

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

Vieses Cognitivos: Um estudo sobre o viés de confirmação e sua aplicabilidade na tomada de decisão no processo de execução do planejamento orçamentário

Cognitive Biases: A study on confirmation bias and its applicability in decision making in the budget planning execution process

Daniela Correia Lins de Moraes

São Paulo

2020

Daniela Correia Lins de Moraes

Vieses Cognitivos: Um estudo sobre o viés de confirmação e sua aplicabilidade na tomada de decisão no processo de execução do planejamento orçamentário

Cognitive Biases: A study on confirmation bias and its applicability in decision making in the budget planning execution process

Projeto de pesquisa para defesa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Orientador: Prof.^a. Dr.^a. Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar

São Paulo

2020

M827v Moraes, Daniela Correia Lins de.
Vieses Cognitivos: Um estudo sobre o viés de confirmação e sua aplicabilidade na tomada de decisão no processo de execução do planejamento orçamentário. / Daniela Correia Lins de Moraes.
103 f.; il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021.
Orientadora: Ana Maria Roux Valentini Coelho César.
Referências bibliográficas: f. 86-97.

1. Finanças comportamentais. 2. Planejamento orçamentário.
3. Tomada de decisão 4. Efeito Incerteza 5. Viés de confirmação.
I. Cesar, Ana Maria Roux Valentini Coelho, *orientadora*. II. Título
CDD 658.18

Bibliotecária Responsável: Jaqueline Bay Inacio Duarte - CRB 8/9509

Daniela Correia Lins de Moraes

Vieses Cognitivos: Um estudo sobre o viés de confirmação e sua aplicabilidade na tomada de decisão no processo de execução do planejamento orçamentário

Cognitive Biases: A study on confirmation bias and its applicability in decision making in the budget planning execution process

Projeto de pesquisa para defesa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Aprovado em: 02.08.2021

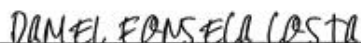
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a. Dr.^a. Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof.^a. Dr.^a. Roberta Muramatsu
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Daniel Fonseca Costa
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Marco Tulio de Castro Vasconcelos

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Prof. Dr. Claudio Parisi

Coordenadora de Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu

Profa. Dra. Maria Cristina Triguero Veloz Teixeira

**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e
Finanças Empresariais**

Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, pilares da minha formação como ser humano. Em especial à minha mãe, por ser quem és e por me transferir toda a sua determinação, por me ensinar a nunca desistir dos meus sonhos e à sua maneira, me incentivar e ajudar na construção da mulher que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

Honro o fechamento deste ciclo, agradecendo e dedicando este trabalho primeiramente a Deus, o qual nos dotou de sentidos, razão e intelecto para que pudéssemos em vida usufruir de todos os recursos para nos tornarmos seres humanos melhores. Pelo dom da vida e por me permitir viver tudo que já experienciei até o momento presente. Por me agradecer com tantos aprendizados, os quais me moldaram e permitiram que eu chegasse ao meu nível atual de consciência.

Agradeço a mim, por nunca ter desistido dos meus sonhos, por acreditar que sou merecedora de dias melhores e por ter optado pelo caminho do conhecimento, apesar de todas as consequências.

À minha mãezinha, meu bem maior. Por todo o esforço e renúncia que fez após meu nascimento, por ter suportado tristezas e mesmo passando por tantas dificuldades, sempre me forneceu alimento, estudo, educação e amor. Todo o seu empenho em me educar sempre veio em primeiro lugar e aqui estão os resultados dos seus esforços. Sigo honrando a promessa que lhe fiz um dia: “Sentir orgulho da única filha que trouxe ao mundo”.

Agradeço à quatro grandes mestres, os quais julgo serem de inteiro valor, tanto à minha vida acadêmica quanto à minha vida profissional. Sendo eles:

Minha orientadora Prof.^a Dr.^a Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar, à qual sou eternamente grata pelos ensinamentos, por toda a paciência e atenção dedicada à construção desta pesquisa, correções, incentivos e por confiar e acreditar que eu pudesse concluir a pesquisa que me dispus a realizar. Sem ela, este trabalho não teria ganhado tanta significância em minha vida. Gratidão por cada puxão de orelha, eu não poderia ter escolhido orientadora melhor para me auxiliar neste crescimento.

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto dos Santos Silva, o qual me incentivou, quando eu ainda cursava MBA na Fundação Getúlio Vargas, a ingressar no Mestrado de Finanças e por abrir as portas da docência e me fazer enxergar o quanto podemos aprender, crescer e incentivar tantas outras pessoas a serem melhores do que são. Por me ensinar a vivenciar o amor em uma profissão tão sublime que é ser professor!

Ao gestor mais “*open mind*” que já tive em toda minha vida, Rubens Azevedo, o qual não somente acreditou em meu potencial como profissional, mas me apoiou em uma fase de total vulnerabilidade. Foi um grande incentivador para que o meu sonho de cursar o mestrado se realizasse.

Ao diretor financeiro Helio Novaes, o qual atuando em uma das empresas que trabalhei me tirou da zona de conforto que me encontrava, me questionando e me desafiando profissionalmente. Graças ao seu comportamento, abri-me ao conhecimento, reconheci o quanto ainda tinha a aprender e o quanto precisava melhorar, não somente no âmbito profissional, mas pessoal também.

À Prof. Dr^a Ana Lucia Fontes S. Vasconcelos, a qual com todas as suas provocações na disciplina de Metodologia Científica, conseguiu tocar o meu coração, fazendo com que eu me sentisse desconfortável com as linhas de estudos escolhidas, até que encontrei de fato a minha linha de pesquisa. O tema escolhido é muito mais que uma mera realização de protocolo para obtenção de um diploma, eu encontrei a linha de pesquisa que faz meu coração pulsar no caminho científico.

À Prof. Dr^a Roberta Muramatsu, participante da banca, a qual agregou significativamente à construção desta pesquisa. Com todos os seus questionamentos, críticas e observações, de forma carinhosa e respeitosa, sugeriu expressivas modificações, agregando na melhora deste trabalho com seu vasto conhecimento.

À doutoranda Tamar Klein Alvarenga, participante da banca de qualificação, a qual trouxe relevantes contribuições à construção desta pesquisa, compartilhando seu conhecimento técnico e acadêmico, sugerindo utilização de melhores técnicas e abordagens para promover maior relevância aos tópicos estudados.

Por fim, agradeço a todos que fizeram parte da construção deste estudo, compartilhando vossos conhecimentos tão agregadores.

Muito Obrigada!!!

EPÍGRAFE

“A menos que modifiquemos à nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.”

Albert Einstein

RESUMO

Objetivo do Trabalho: Este trabalho teve como objetivo identificar se gestores incorrem no viés de confirmação e na heurística de ancoragem e ajuste ao fazerem estimativas de metas orçamentárias. Discute a Teoria do Prospecto, que engloba conceitos da psicologia cognitiva, se aprofundando nas contextualizações dos ambientes econômico financeiro e suas tomadas de decisões. Os conceitos de heurísticas e vieses cognitivos nos processos decisórios são explorados, relacionando-os ao fato de que pessoas baseiam-se mais em valores de perdas do que ganhos para tomar uma decisão, nutrindo assim uma certa aversão aos riscos.

Metodologia: O estudo categoriza-se como de natureza exploratória descritiva, usando abordagem quantitativa. A amostra foi constituída por procedimento de amostragem não probabilística, com 114 respondentes, sendo todos responsáveis pelo processo decisório em relação ao planejamento orçamentário nas empresas em que atuam. Os dados foram coletados por meio de questionário, com questões fechadas, enviado por meio de mídias sociais. A análise dos dados foi realizada com uso de estatística descritiva, utilizando os softwares R e Excel.

Implicações práticas: Com a execução deste trabalho, desenvolveu-se como produto uma ferramenta manual contendo proposta de ações a serem tomadas (*to do*) e evitadas (*don't*), de modo a auxiliar os gestores no treinamento de suas equipes, minimizando o risco de erros decorrentes do viés de confirmação ao se fazer o planejamento orçamentário. Entende-se que essa ferramenta também poderá contribuir para que decisores possam se auto avaliar e, como decorrência, possam evitar determinados padrões que levem a vieses de decisão, especialmente o viés de confirmação.

Originalidade e contribuições: Este projeto traz como originalidade a discussão de temas de psicologia cognitiva e economia comportamental à área de contabilidade gerencial, aplicado especificamente ao processo de planejamento orçamentário e sua complexidade. Entende-se que através da ferramenta gerida, uma contribuição de autoanálise pode ser realizada pelos decisores respondentes e demais gestores que sejam responsáveis pela tomada de decisão em um processo orçamentário. O objetivo principal da geração de tal ferramenta é que tais decisores possam identificar os padrões que os levam a vieses de decisão, especialmente o viés de confirmação.

Palavras-chave: Finanças comportamentais, planejamento orçamentário, tomada de decisão, efeito incerteza, viés da confirmação.

ABSTRACT

Work Objective: *This study aimed to identify whether managers incur in the confirmation bias and in the anchoring and adjustment heuristic when making estimates of budget targets. It discusses the Prospect Theory, which encompasses concepts from cognitive psychology, going deeper into the contexts of economic and financial environments and their decision-making. The concepts of heuristics and cognitive biases in decision-making processes are explored, relating them to the fact that people rely more on loss than gain values to make a decision, thus nurturing a certain risk aversion.*

Methodology: *The study is categorized as exploratory-descriptive in nature, using a quantitative approach. The sample consisted of a non-probabilistic sampling procedure, with 114 respondents, all of whom are responsible for the decision-making process in relation to budget planning in the companies in which they work. Data were collected through a questionnaire, with closed questions, sent through social media. Data analysis was performed using descriptive statistics, using R and Excel software.*

Practical implications: *With the execution of this work, a manual tool was developed as a product, containing proposals for actions to be taken (to do) and avoided (don't), in order to assist managers in training their teams, minimizing the risk of errors confirmation bias in budget planning. It is understood that this tool can also help decision makers to self-assess and, as a result, to avoid certain patterns that lead to decision biases, especially confirmation bias.*

Originality and contributions: *This project brings as originality the discussion of topics of cognitive psychology and behavioral economics to the area of management accounting, specifically applied to the budget planning process and its complexity. It is understood that through the managed tool, a self-analysis contribution can be made by the respondent decision makers and other managers who are responsible for decision making in a budget process. The main objective of generating such a tool is that such decision makers can identify the patterns that lead them to decision biases, especially confirmation bias.*

Keywords: *Behavioral finance, budget planning, decision making, uncertainty effect, confirmation bias.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Planejamento: Definições dos Objetivos e Concepções dos Planos.....	29
Figura 2 – Tipos de Decisão.....	38
Figura 3 – Vieses Cognitivos que emanam da Heurística de Ancoragem e Ajuste.....	48
Figura 4 – Vieses Cognitivos mais Gerais.....	50
Figura 5 – Modelo da Pesquisa.....	54
Figura 6 – Procedimentos Metodológicos.....	57
Figura 7 – Case utilizado no Questionário.....	59
Figura 8 – Jogos das Metas (gráficos) representando informações da Filial 1 – São Paulo.....	60
Figura 9 – Jogos das Metas (gráficos) representando informações da Filial 2 – Rio de Janeiro.....	61
Figura 10 – DRE apresentando informações contábeis da Filial 1 – São Paulo.....	61
Figura 11 – DRE apresentando informações contábeis da Filial 2 – Rio de Janeiro.....	62
Figura 12 – Alocação de Recurso / Distribuição de Verba - Questionário.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais objetivos do orçamento.....	32
Quadro 2 – Pesquisas realizadas evidenciando efeito incerteza e aversão à perda e aversão ao risco.....	43
Quadro 3 – Matriz de Amarração – Questões sobre Heurísticas e Viés de Confirmação.....	62
Quadro 4 – Recomendações (<i>TO DO / TO AVOID</i>)	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Respondentes que trabalham com metas orçamentárias.....	66
Tabela 2 – Agrupamento de Função - Respondentes.....	67
Tabela 3 – Gênero - Respondentes.....	68
Tabela 4 – Faixa Etária – Respondentes.....	68
Tabela 5 – Resposta inicial sobre a divisão de recurso.....	70
Tabela 6 – Resposta sobre a divisão de recurso após Jogo das Metas e apresentação da DRE.....	71
Tabela 7 – Resposta sobre a divisão de recurso após Jogo das Metas e apresentação da DRE.....	73
Tabela 8 – Respondentes que apresentaram modificação em suas respostas – Viés de Confirmação.....	74
Tabela 9 – Respondentes que apresentaram o Viés de Confirmação.....	74
Tabela 10 Respondentes que apresentaram modificação em suas respostas – Heurística de Ancoragem e Ajuste.....	75
Tabela 11 – Resposta que apresentaram Heurística de Ancoragem e Ajuste.....	75
Tabela 12 – Evidência estatística de associação entre as variáveis do Viés de Confirmação x Heurística de Ancoragem e Ajuste.....	76
Tabela 13 – Evidência estatística de associação entre as variáveis do Viés de Confirmação x Idade.....	76
Tabela 14 – Evidência estatística de associação entre as variáveis do Viés de Confirmação x Gênero.....	77
Tabela 15 – Evidência estatística de associação entre as variáveis do Viés de Confirmação x Função.....	78
Tabela 16 – Evidência estatística de associação entre as variáveis do Viés de Confirmação x Funcionalidade de trabalhar com metas orçamentárias.....	79
Tabela 17 – Evidência estatística de associação entre alocação de recursos entre as filiais x Idade.....	79
Tabela 18 – Evidência estatística de associação entre alocação de recursos entre as filiais x Gênero.....	79

Tabela 19 – Evidência estatística de associação entre alocação de recursos entre as filiais x Função..... 80

Tabela 20 – Evidência estatística de associação entre alocação de recursos entre as filiais x Funcionalidade de trabalhar com metas orçamentárias..... 81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de respondentes que trabalham com metas orçamentárias.....	66
Gráfico 2 – Percentual de agrupamento de função - Respondentes.....	67
Gráfico 3 – Percentual de gênero - Respondentes.....	68
Gráfico 4 – Percentual de faixa etária – Respondentes.....	69
Gráfico 5 – Percentual de resposta inicial sobre a divisão de recurso.....	71
Gráfico 6 – Percentual de resposta sobre a divisão de recurso após Jogo das Metas e apresentação da DRE.....	72
Gráfico 7 – Percentual de resposta de respondentes que apresentaram o Viés de Confirmação.....	74
Gráfico 8 – Percentual de alocação de verba após apresentação de dados financeiros e âncora.....	77
Gráfico 9 – Percentual de respondentes que apresentaram Heurística de Ancoragem e Ajuste curso.....	78

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

DRE	Demonstração do Resultado de Exercício
EGG	Eletroencefalograma
TP	Teoria do Prospecto
TUE	Teoria da Utilidade Esperada
OBZ	Orçamento Base Zero
VC	Viés de Confirmação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	19
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	22
1.3	OBJETIVO DA PESQUISA	22
1.3.1	Objetivo Geral	22
1.3.2	Objetivos Específicos.....	23
1.4	JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES.....	23
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1	CONTABILIDADE.....	25
2.2	PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO.....	28
2.3	TEORIAS DE DECISÃO	36
2.3.1	A anatomia da decisão no ambiente organizacional	36
2.4	TEORIAS ECONÔMICAS DE DECISÃO	40
2.4.1	Teoria do Prospecto (TP).....	40
2.5	HEURÍSTICAS E VIESES COGNITIVOS	44
2.5.1	Viés de Confirmação (VC).....	50
2.6	MODELO DA PESQUISA	53
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	55
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	57
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	57
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
4.1	CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES.....	67
4.2	RESULTADOS DA ANÁLISE.....	69
4.2.1	Análise realizada para medir o viés de confirmação.....	69
4.2.2	Análise realizada para medir a heurística de ancoragem e ajuste.....	76
4.2.3	Análise realizada para medir o cruzamento de dados entre o viés de confirmação e heurística de ancoragem e ajuste	80
5	RECOMENDAÇÕES (TO DO / TO AVOID).....	81
6	CONCLUSÕES.....	83
	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICE	97
	APÊNDICE A	97

1 INTRODUÇÃO

1.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Com o intento de compreender como as tomadas de decisão são realizadas no âmbito financeiro, estudos relacionados à economia e finanças comportamentais vêm crescendo inerentemente no campo de pesquisa.

De acordo com os estudos realizados por Gubiani e Lavarda (2010), as finanças comportamentais representam um novo ramo da teoria financeira, a qual acaba que incorporando aspectos sociológicos e psicológicos nos processos de tomada de decisão em relação à cada indivíduo. Estes, por vez, acabam por não agir sempre racionalmente, pois suas decisões são influenciadas por emoções e vieses cognitivos. O processo de tomada de decisão é complexo, uma vez que os decisores tentam maximizar a utilidade de sua decisão, mas que ao mesmo tempo se faz necessário analisar cenários futuros que possam ser afetados pela decisão presente. Os autores complementam que dois indivíduos que encontram-se em uma mesma situação, podem apresentar decisões distintas de acordo com as crenças, conhecimentos, referências e verdades adquiridas ao longo de suas vidas.

Segundo Lucena, Fernandes e Silva (2011, p. 2), a contabilidade tem seu berço enraizado nas ciências sociais aplicadas e os processos contábeis envolvem subjetividade e acabam utilizando princípios comportamentais, oriundos da psicologia, da neurociência cognitiva e da economia comportamental. De acordo com a afirmação dos autores, entende-se que tal subjetividade está ligada diretamente a cada decisor, pois os mesmos números e situações, quando apresentados para gestores distintos, podem acarretar decisões diferenciadas. Os fatos e valores apresentados pela contabilidade podem ser interpretados por cada decisor de acordo com seus conhecimentos técnicos, suas crenças e experiências adquiridas no decorrer de suas carreiras.

Siegel e Ramanauskas-Marconi (1989) afirmam que o interesse da contabilidade pelos aspectos comportamentais passou a se desenvolver na década de 1950, havendo desde então um crescente número de estudos na área, tendo como base um dos principais periódicos, o qual trata sobre teorias comportamentais: *Behavioral Research in Accounting*. O campo de aplicação da contabilidade comportamental se divide em três áreas gerais:

- a) Efeito do comportamento humano sobre a construção, concepção e utilização do sistema de contabilidade;
- b) Efeito do sistema contábil sobre o comportamento humano;
- c) Métodos de previsão e estratégias para modificar o comportamento humano, preocupando-se com a forma pela qual o sistema de contabilidade pode influenciar as decisões.

Sobral e Peci (2013, p. 145), discutem que uma decisão pode ser compreendida como uma escolha entre alternativas ou possibilidades, com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar qualquer oportunidade que possa surgir. Se um decisor toma uma decisão, a qual pode apresentar um resultado não satisfatório para a empresa em que atua, essa ação pode se tornar um risco, o que de fato é vista como a atividade de maior relevância processada por qualquer executivo.

De acordo com Hammond, Keeney e Raiffa (2006, p. 2), existem perfis diferenciados de decisores, sendo plausível concluir que por serem mais confiantes, alguns gestores subestimam os possíveis resultados a serem obtidos, enquanto outros são mais impressionáveis, permitindo que eventos ocorridos no passado ditem sua visão em relação a decisão a ser tomada. Acrescentam ainda que, gestores prudentes e cautelosos costumam averiguar os fatos que indiciem o contexto de uma possível ação antes de tomar qualquer decisão, pois podem deparar-se com resultados improváveis e falhos. Para os autores, estas são algumas das possíveis armadilhas psicológicas que podem impactar as decisões dos gestores, distorcendo suas habilidades de raciocínio ou induzindo-os a atender seus próprios preconceitos.

Kleinman, (2012, p. 79-87) aponta que “A psicologia cognitiva é o ramo da psicologia que trata de como uma pessoa adquire, processa e armazena informações”. Para o autor a cognição envolve fatores diversos, como: percepção, memória, raciocínio, pensamentos, linguagem, entre outros. Esses processos são envolvidos aspectos subjetivos como emoção, crenças, valores ou atitudes. Sendo assim, uma pessoa pode ter muitas cognições ao mesmo tempo e tais cognições podem ainda, criar relações dissonantes e consonantes com outras cognições, constituindo-se como uma parte do desenvolvimento intelectual de qualquer ser humano.

Segundo os autores Camerer e Loewenstein (2004), Costa, Carvalho e Moreira (2019) e Thaler (2016, p. 1577-1600), fatores comportamentais, cognitivos e emocionais influenciam as decisões dos seres humanos. Pode-se então afirmar que cognição é um conjunto de

habilidades cerebrais e mentais necessárias para a obtenção de conhecimento e para que se continue a desenvolvê-la, é substancial um constante processo de desenvolvimento. O processo de tomada de decisão é um dos processos cognitivos mais complexos porque envolve outros processos, como mecanismo de atenção, de memória e de aprendizagem, dentre outros.

As decisões que levam a erros podem ser mapeadas, a partir de alternativas não claramente definidas, informações incertas coletadas, custos e benefícios não averiguados. As falhas, muitas vezes não estão no processo decisório, mas sim na mente do decisor, pois o próprio cérebro humano está apto a sabotar as escolhas, através de escolhas inconscientes utilizadas para lidar com a complexidade das próprias decisões (HAMMOND et al., 2006, p. 2).

De acordo com Gerletti e Sauaia (2008, p. 1), diante da complexidade e da incerteza, tomadores de decisão normalmente utilizam heurísticas, fórmulas práticas que reduzem o tempo e a complexidade de decisões. Ao captar os padrões de comportamento da pessoa, tem-se o primeiro passo para reconhecer os vieses cognitivos e heurísticas que influenciam as suas tomadas de decisão; esses mecanismos geram uma maior rapidez de decisão, mas nem sempre levam a melhores decisões, como por exemplo, em relação ao dinheiro e outras inerentes ao campo pessoal e profissional.

Essa ideia é corroborada por Robbins e Decenzo (2004), Sobral e Peci (2013, p. 161) e Samson (2015), ao afirmarem que a utilização de heurísticas torna o processo de tomada de decisão mais ágil e fácil, mas que, contudo, pode levar a vieses cognitivos, que por definição, são erros sistemáticos.

A partir de estudos relacionados à heurísticas e vieses cognitivos, Kahneman & Tversky (1979, p.263) defendem que o efeito certeza contribui para a aversão ao risco nas escolhas que envolvem ganhos certos e para a busca pelo risco nas escolhas em que envolvem perdas certas. A partir dos estudos realizados pelos autores, compreende-se que as pessoas tendem a basear-se em potenciais valores relacionados mais às perdas do que aos ganhos, nutrindo assim uma certa aversão ao risco. A teoria do prospecto surgiu a partir dessa observação, a partir da qual a proposta de Kahneman e Tversky (1979) foi submeter um modelo alternativo em relação aos cenários baseados em percepção e decisões que envolvem risco e incerteza.

Em relação ao planejamento orçamentário, analisar como os decisores se comportam em relação à heurística de ancoragem e ajuste e como eles agem em relação à armadilha da confirmação é importante para discutir como os executivos tendem a dar ênfase na infalibilidade de seus julgamentos, buscando informações confirmatórias perante as suas crenças, sejam gerenciais ou pessoais, fazendo com que informações importantes e racionais sejam menosprezadas (BAZERMAN, 2004, p. 51).

O planejamento orçamentário precisa ser embasado em fatos e dados financeiros para que as previsões sejam as mais precisas possíveis, porém o viés de confirmação pode fazer com que o decisor, a partir de suas crenças e próprias verdades, menospreze informações relevantes que os levem às evidências contrárias de suas posições, absorvendo informações apenas que confirmem suas opiniões já formadas, prejudicando assim suas decisões (POMPIAN, 2012).

Segundo estudos realizados por Costa, Carvalho, Moreira e Silva (2020), os quais citam Nickerson (1998), o viés de confirmação é um aspecto problemático do raciocínio humano, e como tal, merece atenção. Além disso, no campo de pesquisas relacionadas ao comportamento humano, pouco se encontra em termos de estudos referenciando o viés de confirmação nos ambientes econômicos e financeiros, o que de acordo com Costa, Carvalho, Moreira e Prado. (2017, p. 13), são estudos promissores e necessários.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante dos aspectos retro mencionados na Introdução e visando potencializar os estudos na área de contabilidade comportamental, tem-se como questão de pesquisa: Gestores usam a heurística de ancoragem e ajuste e incorrem no viés de confirmação ao fazerem estimativas de metas orçamentárias?

1.3 OBJETIVO DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste projeto é identificar quem usa a heurística de ancoragem e ajuste e incorrem no viés de confirmação ao fazerem estimativas de metas orçamentárias.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos a serem estudados neste projeto, detalham-se da seguinte forma:

- a) Identificar se gestores incorrem em viés de confirmação ao estimarem metas orçamentárias.
- b) Identificar o uso que gestores fazem da heurística de ancoragem e ajuste ao estimarem metas orçamentárias.
- c) Propor recomendações (*to do/ to avoid*) para evitar a incorrência em vieses em situações de planejamento orçamentário.

1.4 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Embora estudos envolvendo tomada de decisões e vieses cognitivos no âmbito financeiro e contábil existam há algumas décadas, existe ainda escassez no aprofundamento de estudos relacionados ao viés cognitivo da confirmação, o que por si só já justifica a propositura desta pesquisa.

O estudo em questão tende a contribuir com um maior entendimento em relação ao viés de confirmação e à heurística de ancoragem e ajuste envolvendo o processo de planejamento orçamentário, assim como as crenças e verdades próprias assumidas por gestores ao tomarem decisões, contribuindo para o crescimento de estudos em economia e finanças comportamentais. Quando identificada a presença de heurísticas e vieses cognitivos em um contexto orçamentário, levanta-se a hipótese de que seja interessante treinar os gestores para evitarem vieses cognitivos, incentivando-os, cada um em seu contexto, a analisar cautelosamente os dados financeiros de suas empresas.

Essa pesquisa tem como diferencial a geração de uma ferramenta, cujo objetivo é ajudar os executivos à analisarem melhor seus comportamentos em relação às decisões tomadas, as quais consecutivamente podem gerar resultados negativos oriundos de crenças, experiências vividas, certezas adquiridas de acordo com fatos passados, o que pode fazer com que o decisor exclua a importância de efetuar análises complexas ou até mesmo opinião de pessoas não envolvidas no processo (sem qualquer vínculo emocional). De acordo com todo o referencial teórico sobre o processo orçamentário aqui descrito, entende-se que quando uma

má decisão se faz presente no processo orçamentário, toda a empresa pode sofrer com um planejamento irreal, pois uma verba mal estimada ou alocada (referente a algo não pensado ou analisado minuciosamente) pode, consecutivamente, ocasionar prejuízos à empresa, prejudicando assim os processos internos da empresa em que atuam

A partir das indagações existentes no questionário desenvolvido e, simultaneamente com os dados financeiros inseridos para análise, é possível identificar se ocorre a inclusão de heurística e o viés de confirmação, contribuindo não somente para os respondentes responsáveis por decisões nas empresas, mas também demais executivos que possuem o papel decisório na elaboração de metas orçamentárias. A partir dos resultados obtidos, uma lista foi criada, propondo ações a serem tomadas e evitadas para auxiliar esses gestores no treinamento de suas equipes, minimizando o risco de erros decorrentes do viés de confirmação.

Costa, Carvalho, Moreira e Silva (2020, p.09), analisaram a influência do viés de confirmação na tomada de decisão gerencial, utilizando como amostra, gestores e contadores para uma situação específica. A grande maioria manifestou o viés de confirmação em suas decisões, estando assim sujeitos ao erro. Diante do exposto e não encontrando um estudo relacionado ao planejamento orçamentário, a pesquisa em questão tende a contribuir com a literatura para tal fundamento.

Como acréscimo de justificativa sobre este trabalho, Bazerman (2004, p. 2) defende que, uma vez que se torna possível minimizar vieses dos modelos de tomada de decisões, os decisores se tornam mais assertivos, protegendo-se de suas próprias decisões, sua família e sua organização de erros desnecessários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados aspectos gerais relacionados ao processo de planejamento orçamentário e sua relação com a contabilidade, as heurísticas e vieses cognitivos relacionados ao processo decisório e o impacto que o viés de confirmação (VC) pode gerar em relação às decisões de gestores que trabalham com planejamento orçamentário. Será apresentada também a teoria de decisão econômica, por meio da Teoria do Prospecto (TP).

2.1 CONTABILIDADE

Ao longo da história a contabilidade tem sido considerada como uma técnica, uma arte ou uma ciência. Segundo Richard, Bensadon e Collete (2014, p.14), alguns autores, ainda hoje consideram a contabilidade como uma técnica, mais propriamente dito como um conjunto de sistemas de informações subjetivas.

Segundo Marion (2006, p.24), contabilidade é uma ciência social, a qual através de suas movimentações (fatos e atos monetários) fornece dados mensuráveis em relação à situação de toda e qualquer pessoa física ou jurídica, sendo possível através destas, analisar e conhecer a real situação financeira da entidade. Refere-se à linguagem dos negócios responsável por medir os resultados das empresas, avalia o desempenho de seu segmento, dando-lhe diretrizes para as tomadas de decisão.

A contabilidade é responsável por dar apoio aos gestores em seus processos decisórios, fornece informações que contribuem no processo de planejamento, avaliação e controle, fornecendo assim, aos administradores, um maior reforço para obtenção de certeza na tomada de decisão e conexão com os objetivos da empresa (FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO; 2007).

Marion (2011, p.19) também cita que o objetivo da contabilidade é fornecer informações estruturadas de natureza econômica, financeira e física, de produtividade e social, aos usuários internos e externos da entidade. Todavia, a entidade necessita controlar seu patrimônio, o qual sofre constantes mutações, tais como: compra, venda, ganho ou perda, mudança de índice de inflação, etc. As alterações que ocorrem são acompanhadas por meio de registros sistemáticos e relatórios periódicos, os quais possibilitam a análise das situações e

previsões de tendências, sendo de extrema importância para a tomada de decisão dos gestores (ORRÚ, 1991, p. 13).

Os processos existentes dentro da contabilidade devem ser alcançados por meio do processamento de coleta de dados e informações arquivadas e processadas nos sistemas de informação de cada empresa. Com a associação das informações obtidas, os gestores podem avaliar o desempenho de atividades, projetos e produtos dentro e fora da organização, como por exemplo, sua condição econômico-financeira, por meio de apresentação de informações diretas geradas conforme necessidade de cada usuário (CREPALDI, 2011).

A contabilidade pode assumir diferenciados papéis, os quais podem ser relacionados ao objetivo da empresa, fornecendo informações econômicas para o governo, bancos, fornecedores, clientes, investidores e funcionários. A ciência contábil possui várias ferramentas que dão suporte aos gestores no desenvolvimento de estratégias que impulsionam o desenvolvimento empresarial.

Para Atkinson et al. (2011), devido às mudanças e contrastes com os quais as empresas se deparam, a contabilidade surgiu como o processo de identificação, mensuração e análise de informações sobre os fatos econômicos, atendendo às reais necessidades de planejamento, controle e tomada de decisões, proporcionando aos executivos uma melhor administração dos seus negócios.

A contabilidade mensura a riqueza das organizações ou pessoas, utilizando para isso uma linguagem própria; expressa as transformações ocorridas por meio de instrumentos desenvolvidos por seus profissionais, sendo que às vezes, como aponta Giroux (2008), existe a influência de juízos de valores, dentre outros aspectos, o que pode levar à manipulação das informações em favor de resultados que se tornem interessantes para grupos particulares; obviamente, isso não faz parte da ética da profissão. Assim, é importante destacar que o uso de heurísticas não representa esse tipo de manipulação.

Ludícibus, Kanitz, Martins, Chinen, Castilho, Lisboa, Benatti e Cei (1998, p. 11), afirmam que o profissional de contabilidade tem seus graus de liberdade para realização de suas escolhas a fim de solucionar os problemas que surgem e que devido a isso, conclui-se que contadores diferentes fazendo a contabilidade da mesma empresa podem orientar seus clientes a tomarem decisões diferentes.

Lucena, Fernandes e Silva (2011, p. 2), também apontam que a contabilidade tem seu berço enraizado nas ciências sociais aplicadas e que, como tal, os processos contábeis envolvem subjetividade e isso significa que podem ser explicados por princípios comportamentais, oriundos da psicologia, da neurociência cognitiva e da economia comportamental.

Siegel e Ramanauskas-Marconi (1989) complementam que o interesse da área de contabilidade pelos aspectos comportamentais tem origem em estudos da década de 1950, havendo desde então um crescente número de estudos na área, tendo como base um dos principais periódicos, o qual trata sobre teorias comportamentais: *Behavioral Research in Accounting*. Os estudos na área se dividem em três temáticas gerais:

- a) Efeito do comportamento humano sobre a construção, concepção e utilização do sistema de contabilidade;
- b) Efeito do sistema contábil sobre o comportamento humano;
- c) Métodos de previsão e estratégias para modificar o comportamento humano, preocupando-se com a forma pela qual o sistema de contabilidade pode influenciar as decisões.

Lopes (2013) também destaca a subjetividade na utilização das demonstrações contábeis, pois em suma, dados econômicos são coletados, mensurados e monetariamente, registrados e organizados em forma de relatórios para os empresários, porém a sua interpretação é particular. O autor questiona como muitos proprietários de pequenas empresas, em seu dia a dia, tomam decisões sem ter conhecimento sobre a real situação patrimonial, financeira e econômica de sua empresa. Muitas vezes, baseiam-se em sua experiência profissional; por um certo tempo a empresa até consegue se manter sem tais informações, mas em longo prazo esta entidade será mais um número nas estatísticas de mortalidade de pequenas empresas. Discute-se, assim, que as decisões tomadas pelos administradores com base em informações contábeis determinam o nível de capacidade gerencial da entidade e do ritmo para sua estabilidade, prosperidade e continuidade (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Dentre os diversos sistemas de controle gerencial, a maior parte dos relatórios construídos se baseiam em informações passadas, coletadas de forma ordenada e registrada. O orçamento foge dessa lógica, pois é uma previsão; como tal, as informações passadas podem servir de âncora para decisões futuras, mas não há nenhuma garantia de que o futuro seguirá os mesmos caminhos do passado (MARION, 2006, p.39 e 41).

2.2 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Silva (2007, p.18), defende que “planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais são as metas que devem ser atingidas”. Sendo assim, de acordo com o raciocínio do autor, conclui-se que planejar é o próprio estabelecimento de metas que devem ser seguidas rumo a um objetivo. É a mudança de mentalidade organizacional, que faz com que a entidade e seus administradores entendam que mudanças devem ocorrer para que o futuro da organização seja mais promissor.

Planejamento é um processo contínuo, o qual antecipa um estado futuro de forma a estabelecer ações necessárias para concretização deste estado por meio de intervenções ativas no presente (SÁ; MORAES, 2005, p.5). Para os autores, o planejamento é constituído por objetividade, seletividade, consistência, realismo, coerência, flexibilidade, consolidação e ações globais e participativas.

De acordo com Sardinha, Almeida, Dinoá e Ferreira (2008, p.17), planejamento não elimina riscos, contudo aponta oportunidades e perigos nos quais se pode incorrer no decorrer do processo; segundo os autores, mesmo no caso de pequenas empresas, especialmente em estágio inicial, algum planejamento é realizado, ainda que de maneira inconsciente e sem formalização, até mesmo no momento de escolher o tipo ou localização de um novo estabelecimento, os recursos financeiros demandados, dentre outras ações.

Castanheira (2008), destaca que um programa de planejamento e controle de resultados precisa ter todas as suas etapas divulgadas aos gestores, assim como os seus objetivos, metas, premissas orçamentárias, parâmetros de mensuração de desempenho, etc. Para garantir uma melhor assertividade no processo, o autor sugere que as etapas abaixo sejam seguidas:

- a) Avaliação das consequências potenciais de variáveis importantes;
- b) Especificação dos objetivos gerais da organização;
- c) Especificação dos objetivos específicos da organização;
- d) Formulação das estratégias;
- e) Preparação das premissas de planejamento;
- f) Preparação e avaliação dos planos criados para o projeto;
- g) Preparação e aprovação de um plano de resultado a longo prazo;
- h) Preparação e aprovação de um plano de resultado a curto prazo;
- i) Realização de análises suplementares;

- j) Execução de planos;
- k) Elaboração, disseminação e utilização de relatórios de desempenho;
- l) Implantação de medidas de acompanhamento.

Um processo orçamentário se inicia por seu planejamento, o qual segundo Sobral e Peci (2013, p.9), consiste nas particularidades e devidas definições de estratégias e ações a serem realizadas para alcançar os objetivos desejados, seguindo os planos e atividades relevantes dentro de cada organização. O planejamento permite que todos os envolvidos no processo tenham sua ação orientada, possibilitando-os concentrar suas atenções no que de fato lhes compete dentro da instituição. O planejamento tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito e como deve ser feito, no qual os objetivos são os resultados e propósitos, intenções ou estados que a organização precisa alcançar, enquanto os planos são regras que indicam o sequencial a ser realizado (SOBRAL; PECI, 2013, p. 195).

A figura 1 retrata ações a serem realizadas para alcançar os objetivos desejados, seguindo os planos e atividades relevantes dentro de cada organização, conforme defende Sobral e Peci.

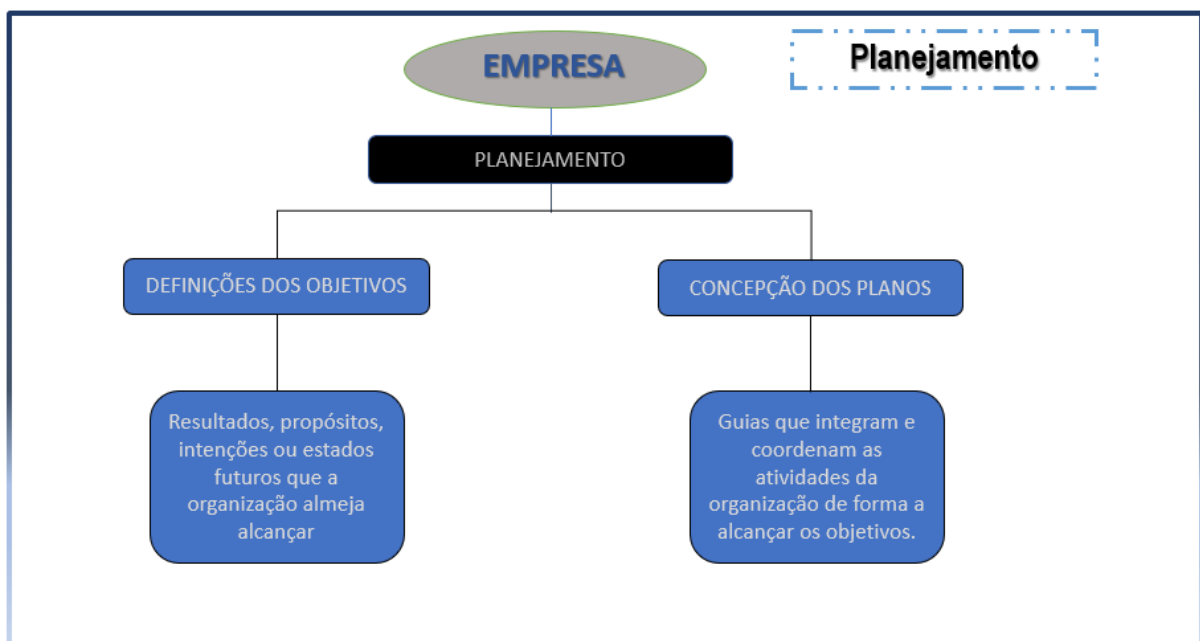


Figura 1: Planejamento: Definições dos Objetivos e Concepções dos Planos.

Fonte: Adaptado de Sobral e Peci, 2013, p.195.

Em estudos desenvolvidos por Chagas e Araújo (2013), observa-se que há muitos resultados positivos nas empresas que fazem uso da ferramenta orçamentária, principalmente no suporte à tomada de decisões estratégicas; além disso, há um ganho exponencial no controle de seus processos organizacionais.

Pereira, Lyrio e Schonorrenberger (2013), realizaram estudos com a finalidade de analisar as práticas orçamentárias adotadas pelas empresas estudadas e chegaram à conclusão que a maioria dos administradores não só realizam, mas também aplicam o planejamento estratégico, traduzindo em dados monetários suas variadas etapas, o que demonstra que eles se preocupam com o planejamento e alinhamento traçados pela empresa em que atuam.

Kiefer e Beck (2020, p. 9), assim como Lopes, Diehl e Leite (2020), apontam que o orçamento é o norteador das decisões a serem tomadas, pois por meio desta ferramenta, os decisores passam a ter ciência do objetivo da companhia para determinado período, tanto em números de faturamento, quanto em despesa, os possibilitando tomar uma decisão mais coerente com os objetivos esperados pela empresa. Todavia, como apontam Lopes, Diehl e Leite (2020), o orçamento empresarial ainda apresenta problemas complexos, relacionados a novas temáticas, o que faz com que os estudos sobre o tema ainda tenham lacunas a serem preenchidas.

Assim, embora o orçamento já tenha sido visto apenas como um instrumento para fins de gestão do planejamento operacional (PERERA, 1998). Com a evolução dos negócios, seu papel assumiu o dimensionamento de controle, através do planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho. “Os orçamentos são a expressão, em termos financeiros, dos planos da administração para a operação da empresa durante um período específico e funcionam como um instrumento de controle administrativo” (FELTRIN; BUESA 2013, p.1).

Para atender tal objetivo, o orçamento compreende o conjunto de pessoas, sistemas de informação e recursos materiais para execução dos planos orçamentários, o que possibilita a distribuição, quantificação e valoração de todos os recursos de maneira coerente e racional (LOPES; DIEHL; LEITE, 2020, p. 4).

Horngren, Foster e Datar (2000), sugerem que empresas que possuem uma administração equilibrada rumo aos seus objetivos, devem seguir o seguinte ciclo orçamentário:

- a) Planejar o desempenho empresarial como um todo;

- b)** Estabelecer um parâmetro de referência e conjunto de expectativas para que os resultados reais sejam comparados;
- c)** Analisar as variações dos planos e ações correlativas;
- d)** Replanejar, se importando com todos os feedbacks e novas condições estabelecidas.

De acordo com o programa de planejamento e controle de resultados contido nas pesquisas de Castanheira (2008) e ciclo orçamentário citado por Horngren et al. (2000), é possível compreender que existe uma sequência a ser seguida, respectivamente, onde se faz necessário observar toda a operação relacionada a um processo orçamentário. Os executivos precisam conhecer as empresas que comandam ou gerenciam, baseando-se não somente na racionalidade de boas práticas encontradas, mas também em suas *expertises*, aproveitando sua experiência passada acumulada.

Para que haja um maior entendimento do que se trata o processo orçamentário, Anthony e Govindarajan (2002), afirmam que é importante se atentar para as seguintes características do processo:

- a)** Todo orçamento é fundido em termos monetários, os quais nem sempre são apresentados em valores monetários, pois pode ser referenciado por unidades de produtos fabricados ou vendidos;
- b)** O orçamento refere-se a um compromisso gerencial, onde os executivos assumem a responsabilidade de atingir as metas estabelecidas, independente da área que o mesmo seja responsável;
- c)** A aprovação do orçamento não é dada por aqueles que executam as propostas, mas sim por um nível hierárquico acima;
- d)** Uma vez que ocorre a aprovação dos gestores, qualquer alteração apenas ocorre com condições especiais autorizadas pela organização;
- e)** O desempenho financeiro real é comparado com o plano orçamentário traçado, onde toda e qualquer variação deve ser analisada e devidamente explicada.

Segundo Sardinha et al. (2008, p. 50), muitas empresas incorrem no erro de tratar o orçamento como algo esporádico, o qual é gerado de forma mecânica e armazenado até o próximo ano. Contrariamente, o processo orçamentário exige esforço dos envolvidos, até mesmo havendo certa intensidade cíclica, comparando os valores reais com os planejados, inclusive ao longo dos períodos para análise e revisão de projeções, caso necessário.

Buscando o entendimento na literatura, é possível concluir que o orçamento empresarial contempla várias funções, que passam pelo planejamento, controle e até comunicação. Hansen e Van Der Stede (2004), relatam que os sistemas orçamentários eficazes devem viabilizar a existência de planejamento e controle, onde o planejamento refere-se à ação mais importante, pois nada mais é que o início do processo de construção de um plano estratégico.

Brookson (2000), defende que os principais objetivos do orçamento são os benefícios representados no Quadro 1.

Quadro 1: Principais objetivos do orçamento.

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO
PLANEJAMENTO	Responsável por auxiliar a programação de atividades de um modo lógico e sistemático, correspondente à estratégia de longo prazo da empresa.
COORDENAÇÃO	Responsável por ajudar na coordenação de atividades de diversas áreas da empresa, garantindo consistência nas ações a serem executadas.
COMUNICAÇÃO	Responsável por informar de maneira descomplicada os objetivos, planos e oportunidades da empresa aos diversos gerentes de equipe.
MOTIVAÇÃO	Responsável por fornecer estímulo aos executivos para que as metas empresariais sejam devidamente alcançadas.
CONTROLE	Responsável por controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, realizando ajustes necessários.
AVALIAÇÃO	Responsável por fornecer bases para avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as metas de cada departamento.

Fonte: Adaptado de Brookson, 2000, p. 9.

Castanheira (2008) aborda a reflexão realizada por Welsch (1993) sobre a definição de que a preparação de um plano orçamentário é um processo de construção, reavaliação, demolição e reconstrução que se desenvolve até que chegue ao modelo mais perfeito para a organização e devido a isso requer aprovação dos gestores, tanto provisórias quanto gradativas dos planos mapeados. Neto e Leitão (2019), acrescentam que também é essencial o envolvimento do quadro funcional na etapa relacionada ao planejamento, tanto no controle estabelecido quanto no acompanhamento a ser realizado. Afinal, o processo orçamentário é constituído por diversas pessoas, de áreas distintas da organização, as quais devem estar, de fato, comprometidas com as metas traçadas. Embora envolva pessoas de diferentes níveis dentro da organização, o sucesso do processo orçamentário apenas ocorrerá se pessoas chaves,

responsáveis pelas devidas aprovações participarem de sua formulação, caso contrário o sucesso orçamentário como ferramenta gerencial ficará prejudicado, não havendo total comprometimento da equipe perante os resultados a serem alcançados (SARDINHA et al., 2008, p. 46).

Considerando-se a importância do orçamento, ao longo do tempo surgiram várias formas de se fazer o mesmo. O primeiro conceito de orçamento foi o estatístico, onde as peças orçamentárias partem da fixação do volume de vendas para a definição de volume das atividades dos setores empresariais. Sua ideologia é ter um conjunto de dados fixado para os anos posteriores e se houverem variações, que sejam justificadas pelos gestores responsáveis. Essa é a principal crítica em relação à tal orçamento, pois após a sua elaboração não se pode ter qualquer alteração, o que acaba que sendo incoerente de acordo com a dinâmica empresarial (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

Outra proposta é a do orçamento contínuo, que tem como objetivo acrescentar a cada final de período um novo ciclo de atividade, independente do período, sendo apenas um mês ou mais, de acordo com a necessidade de cada empresa (LUNKES, 2009). Para Padoveze e Taranto (2009), o mais importante deste orçamento é que ele se concentra no período de realização, sendo projetado para mais um período futuro conforme cada necessidade, mantendo assim, a quantidade de períodos projetados.

Já o orçamento base zero (OBZ), conforme explicado por Costa, Moritz e Machado (2007), é uma ferramenta de gestão responsável por proporcionar o desenvolvimento de melhores práticas para a elaboração das atividades organizacionais e otimização dos recursos financeiros da entidade, o que o denomina em ser mais do que uma ferramenta de redução de custo. Já Lunkes (2010), complementa que na utilização do OBZ, os gestores podem trabalhar como se fosse o início da operação empresarial, pois podem estimar e justificar os valores projetados a partir de base zero.

Outro tipo de orçamento, conforme explicado por Garrison e Norren (1996), é o orçamento flexível, cujo seu principal diferencial apresenta-se de duas maneiras: sua projeção não limita-se para uma única atividade, mas para uma gama de atividades; os custos incorridos são comparados com os necessários para cada nível de atividade. O princípio deste orçamento é construir diversos orçamentos em diferentes níveis e volumes para mostrar a variação dos custos de acordo com os níveis de fabricação e vendas. Precisando a empresa ter total controle

do quanto é produzido por cada empregado, máquina, metro quadrado para saber o quanto é consumido em cada atividade (WOOD; SANGSTER, 1996).

Horngren et al. (2000), ressaltam o que já foi discutido, que orçamentos não são panaceias e que, teoricamente são instrumentos racionais, mas são executados por pessoas; o fator humano é uma parte crucial no processo. Os autores alertam sobre a importância do apoio da alta gestão para obtenção de participação ativa, levando em consideração as possíveis mudanças de condições que acabam por exigir mudanças de planos. Anthony e Govindarajan (2002), complementam que a alta gestão deve acompanhar a execução orçamentária para torná-lo uma ferramenta eficaz na motivação das equipes.

No orçamento matricial ou por atividades, cada departamento define as atividades necessárias para chegar ao seu objetivo, de acordo com os custos estabelecidos pela companhia. Após tal definição, cada departamento estabelece a quantidade de esforço necessário e o gasto correspondente à cada execução (CARNEIRO; MATIAS; 2011). Silva e Silva (2014), atesta que esse tipo de orçamento é uma ferramenta de controle de gastos e gestão eficiente, o qual contribui na melhoria do consumo de recursos produtivos e otimização da lucratividade da entidade.

O *beyond budgeting*, dos anos 2000, defende a não utilização do processo orçamentário nas empresas porque o orçamento apresenta três problemas principais: a manipulação dos números para atingir as metas, o alto custo para sua elaboração e a falta de conexão com o ambiente globalizado atual (PADOVEZE; TARANTO, 2009). Segundo estudos realizados por Neely, Bourne e Adams (2003), algumas empresas escandinavas, como *Svenska, Handelsbanken, Borealis S.A. e Skandia*, optaram pelo modelo *beyond budgeting* e conseguiram abandonar inteiramente e com sucesso o modelo tradicional de orçamento.

Mais recentemente, Padoveze (2013) cita um outro tipo de orçamento, o orçamento de tendências, o qual consiste em analisar bases de dados já ocorridas anteriormente para realizar suas projeções futuras. As informações que a empresa possui em seus bancos de dados são analisadas, assim como processos essenciais que estão em evidências no orçamento. Embora exista o orçamento de tendências, é importante frisar a significância em relação às análises que devem ser realizadas pelos gestores, onde se faz necessário importar-se com os valores econômicos apresentados pelas empresas, assim como as novas metas orçamentárias a serem alcançadas.

De acordo com Zanotto (2020, p. 4), não se deve elaborar um orçamento apenas reajustando o passado. As informações que já ocorreram devem sim ser levadas em consideração, mas o foco deve ser em mudanças futuras que venham a ocorrer. Como o orçamento representa uma utilidade pública a partir de uma execução possível, o passado serve apenas como modelo ou referência e na elaboração do planejamento orçamentário procura-se construir um modelo que, simplificada, represente a realidade econômica e financeira da entidade, prevendo suas tendências.

Estudos realizados por Souza (2007), afirmam que a maioria das empresas falha na utilização do orçamento para a melhoria do desempenho organizacional por não utilizá-lo para melhorar a comunicação e coordenação entre os níveis funcionais da entidade, o que gera desalinhamento com as estratégias corporativas. Já Soares e Neves Júnior (2004), descrevem que os maiores problemas referem-se à demora e ao elevado custo para elaboração e avaliação do desempenho com base nas metas traçadas.

De acordo com Lunkes (2003); Padoveze e Taranto (2009), a desvantagem mais relevante no processo orçamentário está nas possíveis falhas que podem ocorrer em relação à anos anteriores, pois as mesmas podem ser repetidas nos anos subsequentes. Em outras palavras, isso se relaciona ao uso de estimativas com base no passado porque não se pode ter certeza de que no futuro os dados seguirão a mesma tendência.

Embora haja a citação sobre questões cognitivas relacionadas às decisões que os administradores venham a fazer, há poucos estudos, na literatura, que tragam uma discussão direta sobre o processo orçamentário e vieses cognitivos. A legitimidade desta pesquisa explana, através do questionário respondido e estudos existentes na literatura, como identificar a heurística de ancoragem e ajuste e o viés cognitivo, elaborando um entendimento de como fugir desses padrões e ser mais assertivo nas decisões organizacionais.

Embora alguns autores citados sejam mais antigos, os mesmos foram referenciados em estudos mais recentes, conforme consta na bibliografia desta pesquisa. Desta forma, demonstra-se que mesmo com as modificações que ocorrem com o decorrer do tempo e evolução dos processos, os autores aqui citados continuam sendo relevantes para a literatura orçamentária porque suas discussões sobre orçamento e planejamento orçamentário foram a base das modificações que surgiram.

2.3 TEORIAS DE DECISÃO

2.3.1 A anatomia da decisão no ambiente organizacional

Como Barberis e Thaler (2012) colocam, finanças comportamentais refere-se a um novo modelo de estudo, o qual surgiu em respostas colocadas aos paradigmas tradicionais. Supõe-se, de modo geral, que alguns fenômenos financeiros possam ser mais conhecidos usando modelos em que os agentes não sejam totalmente racionais.

De acordo com Sobral e Peci (2013, p. 145), de forma bem simplista, uma decisão pode ser compreendida como uma escolha entre alternativas ou possibilidades, com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar qualquer oportunidade que possa surgir. Tomar decisões erradas é um risco que todas as empresas estão sujeitas, e que de fato, é vista como a ação de maior relevância executada por qualquer executivo. Adquirir conhecimento em técnicas e ferramentas que auxiliem os indivíduos a melhorar a qualidade de suas decisões, pode minimizar erros e impactar significativamente o desempenho das organizações.

De acordo com Bazerman (2004, p. 3-5), a anatomia de uma decisão se inicia através de um julgamento, o qual se refere aos aspectos cognitivos do processo de tomada de decisões. Para entender como um julgamento se origina, é necessário entender de forma geral, quais são os elementos aplicáveis a um processo racional de tomada de decisão:

- a) **Definição de problema:** entender coerentemente sobre qual o problema principal existente em todo o processo;
- b) **Identificação dos critérios:** o decisor precisa alcançar mais de um objetivo, ou seja, identificar todos os critérios relevantes ao processo, explorando todos seus benefícios;
- c) **Ponderação dos critérios:** de acordo com as diferenças encontradas nos critérios, haverá importância diferente aos decisores (economia x conforto, por exemplo);
- d) **Geração de alternativas:** identificação de possíveis cursos de ação, sem criar barreiras à tomada de decisão eficaz, de acordo com os custos e demais fatores realistas.
- e) **Classificação de cada alternativa de acordo com cada critério:** analisar as possíveis soluções que cada alternativa carrega em relação a cada critério. Essa se torna a etapa mais difícil devido a necessidade de prever o futuro, para que o decisor racional seja capaz de avaliar as consequências de cada escolha.

- f) **Identificação da melhor solução:** após completar as etapas anteriores, o processo de identificação da decisão consiste em: a) multiplicar as classificações da etapa 5 pelo peso de cada critério, b) somar as classificações ponderadas de todos os critérios para cada alternativa, c) escolher a solução cuja soma das classificações ponderadas seja a maior.

Swerts (2003) aborda uma analogia bem próxima à de Bazerman (2004), defendendo que para tomar uma boa decisão se faz necessário identificar qual é o real problema, analisando a melhor maneira para resolver a situação-problema. Posteriormente, deve-se analisar se o problema é inédito (primeira vez que surgiu) ou se existem situações semelhantes ocorridas. No caso de já ter passado por algo semelhante, averiguar a ação que foi tomada e se a mesma resolveu o problema pode levar o decisor à análise se foi uma boa decisão ou não e se é possível repeti-la. Caso não tenha sido uma boa escolha, orienta-se estudar novas possibilidades rumo à outras decisões.

Robbins e Decenzo (2004), apontam que a qualidade das decisões que gestores costumam traçar diariamente, sobre os mais variados assuntos em relação aos problemas e oportunidades que surgem, influencia diretamente as organizações. Entretanto, tomada de decisão com embasamento qualitativo não é uma atividade fácil, pois além de existirem contextos complexos ou ambíguos, existem também ambientes que geram incerteza para os decisores (SOBRAL; PECI, 2013, p.143).

Para Zey (1992), o modelo racional pode ser entendido como a tratativa de maximização de um grau específico de satisfação das preferências e estado finais dos indivíduos racionalmente orientados.

Para que uma tomada de decisão seja racional, se faz necessário estimar suas possíveis consequências e impactos na organização, devido ao custo de oportunidade existente em cada possibilidade, uma vez que por si só, impede a implantação de outros caminhos. Mesmo conhecendo ferramentas que melhorem suas decisões, os executivos precisam estar cientes da imprevisibilidade que possa surgir nos processos, pois cada decisão a ser tomada pode ir tanto da completa certeza (situação na qual toda a informação necessária se encontra disponível), ao risco (situação onde não há previsão com certeza sobre resultados associados a cada alternativa, mas existem informações suficientes para estimar uma probabilidade do que possa

ocorrer), à completa incerteza (situação na qual toda a informação sobre as alternativas e consequências são completas ou imprecisas) (SOBRAL; PECI, 2013, p. 147).

Sobral e Peci (2013, p. 148-150), acrescentam que os executivos e administradores enfrentam uma variedade de situações diante das decisões a serem tomadas e dependendo da situação em que se encontram devem usar tipos de decisões diferenciadas. O grau de informação que está disponível no contexto de cada situação permite distinguir dois tipos de decisões gerenciais, sendo:

- a) **Decisões programadas:** soluções para situações repetitivas e estruturadas, onde a organização já desenvolveu mecanismos (regras, procedimentos e políticas) de atuação e controle. Servem para resolver questões simples ou complexas, desde que sejam estruturadas e definidas, fazendo com que o decisor não gaste tempo pensando sobre a situação presente, uma vez que anteriormente ocorreu o mesmo caso e obteve-se sucesso com tal solução. A maioria das decisões organizacionais são compostas por decisões programadas, as quais encurtam o tempo do processo decisório e possibilitam aos decisores, mais tempo para desenvolver demais tarefas. Por outro lado, esse tipo de decisão limita a liberdade dos decisores, uma vez que os mesmos não utilizam seus julgamentos para obtenção dos resultados.
- b) **Decisões não programadas:** ao contrário das decisões programadas, esse tipo de decisão se adere a situações desestruturadas e pouco frequentes, onde há informações incompletas e ambíguas. Requer um maior planejamento e análise detalhada por parte dos decisores, os quais precisam coletar maiores detalhes para efetuar julgamentos individuais em relação as tomadas de decisão, de acordo com cada circunstância.

Na figura 2 é possível observar os tipos de decisões programadas e não programadas dentro da organização no processo orçamentário, em um contexto concernente à certeza, risco e incerteza:

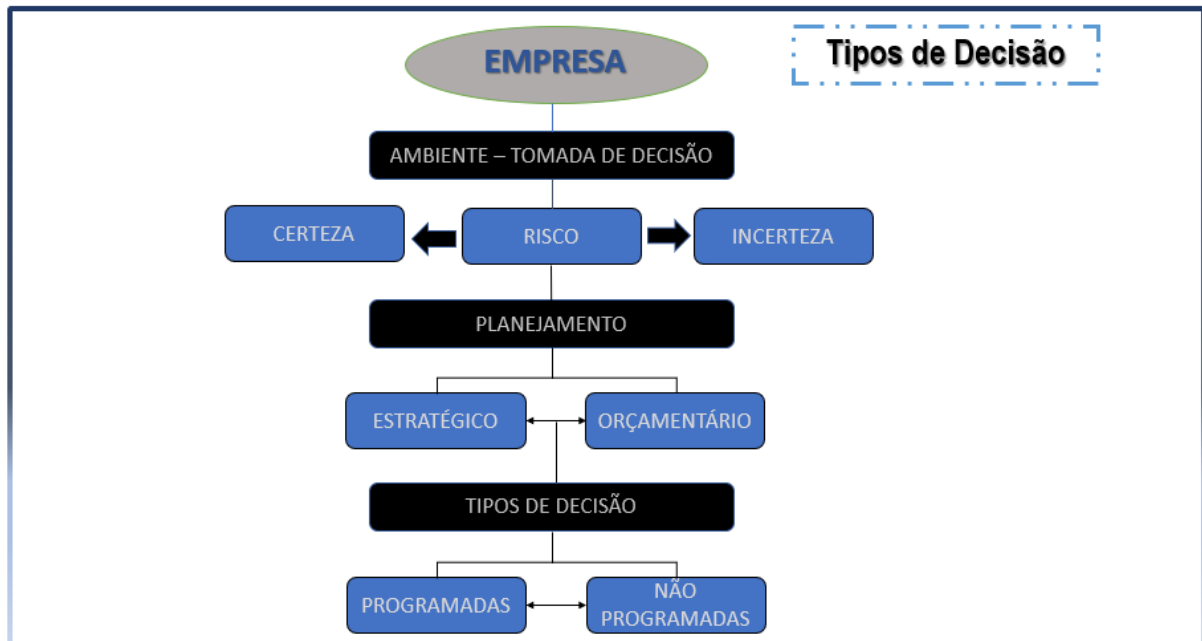


Figura 2: Tipos de Decisão.
Fonte: Adaptado de Sobral e Peci, 2013, p. 149.

Segundo Baldo (2007, p.14), racionalidade é compreendida como a capacidade que as pessoas possuem em processar todas as informações disponíveis de forma objetiva, sob condições de incerteza onde os fatores emocionais são desconhecidos. Os executivos chegam à determinadas decisões baseadas na utilidade que atribuem às informações, as quais são as mesmas disponíveis para todos os indivíduos, porém o que muda é o grau de importância que cada uma enxerga (CUSINATO, 2003).

Todavia, em meados de 1960, psicólogos como Amos Tversky e Daniel Kahneman já haviam iniciado estudos comparativos de modelos cognitivos e tomadas de decisão sob o risco e incerteza, diante de modelos econômicos de comportamento racional, mostrando que a racionalidade nem sempre está presente em todos os contextos de decisão. A partir da identificação do fenômeno da aversão à perda com o trabalho dos referidos autores, passou-se a investigar muito mais o comportamento humano e a forma como as decisões são tomadas em situações de risco. Diversos pesquisadores se identificam com a linha de pesquisa, passando assim a investigar os vieses comportamentais relacionados às decisões (MELO; SILVA, 2010).

Tversky e Kahneman (1974), sustentavam que as principais condições que levam um indivíduo a tomar uma decisão relacionam-se à três axiomas (padrões de comportamento dos indivíduos):

- a) A total utilidade dos prospectos;
- b) O domínio da função utilidade;
- c) A curva de aversão ao risco na função utilidade é côncava.

Cusinato (2003), acrescenta que esses axiomas são aplicados para fornecer respostas de acordo com o entendimento e escolhas feitas pelos decisores, sendo compreendido de tal maneira, que se refere às decisões racionais tomadas por eles. Uma vez compreendido que os indivíduos são avessos ao risco, como um todo, toda e qualquer informação disponível seria analisada e interpretada pelos decisores, a fim de obter o máximo de sua racionalidade. Os axiomas maximizam os resultados esperados na tomada de decisão, gerindo decisões racionais, sem qualquer tipo de interação com terceiros, nem vínculos emocionais que possam atrapalhar o processo (SCHOEMAKER, 1982).

Os aspectos que contrariam a racionalidade irrestrita são discutidos no tópico a seguir.

2.4 TEORIAS ECONÔMICAS DE DECISÃO

2.4.1 Teoria do Prospecto (TP)

O conceito de racionalidade no processo de tomada de decisão é compreendido quando o resultado obtido chega a melhor resolução possível a se alcançar, é quando os decisores alcançam uma avaliação precisa dos valores e preferência de riscos, maximizando o ápice dos resultados da organização. O modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determinam como chegar à melhor decisão, é normativo, sendo diferente de um processo que descreve como a decisão foi tomada, ou seja, como obter determinado resultado e o que fazer para atingir o objetivo almejado (BAZERMAN, 2004, p. 6; SOBRAL; PECI, 2013, p. 160).

Tversky e Kahneman (1974) estudaram a decisão em contextos de risco. Trabalharam em seus experimentos para comprovar que as pessoas preferem se precaver para que uma perda não ocorra, mesmo que para isso seja necessário fazer algum tipo de investimento, como por exemplo, um seguro de veículo. Não é uma certeza que o dono do veículo sofrerá algum roubo, furto ou colisão, porém o indivíduo prefere se precaver desta perda, investindo e pagando o valor anual do seguro de seu veículo. Se no final do período contratado, for constatado que não houve nenhuma perda, em hipótese alguma o dono do veículo irá comemorar por isso, o que levanta a reflexão sobre a falta de consciência que o mesmo tem sobre os fatos.

Os autores também concluíram que os indivíduos analisados preferem tanto ganho certo a um incerto, mas isso se inverte quando a situação é de perda: prefere-se uma perda incerta a uma perda certa. Resumidamente, é possível afirmar que os indivíduos testados sentem mais o que lhe foi perdido, do que o prazer obtido por algum ganho. Abdellaoui, Bleichrodt e Kammoun (2013), complementam que a hipótese central da TP é a aversão à perda, pois as pessoas são mais sensíveis à perdas do que a ganhos, proporcionalmente.

Kahneman e Tversky (1979), Kahneman, Knetsch e Thaler (1990) e Tversky e Kahneman (1991) ao discutir a decisão em contextos de risco, afirmam que pessoas serem mais sensíveis à perda do que a ganhos as leva a preferirem se deparar com situações onde existe uma pequena chance de ganhar um prêmio e à procura de riscos quando se deve escolher entre uma perda segura e uma probabilidade relevante de uma perda maior (TVERSKY; KAHNEMAN, 1992).

De acordo com Kahneman e Tversky (1979-p. 263-291), o efeito certeza contribui para a aversão ao risco nas escolhas que envolvem ganhos certos e para a busca pelo risco nas escolhas em que envolvem perdas certas. O decisor diante de diversas alternativas, para facilitar a escolha, costuma desconsiderar os elementos que as alternativas compartilham e se concentram nos elementos que as distinguem. Em vez de atribuir valores aos resultados finais, atribuem aos ganhos e às perdas, não decidem a partir das probabilidades, mas por seus pesos ou ponderação atribuídos aos ganhos e perdas relativos à decisão. A aversão a perda acaba que influenciando significativamente a escolha do decisor.

A aversão a perda acaba levando pessoas a avaliarem resultados a partir de um ponto de referência, sendo mais sensível para saídas negativas (ANDERSON; HOLM; TYRAN; WENGSTROM, 2016).

Para Kahneman e Tversky (1979), para a TP a decisão ocorre em duas fases:

- a) **Fase da edição:** consiste em uma análise preliminar dos prospectos oferecidos, em busca de simplificar a avaliação e escolha;
- b) **Fase de avaliação:** são avaliados os prospectos editados e escolhido o de maior valor.

Para Kimura, Basso e Krauter (2006, p. 41-58), a fase de edição se inicia pela análise de possíveis prospectos, que os conduz para a simplificação dos mesmos. Já na fase de

avaliação, os prospectos são analisados e os que possuem maior valor são escolhidos. No final de todo o processo, os decisores chegariam às suas escolhas de forma simplificada, levando em consideração o entendimento e percepção do decisor em relação à possíveis ganhos e perdas.

Medeiros, Barbosa, Silva e Costa (2017, p. 37) defendem que os decisores se tornam avessos ao risco em relação aos possíveis ganhos que possam ter ou propensos ao risco na dimensão das possíveis perdas. Com isso, afirma-se que, o efeito incerteza apresenta-se subjacente à dimensão dos ganhos, pois os indivíduos acabam que não admitindo incorrer em certos tipos ou níveis de riscos.

As escolhas realizadas pelos indivíduos em relação aos riscos acabam se relacionando à vários aspectos motivacionais, como o desejo de segurança e de obter ganho. Considera-se também as diferenças de cada um relacionadas aos traços de personalidade e estruturas bioquímicas (ZALESKIEWICZ, 2001).

Entendendo-se que decisões no mundo corporativo são de suma importância para o sucesso das organizações, este texto analisa o funcionamento de heurísticas e vieses cognitivos nos processos decisórios, tendo-se como base os estudos de Kahneman e Tversky (1979)

Medeiros, Barbosa, Silva e Costa (2017, p. 37), relacionam que nas últimas três décadas pesquisadores em análise de risco, análise decisória e econômica têm constantemente comprovado que os decisores avaliam de formas distintas as ações que envolvem perdas e ganhos. Dessa forma, comumente os indivíduos acabam elaborando atalhos mentais ou as chamadas heurísticas de decisão para agilizar suas decisões, o que acaba por interferir na própria racionalidade. Pessoas usam heurísticas para obter como atalhos proporcionando decisões rápidas como as necessárias em situações de risco, a fim de minimizar inicialmente a probabilidade do melhor resultado (BLAVATSKYY, 2013).

O Quadro 2 resume alguns dos estudos levantados por Medeiros et al., cujos cenários são distintos.

Quadro 2: Pesquisas realizadas evidenciando efeito incerteza e aversão à perda e aversão ao risco.

PESQUISA	AMOSTRA	VIÉS	EFEITO DO GÊNERO
Sonsino (2008)	107 alunos de MBA em Administração e Direito e estudantes de Engenharia.	Encontrou evidências do efeito incerteza nos participantes do estudo.	Não testado.
Rydval et al. (2009)	214 alunos de diversos cursos da Charles University de Praga.	Verificou evidências do efeito incerteza.	Não testado.
Simonsohn (2009)	279 alunos de uma Universidade da Pensilvânia.	Indícios da existência do efeito incerteza.	Não testado.
Lavarda e Gubiani (2011)	239 alunos de pós-graduação em contabilidade.	Identificou aversão ao risco na área do ganho e propensão ao risco na área das perdas.	Não testado.
Yang, Vosgerau e Loewenstein (2013)	Consumidores e vendedores da Amazon Mechanical Turk.	Não se observou a existência do efeito incerteza.	Não testado.
Barreto, Macedo e Alves (2014)	155 profissionais da área contábil, alunos de pós-graduação de cinco universidades.	Observou a presença do efeito incerteza e <i>framing</i> .	Não testado.
Mahmood et al. (2016)	477 investidores individuais do mercado paquistanês.	Observou um relacionamento negativo entre o efeito incerteza e desempenho dos investidores.	Não testado.
Schubert et al. (1999)	141 discentes de graduação de diversos campos de conhecimento na Suíça.	Aversão à perda	Não verificou diferenças entre homens e mulheres na propensão ao risco.
Araújo e Silva (2007)	180 estudantes de administração da UnB.	Observou pouca influência dos aspectos cognitivos nas decisões da amostra.	Mulheres mais avessas ao risco e homens extremamente propensos ao risco.
Silva et al. (2009)	216 alunos de contabilidade de três universidades de Pernambuco.	Evidenciou o efeito incerteza.	Mulheres mais avessas ao risco que os homens.
Melo e Silva (2010)	516 profissionais contábeis e estudantes de contabilidade.	Constatou o efeito incerteza.	Alunas mulheres avessas ao risco e alunos homens propensos ao risco para ganhos.
Santos e Barros (2011)	641 brasileiros assinantes de uma revista da editora Abril.	Aversão à perda.	Mulheres mais avessas ao risco que os homens.
Vasconcelos, Antunes e Silva (2014)	1152 alunos de graduação de diversos cursos e instituições na cidade de Caruaru/PE.	Identificou influencia cognitiva em relação as perdas e ganhos.	Não evidenciou alterações quantitativas significativas.

Fonte: Adaptado de Medeiros et al., 2017, p. 38.

2.5 HEURÍSTICAS E VIESES COGNITIVOS

De acordo com Hammond et al. (2006, p. 2-3), pesquisas com o intuito de entender como a mente humana funciona em relação ao processo decisório vem sendo realizadas por meio século. Os estudos executados tanto em laboratório quanto em campo, revelam que rotinas inconscientes são utilizadas para lidar com as complexidades de cada decisão e que tais rotinas são conhecidas como heurísticas, as quais atendem o ser humano na maioria das situações, utilizando atalhos mentais para realização de fluxos contínuos de julgamentos para composição de resultados finais. Os autores defendem que, quanto mais os executivos estiverem dispostos a conhecer suas falhas mentais, mais capacitados estarão em relação à tomada de decisões sólidas, podendo usufruir de sua maior defesa que é a consciência, possuindo assim uma maior competência para gerenciar seus subordinados e demais associados.

Checon (2018), expressa que é possível encontrar na TP, exemplos de inúmeras heurísticas, sendo elas estratégias de aproximações práticas utilizadas pelos indivíduos. Com o intuito de definir rapidamente alguma situação, acabam que inconscientemente reduzindo esforços ou tempo de análises, utilizando assim, atalhos mentais (heurísticas), os quais na maioria dos casos os enganam.

Sobral e Peci (2013, p. 163), mencionam que na simplificação do processo de tomada de decisões, as heurísticas têm duas grandes vantagens: economizam tempo do decisor, compensando assim a falta de qualidade das decisões tomadas e, ainda, apresentam uma formulação consistente e razoável, as quais na maioria dos casos conduz a casos satisfatórios. Apesar das vantagens apresentadas, as heurísticas produzem desvios sistemáticos do julgamento, que podem surgir de acordo com cada escolha.

Bazerman, (2004, p.7), acrescenta que a descoberta das heurísticas se deu através de pesquisadores que chegaram a resultados que identificaram onde decisores optam por diversas estratégias simplificadoras ou regras práticas de decisão, as quais orientam implicitamente o julgamento dos decisores, servindo de mecanismo para lidar com o ambiente em volta das decisões tomadas.

Em uma linguagem mais simplificada, é possível afirmar que heurísticas nada mais são que estratégias mentais rápidas utilizadas para resolução de problemas, as quais permitem que uma pessoa tome uma decisão rápida e eficiente sem precisar ponderar sobre o próximo curso da ação. Embora sejam úteis, podem levar a erros e ideias preconcebidas, os quais são

chamados de vieses (KLEINMAN, 2015; SOBRAL; PECI, 2013; KAHNEMAN, 2012). Costa (2017), defende o mesmo entendimento sobre heurística, afirmando que tratam-se de processos que reduzem tarefas complexas de se avaliar e seu papel principal é simplificar a operação de julgamentos.

Costa, Soares, Silva e Souza (2020) afirmam que a presença da heurística da ancoragem faz com que, a partir das informações disponíveis, o decisor esteja suscetível às ações inconscientes que possam carregar alguma influência sobre o desembolso, atribuição ou percepção de valor sobre uma situação qualquer.

Além da rapidez de resposta, pode-se dizer também que as heurísticas ajudam as pessoas à medida que reduzem as tarefas complexas, levando-as a usar operações cognitivas consideradas como mais fáceis. A ausência da racionalidade do decisor pode ter diversos focos, sendo que suas decisões muitas vezes são baseadas na emoção, favorecendo possíveis erros. Essa realidade fica ainda mais evidente quando são incorporados os efeitos cognitivos (TVERSKY; KAHNEMAN; SLOVIC, 1982). Gergaud, Plantinga e Ringeval-Deluze (2017), complementam que a aplicação errônea da heurística pode levar o indivíduo a sérios erros de julgamento, ocasionando assim sérias consequências.

Segundo Tversky e Kahneman (1974, p. 1124-1131), a partir das experiências trabalhadas na Teoria do Prospecto, descobriu-se três principais heurísticas utilizadas pelos decisores, sendo elas: heurística de disponibilidade, de representatividade e de ancoragem e ajuste.

Segundo Mochon e Frederick (2013), ancoragem é o termo associado à situações nas quais os julgamentos e escolhas numéricas são realizadas rumo a medidas previamente estabelecidas. Trata-se na visão de Jung e Young (2012), um fenômeno robusto, o qual já foi aplicado em diversos cenários, tais como: estimativas de probabilidade, jogos e apostas e fatores egocêntricos. Esse fenômeno é facilmente também identificado em profissionais altamente qualificados (LOSCHELDER; FRIESE; TROTSCHKE, 2017).

A heurística de ancoragem e ajuste é baseada na ideia que os indivíduos fundamentam suas decisões ou estimativas em determinados pontos de referência, os quais são pedaços de informações que são recuperados da memória dos próprios, ajustados em uma tentativa de se encaixar nos seus critérios de decisão. A partir de uma pergunta inicial, toma-se a mesmo como

âncora para responder a segunda pergunta sobre o mesmo assunto (KLEINMAN, 2015, p. 187). O valor inicial (âncora), pode ser sugerido a partir de antecedentes históricos, de acordo como o problema é apresentado ao decisor (BAZERMAN, 2004, p.10).

Tversky e Kahnemam (1974) e Anache e Laurence (2013, p. 80-120), afirmam que a heurística de ancoragem leva os decisores a avaliarem um evento, a partir de um ponto de referência, onde a avaliação final é ajustada ao ponto de referência. O decisor fundamenta em determinadas informações usadas como âncora, referência ou parâmetro, tomando as decisões posteriormente, mediante ajustes (SAMSON, 2015). Segundo os autores, os ajustes realizados são insuficientes em relação à tomada de decisões racionais, pois ignoram fatos estatísticos, probabilidades anteriores, não gerando qualquer confiança das informações.

Em estudos anteriores, diferentes pesquisadores identificaram em diversificados cenários a ancoragem presente em seus estudos, como por exemplo o caso em que foi constatado por Northcraft e Neale (1987), que corretores de imóveis avaliavam propriedades baseando-se em um número inicial, avaliando de forma diferenciada a mesma residência, de acordo com a âncora inicial que lhes foi fornecida. Já Mussweiler e Strack (2000), utilizavam vendedores do ramo automobilístico para estimar os carros que gostariam de vender, apresentando aos respondentes um valor alto e outro baixo de âncora, os quais mesmo sendo especialistas acabaram sendo influenciados pelas âncoras ofertadas. Nos dois estudos relacionados, os autores chegaram a mesma conclusão de que, independente do nível intelectual ou o tipo de especialidade presente, as pessoas estão propensas ao efeito da heurística de ancoragem.

Hammond et al., (2006, p. 5-8), citam que a armadilha da ancoragem nada mais é que um fenômeno mental comum e prejudicial, pois ao considerar uma decisão, a mente passa a dar mais peso à primeira informação recebida, de acordo com estimativas, impressões iniciais ou qualquer outra informação, ignorando assim análises e pensamentos subsequentes. Defendem ainda, que as ancoras podem ser inócuas, tais como um simples comentário ou uma estatística qualquer apresentada em um jornal e que as mais comuns são as relacionadas à eventos passados, como por exemplo uma análise em relação ao volume de vendas de anos anteriores, fazendo com que números antigos sejam utilizados como âncora para que o decisor, através de uma estimativa precisa, as referencie em sua tomada de decisão, dando mais valor à eventos já ocorridos, ignorando os acontecimentos reais. Os autores afirmam que é impossível evitar a

influência deste viés, mas que os executivos podem reduzir seus impactos usando as seguintes regras:

- a) Enxergar os problemas de diferentes ângulos, utilizando pontos de partidas e abordagens com alternativas diferentes ao que de fato foi apresentado inicialmente;
- b) Pensar sobre o problema de forma racional antes de pedir qualquer informação, evitando ficar ancorado por ideias alheias;
- c) Buscar informações diferenciadas, relacionando opiniões diversificadas com a finalidade de ampliar o quadro de referência;
- d) Pronunciar pouco sobre suas ideias, estimativas e decisões provisórias a seus subordinados, consultores e possíveis conselheiros, a fim de que os mesmos não sejam acometidos às suas âncoras e elas as retornem no momento de decisão;
- e) Desconfiar de âncoras de negociação, identificando cada posição das propostas, não permitindo assim que ocorra ancoragem em relação à primeira proposta apresentada pela parte contrária. Se manter atento para utilização de âncoras em seu próprio benefício.

Experimentos de ancoragem realizados por Kahneman (2012, p. 152), demonstram que as informações disponibilizadas na primeira instância não têm como fornecer qualquer informação útil sobre o que quer que seja e que para responder a principal pergunta, os participantes deveriam simplesmente ignorar os dados fornecidos anteriormente, o que não ocorre. Segundo Slovic e Lichtenstein (1971, p.649-744) e Tversky e Kahneman (1974), citados em Costa, Carvalho, Moreira e Silva (2020), a conclusão mais coerente sobre a heurística da ancoragem, é que, independente da base relacionada ao valor inicial encontrado, os ajustes realizados a partir do mesmo tendem a ser insuficientes. Entende-se desta maneira que, valores iniciais diferentes podem gerar decisões diferentes em relação ao mesmo problema.

Na figura 3 constam os vieses que emanam da heurística de ancoragem e ajuste.

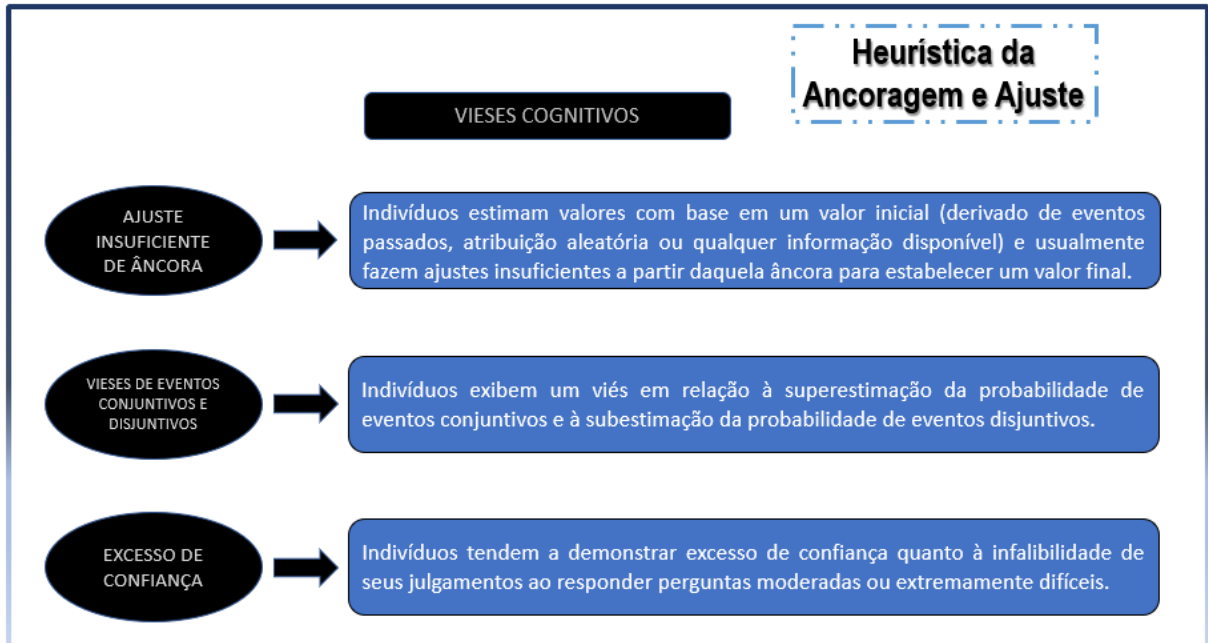


Figura 3: Vieses Cognitivos que emanam da Heurística de Ancoragem e Ajuste.

Fonte: Adaptado de Bazerman, 2004, p. 50-51.

Tversky e Kahneman (1974), defendem que vieses cognitivos são desvios sistemáticos da mente, os quais acabam afetando as decisões tomadas pelos indivíduos. Isso ocorre devido porque, em algumas situações, os seres humanos desviam suas próprias decisões por possuir preferências inconsistentes ou irracionais (COSTA, CARVALHO, MOREIRA E SILVA, 2020).

Os vieses são erros sistemáticos previsíveis e portanto, péssimos atalhos mentais, pois impedem que o indivíduo enxergue a mudança, distorcendo a realidade e fazendo com que o decisor escolha um caminho nada racional.

Schade e Koellinger (2007); Fellner e Krugel (2012, p. 142-154), defendem o mesmo raciocínio quando dizem que vieses cognitivos podem influenciar o comportamento e as decisões dos gestores, levando-os à tomada de decisões prejudiciais.

Segundo Bazerman (2004, p.11-14), como os vieses afetam as decisões a serem tomadas, se faz necessário identificar os erros de julgamentos intuitivos que os envolvem, havendo assim um maior nível de conscientização, melhorando não somente seus processos decisórios, mas também auxiliando no alcance de resultados benéficos. Uma vez identificados os vieses, é possível aprender melhor sobre os mesmos e prever seus possíveis erros, os quais ocorrem em eventos onde heurísticas são aplicadas erroneamente ou no momento em que se

decide algo. O viés cognitivo é uma tendência existente em todo indivíduo e que acaba por afetar suas avaliações e julgamentos sobre situações ou decisões. Ele leva o decisor à uma falha sistêmica em suas tomadas de decisão, podendo ocorrer mais de uma vez, sendo decorrente de crenças pessoais, o que o torna difícil de identificar.

Segundo Sobral e Peci (2013, p. 163), os vieses cognitivos se tornam intuitivos, levando o decisor à possíveis erros previsíveis. Para que a eficácia e qualidade das decisões melhorem, os decisores precisam aprender a reconhecer e evitar as armadilhas psicológicas que ocorrem no transcorrer do processo decisório.

Burmeister e Schade (2007, p. 340-362), corroboram, com seus estudos, que os decisores, além de fazer uso de heurísticas para simplificar suas definições, apresentam vieses cognitivos, os quais os levam a imprecisões de suas próprias habilidades e conhecimentos técnicos e teoricamente racionais (HILARY; HSU, 2011, p. 300-313). Desta forma, as decisões que deveriam ser de fato tomadas, ou seja, as escolhas mais coerentes acabam sendo desviadas de suas decisões lógicas e racionais, passando a ser influenciadas pelos vieses, os quais podem inclusive, no contexto estudado, influenciar a racionalidade de gestores que executam o planejamento orçamentário no momento de suas tomadas de decisão (KUMAR; GOYAL, 2015, p. 88-108).

Os termos heurísticas e vieses cognitivos vem cada vez mais sendo estudados em pesquisas relacionadas à economia e contabilidade comportamental, principalmente em estudos que envolvem situações complexas e que incidem incertezas (CAPUTO, 2014, p. 62-76).

Na figura 4 constam os vieses mais gerais, incluindo o VC, o qual será explorado nesta pesquisa.

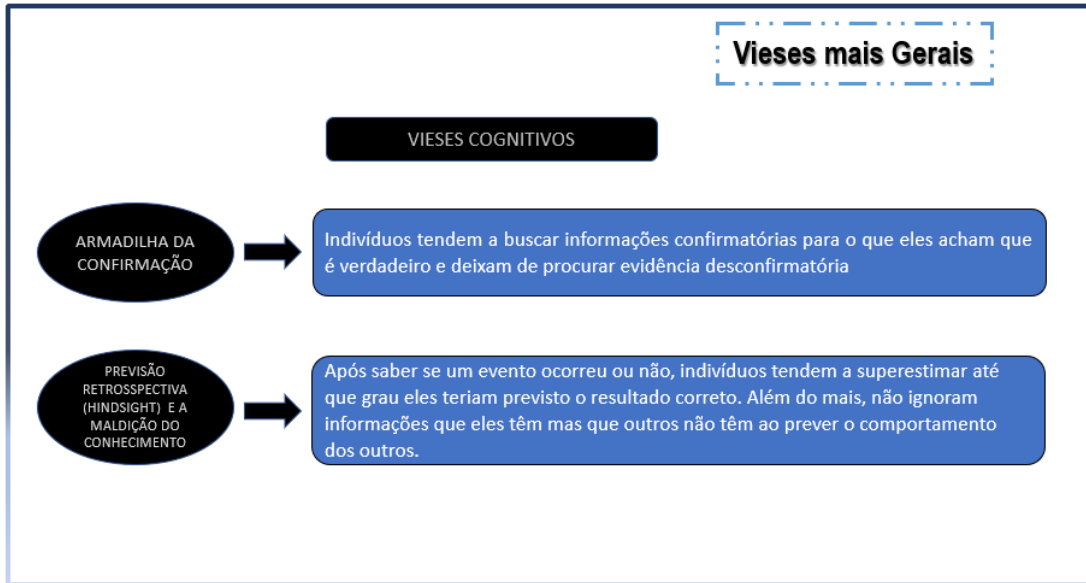


Figura 4: Vieses Cognitivos mais Gerais.

Fonte: Adaptado de Bazerman, 2004, p. 50-51.

2.5.1 Viés de Confirmação (VC)

O viés de confirmação (VC) refere-se à tendência de adquirir ou processar novas informações, confirmando os preconceitos que os indivíduos já possuem, evitando a contradição com suas crenças, fazendo-os menosprezar informações, muitas vezes importantes, as quais podem levá-los a evidências contrárias às suas opiniões, prejudicando assim suas tomadas de decisão; trata-se de um conceito estudado há décadas no âmbito empresarial (DIPBOYE, 1982; DIPBOYE, FONTENELLE, GARNER, 1984; PHILLIPS, DIPBOYE, 1989; SWAM, ELY, 1984; ALLAHVERDYAN E GALSTYAN, 2014, p. 1). Todo e qualquer indivíduo está sujeito ao VC, no entanto é entendido que esse é um aspecto problemático ao raciocínio humano, requerendo maiores estudos sobre ele (COSTA, CARVALHO, MOREIRA E SILVA, 2020).

Em um mundo perfeito, todas as pessoas pensariam de forma lógica, racional e não tendenciosa. Erros cognitivos seriam evitados e tomadas de decisão seriam mais assertivas, porém hoje cada um pensa o que quer e o que lhe convém, podendo ser enganado a qualquer momento por suas próprias convicções. O viés de confirmação é essa tendência, a qual faz com que a mente humana busque informações e as interprete, de uma maneira que confirme seus

próprios convencimentos ou crenças pré-estabelecidas. É a tendência de buscar e aceitar somente referências que confirmem uma hipótese ou ideias, as quais o próprio decisor aprove.

Com esse tipo de comportamento, levanta-se a hipótese de que, quanto maior for a certeza do decisor em relação às suas escolhas e crenças, maior é a probabilidade que o mesmo se veja envolvido no viés de confirmação.

Dobelli (2014, p.34), reflete em seu estudo sobre o quanto todos os indivíduos acabam sendo obrigados a apresentar uma teoria sobre a vida, o mundo, economia, investimentos, carreira, etc. Ele convida seus leitores a pensar sobre as suposições que envolvem essas teorias e alerta que, quanto mais vaga a teoria, mais forte se faz presente o viés da confirmação. Chama a atenção ainda sobre à inconsistência e que convicções religiosas e filosóficas são campos de extrema fertilização para o viés de confirmação.

Segundo Jonas, Schulz-Hardt, Frey e Thelen (2001), o viés de confirmação vem sendo estudado sequencialmente ou simultaneamente na medida em que informações são apresentadas ao tomador de decisão. Os estudos ocorrem de acordo com a forma em que os indivíduos escolhem suas próprias decisões a partir de um contexto oriundo de consequências reais (JONES, SUGDEN, 2001).

Diferentes autores apresentam estudos relacionados ao viés de confirmação, seja relacionado à situações em que os argumentos são apresentados com fluência ou não (HERNANDEZ, PRESTON, 2013), seja em decisões financeiras, comparando decisões boas ou ruins (DUONG, PESCIOTTO, SANTAMARIA, 2014), em fóruns financeiros que discutem a presença do viés (PARK, KONANA, GU, KUMAR, RAGHUNATHAN, 2013), em contextos fiscais (CLOYD, SPILKER, 2000), sobre a percepção dos gestores em relação à distância psíquica (BAACK, DOW, PARENTE, BACON, 2015), em julgamentos que envolvem contadores e aplicações de normativas contábeis (PERERA, CHAND, MALA, 2019) ou estudos relacionados à auditoria como um todo (O'REILLY, REISCH, LEITCH, 2017).

Dobelli (2014, p. 31), referencia uma análise bem interessante, trazendo como ponto reflexivo uma frase do super investidor Warren Buffet, quando diz: “O que as pessoas mais sabem fazer é filtrar novas informações de tal forma que as concepções existentes permaneçam intactas.” Ao referenciar tal frase, ele conclui que possivelmente, Buffet tenha obtido o sucesso que tem devido o conhecimento que possui sobre a mente humana, e em particular à consciência

que possui sobre o viés da confirmação, que o forçou a pensar de outra maneira. O mesmo autor ainda complementa que: “o viés de confirmação é o pai de todos os erros de pensamento.” Esse viés é capaz de fazer com que o decisor interprete as informações recebidas, de uma forma em que o mesmo será entendido de acordo com as teorias, crenças, visões de mundo e convicções existentes em sua mente.

Segundo Pompian (2012, p.352), o VC relaciona-se a um tipo de percepção seletiva, enfatizando ideias confirmatórias de crenças já originadas dos próprios indivíduos, desvalorizando tudo que as contradiz. Esse fenômeno é definido como a capacidade que todo decisor possui de se convencer de toda e qualquer informação que ele próprio desejar, enfatizando indevidamente eventos que corroboram aos seus resultados desejados, menosprezando informações quaisquer, mesmo havendo indícios de que as mesmas sejam as mais coerentes.

De acordo com Hammond et al., (2006, p. 15-17), incorrendo no VC o decisor, evita uma possível contradição no que tange às informações a serem analisadas. A interpretação a ser feita em relação as ideias levantadas tendem a dar um peso maior para aquelas que surtem algum apoio às opiniões próprias do decisor, ignorando ou gerindo pouca importância para opiniões conflitantes. Isso ocorre devido à duas forças psicológicas fundamentais que ocorrem, onde a primeira refere-se à tendência de decidir subconscientemente o que se deseja fazer, antes mesmo de compreender o motivo que o leva a tomar tal ação. Já a segunda, existe a inclinação para gerar mais engajamento para as coisas que mais se gosta do que coisas contrárias.

Várias manifestações desse viés foram encontradas na psicologia cognitiva, psicologia social, política e econômica, onde pesquisas recentes sugerem que as práticas científicas são suscetíveis a várias formas de VC e que ele se manifesta de duas formas, ou seja: por meio de aquisição de informação e ou pela assimilação de informações (ALLAHVERDYAN E GALSTYAN, 2014, p. 1).

Baseado na literatura e pesquisas realizadas, Costa, Carvalho, Moreira e Silva (2020) alerta que os indivíduos como um todo estão sujeitos ao viés de confirmação. O'Reilly et al. (2017) e Perera et al. (2019) identificam o viés em contadores, Baack et al. (2015) em gestores em geral. No entanto, não é possível afirmar com base nos estudos relacionados se o viés de confirmação está presente no momento em que os profissionais citados utilizam de fato, informações contábeis para formular suas decisões.

Também conhecido como armadilha da confirmação, o viés vem sendo estudado, todavia, não se refere a um viés muito explorado no campo de pesquisas relacionadas ao comportamento humano, pouco se encontra em termos de estudos referenciando o VC nos ambientes econômicos e financeiros e na área de economia comportamental, o que demonstra que estudos mais aprofundados se fazem necessários em relação à tomada de decisão gerencial e financeira, sendo esses estudos promissores e necessários (COSTA, CARVALHO, MOREIRA e PRADO, 2017, p. 13).

Costa, Carvalho, Moreira e Prado (2017), em seus estudos sobre o viés de confirmação, utilizaram como recurso adicional, a análise do tipo (positivo ou negativo) e o nível (simples ou complexo) das informações econômico-financeiras e a influência que gerariam nas decisões de suas amostras. Como consequência, tiveram como conclusão que a maioria dos contadores e gestores estão sujeitos ao viés de confirmação e que o tipo de informação fornecida não influencia o viés na tomada de decisão, mas que informações negativas podem sim influenciar nas escolhas mais importantes. O trabalho dos autores serviu como base relevante para esta pesquisa, pois apresentou resultados não evidenciados anteriormente na literatura, servindo de parâmetro para elaboração da análise criada no contexto relacionado ao planejamento orçamentário.

Assim, a influência dos julgamentos da heurística de ancoragem e ajuste relacionada ao planejamento orçamentário, abre uma discussão a respeito da relação do VC, no uso de informações de natureza econômico-financeiras em processo de tomada de decisões gerenciais. Em conjunto, une-se ao estudo a aplicabilidade da TP, inserida neste projeto, onde no contexto orçamentário, a mesma sofre total aderência devido ao ambiente orçamentário estar propenso a risco e incerteza e contextualização das decisões geradas pelos tomadores de decisão aqui estudados.

2.6 MODELO DA PESQUISA

A figura 5, mostra que o processo orçamentário é uma prática de curto prazo e tende a analisar todas as diretrizes para financiamento dos processos e ações, sendo o planejamento estratégico uma prática de longo prazo, que guia todas as tomadas de decisão, direcionando o que deve ou não ser feito.

A partir dessa caracterização este estudo tem como objetivo identificar se gestores usam a heurística de ancoragem e ajuste e incorrem no viés de confirmação ao fazerem estimativas de metas orçamentárias.

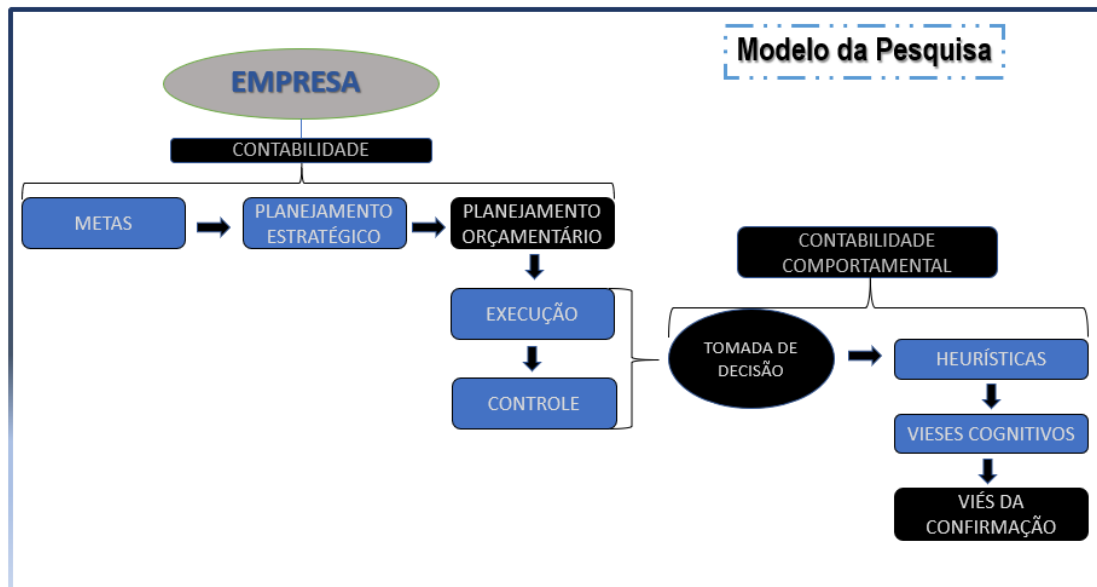


Figura 5: Modelo da Pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Medeiros (2014, p. 29), refere-se à ciência como a identificação de um conjunto de procedimentos que permite a distinção entre aparência e essência dos fenômenos perceptíveis pela inteligência humana. Através de seus métodos é possível distinguir as diversas formas de conhecimento humano, sabendo-se que absolutamente nada é eternamente verdadeiro, pois o dogma não encontra na ciência lugar algum. Acrescenta ainda, que ciência é um campo de conhecimento com técnicas especializadas de entendimento, interpretação e inferência da realizada, compreendendo pesquisa, teorias, análises e política.

Pesquisas científicas agregam conhecimento à comunidade acadêmica e organizacional, além de atribuir conhecimento a todos os buscadores de informações. Lakatos e Marconi (2001), no âmbito das ciências sociais aplicadas, explicam que pesquisa nada mais é que a ferramenta utilizada para resolver problemas coletivos. Sem pesquisas confiáveis publicadas, todos seriam prisioneiros do que se vê ou ouve, confiando às opiniões do momento sem provas válidas, apenas subjetivadas às opiniões do cotidianas fundadas em experiências pessoais, as quais podem gerar ideias errôneas (BOOTH, COLOMB E WILLIAMS, 2005, p. 09).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Os métodos disponíveis a serem empregados em uma pesquisa resumem-se em abordagem: qualitativa, quantitativa e mista. Neste trabalho, optou-se pela abordagem quantitativa, a qual segundo Silveira (2004, p. 107), pode ser definida como aquela que baseia seus estudos em análises de características numéricas e diferenciadas e que ao longo de uma determinada dimensão, entre grupos, procura provar a existência de relações entre as variáveis apresentadas.

Por Collis e Hussey (2006, p. 26), o método quantitativo se baseia em coleta de dados e análise dos mesmos, analisando os dados numéricos e aplicando testes estatísticos. Seu objetivo é focar na mensuração de fenômenos. Já na pesquisa qualitativa, cada situação existente no contexto estudado é analisada a partir de dados descritivos, buscando relacionar causas, consequências, efeitos e opiniões necessárias à compreensão da realidade estudada.

Uma vez escolhida a abordagem a ser trabalhada, se faz necessário decidir os tipos de pesquisa a serem desenvolvidos. Alguns autores, como Selltiz, Lawrence e Stuart. (1980); e

Babbie (2001), os classificam como: estudos exploratórios, descritivos e explicativos, já Danhke (1989, p. 385-454), inclui os estudos correlacionais. Essa classificação é de suma importância, pois a estratégia de pesquisa depende do tipo de estudo escolhido (SAMPIER, 2006, p.98).

Na conjuntura do tema escolhido, teorias e demais estudos que foram utilizados como base, decidiu-se trabalhar com estudos exploratórios e descritivos. Segundo Sampier (2006, p.99), estudos exploratórios são utilizados em pesquisas cujo objetivo é examinar um tema ou problema pouco estudado, existindo muitas dúvidas ou que não tenha sido encontrado na literatura uma abordagem precisa. A literatura até pode oferecer estudos similares, mas não no contexto específico da referida pesquisa e objeto estudado. Entende-se que estudos anteriores são úteis para obtenção de conhecimentos gerais, todavia, as realidades são diferentes, requerendo um maior nível de detalhamento. O autor acrescenta que, um estudo exploratório é como realizar uma viagem a um local desconhecido e que ao chegar ao local de destino, desconhece-se tudo em relação ao local e que a primeira coisa a fazer é explorar, perguntando sobre, pedir referências e procurar pessoas certas para que possam nos ajudar nesta viagem.

Collis e Hussey (2006, p. 24), descrevem que o objetivo desse tipo de pesquisa é rastrear padrões, ideias ou hipóteses. Como não há muitas informações disponíveis na literatura, não há o que testar ou até mesmo hipóteses a serem confirmadas. Na visão de Koche (2009, p. 126), a pesquisa exploratória não trabalha com variáveis, mas sim com levantamento de variáveis e suas devidas caracterizações.

Em relação ao estudo descritivo, Gil (1999, p.42), explica que esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo descrever as características das variáveis a serem trabalhadas, tais como população, fenômeno ou estabelecimento de relações. Os estudos descritivos especificam características, perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer fenômeno que se submeta à análise (DANHKE, 1989, p. 385-454). Do ponto de vista científico, descrever é coletar dados e informações, selecionando uma série de questões, medindo e coletando informação sobre cada variável (SAMPIER, 2006, p. 101),

A questão da pesquisa pressupõe conhecimento sobre o problema estudado, sendo que o pesquisador se torna observador de todos os fatos, situações, conhecimentos e feitos (BARROS, 2008; SAMPIER, 2006, p. 100).

A figura 6 representa os procedimentos metodológicos utilizados para a produção dessa pesquisa.

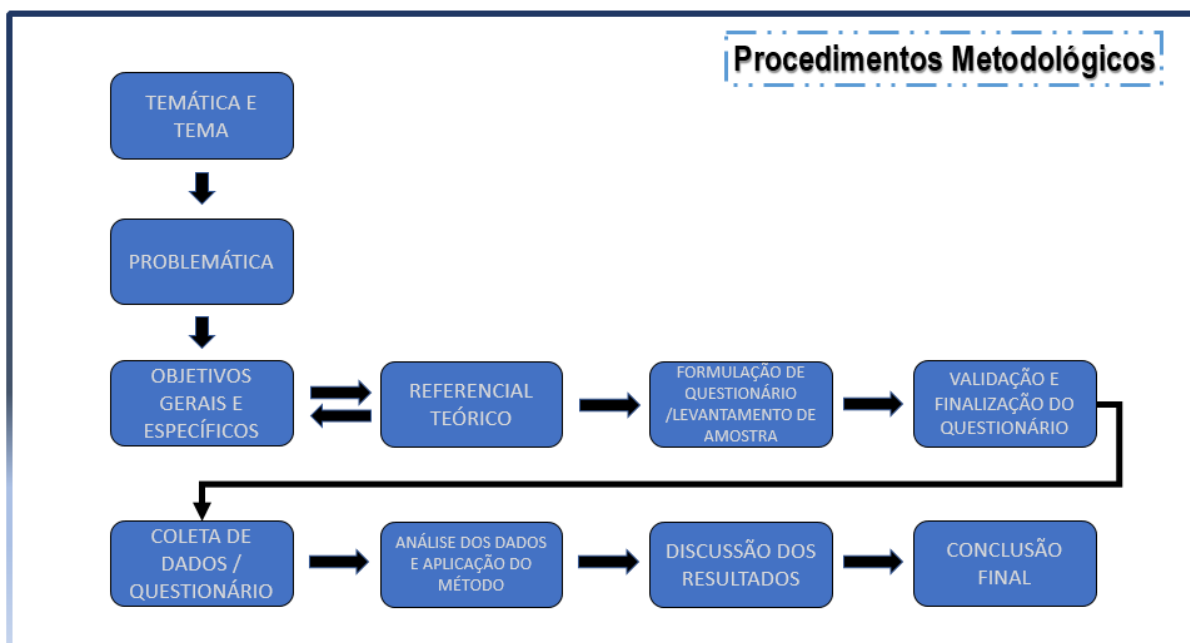


Figura 6: Procedimentos Metodológicos.
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população que compõe essa pesquisa foi representada por brasileiros, de ambos os sexos, os quais possuem embasamento técnico e processual relacionados aos procedimentos que são executados rotineiramente na formulação dos orçamentos empresariais de empresas de médio porte, com sede no Brasil. A amostra foi composta por gestores e contadores responsáveis não somente por elaborar o planejamento orçamentário em empresas de médio porte, mas também por decidir a distribuição das metas orçamentárias. O procedimento de amostragem foi não probabilístico e para elaboração deste estudo, foram analisados 114 respondentes.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Uma pesquisa apenas pode ser analisada quando existe a obtenção de dados confiáveis sobre o tema escolhido, se os dados forem imprecisos ou sem qualquer confiabilidade, mesmo

havendo um planejamento no decorrer do processo, todo o trabalho pode resultar em fracasso. O instrumento de coleta de dados tem profunda ligação com os objetivos gerais e específicos definidos na pesquisa e o detalhamento a ser trabalhado neste passo é determinante para o sucesso do projeto (BARROS, 2008).

Como instrumento de coleta de dados para compor essa pesquisa, foi utilizado um questionário, em formato digital, criado e estruturado no Google Forms, com questões previamente elaboradas. Os convites foram disparados via mídias sociais, como: WhatsApp, LinkedIn e Instagram. Segundo Martins e Theóphilo (2009), esse tipo de abordagem junto ao questionário apresenta vantagens como a de atingir um número maior de respondentes potenciais, em um curto espaço de tempo.

A coleta de dados por meio de questionário digital geralmente costuma ser extensa, o que torna o processo um pouco cansativo aos respondentes. Pensando nisso, foi elaborado um questionário criativo, com figuras e observações para que intrinsecamente, os gestores possam relacionar a importância da pesquisa para a ciência, assim como suas participações nas respostas. .

Alguns filtros foram inseridos no questionário para garantir que as respostas estavam sendo obtidas do público escolhido para a pesquisa. O primeiro filtro foi introduzido após as perguntas de conhecimento sobre quem era o autor, constituído pela pergunta: “Você trabalha com budget / metas orçamentárias?”. Caso a resposta obtida fosse “Sim” ou “Não, mas já trabalhei. Conheço o funcionamento do processo”, as demais perguntas eram abertas aos demais respondentes. Caso a resposta obtida fosse “Não”, o questionário se encerrava, agradecendo a participação do respondente. O segundo filtro foi introduzido após o questionamento sobre o papel que o respondente representava em sua companhia, constituído pela pergunta: “Você é ou já foi responsável pela tomada de decisão no processo orçamentário (decisor final)?”. Caso a resposta obtida fosse “Sim”, as demais perguntas eram abertas aos demais respondentes. Caso a resposta obtida fosse “Não”, o questionário se encerrava, agradecendo a participação do respondente.

Um *case* foi apresentado ao decisor, conforme consta na figura 7, relatando que a empresa a ser analisada se atentava às medidas de desempenho apresentada em anos anteriores em relação aos seus objetivos futuros. Essa ação foi incluída como base para o respondente se posicionar sobre o tipo de orçamento do qual se está falando, de modo que entendesse que o

objetivo era estimar o orçamento para diferentes filiais de uma mesma empresa. A tarefa do respondente seria fazer estimativas orçamentárias para o ano seguinte.

Budget Case

Case: Companhia Tempo é Dinheiro Ltda.

Suponhamos que você seja gerente da "COMPANHIA TEMPO É DINHEIRO LTDA.", leia o contexto abaixo para entender o histórico da Companhia.

A **COMPANHIA TEMPO É DINHEIRO LTDA.** é uma empresa especializada em prestação de serviços de Contabilidade, a qual tem em sua carteira, clientes de diversos segmentos.

Como todo início de ano, refaz seu planejamento orçamentário entre suas duas filiais (1-São Paulo / 2-Rio de Janeiro), cujo objetivo principal é aumentar a lucratividade da companhia.

Para elaboração do orçamento, a **COMPANHIA TEMPO É DINHEIRO LTDA.** costuma atentar-se às medidas de desempenho apresentadas em anos anteriores e a posição que pretende alcançar no futuro próximo, o que garante um grau de assertividade alto em relação aos valores estimados.



Figura 7: *Case* utilizado no questionário.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Outro ponto relevante e diferencial incluso no questionário, foi a existência de gráficos (Jogo das Metas) e dados financeiros oriundos de uma DRE com o objetivo de analisar a decisão final do respondente em relação à análise inicial escolhida na figura 8.

Os gráficos inclusos foram inseridos com base em estudos de neuroeconomia, que segundo Sanfey (2006), surgiu como um esforço interdisciplinar relacionado à tentativas de preenchimento de lacunas na compreensão do comportamento nas tomadas de decisão na construção de modelos mais precisos.

O Jogo das Metas utilizado no questionário (gráficos) foi baseado nos estudos realizados por Cesar, Boggio e Campanhã (2015, p. 256-260), que realizaram um estudo composto por 21 estudantes dos cursos de economia, administração ou contabilidade, os quais enquadravam-se dentro dos parâmetros de normalidade em termos de impulsividade, ansiedade e depressão no contexto empresarial de escolha. Como cada estudante respondia a 8 sequências de 25 jogadas cada, obteve-se no estudo um banco de dados com 4.200 decisões.

Diferente de outros jogos econômicos, o Jogo das Metas usa como estímulo um conjunto de informações contábeis representadas por gráficos, onde ocorre a combinação semântica, as

quais funcionam como uma linguagem a ser analisada pelos decisores (CESAR et al., 2015, p. 260). Além disso, há quatro níveis possíveis para a resposta, diferenciando-se dos jogos do tipo “go/no go”.

Neste estudo foram adotadas algumas das figuras apresentadas no Jogo das Metas, dando ao decisor informações sobre a evolução de medidas importantes para avaliação do orçamento a ser alocado para cada filial, sendo: vendas, lucro, caixa e custos/despesas. Deve-se destacar que no estudo de Cesar et al. (2015) os gráficos eram apresentados como projeções, e no presente estudo, a apresentação refere-se ao realizado (situação financeira atual).

Também foram apresentadas aos respondentes informações contábeis existentes DRE, mostrando como a filial havia se comportado no período anterior. Essas informações foram adaptadas do estudo de Costa et al. (2020).

No *case* adotado junto ao questionário, foram trabalhado no processo decisório apresentadas as situações de duas filiais apenas para que o decisor fizesse sua escolha de meta orçamentária para as mesmas. Na figura 8 consta o jogo das metas relacionado à Filial 1 – São Paulo.



Figura 8: Jogo das metas (gráficos) representando informações da Filial 1 – São Paulo.
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Na figura 9 consta o jogo das metas relacionado à Filial 2 – Rio de Janeiro.

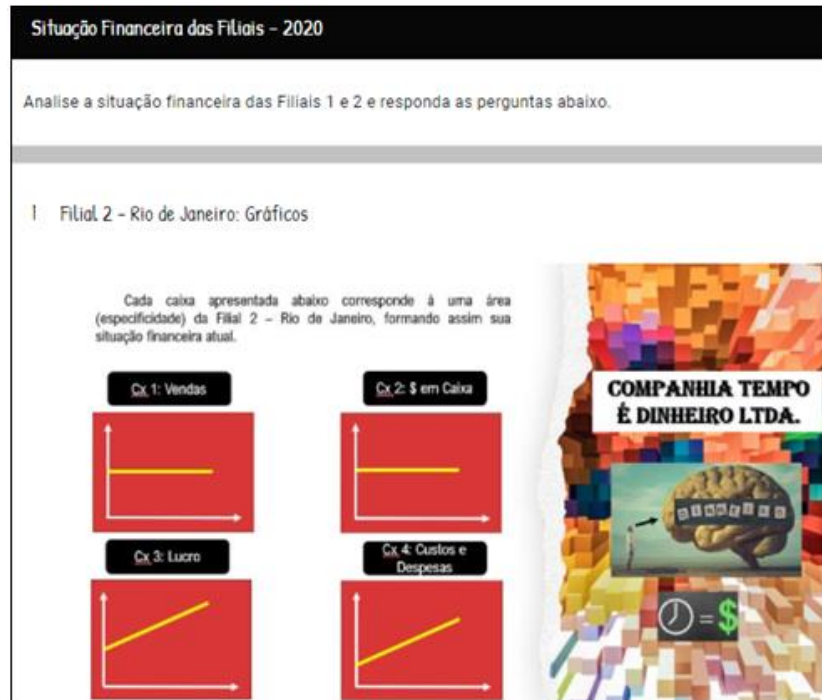


Figura 9: Jogo das metas (gráficos) representando informações da Filial 2 – Rio de Janeiro.
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Para formulação da combinação semântica referente às análises esperadas dos decisores, na figura 10 consta a DRE da Filial 1 – São Paulo.

Filial 1 – São Paulo: DRE

COMPANHIA TEMPO É DINHEIRO LTDA.	
Filial São Paulo	
DRE em 31.12.2020 (Valores em R\$)	
Receita Bruta de Serviços	R\$ 500.000,00
(-) Impostos	-R\$ 72.000,00
(-) Serviços Cancelados	-R\$ 13.000,00
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 415.000,00
(-) Custos Serviços Prestados	-R\$ 75.000,00
LUCRO BRUTO	R\$ 340.000,00
(-) Despesas Gerais e Administrativas (Jornal de pagamento, aluguel, transporte, diversas)	-R\$ 115.000,00
Outras Receitas	R\$ -
RESULTADO ANTES DAS DESPESAS FINANCEIRAS E IMPOSTOS	R\$ 225.000,00
(-) Despesas Financeiras	-R\$ 4.768,00
Receitas Financeiras	R\$ 10.000,00
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	R\$ 5.232,00
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	R\$ 230.232,00
(-) Provisão de IRPJ	-R\$ 34.534,80
(-) Provisão de CSLL	-R\$ 27.627,84
LUCRO DO EXERCÍCIO	R\$ 168.069,36

COMPANHIA TEMPO É DINHEIRO LTDA.

Figura 10: DRE apresentando informações contábeis da Filial 1 – São Paulo.
Fonte: Elaborado pela autora, 2021, baseado nos estudos de Costa et al. (2020).

Para formulação da combinação semântica referente às análises esperadas dos decisores, na figura 11 consta a DRE da Filial 2 – Rio de Janeiro.

Filial 2 – Rio de Janeiro: DRE

COMPANHIA TEMPO É DINHEIRO LTDA.	
Filial Rio de Janeiro	
DRE em 31.12.2020 (Valores em R\$)	
Receita Bruta de Serviços	R\$ 450.000,00
(-) Impostos	-R\$ 64.800,00
(-) Serviços Cancelados	R\$ -
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 385.200,00
(-) Custos Serviços Prestados	-R\$ 100.000,00
LUCRO BRUTO	R\$ 285.200,00
(-) Despesas Gerais e Administrativas (folha de pagamento, aluguel, transporte, diversas)	-R\$ 120.000,00
Outras Receitas	R\$ 40.000,00
RESULTADO ANTES DAS DESPESAS FINANCEIRAS E IMPOSTOS	R\$ 205.200,00
(-) Despesas Financeiras	-R\$ 5.000,00
Receitas Financeiras	R\$ 30.000,00
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	R\$ 25.000,00
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	R\$ 230.200,00
(-) Provisão de IRPJ	-R\$ 34.530,00
(-) Provisão de CSLL	-R\$ 27.624,00
LUCRO DO EXERCÍCIO	R\$ 168.046,00




Figura 11: DRE apresentando informações contábeis da Filial 2 – Rio de Janeiro.
Fonte: Elaborado pela autora, 2021, baseado nos estudos de Costa et al. (2020).

Observa-se que nas DREs apresentadas o lucro do exercício é igual, embora as demais informações sejam diferentes. Optou-se por essa configuração de modo que as informações fossem coerentes com os gráficos apresentados.

Como sumarização do questionário e para um melhor entendimento do mesmo, no quadro 3 encontra-se a matriz de amarração com as principais perguntas relacionadas à heurística de ancoragem e ajuste e VC. Todas as perguntas foram configuradas para obtenção de preenchimento obrigatório e para maior entendimento sobre todos os questionamentos realizados nesta pesquisa, o questionário encontra-se em Apêndice A.

Quadro 3: Matriz de Amarração – Questões sobre Heurísticas e Viés de Confirmação

VARIÁVEIS	QUESTÃO	RESPOSTAS	REFERENCIAL TEÓRICO	OBSERVAÇÕES
	Diante do <i>Case</i> apresentado e como gerente responsável pelo planejamento orçamentário da empresa,	a) De forma igual para ambas.	Bazerman (2004); Burmeister e Schade (2007);	Questionamento inicial para obtenção de respostas e comparação com

<p>Viés de Confirmação</p>	<p>cabe a você decidir os próximos passos do orçamento 2021. Sendo assim, como você realizaria a divisão dos recursos entre as duas filiais?</p>	<p>b) Me basearia nos valores distribuídos no ano interior. c) Analisaria a necessidade de cada filial.</p>	<p>Costa (2017); Costa, Carvalho, Moreira e Prado (2017); Costa, Carvalho, Moreira e Silva (2020); Kahneman e Tversky (1979); Kimura, Basso e Krauter (2006); Park, Konana, Gu, Kumar, Raghunathan (2013);</p>	<p>questionamento igual após apresentação de divisão de verbas, jogo das metas e DRE.</p>
<p>Viés de Confirmação</p>	<p>Diante da análise realizada, como você faria a divisão dos recursos entre as filiais?</p>	<p>a) De forma igual para ambas. b) Me basearia nos valores distribuídos no ano interior. c) Analisaria a necessidade de cada filial.</p>	<p>Bazerman (2004); Burmeister e Schade (2007); Costa (2017); Costa, Carvalho, Moreira e Prado (2017); Costa, Carvalho, Moreira e Silva (2020); Kahneman e Tversky (1979); Kimura, Basso e Krauter (2006); Park, Konana, Gu, Kumar, Raghunathan (2013);</p>	<p>Repetição do questionamento anterior, a fim de analisar a existência do viés de confirmação nas respostas dos decisores, comparando se as respostas também se repetiram ou se houve modificação de acordo com os dados financeiros apresentados.</p>
<p>Heurística de Ancoragem e Ajuste</p>	<p>Dos R\$30.000,00 de verba orçamentária disponíveis, como você alocaria especificamente os valores entre as filiais?</p>	<p>a) Filial 1: 75% da Verba / Filial 2: 25% da Verba b) Filial 1: 50% da Verba / Filial 2: 50% da Verba</p>	<p>Abdin, Farooq, Sultana e Farooq (2017); Bazerman (2004);</p>	<p>Questionamento inserido para análise da heurística de ancoragem e ajuste, utilizando como base a Seção: “Divisão Orçamentária”.</p>

		c) Filial 1: 25% da Verba / Filial 2: 75% da Verba	Costa, Carvalho, Moreira e Silva (2018); Costa, Carvalho, Moreira (2019); Costa, Carvalho, Moreira e Silva (2020); Costa, Soares, Silva e Souza (2020); Kahneman e Tversky (1979); Robbins e Decenzo (2004); Samson (2015); Schade e Koellinger (2007);	
Teoria do Prospecto	Dos R\$30.000,00 de verba orçamentária disponíveis, como você alocaria especificamente os valores entre as filiais?	a) Filial 1: 75% da Verba / Filial 2: 25% da Verba b) Filial 1: 50% da Verba / Filial 2: 50% da Verba c) Filial 1: 25% da Verba / Filial 2: 75% da Verba	Abdellaoui, Bleichrodt e Kammoun (2013); Bazerman (2004); ; 1991); Kahneman, Knetsch e Thaler (1990); Kahneman e Tversky (1974; 1979	Bazerman disserta sobre a melhor decisão racional a ser tomada nos contextos analisados e Kahneman e Tversky estudaram a decisão em um contexto de risco.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Para um melhor entendimento da sumarização do questionário, na figura 12 consta a Alocação de Recurso / Divisão Orçamentária utilizada para analisar a existência de heurística de ancoragem e ajuste na decisão do respondente.



Figura 12: Alocação de Recurso / Distribuição de Verba – Questionário.
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Analisando minuciosamente as respostas dos decisores e identificando que as mesmas estavam de acordo com a coerência aguardada para realização das análises, decidiu-se desativar a aceitação de resposta junto ao Google Forms, utilizando assim as 114 respostas obtidas dos indivíduos participantes da pesquisa. Uma averiguação final dos dados coletados é de suma importância para evitar possíveis erros e vieses que possam surgir na aplicação, sendo esse passo revisto com atenção antes de realizar a próxima etapa que se refere à análise do conteúdo (RICHARDSON, 2009).

O questionário, conforme apresentado aos respondentes, pode ser visto no Apêndice A.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O questionário eletrônico utilizado na coleta de dados foi enviado para inúmeros potenciais respondentes, porém obteve-se apenas 136 respostas como retorno. De acordo com as regras traçadas para este estudo, foi possível utilizar o total de 114 respostas como amostra considerada válida para o processamento da técnica estatística, excluindo 22 respostas cujo indivíduos, ou não trabalhavam com metas orçamentárias ou não eram responsáveis pelo processo decisório na empresa em que atuam. A coleta dos dados foi realizada entre os meses de Março e Abril de 2021.

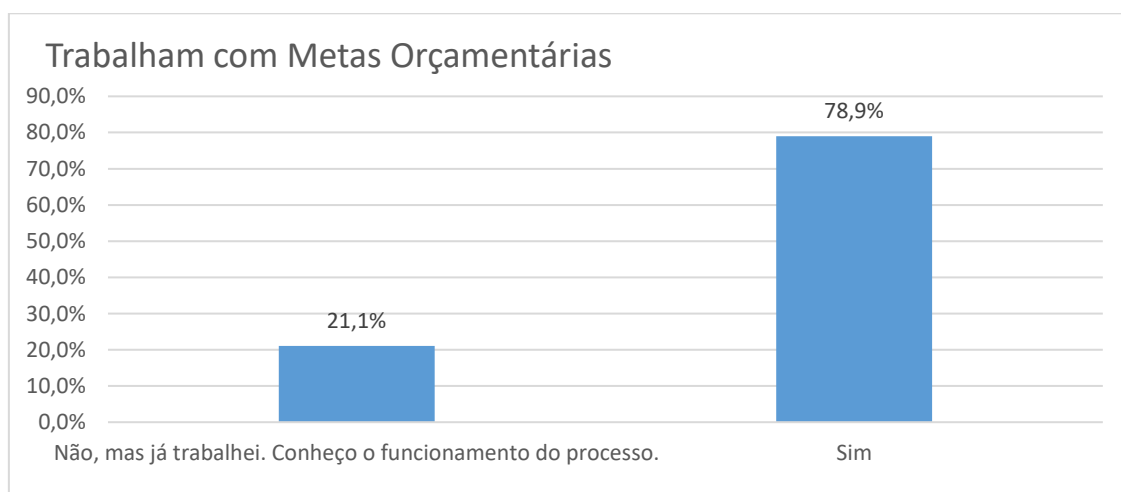
Em relação aos filtros inseridos no questionário digital, conforme demonstrado na tabela 1, os respondentes que não trabalham atualmente com metas orçamentárias, mas já trabalharam e já foram responsáveis pela decisão final, atingiram como base nas respostas obtidas nesta pesquisa um total de 21,1% da amostra. Os demais 78,9% trabalham atualmente com metas orçamentárias.

Tabela 1: Respondentes que trabalham com metas orçamentárias.

Trabalham com Metas Orçamentárias	%
Não, mas já trabalhei. Conheço o funcionamento do processo.	21,1%
Sim	78,9%
Total Geral	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Gráfico 1: Percentual de respondentes que trabalham com metas orçamentárias.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

Visando a contribuir na interpretação dos resultados, separou-se os respondentes por categorias similares ao grau de funções e/ou senioridades inseridos no questionário. Como base, utilizou-se apenas a separação de ocupações profissionais como contadores e gestores, porém abriu-se a opção “Outros”, para que os mesmos se categorizassem, conforme se sentissem mais confortável.

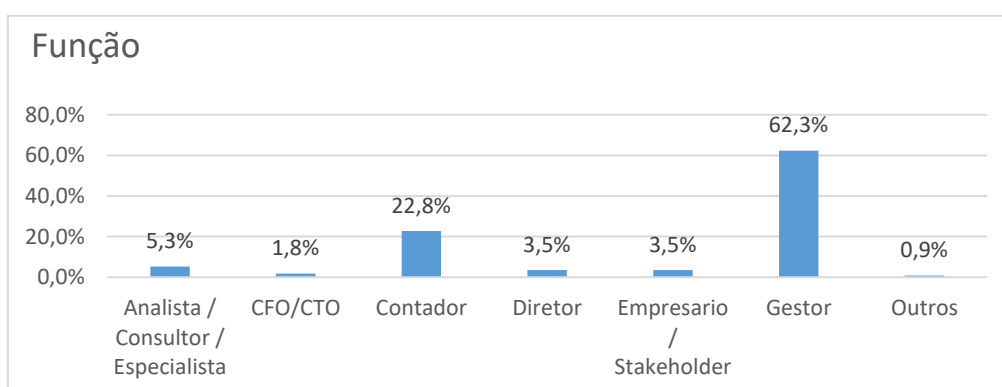
Constatou-se, conforme tabela 2, que a grande maioria dos respondentes são gestores com 62,3%. 22,8% categorizaram-se como contadores, 5,3% como analistas, consultores e especialistas (uma função um pouco mais processual, mas que todos afirmaram ser responsáveis pela decisão orçamentária em suas devidas funções), 3,5% sendo diretores, empresários e *stakeholders*, 1,8% são CFO / CTO e 0,9% que categorizaram-se como outros (não declarando suas reais funções, inserindo neste campo obrigatório informações não correspondentes à profissões).

Tabela 2: Agrupamento de Função - Respondentes.

Função Agrupada - Respondentes	%
Analista / Consultor / Especialista	5,3%
CFO/CTO	1,8%
Contador	22,8%
Diretor	3,5%
Empresário / Stakeholder	3,5%
Gestor	62,3%
Outros	0,9%
Total Geral	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Gráfico 2: Percentual de agrupamento de função - Respondentes.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

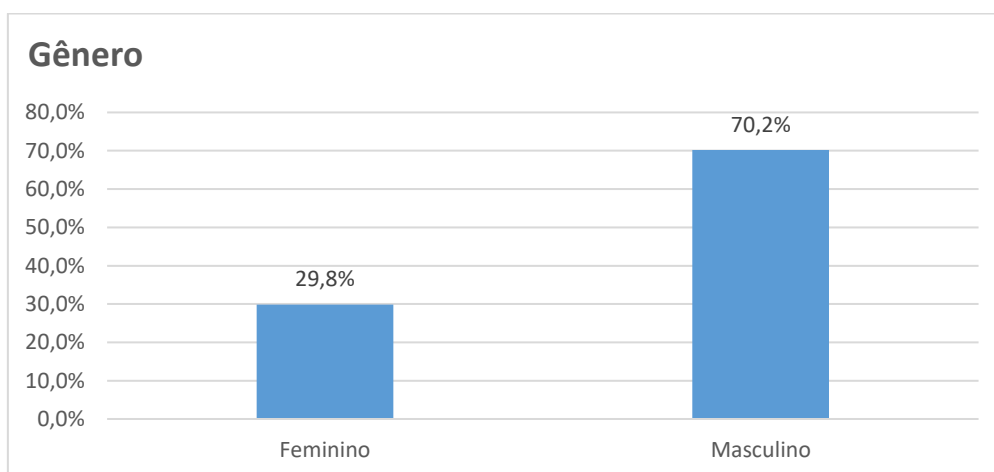
A grande totalidade dos respondentes foi formada por homens, que conforme demonstrado na tabela 3, refere-se à 70,2% da amostra. Os demais 29,8% de respondentes correspondem às mulheres.

Tabela 3: Gênero - Respondentes.

Gênero - Respondentes	%
Feminino	29,8%
Masculino	70,2%
Total Geral	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Gráfico 3: Percentual de gênero - Respondentes



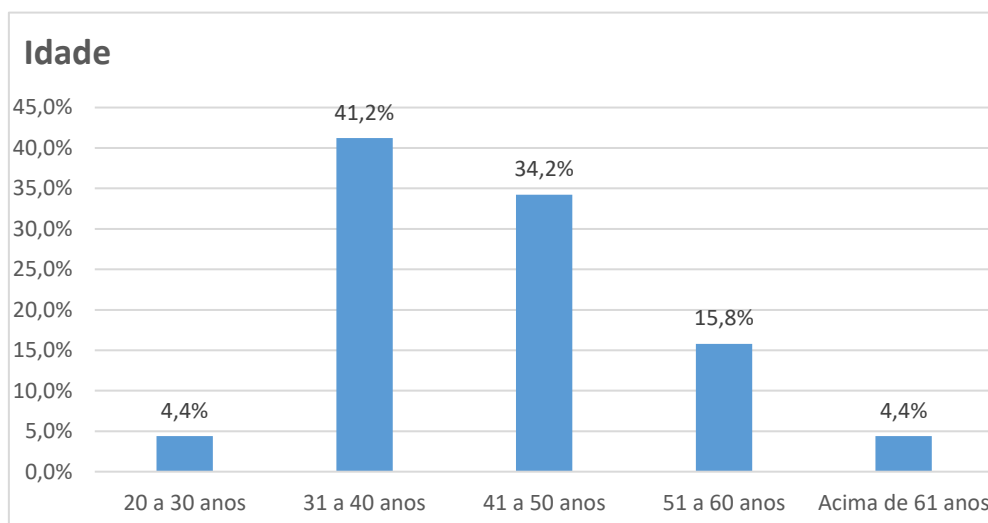
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Referente à faixa etária dos respondentes, a grande maioria encontra-se entre 31 a 40 anos, apresentando 41,2% da amostra. Logo após, com 34,2% estão os respondentes de 41 a 50 anos, com um número razoável estão os respondentes de 51 a 60 anos, sendo compostos por 15,8% e com o mesmo percentual de 4,4% estão os respondentes entre 20 a 30 anos e os acima de 61 anos.

Tabela 4: Faixa Etária- Respondentes.

Faixa Etária	%
20 a 30 anos	4,4%
31 a 40 anos	41,2%
41 a 50 anos	34,2%
51 a 60 anos	15,8%
Acima de 61 anos	4,4%
Total Geral	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Gráfico 4: Percentual de faixa etária- Respondentes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Com o percentual apresentado para cada tabela citada nesta pesquisa, entende-se que os homens são a grande maioria em cargos relacionados ao processo decisório de metas orçamentárias e que em relação a faixa etária, a maioria encontra-se entre os 31 a 50 anos, sendo representados pela maior parte dos respondentes como gestores.

4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE

Para análise dos dados obtidos no questionário eletrônico, resolveu-se por utilizar o Software R, o qual possui um tipo de linguagem e software estatístico computacional e gráfico, que tem como vantagem ser popular, podendo ser adaptado de acordo com qualquer necessidade.

Segundo Silva, B. F.; Diniz, J.; Bortoluzzi, M. A. (2009, p. 5), o R é um dos veículos disponíveis para métodos em desenvolvimento de análise de dados, o qual vem se desenvolvendo rapidamente e tem sido estendido por uma extensa coleção de pacotes; trata-se de um software utilizado por muitos pesquisadores como um sistema estatístico pois ele proporciona um ambiente interior com muitas técnicas estatísticas, clássicas e modernas.

Além da análise descritiva foram utilizados dois testes estatísticos a fim de avaliar as associações entre variáveis: Teste McNEMAR-BOWKER e o Teste exato de Fisher. Com os

dados coletados, usou-se as técnicas existentes no software R para definir as variáveis que definiram os *constructos* e como especificação dos fatores e cargas trabalhados nesta pesquisa, determinou-se as análises com base em cada resposta obtida pelos decisores. Na abordagem exploratória, definiu-se os fatores, impondo vínculos entre eles, com a finalidade de descobrir a natureza da estrutura existente entre as variantes a serem estudadas.

4.2.1 Análise realizada para identificar a ocorrência do viés de confirmação

Para medir a ocorrência do VC em relação às respostas obtidas pelos respondentes, como identificação inicial, analisou-se a resposta dos decisores em relação como eles dividiriam a verba entre as duas filiais, apenas com a apresentação do *Case*.

Dos 114 respondentes, 84 analisaria a necessidade de cada filial, 18 se baseariam nos valores distribuídos no ano anterior e somente 12 dividiriam a verba de forma igual para as duas filiais.

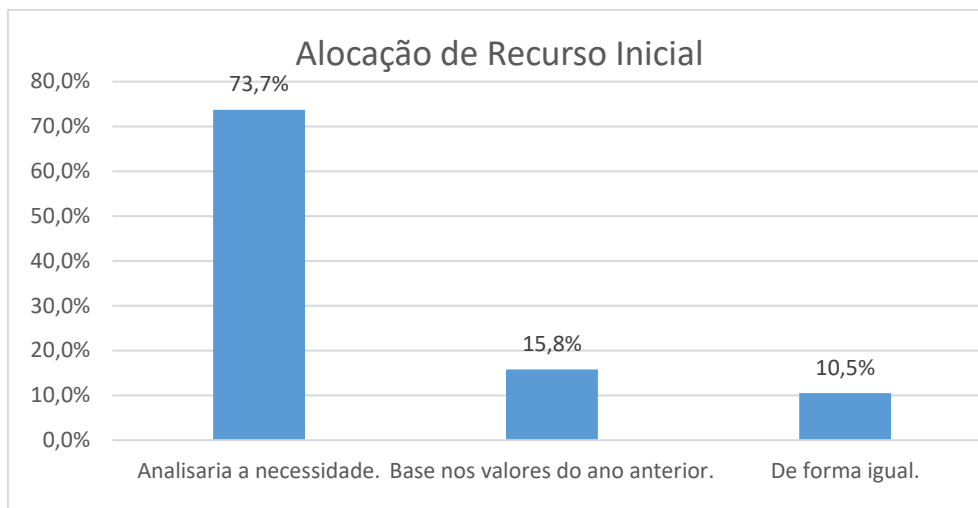
Tabela 5: Resposta inicial sobre a divisão de recurso.

Alocação de Recurso Inicial	Total Geral
Analisaria a necessidade de cada filial.	84
Base nos valores distribuídos no ano anterior.	18
De forma igual para ambas.	12
Total Geral	114

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Em relação ao gráfico gerado, a divisão ficou em: 73,7% analisaria a necessidade de cada filial, 15,8% se basearia nos valores distribuídos no ano anterior e somente 10,5% dividiria de forma igual para ambas.

Gráfico 5: Percentual de resposta inicial sobre a divisão de recurso.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Analisando o mesmo questionamento realizado na tabela 5 e gráfico 5, porém agora após apresentação de como a empresa efetuou a divisão de recursos no ano anterior (âncora > Figura 10), apresentação do Jogo das Metas e DRE, é possível identificar que houve mudança nas respostas dos decisores em relação a divisão da verba entre as duas filiais, onde dos 114 respondentes, 70 analisariam a necessidade de cada filial, 17 se baseariam nos valores distribuídos no ano anterior e 27 dividiria de forma igual para ambas.

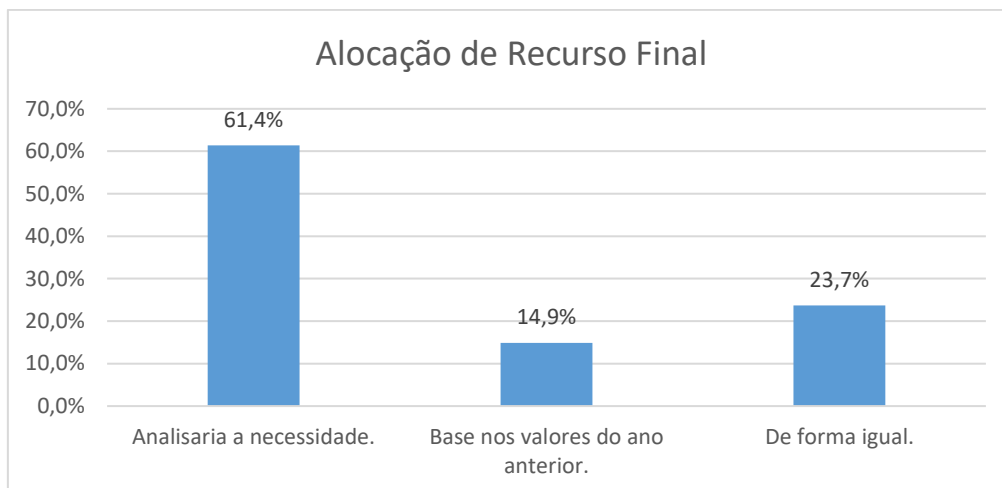
Tabela 6: Resposta sobre a divisão de recurso após Jogo das Metas e apresentação da DRE.

Alocação Recurso Final	Total Geral
Analisaria a necessidade de cada filial.	70
Base nos valores distribuídos no ano anterior.	17
De forma igual para ambas.	27
Total Geral	114

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Em relação ao gráfico gerado, a divisão ficou em: 61,4% analisaria a necessidade de cada filial, 14,9% se basearia nos valores distribuídos no ano anterior e somente 23,7% dividiria de forma igual para ambas.

Gráfico 6: Percentual de resposta sobre a divisão de recurso após Jogo das Metas e apresentação da DRE.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

As respostas obtidas inicialmente serviram como base comparativa em relação ao mesmo questionamento realizado após apresentação da divisão de recursos do ano anterior (âncora > Figura 10) entre as filiais, o jogo das metas e DRE.

Na apresentação da tabela 7, relaciona-se os resultados obtidos pelos respondentes antes da alocação dos recursos (resposta inicial sem ancoragem atribuída, onde categoriza-se nesse estudo como “Alocação de Recurso Inicial”) e após a alocação do recursos (mesmo questionário realizado aos respondentes, porém após apresentação da âncora > Figura 10, onde categoriza-se nesse estudo como “Alocação de Recurso Final”). Na última coluna consta o total das respostas obtidas na “Alocação de Recurso Inicial” para cada linha correspondente às respostas e na última linha consta o total existente das respostas obtidas na “Alocação de Recurso Final”.

Em sua totalidade, dos 84 decisores que de acordo com a alocação de recurso inicial analisariam a necessidade de cada filial, após a alocação de recurso final, apenas 66 continuariam com a mesma resposta, onde os demais 7 se baseariam nos valores do ano anterior e 11 efetuariam a divisão de forma igual para ambas filiais.

Dos 18 decisores que de acordo com a com a alocação de recurso inicial se baseariam nos valores distribuídos de anos anteriores, após a alocação de recurso final, apenas 10 continuariam com a mesma resposta, onde os demais 2 analisariam a necessidade de cada filial e 5 efetuariam a divisão de forma igual para ambas filiais.

Dos 12 decisores que de acordo com a alocação de recurso inicial dividiriam a verba de forma igual para ambas filiais, após alocação de recurso final, 11 continuariam com a mesma resposta e apenas 1 modificou a resposta, afirmando que analisaria a necessidade de cada filial.

Em sua totalidade, dos 70 decisores que após demonstração da alocação de recurso final e a apresentação de dados financeiros e jogo das metas, analisariam a necessidade de cada filial, na alocação de recurso inicial, 66 continuariam com a mesma resposta, onde os demais 3 se baseariam nos valores do ano anterior e apenas 1 efetuar a alocação de recurso de forma igual para ambas filiais.

Dos 17 decisores que de acordo com a alocação de recurso final se baseariam nos valores distribuídos de anos anteriores, na alocação de recurso inicial, apenas 10 continuariam com a mesma resposta, onde os demais 7 analisariam a necessidade de cada filial.

Dos 27 decisores que de acordo com a alocação de recurso final dividiriam a verba de forma igual para ambas filiais, na alocação de recurso inicial, 11 continuariam com a mesma resposta, 11 analisariam a necessidade de cada filial e 5 se baseariam nos valores distribuídos no ano anterior.

Tabela 7: Resposta sobre a divisão de recurso após Jogo das Metas e apresentação da DRE.

Alocação de Recursos entre Filiais	Alocação de Recursos Final			Total Geral
	Analisaria a necessidade.	Base nos valores do ano anterior.	De forma igual.	
Analisaria a necessidade de cada filial.	66	7	11	84
Base nos valores distribuídos no ano anterior.	3	10	5	18
De forma igual para ambas.	1		11	12
Total Geral	70	17	27	114

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Para analisar a ocorrência de viés de confirmação no comparativo das respostas obtidas antes e depois da apresentação dos dados financeiros, foi utilizado o Teste McNEMAR-BOWKER, o qual é um teste estatístico usado em dados nominais pareados.

No teste aplicado, com $p\text{-valor}=0.001875 < 0.05$ rejeita-se a hipótese nula de que não há mudança na opinião dos respondentes sobre a alocação de recurso inicial e após apresentação

de divisão de verba realizada para o ano anterior (Figura c14) e apresentação dos dados financeiros. Dos 114 respondentes, 27 não apresentaram o VC (modificaram a sua opinião após apresentação dos dados financeiros) e 87 apresentaram o VC (mantendo a sua decisão inicial).

Tabela 8: Respondentes que apresentaram modificação em suas respostas – Viés de Confirmação.

Viés de Confirmação	Total Geral
Não	27
Sim	87
Total Geral	114

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

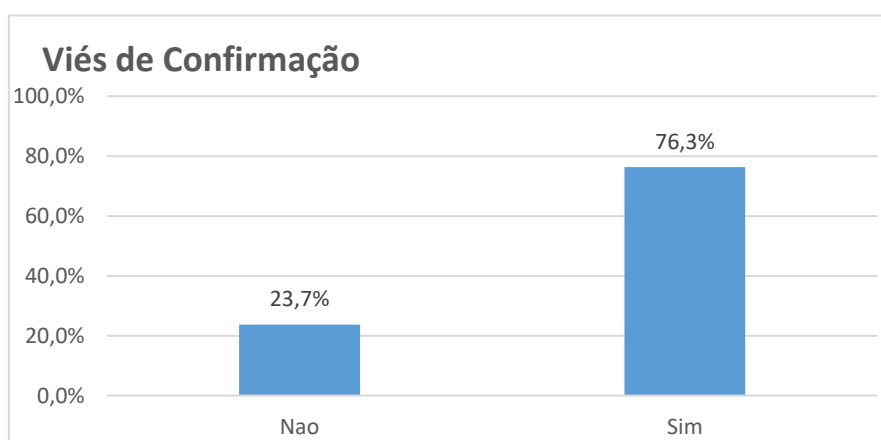
Por representação estatística, afirma-se, de acordo com os testes efetuados que 23,7% não apresentaram o viés de confirmação, porém relacionando as respostas efetuadas antes e depois da apresentação da divisão de verba realizada no ano anterior e dados financeiros, 76,3% apresentaram o viés de confirmação.

Tabela 9: Respondentes que apresentaram o Viés de Confirmação.

Viés de Confirmação	%
Não	23,7%
Sim	76,3%
Total Geral	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Gráfico 7: Percentual de respondentes que apresentaram o Viés de Confirmação.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Para verificação em relação ao viés de confirmação e associação de perfil demográfico, foi utilizado o Teste Exato de Fisher. Ao nível de 5% de significância aceita-se a hipótese nula

de que não existe associação entre o viés de confirmação x dados demográficos (idade - p -valor = 0.7004, gênero – p -valor = 0,3478, função – p -valor = 0.1296, considerando tabelas 10 a 16.

Dos 5 respondentes com idade entre 20 a 30 anos, 4 apresentaram o VC e 1 não apresentou. Dos 47 respondentes com idade entre 31 a 40 anos, 35 apresentaram o VC e 12 não apresentaram. Dos 39 respondentes com idade entre 41 a 50 anos, 28 apresentaram o VC e 11 não apresentaram. Dos 18 respondentes com idade entre 51 a 60 anos, 16 apresentaram o VC e 2 não apresentaram. Dos 5 respondentes com idade acima de 61 anos, 4 apresentaram o VC e 1 não apresentou.

Tabela 10: Evidência estatística de associação entre as variáveis do Viés de Confirmação x Idade.

Idade	Viés de Confirmação		Total Geral
	Não	Sim	
20 a 30 anos	1	4	5
31 a 40 anos	12	35	47
41 a 50 anos	11	28	39
51 a 60 anos	2	16	18
Acima de 61 anos	1	4	5
Total Geral	27	87	114

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Das 34 respondentes mulheres, 24 apresentaram o VC e 10 não apresentaram. Dos 80 respondentes homens, 63 apresentaram o VC e 17 não apresentaram.

Tabela 11: Evidência estatística de associação entre as variáveis do Viés de Confirmação x Gênero.

Gênero	Viés de Confirmação		Total Geral
	Não	Sim	
Feminino	10	24	34
Masculino	17	63	80
Total Geral	27	87	114

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Dos 6 analistas / consultores / especialistas, 4 apresentaram o VC e 2 não apresentaram. Dos 2 CFO/CTO, 1 apresentou o VC e 1 não apresentou. Dos 26 contadores, 19 apresentaram o VC e 7 não apresentaram. Os 4 diretores apresentaram o VC. Dos 71 gestores, 57 apresentaram o VC e 14 não apresentaram. O respondente que em profissão categorizou-se como “Outro”, apresentou o VC.

Tabela 12: Evidência estatística de associação entre as variáveis do Viés de Confirmação x Função.

Função (Agrupada)	Viés de Confirmação		Total Geral
	Não	Sim	
Analista / Consultor / Especialista	2	4	6
CFO/CTO	1	1	2
Contador	7	19	26
Diretor		4	4
Empresário / Stakeholder	3	1	4
Gestor	14	57	71
Outros		1	1
Total Geral	27	87	114

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Dos 24 respondentes que não trabalham com metas orçamentárias, mas já trabalharam, 20 apresentaram o VC e 4 não apresentaram. Dos 90 respondentes que trabalham com budget, 67 apresentaram o VC e 23 não apresentaram.

Tabela 13: Evidência estatística de associação entre as variáveis do Viés de Confirmação x Funcionalidade de trabalhar com metas orçamentárias.

Trabalha Com Metas Orçamentárias	Viés de Confirmação		Total Geral
	Não	Sim	
Não, mas já trabalhei. Conheço o funcionamento do processo.	4	20	24
Sim	23	67	90
Total Geral	27	87	114

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.2.2 Análise realizada para medir a heurística de ancoragem e ajuste

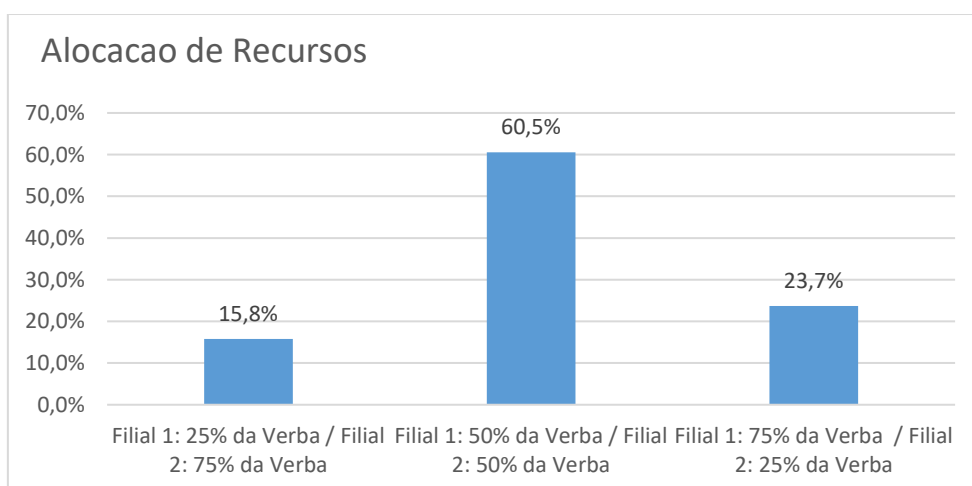
Para analisar a ocorrência de heurística e ancoragem nas respostas obtidas, utilizou-se como âncora a divisão orçamentária realizada no ano anterior pela empresa (Figura 10 > Filial 1 = 50% / Filial 2 = 50%). Como análise final para avaliar sua ocorrência após apresentação dos dados financeiros, analisou-se as respostas dos decisores em relação ao percentual de divisão de recursos que eles adotariam para cada filial, onde 45 dos respondentes não modificaram suas respostas, mas 69 mudaram de opinião, apresentando assim a heurística de ancoragem e ajuste.

Tabela 14: Respondentes que apresentaram modificação em suas respostas – Heurística de Ancoragem e Ajuste.

Heurística	Total Geral
Não	45
Sim	69
Total Geral	114

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Analisando o gráfico com o percentual de alocação de verba após apresentação de divisão realizada no ano anterior, 15,8% dividiria a verba 25% Filial 1 e 75% Filial 2. 23,7%, faria o inverso, sendo 75% Filial 1 e 25% Filial 2. Já os 60,5% que optaram por dividir valores iguais para as filiais, acabaram apresentando a heurística de ancoragem, pois conforme testes estatísticos, os respondentes foram induzidos a seguir o modelo apontado.

Gráfico 8: Percentual de alocação de verba após apresentação de dados financeiros e âncora.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Por representação estatística, afirma-se que, de acordo com os testes efetuados, 39,5% não apresentaram a heurística de ancoragem e ajuste, porém relacionando as respostas efetuadas antes e depois da apresentação da divisão de verba realizada no ano anterior e dados financeiros, 60,5% apresentaram a heurística de ancoragem e ajuste.

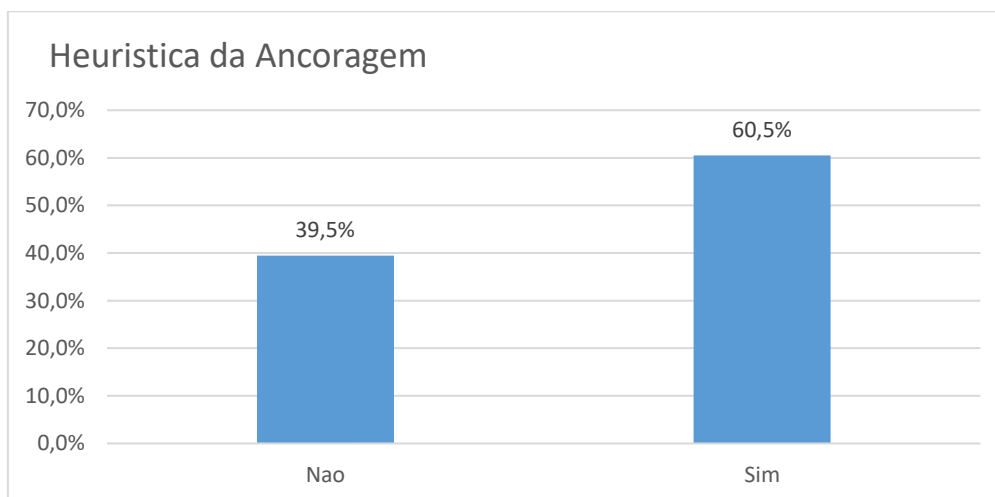
Tabela 15: Respondentes que apresentaram Heurística de Ancoragem e Ajuste.

Heurística de Ancoragem e Ajuste	%
Não	39,5%
Sim	60,5%

Total Geral	100,0%
--------------------	---------------

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Gráfico 9: Percentual de respondentes que apresentaram Heurística de Ancoragem e Ajuste.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Para verificação em relação à Heurística de Ancoragem e perfil demográfico, foi utilizado o Teste Exato de Fisher, o qual aceita a hipótese nula de que não existe associação entre heurística x dados demográficos (idade – p -valor = 0.2037, gênero – p -valor = 0.0846). No entanto, ao nível de 5% significância, com p -valor = 0.0264 < 0.05, rejeita-se a hipótese nula de que não existe associação entre heurística e a função, conforme representados nas tabelas de 17 a 20, relacionados aos decisores. Dos 5 respondentes com idade entre 20 a 30 anos, os 5 apresentaram evidência de heurística. Dos 47 respondentes com idade entre 31 a 40 anos, 28 apresentaram evidência de heurística. Dos 39 respondentes com idade entre 41 a 50 anos, 25 apresentaram evidência de heurística. Dos 18 respondentes com idade entre 51 a 60 anos, 8 apresentaram evidência de heurística. Dos 5 respondentes com idade acima de 61 anos, 3 apresentaram evidência de heurística.

Tabela 16: Evidência estatística de associação entre alocação de recursos entre as filiais x Idade.

Idade	Alocação Recursos Filiais			Total Geral
	Filial 1: 25% da Verba / Filial 2: 75% da Verba	Filial 1: 50% da Verba / Filial 2: 50% da Verba	Filial 1: 75% da Verba / Filial 2: 25% da Verba	

20 a 30 anos		5		5
31 a 40 anos	11	28	8	47
41 a 50 anos	3	25	11	39
51 a 60 anos	4	8	6	18
Acima de 61 anos		3	2	5
Total Geral	18	69	27	114

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Das 34 respondentes mulheres, 26 apresentaram evidência de heurística. Dos 80 respondentes homens, 43 apresentaram evidência de heurística.

Tabela 17: Evidência estatística de associação entre alocação de recursos entre as filiais x Gênero.

Gênero	Alocação Recursos Filiais			Total Geral
	Filial 1: 25% da Verba / Filial 2: 75% da Verba	Filial 1: 50% da Verba / Filial 2: 50% da Verba	Filial 1: 75% da Verba / Filial 2: 25% da Verba	
Feminino	3	26	5	34
Masculino	15	43	22	80
Total Geral	18	69	27	114

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Dos 6 analistas / consultores / especialistas, 4 apresentaram evidência de heurística. Dos 2 CFO/CTO, 1 apresentou evidência de heurística. Dos 26 contadores, 21 apresentaram evidência de heurística. Os 4 diretores não apresentaram evidência de heurística. Dos 71 gestores, 38 apresentaram evidência de heurística. O respondente que em profissão categorizou-se como “Outro”, apresentou a evidência de heurística.

Tabela 18: Evidência estatística de associação entre alocação de recursos entre as filiais x Função.

Função (Agrupada)	Alocação Recursos Filiais			Total Geral
	Filial 1: 25% da Verba / Filial 2: 75% da Verba	Filial 1: 50% da Verba / Filial 2: 50% da Verba	Filial 1: 75% da Verba / Filial 2: 25% da Verba	
Analista / Consultor / Especialista	1	4	1	6
CFO/CTO		1	1	2
Contador	3	21	2	26
Diretor			4	4
Empresário / Stakeholder		4		4
Gestor	14	38	19	71
Outros		1		1

Total Geral	18	69	27	114
--------------------	-----------	-----------	-----------	------------

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Dos 24 respondentes que não trabalham com metas orçamentárias, mas já trabalharam, 15 apresentaram evidência de heurística. Dos 90 respondentes que trabalham com budget, 54 apresentaram evidência de heurística.

Tabela 19: Evidência estatística de associação entre alocação de recursos entre as filiais x Funcionalidade de trabalhar com metas orçamentárias.

Trabalhar com Metas Orçamentárias	Alocação de Recursos Filiais			Total Geral
	Filial 1: 25% da Verba / Filial 2: 75% da Verba	Filial 1: 50% da Verba / Filial 2: 50% da Verba	Filial 1: 75% da Verba / Filial 2: 25% da Verba	
Não, mas já trabalhei. Conheço o funcionamento do processo.	3	15	6	24
Sim	15	54	21	90
Total Geral	18	69	27	114

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.2.3 Análise realizada para medir o cruzamento de dados entre o viés de confirmação e heurística de ancoragem e ajuste

Para cruzamento da análise entre o viés de confirmação e heurística de ancoragem e ajuste, utilizou-se o Teste Exato de Fisher, o qual é um teste estatístico, geralmente empregado quando as amostras apresentam tamanho pequeno. É um teste exato e trabalha com significância do desvio de hipótese nula

No teste aplicado, ao nível de 5% de significância, rejeita-se a hipótese nula de que não existe associação entre o viés de confirmação e heurística de ancoragem ($p\text{-valor} = 0.043 < 0.05$). Dos 87 respondentes que apresentaram VC, 39 não apresentaram Heurística de Ancoragem e 48 apresentaram.

Tabela 20: Evidência estatística de associação entre as variáveis do Viés de Confirmação x Heurística de Ancoragem e Ajuste.

Heurística de Ancoragem	Viés de Confirmação		Total Geral
	Não	Sim	
Não	6	21	27

Sim	39	48	87
Total Geral	45	69	114

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Com base nas evidências atribuídas a essa pesquisa, constatou-se a evidência do VC e heurística de ancoragem e ajuste no processo orçamentário. De acordo com as tabelas 5 e 6 e as evidências de alocação de recurso inicial e final, fez-se o cruzamentos das respostas obtidas entre elas na tabela 7, chegando-se a conclusão de existência de VC (tabela 8), onde dos 114 respondentes, 87 decisores apresentaram o VC e 27 decisores não apresentaram o VC. A heurística de ancoragem e ajuste também apresentou existência nos testes, de acordo com a tabela 10, onde dos 114 respondentes, 45 não apresentaram evidências e 69 apresentaram evidências. Evidenciou-se ainda na pesquisa, que não existe associação entre o VC e dados demográficos e em relação à heurística de ancoragem e ajuste e dados demográficos também não existe associação, porém a função (conhecimento técnico) atribuída ao respondente é determinante em relação às escolhas efetuadas.

O conjunto de resultados obtidos nas análises existentes neste trabalho permitirá a criação de uma lista de recomendações (*To Do / To Avoid*), a fim de orientar os gestores à evitar a incorrência em vieses, possibilitando um maior entendimento sobre o processo de Planejamento Orçamentário e como não cair nas armadilhas que a mente humana sugere ao decisor no momento de tomada de decisões.

5 RECOMENDAÇÕES (TO DO / TO AVOID)

Produziu-se através desta pesquisa, uma ferramenta (em formato de lista) contendo proposta de ações a serem tomadas (*to do*) e evitadas (*don't*), de modo a auxiliar os gestores no

treinamento de suas equipes, minimizando o risco de erros decorrentes do viés de confirmação ao se fazer o planejamento orçamentário. Entende-se que essa ferramenta também poderá contribuir para que decisores possam se auto avaliar e, como decorrência, possam evitar determinados padrões que levem a vieses de decisão, especialmente o viés de confirmação.

Quadro 4: Recomendações (*TO DO / TO AVOID*)

<i>TO DO</i>	<i>TO AVOID</i>
Analisar todos os processos minuciosamente antes de tomar alguma decisão.	Basear-se apenas em processos passados para tomar uma decisão.
Atentar-se aos dados financeiros da empresa antes de tomar qualquer decisão, analisando não somente o passado, mas a situação presente da empresa.	Tomar decisão por impulso ou por achar que é conhecer do processo, sem basear-se em dados financeiros.
Pedir que algum conselheiro ou gestor da empresa questione a decisão a ser tomada, de preferência se o mesmo for detentor de conhecimento processual ou possuir contra argumentos.	Tomar decisões importantes sozinho, sem questionar ou perguntar a opinião de algum membro importante da companhia.
Ser honesto consigo mesmo em relação às decisões a serem tomadas, questionando-se se é uma decisão inteligente ou se existe a procura de alguma evidência que o leve a se decidir por algo.	Não se questionar sobre o que evidencie ou confirme alguma decisão, induzindo a si mesmo ou demais decisores a seguirem um caminho específico.
Procurar informações relevantes que apresentem argumentos contrários às hipóteses que se acredita. Questionar-se sobre a decisão a ser tomada.	Dar desculpas ou procurar argumentação sobre uma decisão por simplesmente querer ou achar que aquele é o caminho correto a seguir.
Ser humilde e lembrar-se que todos podem agir erroneamente em relação à alguma teoria ou caso específico. Procurar aprender com os erros para que não voltem a ocorrer.	Achar-se detentor de todos os processos e não analisar fatores importantes que envolvam as decisões empresariais.
Aceitar, discutir e questionar-se por argumentos contrários e analisar novas possibilidades.	Se fechar para novas possibilidades por sempre agir de determinada forma.
Testar processos para analisar melhores possibilidades de execução.	Não ouvir opiniões diferentes e se fechar a partir de crenças existentes, tais como: “Time que está ganhando não se mexe.”
Ouvir opiniões diferentes e refletir sobre elas.	Mover processos baseados em achismos ou opiniões pessoais.

Desvincular-se do fator emocional no momento de decisão, questionando-se o quanto está sendo justo (a) com a decisão tomada e se colocar no lugar contrário. Ex.: eu compraria X coisa por tal valor? Como eu me sentiria nesta situação? Etc...	Valorizar algo por apego emocional, por gostar muito de algo e autovalorizar uma situação, objeto ou decisão.
Concentrar-se menos em estar certo e aumentar o foco em realizar, fazer o que é mais assertivo ou correto racionalmente.	Ficar na zona de conforto, repetindo sempre as mesmas ações por achar certas ou tomar sempre as mesmas decisões.
Analisar se ao tomar uma decisão está sendo preconceituoso ou baseando-se em alguma situação já vivida.	Julgar pessoas ou ações se realizar análises sobre o que de fato está acontecendo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa traz como originalidade a discussão de temas de psicologia cognitiva e economia comportamental à área de contabilidade gerencial, aplicado especificamente ao processo de planejamento orçamentário. Tem como objetivo identificar se gestores usam a

heurística de ancoragem e ajuste e incorrem no viés de confirmação ao fazerem estimativas de metas orçamentárias.

Como teoria adotada, abordou a Teoria do Prospecto, a qual engloba conceitos da psicologia cognitiva, se aprofundando nas contextualizações dos ambientes econômico financeiro e suas tomadas de decisões. Através da teoria, se obtém um maior entendimento do funcionamento de heurísticas e vieses cognitivos nos processos decisórios, defendendo que as pessoas baseiam-se mais em valores de perdas do que ganhos para tomar uma decisão, nutrindo assim uma certa aversão aos riscos.

O estudo categoriza-se como, de natureza exploratória descritiva, usando abordagem quantitativa. A amostra foi constituída por procedimento de amostragem não probabilística, com 114 respondentes, sendo todos gestores e contadores responsáveis pelo processo decisório nas empresas em que atuam, em relação ao planejamento orçamentário. Os dados foram coletados através de questionário desenvolvido em plataforma digital, cuja divulgação se deu por meio de mídias sócias, como LinkedIn, Facebook e Instagram, seguindo um roteiro previamente estabelecido.

Visando a contribuir na interpretação dos resultados, separou-se os respondentes por categorias similares ao grau de funções e/ou senioridades inseridos no questionário. Como base, utilizou-se apenas a separação de ocupações profissionais como contadores e gestores, porém abriu-se a opção “Outros”, para que os mesmos se categorizassem, conforme se sentissem mais confortável.

Com o percentual apresentado para cada tabela citada nesta pesquisa, entende-se que os homens são a grande maioria em cargos relacionados ao processo decisório de metas orçamentárias e que em relação a faixa etária, a maioria encontra-se entre os 31 a 50 anos, sendo representados pela maior parte dos respondentes como gestores.

Com as escolhas realizadas pelos decisores, analisou-se a evidência do viés de confirmação e heurística de ancoragem e ajuste no cenário de metas orçamentárias, constatando-se que os decisores, em sua maioria, apresentaram tanto o viés de confirmação quanto a heurística de ancoragem e ajuste, o que acaba gerando incerteza aos processos decisórios, podendo assim prejudicar financeiramente as empresas em que atuam.

Em relação aos dados demográficos (idade, gênero, conhecimento técnico, profissão), concluiu-se após análises estatísticas que não existe influência relacionada à incorrência no VC ou ao uso de heurística de ancoragem e ajuste, porém em relação à profissão e heurística de ancoragem e ajuste, a função (conhecimento técnico) atribuída ao respondente é determinante em relação às escolhas efetuadas.

Com a execução deste trabalho, produziu-se como produto uma lista de ações a serem feitas e evitadas durante o processo de estimativa de metas. Essa lista deverá ser a base para o desenvolvimento de um manual contendo proposta de ações a serem tomadas (*to do*) e evitadas (*don't*), de modo a auxiliar os gestores no treinamento de suas equipes, minimizando o risco de erros decorrentes do viés de confirmação ao se fazer o planejamento orçamentário. Entende-se que essa ferramenta também poderá contribuir para que decisores possam se auto avaliar e, como decorrência, possam evitar determinados padrões que levem a vieses de decisão, especialmente o viés de confirmação.

Para estudos futuros, apresenta-se como sugestão o complemento deste estudo, averiguando e analisando a heurística de ancoragem e ajuste e viés de confirmação com divisão de respondentes por grupo, analisando as respostas obtidas em relação ao grupo que tivesse acesso somente a análise de dados financeiros como a DRE e análise de dados financeiros em formato de gráficos, como o Jogo das Metas (gráficos). Dessa forma, seria possível estudar e medir se as respostas obtidas no mesmo contexto empresarial seriam muito diferenciadas, identificando se os gestores usam a heurística de ancoragem e ajuste e incorrem no viés de confirmação ao fazerem estimativas de metas orçamentárias.

REFERÊNCIAS

ABDELLAOUI, M. BLEICHRODT, H. KAMMOUN, H. *Do financial professionals behave according to prospect theory? An experimental study. Theory and decision.* v.74, n.3, p. 411-429. DOI: <http://doi.org/10.1007/s11238-011-9282-3>, 2013.

ABDIN, S. Z.; FAROOQ, O.; SULTANA, N.; FAROOQ, M. *The impact of heuristics on investment decision and performance: Exploring multiple mediation mechanisms.*

Research in International Business and Finance, v. 42, p. 674-688. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.010>, 2017.

ALLAHVERDYAN, A. E.; GALSTYAN, A. *Opinion dynamics with confirmation bias*. *PLoS ONE*, v. 9, n. 7: e99557. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0099557>, 2014.

ANACHE, M.; LAURENCEL, L. C. **Finanças comportamentais: uma avaliação crítica da moderna teoria de finanças**. Rio de Janeiro: Revista CADE, v. 12, n.1, p. 80-120, 2013.

ANDERSON, O.; HOLM, H. J.; TYRAN, J. R.; WENGSTROM, E. *Deciding for others reduces loss aversion*. *Management Science*. v. 62, n. 1, p. 29-36, 2014.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. 3^a. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BAACK, D. W.; DOW, D.; PARENTE, R.; BACON, D. R. *Confirmation bias in individual-level perceptions of psychic distance: An experimental investigation*. *Journal of International Business Studies*, v. 46, n. 8, p. 938-959. DOI: <http://doi.org.10.1057/jibs.2015.19>, 2015.

BABBIE, E. R. *The practice of social research*. 9^a. Ed. Belmont, CA.: Wadsworth Publishing, 2001.

BALDO, D. **Biomarcas nas anomalias da teoria da utilidade esperada**. (Dissertação de Mestrado em Economia), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2007.

BARBERIS, N.; THALER, R. *A survey of behavioral finance*. *Handbook of the Economics of Finance*. v.1, n. 18, p. 1053-1128. DOI: <http://doi.org/10.3386/w922>, 2002.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. (Colab.). **Fundamentos de metodologia científica**. 3^a. Ed. São Paulo: Pearson, 2008.

BARROS, G. **Hebert A. Simon e o conceito de racionalidade: limites e procedimentos**. *Revista de Economia Política*. v. 30, n. 33, 2010.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório: para cursos de administração, economia e MBAs**. 5^a. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

BLAVATSKYY, P. *Which decision theory?* *Economics Letter*, v. 120, n. 1, p.40-44, 2013.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais**. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M. **A arte da pesquisa**. 2^a. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

BROOKSON, S. **Como elaborar orçamentos**. Série Sucesso Profissional. 2ª. Ed. São Paulo: Publifolha, p. 8-9, 2000.

BROWN, T. A. *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, 1ª. Ed. New York: The Guilford Press, 2006.

BURMEISTER, K.; SCHADE, C. *Are entrepreneurs decision more biased? Na experimental investigation of the susceptibility to status quo bias*. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 22, n. 3, p. 340-362, 2007.

BUSENITZ, L. W.; BARNEY, J. B. *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision making*. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 12, n. 1, p. 9-30, 1997.

CAMERER, C.; LOEWENSTEIN, G. *Behavioral economics: past, present, future advances in behavioral economics*. New York: Princeton University Press, 2004.

CAPUTO, A. *Relevant information, personality traits and anchoring effect*. *International Journal of Management and Decision Making*, Oxford, v. 13, n. 1, p. 62-76, 2014.

CARDOSO, R. L.; RICCIO, E.; LOPES, A. B. **O processo decisório em um ambiente de informação contábil: um estudo usando a teoria do prospecto**. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da Unisinos*, v. 5, n. 2, p. 85-95, 2008.

CARNEIRO, M.; MATIAS, A. B. **Orçamento Empresarial: teoria, prática e novas técnicas**. 1ª. Ed. São Paulo; Atlas, 2011.

CASTANHEIRA, D. R. F. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

CESAR, Ana Maria R.V. C.; BOGGIO, P. S.; CAMPANHÃ, Camila. **Neuroeconomia: uma visão geral sobre o tema**. In AVILA, F. e BIANCHI, A. (Orgs.) *Guia de economia comportamental e experimental*. São Paulo: Economia comportamental.org. (2015). Disponível em www.economiacomportamental.org. Licença: *Creative Commons Attribution CC-BY-NC – ND 4.0*.

CHAGAS, M. J. R.; ARAÚJO, A. O. **Orçamento Empresarial como Ferramenta de Auxílio à Gestão: Um Estudo Empírico nas Indústrias de Calçados da Cidade de Campina Grande-PB**. REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade. Sousa, v.3, n. 3, Edição Especial, p. 1-21, 2013.

CHECON, B. Q. *Limited attention, the use accounting information and its impacts on individual investment decision making*. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

CLOYD, C. B.; SPILKER, B. C. *Confirmation bias in tax information search: A comparison of law students and accounting students*. *Journal of the American Taxation Association*, v. 22, n. 2, p. 60-71, 2000.

COLLIS, J.; HUSSEY, R.; SIMONINI, L. (Trad.). **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª. Ed., reimpr. Porto Alegre: Bookman, 2006.

COSTA, A. M.; MORITZ, G. O.; MACHADO, F. M. V. **Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no planejamento e controle de resultados em organizações empresariais**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 4, n. 8, p. 85-98, 2007.

COSTA, D. F. **Ensaio sobre vieses cognitivos no processo de tomada de decisão gerencial**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras. Minas Gerais, 2017.

COSTA, D. F.; CARVALHO, F. M.; MOREIRA, B. C. M.; PRADO, J. W. *Bibliometric analysis on the association between behavioral finance and decision making with cognitive biases such as overconfidence, anchoring effect and confirmation bias*, *Scientometrics*, v. 111, n. 3, p.1775-1799. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2371-5>, 2017.

COSTA, D. F.; MOREIRA, B. C. M.; CARVALHO, F. M.; SILVA, W. S. *Anchoring effect in managerial decision-making in accountants and managers: an experimental study*, *Revista Brasileira de Estratégia*, v.11, n.3, DOI: <https://doi.org/10.7213/rebrae.11.003.ao08>, 2018.

COSTA, D. F.; CARVALHO, F. M.; MOREIRA, B. C. M. *Behavioral Economics and behavioral finance: a bibliometric analysis of the scientific fields*. *Joyrnal of Economic Surveys*, v. 33, n. 1, p. 3-24. DOI: <https://doi.org/10.1111/joes.12262>, 2019.

COSTA, D. F.; CARVALHO, F. M.; MOREIRA, B. C. M.; SILVA, W. S. **Viés de confirmação na tomada de decisão gerencial: um estudo experimental com gestores e contadores**, *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 14: e164200, DOI: <http://doi.org.10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.164200>, 2020.

COSTA, S. M. P.; SOARES, J. M. M. V.; SILVA, P. G.; SOUZA, A. N. M. **Finanças Comportamentais: uma abordagem experimental sobre ancoragem na tomada de decisão**. *Revista Conhecimento Contábil*. UERN, Mossoró/RN, v. 10, n. 1, p. 64-79. DOI: <http://doi.org.10.31864/rcc.v9i2>, 2020.

COSTA, W. P. L. B.; SILVA, J.D.; OLIVEIRA, A. D.; ALMEIDA, L. B.; SILVA, M. E. D. **Utilização da contabilidade gerencial nas micros e pequenas empresas**, *American Journal of Entrepreneurship and Innovation*, v.2, n. 2, 2020.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CUSINATO, R. T. **Teoria da decisão sob incerteza e hipótese da utilidade esperada: conceitos analíticos e paradoxos**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

DANHKE, G. L. *Investigación y comunicación*. In: FERNÁNDEZ-COLLADO, C.; DANHKE, G. L. (Comps.). *La comunicación humana: Ciência social*. Mexico: McGraw-Hill, p. 385-454, 1989.

DIPBOYE, R. L. *Self-fulfilling prophecies in the selection-recruitment interview*. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 4, p. 579-586, 1982.

DIPBOYE, R. L.; FONTENELLE, G. A.; GARNER, K. *Effects of previewing the application on interview process and outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, v. 69, n. 1, p. 118-128, 1984;

DOBELLI, R. **A arte de pensar claramente: como evitar as armadilhas do pensamento e tomar decisões de forma mais eficaz**. 2^a. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

DOLL, B. B.; HUTCHISON, K. E.; FRANK, M. J. *Dopaminergic genes predict individual differences in susceptibility to confirmation bias*. *The Journal of Neuroscience*, Washington, v. 31, n. 16, p. 6188-6198, 2011.

DUONG, C.; PESCIOTTO, G.; SANTAMARIA, D. *How value-glamour investors use financial information: UK evidence of investors' confirmation bias*. *European Journal of Finance*, v. 20, n. 6., p. 524-549. DOI: <http://doi.org.10.1080/1351847X.2012.722117> ,2014.

EDWARDS, K. D. **Prospect theory: a literature review**. *International review of financial analysis*. V. 5, n.1, p. 19-38, 1996.

FELTRIN, D.; BUESA, N. Y. **Orçamento Empresarial: uma ferramenta para tomada de decisão**. *Revista Gestão e Negócios*, v.4, n°1, 2013

FRANK, R. H. **Microeconomia e comportamento**. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

FELLNER, G.; KRUGEL, S., *Judgmental overconfidence: Three measures, one bias?* *Journal of Economic Psychology*, v. 33, n. 1, p. 142-154. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.07.008>, 2012.

FRANCESCHINI, R.M.K. **Conhecimentos contábeis e gerenciais e a ocorrência de heurísticas: um estudo com estudantes de ciências contábeis**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Cascavel, 2017.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B. de; GUERREIRO, R. **Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países**. *Revista Contabilidade & Finanças*, n. 18, v. 44, p. 9-22, 2007.

GARRISON, R. H.; NORREN, E. W. *Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making*. 7^a. Ed. Illinois: Irwin, 1996.

GERGAUD, O.; PLANTINGA, A. J.; RINGEVAL-DELUZE, A. *Anchored in the past: Persistent price effects of obsolete vineyard ratings in France*. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 133, p.39-51. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.10.005>, 2017.

GERLETTI, S.; SAUAIA, A. C. A., **Influências de aspectos cognitivos sobre decisões de marketing: um estudo exploratório sobre decisões de preço em um ambiente negocial simulado**. São Paulo: Seminário em Administração, 11, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5^a. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIROUX, G. **Earnings Magic and the Balance Sheet: the search for financial reality**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006.

GOMES, L. F. A. M. G.; GOMES, C. F. S. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério** – 5^a. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GUBIANI, C. A.; LAVARDA, C. E. F. **Finanças comportamentais e teoria do prospecto: uma análise bibliométrica de 2000 a 2009**, XIII Semead – Seminário em Administração, 2010.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 5^a. Ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HANSEN, S. C., & VAN DER STEDE, W. A. (2004). *Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis*. *Management Accounting Research*, 15(4), p. 415-439.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H., *The hidden traps in decision making*. *Harvard Business Review*, 2006.

HERNANDEZ, I.; PRESTON, J. L. *Disfluency disrupts the confirmation bias*. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 49, n. 1, p. 178-182. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.08.010>, 2013.

HILARY, G.; HSU, C. *Endogenous overconfidence in managerial forecasts*. *Journal of Accounting and Economics, Amsterdam*, v. 51, n.3, p. 300-313, 2011.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S.M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IZI, R.; GHARKAZ, M.; SAEIDI, P.; MATOOFI, A., *Reporting quality of financial information based on behavioral and value accounting*. *Advances in Mathematical Finance & Applications*, v.5, n.1. DOI: <http://doi.org/10.22034/amfa.2019.582810.1164>, 2020.

JONAS, E.; SCHULZ- HARDT, S.; FREY, D.; THELEN, N., *Confirmation bias in sequential information search after preliminary decisions: An expansion of dissonance theoretical research on selective exposure to information*. *Journal of personality and social psychology*, v. 80, n. 4, p. 557-571. DOI: <https://doi.org/10.1037//0022-3514.80.4.557>, 2001.

JONES, M.; SUGDEN, R. *Positive confirmation bias in the acquisition of information*. *Theory and Decision*, v. 50, n. 1, p. 59-99. DOI: <http://doi.or.10.1023A:1005296023424>, 2001.

JUNG, H.; YOUNG, M. J. *The de-biasing effect of incidental anger on other provided anchors*. *Journal of Behavioral Decision Making*, v. 25, n. 5, p. 435-442. DOI: <https://doi.org/10.1002/bdm.739>, 2012.

KAHNEMAN, Daniel, **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J. L.; THALER, R. H. *Experimental tests of the endowment effect and the coase theorem*. *Journal of Political Economy*, v. 98, n. 6, p. 1325-1348, 1990.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Prospect theory: an analysis of decision under risk**. v. 47. n.2, 1979.

KIEFER, D. A. Z.; BECK, F. **Uso do orçamento empresarial em uma empresa de grande porte do ramo de bens industriais**. XIV Congresso Anpcont. Foz do Iguaçu, 2020.

KIMURA, H.; BASSO, L.F.C., **Finanças comportamentais: investigação do comportamento decisório dos agentes brasileiros**. In: Encontro da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Atibaia. Anais Atibaia/SP: ANPAD, CD ROOM, 2003.

KIMURA, H.; BASSO, L.F.C.; KRAUTER, E. **Paradoxos em finanças: teoria moderna x finanças comportamentais**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 46, n.1, 2006.

KLEINMAN, Paul. **Tudo o que você precisa saber sobre psicologia: um livro prático sobre o estudo da mente humana**. 13^a. Ed. São Paulo: Gente, 2015.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 28^a. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

KRUGER, S. D.; PRESTES, M.; MAZZIONI, S.; PETRI, S. M. *Decision-making process with preference effect: aversion and exposure to risk*. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. Florianópolis, v. 15, n. 36, p.166-187, DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n36p166>, 2018.

KUMAR, S.; GOYAL, N. *Behavioral biases in investment decision making: a systematic literature review*. *Qualitative Research in Financial Markets, United Kingdom*, v. 7, n. 1, p. 88-108, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 3^a. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPES, A. C. T. **O Papel da Contabilidade nas micro e pequenas empresas**. São Paulo, 2013.

LOPES, S.D.; DIEHL, C. A.; LEITE, E. G. **O campo de discussão do orçamento empresarial: uma análise das publicações no Brasil**. XXVII Congresso Brasileiro de Custos – Associação Brasileira de Custos, 2020.

LOSCHOLDER, D. D.; FRIESE, M.; TROTSCHER, R. *How and why precise anchors distinctly affect anchor recipients and senders*. *Journal of experimental social psychology*, v. 70, p. 164-176. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2016.11.001>, 2017.

LUCENA, W. G. L.; FERNANDES, M.S.A.; SILVA, J.D.G., **A contabilidade comportamental e os efeitos cognitivos no processo decisório: uma amostra com operadores da contabilidade**, Revista Universo Contábil, v.7, n.3, DOI: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20117>, 2011.

LUDÍCIBUS, S.; KANITZ, S.C.; MARTINS, E.; CHINEN, C.A.K.; CASTILHO, E.; LISBOA, L.P.; BENATTI, L.; CEI, N.G. **Contabilidade introdutória**. São Paulo: Atlas, 1998.

LUNKES, R. J., **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2^a. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, J. C. **Contabilidade Básica**. 10^a. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, J. C., **Teoria da contabilidade**, Campinas, São Paulo: Alínea, 2011.

MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, J. B.; CARRARO, W. B. W. H. **Vantagens e desvantagens do processo de planejamento orçamentário na perspectiva dos gestores de uma cooperativa médica**. In: XXV Congresso Brasileiro de Custos. Vitória, 2018.

MAZZON, J. A. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1978.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica**. 12^a. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MEDEIROS, J. T.; BARBOSA, A.; SILVA, J. D. G., COSTA, F. H. **Financial decision-making under uncertainty: a study with undergraduate students in Accounting and Business Administration**. Journal of Accounting and Organizations, v.11, n.30, p.36-45. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v11i30.121748>, 2017.

MELO, C. L. L.; SILVA, C. A. T. **Finanças Comportamentais: Um estudo da influência da faixa etária, gênero e ocupação na aversão à perda**. Revista de Contabilidade e Organizações, v.4, n.8, p.3-23, 2010.

MELO, T. M.; FUCIDJI, J.R. **Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos**. Revista de Economia Aplicada. v. 36, n.3, 2016.

MOCHON, D.; FREDERICK, S. *Anchoring in sequential judgments. Organizational behavioral and human decision processes*, v. 122, n.1, p. 69-79. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.04.002>, 2013.

MULLER, L.A. P. **Utilidade e racionalidade na economia neoclássica: uma interpretação grangeana da teoria da utilidade esperada e da hipótese das expectativas racionais.** Revista de Filosofia Moderna e Contemporânea, Brasília, v.8, n.1, p.175-200. DOI: <https://doi.org/10.26512.rfmc.v8il.29365>, 2020.

MUSSWEILER, T.; STRACK, F. *Numeric judgments under uncertainty: The role of knowledge in anchoring.* *Journal of experimental social psychology*, v. 36, n.5, p. 495-518. DOI: <http://dx.doi.org/10.1006/jesp.1999.14.14>, 2000.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NEELY, A.; BOURNE, M.; ADAMS, C. *Better budgeting or beyond budgeting? Measuring Business Excellence.* v. 7, n. 3, p. 22-28, 2003.

NEPOMUCENO, V., **A contabilidade como instrumento de entronização do capitalismo contemporâneo.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2020.

NETO, H. Q.; LEITÃO, C. R. S. **Planejamento e orçamento em instituições financeiras: um estudo em uma instituição de microfinanças de Pernambuco (Brasil).** *Escritos Contables y de Administración*, v. 10, n. 1, p. 97-124, 2019.

NEUMANN, V. J.; MORGENSTERN, O. *Theory of games and economic behavior.* 3^a. Ed. Princeton: Princeton University Press, 1953.

NICKERSON, R. S., *Confirmation Bias: A ubiquitous phenomenon in many guises.* *Review of general psychology*, v. 2, n. 2, p. 175-220. DOI: <http://doi.org/10.1037-2680.2.2.175/1089>, 1998.

NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. *Experts amateurs, and real estate: An anchoring and adjustment perspective on property pricing decisions.* *Organizational behavior and human decision processes*, v. 39, n. 1, p. 84-97. DOI: [http://doi.org/10.1016/0749-5978\(87\)90046-X](http://doi.org/10.1016/0749-5978(87)90046-X), 1987.

NUNES, N. F.; SILVA, A.V., **Modelos, métodos e teorias utilizadas no estudo da decisão e suas aplicações,** v. 16, 2019.

O'REILLY, D. M.; REISCH, J. T.; LEITCH, R. A. *Do experienced auditors have a bias for confirmatory audit evidence?* *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, v. 13, n. 2, p. 187-198,. DOI: <http://doi.org.10.1504/IJAPE.2017.083030> , 2017.

ORRÚ, M., **Contabilidade geral fundamentos.** 2^a. Ed. São Paulo: Scipione, 1991.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento Orçamentário.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, p. 210, 2009.

PARK, J.; KONANA, P.; GU, B.; KUMAR, A.; RAGHUNATHAN, R. *Information valuation and confirmation bias in virtual communities: Evidence from stock message boards*. *Information Systems Research*, v. 24, n. 4, p. 1050-1067. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.2013.0492> , 2013.

PEREIRA, V. M.; LYRIO, M. V. L.; CHNORRENBARGER, D. **Estudo das práticas orçamentárias de cooperativas agropecuárias de Santa Catarina**. Congresso Brasileiro de Custos, 20. Uberlândia: Anais, 2013.

PERERA, D.; CHAND, P.; MALA, R. *Confirmation bias in accounting judgment: the case for International Financial Reporting Standard for small and medium-sized enterprises*. *Accounting & Finance*, n/a (n/a). DOI: <http://doi.org/10.1111/acfi.12523> , 2019.

PERERA, S. (1998). *The historical development of business budgeting: an organizational perspective*. *Accounting Forum*, 22(1), p. 3-13.

PHILLIPS A. P.; DIPBOYE, R. L. *Correlational tests of predictions from a process model of the interview*. *Journal of Applied Psychology*, v. 74, n.1, p. 41-52, 1989;

POMPIAN, M. M. *Behavioral finance and investor types: managing behavior to make better investments decisions*. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119202417>, 2012.

RICHARD, J.; BENSADON, D.; COLLETE, C. **Computability financière: IFRS versus normes françaises**. 10^a. Ed. Malakoff: Dunod, 2014.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3^a. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. (Colabs).3^a. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3^a. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A., **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4^a. Ed. Tradução Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Prentice Hall, pp. 76-94, 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de pesquisa** 3^a. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANFEY, Alan G. *Neuroeconomics: cross-currents in research on decision-making*. *Trends in cognitive sciences*, v. 10, n. 3, p. 108-116, 2006.

SÁ, C. A.; MORAES, J. R. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SARDINHA, J.C.; ALMEIDA, J.M.B.; DINOÁ, L.L.; FERREIRA, W.L. **Orçamento e controle**. 2^a. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

SAUAIA, A. C. A.; ZERRENNER, S. A.; **Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão**. Revista de Administração Contemporânea. Org., 2009.

SAMSON, A.; **Introdução a econômica comportamental**. Em Ávila, F. Bianchi, A. M., **Guia de economia comportamental e experimental**. Tradução Laura Teixeira Motta, 1^a. Ed. São Paulo: Economia Comportamental Org., 2015.

SCHADE, C.; KOELLINGER, P., *Heuristics, biases and the behavior of entrepreneurs*. In *Minniti (Ed.), Entrepreneurship: The engine of growth* (v. 1, pp. 41-63). Westport, Connecticut, London. USA: Praeger, 2007.

SCHOEMAKER, P. *The expected utility model: its variants purposes, evidence and limitations*. *Journal of Economic Literature*, v. 20, n. 2, 1982.

SCHUMAKER, R.; LOMAX, R. *A beginner's guide to structural equation modeling*. 2^a. Ed. New Jersey, NJ. *Psychology Press*, 2004.

SELLTIZ, C.; LAWRENCE, S. W.; STUART, W. C. *Métodos de investigación em las relaciones sociales*. 9^a. Ed. Madrid: RIALP, 1980.

SIEGEL G.; RAMANAUSKAS-MARCONI, H. *Behavioral accounting*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1989.

SILVA, A.T. **Administração básica**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, B. F.; DINIZ, J.; BORTOLUZZI, M. A. **Minicurso de estatística básica: Introdução ao software R**. Universidade Federal de Santa Maria – RS, 2009.

SILVA, W. P. S.; SILVA, J. O. **Planejamento, orçamento e informações contábeis: estudo em uma pequena empresa familiar**. In: Congresso Brasileiro de Custos, 2014, Natal: Anais, 2014.

SILVEIRA, A. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertação e monografias**. 2^a. Ed. Blumenau: Edifurb, 2004.

SLOVIC, P.; LICHTENSTEIN, S. *Comparison of bayesian and regression approaches in the study of information processing in judgment*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971.

SOARES, O. J.; NEVES JÚNIOR, I. J. **Beyond Budgeting: Como otimizar o processo de gestão sem orçamentos**. In: Congresso USP, 2004. Anais... São Paulo: USP, 2004.

SOBRAL, F.; PECCI, A., **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2^a. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, P.V.S.; NIYAMA, J.K.; SILVA, C.A.T. *Theoretical essay on the cognitive biases in judgements of financial statement preparers*. Revista Catarinense de Ciência Contábil, Santa Catarina, v. 19, DOI: <https://doi.org/10.16930/2237-766220202961>, 2020.

SPEEDEN, A. E.; PEREZ, O. C. **Fatores que impactam na qualidade do planejamento orçamentário dos municípios do estado de São Paulo**. Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v. 12, n. 1, 2020.

SUMMERFIELD. C.; TSETSOS, K., *Do humans make good decisions? Trends in cognitive sciences*, v. 19, n. 1, p. 27-34. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tics.2014.11.005>, 2015.

SWAM, W. B.; ELY, R. J. *A battle of wills: self-verification versus behavioral confirmation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 46, n. 6, p. 1287-1302, 1984).

SWERTS, G. B. **A inserção da contabilidade nas teorias das decisões**. Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis da UERJ, v.8, n.2, p.39-52, 2003.

THALER, R. H.; SUSTEIN, C.R. *Nudge: improving decision about health, wealth and happiness*. London: Penguin Books, 2009.

THALER, R. H. *Behavioral Economics: past, present and future*. Illinois: University of Chicago, v. 106, n. 7, p. 1577-1600. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2790606>, 2016.

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

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D., *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. *Science*, v. 185, n.4157, p. 1124-1131. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>, 1974.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D., *Loss aversion in riskless choice: a reference – dependent model*. *The Quarterly Journal of Economics*. v.106, n. 4, p. 1039-1061, 1991.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D.; SLOVIC, P., *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. Cambridge University Press, 1982.

TUNG, N.H. **Orçamento empresarial e custo padrão**. 4ª. Ed. São Paulo: Edições Universidade -Empresa, 1994.

VIALE, R. *Cognitive constraints of economic rationality*. In: SIMON, H. A.; EGIDI, M.; MARRIS, R.; VIALE, R. *Economics, bounded rationality and the cognitive revolution*. Aldershot: Edward Elgar, 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1973.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

WOOD, F.; SANGSTER, A. *Business accounting 2*. 7^a. Ed. London: Pitman, 1996.

ZALESKIEWICZ, T. *Beyond risk seeking and risk aversion: Personality and the dual nature of economic risk taking*. *European Journal of Personality*, v.15, n.1, 2001.

ZANOTTO, G. **A importância do orçamento organizacional como suporte ao controle gerencial**. *Revista Ciência da Sabedoria*. v.1, n. 1, p. 4, 2020.

ZEY, M. **Criticism of rational choice models**. In M. Zey (ED.), *Decision Making: Alternatives to rational choice models*, p. 9-31. Sage Publications, Inc., 1992.

APÊNDICE

APÊNDICE A

SEÇÃO 1 – *Budget Case*

“*Budget Case*” refere-se a um estudo científico de mestrado, o qual tem como objetivo identificar como os profissionais de finanças tomam suas decisões em relação às metas orçamentárias.

O único risco que incide em suas respostas relaciona-se apenas ao tempo de análise, cuja estimativa é de 05 minutos no máximo para que consiga responder a pesquisa e nos ajudar grandiosamente. Caso não queira continuar a responder a mesma basta fechar a página de questionamento, retirando-se do estudo a qualquer momento.

A ciência agradece sua participação neste experimento.

SEÇÃO 2 – Perfil Pessoal

Queremos saber um pouco sobre quem é a pessoa por trás das respostas.

Quem é você?

1) Qual o seu nome completo?

2) Qual a sua idade?

20 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

Acima de 61 anos

3) Qual o seu gênero?

Feminino

Masculino

Prefiro não dizer

4) Você gostaria de receber o resultado deste estudo? Se sim, basta selecionar a opção OUTROS e incluir seu e-mail ao lado. Caso contrário, basta selecionar NÃO.

SEÇÃO 3 – Perfil Profissional

Queremos entender o quanto importante você é dentro de sua organização.

Quais seus conhecimentos técnicos?

1) Você trabalha com *budget* / metas orçamentárias?

Sim

Não

Não, mas já trabalhei. Conheço o funcionamento do processo.

SEÇÃO 4 – Perfil Orçamentário

1) Qual a sua função na elaboração do processo orçamentário?

Gestor

Contador

Outros

2) Você é ou já foi responsável pela tomada de decisão no processo orçamentário (decisor final)?

Sim

Não

SEÇÃO 5 – Case: Companhia Tempo é Dinheiro Ltda.

Suponhamos que você seja gerente da “COMPANHIA TEMPO É DINHEIRO LTDA.”, leia o contexto abaixo para entender o histórico da Companhia.

Imagem:

A **COMPANHIA TEMPO É DINHEIRO LTDA.** é uma empresa especializada em prestação de serviços de Contabilidade, a qual tem em sua carteira, clientes de diversos segmentos.

Como todo início de ano, refaz seu planejamento orçamentário entre suas duas filiais (1-São Paulo / 2-Rio de Janeiro), cujo objetivo principal é aumentar a lucratividade da companhia.

Para elaboração do orçamento, a **COMPANHIA TEMPO É DINHEIRO LTDA** costuma atentar-se às medidas de desempenho apresentadas em anos anteriores e a posição que pretende alcançar no futuro próximo, o que garante um grau de assertividade alto em relação aos valores estimados.



SEÇÃO 6 – Investimento - Filiais

Diante do *Case* apresentado e como gerente responsável pelo planejamento orçamentário da empresa, cabe a você decidir os próximos passos do orçamento 2021.

1) Sendo assim, como você realizaria a divisão dos recursos entre as duas filiais?

De forma igual para ambas.

Me basearia nos valores distribuídos no ano anterior.

Analisaria a necessidade de cada filial.

SEÇÃO 7 – Divisão Orçamentária - 2020

Veja abaixo como foi realizada a distribuição da verba em 2020 entre as filiais.

Imagem:

No ano anterior, a **COMPANHIA TEMPO É DINHEIRO LTDA.** dispunha de \$30.000,00 para distribuir entre suas filiais e as verbas foram alocadas da seguinte forma:

1) FILIAL SÃO PAULO:

R\$15.000,00



2) FILIAL RIO DE JANEIRO:

R\$15.000,00



SEÇÃO 8 – Situação Financeira das Filiais - 2020

Análise a situação financeira das filiais 1 e 2 e responda as perguntas abaixo.

Imagem: Filial 1 – São Paulo: Gráficos

Cada caixa apresentada abaixo corresponde à uma área (especificidade) da Filial 1 – São Paulo, formando assim sua situação financeira atual.

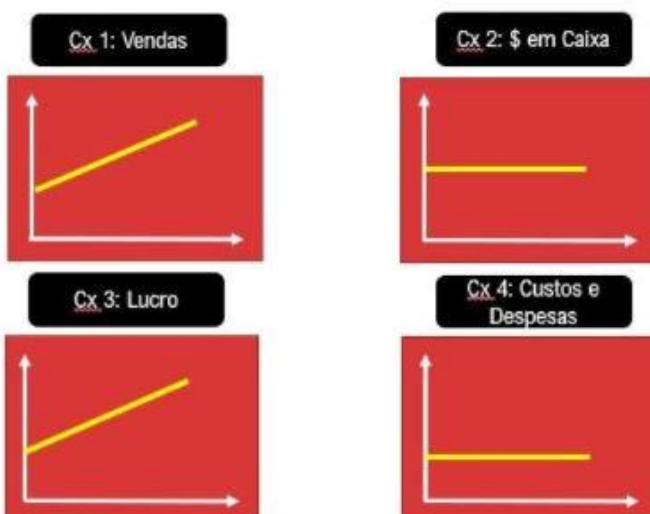


Imagem: Filial 2 – Rio de Janeiro: Gráficos

Cada caixa apresentada abaixo corresponde à uma área (especificidade) da Filial 2 – Rio de Janeiro, formando assim sua situação financeira atual.

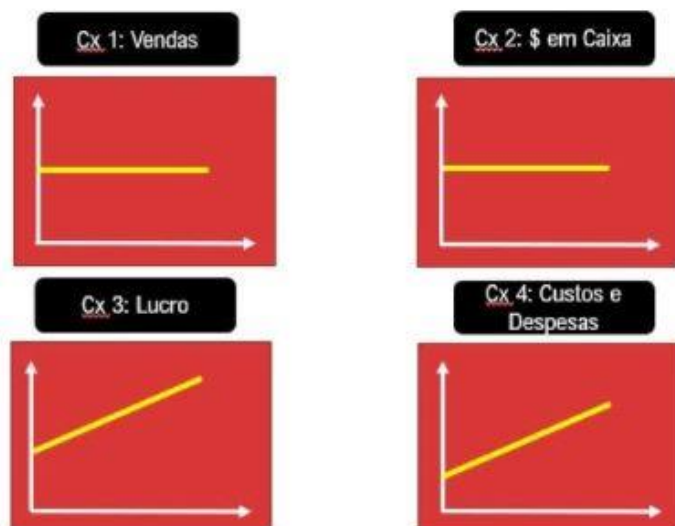


Imagem: Filial 1 – São Paulo: DRE

COMPANHIA TEMPO É DINHEIRO LTDA.		
Filial São Paulo		
DRE em 31.12.2020 (Valores em R\$)		
Receita Bruta de Serviços	R\$	500.000,00
(-) Impostos	-R\$	72.000,00
(-) Serviços Cancelados	-R\$	13.000,00
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$	415.000,00
(-) Custos Serviços Prestados	-R\$	75.000,00
LUCRO BRUTO	R\$	340.000,00
(-) Despesas Gerais e Administrativas (folha de pagamento, aluguel, transporte, diversas)	-R\$	115.000,00
Outras Receitas	R\$	-
RESULTADO ANTES DAS DESPESAS FINANCEIRAS E IMPOSTOS	R\$	225.000,00
(-) Despesas Financeiras	-R\$	4.768,00
Receitas Financeiras	R\$	10.000,00
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	R\$	5.232,00
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	R\$	230.232,00
(-) Provisão de IRPJ	-R\$	34.534,80
(-) Provisão de CSLL	-R\$	27.627,84
LUCRO DO EXERCÍCIO	R\$	168.069,36



Imagem: Filial 2 – Rio de Janeiro: DRE

COMPANHIA TEMPO É DINHEIRO LTDA.	
Filial Rio de Janeiro	
DRE em 31.12.2020 (Valores em R\$)	
Receita Bruta de Serviços	R\$ 450.000,00
(-) Impostos	-R\$ 64.800,00
(-) Serviços Cancelados	R\$ -
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 385.200,00
(-) Custos Serviços Prestados	-R\$ 100.000,00
LUCRO BRUTO	R\$ 285.200,00
(-) Despesas Gerais e Administrativas (folha de pagamento, aluguel, transporte, diversas)	-R\$ 120.000,00
Outras Receitas	R\$ 40.000,00
RESULTADO ANTES DAS DESPESAS FINANCEIRAS E IMPOSTOS	R\$ 205.200,00
(-) Despesas Financeiras	-R\$ 5.000,00
Receitas Financeiras	R\$ 30.000,00
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	R\$ 25.000,00
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	R\$ 230.200,00
(-) Provisão de IRPJ	-R\$ 34.530,00
(-) Provisão de CSLL	-R\$ 27.624,00
LUCRO DO EXERCÍCIO	R\$ 168.046,00



- 1) Diante da análise realizada, como você faria a divisão dos recursos entre as filiais?

De forma igual para ambas.

Me basearia nos valores distribuídos no ano anterior.

Analisaria a necessidade de cada filial.

- 2) Dos R\$ 30.000,00 de verba orçamentária disponível, como você alocaria especificamente os valores entre as filiais?

Filial 1: 75% da Verba / Filial 2: 25% da Verba

Filial 1: 50% da Verba / Filial 2: 50% da Verba

Filial 1: 25% da Verba / Filial 2: 75% da Verba