

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (2025)

**A INFLUÊNCIA DOS VIESES COMPORTAMENTAIS NO
ENTRINCHEIRAMENTO GERENCIAL**

**THE INFLUENCE OF BEHAVIORAL BIASES ON MANAGERIAL
ENTRENCHMENT**

Evelyn Gabriele da Silva Bezerra
Graduanda em Administração
Instituição: Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)
Endereço: Mossoró, Rio Grande do Norte, Brasil
E-mail: evelyingabriele.adm@hotmail.com

Fábio Chaves Nobre
Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba Instituição:
Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) Endereço: Mossoró, Rio Grande do
Norte, Brasil
E-mail: fabio.nobre@ufersa.edu.br

RESUMO

Observando as organizações que compõem o mercado, nota-se que alguns de seus funcionários tendem a permanecer em suas funções por tempo indeterminado, em sua grande maioria, colaboradores em cargo de gerência; levando em consideração que diversos fatores possam corroborar com essa prática, aspectos de pessoais como o excesso de confiança e de otimismo são características que podem influenciar de maneira significativa à tomada de decisão desses gestores, os levando a agir para alcançar um objetivo principal: a manutenção do cargo. A presente pesquisa tem como objetivo por meio da aplicação, interpretação e análise de um questionário elaborado sob validação teórica, documentar a existência ou não da relação entre os vieses comportamentais, compostos pelo excesso de confiança e de otimismo, e o entrenchment gerencial, isto é, a permanência por um longo período de um gestor em sua posição. Por meio destas, conclui-se que ambos os vieses influenciam fortemente na tomada de decisão dos gestores, uma vez que essas atribuições pessoais os tornam mais ou menos independentes e submissos, os configurando assim, em diferentes graus de autonomia, hierarquia e liberdade.

Palavras-chave: Entrenchment Gerencial, Vieses Comportamentais, Excesso de Confiança, Otimismo.

ABSTRACT

Observing the organizations that make up the market, it is noted that some of their employees

tend to remain in their roles for an indefinite period of time, the vast majority of whom are employees in management positions; Taking into account that several factors can corroborate this practice, personal aspects such as overconfidence and optimism are characteristics that can significantly influence the decision-making of these managers, leading them to act to achieve a main objective: maintaining of the position. The present research aims, through the application, interpretation and analysis of a questionnaire prepared under theoretical validation, to document the existence or not of the relationship between behavioral biases, composed of excessive confidence and optimism, and managerial entrenchment, that is, the permanence of a manager in his position for a long period. Through these, it is concluded that both biases strongly influence managers' decision-making, since these personal attributions make them more or less independent and submissive, thus configuring them in different degrees of autonomy, hierarchy and freedom.

Keywords: Managerial Entrenchment, Behavioral Biases, Overconfidence, Optimism.

Disponibilidade: DOI: 10.55905/oelv23n3-005

1 INTRODUÇÃO

Entende-se a palavra “finanças” como sendo o rendimento financeiro alcançado por alguém ou algum negócio, a produção e alteração, positivas ou não, financeira; essa palavra pode ainda ser acompanhada pelo adjetivo “comportamental”, isto é, que se relaciona ao comportamento, neste caso, humano. Lado a lado, o termo “finanças comportamentais” é formado, e designa a relação entre as finanças de alguém ou de algum lugar e o comportamento manifestado pelos gestores dela; é de conhecimento geral que os fatores emocionais e cognitivos de cada indivíduo influenciam nas mais diversas tomadas de decisão requeridas durante a vida, não obstante, não seria estranho se esses fatores também tivessem o poder de influir sobre as decisões financeiras de alguém, mesmo que estas afetem diretamente mais do que apenas ele.

Referente ao comportamento individual, este é manifestado de formas que foram primariamente esculpidas por achismos, tendências e conceitos pré-estabelecidos tanto intrínsecos quanto aprendidos por quem o exerce, e a isso é dado o nome de “vieses”. Um “viés” é definido figurativamente como uma propensão desvirtuada, uma inclinação errônea de se pensar e agir; esses vieses se dividem entre cognitivos, que são achismos racionais e conceituais, que levam o julgamento e a interpretação de algo ao erro, e vieses emocionais caracterizados por direcionamentos obtidos a partir das emoções sentidas pelo indivíduo mediante alguma situação; assim, em um cenário no qual um sujeito é submetido a definir algo, este é influenciado, conscientemente ou não por suas próprias propensões, ou seja, de acordo com o que é raciocinado e sentido no momento, objetivando o que será alcançado e sentido no futuro.

À vista disso, e não descartando o fato de que um gestor financeiro é um indivíduo comum e consequentemente com seus próprios vieses, consequentemente esse administrante ao exercer as suas funções também levará em consideração seus próprios propósitos e prioridades. Na atualidade, um dos estados mais desejados à serem alcançados por um indivíduo é o da estabilidade financeira, majoritariamente atrelado a um emprego fixo que dispõe de vários benefícios, dentre vários outros, o cargo de gestão é bastante visado, pois, ainda que haja muita responsabilidade envolvida, o retorno é proporcionalmente obtido; assim, uma vez que alguém se encontra nesse cargo, é comum a busca pela manutenção deste, seja ela conquistada por meio da excelência do exercício, onde independente dos valores individuais o gestor age

sempre em prol de sua entidade, e isso gera o mantimento da função, ou ainda, quando esse gestor permanece no seu posto por um longo período, pois, age não somente visando o melhor da empresa, mas, tem como objetivo central, a conservação da sua função, ou seja, decisões podem ser tomadas por este gestor, ainda que não sejam as melhores para a organização, se estas colaborarem para a sua permanência no cargo, assim surge o “entrincheiramento gerencial”, definido por uma gerência permanente que foi fortificada a partir de decisões que foram tomadas objetivando a continuidade da gestão.

Por conseguinte, sabendo-se que decisões organizacionais são tomadas por gestores que priorizam suas próprias metas, e concluindo que essa não é a maneira adequada de se conduzir um negócio, é de se questionar a intensidade da influência dos princípios de um indivíduo em uma situação decisória, até que ponto os vieses comportamentais, cognitivo se tratando do achismo otimista, e emocional, sendo o sentimento de autoconfiança, influenciam na tomada de decisão de um gestor para que este priorize o seu bem-estar, a sua imagem, seu status e posição antes dos benefícios que poderiam ser alcançados para o ambiente para o qual a decisão é tomada, e onde este mesmo indivíduo está inserido.

A partir das prévias contextualizações e observações, pode-se sintetizar o todo em uma principal sentença: como conseguir relacionar os vieses comportamentais (excesso de confiança e otimismo) de maneira concreta com o fenômeno do entrincheiramento gerencial, e, uma vez se evidenciada essa relação, como seria o seu comportamento (positivo, negativo ou indiferente).

Assim, o estudo tem como objetivo principal a coleta de dados de gestores atuantes em organizações do mercado, e a análise desses dados para a interpretação e composição da resposta ao principal questionamento; para isso, foi realizada a elaboração de um questionário a nível de identificação dos respondentes com afirmações já validadas anteriormente, e, com a obtenção das respostas, a alocação delas na equação de regressão, equação usada para "[...] verificar a correlação entre duas ou mais variáveis e testar o quanto se pode confiar nas estimativas encontradas." (CHEIN, 2009 p. 7); ao adaptar para os fins do presente estudo, através da equação de regressão, será possível verificar a correlação entre os vieses comportamentais e o fenômeno do entrincheiramento gerencial e testar o quanto se pode confiar nas estimativas encontradas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Entrincheiramento gerencial

Reconhece-se como “Entrincheiramento Gerencial” o fenômeno organizacional caracterizado pela “redução dos direitos dos proprietários de qualquer organização, que passam a ter gestores fortalecidos e protegidos.” (Canassa, 2018 p. 07), assim, encontre-se a razão para o emprego da palavra “entrincheiramento”: em sentido denotativo, “entrincheirar-se” significa “proteger-se e fortificar-se com trincheiras”; ainda segundo Nobre, Oliveira e Leone (2017 p. 02), o “entrincheiramento” pode ser entendido como sendo “[...] um local de proteção e segurança [...]”, de modo que o Entrincheiramento Gerencial seja entendido como o ato de se proteger da insegurança de uma nova ocupação em uma trincheira metafórica: a função já conhecida. Posteriormente, o termo “gerencial” representará a classe dos altos cargos, um dos principais componentes do mercado financeiro, pois, se responsabilizam pela tomada de decisão sobre os investimentos (Gitman; Madura, 2003 p. 27).

Contudo, a longa permanência dos empregados em seus ofícios por receios de novas experiências e consequências não acarretam somente a problemática do Enraizamento Gerencial em si, mas também, concede alto poder e influência decisória aos funcionários envolvidos, que passam a ter potencial de prejudicar o desenvolvimento da empresa. Nobre

(2018 p. 117) escreve que "[...] uma maior liberdade de ação no processo decisório evidencia seu domínio e produz uma manutenção de sua posição na organização.", desse modo, o gestor passa a agir visando a permanência em sua ocupação para que continue dispondo de vantagens atreladas ao posto, tais como gratificações, retribuições, melhores horários de trabalho, maior retorno financeiro, entre outros.

Compreendendo o processo decisório como uma ponte para a manutenção do Entrincheiramento Gerencial, é importante detalhar as partes componentes desse processo para que seja entendido de que forma cada uma pode ser executada de maneira cooperante a esse fenômeno. Define-se “processo” como um conjunto de atitudes tomadas para que seja alcançado certo objetivo; assim, um “processo decisório” “[...] permite escolher o caminho correto para a organização de acordo com o momento que ela vive [...]” (Paganotti, 2015 p. 13). É de consenso geral que todas as decisões tomadas sendo elas concordando ou discordando de algo, optando ou não por alguma coisa, ou fazendo ou não outra, todas elas devem ter um único e abrangente objetivo: fazer com que a companhia trilhe o melhor caminho seja ele econômico, político ou social; é de conhecimento ordinário também que, o processo decisório fica nas mãos dos dirigentes e dos proprietários. Os proprietários, por sua vez, muitas das vezes não se fazem presentes nas operações das empresas, de modo que o processo decisório recaia mais sobre a gerência, a principal área “entrincheirada”. Dessa forma, com o passar do tempo, a permanente gerência passa a visar prioritariamente outros fatores além do bem-estar organizacional.

Bubeck e Lunardi (2023, p. 01) trazem uma perspectiva capaz de auxiliar o entendimento quanto a redução dos direitos dos proprietários diretamente relacionada ao entrincheiramento gerencial por meio do processo decisório. É por eles discorrido que como consequência à permanência dos dirigentes em seus cargos, passando a agir de forma ilegítima com o seu poder, agindo em prol do próprio enraizamento sobre a riqueza da empresa, porém, não a priorizando, mas sim, a sua permanência. Desse modo, tornase fácil com que o gestor enraizado assuma riscos e faça investimentos para a empresa que sejam de interesses próprios que posteriormente se tornem obrigações para os proprietários, mas, não trazendo direitos equivalentes.

Segundo Paganotti (2015, p. 06), "Ainda nas organizações hierárquicas, muitas pessoas, com o intuito de manter seu nível de cargo e status, não permitem que seus subordinados revelem seus talentos." Assim, pode-se ver outra das consequências do Entrincheiramento Gerencial, além de manter-se no mesmo cargo, o dirigente não provê oportunidades para que seus subordinados subam de patamar, ou que igualem com o seu próprio, pois, assim, seria mais gente com poder, o deixando em desfoque, o tirando de posição de exclusividade, abrindo a possibilidade de maior debate sobre tudo e sobre suas vontades, e ainda, sendo menos um operário a quem exercer poder sobre.

Além da não abertura de oportunidades para os trabalhadores, um dirigente determinado a manter-se único e imutável, será sempre conivente ao tipo de estrutura empresarial que exija muitas regras e que por esse motivo se torna disfuncional; além das regras em demasia, existem outras características que caracterizam uma organização como burocraticamente desfavorável: [...] valorização demasiada dos regulamentos internos, excesso de formalidade entre as pessoas, resistência a mudanças, atrito de funcionários, muitas etapas para aprovação ou definição de determinado assunto, autoridade exagerada e pouco foco no cliente. (Paganotti, 2015, p. 07).

Todos esses fatores irão tornar a empresa que apresenta um excesso burocrático uma preferência dos gestores em entrincheiramento, pois, dificultam a obtenção de poder das outras pessoas, ainda que cada vez menos burocracia interna seja o melhor considerando a empresa como prioridade, pois, qualidade e rapidez nos processos internos e mais gente especializada, melhor para o seu desenvolvimento.

Não obstante, um dirigente de alta continuidade traz também desvantagens para o proprietário da organização, pois, centrando todas as responsabilidades em uma única pessoa ou em uma única rede de pessoas por muito tempo, cria-se um cenário danoso: ele passa a

conhecer todos os déficits da empresa, necessidades, pontos vulneráveis e a se melhorar, fora a total rotina dela. Nesse cenário, ele passa a conseguir agir da sua própria maneira em qualquer setor da organização visando a sua manutenção de cargo. Além de que, ainda que ele não esteja cumprindo com todos os seus deveres, os proprietários não conseguem tomar uma atitude adequada, pois, nenhum novo funcionário conheceria tão bem a empresa, suas necessidades e rotina, fora que pelo longo tempo de atuação, a empresa teria um alto valor financeiro para arcar com a saída desse dirigente, sendo assim, a organização fica “refém” de um funcionário “entrincheirado”, e a partir disso, retirando da empresa a possibilidade de um envelhecimento bem-sucedido e de uma manutenção de relações de trabalho saudáveis, uma vez que para isso, segundo Neri (2014), um dos pontos necessários seriam as "Possibilidades de movimentação de carreira para todas as direções, inclusive as remoções, isto é, transferência para atividades menos complexas como alternativa de carreira [...]”.

2.2 Viés do excesso de confiança

Como previamente dito, diversos fatores emocionais e cognitivos são capazes de influenciar a tomada de decisão de um indivíduo seja ela qual for, e em qualquer que seja o âmbito de sua vida. Os economistas clássicos postulam que as decisões são tomadas como se os indivíduos determinassem sempre uma "utilidade máxima", calculada com base em disponibilidades, probabilidades e riscos envolvidos (Diniz; Schiavon; Oliveira, 2018 p. 50), ou seja, induzem a crer que o “decidir”, tanto para fins pessoais quanto para fins coletivos, com ênfase em qualquer temática, até mesmo financeira, estaria condicionado a uma perspectiva racional. Com essa visão difundida, e, em busca de um novo entendimento sobre as motivações por trás da tomada de decisão com foco nas decisões financeiras, surgem as “finanças comportamentais”, que realizam:

O estudo do comportamento econômico e da tomada de decisão dos indivíduos, ou agentes econômicos, na linguagem da economia. Isso é feito por meio da análise das influências cognitivas, sociais e emocionais no comportamento econômico (Dias, 2022 p. 31).

Aceita-se "cognição humana" como sendo, segundo o dicionário, a capacidade cerebral de interpretar informações captadas pelos cinco sentidos e utilizá-las na forma de ser do indivíduo. Ainda segundo Fonseca (2014 p. 04), "Explicar a cognição [...], pressupõe, em primeiro lugar, concebê-la como tendo origem social [...]”, em conformidade com o autor, função cognitiva faz parte ainda do processo de aprendizagem humano, juntamente com as funções conativas (motivação, emoções, temperamento e personalidade) e com as funções executivas (vindas da coordenação). A cognição é, portanto, sistêmica e emerge do cérebro como o resultado da contribuição, interação e coesão do conjunto dessas funções mentais (Fonseca, 2014 p. 04).

Uma vez compreendendo a cognição como parte do processo de aprendizagem humano, e ainda, como responsável pela interpretação de tudo o que é presenciado pelo indivíduo e pela seleção das partes dessas experiências que irão influenciá-lo, pode-se dizer que “O ser humano é capaz de representar mentalmente a si mesmo e seu ambiente. Por meio dessa representação, as informações fornecidas pelo ambiente são retidas em uma série de cognições, as quais constituem regras sobre os comportamentos do indivíduo. Essas “regras cognitivas” são, por exemplo, expectativas de respostas aos atos individuais e as percepções de autoeficácia, que podem influenciar atitudes futuras do indivíduo” (Vasconcellos; Barbosa, 2021), e ainda que, “As influências sociocognitivas instruem as pessoas em novas ideias e práticas, e as motivam a adotá-las.” (Bandura; Azzi; Polydoro, 2008).

Mediante o conceito de "cognição" anteriormente descrito, por possuir origem social, pode-se dizer que conceitos, pré-conceitos, crenças, ideais e percepções, todos atuam como fonte para influências cognitivas e cabe ao indivíduo apresentar firmeza em seus princípios, a essa firmeza, é dado o nome de "confiança". A palavra confiança está relacionada ao grau de

certeza que o indivíduo tem na validade, na exatidão ou no estado mental sobre crenças, conhecimento, percepções, predições, julgamentos ou decisões (Zakay; Tsal, 1993).

Pode-se considerar o termo “excesso” como sendo sinônimo ao termo “exagero”, ou ainda, à palavra “abundância”, ou, “demasia”. Em particular, na literatura uma pessoa é descrita com excesso de confiança quando a confiança em seu julgamento é maior do que as frequências relativas de respostas corretas (Gigerenzer; Hoffrage; Kleinbolting, 1991 p. 506).

Nossa confiança excessiva no que acreditamos saber, e nossa aparente incapacidade de admitir a verdadeira extensão da nossa ignorância e a incerteza do mundo em que vivemos. Somos inclinados a superestimar o quanto compreendemos sobre o mundo e subestimar o papel do acaso nos eventos (Kahneman, 2011).

Não se distanciando do ambiente empresarial:

Não que não devamos ter confiança em nossas intuições, a confiança parece ser um fator importante para que possamos planejar e executar na direção intuitiva obtida. No entanto, seu excesso pode ser prejudicial [...]. Excesso de confiança e/ou paixão sobre algo pode cegar nossa percepção para falhas [...] (Silva, 2020 p. 80).

Recorrendo à ação de “confiar”:

Quando confiamos em uma pessoa ou na organização, pressupomos que os benefícios do nosso relacionamento com eles compensarão quaisquer custos para nós. Na verdade, a confiança, só é necessária se os custos de uma perda forem maiores do que o possível ganho (Caproni, 2001 p. 76).

Utilizando tal base como princípio do conceito de “autoconfiança” em um gerente, pode-se entender que quando existe a confiança de um indivíduo em si próprio, ele declara que crê com firmeza na sua capacidade de fazer algo e isso trará bons frutos, e, no caso da confiança em excesso, ainda que conte com riscos altos com grande propensão a acontecerem, ele confia que más consequências não virão de sua decisão.

Como ainda foi dito por Caproni (2001 p. 80), “Confiar demais pode nos levar a assumir riscos desnecessários [...]”, como prova disso, Malmendier e Tate (2008) testaram uma amostra de 394 das grandes empresas norte-americanas entre 1980 e 1994 em busca da validação da hipótese de que o excesso de confiança seria uma característica recorrente entre os Chiefs Executives Officers - CEOs delas. Como resultado de dados obtidos manualmente, foi aferido que um subconjunto significativo de CEOs estava excessivamente confiante nos fluxos de caixas de suas empresas, e assumiam investimentos de alto valor, mas também, de alto risco, ou seja, pela alta validação das próprias ações, os dirigentes passam a agir de uma forma já criticada por Neves (2021 p. 143), ignorando os riscos. Segundo ele, “A atitude de ignorar riscos eventualmente adotada por administradores só faz a ameaça aumentar o impacto do risco no futuro.”, ou seja, ao se ignorar um risco, somente será adiado o momento de ele ocorrer ainda mais forte e mais negativo para a organização.

2.3 Viés do otimismo

Tendo sido incluso de antemão o conceito e influência da cognição sobre um indivíduo, e, não obstante, como esta depende em algum grau da confiança deste mesmo ser em si, e havendo compreendido posteriormente os riscos do excesso dessa crença, é comum que se gere a conclusão de que existe algo que faça o ser humano enxergar além desses riscos, até mesmo ignorá-los, esperando sempre que o que foi idealizado, ou algo ainda melhor será o desenlace de suas ações, a isso dá-se o nome de “otimismo”.

No desmembrar dessa palavra, alcançando a sua etimologia, pode-se ver que ela surge da junção da palavra “ótimo” que por si só, deriva do latim *optimus*, que em latim significa “o melhor”, com o sufixo “ismo” que representa algo como “um conjunto de ideias” ou ainda pode ser definido como “propensão”, ou seja, o otimismo representaria um conjunto de ideias propensas ao melhor, ou, como melhor desenvolvido por Segerston, Carver e Scheier (2017), “Otimismo é uma variável de diferença individual que reflete a extensão em que as pessoas mantêm expectativas favoráveis generalizadas para seu futuro. ”; o “futuro” expresso na sentença pode ser interpretado com abrangência geral, isto é, abarcando toda a vivência do indivíduo e suas diferentes esferas, pessoal ou profissional. Ao manter essas expectativas

favoráveis generalizadas para o futuro, o sujeito tende a ignorar tudo o que está materializado no presente que não coopere com elas, pode-se dizer que ele tenderá a resistir os fatos contrários e a selecionar como relevante apenas os dados que confirmam suas expectativas e convicções (Silva 2020, p. 78).

Essa resistência e ignorância aos fatos que não contribuirão de maneira positiva ao atingimento do melhor resultado esperado apresentadas pelo indivíduo, não deixa de impactá-lo de um bom modo, como dito por Santos e Faro (2020), "[...] a prevalência de mais crenças positivas do que negativas sobre o futuro ao longo da vida auxilia o processo e enfrentamento dos sujeitos, [...]" em conformidade com eles, em diversos meios de informação, pode-se constatar que o otimismo auxilia no enfrentamento de patologias e adversidades diversas ao longo da vida. Contudo, assim como discorrido anteriormente sobre os riscos do excesso de confiança, o otimismo em demasia também pode acarretar más consequências.

O excesso do otimismo faz com que o indivíduo enxergue os seus talentos de fora ampliada, e se sinta capaz de correr riscos maiores e mais incertos, e ainda atribua os bons resultados a ações próprias, e os maus à fatores externos, (Lovallo e Kahneman, 2003); essa má avaliação de si próprio e do ambiente em que se está inserido, pode ser danosa a diversas áreas, principalmente na área profissional, onde a auto avaliação é deficiente, enquanto a avaliação para com terceiros é excessiva, segundo Silva (2020, p. 79), pode incitar dificuldades interpessoais e desentendimentos. [...] induz a sentimentos de hostilidade e situações de conflito."

Além de ser prejudicial às relações citadas, uma falsa sensação de controle passa a ser desenvolvida a partir do otimismo em excesso, por apenas esperar sempre o melhor, apenas enxergar o que lhes convém e ampliar a visão sobre suas capacidades, os indivíduos passam a pensar ter controle sobre os acontecimentos, os deixando dispostos a assumir compromissos que não sejam propícios por algum motivo, em conformidade com esse raciocínio, Barros e Silveira (2008) escrevem que "[...], uma vez que os indivíduos em geral tendem a superestimar as suas próprias habilidades eles tenderão a mostrar maior excesso de confiança e otimismo em relação a resultados incertos que pensam poder controlar [...]" em conformidade com o descrito caráter que superestima as capacidades e subestima os riscos, Silva (2020 p. 75) diz que "Aqueles moderadamente otimistas são mais prudentes, enquanto os exageradamente otimistas se envolvem contra os limites evidentes."

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa verificou a influência dos vieses do excesso de confiança e do otimismo no entrincheiramento gerencial. Para isso foram utilizadas escalas validadas dos vieses comportamentais (Souza Silva, 2021) e do entrincheiramento gerencial (Barbosa, 2024). A amostra foi composta por 151 respondentes no qual são gestores que tomam decisões de investimento e financiamento nas empresas.

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva e explicativa, pois os dados obtidos foram descritos pela média e desvio-padrão e depois foi realizado inferências estatísticas a fim de explicar as relações existentes, ou seja, conforme Gil (1999), que define que a pesquisa descritiva "tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis", e explicativa como tendo "como objetivo básico a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno". Vale ressaltar que a amostra não foi probabilística, ou seja, a amostra foi coletada de acordo com a disponibilidade dos respondentes.

Como técnica de análise foi utilizado o modelo econométrico de regressão linear múltipla pelo método de mínimos quadrados ordinários. Sendo assim, o quadro 1 inserido abaixo foi elaborado para evidenciar as hipóteses da pesquisa:

Quadro 1 - Hipóteses do modelo

Hipóteses	Descrição
H ₀	Existe uma relação positiva do viés do excesso de confiança no entrincheiramento gerencial.
H ₁	Existe uma relação positiva do viés do otimismo no entrincheiramento gerencial.

Fonte: Autoria própria (2024)

As variáveis do modelo estão descritas no quadro 2 e separadas entre variáveis dependentes e independentes. Vale ressaltar que as variáveis dependentes foram estratificadas em entrincheiramento Autonomia, entrincheiramento hierarquia e entrincheiramento liberdade e a variável global do entrincheiramento.

Quadro 2 - Descrição das variáveis dependentes e independentes

Definição		Descrição
Dependentes	ENTRI	Etrincheiramento
	ENTAUT	Etrincheiramento Autonomia
	ENTH	Etrincheiramento Hierarquia
	ENTL	Etrincheiramento Liberdade
Independentes	EC	Viés do Excesso de Confiança
	OT	Viés do Otimismo

Fonte: Autoria própria (2024)

Os procedimentos de apresentação e análise de resultados foram assim descritos: primeiramente foram realizados uma análise descritiva dos dados quanto à idade, tempo de atuação da empresa no mercado, tempo de atuação do respondente na empresa, gênero, grau de escolaridade e setor (comércio, indústria e serviço). Depois foram realizadas análises descritivas de cada item do entrincheiramento e dos vieses e por fim foram calculados a média geral do entrincheiramento gerencial e suas categorias e depois a média do excesso de confiança e otimismo.

Em seguida foram elaboradas as equações de regressões conforme a quadro 3:

Quadro 3 - Equações de regressões

Equações de regressões
$ENTRI = \alpha + \beta_1 OC + \beta_2 OT + \mu$
$ENTAUT = \alpha + \beta_1 OC + \beta_2 OT + \mu$
$ENTH = \alpha + \beta_1 OC + \beta_2 OT + \mu$
$ENTL = \alpha + \beta_1 OC + \beta_2 OT + \mu$

Fonte: Autoria própria (2024)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No primeiro momento de análise das respostas obtidas por meio dos questionários aplicados, algumas variáveis contínuas surgem com o objetivo de mensurar períodos - como no presente questionário, o tempo de atuação da empresa no mercado, e o tempo de atuação do empregado na empresa – e, não obstante, permitir a expressão da idade de cada respondente. A partir de todos os dados coletados e do número de respondentes, é possível estimar a menor, maior e a média de cada variável, como representado pela Tabela 1; facilitando as futuras análises, ao se utilizar um único número que represente a população com o um todo. É possível a interpretação de que a idade média dos respondentes é de 39 (trinta e nove) anos, com um tempo médio de empresa de 7 (sete) anos, enquanto as empresas estão no mercado à uma média de 12 (doze) anos.

Tabela 1 - Estatística descritiva das variáveis contínuas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	151	21	66	39,464	9,3586
Tempo de Atuação da empresa no Mercado	151	1	50	12,225	8,4815
Tempo de Atuação do Respondente na empresa	151	1	37	7,3113	6,0235

Fonte: Autoria própria (2024)

Por conseguinte, na Tabela 2 apresentada abaixo, são expostas as quantidades de respondentes de cada gênero (da totalidade de trabalhadores, cerca de 46% são mulheres, e 54% são homens), permitindo assim, relacionar essa variável com outros fatores obtidos pelo mesmo questionário.

Tabela 2 - Distribuição dos respondentes por gênero

Gênero				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Feminino	69	45,7	45,7	45,7
Masculino	82	54,3	54,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Fonte: Autoria própria (2024)

Como exemplo de variável ordinal inserida nos questionários aplicados, está o grau de escolaridade, onde os respondentes assinalaram em qual deles estavam enquadrados, caracterizando entre outros dados, que a maioria – cerca de 56% – identificam-se como já tendo contemplado o ensino superior, (Tabela 3).

Tabela 3 - Distribuição dos respondentes pelo grau de escolaridade

Grau de escolaridade				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Ensino Médio/Técnico	37	24,5	24,5	24,5
Ensino Superior	84	55,6	55,6	80,1
Especialização/MBA	26	17,2	17,2	97,4
Mestrado	4	2,6	2,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Fonte: Autoria própria (2024)

Aos respondentes também foi solicitado que expressassem em qual setor industrial a empresa para qual trabalham se identificava, dividindo novamente os respondentes em um novo critério, no qual se enquadraram majoritariamente como componentes do setor terciário da economia, isto é, a prestação de serviços – cerca de 40% –, (Tabela 4).

Tabela 4 - Distribuição dos respondentes por setor industrial da empresa em que atuam

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Comércio	54	35,8	35,8	35,8
Indústria	10	6,6	6,6	42,4
Serviço	61	40,4	40,4	82,8
Outro (agricultura, pecuária ou extrativismo)	10	6,6	6,6	89,4
Comércio e Serviço	16	10,6	10,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Fonte: Autoria própria (2024)

A partir das duas últimas tabelas apresentadas, é possível a elaboração de uma correlação entre as duas variáveis (grau de escolaridade e setor industrial), assim, é elaborada

na Tabela 5 essa correspondência, onde é detalhado quantos são os respondentes atuantes em cada setor industrial (por meio da empresa que os emprega) que possuem determinado nível educacional. Assim, consegue-se a interpretação, por exemplo, de que os trabalhadores que possuem o ensino superior completo, se distribuem grande parte em empresas de comércio, serviço ou ambos.

Tabela 5 - Distribuição dos respondentes por grau de escolaridade em cada setor industrial

		Comércio	Indústria	Serviço	Outro	Comércio e Serviço
		Contagem	Contagem	Contagem	Contagem	Contagem
Grau de Escolaridade	Ensino Fundamental	0	0	0	0	0
	Ensino Médio/ Técnico	15	0	17	1	4
	Ensino Superior	33	6	27	6	12
	Especialização/MBA	5	4	14	3	0
	Mestrado	1	0	3	0	0
	Doutorado	0	0	0	0	0
	Pós-Doutorado	0	0	0	0	0

Fonte: Autoria própria (2024)

Após a organização de todas as variáveis que tinham caráter de identificação dos respondentes, com suas correspondentes contagens e médias, e sendo possível elaborar algumas relações entre elas, faz-se necessário a organização dos dados obtidos a partir das perguntas do questionário objetivadas a contemplar os temas abordados no presente escrito. O questionário base foi formulado por 29 questões, subdivididas em:

- a) 9 Questões destinadas a caracterizar o viés de excesso de confiança no respondente;
- b) 7 Questões destinadas a caracterizar o viés de excesso de otimismo no respondente;
- c) 13 Questões destinadas a caracterizar o entrincheiramento gerencial na empresa em que o respondente está inserido, essas, por sua vez, ainda são subdivididas em:
 - a) 6 Questões relacionadas ao entrincheiramento gerencial de autonomia;
 - b) 5 Questões relacionadas ao entrincheiramento gerencial de hierarquia;
 - c) 2 Questões relacionadas ao entrincheiramento gerencial de liberdade.

Todas essas questões foram respondidas em uma escala de 1 a 10, onde 1 representava a total discordância do respondente para com a total pergunta, e 10 significava que ele concordava plenamente com a sentença. A partir da obtenção de todas as respostas, para facilitar a análise foram retiradas as médias de cada sentença, apresentadas nas tabelas abaixo, e cada questão recebeu uma sigla que a representasse, para as questões relacionadas ao viés de excesso de confiança – EC (médias expressas na tabela 6); para as questões relacionadas ao viés de excesso de otimismo – OT (médias expressas na tabela 7); e para as questões relacionadas ao entrincheiramento gerencial, o início ENT, acompanhada pelo subgrupo, ao entrincheiramento gerencial de autonomia – ENTAUT (médias expressas na tabela 8); ao entrincheiramento gerencial de hierarquia – ENTH (médias expressas na tabela 9); e ao entrincheiramento gerencial de liberdade – ENTL (médias expressas na tabela 10); além de todas as médias, a nível de detalhamento, o desvio padrão foi gerado.

Tabela 6 - Média das respostas fornecidas para o excesso de confiança pelos respondentes

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
EC1	6,00	10,00	8,5762	1,09810
EC2	6,00	10,00	9,1457	,90478
EC3	6,00	10,00	9,1457	,88992
EC4	1,00	10,00	7,4702	2,26218
EC5	1,00	10,00	8,3311	1,55230
EC6	6,00	10,00	9,0066	,89812
EC7	1,00	10,00	7,9073	1,54208
EC8	5,00	10,00	8,6026	1,06508
EC9	5,00	10,00	8,7086	1,12895

Fonte: Autoria própria (2024)

Tabela 7 - Média das respostas fornecidas para o excesso de otimismo pelos respondentes

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
OT1	1,00	10,00	8,1722	1,55676
OT2	3,00	10,00	8,6556	1,24925
OT3	5,00	10,00	9,2053	1,00212
OT4	5,00	10,00	9,2848	,83568
OT5	5,00	10,00	9,3113	,82612
OT6	2,00	10,00	8,4437	1,40777
OT7	5,00	10,00	8,7351	1,03087

Fonte: Autoria própria (2024)

Tabela 8 - Média das respostas fornecidas para o entrincheiramento gerencial de autonomia

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
ENTAUT1	5,00	10,00	9,2649	1,19277
ENTAUT2	1,00	10,00	9,5430	1,19295
ENTAUT3	5,00	10,00	9,5563	1,13511
ENTAUT4	5,00	10,00	9,4305	1,10460
ENTAUT5	5,00	10,00	9,6159	,85527
ENTAUT6	5,00	10,00	8,8675	1,33504

Fonte: Autoria própria (2024)

Tabela 9 - Média das respostas fornecidas para o entrincheiramento gerencial de hierarquia

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
ENTH1	1,00	10,00	5,1523	3,96946
ENTH2	1,00	10,00	6,3907	3,31054
ENTH3	1,00	10,00	4,4040	2,88485
ENTH4	1,00	10,00	7,4437	2,66992
ENTH5	3,00	10,00	8,0265	2,15080

Fonte: Autoria própria (2024)

Tabela 10 - Média das respostas fornecidas para o entrincheiramento gerencial de liberdade

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
ENTL1	1,00	9,00	1,9669	1,60174
ENTL2	1,00	10,00	5,2848	2,87374

Fonte: Autoria própria (2024)

Sintetizando as tabelas acima, em uma só (e de maior praticidade) é possível a elaboração da Tabela 11, onde a partir da média tirada de cada sentença, elas serão divididas em seus respectivos grupos e obtida uma média só para cada grupo e subgrupo:

Tabela 11 - Média das respostas de cada grupo e subgrupo de sentenças

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
EC	5,78	10,00	8,5461	,94100
OT	6,43	9,86	8,8297	,78311
ENTRI	5,08	9,31	7,3036	,88457
ENTAUT	5,83	10,00	9,3797	,74490
ENTH	3,00	10,00	6,2834	1,58465
ENTL	1,00	9,00	3,6258	1,82411

Fonte: Autoria própria (2024)

Após a obtenção e organização dos dados obtidos, se torna possível a realização da equação de regressão para que seja determinado o quanto os vieses (excesso de confiança e excesso de otimismo) definem, causam ou estão relacionados com o entrincheiramento gerencial (como um todo e em suas subdivisões).

Na Tabela 12, pode-se ver a primeira tabela formada após o teste de regressão, ela mostra um resumo de todo o modelo, e expressa a partir do “R quadrado” quanto da variável dependente (entrincheiramento gerencial como um todo - ENTRI) é explicada pelas variáveis independentes (excesso de confiança e excesso de otimismo), além disto, a partir do “Durbin Watson” obtido, é possível atestar ou não a existência de uma auto correlação (relação entre as variáveis independentes) no modelo, por conseguinte, é possível listar os mesmos dados para os tipos de entrincheiramento gerenciais separadamente: de autonomia, de hierarquia e de liberdade.

Ainda na Tabela 12 os dados indicam que as variações de entrincheiramento, incluindo o entrincheiramento de modo geral, se relacionam e são de algum modo influenciadas pelas variáveis explicativas consideradas no estudo (excesso de confiança e otimismo), uma vez que todas apresentam um R quadrado superior a 0; não obstante, com todas as estatísticas de Durbin-Watson próximas à 2, é possível definir que as variáveis explicativas pouco se relacionam entre si, ou seja, no ensaio realizado, as variáveis independentes influenciam a variável dependente (entrincheiramento) quase que de maneira apartada, tendo em vista que a escala dessa estatística é de 0 à 4, onde em 0, existe extrema dependência de uma variável para com a outra, e no outro extremo, as variáveis atuam de maneira contrária uma com a outra, prejudicando a obtenção de resultados.

Tabela 12 - Relação entre os vieses e as variações de entrincheiramento gerencial

R	R	R	Erro	Estatísticas de mudança
---	---	---	------	-------------------------

		qua dra do	quad. ajusta do	padrão da est.	Alteração de R quadrado	Alteração F	Sig. Alteração F	Durbin - Watso n
ENTRI	,080 ^a	,006	-,007	,88768	,006	,476	,622	1,264
ENTAU T	,236 ^a	,056	,043	,72870	,056	4,371	,014	1,600
ENTH	,011 ^a	,000	-,013	1,5952 2	,000	,009	,991	1,300
ENTL	,059 ^a	,004	-,010	1,8331 8	,004	,260	,771	1,404

Fonte: Autoria própria (2024)

Após aplicar a equação de regressão, é possível desenvolver a tabela que expressará a significância (Sig.) das variáveis independentes em conjunto sobre a variável dependente, isto é, a significância da influência delas, sobre a variável dependente, conforme tabela 12. Pode-se afirmar que as variáveis independentes influenciam significativamente sobre a variável dependente, uma vez que para isso, a significância tem de ser superior a 0, tal como resultou conforme tabela 12.

Como dito, essas representações uniram as variáveis independentes como uma só, e a força delas sobre as variáveis dependentes; porém, como o objetivo é a análise dos dois vieses sobre o entrincheiramento e seus tipos, é essencial a separação deles para uma análise mais profunda e como regra da equação de regressão múltipla. Assim, a partir desta equação, são conseguidas estruturas que além de dividir os vieses, expõem se as variáveis independentes contribuem positivamente ou negativamente para com as variáveis dependentes (por meio do cálculo do coeficiente não padronizado “B”) e a existência ou não de colinearidade, isto é, a existência ou não da relação entre as duas variáveis independentes. Tal como os quadros anteriores, também pode-se elaborar esse demonstrativo mais detalhado para o entrincheiramento como um todo e para as suas divisões para fins comparativos e de análise (Tabela 13).

Tabela 13 - Comparativo entre a influência dos vieses sobre cada variação de entrincheiramento

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Estatísticas de colinearidade	
		B	Modelo padrão	Beta	Sig.	Tolerância	VIF
ENTRI	(Constante)	6,708	,826		,000		
	EC	,082	,112	,087	,006	,471	2,124
	OT	-,012	,135	-,011	,009	,471	2,124
ENTAU T	(Constante)	8,051	,678		,000		
	EC	,222	,092	,281	,002	,471	2,124
	OT	-,065	,111	-,068	,003	,471	2,124
ENTH	(Constante)	6,468	1,484		,000		
	EC	,008	,202	,005	,040	,471	2,124
	OT	-,029	,242	-,014	,050	,471	2,124
ENTL	(Constante)	3,278	1,705		,005		

	EC	-,154	,232	-,079	,001	,471	2,124
	OT	,188	,279	,081	,0,02	,471	2,124

Fonte: Autoria própria (2024)

Conforme a tabela 11 a equação de regressão do entrincheiramento geral ficou assim evidenciado:

$$ENTRI = 6,708 + 0,82 OC - 0,012 OT \quad (\text{Equação 1})$$

A equação 1 evidencia que o viés do excesso de confiança possui uma relação positiva com o entrincheiramento gerencial, ou seja, quanto maior o excesso de confiança do gestor, maior será seu entrincheiramento gerencial. Desta forma não se rejeita a hipótese H0. Ainda na mesma equação o viés do otimismo possui uma relação negativa com o entrincheiramento, ou seja, quanto maior o otimismo do gestor, menor será o entrincheiramento (vice-versa).

Ainda conforme os mesmos dados, pode-se elaborar as equações para os entrincheiramentos gerenciais de autonomia (equação 2), de hierarquia (equação 3) e de liberdade (equação 4), conforme expressas a seguir:

$$ENTAUT = 8,051 + 0,222 OC - 0,065 OT \quad (\text{Equação 2})$$

$$ENTH = 6,468 + 0,008 OC - 0,029 OT \quad (\text{Equação 3})$$

$$ENTL = 3,278 + (-0,154) OC + 0,188 OT \quad (\text{Equação 4})$$

Assim, evidenciando nas equações 2 e 3, que o viés do excesso de confiança possui uma relação positivo com os entrincheiramentos gerenciais de autonomia e de hierarquia, ou seja, quanto maior o excesso de confiança do gestor, maior será seu entrincheiramento gerencial. Desta forma não se rejeita a hipótese H0. Ainda nas equações 2 e 3, o viés do otimismo possui uma relação negativa com os entrincheiramentos em questão, ou seja, quanto maior o otimismo do gestor, menor será o entrincheiramento (vice-versa).

Já a equação 4, evidencia que o viés do excesso de confiança possui uma relação negativa com o entrincheiramento gerencial de liberdade, ou seja, quanto maior o excesso de confiança do gestor, menor será seu entrincheiramento gerencial. Desta forma se rejeita a hipótese H0. Ainda na equação 4, o viés do otimismo possui uma relação positiva com os entrincheiramentos em questão, ou seja, quanto maior o otimismo do gestor, maior será o entrincheiramento.

Segundo a tabela 11, quase todas as variações de entrincheiramento gerencial, inclusive o de modo geral, são influenciadas pelo excesso de confiança e de otimismo do seguinte modo: o excesso de confiança causa sobre os gestores uma ilusão sobre as suas próprias capacidades, onde elas são superestimadas, assim, eles começam a assumir uma postura mais confiante, tanto para si, como para o outros, passando à frente de quem não passa a mesma imagem, e proporcionando uma posição superior, e a partir disso, o excesso de confiança passa a ser fator de manutenção dessa posição, e essa contribuição “positiva” do excesso de confiança ao entrincheiramento gerencial de modo geral é expressa pelo coeficiente não padronizado “B” referente à EC com sinal positivo. Abaixo dele, nota-se que o fator “excesso de otimismo” representado pela “OT”, é expresso com sinal negativo, indicando que o excesso de otimismo prejudica o entrincheiramento gerencial de modo geral, pois, com o excesso de otimismo, a subestimação aos riscos e a falsa sensação de controle se azem presentes, fazendo com que o trabalhador assuma riscos maiores, podendo colher más consequências e prejudicando a sua posição.

A contribuição positiva do excesso de confiança juntamente com a negativa do excesso

de otimismo se mantêm dessa forma com o entrincheiramento gerencial de autonomia, ou seja, quanto mais autoconfiante o trabalhador se torna, maior a necessidade dele de buscar a sua própria autonomia (ainda que seja dificultosa de adquirir na empresa), ao mesmo tempo, seu excesso de otimismo má influente sobre a tomada de decisões prejudica a obtenção dessa maior autonomia; sobre o entrincheiramento gerencial de hierarquia, é possível relatar que esse fator também sofre essa mesma influência, uma vez que a equação resultou novamente em um valor positivo para o excesso de confiança, indicando que quanto mais confiança entre a gestão, maior a sua permanência, mas, que o otimismo (representado como um sinal negativo), pode atrapalhar o resultado da gestão, e contribuir para uma modificação na hierarquia vigente.

Como dito anteriormente, quase todas as variações de entrincheiramento gerencial sofrem a influência dos vieses da mesma forma, porém, quanto ao entrincheiramento gerencial de liberdade, os sinais se opõem, ainda que a gestão apresente confiança em demasia, a liberdade de que dispõe não se comporta de maneira proporcional, ainda que conte com um gestor muito confiante, os donos ou acionistas ainda não o fornecem muita liberdade, ao contrário, o excesso de confiança pode inibir os superiores de cederem, uma vez que se nota que as decisões seriam tomadas mediante um viés em excesso. Por outro lado, o otimismo contribui para a obtenção de mais liberdade (representado pela estimativa positiva), tendo em vista que será visto de fora como uma virtude em momentos de crise.

Ainda na tabela 11, a estatística VIF se manteve com o valor de 2,124 ao longo do demonstrativo, esta estatística indica a existência ou não de multicolinearidade entre as variáveis independentes, isto é, se entre elas existe uma relação de equivalência. Quando isso ocorre, existe a necessidade da retirada de alguma variável que esteja correspondendo de forma exata a outra, porém, quando o experimento está apenas caminhando para o problema de multicolinearidade, essa estatística se apresenta de 5 em diante, assim, o presente ensaio não apresenta sinais de multicolinearidade entre as variáveis, uma vez que a estatística adquirida é bem inferior, logo, não existiu a possibilidade de uma variável responder pela ou se identificar com a outra.

5 CONCLUSÃO

Após a obtenção dos resultados e suas análises e interpretações, foi possível documentar que o excesso de confiança de modo geral contribui com o entrincheiramento gerencial, ou seja, quanto mais confiante for um gestor, maior a chance do entrincheiramento se manter, por demonstrar maior certeza nas suas decisões, não obstante, quanto maior o otimismo do gestor, menor a chance dele se manter no cargo, pois, o otimismo em excesso gera uma “cegueira” no profissional, que é malvista pelos superiores.

Detalhadamente, nota-se que tanto no quesito autonomia, quanto no quesito hierarquia, os vieses se comportam como dito anteriormente, isto é, quanto mais confiante for o gestor, mais autonomia ele apresenta e se mantém também na sua posição de hierarquia, isto é, com os mesmos subordinados e autoridade, ao contrário do otimismo, que prejudica ambos, pois, quanto mais otimista (cegamente) se apresentar o gestor, menos ele é merecedor da permissão para sua autonomia, e menos ele respeita a hierarquia, devido sua superestima.

Somente no entrincheiramento gerencial de liberdade, esses vieses atuam de forma contrária, isso se dá, devido ao fato de que graus de liberdade diferentes serão dados ao gestor dependendo de suas atribuições, isto é, um gestor já muito confiante, tem conquistado mais coisas, e dificilmente conseguirá ainda mais liberdade em seu cargo, enquanto um gestor, ainda que demasiadamente otimista, poderá conseguir uma liberdade (ainda que para algo menor) dentro do seu cargo por não ser uma exigência de mesmo porte que a do gestor com confiança exacerbada.

REFERÊNCIAS

7GRAUS. ISMO. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/ismo/>>.

BANDURA, A., AZZI, R. G., POLYDORO, S. Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BARBOSA, A. A. de S., NOBRE, F. C., NOBRE, L. H. N., & BENTO, F. J. da S. (2024). MANAGERIAL ENTRENCHMENT: SCALE VALIDATION. International Journal of Professional Business Review, 9(7), e04802.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i7.4802>

BARROS, L. A. B. DE C.; SILVEIRA, A. D. M. DA. Excesso de Confiança, Otimismo Gerencial e os Determinantes da Estrutura de Capital. Disponível em:
<<https://www.redalyc.org/pdf/3058/305824735001.pdf>>.

BUBECK, S. K., LUNARDI, M. A. Efeito do entrincheiramento gerencial no comportamento assimétrico dos custos. Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis - FURB. Anpcont. São Paulo, 2023.

CANASSA, B. J. Entincheiramento gerencial e criação de valor nas cooperativas de crédito brasileiras. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

CAPRONI, P. J. Treinamento gerencial: como dar um salto significativo em sua carreira profissional. São Paulo: Pearson, 2001. E-book. Disponível em:
<https://plataforma.bvirtual.com.br>.

CARVER, C. S.; SCHEIER, M. F.; SEGERSTROM, S. C. Optimism. Disponível em:
<<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20170998/>>.

CHEIN, Flávia. Introdução aos modelos de regressão linear: Um passo inicial para compreensão da econometria como uma ferramenta de avaliação de políticas públicas. Brasília: Enap, 2009.

DIAS, Emerson Weslei. Finanças comportamentais: desejos, tentações e felicidade. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2022. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

DINIZ, Leandro Fernandes Malloy; SCHIAVON, Bruno Kluwe; OLIVEIRA, Rodrigo Grassi. Julgamento e tomada de decisão. 1. ed. São Paulo: Editora Ampla, 2018. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

EDITORA, P. tempus est optimus judex rerum omnium. Disponível em:
<<https://www.infopedia.pt/dicionarios/locucooes-expressoes/tempus%20est%20optimus%20judex%20rerum%20omnium>>.

Finanças Comportamentais: o que são e como funcionam. Disponível em:
<<https://online.pucrs.br/blog/financas-comportamentais>>.

Finanças. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/financas/>>.

FONSECA, Vitor da. O papel das funções cognitivas, conativas e executivas na aprendizagem: uma abordagem neuropsicopedagógica. Revista psicopedagogia, Lisboa, 2014.

GIGERENZER G., HOFFRAGE U., KLEINBOLTING H. Probabilistic Mental Models: A Brunswikian Theory of Confidence. Psychological Review, Vol. 98, No. 4, 506-528, 1991.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. Administração financeira: uma abordagem gerencial. São Paulo: Pearson, 2003. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. 1. ed. Estados Unidos da América. Farrar, Straus and Giroux, 2011.

LOVALLO, D.; KAHNEMAN, D. Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions. Disponível em: <<https://hbr.org/2003/07/delusions-of-success-how-optimism-undermines-executives-decisions>>.

MALMENDIER, U; TATE, G. Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction☆. Journal Of Financial Economics, [S.L.], v. 89, n. 1, p. 20-43, jul. 2008. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.07.002>.

NERI, Aguinaldo (org.). Gestão de RH por competências e a empregabilidade. Campinas, SP: Papirus, 2014. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

NEVES, Edmo Colnaghi. Fundamentos de governança corporativa: riscos, direito e compliance. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2021. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

NOBRE, E. de A., OLIVEIRA, F. F., LEONE, N. M. de C. P. G. ENTRINCHAMENTO ORGANIZACIONAL: a visão dos secretários executivos de um instituto federal de educação. Holos, [S.L.], v. 4, p. 424-436, 19 set. 2017. Instituto Federal de Educacao, Ciencia e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2017.5057>

NOBRE, F. C. Decisões de investimentos em ativos reais: influências dos vieses comportamentais, do enraizamento gerencial e da tolerância ao risco no processo decisório. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2018.

PAGANOTTI, José Antonio (org.). Processo decisório. 1. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2015. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

PRIBERAM INFORMÁTICA, S.A. Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/entrincheirar>>.

SANTOS, L.; FARO, A. Otimismo: Teoria e Aplicabilidade para a Psicologia. Disponível em: <<https://pssaucdb.emnuvens.com.br/pssa/article/view/898/1104>>.

Significado de Processo (O que é, Conceito e Definição). Disponível em:
<<https://www.significados.com.br/processo/>>.

SILVA, Fábio Eduardo da. Tomada de decisão e intuição. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

SILVA, Fábio Eduardo da. Tomada de decisão e intuição. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

SOUZA SILVA, L. C. de; NOBRE, F. C. .; HOLANDA NEPOMUCENO NOBRE, L.; PAULA, L. D. F. L. .; NEPOMUCENO, L. H. Overconfidence and optimism in business decision-making: Scale development and validation . Research, Society and Development, [S. l.], v. 10, n. 8, p. e7210817145, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i8.17145. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/17145>.

VASCONCELLOS, Silvio José Lemos; OLIVEIRA, Clarissa Tochetto de; BARBOSA, Thamires Pereira. Terapia cognitiva: novos contextos e novas possibilidades. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2021. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

Viés: significado e o que é. Disponível em:
<<https://www.significados.com.br/vies/#:~:text=Em%20sentido%20figurado%2C%20vi%C3%A9s%20representa>>.

ZAKAY, D; TSAL, Y. The impact of using forced decision-making strategies on post-decisional confidence. Journal of Behavioural Decision Making, volume 63, pg. 53-68, 1