

Processo Decisório e Heurística do Afeto: aspectos emocionais de administradores em decisões organizacionais

Gabriel Pais Ferreira
gpaisferreira@gmail.com
UFRJ

José Luis Felício Carvalho
zecaufRJ@gmail.com
UFRJ

Resumo: A pesquisa acadêmica acerca da influência da dimensão emocional nos processos de tomada de decisão em contextos organizacionais ganhou renovado impulso a partir do advento da perspectiva da economia comportamental no campo de processo decisório. O afeto tem sido reconhecido como fator determinante para o julgamento em decisões, particularmente no que tange à avaliação de riscos e benefícios em situações específicas. Nesse âmbito, a heurística do afeto apresenta-se como estratégia simplificadora de decisões em condições de escassez de tempo e recursos, de insuficiência de dados e de elevada pressão, com desdobramentos que podem ser tanto positivos quanto negativos no que concerne aos resultados da decisão. O presente artigo foi orientado pelo objetivo de analisar os diferentes impactos causados pela heurística do afeto nos processos de tomada de decisão de administradores no que tange a decisões com efeitos positivos e negativos em organizações atuantes no Rio de Janeiro, por intermédio de investigação teórico-empírica efetuada a partir de análise de conteúdo realizada em entrevistas conduzidas junto a 20 gestores e gerentes de organizações públicas e privadas.

Palavras Chave: processo decisório - heurística do afeto - vieses cognitivos - emoção - organizações

1. INTRODUÇÃO

Como pontificam Naqvi *et al.* (2006), a significativa influência da dimensão emocional nos processos de tomada de decisão vem sendo tratada de forma consensual por acadêmicos e praticantes, evidenciando-se o entendimento de que as emoções tanto podem deslanchar encadeamentos decisórios problemáticos e provocar desdobramentos catastróficos, quanto podem – mediadas por inteligência emocional – balizar positivamente a razão, depurando processos decisórios de maneira efetiva e satisfatória. Bazerman e Moore (2014) classificam a influência emocional como um aspecto incontornável do processo decisório, enquanto Kahneman (2011) acrescenta que os avanços na compreensão de como a emoção afeta o julgamento constituem uma das conquistas mais importantes para o conhecimento acadêmico acerca da decisão. Tais avanços materializam-se nas dezenas de pesquisas acerca da temática publicadas em anos recentes.

Por exemplo, conforme Polo *et al.* (2024), na tomada de decisão, um papel fulcral é desempenhado pelas emoções experimentadas por cada indivíduo, razão pela qual a influência da dimensão emocional nos processos decisórios vem sendo analisada, por exemplo, nos domínios da estratégia de marketing e do comportamento do consumidor. Verma *et al.* (2025), por sua vez, analisam a importância da estabilidade emocional no processo de tomada de decisões em ambientes complexos de investimentos, apontando para a necessidade de que profissionais de finanças compreendam a influência da emoção no comportamento dos decisores. Para Ferreira e Ferreira (2025), as emoções podem afetar a motivação, o comprometimento e o comportamento individual, podendo acarretar distorções no julgamento e, por conseguinte, no desempenho organizacional e na performance empreendedora. Sob um panorama inquietantemente atual, Gabbiadini *et al.* (2024) discorrem acerca dos efeitos ocasionados pela prevalência das emoções negativas e da percepção de ameaça ensejadas pelo suporte da inteligência artificial nos processos decisórios.

Não obstante as numerosas e expressivas contribuições de investigadores e praticantes, as avenidas de pesquisa seguem abertas. Neste sentido, Ferreira e Ferreira (2025) recomendam que sejam conduzidos novos estudos acadêmicos para investigar o impacto das emoções em decisões tomadas nos diferentes níveis da administração e nas variadas áreas estratégicas da organização, sob uma perspectiva integrativa, sugerindo também que se analise como os diferentes níveis organizacionais lidam com as emoções. Os autores propõem, portanto, uma recomendação para novos esforços de pesquisa curiosamente ampla, a qual denota um campo de investigação ainda vastamente atraente. Respondendo a tais provocações, o presente artigo aventura-se a estreitar o foco e o escopo aventados por aqueles autores, sugerindo um contexto específico de pesquisa.

Enuncia-se como objetivo do presente trabalho analisar os diferentes impactos causados pela heurística do afeto nos processos de tomada de decisão de administradores no que tange a decisões com efeitos positivos e negativos em organizações atuantes no Rio de Janeiro. King e Slovic (2014) caracterizam a heurística do afeto como o dispositivo simultaneamente cognitivo e emocional que leva os indivíduos a confiarem predominantemente em suas impressões afetivas acerca de um fenômeno – não em uma avaliação racional – para formar seus julgamentos de risco. Para Slovic *et al.* (2007), tal heurística se apresenta simultaneamente como maravilhosa e assustadora em sua capacidade para “lubrificar a razão”, permitindo que os actantes tomadores de decisões sejam inadvertidamente manipulados para percorrer caminhos por vezes estranhos à racionalidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. PERSPECTIVAS ESSENCIAIS ACERCA DA RACIONALIDADE NA DECISÃO

O primeiro passo para destrinchar o vasto campo do conhecimento em processo decisório envolve analisar a anatomia da decisão, isto é, os elementos que a compõem. Um dos principais componentes, presente ao longo de toda a cadeia de decisões, é o julgamento. Bazerman e Moore (2014) afirmam que o termo julgamento faz referência aos aspectos cognitivos e que, para compreendê-lo plenamente, é necessário detectar os aspectos constitutivos que demandam a sua presença no curso da tomada de decisão.

Resgatando abordagens hegemônicas acerca da decisão que, embora amplamente desafiadas no curso do tempo, permanecem como referências de reflexão e ação para acadêmicos e praticantes, Bazerman e Moore (2014) apresentam seis etapas que servem como modelo em um processo racional de tomada de decisão. A primeira etapa é a definição do problema – a qual aponta a necessidade de um julgamento refinado, com foco em resolver aquele problema, não os sintomas temporários dele oriundos dele. A segunda etapa modelada pelos autores consiste na identificação dos critérios, momento em que, de forma racional, o tomador de decisões deverá identificar os critérios relevantes a permearem o processo decisório. Duzert, Spinola, e Brandão (2009) defendem que tais critérios incluem sobremaneira aspectos morais, técnicos e legais. A terceira etapa engloba a ponderação dos critérios, em que Bazerman e Moore (*op. cit.*) ressaltam a necessidade de o tomador de decisões avaliar e ranquear, racionalmente, os critérios de acordo com a importância de cada um deles, o que obviamente envolve sua subjetividade. Na quarta etapa, geram-se alternativas, vale dizer, identificam-se caminhos a serem seguidos para alcançar o objetivo final. A quinta etapa compreende classificar cada alternativa segundo cada critério, e consiste em relacionar os critérios estabelecidos com as alternativas identificadas, a fim de verificar as consequências que poderão advir do processo. A última etapa decorre da multiplicação das classificações da etapa anterior pelo peso dos critérios estabelecidos, da soma desses resultados para cada alternativa e da escolha da solução baseada no valor mais elevado.

Os aspectos cognitivos são majoritariamente considerados ao se conduzir uma análise dicotomicamente racional e não-racional a respeito do processo decisório. Consoante Stanovich e West (2000), distinguem-se os Sistemas 1 e 2 na tomada de decisão. O primeiro sistema traz a velocidade, a falta de esforço, a intuitividade e a emoção como principais características. O Sistema 2, segundo Kahneman (2011), consiste em um processo de raciocínio e julgamento que requer mais esforço, leva mais tempo e pode ser tido como mais consciente. Para Bazerman e Moore (2014), o Sistema 1 atua na maioria das situações, as mais corriqueiras e rotineiras, enquanto o Sistema 2 está fortemente presente nas decisões que demandam um maior grau de análise e uma maior especificidade de julgamento.

Outro aspecto a ser examinado quando se aborda temática da tomada de decisão é a racionalidade. Por séculos, desde os trabalhos seminais dos economistas clássicos acerca da decisão, imperou uma visão de racionalidade absoluta, posteriormente contestada pelo modelo da racionalidade limitada proposto por Herbert Simon (cf. PLOUS, 1993). Como minudenciam Van Kleef *et al.* (2010), a longa abordagem racional da tomada de decisões escora-se na ingênua premissa de que os indivíduos possuem conhecimento absoluto acerca de si próprios e das preferências dos demais actantes sociais.

Segundo Markic (2009), desde Platão a tomada de decisão vem sendo percebida como um processo predominantemente racional. Embora a influência das emoções não tenha sido totalmente rejeitada, sua compreensão permanece nuvensa. Elas estariam presentes na definição dos objetivos, bem como na motivação e, concomitantemente, em oposição à incumbência de alcançar os objetivos práticos. Seguindo o pensamento dos gregos, São

Tomás de Aquino entende a razão como uma dádiva divina e relacionada à existência da alma, como descreve Howard (1993); os homens poderiam distinguir-se dos animais em função da razão conferida pela alma, enquanto somente os animais seriam orientados pela emoção. Tal perspectiva, continua o autor, influenciaria Charles Darwin, que considerava as emoções como um vestígio hereditário não funcional do animal ancestral do homem.

Avançando na epistemologia da decisão, conforme sintetizam Motta e Vasconcelos (2006), a economia clássica toma por premissa a ideia de que o tomador de decisão possui conhecimento absoluto de todas as alternativas disponíveis de ação. Assim sendo, ele seria capaz de usar sua “racionalidade absoluta” para decidir-se pela opção “ótima”. Tal modelo evidentemente ignora aspectos determinantes que integram as decisões que são tomadas no âmbito organizacional, por exemplo, tais como as incertezas derivadas de conflitos de poder ou de dinâmicas intragrupais fundamentadas no afeto.

Opondo-se aos sedimentados preceitos clássicos, como relatam Bazerman e Moore (2014), Herbert Simon contesta e transcende a premissa essencial do modelo racional, preconizando uma mudança de foco da prescrição teórica “como uma decisão deve ser tomada” para a descrição teórico-empírica “como uma decisão é tomada”. Simon apresenta então sua concepção inovadora da racionalidade limitada, que abriria os caminhos para que o papel da emoção na decisão fosse mais generosamente perscrutado (LERNER *et al.*, 2015).

2.2. A MULTIFACETADA VARIÁVEL DA EMOÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

Uma vez estabelecidas as importantes contribuições acadêmicas de Herbert Simon acerca das limitações da racionalidade, outras portas foram abertas para uma análise sistemática do processo decisório. Como notam Lerner *et al.* (2015), desde filósofos até neurocientistas, cada vez mais estudiosos dedicam-se à investigação do quanto as emoções afetam o julgamento e a tomada de decisão. Os autores concluem que as emoções influenciam na tomada de decisões de forma poderosa, incontornável e generalizada.

Como pontificam So *et al.* (2015), emoções podem ser representadas em julgamentos multidimensionais complexos que refletem uma quantidade considerável de informações a respeito da relação de um indivíduo com aquilo que o cerca, de forma física e social, além de suas reflexões ao considerar tal relação. Tecnicamente, como explicam Leblanc, McConnell e Monteiro (2014), as emoções podem ser definidas como respostas psicológicas ou neurais que informam o organismo se determinada situação é considerada desejada ou indesejada. Para Brosch *et al.* (2013), a emoção afigura-se como peça central do processo decisório, além de, paradoxalmente, poder dar suporte a decisões supostamente “racionais”, especialmente em situações complexas com resultados incertos.

Quanto às classificações das emoções, Yukalov (2021) sugere três classes: a ordem das características positivas (agradável, bom, atraente etc.); a série das características negativas (desagradável, ruim, repulsivo etc.); e a divisão das características neutras, que pode ser considerada como indiferente acerca da investidora afetiva. Pfister e Böhm (1992) asseveram que os modelos descritivos de tomada de decisão comportamental são frequentemente criticados por negligenciar fatores emocionais – mais que isso, argumentam que as emoções são desconsideradas em certos modelos, tais como o de expectativa x valor e também o de importância x valor, entre outros.

Factualmente, desde a década de 1980, pesquisadores que possuem interesse nas emoções e na cognição têm buscado relacionar as emoções com as intercorrências da cognição, como o julgamento (cf. ANGIE *et al.*, 2011), ensejando expressivos avanços acadêmicos ao longo dos anos. Ahn e Picard (2005), por exemplo, demonstraram que, para além de sua importância na tomada de decisão, as emoções influenciam na aprendizagem.



Lerner *et al.* (2015) cotejam pesquisas que evidenciam mesmo a relevância das emoções negativas no processo decisório – sob a denominação “emoções integrais”. Segundo estudos elencados pelos autores, a raiva pode justificar o combate a injustiças no julgamento, enquanto a antecipação do arrependimento pode ser um motivo para evitar a tomada de riscos excessivos. Por outro lado, as emoções integrais também podem ocasionar vieses na tomada de decisão, fenômeno que pode ser observado, por exemplo, nos casos em que o medo faz um indivíduo escolher uma opção menos segura por se sentir mais confortável.

Emoções incidentais também foram academicamente exploradas no que tange ao impacto causado na tomada de decisão. Para Lerner *et al.* (2015), esse tipo de emoção pode transferir-se de uma situação para outra, afetando decisões que não se relacionam necessariamente com a situação anterior. Para exemplificar, os autores mencionam a raiva incidental que surge em uma dada situação, e que pode ser a justificativa para culpar outras pessoas em outras situações que não guardam qualquer relação com o contexto anterior, evidenciando-se o efeito *carryover* da emoção incidental, o qual também pode ocasionar vieses no processo decisório. Andrade e Ariely (2009) ressaltam a magnitude das emoções incidentais como onipresentes nos processos decisórios cotidianos.

No contexto organizacional, as emoções fazem-se notar em âmbitos variados, desde nos acontecimentos diários intraorganizacionais, até nas relações dos participantes da organização com agentes externos. Pandey e Mookerjee (2018), por exemplo, abordam a influência das emoções nas escolhas dos consumidores e como elas afetam o comportamento dos clientes, enquanto Loewenstein (2000) adita que as decisões financeiras individuais e organizacionais encontram-se assujeitadas à influência de potentes emoções. Han *et al.* (2007), a seu turno, sopesam que especialistas de mercado concordam que o comportamento das pessoas varia de acordo com sua disposição afetiva, oportunizando-se a criação e a produção industrial de produtos específicos associados às emoções. Achar *et al.* (2016), por sua vez, salientam o papel de emoções integrais e incidentais na tomada de decisão de consumo, enfocando inclusive a monta do efeito *carryover*.

Acerca dos aspectos cognitivos relacionados à dimensão emocional da decisão, Engelmann e Hare (2017), por exemplo, observam que o medo e a ansiedade cumprem a função de proteger o tomador de decisão e, destarte, priorizam os mecanismos de cognição relacionados ao comportamento defensivo, que incorre em menos riscos. Segundo os autores, por outro lado, a raiva e a felicidade são estados emocionais que potencializam mecanismos cognitivos relacionados à busca de recompensas, incorrendo em escolhas que envolvem mais riscos. Os estudos de Brundin e Gustafsson (2013) apresentam a incerteza como um elemento precípua no entendimento das emoções no processo decisório organizacional: seria ela um poderoso moderador na relação entre as emoções e a propensão a manter investimentos em projetos aparentemente fadados a fracassar. Leblanc, McConnell e Monteiro (2014) sintetizam que as emoções inequivocamente formam uma parte integral da função cognitiva.

Considerando a faceta da eticidade no processo de tomada de decisão organizacional, Gaudine e Thorne (2001) arrazoam que a emoção não pode ser considerada antiética em um processo decisório caracterizado como racional, livre e pautado pela conduta ética, conquanto seja possível argumentar, a exemplo de Matarazzo *et al.* (2021), que a decisão individual não acontece sempre de forma livre, pois os indivíduos podem ser forçados pelas circunstâncias a escolher um curso de ação que não condiz com suas intenções originais. Os autores aditam que tal ocorrência, por si só, já seria suficiente para suscitar um eventual arrependimento, independentemente dos resultados ou da justificativa da tomada de decisão; assim, com respeito aos efeitos para a pessoa decisora, uma escolha forçada poderia mimetizar processos decisórios levados a termo em ambientes de elevada incerteza.

2.3. A HEURÍSTICA DO AFETO NO CAMPO DE PROCESSO DECISÓRIO

Definida como uma estratégia simplificadora do processo decisório – um processo rápido e abreviado para avaliar uma opção que contém risco – na qual o agente decisor confia no sentimento imediato de gostar ou não daquela alternativa, a heurística do afeto remete, conforme Pfister e Böhm (2008), à dimensão emocional embutida nas opções que estão sendo avaliadas pelo tomador de decisão. Para os autores, todavia, a reação afetiva pode ser causada, igualmente, por memórias de eventos passados que não apresentam relação consciente com a situação que se apresenta ao indivíduo decisor.

A partir dessa heurística, Slovic *et al.* (2007) defendem que os seres humanos podem poupar tempo e esforço, em diversas situações, ao consultarem suas impressões relacionadas ao afeto, ao invés de efetuarem cálculos trabalhosos que demandam tempo e outros recursos. Segundo Skagerlund *et al.* (2020), a heurística do afeto decorre do fenômeno de que as pessoas costumam desenvolver julgamentos fundamentados nas representações de objetos ou eventos que sofrem influência do afeto. Li, Ashkanasy e Ahlstrom (2013) acompanham a propositura de que a heurística do afeto permite assegurar que as emoções podem ter influência direta na tomada de decisão. Os autores acrescentam que, por meio dessa heurística, o afeto torna-se um componente do raciocínio. Por fim, Zeelenberg *et al.* (2008) sustentam que as respostas afetivas para as opções de escolha que emergem para o tomador de decisão durante o processo podem ser compreendidas como uma heurística.

O impacto do afeto abrange múltiplos aspectos quando se enfoca a tomada de decisão na vida pessoal e na rotina organizacional. Por exemplo, para Schwarz (2000), os estados afetivos influenciam a estratégia de processamento de informação a ser adotada: indivíduos que estão felizes têm mais chance de seguir uma estratégia de processamento com foco em estruturas de conhecimento pré-existentes e concedem pouca atenção aos detalhes, enquanto indivíduos tristes adotam o comportamento inverso. Em Slovic *et al.* (2007), registra-se que as reações afetivas geradas pelos estímulos componentes de uma decisão são, geralmente, as primeiras reações, e elas ocorrem de forma automática, posteriormente, guiando o processamento de informações e a definição de julgamentos.

Bazerman e Moore (2014) elucidam que conexões entre afeto e tomada de decisão podem ser igualmente estabelecidas quando surge o fator intuição, cuja natureza já se encontra ligada à dimensão afetiva: em George e Dane (2016), depreende-se que julgamentos carregados de afeto surgem a partir de associações holísticas, rápidas e não conscientes. Ainda de acordo com tais autores, os julgamentos carregados de emoção que servem como base para a intuição originam-se de processos associativos que ocorrem fora da percepção consciente. Acerca de processo de tomada de decisões à luz da intuição, Treffers, Klarner e Huy (2019) analisam como os estados emocionais podem influenciar a tarefa estratégica de geração de ideias sob períodos de tempo restritos, propondo que, em situações nas quais a capacidade cognitiva está restringida, os indivíduos entram em um processo heurístico e usam as emoções como orientação para tomar suas decisões. Sob tal perspectiva, os autores sugerem que os afetos informam a tomada de decisão quando uma tarefa requer que o processo cognitivo possa entremear-se ao processo heurístico correspondente.

Em Slovic *et al.* (2007), cotejam-se trabalhos acadêmicos acerca da ideia de “risco como um sentimento”, um conceito que apresenta diversos pontos de tangência com a heurística do afeto. Tais estudos apresentam evidências de que respostas emocionais para situações de risco, incluindo sentimentos como medo, preocupação e ansiedade costumam divergir das avaliações cognitivas. Ademais, como decorrências dos processos de tomada de decisão, as respostas emocionais têm um impacto diferente e, ocasionalmente, mais significativo na percepção e na assunção de risco do que as avaliações cognitivas.

Como advertem Bazerman e Moore (2014), entretanto, heurísticas também podem induzir ao erro no processo decisório. Consoante esclarecem Slovic *et al.* (2007), por mais que a heurística eventualmente ofereça respostas satisfatórias, ela também pode enganar, particularmente quando envolve a dimensão afetiva. O próprio fato de o julgamento de risco diminuir quando o indivíduo se depara com situações que despertam mais emoções positivas, por exemplo, já pode induzir uma tomada de decisão equivocada. Em Skagerlund *et al.* (2020), enumeram-se pesquisas nas quais aparecem evidências de que a heurística do afeto poderia levar a decisões enviesadas quando se instaura uma mais expressiva percepção de risco. Por fim, Slovic *et al.* (2007) discorrem sobre a deletéria manipulação das reações afetivas decorrente das limitações do sistema experiencial e dos estímulos presentes no ambiente para enviesar processos decisórios.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em decorrência de sua propensão a dissecar fenômenos sociais complexos e, a partir de suas análises, favorecer uma compreensão aprofundada do comportamento humano (cf. LIM, 2024), a abordagem qualitativa de pesquisa foi selecionada para orientar o esforço de investigação aqui conduzido. De acordo com Nogueira-Martins e Bogus (2004), esse tipo de abordagem refere-se, dentre outras coisas, a estudos de representações psíquicas, percepções, pontos de vista, vivências e experiências de vida. As perspectivas qualitativas de pesquisa são utilizadas para que se possa acessar a comunidade pesquisada a partir de seus próprios termos, argumentam Braun e Clarke (2025), sobrevalorizando-se as experiências e os pontos de vista dos participantes, de modo a levantar não apenas os pontos positivos de suas vivências, como também suas tensões, inconsistências e frustrações.

Com relação à seleção de sujeitos para a investigação, estabeleceu-se uma amostragem por tipicidade e por conveniência (MATTAR, 2012), compreendendo 20 gerentes e gestores em níveis tático e estratégico de tomada de decisões em organizações públicas e privadas no estado Rio de Janeiro, os quais haviam sido elencados como respondentes de uma pesquisa realizada no âmbito da disciplina obrigatória de Processo Decisório ministrada por um dos autores do presente artigo no segundo semestre de 2024 no curso de Administração de uma instituição federal de ensino superior localizada no município do Rio de Janeiro.

No que se refere a métodos e técnicas para a coleta de dados, recorreu-se naturalmente à revisão bibliográfica – para propiciar a fundamentação teórica e apresentar o estado-da-arte do assunto investigado (cf. GARCIA, 2016) – e a entrevista estruturada, que, para Gil (2008), consiste em uma relação fixa de perguntas, sem variação de ordem ou enunciado entre os entrevistados. Conforme diretriz previamente seguida por Carvalho e Faria (2015), optou-se pela técnica do incidente crítico para nortear as entrevistas. De acordo com Chell (1998), ao evocar-se o incidente crítico, busca-se incentivar os sujeitos participantes a recordar eventos positiva e/ou negativamente marcantes em suas trajetórias, permitindo que as pessoas descrevam como tais situações foram vivenciadas, bem como os resultados de suas ações. A técnica do incidente crítico possibilita, segundo Szöts-Kováts e Primecz (2024), entender a natureza ambivalente dos fenômenos perscrutados em uma dinâmica qualitativa de pesquisa, mostrando seus múltiplos significados e contradições para as pessoas entrevistadas.

À guisa de tratamento dos dados, as entrevistas registradas em áudio com os sujeitos da pesquisa foram integralmente transcritas, para posteriormente ser submetidas aos protocolos de leitura crítica e de análise de conteúdo. Conforme dilucida Alvarado (2012), a leitura crítica depende da competência cultural do leitor em identificar e entender textos produzidos pelos sujeitos e avaliar reflexivamente os aspectos relevantes de tais textos sem permitir que eles sejam contaminados por perspectivas previamente construídas pelo analista. A análise de conteúdo, por sua vez, conforme Campos (2004), consiste em estudar o conteúdo



nas figuras de linguagens e nos manifestos textuais dos sujeitos. Nicmanis (2024), em contrapartida, advoga que tal análise pode abarcar tanto o conteúdo manifesto quanto o conteúdo latente do material textual, importando sobremaneira os temas levantados e sua categorização no parecer dos participantes da pesquisa. Marvasti (2019) sintetiza que o protocolo da análise qualitativa de conteúdo refere-se a uma abordagem empírica de textos à luz de seu contexto de produção e comunicação, na intenção de empreender uma interpretação subjetiva de seu conteúdo por meio de um processo sistemático de classificação, codificação e/ou identificação de temas ou padrões.

Por fim, sobre os caminhos metodológicos aqui percorridos, Vergara (2013) adverte ser salutar expor as limitações inerentes ao método de trabalho escolhido, pelo que citam-se, nesta pesquisa, primeiramente, a reduzida quantidade de respondentes – os quais certamente não abarcam a complexidade do universo da tomada de decisão nos âmbitos tático e estratégico das organizações atuantes no Rio de Janeiro – e, em segundo lugar, o fato de que algumas entrevistas foram realizadas presencialmente e outras por meio de videoconferência, o que impugna a diretriz da isonomia no que tange a protocolos de recolha de dados.

4. REPRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. DECISÕES NO CONTEXTO DA COVID-19

Durante a pandemia da COVID-19, as organizações produtivas enfrentaram inúmeros problemas, muitos deles de ordem afetiva. Por conseguinte, os processos de tomada de decisão foram naturalmente afetados em grande parte das empresas. Segundo Köther, Siebenhaar e Alpers (2021), por exemplo, os processos decisórios naquele momento foram caracterizados por um elevado nível de ansiedade, por um aumento nas decisões compartilhadas e por um expressivo incremento na busca por informações. Diversos sujeitos elencados como respondentes na presente pesquisa remeteram-se a relatos da época da pandemia e, eventualmente, suas respostas evocaram a dimensão emocional.

Como explicam Silva, Fonseca e Silva (2021) acerca dos comportamentos durante o período pandêmico, o desencadeamento de emoções nada mais é do que um processo natural decorrente das situações vivenciadas por um indivíduo. As autoras ressaltam que, no contexto da pandemia, a percepção de emoções consideradas negativas pela sociedade, tais como o medo, a incerteza e a raiva, refletiu o momento incerto e angustiante que a humanidade atravessou – e que marcou profundamente as vidas dos respondentes da presente investigação. Assim ocorreu com o Entrevistado 1 (E1), gerente de desenvolvimento de produtos digitais de uma grande empresa do ramo televisivo, que foi instado a tomar uma decisão que afetou diversos funcionários durante a pandemia da COVID-19. Na ocasião, E1 implementou uma solução para otimizar custos e desenvolveu treinamentos para garantir acesso remoto aos funcionários, enquanto preocupava-se com o impacto das medidas na equipe, formada por pessoas que facejavam graves abalos emocionais:

- Minha preocupação maior foi com a viabilidade técnica e o impacto na equipe, especialmente na pandemia, quando muitos enfrentavam perdas pessoais. [E1]

O excerto de entrevista apresentado traz indícios de um possível impacto da heurística do afeto, pois a justificada preocupação causada pelo apreço aparente de E1 com relação aos funcionários pode ter impedido a avaliação de outros critérios relacionados à viabilidade técnica antes da tomada da decisão – conquanto aqui se sugira uma análise funcionalista da questão, a qual, obviamente, não pode ser desconectada da devastação causada pela pandemia. Sob tal ótica, o sentimento manifestado por E1 também pode ter “bloqueado” sua

percepção acerca de aspectos que transcendiam as questões que mais lhe causavam inquietações e, conseqüentemente, impactaram no planejamento e na execução do projeto.

Ainda no panorama da pandemia, tendendo a uma avaliação parelha, o Entrevistado 2 (E2), gerente de aposentadorias em uma empresa pública, pode ter incorrido pela heurística do afeto em uma situação similar àquela citada por E1. A pandemia, segundo E2, que se diz empático – característica relacionada ao reconhecimento da emoção nas relações de alteridade e que, segundo Decety (2021), é capaz de modular significativamente os processos decisórios – influenciou sua decisão de colocar férias compulsórias para os funcionários:

- Sou empático e a pandemia foi um período difícil para todos. Eu queria evitar decisões que aumentassem o abalo emocional da equipe. Meu emocional influenciou a decisão, pois eu buscava minimizar o impacto negativo. [E2]

Analogamente à análise previamente proposta para E1, aqui surgem evidências de que o respondente E2 agiu influenciado pela heurística do afeto. Na tentativa de diminuir o impacto negativo de uma decisão, considerando sua benquerença em relação aos funcionários, o gerente encaminhou sua decisão no sentido de conciliar o trabalho e o bem-estar de sua equipe. A emoção desempenhou um papel fundamental em todo o percurso do processo decisório de E2 e embasou as flexibilizações implementadas pelo gerente.

O sujeito E10, gerente comercial, explicitou a influência da pandemia no aspecto emocional do processo decisório. Inicialmente, E10 demonstra que a pandemia lhe trouxe incerteza no sujeito e acelerou sua tomada de decisão, mesmo tendo ele obtido resultados julgados como positivos. Em seguida, o respondente discorre acerca da questão afetiva em sua relação com os subordinados, um aspecto tornado ainda mais latente diante do fato de que qualquer demissão poderia significar um grande martírio na vida do funcionário e, assim como E2, revela uma tendência empática.

- Influenciou muito a pandemia porque (...) a gente não sabia muito o que ia acontecer, se isso ia passar, se ia demorar muito tempo, mas quando a gente viu que a coisa apertou, que literalmente veio o 'lockdown', a situação de caos de saúde fez com que a gente desenvolvesse e criasse soluções para pensar fora da caixa. Um momento emocional foi a questão de a gente ser mandado embora e não ter onde trabalhar, porque na pandemia a gente sabia que, se fosse mandado embora, ninguém ia querer contratar a gente... Na minha equipe, tinha gente com filho, gente com marido doente, gente com marido desempregado, então eu pensei assim: "cara, tudo que tá acontecendo aqui não afeta só a mim". [E10]

4.2. A EMOÇÃO NA RELAÇÃO COM O SUBORDINADO

A segunda categoria de análise que emergiu na presente pesquisa envolveu a relação de gerentes e gestores com seus funcionários e equipes através da mediação da variável emocional, um aspecto associado por Cheng, Liu e Zhou (2023) à capacidade de decisão orientada por uma liderança transformadora. Acerca dessa temática, ao relembrar um episódio de substituição de um funcionário no cargo de supervisor, o sujeito E2 trouxe à baila mais uma situação em que a heurística do afeto pode ser destacada. Depois de tomar conhecimento de que sua subordinada havia recebido uma proposta para ser transferida a outro setor, E2 manteve a funcionária escolhida e lhe deu suporte reforçando sua escolha:

- Eu quis ajudar a nova supervisora para que ela pudesse exercer suas funções com mais tranquilidade. Tomei a responsabilidade para mim, quando poderia ter deixado que ela resolvesse a situação, dando mais tempo para encontrar uma substituta adequada. [2]

Neste caso, segundo seu relato completo, a empatia de E2, perceptível na emoção representada pela compaixão em tentar ajudar uma funcionária em uma situação nova e desafiadora, gerou uma situação desconfortável para todos. A heurística do afeto desviou de seu curso um processo decisório que prezasse pelo protocolo técnico adequado e levasse em conta mais variáveis inerentes a uma situação como essa.

Outros exemplos somam-se ao incidente crítico relatado por E2. O participante E8 é proprietário de uma churrascaria no Rio de Janeiro e, concomitantemente, um gestor que lidera seus funcionários. Nesse caso particular, é possível identificar de forma latente o impacto da heurística do afeto nas decisões tomadas pelo sujeito. Conforme se descreve adiante, como sugerem suas próprias palavras, o gestor tem um perfil de “amigão” dos funcionários e, por vezes, acaba mesclando os lados profissional e pessoal do trabalho, atitude que traduz, por óbvio, uma preponderância da dimensão afetiva nas relações profissionais:

- Eu, como gestor hoje da empresa, vejo que, assim, eu sou muito... eu acabo misturando... é... amizade com os colaboradores, entendeu? Porque eu sou basicamente isso, vocês estão vendo aqui, vou chegar, vou cumprimentar e beleza, “irmão” e tal. Se tiver alguma coisa para brincar, eu, às vezes, acabo me misturando com eles ali na brincadeira. Eu acho que essa liberdade que eu entrego a eles, eu acabo às vezes ultrapassando a linha... [E8]

Em seguida surge uma situação em específico que remete à heurística do afeto na prática, pois E8 decide nomear seu cunhado como sócio do negócio, influenciado por sua esposa. Allen e French (2023) alertam para a proeminência da dimensão emocional no disparo de conflitos familiares advindos de decisões no nível institucional. Como se pode observar no excerto subsequente, E8 tomou uma decisão importante dentro de sua organização com base na relação familiar – e emocional – que tinha com o parceiro profissional escolhido. A heurística do afeto impediu que o sujeito buscasse soluções racionalmente justificáveis com embasamento técnico para contratar um novo funcionário e, conseqüentemente, minimizasse as chances de sua decisão ter um impacto negativo.

- Aí, ela deu a ideia de trazer o irmão dela para trabalhar com a gente. Eu falei com ela que... No início, eu demonstrei um pouco de resistência ao fato, e depois a gente acabou assim... em função de ele ter uma filha pequena... e foi para o lado emotivo. [E8]

4.3. GESTORES QUE RECONHECEM AS EMOÇÕES

Caracterizada por Rodrigues e Matos (2024) como a competência de um indivíduo em perceber, distinguir e monitorar seus próprios sentimentos e afetos, bem como os de outras pessoas, e então valer-se dessa informação para orientar suas reflexões e ações, a inteligência emocional é consensuada como essencial no processo de tomada de decisão. Os autores asseguram que administradores com elevados quocientes de inteligência emocional demonstram maior efetividade não somente no processo decisório, como também em negociações, na resolução de conflitos, na comunicação e na liderança, o que acarreta equipes mais coesas e produtivas. Silva e Andrade (2024), por sua vez, defendem ser necessário investir em pesquisas acadêmicas que envolvam o conceito de autoconsciência emocional em cargos de liderança, a fim de gerar benefícios no que tange à autorregulação e à compreensão do outro. Alguns dos entrevistados na presente pesquisa parecem reconhecer tal competência.

O respondente E4 atua como vice-presidente financeiro em uma empresa prestadora de serviços, e seu relato acerca de um incidente crítico em que uma decisão com resultados positivos havia gerado envolvimento emocional alinha-se à temática da heurística do afeto

- Essa questão que vocês trouxeram, componente emocional, ela é muito, muito importante na tomada de decisões. Porque, você veja, se você está envolvido emocionalmente com um projeto, ou porque você fez parte do desenvolvimento, da implantação dele, você acreditou naquele projeto, ou porque você usa aquela ferramenta há muito tempo, não tem como, você emocionalmente... Você tem uma relação com o projeto. [E4]

Tal afirmação vai ao encontro do que se estudou acerca da heurística do afeto, pois o envolvimento emocional, bem como o afeto que permeia essa relação, podem influenciar a forma como se enxerga a situação e os vieses dela iminentes. Piotrowski e Bünnings (2024) demonstraram que pessoas submetidas a vieses decorrentes da heurística do afeto associam afetos distintivos com um evento particular. Nesse contexto, deve-se frisar que o afeto pode resultar em resultados tanto positivos quanto negativos após a tomada de decisão.

Neste ponto, o informante E19, a exemplo do sujeito E4, também mostrou-se capaz de reconhecer a presença da emoção em uma tomada de decisão. O caso em questão enfocou uma decisão com resultados negativos envolvendo a escolha de um provedor de serviços. O favorecimento a tal provedor como resultado do processo decisório baseou-se na confiança que o entrevistado nele depositava nesse cliente, pelo fato de se tratar de um dos maiores do mercado. Todavia, o contrato foi cancelado pelo banco e ocasionou um grande prejuízo à organização – e a avaliação posterior de E19 acerca de sua própria decisão revela que a dimensão emocional influenciou sua escolha:

- A gente apostou tudo em um único provedor, e esse provedor deixou a gente na mão. Com isso, a gente tomou um super prejuízo. (...) Pela expectativa ali do faturamento, né, (...) que ia ser bem, bem razoável, então eu acho que foi emocional ali no sentido de (...) “vamos logo, vamos fazer se eu vou dar e começar a faturar com isso” [E19]

4.4. GESTORES EMOCIONAIS QUE NÃO SE RECONHECEM ASSIM

A autoconsciência emocional é definida por Lane e Smith (2021) – autores que clamam por novas pesquisas empíricas sobre esse ainda pouco explorado tema – como a habilidade para reconhecer, conceituar e descrever suas próprias emoções, bem como as de outros indivíduos. Os autores afirmam ser esta uma habilidade geralmente menos desenvolvida do que seria desejável, relacionando-a com uma capacidade de julgamento equilibrada entre cognição e afeto, e com uma seleção satisfatória por um curso de ação efetivo. No presente trabalho, não foi difícil encontrar relatos de gestores e gerentes que acreditam engajar-se em processos decisórios nos quais a influência de emoções se faça curiosamente ausente. Um exemplo foi verificado com a respondente E16, dentista e presidente de uma empresa do ramo. Ao ser convidada a rememorar um incidente crítico sobre uma tomada de decisão geradora de resultados negativos, E16 respondeu:

- Não houve decisão emocional, eu sou apaixonada pelo marketing, é um braço da gestão que eu gosto muito. [E16]

Entretanto, de maneira contraditória, em uma pergunta anterior, acerca de outra decisão envolvendo uma contratação equivocada em marketing digital, a mesma E16 havia afirmado categoricamente que o fator emocional sempre se fazia presente em todas as suas decisões, em integração com os aspectos racionais da decisão. No caso em exame, a tomada de decisão julgada como “não emocional” apresentou indícios da heurística do afeto.

- *O envolvimento emocional sempre existe pela minha parte, mas houve [envolvimento] racional também, porque a gente buscou a informação, quem era o cara, se ele tinha um nome no mercado, e ele realmente tinha. [E16]*

Outra tipificação relacionada à baixa autoconsciência emocional foi detectada no relato do sujeito E12, coordenador de planejamento de uma empresa de transportes. Estimulado a recordar-se de uma decisão que tenha acarretado resultados positivos, citou uma situação de catástrofe em um relato marcado pela adjetivação de emoções para descrever um grave acidente, para que, posteriormente, viesse a afirmar que não havia tido envolvimento emocional com a situação. Como se depreende do excerto a seguir, o próprio informante E12 reconhece o impacto da emoção em processos de tomada de decisão. Não obstante, o sujeito E12 incorre no erro de acreditar que é possível passar por um processo decisório de forma estritamente racional, colocando à margem da decisão toda e qualquer emoção.

- *Nesse caso em específico que eu relatei, não. Mas em outras situações de decisão importantes que podem refletir na vida futura da empresa, a chance de você não ter envolvimento emocional é mínima. Nesse caso foram decisões puramente racionais e práticas, de um alcance limitado e imediato. [E12]*

Registrou-se mais um caso de administrador com baixa consciência da influência de suas próprias emoções em um processo decisório. O informante E18 gerencia os recursos humanos em uma organização e, quando inquirido a respeito de uma decisão com resultado positivo para a empresa, citou o desligamento de um funcionário de longa data. O sujeito E18 confidenciou que sua decisão de desligar a pessoa deveu-se, majoritariamente, a suas percepções sobre aquele indivíduo. Tal fato evidencia a presença da heurística do afeto também a inseparabilidade de seu julgamento e suas emoções, por mais que o entrevistado tenda a negar tais influências, como se nota no longo excerto a seguir:

- *Tinha uma pessoa na equipe, que tinha uma influência muito forte no time, mas que não tinha o perfil que a gente precisava. Foi uma decisão difícil, porque era uma pessoa que já trabalhava na empresa muito tempo (...) e fazer uma movimentação no sentido de desligamento era arriscado, porém, chegou o momento que de fato a gente viu como necessário, caso contrário, a gente não conseguiria fazer as mudanças que a gente precisava fazer. Foi mais uma observação minha, de algumas atitudes e do perfil ao longo do tempo (...) então, foi emocional no sentido de ser alguém que eu tive diferentes relações dentro da empresa (...) Mas isso não afetou o processo. [E18]*

Posteriormente, o mesmo entrevistado, ao ser perguntado a respeito de uma tomada de decisão com resultados negativos, voltou a afirmar que suas emoções não influenciavam suas decisões. Desta vez, o incidente crítico relacionou-se à mudança na forma como se calculava as horas extras e gerou reações muito negativas dos subordinados. Ao narrar como havia sido a busca por informações para apoiar a decisão, o entrevistado deixou indícios da heurística do afeto no processo decisório que precedeu a tomada de decisão final, contradizendo sua posição de neutralidade emocional anteriormente assumida:

- *Basicamente o impacto foi num primeiro momento, e ainda perdurou um pouco negativo, porque as pessoas foram muito resistentes à mudança, então, em diversas unidades, a gente teve alguns tipos de protestos, um acionamento de alarme, parada de produção (...) Foi uma situação bem desafiadora de contornar (...) mas a gente também sabia que isso tinha um impacto nas pessoas, então, a gente fez um plano de comunicação muito bem estruturado, e a partir dessas reações que a gente teve, a gente teve que reforçar esse plano de comunicação,*



com algumas lideranças (...) entendendo quem eram os formadores de opinião que a gente sabia que estavam causando algum tipo de alvoroço. [E18]

Essa segunda fala de E18, que atuava como líder desse plano de ação, demonstra que seus julgamentos se fundamentavam em suas opiniões a respeito dos subordinados e no afeto que investia neles, emoções que o levaram a buscar descobrir que pessoas estariam causando o citado “alvoroço” na organização. Ademais, é notável a existência do risco no processo decisório em questão, fator que pode influenciar fortemente os julgamentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como argumenta Elfenbein (2023), os indivíduos interpretam o ambiente a seu redor por intermédio de significados subjetivos, os quais resultam em experiências de cariz emocional, que terão, a seu turno, consequências para a cognição, para as atitudes e para os comportamentos que, em contextos organizacionais, irão balizar os processos de tomada de decisão. Dentre as razões que atestam a importância das emoções no processo decisório, Serna-Zuluaga *et al.* (2024) enumeram a influência dos afetos na percepção da informação, seu potencial para reforçar a motivação, sua capacidade para disparar respostas intuitivas e sua ascendência na avaliação dos riscos e recompensas associados a uma decisão. Shenhav (2024) assim destaca a magnitude da dimensão no processo decisório: enquanto os modelos academicamente consagrados sugerem que os afetos interagem com outros aspectos de avaliação que conduzem do julgamento à ação, a emoção é suficiente, por si mesma, para disparar todo o comportamento motivado por uma decisão.

Neste panorama, o presente artigo foi norteado pelo objetivo de analisar os impactos causados pela heurística do afeto em processos de tomada de decisão de administradores no que tange a decisões com efeitos positivos e negativos em organizações atuantes no Rio de Janeiro. Os resultados foram representados em quatro categorias analíticas, sendo a primeira delas demarcada pela premência do fator afetivo durante o recente período pandêmico.

A pandemia de COVID-19 alterou drasticamente o funcionamento da sociedade e atravessou as dinâmicas de inúmeras organizações, gerando consequências que colocaram gestores e gerentes na difícil posição de tomar decisões inauditas. Por conta das situações extraordinárias, o medo de perder o emprego, o temor pela contaminação de si próprio, de amigos ou de entes queridos, a dificuldade em manter a proximidade com as pessoas, dentre outros empecilhos, as emoções afloraram indescritivelmente e foram potencializadas pelo aumento exponencial de distúrbios de ordem psicológica. Os sujeitos da presente pesquisa, como se viu, tiveram seus processos de tomada de decisão profundamente afetados pelo turbilhão emocional decorrente do contexto pandêmico.

A investigação revelou igualmente que a relação do administrador com suas equipes mostra-se como um cenário recorrente em que costuma emergir a heurística do afeto, haja vista que o envolvimento entre líderes e liderados costuma estar embebido de julgamentos escorados no afeto que se desenvolve nos contatos cotidianos. Aqui, um sem-número de fatores pode influenciar na tomada de decisão, como a preferência do gestor por algum funcionário ou mesmo um laço familiar que perpassa a relação profissional, situação que distorce enormemente o julgamento do tomador de decisão e exacerba a heurística do afeto.

Os resultados também detectaram gerentes e gestores com elevada autoconsciência emocional e capacidade empática em seus julgamentos e tomadas de decisão. Embora não se possa afirmar que tais competências sejam observáveis na maioria dos sujeitos, elas devem ser cultivadas, de modo que os administradores possam performar melhor ao se depararem com situações em que a sua tomada de decisão é impactada pela heurística do afeto.



Recomenda-se, neste sentido, que mais empresas invistam em programas de treinamento e desenvolvimento focados no gerenciamento da dimensão afetiva no dia-a-dia organizacional.

Por fim, foram registrados episódios em que o tomador de decisão não se considera sujeito à dimensão emocional, como se estivesse apto a percorrer o processo de tomada de decisão munido de pura racionalidade – denotando, talvez, uma postura mais recorrente do que seria desejável em pessoas que ocupam cargos de liderança, para quem provavelmente separar de forma a razão da emoção antes de tomar alguma decisão seja uma qualidade admirável. Espera-se que o presente trabalho tenha contribuído para demonstrar a ingenuidade e a impossibilidade de tal clivagem, bem como para sobrelevar a relevância da dimensão afetiva nas relações sociais em geral e em contextos organizacionais de maneira específica.

6. REFERÊNCIAS

- ACHAR, C.; SO, J.; AGRAWAL, N.; DUHACHEK, A.** What we feel and why we buy: the influence of emotions on consumer decision-making. *Current Opinion in Psychology*, v. 10, n. 1, p. 166-170, 2016.
- AHN, H.; PICARD, R. W.** Affective-cognitive learning and decision making: a motivational reward. In: Tao, J.; Tan, T.; Picard, R. (Eds.). *Framework for affective agents*. Berlim: Springer Verlag. p. 866-873, 2005.
- ALLEN, T.; FRENCH, K.** Work-family research: a review and next steps. *Personnel Psychology*, v. 76, n. 2, p. 437-471, 2023.
- ALVARADO-MIQUELENA, M.** Critical reading of media: a methodological proposal. *Comunicar*, v. 20, n. 39, p. 101-108, 2012.
- ANDRADE, E.; ARIELY, D.** The enduring impact of transient emotions on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 109, n. 1, p. 1-8, 2009.
- ANGIE, A.; CONNELLY, S.; WAPLES, E.; KLIGYTE, V.** The influence of discrete emotions on judgement and decision-making: A meta-analytic review. *Cognition & Emotion*, v. 25, n. 8, p. 1393-1422, 2011.
- BAZERMANN, M.; MOORE, D.** *Processo Decisório*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BRAUN, V.; CLARKE, C.** Reporting guidelines for qualitative research: a values-based approach. *Qualitative Research in Psychology*, v. 22, n. 2, p. 399-438, 2025.
- BROSCH, T.; SCHERER, K.; GRANDJEAN, D.; SANDER, D.** The impact of emotion on perception, attention, memory, and decision-making. *Swiss Medical Weekly*, v. 143, n. 1920, 2013.
- BRUNDIN, E.; GUSTAFSSON, V.** Entrepreneurs' decision making under different levels of uncertainty: the role of emotions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 19, n. 6, p. 568-591, 2013.
- CAMPOS, C.** Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.
- CARVALHO, J.; FARIA, M.** A dimensão emocional do processo de tomada de decisão sob a perspectiva de administradores brasileiros. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, VI, Rio de Janeiro, 2015.
- CHELL, E.** Critical incident technique. In: G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational research: a practical guide*. London: Sage, 1998. p. 51-72.
- CHENG, P.; LIU, Z.; ZHOU, L.** Transformational leadership and emotional labor: the mediation effects of psychological empowerment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 20, n. 2, p. 1-15, 2023.
- DECETY, J.** Why empathy is not a reliable source of information in moral decision making. *Current Directions in Psychological Science*, v. 30, n. 5, p. 425-430, 2021.
- DUZERT, Y.; SPINOLA, A.; BRANDÃO, A.** *Negociações empresariais*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ELFENBEIN, H.** Emotions in organizations: theory and research. *Annual Review of Psychology*, v. 74, n. 1, p. 489-517, 2023.



ENGELMANN, J.; HARE, T. Emotions can bias decision-making processes by promoting specific behavioral tendencies. In: Davidson, R.; Shackman, A.; Fox, A.; Lapate, R. (Eds.). *The Nature of Emotion*. London: Oxford University Press, 2017.

FERREIRA, A.; FERREIRA, J. What factors, processes, and consequences trigger emotions in strategic management? A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, p. 1-74, 2025.

GABBIADINI, A.; OGNIBENE, D.; BALDISSARRI, C.; MANFREDI, A. The emotional impact of generative AI: negative emotions and perception of threat. *Behaviour & Information Technology*, v. 44, n. 4, p. 676-693, 2024.

GARCIA, E. Pesquisa bibliográfica versus revisão bibliográfica – uma discussão necessária. *Línguas & Letras*, v. 17, n. 35, 2016.

GAUDINE, A.; THORNE, L. Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 31, n. 2, p. 175–187, 2001.

GEORGE, J.; DANE, E. Affect, emotion, and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n. 136, p. 47-55, 2016.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAN, S.; LERNER, J. S.; KELTNER, D. Feelings and consumer decision making: the appraisal-tendency framework. *Journal of Consumer Psychology*, v. 17, n. 3, p. 158–168, 2007.

HOWARD, N. The role of emotions in multi-organizational decision-making. *The Journal of the Operational Research Society*, v. 44, n. 6, p. 613, 1993.

KAHNEMAN, D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Strauss and Giroux, 2011.

KING, J.; SLOVIC, P. The affect heuristic in early judgments of product innovations. *Journal of Consumer Behavior*, v. 13, n. 6, p. 411-428, 2014.

KÖTHER, A.; SIEBENHAAR, K.; ALPERS, G. Shared decision making during the COVID-19 pandemic. *Medical Decision Making*, v. 41, n. 4, p. 430-438, 2021.

LANE, R.; SMITH, R. Levels of emotional awareness: theory and measurement of a socio-emotional skill. *Journal of Intelligence*, v. 9, n. 3, p. 1-35, 2021.

LEBLANC, V.; McCONNELL, M.; MONTEIRO, S. Predictable chaos: a review of the effects of emotions on attention, memory and decision making. *Advances in Health Sciences Education*, v. 20, p. 265–282, 2014.

LERNER, J.; LI, Y.; VALDESOLO, T.; KASSAM, K. Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, v. 66, n. 1, p. 799-823, 2015.

LI, Y.; ASHKANASY, N. M.; AHLSTROM, D. The rationality of emotions: A hybrid process model of decision-making under uncertainty. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 31, n. 1, p. 293–308, 2013.

LIM, W. What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, v. 33, n. 2, p. 199-229, 2024.

LOEWEINSTEIN, G. Emotions in economic theory and economic behavior. *American Economic Review*, v. 90, n. 2, p. 426-432, 2000.

MARKIC, O. Rationality and emotions in decision making. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, v. 7, n. 2, p. 54-64, 2009.

MARVASTI, A. Qualitative content analysis: a novice's perspective. *Forum: Qualitative Social Research*, v. 20, n. 3, Art. 32, 2019.

MATTAR, F. *Pesquisa de marketing*. 5. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. *Teoria geral da Administração*. 3. ed. Rio de Janeiro: Thomson, 2014.

NAQVI, N.; SHIV, B.; BECHARA, A. The role of emotion in decision making. *Current Directions in Psychological Science*, v. 15, n. 5, p. 260–264, 2006.

NICMANIS, M. Reflexive content analysis: an approach to qualitative data analysis, reduction, and description. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 23, p. 1-12, 2024.



- NOGUEIRA-MARTINS, M.; BOGUS, C.** Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. *Saúde e Sociedade*, v. 13, n. 3, p. 44-57, 2004.
- PANDEY, S. K.; MOOKERJEE, A.** Assessing the role of emotions in B2B decision making: an exploratory study. *Journal of Indian Business Research*, v. 10, n. 2, p. 170-192, 2018.
- PFISTER, H.-R.; BÖHM, G.** The function of concrete emotions in rational decision making. *Acta Psychologica*, v. 80, n. 1-3, p. 199-211, 1992.
- PFISTER, H.-R.; BÖHM, G.** The multiplicity of emotions: A framework of emotional functions in decision making. *Judgment and Decision Making*, v. 3, n. 1, p. 5-17, 2008.
- PIOTROWSKI, M.; BÜNNINGS, C.** How heuristics in judgement influence the securities investment decision process. *Journal of Financial Services Marketing*, v. 29, p. 97-105, 2024.
- PLOUS, S.** The psychology of judgment and decision making. New York: McGraw, 1993.
- POLO, E.; FARABBI, A.; MOLLURA, M.; MAINARDI, L.; BARBIERI, R.** Understanding the role of emotion in decision making process: using machine learning to analyze physiological responses to visual, auditory, and combined stimulation. *Frontiers in Human Neuroscience*, v. 17, p. 1-16, 2024.
- RODRIGUES, N.; MATOS, C.** The relationship between managers' emotional intelligence and project management decisions. *Administrative Sciences*, 14(12), 318, 2024.
- SCHWARZ, N.** Emotion, cognition, and decision making. *Cognition & Emotion*, v. 14, n. 4, p. 433-440, 2000.
- SERNA-ZULUAGA, J.; JUÁREZ-VARÓN, D.; MENGAL-RECUERDA, A.; MEDINA-LOPEZ, A.** Analysis of the influence of emotions on the decision-making of entrepreneurs using neurotechnologies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 20, n. 3, p. 2169-2186, 2024.
- SHENHAV, A.** The affective gradient hypothesis: an affect-centered account of motivated behavior. *Trends in Cognitive Sciences*, v. 28, n. 12, p. 1089-1104, 2024.
- SILVA, B.; FONSECA, P.; SILVA, P.** As emoções à flor da pele e seus possíveis manejos na pandemia da COVID-19. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 10, 2021.
- SILVA, L.; ANDRADE, V.** Inteligência emocional e o desempenho da liderança em organizações de trabalho. *Cadernos de Psicologia*, v. 6, n. 10, p.596-611, 2024.
- SKAGERLUND, K.; FORSBLAD, M.; SLOVIC, P.; VJÄSTFJÄLL, D.** The affect heuristic and risk perception – stability across elicitation methods and individual cognitive abilities. *Frontiers in Psychology*, v. 11, n. 1, 2020.
- SLOVIC, P.; FINUCANE, M.; PETERS, E.; MacGREGOR, D.** The affect heuristic. *European Journal of Operational Research*, v. 177, n. 3, p. 1333-1352, 2007.
- SO, J.; ACHAR, C.; HAN, D.; AGRAWAL, N.; DUHACHEK, A.; MAHESWARAN, D.** The psychology of appraisal: specific emotions and decision-making. *Journal of Consumer Psychology*, v. 25, p. 359-371, 2015.
- STANOVICH, K.; WEST, R.** Individual differences in reasoning: implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, v. 23, n. 5, p. 645-726, 2000.
- SZÖTS-KOVÁTS, K.; PRIMECZ, H.** How do human resource managers make sense of their work? A study of changing work meaningfulness using the critical incident technique. *Human Resource Development International*, v. 28, n. 1, p. 132-151, 2024.
- TREFFERS, T.; KLARNER, P.; HUY, Q.** Emotions, time, and strategy: The effects of happiness and sadness on strategic decision-making under time constraints. *Long Range Planning*, v. 53, n. 5, 2019.
- VAN KLEEF, G.; DE DREU, C.; MANSTEAD, A.** An interpersonal approach to emotion in social decision making. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 42, p. 45-96, 2010.
- VERGARA, S.** Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- VERMA, S.; RAO, P.; BURTON, B.; KUMAR, S.** Interconnectedness of emotions with investment decision-making: a conceptual framework. *Journal of Economic Surveys*, p. 1-17, 2025.
- YUKALOV, V.** Quantification of emotions in decision making. *Soft Computing*, v. 26, 2021.
- ZEELenberg, M.; NELISSEN, R.; BREUGELMANS, S.; PIETERS, R.** On emotion specificity in decision making: why feeling is for doing. *Judgment and Decision Making*, v. 3, n. 1, p. 18-27, 2008.