



Conectando Pessoas.
Fortalecendo a Profissão!

Neuroaccounting e Vieses de Decisão Aceitação das Empresas em Consentir e Contador a Assessorar nas Tomadas de Decisões

Eduardo Badia Taffarel

Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)

E-mail: dutaffarel@outlook.com

Isaias Correia da Silva

Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)

E-mail: silvaisa88@gmail.com

Gilvane Scheren

Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)

E-mail: gilvane.scheren@unoesc.edu.br

Resumo

No século XXI as mudanças no mercado são evidentes em cenário mundial, as empresas para se manterem competitivas devem se atualizar constantemente, com isso a Neuroaccounting e seus vieses decisórios são instrumentos auxiliares que completam a tomada de decisão dentro das organizações. A relação entre a tomada de decisão dos gestores e a assistência dos contadores se torna muito próxima, visto que, a contabilidade adentra nas entidades e as ampara, consequentemente a obtenção de resultados positivos acaba sendo mais significativa e lucrativa. Para alcançar esses frutos benéficos é indicado seguir modelos de tomada de decisão, que assessoram as empresas na perspectiva econômica e em seu ambiente empresarial, auxiliando com uma sequência dos procedimentos e elementos que devem ser analisados antes de qualquer ação. Fatores baseados em um lado racional, profissional, sem intervenção da vida pessoal e emocional de um decisor tendem a ser mais efetivos e qualificados, com diminuição do risco de erros e problemas advindos que serão dificuldades futuras. Com base nisso, foi elaborado um questionário com perguntas relacionadas a tomada de decisão de um gestor dentro da organização com a assessoria empresarial de um especialista, onde é avaliado a aceitação em consentir o contador a assessorar nas tomadas de decisões. De acordo com a análise dos dados coletados foi notado a ausência dos contadores contribuindo internamente nas empresas, porém, o comprometimento dos empresários em estarem abertos a inserção do contador para proporcionar informações do ambiente interno e externo, concorrentes, setor e fatores econômicos, com conhecimento para obter a excelência decisória.

Palavras-chave: TOMADA DE DECISÃO; NEUROACCOUNTING; VIESES DE DECISÃO; CONTADOR; ASSESSORIA EMPRESARIAL.

Linha Temática: Relação de conflitos no planejamento e controle.

1 Introdução

A necessidade de tomadas de decisões mais assertivas ganha espaço gradativamente no cenário empresarial, com isso a Neuroaccounting se destaca e tende a fazer parte da contabilidade moderna. Segundo Cesar et al. (2012c, p. 131) Neuroaccounting se aproxima aos estudos da



Neurociência e aos estudos da Contabilidade, onde mostra possíveis desdobramentos da linha de pesquisa bem como as suas limitações. Muitos são os fatores e aspectos a serem considerados no momento de uma escolha, no entanto, é cada vez menor o tempo para pensar e fazer a melhor opção, o oposto do caminho que devia estar sendo seguido. Aliados a tudo isso, deve-se considerar as questões ligadas à forma das pessoas decidirem, e quais são efetivamente as heurísticas utilizadas e os vieses decorrentes que existem numa decisão gerencial (MACEDO et al., 2007, p. 24). Com isso, a relação entre a tomada de decisão dos gestores e a assistência dos contadores se torna muito próxima, visto que, a contabilidade adentra nas organizações e as ampara, assim os resultados tendem a ser mais qualificados.

O processo de tomada de decisão na perspectiva econômica gera consequências para a empresa, seja ela positiva ou negativa. Todo gestor precisa conhecer os principais elementos para tomar decisão como a contratação de um profissional e a escolha de um fornecedor. Esses são alguns exemplos que determinam o sentido de agir do gestor, exatamente por afetar pessoas e finanças, portanto a tomada de decisão envolve grande responsabilidade.

Para Gilioli et al. (2020, p. 31) a contabilidade tem uma função importante para a tomada de decisão, pois é ela que origina parte das informações que servirão como um suporte para o gestor definir, tornando-se assim ponto chave neste processo, precisamente por recolher dados e mensurá-los, provendo de tal modo as informações econômicas e financeiras para que o gestor possa analisar e tomar a decisão correta.

Os modelos de tomada de decisão são de suma importância em ambientes empresariais, visto que, a partir desse pressuposto é possível criar um protocolo a ser seguido pelo agente decisor. A Neuroaccounting e vieses de decisão auxiliam e encontram prováveis gargalos que desestabilizam o processo decisório, com o intuito de padronizar os passos a serem seguidos em busca da excelência objetivada.

Naturalmente muitos itens impedem que se tenha uma racionalidade que permita a busca do excelente em termos de decisão, Freitas et al. (2017, p. 404) cita entre eles a própria falta de experiência em si, a incerteza com ambientes cada vez mais conturbados, complexos e dinâmicos, as situações adversas, os objetivos pouco claros, a pressão do tempo o que impede maior reflexão e uma análise melhor da informação, entre outros aspectos. O ambiente empresarial traz grande valor para a tomada de decisão nas entidades, uma vez que o ambiente lida com várias incertezas tanto externas como internas, que dificulta o gestor a decidir de forma correta. Existem modelos de decisões que ajudam o gestor a elaborar, em um ambiente tão complexo, uma escolha que auxilie o mesmo a obter mais sucesso no âmbito organizacional.

Deste modo, é aconselhável que os gestores reconheçam o fluxo informacional e o uso de fontes na organização para gerir da melhor maneira. Assim, é possível gerar conhecimentos e alçar voos na competitividade diante da cultura organizacional do ambiente, o que poderá contribuir para que os usuários usem a informação de forma eficaz (PAIVA; SILVA; LOPES, 2020, p. 81).

Com isso, observa-se a necessidade de analisar como as empresas se comportariam com o contador presente nas tomadas de decisões. A partir do disposto acima, busca-se, portanto, atender a seguinte problemática: qual o nível de aceitação da Neuroaccounting e vieses de decisão das empresas em consentir o contador a assessorar nas tomadas de decisões? Sendo assim, este trabalho tem como objetivo analisar como a Neuroaccounting e os vieses decisórios amparam as organizações no consentimento do contador assessorar nas tomadas de decisões das empresas de pequeno e médio porte do oeste do Estado de Santa Catarina.

A justificativa do estudo dar-se-á pela Neuroaccounting ser de extrema importância no cenário socioeconômico atual. A tomada de decisão necessita ser cada vez mais estruturada e

assertiva, assim a contabilidade pode se tornar um grande diferencial, como uma ferramenta essencial dentro das empresas. Devido a isso, a área da contabilidade tende a crescer demasiadamente, a mesma ganha mais espaço no cenário profissional, visto que, a proposta é de a contabilidade estar mais presente nas entidades, assim abrange mais campos de trabalho.

Com isso, o artigo contribui para novos ramos da contabilidade, emergindo para dentro das empresas, com tomadas de decisões baseadas em Neuroaccounting. A própria contribui para o enriquecimento não somente econômico, cultural e social do profissional contábil sobre a importância do seu trabalho, mas também encerra com uma proposta de ética e inovação, com grandes promessas de ser um novo normal dentro das organizações em um futuro próspero.

A estrutura do artigo apresenta além da introdução, a revisão da literatura onde serão apresentados temas como o processo de tomada de decisão na perspectiva econômica, modelos de tomada de decisão, ambiente empresarial e os estudos correlatos, onde são apresentados os autores com as principais colaborações para este estudo. Serão contemplados também os procedimentos metodológicos que contextualizam a forma de como foi desenvolvido o estudo e pôr fim a análise dos resultados com as conclusões e pesquisas futuras além das referências utilizadas.

2 Referencial Teórico

Os componentes a seguir demonstram como é o processo de tomada de decisão na perspectiva econômica, exemplificam modelos de tomada de decisão juntamente com vieses decisórios que podem ser seguidos para auxiliar a mesma, e apontam os problemas no ambiente interno e externo da entidade que afetam a tomada de decisão.

2.1 O Processo de Tomada de Decisão na Perspectiva Econômica

Cada vez é mais difícil o processo de tomada de decisão nas organizações, na perspectiva econômica não é diferente, pois o tomador de decisão precisa ter alternativas para decidir, que tenha capacidade de analisar e se uma delas for escolhida que as calcule para que tenha um valor e utilidade para dar resultado a empresa.

Um dos estudos inspirados sobre tomada de decisão na área de Economia foi proposto por Cesar et al. (2012a, p. 29) os quais demonstraram que o problema do comportamento racional ia além da maximização de resultados e que se alinhava aos problemas relacionados à teoria dos jogos. Os modelos implícitos a esse estudo usavam exemplos matemáticos para fazer prognósticos na tomada de decisão e se baseavam em suposições relacionados à ordenação de alternativas, dominância, cancelamento, transitividade, continuidade e invariância.

Os estudos em economia comportamental, marcam que a teoria tradicional em economia assume a existência de um “homem econômico” que tem a capacidade computacional de calcular os cursos de ação que o levem ao ponto mais alto de sua escala de preferências. Esses modelos racionais de tomada de decisão solicitam que exista um conjunto de alternativas, que o tomador as conheça, que tenha capacidade de analisar o que poderá ocorrer se uma delas for escolhida e que calcule o valor ou a utilidade esperada para cada uma (CESAR et al. 2012c, p. 134).

Conforme Oliveira e Alperstedt (2003, p. 13) que avaliaram as decisões estratégicas de uma empresa de papel e a interferência da intuição na base dessas decisões, tiveram efeitos que mostraram a racionalidade econômica e a busca incessante pelas tomadas de decisões mais acertadas, quais podem ofuscar-se as visões tão perseguidas pelos estrategistas, já que estas se

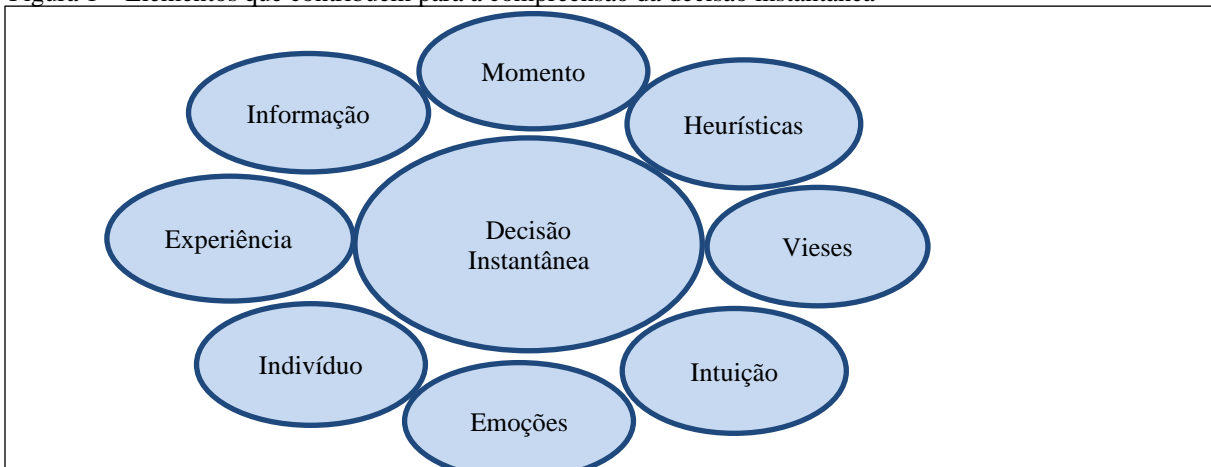
localizam longe da racionalização excessiva.

As Finanças Comportamentais representam uma nova divisão na Teoria Financeira que busca agrupar os aspectos sociológicos e psicológicos no processo de análise, a partir do reconhecimento de que investidores e analistas nem sempre se permitem de forma racional. Ou seja, de acordo com Macedo e Fontes (2009, p. 168), as Finanças Comportamentais têm como finalidade a revisão e o aprimoramento do modelo de decisão econômica e financeira pela inclusão dos aspectos da racionalidade limitada.

Cesar, Jeronimo e Carneiro (2012b, p. 104) mostram que as pessoas fazem uso de informações registradas tanto em bancos de dados institucionais quanto em memória individual para as tomadas de decisões, como o conhecimento pessoal armazenado, oriundo de seu desempenho profissional, ou seja, sua expertise.

Para ilustrar elementos que contribuem para a compreensão da tomada de decisão, Freitas et al. (2017, p. 442) corroborou com um modelo, conforme Figura 1:

Figura 1 – Elementos que contribuem para a compreensão da decisão instantânea



Fonte: Adaptado de Freitas et al. (2017, p. 442).

Embora modelos dessa natureza tenham sido vastamente usados em situações de decisão econômica, têm-se evidências em contrário, para isto basta analisar a decisão tomada pelas pessoas em seu dia a dia. Vários propósitos estão evidentes em modelos de racionalidade limitada mais do que em modelos de racionalidade relativamente global (SIMON, 1955, p. 113).

2.2 Modelo de Tomada de Decisão

As tomadas de decisões vêm sendo cada vez mais complexas, necessita-se de tempo e dedicação para sua análise, fatores que estão escassos no dia a dia devido à grande demanda, assim faz com que sua realização seja feita de forma desleixa. Para isso, apresenta-se uma estrutura com etapas e modelos baseados em estudos, para a melhoria da tomada de decisão, fundamentados na Neuroaccounting ou Neurociência e em vieses decisórios, a fim do resultado vir em excelência, não de forma satisfatória. Dessa forma esse postulado ganha espaço, isso porque economistas comportamentais identificaram fatores psicológicos e emocionais que influenciam na tomada de decisão. A maneira mais eficaz de análise consiste em agrupar as características em cinco dimensões, denominadas: abertura, conscienciosidade, afabilidade,

estabilidade/neuroticismo e extroversão (FAVERI; KNUPP, 2018, p. 21).

A definição do problema a ser resolvido e os objetivos a serem alcançados são condições primárias nos processos decisórios, ou seja, entender qual a situação problema e o que se deseja atingir é um ponto de partida para a estruturação da análise de decisão. Outros passos na estruturação da decisão consistem em identificar alternativas para a solução, incorporar as principais incertezas envolvidas no processo decisório e avaliar a tolerância ao risco por parte do decisor (OLIVEIRA, 2009, p. 75). Para auxiliar o processo de análise de tomada de decisão, Clemen (1995) propôs um fluxo que consta seis etapas, conforme Quadro 1:

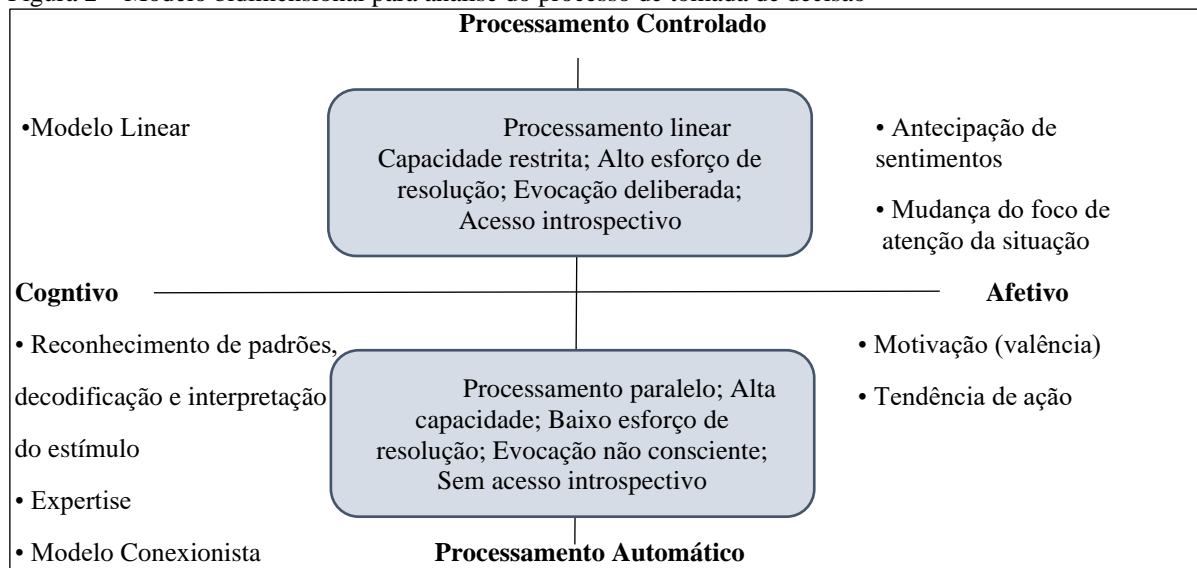
Quadro 1 - Fluxo de tomada de decisão

Etapas	Procedimentos
Etapa 1	Entendimento da situação da decisão e dos objetivos a serem alcançados com a sua solução;
Etapa 2	Identificação de alternativas que possam solucionar o problema decisório;
Etapa 3	Decomposição e modelagem do problema, passando pela sua estrutura, pelas incertezas envolvidas na situação da decisão, pelas preferências e tolerância ao risco por parte do decisor;
Etapa 4	Escolha da melhor alternativa, baseando-se nos objetivos traçados;
Etapa 5	Análise de sensibilidade, ou seja, verificação da alternativa escolhida frente a diferentes cenários, por exemplo, de probabilidade de ocorrência das incertezas e/ou dos resultados;
Etapa 6	Implementação da alternativa escolhida e, caso seja necessário, fazer seu ajuste.

Fonte: Adaptado de Clemen (1995).

A partir desse pressuposto clássico da Psicologia Cognitiva para Tomada de Decisão são estudados dois moldes, o primeiro modelo incorpora alguns achados da área de Neurociências e apresenta o processo como sendo um conjunto de funções lineares. O segundo, parte também das evidências em Neurociências e apresenta um modelo bidimensional (Figura 2) de TD que considera dois eixos: um é afetivo relacionado à forma de processamento da informação para decisão e outro relacionado aos sistemas cognitivos envolvidos (CESAR; JERONIMO; CARNEIRO, 2012b, p. 93).

Figura 2 – Modelo bidimensional para análise do processo de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Cesar, Jeronimo e Carneiro (2012b, p. 96).

Para Cesar, Jeronimo e Carneiro (2012b, p. 95) a construção do modelo e as descobertas da área de Neurociências relacionadas ao funcionamento neural durante o processamento da informação, detêm duas dimensões propostas: a primeira diz respeito às formas de processamento da informação (processo controlado ou automático) e segunda ao tipo de sistema acessado (cognitivo e afetivo).

Assim, baseado nos estudos da Neuroaccounting, Macedo et al. (2007, p. 26) supõem que o ser humano tem restrições próprias de natureza que o impede de realizar decisões com plena consciência, somente opera dentro de parâmetros limitados pelo seu próprio raciocínio. Tais características podem limitar os decisores em realizar escolhas ótimas, julgadas pelo modelo racional, levando-os a se satisfazer com uma escolha satisfatória, mas não a ótima.

2.3 Ambiente Empresarial

O ambiente empresarial é de suma importância na tomada de decisão e é afetado de forma direta, o mesmo deve estar de forma clara, tanto na parte interna quanto na externa, cada um com sua referente responsabilidade, com a visão e objetivos definidos, respectivamente. Para que assim a contabilidade possa estar ciente de todo o campo abrangente da organização, a fim de auxiliar na tomada de decisão, o que facilita não só a ela, mas juntamente os decisores responsáveis. De tal modo, deve-se analisar todo seu ambiente de competitividade (ambiente externo) e onde buscar as informações e dados (ambiente interno), esses tópicos devem estar em ordem para a tomada de decisão obter sucesso, consequentemente havendo um resultado positivo, primordial na lucratividade da empresa.

Nos ambientes empresariais existem diversos fatores internos que afetam a tomada de decisão, Ferrari et al. (2019, p. 105) menciona entre eles: a falta de iniciativa, interesse, cansaço e preguiça e afetos negativos, como preocupação e expectativas muito altas acerca do próprio desempenho, ocasionando a procrastinação, conduzem o indivíduo ao adiamento da realização da atividade, o que acarreta em atraso no processo decisório.

Para Cesar et al. (2012a, p. 27) no âmbito da economia, os modelos de decisão se baseiam na racionalidade que é incluída como a procura da utilidade máxima para os resultados das decisões que determinam o tipo de variável que no sistema da empresa qual ambiente que influência sobre a decisão que vai ser tomada. Em ambientes complexos, as decisões não seguem estritamente os modelos matemáticos prescritos por alguns autores, são construídos a partir da descrição do comportamento do decisor que a calcula, qual ação vai tomar de sua escala de preferência.

De acordo com Freitas et al. (2017, p. 404) as técnicas e heurísticas são instrumentos importantes para que o executivo possa, de forma simples, lidar com a complexidade do ambiente, mesmo que não haja uma técnica mais adequada, ou que o uso de uma heurística assegure a ter sempre uma melhor decisão a ser tomada. Conforme Feitosa, Silva e Silva (2014, p. 5) nos últimos tempos têm aumentado o interesse do ambiente empresarial pelas associações entre a psicologia dos julgamentos que as pessoas realizam e o processo de tomada de decisão gerencial. Isso justifica por que, em um mundo de improbabilidades, tal como o ambiente empresarial, as heurísticas são ferramentas imprescindíveis.

Sabe-se que as organizações atuam em ambientes de alta competitividade, que para sobreviverem, desenvolvem estratégias, planos de ação que são desenvolvidos para que a entidade atinja suas metas. A implantação dessas estratégias depende de aspectos da organização, de informações contábeis e não contábeis de modo que seja facilitado o processo de tomada de decisão nos diferentes níveis organizacionais (CESAR et al., 2012c, p. 150).

Freitas et al. (2017, p. 432) elaborou um modelo (Quadro 2) onde o mesmo fornece indícios sobre quais os principais empecilhos na dimensão momento e ambiente que os gestores lidam para com as tomadas de decisões nas empresas.

Quadro 2 – Dimensão momento e ambiente

Dimensão	Categorias
Momento e Ambiente	Alto nível de incerteza e risco
	Ambiente extremamente dinâmico
	Pouca informação disponível

Fonte: Adaptado de Freitas et al. (2017, p. 432).

De acordo com Freitas et al. (2017, p. 406) os gestores passaram a decidir em ambientes nos quais há muitas variáveis, risco elevado, alto nível de incerteza e uma crescente necessidade de agir rapidamente para aproveitar oportunidades e evitar potenciais ameaças. Sendo assim, é clara e evidente a realidade em agir de forma urgente, com decisões ágeis, sem ter uma tomada de decisão qualificada, que podem ser equivocadas devido a ambientes conturbados.

2.4 Estudos Correlatos

Esta área destina-se a apresentar estudos realizados anteriormente por outros pesquisadores, averiguados nas bases de dados “*Scielo*”, “*Ebsco*” e “*Spell*”. As buscas pelas publicações foram realizadas nos meses de março e abril de 2020, com as palavras chaves “*Neuroaccounting*” “*tomada de decisão*” e “*vieses de decisão*”. Os resultados encontrados foram selecionados de acordo com aqueles que mais se aproximavam do tema deste artigo e estão expostos a seguir.

Macedo et al. (2007) realizou um estudo com o objetivo de realizar uma análise do comportamento decisório de pequenos empreendedores, promover a discussão e o reconhecimento de que, sistematicamente, desvia-se as decisões de um comportamento puramente racional, em virtude do uso de heurísticas de julgamento que, em muitos casos, levam a vieses de decisão. Como resultado se esperou ter conseguido um quadro de referência analítico que aumente a consciência da natureza do comportamento decisório, identifica formas sistemáticas pelas quais o julgamento se desvia da racionalidade.

Segundo Oliveira (2009) o objetivo do estudo era investigar, através de um experimento usando um jogo de empresas com cenário simulado de incertezas, a relação entre as características dos decisores no que se refere aos vieses de decisão e o desempenho produzido pela simulação, o que demonstra o quanto somos dependentes do julgamento “*intuitivo*” e como este é afetado pelos vieses na decisão. Com isso, obteve um resultado no qual sugeriu que não há correlação significativa entre racionalidade individual e desempenho coletivo na amostra estudada e revelam que decisões em grupo se apresentam como um interessante campo para novos estudos, assim como a utilização dos jogos de empresas como ambiente de pesquisa. O fato de não encontrar correlação significativa entre as variáveis estudadas, abre espaço para entender o quão é complexa a tomada de decisão até mesmo em uma simulação organizacional com alunos de graduação.

Cesar et al. (2012c) buscou um modelo que trouxesse como contribuição a discussão sobre a possibilidade de aplicação das contribuições da Neurociência à Contabilidade, de modo análogo ao ocorrido em Economia e em Marketing. Desta forma, sugere-se o nome de *Neuroaccounting* para estudos dessa natureza inseridos na área de Contabilidade Comportamental. Assim, este ensaio traz como contribuição a proposta de um modelo para

análise das decisões que considere tanto os domínios afetivos quanto cognitivos, e que possibilite aumentar o escopo de análise da decisão em estudos na área de Contabilidade.

O objetivo do estudo de Cesar et al. (2012a) foi apresentar um modelo experimental sobre tomada de decisão tendo como objetivo geral identificar mecanismos de aprendizagem implícita e sua relação com congruência da informação e influência social em decisões sobre metas de investimento. Com isso, obteve-se decisões padronizadas que permitem rapidez e perfeição nas decisões na maioria das vezes, mas impedem que o sujeito mude o padrão de resposta ao captar inconformidades nas informações que lhe são disponibilizadas, conforme apontaram os resultados deste estudo.

Cesar, Jeronimo e Carneiro (2012b) buscaram um estudo tendo como enfoque captar o comportamento declarado de seis gestores de empresas de grande porte que atuam nas áreas de Contabilidade e Finanças quando estes tomam decisões relacionadas ao nível de metas orçamentárias. Os dados foram colhidos com entrevistas semiestruturadas e analisados com o método de análise de conteúdo. Obteve como resultado uma amostra que os gestores utilizam métodos tradicionais para decisão, tanto para captar informações quanto para analisá-las, conforme esperado. Todavia, utilizam o que denominam feeling, que no estudo foi identificado como o uso de respostas condicionadas de acordo com as consequências ganhas pelas decisões, ou baseadas em reconhecimento de padrões ambientais.

Feitosa, Silva e Silva (2014) buscaram ter como objetivo uma pesquisa que consistia em diagnosticar possíveis vieses cognitivos e motivacionais, em especial, o excesso de confiança, o otimismo e a ancoragem, em gestores de uma grande empresa do setor de construção civil do Brasil. Dessa forma, constatou que os gestores da empresa analisada são excessivamente confiantes em suas estimativas parecem mais otimistas que outros grupos de agentes econômicos e são amplamente influenciados por âncoras em suas estimativas.

O estudo de Freitas et al. (2017) teve como objetivo buscar apresentar indícios, a partir da percepção de executivos, sobre como a intuição e outros aspectos (experiência, emoções, vieses) atuam no processo decisório instantâneo: ou seja, tenta-se compreender de que forma executivos fazem uso da intuição, das emoções, da sua experiência neste tipo de decisão. Como resultado verificou-se que foi possível observar que as emoções, as características do indivíduo estão sempre presentes, seja na forma de agir, seja no modo como a intuição se manifesta. A maioria dos executivos entrevistados prefere ter um tempo de reflexão, de análise, o que muitas vezes não é possível e, sendo assim, buscam decidir com as ferramentas que têm à disposição, entre as quais a intuição tem um papel de destaque.

Faveri e Knupp (2018) tiveram como objetivo identificar a existência de perfis de personalidade que prevalece nos indivíduos que apresentam vieses de decisão, provenientes do uso da Teoria da Perspectiva, das heurísticas da representatividade e da disponibilidade, presentes no processo de tomada de decisão. Com isso, obteve resultados que apontaram dois traços de personalidade (consciencialidade e afabilidade) onde ambos têm uma relação significativa e positiva com o viés ‘concepções errôneas da probabilidade’, enquanto apenas o traço de consciencialidade teve relação com o viés do enquadramento.

O estudo feito por Gilioti et al. (2020) questionou os estudantes do curso de Ciências Contábeis sobre a ética e moral no processo de tomada de decisão a amostra foi dividida aleatoriamente em três salas e todos foram submetidos a aplicação de um experimento e um questionário com quatro cenários de dilemas éticos, em que o respondente deveria indicar seu grau de concordância por meio de uma escala. O estudo teve como resultado que as análises indicaram que não há diferença estatisticamente significativa entre as respostas dos cenários de acadêmicos de diferentes idades, gênero, ano que está cursando a graduação e ocupação. Foi

possível identificar que todos os cenários foram considerados como dilemas éticos, porém o caso com relatório de despesas duvidosas foi considerado o dilema ético mais intenso.

A ideia central dos autores nos artigos consiste em analisar a relação entre a Neuroaccounting ou a neurociência para o processo da tomada de decisão que afeta a perspectiva econômica da empresa, leva em consideração os vieses de decisão, as heurísticas, formula modelos com fluxos a serem seguidos, além de identificar os empecilhos que o ambiente empresarial pode originar.

3 Procedimentos Metodológicos

Nesta sessão destacam-se os principais aspectos metodológicos da pesquisa, para alcance dos objetivos e finalidades do artigo com uma abordagem descritiva e quantitativa. Com intuito de verificar qual é o grau de aceitação das empresas em consentir o contador a assessorar nas tomadas de decisões em empresas do oeste de Santa Catarina, por meio de questionário.

A pesquisa de natureza aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções (THIOLLENT, 2009, p. 36). Segundo Cavichioli et.al (2020) quanto aos objetivos descritos, tem como descrição as características de determinada população ou a descoberta da existência de associações entre variáveis.

Para Cutrim e Callado (2020, p. 29) o questionário é usado em pesquisas visando sondar a opinião de uma população sobre um determinado assunto, definir perfis socioeconômicos de populações, fazer diagnósticos diversos, caracterizar hábitos e comportamentos. Para a abordagem quantitativa do problema considera-se que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69).

A pesquisa foi realizada na região oeste catarinense, com enfoque nos municípios de Faxinal dos Guedes, Ponte Serrada e Xanxerê. Contendo o ambiente de estudo com amostras de empresas de pequeno e médio porte. A análise dos dados foi feita com o auxílio de tabelas e planilhas, e o período realizado para a coleta e análise de dados foi de agosto e setembro, referente ao exercício de 2020.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário online com 20 perguntas, onde obtivemos 25 respondentes, com a coleta de dados sendo por meio de envios de e-mails com um link para o questionário no Google Docs, sendo o e-mail, solicitado nas prefeituras de cada município, com uma relação de quais as empresas abrangem o nosso campo de estudo.

4 Análise dos Dados

Neste capítulo serão apresentados os dados provenientes das respostas obtidas no questionário, contendo as 20 perguntas divididas em 5 tabelas, onde cada uma contém os questionamentos com os conceitos mais próximos. Para melhor entendimento, cada tabela compõe-se com a quantia de retornos em cada questão e a porcentagem referente, e após isso é feita a análise dos resultados.

Na tabela 1 é observado como as empresas definem as diretrizes organizacionais para elaboração e atingimento de metas, o nível de acompanhamento das metas previstas para o período ligadas a resultado, auxílio do contador no planejamento e no acompanhamento da

empresa e a atuação do contador na tomada de decisão.

Tabela 1 – Análise da elaboração, acompanhamentos de metas e tomada de decisão.

Há existência de diretrizes organizacionais para elaboração e atingimento de metas?			Qual o nível de acompanhamento das metas previstas para o período ligadas a resultados?		
Definitivamente sim	10	40,00%	Muito frequente	8	32,00%
Provavelmente sim	9	36,00%	Frequentemente	11	44,00%
Indeciso	1	4,00%	Ocasionalmente	3	12,00%
Provavelmente não	2	8,00%	Raramente	2	8,00%
Definitivamente não	3	12,00%	Nunca	1	4,00%
Total Geral	25	100%	Total Geral	25	100%

Qual o nível de auxílio do contador no planejamento e no acompanhamento da empresa?			Há atuação conjunta do contador na tomada de decisão?		
Muito alta	5	20,00%	Definitivamente sim	5	20,00%
Alta	9	36,00%	Provavelmente sim	8	32,00%
Moderada	4	16,00%	Indeciso	1	4,00%
Baixa	5	20,00%	Provavelmente não	8	32,00%
Muito baixa	2	8,00%	Definitivamente não	3	12,00%
Total Geral	25	100%	Total Geral	25	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

É notório ver que a maioria dos gestores fazem a elaboração e o acompanhamento de metas, cerca de 76% conforme a tabela demonstrada tem diretrizes organizacionais para o atingimento de metas e o acompanhamento delas ligadas ao resultado. O que é de extrema importância para as mesmas pois com um direcionamento certo e com metas as entidades podem alavancar seus resultados e consegue detalhar todo o processo da empresa para ver quais setores atinge as metas e quais não.

Consegue-se observar que em torno de 56% dos empresários contatados os contadores dão auxílio no planejamento e no acompanhamento das empresas. Mas por outro lado fica no meio termo a atuação conjunta do contador da tomada de decisão nas empresas, com 52% definitivamente ou provavelmente sim e 44% não e 4% ficaram indeciso.

Deste modo, observa-se que os contadores devem estar mais juntos nas empresas e elas devem dar mais espaço para eles entrarem e poderem tomar junto com os gestores uma decisão mais assertiva para que no futuro não gere problemas para organização. Pois, com um acompanhamento nas metas, nos resultados e com o gestor ligado com o contador nas tomadas de decisões haverá uma grande probabilidade de melhores resultados para a empresa.

Na tabela 2 abordaremos a respeito de o que as entidades acham sobre os níveis de utilização dos relatórios e indicadores internos e externos na tomada de decisão, sobre o nível de informação disponível para o público envolvido com a decisão, o envolvimento de indivíduos e a decisão como um processo “Top Down” de cima para baixo.

Tabela 2 – Níveis de relatórios, indicadores, informação disponível, envolvimento de pessoas e processo centralizado, na tomada de decisão.

Qual o nível de utilização de Relatórios e Indicadores Internos e Externos na tomada de decisão?			Qual o nível de informação disponível para o público envolvido com a decisão?		
Muito frequente	10	40,00%	Muito alta	4	16,00%
Frequentemente	9	36,00%	Alta	10	40,00%
Ocasionalmente	5	20,00%	Moderada	9	36,00%
Raramente	0	0,00%	Baixa	1	4,00%
Nunca	1	4,00%	Muito baixa	1	4,00%
Total Geral	25	100%	Total Geral	25	100%

Qual o nível de envolvimento de grupos e indivíduos na tomada de decisão?			Qual o nível de decisão como um processo “Top Down”? (de cima para baixo, centralizado)		
Muito alta	0	0,00%	Muito alta	2	8,00%
Alta	10	40,00%	Alta	10	40,00%
Moderada	12	48,00%	Moderada	11	44,00%
Baixa	2	8,00%	Baixa	1	4,00%
Muito baixa	1	4,00%	Muito baixa	1	4,00%
Total Geral	25	100%	Total Geral	25	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados a maioria dos respondentes, com 86% das respostas utilizam-se de relatórios e indicadores para tomar as decisões, contendo informação disponível para os responsáveis em 56% dos casos. Com base no envolvimento de indivíduos a porcentagem maior fica no meio termo, com 48% em um nível moderado, o mesmo segue para a decisão em um processo de cima para baixo, com 11 das 25 empresas com o conceito de “Top Down” centralizado.

É visível que as empresas utilizam de suas ferramentas para tomar decisões, como os relatórios e indicadores externos e internos, e que há informações suficientes para os responsáveis da área, fatores que devem ser mantidos para a eficiência e eficácia. Porém, percebe-se que em nenhuma resposta obtivemos um nível muito alto de envolvimento nas tomadas de decisões, os níveis estão intermediários, o que indica que o topo da cadeia empresarial é responsável pelo julgamento final.

Outrossim que evidencia esse acontecimento é o processo decisório em forma de “Top Down”, ou seja, de cima para baixo, com uma metodologia antiga, onde os gestores estão no topo da pirâmide, sendo responsáveis pela tomada de decisão, muitas vezes sem ao menos consultar outras fontes, que podem ter uma visão mais qualificada, que é o caso do contador. Portanto, para o processo decisório ser mais benéfico para a empresa, a decisão deve ser mais descentralizada, essa porcentagem de 40% e 44% em condições altas e moderadas, deviam estar nos graus baixa e muito baixa, essa mudança é primordial para a o contador juntamente com a Neuroaccounting conseguirem uma liberdade para auxiliar os gestores, proporcionando novos vieses para a tomada de decisão.

Na tabela 3 é analisado o que as empresas acham sobre o nível de necessidade de prestar atenção as tendências atuais, a importância das experiências anteriores para tomar as decisões, uso de atalhos para facilitar o processo decisório e a necessidade de conciliar o trabalho com outras atividades.

Tabela 3 – Níveis de necessidade de atualizações, experiências anteriores, atalhos que facilitam e conciliar trabalho com outras atividades.

Qual o nível de necessidade de prestar atenção às tendências atuais?			Qual o nível de importância das experiências anteriores?		
Muito importante	20	80,00%	Muito importante	16	64,00%
Importante	4	16,00%	Importante	8	32,00%
Razoavelmente importante	1	4,00%	Razoavelmente importante	0	0,00%
Pouco importante	0	0,00%	Pouco importante	1	4,00%
Sem importância	0	0,00%	Sem importância	0	0,00%
Total Geral	25	100%	Total Geral	25	100%

Qual o nível de uso de atalhos para facilitar o processo?			Qual o nível da necessidade de conciliar o trabalho com outras atividades?		
Muito frequente	2	8,00%	Extremamente necessário	8	32,00%
Frequentemente	10	40,00%	Necessário	9	36,00%
Ocasionalmente	7	28,00%	Moderado	8	32,00%
Raramente	5	20,00%	Pouco Necessário	0	0,00%
Nunca	1	4,00%	Desnecessário	0	0,00%
Total Geral	25	100%	Total Geral	25	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à necessidade de prestar atenção às mudanças e a importância das experiências anteriores, 96% dos gestores consideram esse fator muito importante ou importante. Sob outra perspectiva, metade dos respondentes ou 48% utilizam frequentemente atalhos que facilitem o processo decisório, por outro lado a necessidade de conciliar o trabalho com outras funções é extremamente necessária ou necessária para 17 dos 25 empresários, já os outros 8 acham de importância moderada.

Sendo assim, está evidente com 80% das respostas a importância de os gestores estarem atentos às mudanças ocorridas no cenário empresarial, devem se atualizar com as tendências atuais para obter um diferencial no mercado econômico. Com grande soberania também está a utilização de experiências ocorridas para tomar as decisões, com o intuito de não ser cometido os mesmos erros passados.

Entretanto, foi identificado que as empresas frequentemente utilizam atalhos para facilitar o processo decisório, esse item deve ser reanalisado dentro das organizações, pois com isso a entidade tem grandes probabilidades de se dispersar do foco principal e da excelência do resultado, sendo atraída para ir em um caminho mais simplificado, porém duvidoso, que pode acarretar em uma decisão equivocada. Todavia, uma solução seria a conciliação do trabalho com outras atividades supérfluas, deixar de lado as atividades menos importantes e focar no que realmente implica, onde em certas empresas é feito de forma amenizada, como é visto em nosso questionário, com um nível bem dividido entre extremamente necessário para até o nível moderado.

Na tabela 4 é examinado qual o nível da empresa na tomada de decisão sem medo de errar, a frustração quando não se alcança o resultado, a interferência do lado pessoal e das emoções na tomada de decisão e o nível de melhoria em uma tomada de decisão baseada na razão e no lado profissional.

Tabela 4 – Níveis de decisão sem medo de errar, frustração por não alcançar o resultado, interferências do lado pessoal e da razão na tomada de decisão.

Qual o nível de tomada de decisão sem medo de errar?			Qual o nível de frustração quando não se alcança o resultado?		
Muito alta	3	12,00%	Muito alta	5	20,00%
Alta	6	24,00%	Alta	10	40,00%
Moderada	11	44,00%	Moderada	8	32,00%
Baixa	3	12,00%	Baixa	1	4,00%
Muito baixa	2	8,00%	Muito baixa	1	4,00%
Total Geral	25	100%	Total Geral	25	100%

Qual o nível de interferência do lado pessoal e das emoções na tomada de decisão?			Qual o nível de melhoria em uma tomada de decisão baseada na razão e no lado profissional?		
Interfere extremamente	2	8,00%	Muito importante	17	68%
Interfere muito	8	32,00%	Importante	7	28,00%
Interfere moderadamente	9	36,00%	Razoavelmente importante	0	0,00%
Interfere pouco	5	20,00%	Pouco importante	1	4,00%
Não interfere	1	4,00%	Sem importância	0	0,00%
Total Geral	25	100%	Total Geral	25	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

É visível observar que apenas 36% dos empresários tomam decisão sem medo de errar, isso vem de encontro que muitos gestores têm receio de tomar decisões dentro da organização. Com isso há uma grande frustração quando não se atinge o resultado esperado na empresa, segundo o questionário abordado cerca de 60% dos gestores tem algum tipo de frustração muito alta ou alta quando não atinge o mesmo.

Observa-se que 76% dos gestores veem o lado pessoal e as emoções interferir extremamente, muito ou moderadamente nas tomadas de decisões onde isso prejudica uma melhor assertividade nas tomadas. Por outro lado, 96% dos empresários notam como muito importante ou importante que quando usa uma tomada de decisão baseada na razão e no lado profissional tem uma melhoria nas decisões.

Portanto, a tabela 4 mostra que muitos gestores não têm firmeza nas decisões que tomam e a maioria se frustra quando as suas tomadas de decisões dão errado ou quando não se atinge o resultado, com isso os contadores podem interferir positivamente pois juntos são capazes de elaborar tomadas de decisões melhores que ajudam a melhorar o desenvolvimento da empresa e consequentemente trazer melhores resultados.

Na tabela 5 é tratado como as empresas aceitam em consentir o contador assessorar nas tomadas de decisões, a lucratividade conciliando a contabilidade como um instrumento no processo decisório, a importância de utilizar um profissional com conhecimento da Neuroaccounting e a abrangência o contador iria proporcionar com informações do ambiente externo.

Tabela 5 – Níveis do contador em assessorar as tomadas de decisões, a lucratividade usando a contabilidade no processo decisório e a importância e abrangência que o profissional da Neuroaccounting irá proporcionar com informações do ambiente externo.

Qual o nível de aceitação em consentir o contador assessorar nas tomadas de decisões?			Qual o nível de lucratividade conciliando a contabilidade como um instrumento no processo decisório?		
Extremamente acessível	4	16,00%	Muito alta	6	24,00%
Muito acessível	11	44,00%	Alta	6	24,00%
Moderadamente acessível	4	16,00%	Moderada	12	48,00%
Pouco acessível	5	20,00%	Baixa	1	4,00%
Nada acessível	1	4,00%	Muito baixa	0	0,00%
Total Geral	25	100%	Total Geral	25	100%

Qual o nível de importância de utilizar um profissional com conhecimento da Neuroaccounting? (decisões racionais, baseadas em estudos)			Qual o nível de abrangência o contador iria proporcionar com informações do ambiente externo? (concorrentes, setor e fatores econômicos)		
Extremamente útil	7	28,00%	Extremamente útil	6	24,00%
Muito útil	13	52,00%	Muito útil	13	52,00%
Mais ou menos útil	3	12,00%	Mais ou menos útil	3	12,00%
Um pouco útil	1	4,00%	Um pouco útil	2	8,00%
Nem um pouco útil	1	4,00%	Nem um pouco útil	1	4,00%
Total Geral	25	100%	Total Geral	25	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que na tabela 5, 76% dos gestores são extremamente, muito ou moderadamente acessíveis a aceitar o contador em assessorar nas tomadas de decisões. E de 25 empresários, 24 acham que o nível de lucratividade aumenta conciliando a contabilidade como um instrumento no processo decisório.

Outrossim, que 80% das respostas avaliam como extremamente ou muito útil em aplicar um profissional da Neuroaccounting (decisões racionais, baseadas em estudos) nas tomadas de decisões e que segundo os gestores 76% deles o contador iria proporcionar informações importantes do ambiente externo como em concorrentes e no cenário econômico para tomar decisões mais corretas para a entidade.

Dessa maneira, é de suma importância os contadores assessorarem as empresas em suas tomadas de decisões pois como vemos na tabela 5 os gestores estão dispostos a trabalharem juntos com os contadores. Porque juntos podem elaborar ideias concretas com informações que o contador traz do ambiente externo e da Neuroaccounting para utilizar nas tomadas decisões que consequentemente irá trazer melhores resultados para toda a organização.

5 Conclusão

A Neuroaccounting e vieses de decisão objetivou reconhecer a intenção das organizações no consentimento do contador assessorar nas tomadas de decisões junto com o gestor nas empresas de pequeno e médio porte do oeste do Estado de Santa Catarina. O trabalho consistiu sobre uma metodologia com uma abordagem descritiva e quantitativa, através de uma pesquisa de natureza aplicada por meio de um questionário com 20 perguntas para entendermos como

está a aceitação do contador colaborar nas tomadas de decisões da empresa.

A pesquisa trouxe vários mecanismos de como o contador pode assessorar as empresas, como através de informações sobre o mercado externo, em concorrentes e principalmente sobre o cenário econômico. O questionário nos revelou que grande parte dos gestores querem ser auxiliados por contadores nas suas tomadas de decisões, que por meio de um profissional com conhecimento da Neuroaccounting (decisões racionais, baseadas em estudos) trará melhores resultados para sua organização.

Visto que muitas empresas têm dificuldade no processo decisório foi observado que a maioria dos gestores tem um nível elevado de interferência do lado pessoal e de suas emoções na tomada de decisão e com isso trazendo resultados negativos para a entidade. A Neuroaccounting e os vieses de decisões contribuem com vários modelos e métodos para as organizações proporcionarem melhores desempenho nesse processo, como por exemplo, intensificar a decisão sendo baseada na razão e no lado profissional.

A busca sobre a Neuroaccounting e vieses de decisões ofereceu uma nova estrutura de como pode ser tomada uma decisão dentro da empresa. O questionário abordou de como os gestores ficam frustrados quando não atingem o resultado e no qual sua decisão não dá certo. A Neuroaccounting e vieses de decisões entraria junto com o contador nas empresas assessorando as mesmas, que como foi notado em toda a pesquisa o nível de lucratividade conciliando a contabilidade como um instrumento no processo decisório aumentaria com significância na empresa.

Conclui-se que algumas empresas têm consciência que o mercado está se atualizando e é necessário acompanhá-lo para manter-se no negócio, com o contador sendo a ferramenta essencial para este fim. Porém é notável que ainda há empresas com preconceitos, que acham desnecessário o auxílio do contador para a tomada de decisão, além disso, esse tema é recente, e muitas organizações ao menos conhecem a existência dele, portanto se esse tema for levado para a frente e começar a ganhar destaque certamente cada vez mais as entidades irão adentrar ao conceito da Neuroaccounting.

Por fim, é evidente que o tema tem grande potencial e sugere-se que ocorra pesquisas futuras em empresas de porte maior, onde a aceitação deve ser superior, visto que, essas empresas possuem gestores com a mente mais aberta, e não com ideais mais antepassados como de empresas familiares de pequeno porte. Houve empecilhos para a pesquisa na obtenção de respondentes, sendo complicado de as empresas da região responderem o questionário, ainda mais em um ano muito turbulento, com as entidades com pouco tempo para atividades supérfluas e assim deixam esses assuntos esquecidos e sem retorno.

REFERÊNCIAS

CAVICHIOLO, D.; SANTOS, K. P. D.; VESCO, D. G. D.; FIIRST, C. Controladoria: Análise das Citações de Artigos Científicos Produzidos. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 20, n. 44, p. 1-12, 2020.

CÉSAR, A. M. R. V. C.; BOGGIO, P. S.; FREGNI, F.; CAMPANHÃ, C. Neuroaccounting: um estudo experimental sobre tomada de decisão em ambientes contábeis. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 5, n. 1, p. 27-53, 2012a.

CÉSAR, A. M. R. V. C.; JERÔNIMO, P. F.; CARNEIRO, R. B. Neuroaccounting: a contribuição da neurociência para a análise da decisão relacionada a metas



orçamentárias. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 31, n. 3, p. 89-107, 2012b.

CÉSAR, A. M. R. V. C.; VIDAL, P. G.; PEREZ, G.; CODA, R. Neuroaccounting: um modelo para análise do processo de tomada de decisão. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 23, n. 2, p. 131-162, 2012c.

CLEMEN, R.T. **Making Hard Decisions**: an introduction to decision analysis. Duxbury, 1995.

CUTRIM, V. G. F.; CALLADO, A. A. C. Custos Irrecuperáveis no Processo Decisório em Micro e Pequenas Empresas. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 12, n. 1, p. 23-34, 2020.

FAVERI, D. B.; KNUPP, P. S. Finanças Comportamentais: Relação entre Traços de Personalidade e Vieses Comportamentais. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 15, n. 1, p. 18-30, 2018.

FEITOSA, A. B.; SILVA, P. R.; SILVA, D. R. A influência de vieses cognitivos e motivacionais na tomada de decisão gerencial: Evidências empíricas em uma empresa de construção civil brasileira. **Revista de Negócios**, v. 19, n. 3, p. 3-22, 2014.

FERRARI, A. T.; CAPPELLOZZA, A.; TAMBOSI FILHO, E.; SAMPAIO, J. O. A Influência do Comportamento Impulsivo e Procrastinador na Tomada de Decisão Financeira sob a Ótica da Desvalorização por Atraso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 101-121, 2019.

FREITAS, H. M. R.; ANDRIOTTI, F. K.; MARTENS, C. D. P.; PESCE, G.; MARCOLIN, C. B. Visão Executiva Sobre a Tomada de Decisão Instantânea. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 39, p. 400-449, 2017.

GILIOLI, M. C.; SANTOS, M. J. C. D.; ANTONELLI, R. A.; TONIN, J. M. F. Ética e Moral no Processo de Tomada de Decisão: O Caso dos Alunos de Ciências Contábeis. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 20, n. 44, p. 29-40, 2020.

MACEDO, M. A. S.; FERREIRA, R.; ANDRADE, J. E. A.; ALYRIO, R. D. Processo decisório gerencial: um estudo do modelo descritivo de tomada de decisão aplicado a pequenos empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 1, p. 24-37, 2007.

MACEDO, M. A. S.; FONTES, P. V. S. Análise do comportamento decisório de analistas contábil financeiros: um estudo com base na teoria da racionalidade limitada. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 6, n. 11, p. 159-186, 2009.

OLIVEIRA, C. A.; ALPERSTEDT, G. D. O lado intuitivo das decisões estratégicas: o caso de uma indústria de papel do planalto serrano catarinense. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 27, 2003, Atibaia. Anais do XXVII ENANPAD. Atibaia/ SP: ANPAD, 2003. 1 CD.





Conectando Pessoas.
Fortalecendo a Profissão!

OLIVEIRA, M. A. Heurísticas e vieses de decisão: um estudo com participantes de uma simulação gerencial. Sociedade, **Contabilidade e Gestão**, v. 4, n. 1, p. 72-90, 2009.

PAIVA, E. B.; SILVA, L. F.; LOPES, E. C. A. Usuário da Informação no Processo de Tomada de Decisão nas Organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. N. Especial, p. 72-87, 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universiade Freevale, 2013.

SIMON, H. A. **A behavioral model of rational choice**. The Quarterly Journal of Economics, v. 69, n. 1, p. 99-118, Feb.1955.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

