

HEURÍSTICAS NA TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: uma revisão de literatura

Daniele Euzebio de Lima- Universidade Federal Rural de Pernambuco¹

Marco Aurélio Benevides de Pinho- Universidade Federal Rural de Pernambuco²

Resumo:

O presente trabalho tem por objetivo geral identificar a presença de heurísticas e vieses cognitivos na tomada de decisão em empresas familiares a partir de uma revisão sistemática de literatura, pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, natureza básica e abordagem qualitativa, onde analisou-se a produção científica nacional no período compreendido entre os anos de 2011 e 2021. Foram selecionados nas bases de dados 26 estudos direcionados às temáticas relativas às empresas familiares, 19 estudos versando sobre heurísticas e vieses em decisões organizacionais e apenas 01 estudo relacionando as duas temáticas. Os resultados encontrados possibilitaram responder à seguinte pergunta de pesquisa: como as heurísticas e vieses cognitivos podem afetar as decisões em empresas familiares? A pesquisa evidenciou a presença das heurísticas da representatividade, disponibilidade e ancoragem na tomada de decisão em uma empresa familiar situada no Nordeste Brasileiro, impactando na construção de cenários e no planejamento estratégico. Foi possível ainda, identificar uma escassez de estudos direcionados ao processo decisório e seus elementos menos racionais em empresas familiares, como as heurísticas e vieses cognitivos, sugerindo-se como tema de pesquisas futuras visando a qualidade das decisões e a melhoria dos resultados organizacionais.

Palavras-chave: Heurísticas. Vieses Cognitivos. Empresas Familiares. Decisão.

1 INTRODUÇÃO

Desde a antiguidade os indivíduos organizam-se em grupos, principalmente familiares, a fim de obter os recursos necessários à sua subsistência e preservação. Atualmente, as organizações familiares constituem um importantíssimo motor para a economia global, visto que são a maior parte dos pequenos e médios negócios. As quinhentas maiores organizações familiares do mundo geram conjuntamente uma receita de US \$7,28 trilhões por ano (PwC, 2021). No Brasil, as empresas familiares representam 90% das organizações de pequeno e médio porte, contribuindo com significativos 65% do Produto Interno Bruto – PIB (SEBRAE, 2017).

¹ Aluna Concluinte do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco
e-mail: daniele.elima@ufrpe.br

² Professor do Departamento de Administração e Orientador no Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco
e-mail: marco.pinho@ufrpe.br

É algo inegável que organizações de todos os tipos necessitam de boas decisões para assegurar o seu sucesso e garantir a sobrevivência frente a um mercado cada vez mais competitivo. Para Gomes (2007), decisão é um processo que leva a pelo menos uma escolha dentre diferentes alternativas no sentido de solucionar determinado problema. Do ponto de vista de Yu (2011), tomar uma decisão significa alocar recursos de maneira irreversível, pois reverter uma decisão sempre acarretará perdas, sobretudo do tempo empreendido. Assim, o processo de tomada de decisão deve ser pensado e planejado para que ocorra de maneira racional e sistemática.

Entretanto, a qualidade das decisões pode sofrer influência de diversos fatores, dentre eles, as emoções e percepções do decisor. Tendemos a procurar soluções mais rápidas para questões complexas e a ignorar ou suprimir parte das informações numa tentativa de simplificar nossas escolhas. Essas simplificações decorrem das heurísticas, que podemos entender como “regras de decisão que permitem economizar tempo e energia, mas eventualmente podem levar a julgamentos sub-ótimos [...]” (GRAMINHA; AFONSO, 2022, p. 03). Nesse sentido, diversos estudos apontam que as heurísticas e os vieses cognitivos gerados a partir delas constituem um fator de grande impacto para os processos decisórios de maneira geral.

As empresas familiares lidam com desafios que vão além dos encontrados em outros perfis organizacionais. O componente emocional que permeia as relações é, por si só, um aspecto que eleva a complexidade da dinâmica interpessoal nesse ambiente, o que pode tornar as decisões gerenciais menos técnicas ou racionais. Diante disso, justifica-se a pesquisa por entender-se relevante levantar como as heurísticas e vieses cognitivos figuram nos processos de tomada de decisão de empresas familiares brasileiras. Tal informação poderá proporcionar um melhor entendimento sobre o processo de tomada de decisão nas empresas familiares, e, por conseguinte, melhorar a qualidade dessas decisões.

Assim, o objetivo geral deste trabalho constitui-se em identificar a presença de heurísticas na tomada de decisão em empresas familiares a partir de uma revisão sistemática de literatura. A partir disso, definiu-se como objetivos específicos: a) Produzir uma revisão sistemática da literatura sobre heurísticas e vieses cognitivos em decisões organizacionais; b) Identificar a existência e o eventual impacto dessas heurísticas na tomada de decisão gerencial em empresas familiares.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a elaboração deste estudo realizou-se uma revisão sistemática da literatura, a fim de conhecer o estado da arte do assunto e trazer importantes contribuições, bem como pontos de vista valiosos, sobre as temáticas abordadas. Serão aqui elencados os principais conceitos e aspectos de interesse, na visão dos autores, construindo um arcabouço teórico que servirá como base de sustentação e norteador para as discussões relativas aos resultados. Esta seção levará em conta três vertentes: empresas familiares; processo decisório; heurísticas e vieses cognitivos.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Entender a evolução dos diversos tipos de empresas é uma preocupação não apenas da comunidade científica, mas também da sociedade em geral, e, em se tratando de empresas

familiares, não é diferente. Essas organizações vêm sendo objeto de estudos que buscam analisar características distintas, dada a sua importância econômica, social, política e cultural (FREZATTI et al. 2017).

Sá (2013) caracteriza empresa familiar como aquela que nasce em uma família, permanecendo ligada a esta por pelo menos duas gerações. Indo ao encontro desse pensamento, Oliveira (2010) sustenta que esse tipo de empresa tem como característica essencial a sucessão hereditária do poder de decisão, a partir de uma ou mais famílias. Outro ponto de vista é o de que “A empresa familiar nasce quando um membro de uma família decide começar um negócio com o envolvimento de outros membros no desenvolvimento de atividades” (SILVA et al. 2019, p. 16).

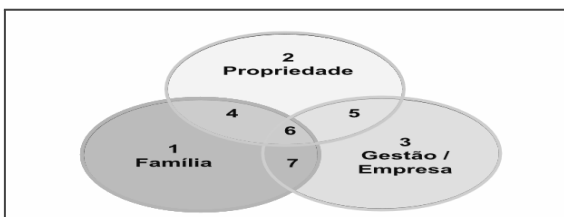
Empresas familiares podem assumir configurações distintas a depender da sua estrutura, ou seja, dos sistemas de gestão e propriedade. Chua, Chrisman e Sharma (1999) em trabalho amplamente citado, apontam que dentre as três possíveis combinações relacionando propriedade e gestão nas empresas, sendo: a) propriedade familiar e gestão familiar; b) propriedade familiar, mas não gerida pela família; c) gestão familiar, mas propriedade não familiar, a grande maioria dos autores considera a primeira hipótese como válida para classificação como empresa familiar.

Barakat, Parente e Sarturi (2020) ressaltam algumas particularidades encontradas nas empresas familiares, a saber: i) papéis simultâneos; ii) identidade compartilhada; iii) histórias de vida compartilhadas; iv) envolvimento emocional; v) linguagem privada dos familiares; vi) consciência e privacidade mútua; vii) significado da empresa para a família. Na perspectiva dos autores, tais características podem tanto apresentar-se no campo das forças quanto das fraquezas, pois trazem consigo vantagens e desvantagens, cabendo à gestão administrá-las de maneira a mitigar as consequências negativas e expandir as positivas.

2.1.1 O Modelo Dos Três Círculos

Para os fins desta pesquisa, considerou-se pertinente a explanação a respeito do Modelo dos Três Círculos, idealizado por Tagiuri e Davis em 1978, corroborado por Gersick em 1997 e amplamente difundido por outros teóricos ao longo dos anos. O modelo tem a finalidade de “descrever o sistema da empresa familiar em três subsistemas independentes e superpostos” (OLIVEIRA et al. 2011, p. 5), bem como auxiliar na compreensão dos dilemas das relações interpessoais, na definição de prioridades e no estabelecimento de limites para um melhor desempenho organizacional (SILVA et al. 2019). A ideia central é a de que as relações em empresas familiares possuem três dimensões básicas: família, propriedade e gestão (Figura 1):

Figura 1: Modelo dos Três Círculos



Fonte: Oliveira et. al (2011, p. 6)

Como fica claro, as três principais categorias de membros em empresas familiares são: proprietários-acionistas, familiares e empregados. Considerando que cada membro ocupasse apenas um papel na estrutura, seja de propriedade, de gestão ou familiar, a complexidade dessas relações seria reduzida. Entretanto, esta não é a realidade nas empresas familiares e que as dimensões se entrelaçam, sobrepondo os papéis dos membros (FUENTES; ROMERO-GONZÁLEZ; HIRSH, 2017).

Sob essa perspectiva, o papel de cada membro da empresa irá definir a dimensão ou dimensões às quais estará vinculado. Em outras palavras, a posição ocupada na estrutura organizacional poderá produzir conexões entre os círculos, fazendo com que a mesma pessoa esteja presente em um, dois ou até mesmo nas três dimensões, de forma simultânea.⁴

2.2 O PROCESSO DECISÓRIO

Todos se deparam diariamente com a necessidade de decidir, sendo a decisão tomada a partir de alternativas de resolução de um dado problema. “Se você não tem alternativas para escolher, não tem uma decisão a tomar” (BAZERMAN; MOORE, 2014, p. 2). Por vezes são decisões simples, como optar por café ou chá ou escolher um prato no menu do restaurante. Entretanto, há muitos momentos em que as situações são mais complexas, que exigem um maior esforço mental e ponderação, pois as consequências da decisão irão impactar sobremaneira em aspectos como financeiro, trabalho ou familiar.

Os estudos no campo da tomada de decisão se baseiam em duas principais linhas de pensamento ou escolas, a prescritiva e a descritiva. Bazerman e Moore (2014) esclarecem que a corrente prescritiva é pautada na adoção de métodos para tomar as melhores decisões. Por outro lado, a corrente descritiva se preocupa em examinar como se dá efetivamente a tomada de decisão, avaliando os modos interligados. Reis e Löbler (2012) simplificam esta ideia ao afirmarem que a escola descritiva aborda o processo decisório como ele é, enquanto a prescritiva focaliza em como este deveria ser.

Na esfera das decisões organizacionais há uma grande influência de variáveis intrínsecas ao ambiente da decisão, como por exemplo as pressões do ambiente externo, as políticas internas, as tarefas e a tradição. As decisões organizacionais podem ser vislumbradas individualmente e de forma mais simples, com o uso de ferramentas e técnicas que levarão à decisão. Contudo, há decisões que carecem de uma harmonização e concordância das unidades menores pertencentes à estrutura organizacional, sejam divisões, departamentos ou pessoas, na medida de suas responsabilidades e autoridade (YU, 2011).

O processo decisório compreende modelos de tomada de decisão distintos, como o racional, o processual, o anárquico e o político. Cada modelo possui a sua relevância e deve ser utilizado conforme a situação. O modelo racional é o mais estruturado e sistematizado, pois é baseado em normas e procedimentos pré-determinados que deverão ser seguidos para a consecução de melhores resultados (LOUSADA; VALENTIM, 2011). No mundo organizacional, faz-se necessária a estruturação do processo de decidir. Assim, deve-se seguir fases pré-estabelecidas que irão auxiliar os gestores na obtenção de decisão muito mais racional e que pode gerar melhores resultados para a empresa.

2.2.1 Fases Do Processo Decisório Racional

A literatura evidencia algumas diferenças na descrição das fases do processo decisório racional, as quais podem variar de autor para autor. Alguns estudiosos descrevem seis fases, outros, apenas quatro. Entretanto, as visões são convergentes, mantendo uma estrutura semelhante. Bazerman e Moore (2014, p. 3-4) apresentam as seis fases ou etapas para uma tomada de decisão racional:

- a) **Definição do problema:** É necessário entender de fato qual é o problema a ser solucionado, devendo-se evitar resolver apenas parte do problema ou agir apenas nos sintomas temporários.
- b) **Identificação de critérios:** Definir todos os critérios importantes para a decisão, como critérios técnicos, legais, éticos dentre outros.
- c) **Ponderação de critérios:** Os critérios apresentam variação no grau de importância para o decisor. Isso significa que se deve relacionar os critérios e compará-los, utilizando um sistema de classificação que seja adequado à situação, atribuindo-lhes pesos.
- d) **Geração de alternativas:** Identificação de possíveis caminhos, cursos de ação que poderão ser seguidos para a solução do problema. Entretanto, é importante não gastar tempo demais na busca de alternativas, pois isso poderá criar uma barreira na tomada de decisão efetiva.
- e) **Classificação de alternativas segundo os critérios:** Observar em que medida cada alternativa gerada atende aos critérios previamente estabelecidos. Requer uma avaliação das possíveis consequências de cada alternativa nos critérios, observados individualmente.
- f) **Identificação da solução ideal:** O decisor deve escolher a alternativa de maneira calculada. Primeiro deve multiplicar a classificação da etapa anterior pelos pesos dos critérios, depois deverá somar as classificações ponderadas de todos os critérios individualmente para cada alternativa e finalmente, escolher a alternativa que apresente a soma mais alta das classificações ponderadas.

A adoção de um processo de tomada de decisão racional, conforme as etapas definidas, o decisor necessitará cercar-se do maior número de informações sobre o problema e também a respeito de todos os aspectos relevantes que estejam envolvidos na sua resolução, para que assim haja um melhor resultado percebido

2.2.2 Racionalidade Limitada E Tomada De Decisão

Diversos estudos demonstram que há muitos fatores capazes de influenciar as decisões dos indivíduos e, nesse sentido, existem limitações que produzem impacto direto no processo de escolha. Para Thaler e Sunstein (2019) as ciências sociais comprovam que muitas vezes os indivíduos tomam decisões ruins, porém, caso dispusessem de todas as informações necessárias, total autocontrole, capacidades cognitivas ilimitadas e atenção inteiramente direcionada ao problema, não as tomariam.

Sob esse ponto de vista, Herbert Simon (Prêmio Nobel de Economia em 1978), a partir de seus estudos sobre decisões econômicas nos anos 1940, propõe a teoria da racionalidade limitada, defendendo que os indivíduos se deparam com algumas limitações no contexto decisório. Trata-se de limitações cognitivas dos agentes decisores, tanto em termos de conhecimento quanto na capacidade de processamento das informações disponíveis (SBICCA, 2014).

Simon expõe que os indivíduos não consideram, necessariamente, todas as informações disponíveis, selecionando as que julgam relevantes e com foco naquilo que mais

as preocupam. Dessa forma, evitam lidar com contradições e reduzem a sobrecarga de informações (SBICCA, 2014).

2.3 HEURÍSTICAS E VIESES COGNITIVOS

Frequentemente, em atividades como avaliação de probabilidades ou previsão de valores, as pessoas apoiam-se em regras simples e atalhos mentais para o julgamento, denominados heurísticas. Esses atalhos tentam reduzir a complexidade das tarefas mentais, transformando-as em operações mais simples. As heurísticas são úteis, entretanto, por vezes o seu uso pode levar a erros graves e sistemáticos (DIAS, 2016). As heurísticas levam a anomalias no processo de julgamento (os vieses cognitivos) que frequentemente afastam os decisores do comportamento racional proposto pelos teóricos. Nesse sentido, o estudo das heurísticas e vieses constitui uma importante ferramenta que auxilia na identificação dos elementos presentes nas decisões humanas (SBICCA, 2014).

A partir dos estudos de Simon acerca da racionalidade limitada, pesquisadores como Amos Tversky, Daniel Kahneman (Nobel de Economia em 2002) e Richard Thaler trabalharam no sentido de identificar e descrever as estratégias de simplificação cognitiva utilizadas pelas pessoas em processos complexos de tomada de decisão. Em estudo intitulado *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Tversky e Kahneman (1974) concentram a atenção em identificar e descrever a validade empírica das heurísticas de julgamento (DIAS, 2016).

2.3.1 Heurística Da Representatividade

Na heurística da representatividade, as probabilidades são avaliadas considerando a relação de similaridade. Se um elemento A guarda semelhança com B, é provável que A pertença ao grupo de B ou que A se origine de B. Do mesmo modo, se A não tem similaridade com B, considera-se pouco provável que A tenha origem em B (KAHNEMAN, 2012). Para Dias (2016), representatividade diz respeito à tendência em realizar julgamentos probabilísticos com base em um limitado conjunto de informações específicas acerca do objeto analisado.

Tversky e Kahneman (1974) ilustram o julgamento por representatividade utilizando uma questão prática, à qual consiste em avaliar a probabilidade de um indivíduo, Steve, de estar envolvido em uma determinada ocupação dentre uma lista de possibilidades (fazendeiro, vendedor, piloto, médico ou bibliotecário), após uma breve e limitada descrição de suas características pessoais (tímido, organizado, retraído e detalhista). Os respondentes apontaram a profissão de bibliotecário para Steve, demonstrando que as pessoas tendem a buscar a similaridade, ou seja, o grau em que o indivíduo se assemelha ao estereótipo de uma ocupação em particular (PEREIRA; MARTINELLI JÚNIOR, 2018).

2.3.2 Heurística Da Disponibilidade

Kahneman (2012, p. 165-166) define a heurística da disponibilidade como sendo “o processo de julgar a frequência segundo a facilidade com que as ocorrências vêm à mente”. De outro modo, as pessoas costumam realizar estimativas da ocorrência ou probabilidade de

um evento com base na facilidade com que podem ser lembrados. Por exemplo, estimar os riscos de ataque cardíaco em uma população de meia idade é uma tarefa que pode ser realizada procurando-se na mente esse tipo de ocorrência em pessoas conhecidas. Tversky e Kahneman (1974) afirmam que, de maneira semelhante, pode-se avaliar a probabilidade de fracasso de um negócio ao imaginar um cenário de dificuldades conhecidas, com as quais este poderá se deparar.

Ao invés de estimar o tamanho de uma categoria ou ocorrência de um evento, na verdade o que se faz no julgamento com base na disponibilidade é a comunicação de uma impressão pessoal, sustentada pela facilidade com que as ocorrências são trazidas à mente. Eventos dramáticos que atraem muita atenção como acidentes aéreos, irão alterar de maneira temporária a disponibilidade dessa categoria. Desse modo, o sentimento das pessoas a respeito da segurança em voos de avião será afetado, ao menos por um tempo após a ocorrência de um evento trágico.

Thaler e Sunstein (2019) discorrem sobre a heurística da disponibilidade afirmando que a maioria dos indivíduos avaliam o risco de algo acontecer de acordo com a facilidade com que conseguem pensar na questão. Nesse sentido, os autores destacam que a acessibilidade e a visibilidade estão intimamente relacionadas à heurística da disponibilidade, desempenhando um papel igualmente importante. A título de exemplo, os autores apontam a crença equivocada das pessoas de que nos EUA, a probabilidade de se morrer por homicídio seja muito maior de que por suicídio, devido à maior repercussão dos crimes de homicídio.

2.3.3 Heurística Da Ancoragem: efeito de priming ou ajustamento?

O efeito ancoragem ocorre quando é considerado um valor em particular antes de estimar uma quantidade desconhecida. Dessa maneira, a estimativa não se afasta do valor considerado anteriormente (KAHNEMAN, 2012). O termo ancoragem é usado porque os indivíduos realmente se prendem ao valor pré-concebido, como um navio a uma âncora. De acordo com Tronco *et al.* 2019 a avaliação é feita a partir de uma medida previamente definida tomada como referência, realizando ajustes para se chegar à decisão final. Na perspectiva dos autores, esse ponto de partida pode surgir de uma informação aleatória, de um precedente histórico ou pela forma como a questão é colocada.

Os estudos empreendidos por Tversky e Kahneman foram capazes de evidenciar que o processo decisório dos indivíduos traz incoerências em virtude do efeito ancoragem. As ideias dos autores convergem no sentido de que a ancoragem afeta as decisões dos indivíduos cotidianamente. Entretanto, à época, divergiam quanto a relação do efeito com os sistemas cognitivos (PEREIRA; MARTINELLI JUNIOR, 2018).

Tversky e Kahneman divergiram quanto ao que chamaram “psicologia do efeito de ancoragem”. Tversky defendia que a ancoragem era resultado de processos de ajuste deliberados enquanto Kahneman propunha que era um processo automático. Estudos mais recentes mostram que ambos tinham razão. Kahneman (2012) informa que as divergências foram dissolvidas anos após, por intermédio de experimentos de outros estudiosos da área.

Assim, no caso da ancoragem como ajuste, um número é usado como referência, porém há uma avaliação deliberada se este é alto ou baixo demais, realizando-se ajustes gradativamente na direção apropriada, afastando-se da âncora. Por ser uma operação trabalhosa, os indivíduos tendem a parar os ajustes quando estão com os recursos mentais esgotados, ficando assim mais próximos do valor base. Quando um sugestionamento é gerado

pelo sistema automático do pensamento, tentando tornar a âncora um número autêntico e validar esse valor, ocorre o efeito *priming*, que é uma evocação seletiva de uma evidência compatível com o sugestionamento.

As heurísticas produzem os vieses cognitivos, efeitos que impactam o julgamento e as decisões nas mais diversas situações. A partir dos estudos de Tversky e Kahneman (1974) foi elaborado o Quadro 1, onde estão elencados os vieses cognitivos gerados pelas heurísticas analisados e uma explicação resumida acerca de cada um deles:

Quadro 1- Relação de Heurísticas e Vieses Cognitivos

| Heurística | Vieses Cognitivos | Explicação |
|--------------------|---|---|
| Representatividade | Insensibilidade à probabilidade <i>a priori</i> de resultados | Também nomeada de insensibilidade à frequência de taxa-base dos resultados, consiste em estimar a probabilidade de um evento ignorando as informações quantitativas acerca de uma dada amostra e superestimando descrições. |
| Representatividade | Insensibilidade ao tamanho da amostra | Consiste em ignorar o tamanho da amostra para estimar resultados probabilísticos. Em geral uma média populacional é tida como um parâmetro a ser considerado, independentemente se a amostra for de 10, 100 ou 1000 indivíduos. |
| Representatividade | Concepções errôneas da possibilidade | Os indivíduos acreditam na aleatoriedade das sequências, ainda que muito curtas. Ocorrências repetidas não lhes parecem confiáveis e os agentes esperam uma mudança para restaurar o equilíbrio e confiabilidade. |
| Representatividade | Insensibilidade à previsibilidade | Os julgadores demonstram pouco interesse em considerações de probabilidade e realização de cálculos, realizando previsões extremas, baseadas na descrição apresentada. |
| Representatividade | Ilusão de validade | As pessoas depositam muita confiança em previsões que se baseiam em informações correlatas ou redundantes de inputs, ou seja, a consistência do padrão de inputs é fator preponderante na confiança para as previsões. |

| Heurística | Vieses Cognitivos | Explicação |
|--------------------|--|--|
| Representatividade | Concepções errôneas de regressão | Os indivíduos costumam negligenciar o fato de que os eventos convergem para a média, especialmente em ocorrências repetidas. |
| Disponibilidade | Recuperabilidade de ocorrências | A maior facilidade de recordar um evento faz parecer que sua ocorrência é mais numerosa que outros dos quais não lembramos com a mesma facilidade. |
| Disponibilidade | Efetividade de um ajuste de busca | A frequência dos eventos é julgada de acordo com a disponibilidade ou facilidade dos contextos em que aparecem. |
| Disponibilidade | Imaginabilidade | Quando tentamos estimar a ocorrência de uma classe que não conseguimos buscar na memória, podemos construir situações e cenários relevantes, porém que não refletem a sua real frequência. |
| Disponibilidade | Correlação ilusória | Aferições equivocadas a respeito dos dados expostos. Acredita-se que dois eventos estão relacionados se houver uma forte ligação associativa entre eles. Eventos com associações fortes costumam ser avaliados como tendo ocorrência conjunta frequente. |
| Ancoragem | Ajuste insuficiente à âncora | Os ajustes realizados no valor inicial tido como referência não são suficientes para gerar a resposta final, levando a uma subestimativa. |
| Ancoragem | Avaliação de eventos conjuntivos e disjuntivos | As pessoas superestimam a ocorrência de eventos conjuntivos, quando há uma sequência de etapas que devem ocorrer perfeitamente para que o processo seja válido, e subestimar eventos disjuntivos, quando a falha de um dos componentes essenciais do processo pode levar à falha global, sem considerar as probabilidades. |
| Ancoragem | Ancoragem na avaliação das distribuições de probabilidade subjetivas | Intervalos de confiança excessivamente estreitos são apresentados, mesmo que por indivíduos que possuem conhecimento sobre as quantidades mensuradas. |

Fonte: Elaborado pelos autores

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se quanto à sua finalidade ou natureza em pesquisa básica, pois busca adquirir novos conhecimentos que possam gerar contribuições ao avanço da ciência, porém, sem a pretensão de aplicação prática (FONTELLES *et al.* 2009). Quanto aos objetivos de pesquisa, esta pode ser classificada como exploratória, que de acordo com Gil (2022, p.41) são aquelas que [...] "têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses".

Quanto à abordagem, classifica-se em qualitativa por ser o tipo de pesquisa mais apropriada para o entendimento de fenômenos complexos, e específicos, com aprofundamento por meio de descrições, interpretações e comparações, sem considerações acerca de seus aspectos numéricos ou estatísticos (FONTELLES *et al.* 2009).

O procedimento utilizado para a coleta de dados foi a revisão sistemática de literatura, a qual utiliza-se da literatura sobre determinado tema como fonte de dados. Neste método, é realizado um apanhado das evidências que se relacionam a uma dada estratégia de intervenção, aplicando-se métodos de busca sistematizados e explícitos, avaliação crítica e síntese da informações (PEDRIALI *et al.* 2021). As revisões sistemáticas correspondem a um tipo de pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2022), é elaborada a partir de material já publicado, incluindo uma grande variedade de material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

Para Sampaio e Mancini (2007) as revisões sistemáticas promovem a integração das informações contidas em estudos isolados, que podem demonstrar resultados convergentes ou conflitantes e identificar temas carentes de evidência, servindo de apoio a averiguações posteriores. Foram utilizadas como fontes de pesquisa para este construto materiais bibliográficos como artigos científicos, dissertações de mestrado, livros e documentos institucionais.

Foram selecionadas como bases de dados para a obtenção de material a Scientific Electronic Library Online (SciELO) e o Portal de Periódicos da CAPES. Utilizou-se o operador booleano AND, intercessão entre os termos que possibilita restringir a amplitude da pesquisa (empresas familiares AND heurísticas; heurísticas AND decisões; vieses cognitivos AND empresas familiares). As bases de dados selecionadas

As buscas foram empreendidas dando-se preferência às publicações em periódicos das áreas compreendidas pelas Ciências Sociais Aplicadas, onde foram pesquisadas as produções publicadas entre os anos de 2011 e 2021. A partir da escolha de critérios de inclusão e exclusão foi possível delimitar as características essenciais do material de interesse, com o intuito de potencializar a qualidade e a confiabilidade do estudo.

Critérios de Inclusão:

- i) Estudos nacionais, com foco no cenário organizacional brasileiro.
- ii) Estudos que tratem primária ou secundariamente sobre empresas familiares; iii) Estudos que tratem primária ou secundariamente sobre heurísticas e vieses cognitivos no âmbito das decisões organizacionais; iv) Estudos que tratem primária ou secundariamente sobre heurísticas e vieses cognitivos nas tomadas de decisão em empresas familiares; v) Estudos publicados entre os anos de 2011 e 2021.

Critérios de Exclusão: i) Estudos que não respondam aos objetivos geral e ou específicos de pesquisa; ii) Estudos repetidos nas bases de dados selecionadas; iii) Estudos publicados fora do recorte cronológico delimitado para a pesquisa;

As etapas seguidas para a consecução do estudo foram: i) definição do tema; ii) formulação do problema de pesquisa; iii) definição das bases de dados; iv) coleta de dados; v) fichamento do material pesquisado; v) categorização e análise qualitativa de dados; vi) descrição dos resultados e análise comparativa à luz da teoria.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi direcionada à produção científica nacional, buscando-se a compreensão do andamento dos estudos no contexto organizacional brasileiro no tocante às temáticas abordadas. Durante a fase preliminar do projeto, observou-se que a maior parte dos estudos sobre decisão, heurísticas e vieses cognitivos concentram-se no exterior, o que reduziu significativamente o espaço amostral. Foram selecionados 46 estudos, sendo 26 sobre empresas familiares em temáticas diversas, 19 estudos sobre heurísticas e vieses cognitivos em decisões organizacionais e apenas 01 estudo relacionando heurísticas e ou vieses cognitivos com o contexto organizacional de empresas familiares.

O **Quadro 2** apresenta os estudos relativos às empresas familiares e os aspectos de maior relevância na visão dos autores, o que nos traz uma noção do interesse de pesquisa para o tipo organizacional.

Quadro 2- Categorização de Resultados de Estudos Sobre Empresas Familiares

| Temáticas Abordadas | Autor(es) e Ano de Publicação | Percentual de Estudos |
|--|---|------------------------------|
| Processo de Sucessão Empresarial | Flores Junior; Grisci (2012) Oliveira; Albuquerque; Pereira (2012; 2013) Pereira et al.(2013) Teston; Filippim (2016) | 15,38% |
| Ciclo de Vida e Longevidade Empresarial | Grzybovski; Vieira (2013) Frezatti et al. (2017) Hillen; Lavarda (2020) | 11,53% |
| Governança Corporativa | Oliveira; Albuquerque; Pereira (2012) Machado et al.(2013) Diógenes (2017) Bressan et al.(2019) | 15,38% |
| Estrutura de Capital | Andrade et al.(2013) Pamplona; Magro; Silva (2017) Pamplona; Ames; Silva (2020) | 11,53% |
| Contabilidade Gerencial, Investimentos, Auditoria, Aquisições Corporativas | Beck; Cunha; Franz (2015) Silva; Souza; Klann (2016) Goes; Machado Filho (2020) Oliveira et al. (2020) | 15,38% |

| Temáticas Abordadas | Autor(es) e Ano de Publicação | Percentual de Estudos |
|--------------------------------|--|-----------------------|
| Desempenho Econômico/Gerencial | Tavares et al. (2017) Alves; Gama (2020) Bauren; Pamplona; Leite (2020) Monteiro; Lunkes; Schnorrenberger(2021) | 15,38% |
| Diversidade de Gênero | Costa; Sampaio; Flores (2019) Freire et al.(2018) | 7,70% |
| Visão Geral | Zanni; Steinberg (2011) Borges; Lescura; Oliveira (2012) | 7,70% |

Fonte: Elaborado pelos autores

Como demonstrado no **Quadro 2**, a categorização dos resultados de estudos produzidos no cenário organizacional brasileiro realizou-se pelo agrupamento de assuntos correlatos. É possível notar que os estudos sobre empresas familiares brasileiras apresentam uma predominância na abordagem do processo de sucessão, de aspectos contábeis, investimentos e aquisições e do desempenho econômico e gerencial e governança corporativa.

Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013), sob a ótica do processo de sucessão trazem evidências de que a cultura e os valores familiares são fundamentais na formação de sucessores, que tem como base principal a socialização gerada no ambiente da empresa que estende-se ao universo restrito da família. A empresa como instância de socialização secundária interpõe-se num espaço de socialização primária, a família, misturando dois universos distintos através de interações, convivência, percepção e identificação de papéis dos sucedidos pelos sucessores desde a mais tenra idade.

Essas ideias corroboram a abordagem teórica proposta por Tagiuri e Davis em 1978 no Modelo dos Três Círculos, convergindo no sentido de que as relações entre os membros de empresas familiares se dão de maneira complexa, havendo elementos que dificultam a separação das dimensões família, gestão e propriedade, o que na perspectiva da sucessão constituem-se em vantagens para este processo, o qual apresenta-se como primordial para a sobrevivência e longevidade organizacionais.

Machado et al. (2013) indicam em seus resultados de pesquisa sobre governança em empresas familiares que no que tange às decisões executivas e estratégicas não há uma definição formal dos processos, observando-se a transmissão verbal de informações qualificadas, fornecidas por relatórios de controle de uso dos recursos que constituem um delicado sistema de apoio à decisão gerencial. Tal afirmação vai de encontro à teoria do modelo racional de tomada de decisão, que prevê e prescreve uma sistematização de processos, com etapas bem definidas para o alcance de decisões de qualidade e consequentemente melhores resultados.

O **Quadro 3** apresentado a seguir categoriza os estudos encontrados com esta temática, de forma a facilitar o entendimento de quais aspectos foram considerados como sendo de maior relevância na visão dos estudiosos.

Quadro 3- Categorização de Resultados Sobre Heurísticas e Vieses Cognitivos em Decisões Organizacionais

| Temáticas Abordadas | Autor(es) e Ano de Publicação | Percentual de Estudos |
|--|---|-----------------------|
| Decisões Financeiras/Contábeis | Santos; Barros (2011) Fernandes; Moura; Silva (2012) Yoshinaga; Ramalho (2014) Sbicca (2014) Bertoli; Soares (2019) Hofmann (2020) Lucena; Vieira; Azevedo (2021) | 36,84% |
| Decisões de Consumo (bens tangíveis e intangíveis) | Pádua Júnior et al. (2014) Zwicker; Löbler (2018) Avanzi et al. (2020) Pereira; Martinelli Junior (2021) Graminha; Afonso (2021) | 26,32% |
| Decisões Judiciais | Moraes; Tabak (2018) Andrade (2019) Lima (2021) | 15,79% |
| Características do Decisor/Especialista | Tronco et al. (2019) Massa; Schnorrenberger (2020) | 10,53% |
| Heurísticas x Variáveis Demográficas | Aguiar et al. (2016) | 5,26% |
| Negociação e Processo Decisório | Ribeiro (2015) | 5,26% |

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com o exposto no **Quadro 3**, são predominantes no Brasil os estudos sobre heurísticas e vieses cognitivos em Finanças Comportamentais, não diferindo do interesse acadêmico e produção científica de fora do país. Na maioria dos estudos, observou-se a identificação de outros tipos de vieses cognitivos e atalhos mentais, os quais não se constituem como objeto de estudo da presente pesquisa, e, desta forma, não serão destacados.

Santos e Barros (2011) identificaram a heurística da representatividade e em uma análise de questionário aplicado a 641 respondentes brasileiros sobre decisões de investimentos, onde observou-se a preferência por investimentos com rendimentos comprovadamente excepcionais e se para os quais o mercado estivesse favorável.

Pereira e Martinelli Júnior (2018), corroborando as teorias de Simon, Tversky e Kahneman enfatizam que a racionalidade limitada dos agentes os levam a regras de simplificação no processo de tomada de decisão, as heurísticas. Além disso, os autores afirmam que levando-se em conta a estratificação social dos indivíduos, é percebida uma forte tendência à influência da heurística da ancoragem como ajustamento em decisões de consumo, sendo mais elevada essa tendência nos estratos sociais mais baixos. Assim, os indivíduos tendem a tomar como referência um valor para aquisição de determinado bem

(âncora) sendo esse valor mais baixo para as pessoas de rendas mais baixas e um parâmetro numérico mais alto quando a renda é maior.

Hofmann (2020) apresenta em seus resultados de pesquisa a heurística da disponibilidade como “efeito cascata da disponibilidade”. A autora argumenta sobre a influência da tragédia ocorrida em Brumadinho no ano de 2019 sobre as decisões de estudantes universitários de Economia em projeções futuras de preços de ações, em especial da empresa Vale S.A, a que nomeou como “Efeito Brumadinho”. Na análise da autora, a grande repercussão da mídia sobre o colapso da barragem potencializou o reforço à crença coletiva de que os preços das ações apresentariam queda substancial ou manteriam-se baixos, mesmo o período analisado sendo anterior à ocorrência do desastre, caracterizando também um equívoco de temporalidade.

Tal afirmação confirma a sustentação de Thaler e Sunstein (2019) quanto aos efeitos da acessibilidade e visibilidade sobre a heurística da disponibilidade, ao afirmarem que a grande repercussão na mídia a respeito de determinado evento faz com que os indivíduos acreditem que a sua incidência seja muito mais elevada que a de outros eventos de baixa repercussão.

Lucena, Silva e Azevedo (2021) também destacam a heurística da representatividade, onde a *ilusão de validade* e a *insensibilidade à probabilidade a priori de resultados* são os vieses mais identificados nas decisões de estudantes e profissionais de contabilidade. Observou-se como resultado que quanto maior a capacidade cognitiva, menor a incidência de vieses na tomada de decisão.

O **Quadro 4** apresenta o estudo realizado com observação e descrição de heurísticas e vieses cognitivo em decisões de empresas familiares:

Quadro 4- Categorização de Resultados Sobre Heurísticas e Vieses Cognitivos nas Decisões de Empresas Familiares

| Temática Abordada | Autor(es) e Ano de Publicação | Percentual de Estudos |
|---|-------------------------------|-----------------------|
| Planejamento Estratégico e Construção de Cenários | Macedo; Silva Júnior (2012) | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelos autores

Macedo e Silva Júnior (2012) no seu estudo de caso em uma empresa familiar do Nordeste Brasileiro e através de entrevista semiestruturada e observação participante buscaram entender como as heurísticas influenciam na formação de cenários no processo de planejamento estratégico em uma empresa familiar. O estudo identificou nas respostas do administrador alguns vieses produzidos pelas heurísticas, alguns que extrapolam os apresentados na teoria. Citamos aqui os que consideramos mais importantes e de maior facilidade na identificação segundo o estudo em questão:

Concepções errôneas da possibilidade (representatividade): presente nas opiniões do administrador quando se refere à probabilidade de ocorrência de uma seca para os próximos 15 anos, evento que pode influenciar na disponibilidade de matéria-prima em sua empresa. O mesmo acredita ser enorme tal probabilidade, beirando, segundo suas palavras, cem por cento de chance sem citar fontes ou dados estatísticos.

Correlação ilusória (disponibilidade): na correlação feita pelo empresário entre previsão de vendas e determinada localização geográfica, sem que houvesse outros indícios ou informações sólidas para basear a estimativa.

Ajuste insuficiente à âncora (ancoragem): Na opinião expressa de que os estudos de mercado realizados pelos concorrentes é baseado em um cenário macro, que vai além das perspectivas e realidade da empresa. De acordo com o administrador, informações de mercado repassadas por alguns de seus fornecedores são suficientes para ter uma noção do funcionamento do mercado voltado ao seu produto.

Além dos vieses apontados no estudo de caso pelos autores, pôde-se ainda identificar em análise secundária outros vieses, como a *ilusão de validade*, a *insensibilidade à previsibilidade* e a *recuperabilidade de ocorrências*. É notório o excesso de confiança injustificada do gestor em suas previsões, o desprezo por cálculos e informações estatísticas a respeito de eventos que influenciam o desempenho da empresa e a facilidade de estimar a ocorrência de algum evento conforme a facilidade que lhe venha à lembrança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A amplitude do tema heurísticas e vieses cognitivos imprimem ao campo das decisões uma urgente necessidade de entendimento e aprofundamento, podendo ser objeto de estudos nas mais diversas áreas e sub-áreas do conhecimento. Percebe-se uma demanda crescente por esclarecimentos a respeito dos atalhos e simplificações realizadas pela mente humana no contexto decisório no mundo, sendo a Economia Comportamental a área mais dedicada a esse aprofundamento, onde os estudos de autores renomados citados neste trabalho figuram ilustremente e detém reconhecimento mundial, como premiações altamente relevantes a exemplo do Prêmio Nobel.

Entretanto, no cenário organizacional brasileiro, essa parece ser ainda uma discussão emergente, especialmente em relação às organizações de pequeno e médio porte, realidade da grande maioria das empresas familiares no Brasil. Observou-se, durante a pesquisa, que as decisões nessas empresas são abordadas de maneira secundária ou indireta, sem que haja um real aprofundamento acerca da anatomia da decisão ou investigação mais enérgica dos seus elementos fundamentais, como os aspectos emocionais e afetivos aos quais estão mais expostas do que empresas não familiares.

A escassez de estudos voltados diretamente ao tema principal evidenciam uma grande lacuna na área explorada. Todavia, os objetivos desta pesquisa foram alcançados, evidenciando-se haver relação entre as heurísticas estudadas e seus vieses cognitivos e o contexto decisório das empresas familiares. O uso de vieses em algumas situações mostrou-se positivo, como no planejamento realizado estratégico realizado a partir das previsões de cenários de instabilidade, a exemplo de uma seca mais longa, onde o decisor buscou meios de mitigar a escassez de matéria-prima.

Após tais considerações, sugere-se o aprofundamento do tema através de estudos futuros que possam melhor avaliar a realidade dessas empresas e seu processo decisório, como pesquisas de campo, por se tratar de temática altamente relevante para a identificação e compreensão dos elementos que afetam e influenciam as decisões organizacionais em empresas familiares, possibilitando melhorias em sua performance nas mais diferentes dimensões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARAKAT, S. R.; PARENTE, T. C.; SARTURI, G. **Priorização de Stakeholders em Empresas Familiares: Um Ensaio Teórico**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. v. 9, n. 3, p. 331-360, mai-ago 2020. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez19.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 13 ago. 2022.
- BAZERMAN, H. M.; MOORE, D. **Processo Decisório**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. **Defining the family business by behavior**. 1999. Disponível em: <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Chua/>. Acesso em 19 ago. 2022.
- DIAS, N. H. **A Heurística da Representatividade e o Viés do Excesso de Confiança em Empreendedores e Gestores**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.coppead.ufrj.br/publicacao/a-heuristica-da-presentatividade/>. Acesso em: 31 ago.2022.
- LUCENA, E. R. F. C.; SILVA, C. A.T.; AZEVEDO, Y. G.P. **A Influência da Capacidade Cognitiva nos Vieses Cognitivos Gerados Pela Heurística da Representatividade**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São Paulo. v. 23, n. 1, p. 180-205. jan-mar 2021. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/785>. Acesso em: 25 set. 2022.
- FONTELLES et al. **Metodologia da Pesquisa Científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa**. 2009. [S. l.] Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C8_NONAME. Acesso em: 02 out. 2022.
- FREZATTI, F. et al. **Estágios do Ciclo de Vida e Perfil de Empresas Familiares Brasileiras**. Revista de Administração de Empresas. v. 57, n. 6, p. 601 - 619, dez 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170607>. Acesso em: 03 ago. 2022.
- FUENTES, L. J. L.; ROMERO-GONZÁLEZ, R.; HIRSH, J. **Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de Los Tres Círculos y un Modelo de Sucesión**. Desarrollo Gerencial: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. v. 9, n. 2, p. 16-32, jul. 2017. disponível em: <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/>. Acesso em: 15 ago. 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas. 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 09 set. 2022.
- GOMES, L. F. A. M. **Teoria da decisão: Coleção Debates em Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978852126237/>. Acesso em 26 jul. 2022.

GRAMINHA, P. B.; AFONSO, L. E. **Economia comportamental e seguros de automóveis: O papel dos vieses e heurísticas.** Revista de Administração Contemporânea. v 26, n. 5, e-200421. Dez 2021. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/>. Acesso em 30 jul. 2022.

HOFMANN, R. M. **Os Vieses Cognitivos e Suas Implicações Para a Educação Financeira: o caso do “efeito brumadinho” para a construção de gráficos.** BOLEMA-Boletim de Educação Matemática. Rio Claro-SP. v. 34, n. 67, p. 564-582. Ago 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bolema/a/sNPLQFSmx9mWc66Qjbtq8HH/?lang=pt>. Acesso em: 02 set. 2022.

KAHNEMAN, D. **Rápido e Devagar: duas formas de pensar.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. **Modelos de Tomada de Decisão e Sua Relação com a Informação Orgânica.** Perspectivas em Ciência da Informação. v. 16, n. 1, p. 147-164, jan-mar 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362011000100009>. Acesso em: 27 ago. 2022.

MACEDO, A. C. M. de; SILVA JÚNIOR, J. J. da. **A Influência das Heurísticas e Vieses Cognitivos na Construção de Cenários.** In: SEMEAD- SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 2012. [S.l.]. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/trabalhos>. Acesso em: 29 set 2022

MACHADO et al. **Governança de Pequenas Empresas Familiares Brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado.** Revista de Ciências da Administração. v. 15, n. 37, p. 198-210, dez 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/>. Acesso em: 25 set 2022.

OLIVEIRA, J. L. de; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. **De “Filho do Dono” a Dirigente Ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares.** Revista de Administração USP. São Paulo. v. 48, n. 1, mar 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/SHSRLJL5Nx3xQkgtpZy5wqz/>. Acesso em: 25 set 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório, 3ª edição.** São Paulo: Grupo Gen, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473076/> . Acesso em: 26 jul. 2022.

PEDRIALI, D. et al. **Condicionantes do Emprego de Revisão Sistemática em Engenharia de Produção.** Brazilian Journal of Development. [S. l], v. 7, n. 3, p. 28421-28442, 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/26699> Acesso em: 03 set. 2022.

PEREIRA, O. L. F.; MARTINELLI JUNIOR, O. **Heurística da Ancoragem e Ajustamento em Estimativas Numéricas de Bens de Consumo: uma aplicação considerando a estratificação socioeconômica dos agentes no município de Fortaleza-CE.** 2018. 108 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Desenvolvimento) - Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/>. Acesso em: 30 ago. 2022.

PESQUISA GLOBAL DE EMPRESAS FAMILIARES. **PriceWaterhouse Coopers Brasil LTDA.** [S.I] 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2021>. Acesso em: 05 jul. 2022.

REIS, E.; LÖBLER, M. L. O processo Decisório Descrito Pelo Indivíduo e Representado nos Sistemas de Apoio à Decisão. **Revista de Administração Contemporânea.** Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 397-417, mai-jun 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000300005> . Acesso em: 25 ago. 2022.

SÁ, J. A. M. **Um estudo sobre o Uso da Intuição como Facilitadora no Processo Decisório em Empresas Familiares.** 2013. 77 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) -Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/>. Acesso em: 07 jul. 2022.

SAMPAIO, R. F. ; MANCINI, M. C. **Estudos de Revisão Sistemática:** um guia para a síntese criteriosa da evidência científica. *Brazilian Journal of Physical Therapy.* São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan-fev 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vvk3syHhnSgY7VsB6jG/abstract/>. Acesso em: 02 set. 2022.

SANTOS, J. O. dos; BARROS, C. A. S. **O que determina a tomada de decisão financeira: razão ou emoção?** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios.* São Paulo, v. 13, n. 38, p. 7-20, jan-mar 2011. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/785/699>. Acesso em: 28 set. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- SEBRAE. **Empresas Familiares.** [S.I] Abr. 2017. Disponível em: https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/. Acesso em: 25 jul. 2022

SBICCA, A. Heurísticas no Estudo das Decisões Econômicas: contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. **Revista de Estudos Econômicos USP-** Universidade de São Paulo. v. 44, n. 3, p. 579-603. São Paulo, jul-set 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ee/article/view/>. Acesso em: 26 ago. 2022.

SILVA, V. F. et al. **Gestão de empresa Familiar.** Porto Alegre: Sagah, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/533500563/>. Acesso em: 02 ago. 2022.

THALER, R. H; SUNSTEIN, C. R. **Nudge**: como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Tradução: Ângelo Lessa. 1ª edição. São Paulo: Objetiva, 2019.

TRONCO, P. B.; LÖBLER, M. L.; SANTOS, L. G.; NISHI, J. M. Heurística da ancoragem na Decisão de Especialistas: resultados sob testes de manipulação. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 23, n. 3. p. 331-350. Maringá, PR, mai-jun 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170347> . Acesso em 29 ago. 2022.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science** v. 185, p.1124-1131. 1974.
Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/science/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

YU, A. S. O. **Tomada de decisão nas organizações**: uma visão Multidisciplinar. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/>. Acesso em: 26 jul. 2022.