

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GRÉGORY MENDES MACCARI**

**PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESA FAMILIAR  
(CONFLITOS E INTERFERÊNCIAS)**

**CRICIÚMA**

**2014**

**GRÉGORY MENDES MACCARI**

**PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESA FAMILIAR  
(CONFLITOS E INTERFERÊNCIAS)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
à para obtenção do grau de Bacharel no Curso  
de Administração da Universidade do Extremo  
Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Patrícia de Sá Freire.

**CRICIÚMA**

**2014**

**GRÉGORY MENDES MACCARI**

**PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESA FAMILIAR  
(CONFLITOS E INTERFERÊNCIAS)**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Patrícia de Sá Freire.

Criciúma, 30 de Maio de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Patrícia de Sá Freire – (UNESC) – Orientadora

---

Prof. (º) Fulano de Tal (UNESC)

---

Prof. (º) Fulano de Tal (UNESC)

Dedico este trabalho a todos aqueles que me apoiaram e me ouviram, em especial meus pais por acreditarem em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu força e capacidade para concluir esta jornada.

Agradeço meus pais que acreditaram em mim acima de tudo, me auxiliando e incentivando durante toda a minha vida pessoal e acadêmica.

Aos amigos que me apoiaram nos momentos em que eu achei que tudo estava prestes a desmoronar.

A minha orientadora Patrícia de Sá Freire, com quem me identifiquei desde o começo desta trajetória, e que com toda a sua sabedoria soube me transmitir confiança e ensinamentos que levarei comigo para sempre.

Aos meus colegas de graduação pelos momentos que passamos juntos nestes últimos anos.

Aos professores do curso de Administração que me auxiliaram nesses quatro anos, transmitindo seus conhecimentos e experiências.

Agradeço a todos que acreditaram em mim e fizeram parte desta jornada.

“Não tenho a chave para o sucesso, mas a  
chave para o fracasso é agradar a todos”

(BILL COSBY)

## RESUMO

MACCARI, Grégory Mendes. **Processo decisório em empresa familiar (conflitos e interferências)**. 2014. 63 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A empresa com gestão de tipo familiar enfrenta problemas comuns a todas as empresas, como os conflitos, o jogo político, a gestão da satisfação de clientes, de concorrentes, de falta de infraestrutura e, de retenção de talentos, entre outros. Mas, por sua característica própria de ter familiares na gestão tendo que gerenciar um conjunto de sistemas interligados – família, negócios e propriedade, estas empresas somam problemas principalmente por não conseguirem distanciar a dinâmica emocional da família com a dinâmica de tomada de decisão profissional da empresa. Neste modelo de negócio, a tomada de decisão está constantemente ligada aos familiares, e estes estão sujeitos a conflitos e interferências prejudicando a perenidade da empresa. Alguns processos decisórios são utilizados em momentos especiais ou de crise, outros são processados diariamente e a todo o momento que o indivíduo, na maioria das vezes, nem toma consciência de suas realizações. Mas seja como for, administrar é sempre um processo de decidir. Em tempos de aceleradas mudanças e competitividade geradas pela globalização processo de tomar decisão encontrando respostas a problemas de gestão é uma jornada conturbada para empresas profissionalizadas, ainda mais para empresas de gestão familiar visto que estes momentos são cercados de dúvidas perante os diferentes cenários. Existem com isso, diferentes métodos e sistemas que auxiliam na tomada de decisão propostos pela literatura, possíveis de serem seguidos para que os resultados corporativos pretendidos sejam atingidos. Neste contexto, surge a questão de pesquisa: como processar as tomadas de decisões estratégicas em empresa familiares? Para responder a esta questão, definiu-se como objetivo deste estudo analisar os modelos de tomada de decisão estratégica que possam ser implantados em empresas familiares para que se evite a interferência e os conflitos de interesses da família e da empresa. Para tal foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, de fim exploratório descritivo e de meio bibliográfico. A análise dos dados foi elaborada com base na correlação das características da cultura de empresa familiar propostas pelos estudos de Freire et al (2008) e os modelos racionais, processuais, políticos e anárquicos propostos pela literatura científica. Pode-se concluir que os modelos de tomada de decisão podem ser utilizados em empresas familiares, porém em situações diferentes. Deste modo não é possível encontrar um modelo ideal hoje proposto pela literatura que elimine os vícios de tomada de decisão em empresa familiar, e sim modelos ideais para possíveis ocasiões.

**Palavras chave:** gestão organizacional; cultura organizacional; governança corporativa; empresa familiar; sistema decisório.

## ABSTRACT

MACCARI, Grégory Mendes. **Decision-making in family business (conflicts and interference)**. 2014. 63 pages. Monograph Management Course - Line Specific Training in Business Administration, University of the Extreme South of Santa Catarina - UNESC.

The management company with family-type faces common to all companies problems, such as conflicts, political game, the management of customer satisfaction, competitors, lack of infrastructure and talent retention, among others. But by its very characteristic of having relatives in management having to manage a set of interconnected systems - family, business and property, these companies amounted problems mainly because they can not distance the emotional dynamics of family dynamics with professional decision-making of the company. In this business model, decision making is constantly connected to family, and these are subject to conflict and interference impairing the sustainability of the company. Some decision processes are used in special or crisis, others are processed daily moments and all the time that the individual, in most cases, or becomes aware of his accomplishments. But whatever, it's always administer a process to decide. In times of rapid change and competition generated by globalization decision to make finding answers to management problems is a troubled journey to professionalized companies, especially for family-run businesses as these moments are beset with doubts to the different scenarios. Exist with this, different approaches and systems that assist in decision making proposed in the literature, likely to be followed so that the desired business outcomes are achieved. In this context, the research question arises: how to process the strategic decision making in family business? To answer this question, we defined the objective of this study is to analyze models of strategic decision making that can be deployed on family businesses in order to avoid interference and conflicts of interests of the family and the firm. For such a qualitative study, exploratory and descriptive order bibliographic medium was performed. Data analysis was prepared based on the correlation of the characteristics of the culture of family business studies proposed by Freire et al (2008) and the rational, procedural, political and anarchic models proposed in the scientific literature. It can be concluded that models of decision making can be used in family businesses, but in different situations. Thus it is not possible to find an ideal model today proposed in the literature to eliminate any errors in decision making in the family business, but ideal occasions for possible models.

**Keywords:** organizational management; organizational culture; corporate governance; family business; decision-making system.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Estrutura de integração entre família, gestão e propriedade..... | 27 |
| Figura 2: Esquema de governança nas empresas familiares.....               | 29 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| <b>Quadro 1:</b> Características da cultura organizacional. ....  | 18 |
| <b>Quadro 2:</b> Características e leituras de empresa do tipo familiar. ....                             | 22 |
| <b>Quadro 3:</b> A importância da governança corporativa. ....  | 26 |
| <b>Quadro 4:</b> Interação entre os três sistemas. ....   | 30 |
| <b>Quadro 5:</b> Elementos que compõem o processo decisório. ....   | 33 |
| <b>Quadro 6:</b> Pressupostos para o sucesso do modelo racional de tomada de decisão de seis etapas. .... | 34 |
| <b>Quadro 7:</b> procedimentos metodológicos. ....  | 37 |
| <b>Quadro 8:</b> Classificação dos modelos de decisão. ....   | 38 |
| <b>Quadro 9:</b> Situações que podem ocorrer no processo de decisão racional. ....                        | 40 |
| <b>Quadro 10:</b> O sistema decisório racional. ....  | 41 |
| <b>Quadro 11:</b> Fases decisórias do modelo processual. ....   | 43 |
| <b>Quadro 12:</b> Fatores dinâmicos do modelo processual. ....  | 44 |
| <b>Quadro 13:</b> Os jogos de poder. ....   | 45 |
| <b>Quadro 14:</b> O modelo da lata de lixo. ....  | 49 |
| <b>Quadro 15:</b> Comparação entre os modelos de tomada de decisão. ....                                  | 50 |
| <b>Quadro 16:</b> Relação entre vícios e modelos de tomada de decisão. ....                               | 51 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                                     | 11 |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....                                   | 12 |
| 1.2 OBJETIVOS .....   | 13 |
| 1.2.1 Objetivo geral .....                                    | 13 |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....                             | 13 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....                                       | 14 |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                            | 15 |
| 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....                              | 15 |
| 2.2 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA EM EMPRESA FAMILIAR .....      | 20 |
| 2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESA FAMILIAR .....          | 25 |
| 2.4 SISTEMA DECISÓRIO .....                                   | 31 |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                    | 36 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....                            | 36 |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO .....                  | 37 |
| 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....                            | 37 |
| 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS .....                          | 37 |
| 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....             | 37 |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: MODELOS DE DECISÃO</b> ..... | 38 |
| 4.1 O MODELO DE TOMADA DE DECISÃO RACIONAL .....              | 39 |
| 4.2 O MODELO DE TOMADA DE DECISÃO PROCESSUAL .....            | 42 |
| 4.3 O MODELO DE TOMADA DE DECISÃO POLÍTICO .....              | 44 |
| 4.4 O MODELO DE TOMADA DE DECISÃO ANÁRQUICO .....             | 47 |
| <b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....                         | 50 |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                           | 59 |
| REFERÊNCIAS .....   | 61 |



## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm uma expressiva notoriedade no cenário mundial, tanto economicamente com grande participação do PIB, quanto socialmente por gerarem milhões de empregos diretos (LANSBERG, 1997).

Conforme Tondo (2008), este tema, empresa familiar, vem crescendo em importância no contexto econômico do Brasil, onde 90% das empresas são familiares contribuindo para o crescimento do país. Pode-se compreender esta importância pela origem das empresas familiares no Brasil ser datada dos primórdios da colonização portuguesa, onde as capitânicas hereditárias foram a primeira modalidade de empreendimento familiar (MARTINS, MENEZES E BERNHOEFT, 1999).

Entre outras conceituações, entende-se empresa familiar como aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros familiares na administração dos negócios por seguidas gerações, (BERNHOEFT, 1989).

A empresa familiar está inserida num ambiente de negócio único. A maior parte da riqueza da família está investida na empresa com a perspectiva de longo-prazo e, na maioria delas, seus membros detêm posições-chaves na gestão. Também deve-se considerar o forte vínculo emocional dos fundadores e de seus familiares com o negócio, que muitas vezes são extensões da vida das famílias. Há um desejo muito forte de perpetuar o negócio transmitindo uma herança de geração a geração (SEBRAE, 2010).

Porém, assim como as empresas familiares são fonte de sucesso, também existem problemas que podem levá-las ao encerramento de seus negócios. Os mais diversos temas podem causar conflitos entre familiares em uma empresa, desde assuntos que não deveriam interferir na gestão empresarial como religião, passando pelos assuntos pessoais como relações familiares e até assuntos de extrema importância como questões financeiras e comportamentais (LODI, 1994).

Os avanços das tecnologias da informação e comunicação e os desafios da globalização geraram a economia hipercompetitiva que tem multiplicados os desafios para a gestão da empresa familiar. Nestes ambientes competitivos é imprescindível que as empresas inovem continuamente em recursos, capacidades e

competências, para atender rapidamente às constantes demandas do ambiente externo (RIBEIRO; GONÇALVES; SOUZA, 2009).

Na atualidade, uma crescente globalização está tornando as fronteiras entre países praticamente inexistentes. Este novo mundo sem distancias, obriga as empresas a transpor obstáculos e superar limitações. Aquelas que não conseguem acompanhar o crescimento do mercado ficam para trás. Uma explosão de novos modelos organizacionais veio à tona, como as empresas mecanicistas, onde os seres humanos são totalmente marginalizados quanto a utilização de seu pensar. E organizacionais, que procuram ver a empresa como um todo. Porém a empresa familiar se mantém, agora enfrentando novos desafios (CACCIANIGA 2008).

Freire (2010), ao destacar as características e leituras de empresa familiar ou de tipo familiar, aponta seis dimensões que devem ser gerenciadas para que os desafios sejam enfrentados com êxito. São elas: visão; poder; presença de familiares ou “velhos de casa” na gestão; gestão de recursos humanos, DNA da empresa e, o processo de tomada de decisão.

Este estudo explorará a dimensão do processo de tomada de decisão em empresa familiar brasileira.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa com gestão de tipo familiar enfrenta problemas comuns a todas as empresas, como os conflitos, o jogo político, a gestão da satisfação de clientes, de concorrentes, de falta de infraestrutura e, de retenção de talentos, entre outros. Mas, por sua característica própria de ter familiares na gestão, estas empresas somam problemas principalmente por não conseguirem distanciar a dinâmica emocional da família com a dinâmica de tomada de decisão profissional da empresa (FREIRE et al, 2010).

Maximiano (2004) argumenta que a tomada de decisão é o processo de alguma escolha feita a partir da avaliação de diversas alternativas para a solução de um problema ou aproveitamento de oportunidades. As empresas familiares, em sua maioria, concentram o poder das decisões aos membros da família, que por sua vez, costumam ocupar os cargos de maior poder. Ou seja, além dos jogos políticos organizacionais, somam-se os conflitos familiares.

Neste modelo de negócio, a tomada de decisão está constantemente ligada aos familiares, e estes estão sujeitos a conflitos e interferências. Greenhalgh (2002) afirma que se deve tomar cuidado quando se está formulando uma decisão em “família”, pois existem características que costumam aparecer como a de escolher um procedimento padrão e aplicá-lo em um problema nunca ocorrido anteriormente, com o objetivo de facilitar a tomada de decisão, e a de censurar o modo de pensar das pessoas e não ouvi-las prontamente. Ambas as características são as maiores culpadas pelo fim das empresas familiares.

Silva (2004) afirma que em empresas familiares, o processo, de tomada de decisão denuncia o choque entre dois subsistemas completamente opostos: a Família e a Empresa. Nem todos conseguem separar a vida pessoal da vida profissional, conseqüentemente trazem seus problemas familiares, aspirações individuais ou gastos pessoais para dentro do âmbito organizacional. Como consequência, a empresa se desestrutura e todos os familiares e funcionários envolvidos são prejudicados.

Neste contexto, surge a questão de pesquisa: Como processar as tomadas de decisões estratégicas em empresa familiares evitando a interferência e os conflitos de interesses da família e da empresa?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar os modelos de tomada de decisão estratégica que possam ser implantados em empresas familiares para que se evite a interferência e os conflitos de interesses da família e da empresa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

1. Entender as características próprias da cultura organizacional em empresa familiar;
2. Identificar o processo de decisão em empresa familiar;
3. Mapear os problemas, dificuldades e jogos políticos destes processos;

4. Estudar como os conflitos familiares e os jogos políticos organizacionais impactam a tomada de decisão em empresa familiar;
5. Identificar os modelos de tomada de decisão propostos pela literatura.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Torna-se importante atingir o objetivo deste estudo visto que, segundo o SEBRAE (2010), das 8 milhões de empresas no Brasil, 90% são empresas familiares, e mais da metade encerram suas atividades por interferência familiar na tomada de decisão.

Desta forma, torna-se emergente o encontro de modelos de gestão de tomadas de decisão que diminuam, ou mesmo, eliminem as dificuldades e conflitos existentes nestes processos.

Elaborar esta pesquisa é oportuna devido o pesquisador trabalhar em uma empresa familiar, e se encontrar diante dos mais diversos conflitos que ocorrem diariamente. Por conviver neste meio, este pesquisador se encontra na obrigação de averiguar como ocorrem os conflitos familiares e que maneiras existem para o controle dos mesmos e como eles podem ser gerenciados para não interferir nas tomadas de decisão.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para consubstanciar as argumentações teóricas que levarão ao alcance do objetivo desta pesquisa - identificar os modelos de tomada de decisão estratégica que possam ser implantados em empresas familiares para que se evite a interferência e os conflitos de interesses da família e da empresa, fez-se necessário a realização de uma revisão da literatura científica e a subsequente análise e interpretação.

Com base nesse levantamento foi possível identificar os seguintes: as características próprias da cultura organizacional em empresa familiar; os processo de decisão em empresa familiar; os problemas, dificuldades e jogos políticos destes processos. Neste capítulo serão apresentados os resultados deste levantamento.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Na perspectiva mais conhecida e aceita se entende a organização como um ente social criado intencionalmente para se conseguirem determinados objetivos mediante trabalho humano e uso de recursos materiais. Estes entes sociais que tem de ser administrados, dispõem de uma determinada estrutura hierárquica, estão orientados a certos objetivos e se caracterizam por uma série de relações entre seus componentes: poder, divisão do trabalho, motivação, comunicações e etc (DIAS, 2003)

Segundo Maximiano (2004, p. 70):

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações. Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas, recursos, financeiros e outros.

Na definição de Cassar (2003) as organizações se originam da união de diversos indivíduos, que se reúnem na busca de objetivos comuns claramente definidos, por um prazo que pode ser determinado ou não, mas que segue a coerência dos objetivos buscados pelos componentes desta. Através dessa união,

espera-se atingir resultados melhores do que aqueles que seriam possíveis se estas mesmas pessoas atuassem isoladamente.

Dias (2003) segue afirmando sem sombra de dúvida que, em nossa vida diária, desenvolvemos nossos conhecimentos e habilidades nos marcos das organizações. Torna-se, portanto, imperativo entender a estrutura e dinâmica das organizações, não só para sermos capazes de viver e trabalhar nelas, mas para contribuir para que sua qualidade de vida interna seja melhor e mais gratificante e seu desempenho, ao nível da sociedade como um todo, seja melhor.

Uma organização é mais complexa do que nos possa parecer à primeira vista se a definirmos em função de suas políticas, objetivos e sistemas. E, à medida que convivemos com seus diversos componentes, aos poucos vão-se destacando os princípios que guiam sua conduta, valores, a importância que dão a certas coisas e, finalmente, confirmaremos a presença de certos elementos difíceis de definir, onipresentes, que influenciam a conduta de seus membros em todos os momentos. A esse conjunto de elementos, que a constituem, passaremos a chamar cultura organizacional (DIAS, 2003).

Gasalla (2007) afirma que a cultura organizacional se manifesta como um elemento chave para a identificação, e ao mesmo tempo, diferenciação da empresa. A cultura organizacional evolui na medida em que cresce a valorização das pessoas, mas tal evolução não é tão simples que possa ser acelerada por vontade individual. É possível forçar comportamentos, mas destaca o autor que difícil é forçar valores.

Os conceitos de cultura organizacional são vastos, mas todos apontam para aspectos e características similares. Segundo Barbosa (2002) a cultura organizacional é formada por valores, crenças e símbolos que impactam no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nos processos de mudança organizacional. Toda empresa desenvolve uma cultura organizacional e esta torna-se a identidade da empresa.

Já Schein (1992) considera a cultura organizacional como uma propriedade de grupos que pode ser pensada como um aprendizado acumulado em sua história e construído a partir dos pressupostos básicos que este grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna. Uma certeza seria que a cultura organizacional se inicia com o surgimento de um grupo. Ou seja, como Schein (1992) coloca, a cultura é um produto aprendido com a experiência grupal e, em consequência, é alguma coisa

localizada somente ali onde exista um grupo, definido e possuidor de uma história significativa comum. Para ele, sem o grupo, não pode existir cultura e, sem a existência tudo o que podemos é falar de um agregado de pessoas e não um grupo.

Corroborando, Dias (2003) constatou que de modo geral a cultura organizacional é definida como um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e surgem da interação social, gerando padrões de comportamento coletivos que estabelece uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e diferenciando-os de outras.

Entende-se então que, a cultura organizacional, diz respeito aos valores, crenças e práticas que são compartilhados pelos membros de uma organização, sendo estes elementos originados em experiências organizacionais sem possibilidade de aplicação à situações externas à organização (OUDENHOVEN, 2001).

Porém, apesar de todas as definições de cultura organizacional, Freitas (1991) vai além e afirma que a cultura antes de tudo é um instrumento de poder. Mas concorda com o consenso científico de que a cultura organizacional é um:

[...] conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e reconhecimento para seus membros (FREITAS, 1991, p.97)

Com o avanço nos estudos sobre cultura organizacional, alguns pesquisadores a dividiram em diferentes níveis e graus, para assim entender como as organizações são afetadas.

Kotter e Heskett (1994) dividiram a cultura organizacional em dois graus; primeiro no grau mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo. No grau mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou as normas de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguirem.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Schein (1992) declarou que a cultura organizacional divide-se em três níveis. No primeiro estão os artefatos visíveis, que correspondem a tudo que pode ser observado pelo ambiente externo,

como o modo em que as pessoas falam, se vestem e interagem. O segundo nível refere-se a valores compartilhados pela organização, e como estes valores se apresentam nas atividades e ações dos funcionários nas organizações. O último nível, representado pelos princípios, corresponde ao nível mais difícil de ser observado, como as crenças compartilhadas pelas pessoas, e o que mais dificulta a transformação da cultura empresarial.

Dias (2003) analisou a cultura organizacional e elaborou as características básicas que a mesma apresenta (

Quadro 1):

**Quadro 1:** Características da cultura organizacional.

| <b>CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>  |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada organização tem sua cultura própria que a distingue de outras organizações. Portanto é única e distinta.</li> <li>2. É uma forma de desenvolvimento dos membros de uma organização e aprendida através da experiência do grupo.</li> <li>3. Está implícita na estrutura formal da organização. É explicitada pelos membros da mesma.</li> <li>4. As modificações e mudanças que ocorrem na cultura organizacional são, de um modo geral, lentas, consequência de uma certa estabilidade que a cultura dá à organização. No entanto a cultura organizacional varia constantemente, de uma forma gradativa e imperceptível para seus integrantes.</li> <li>5. A cultura organizacional tem uma tendência a perpetuar-se, pois atrai e aceita pessoas que tem sistemas de valores e crenças semelhantes.</li> <li>6. É intangível em seu todo. Mas se manifesta em todas as partes e elementos da organização, a qual afeta e constitui.</li> <li>7. Ela se expressa através de sinais que podem ser desde o fluxo de informações, moda, linguagem, emoções, ordem, disciplina, até o ambiente físico nos locais de trabalho.</li> <li>8. É aceita pela maior parte dos membros de uma organização.</li> <li>9. Desenvolve a identidade de seus membros.</li> <li>10. É um sistema aberto e, portanto, em permanente e estreita interação com seu entorno.</li> </ol> |

|  |
|--|
| 11. É transmissível aos novos membros. |
|--|

Fonte: Dias (2003).

O “nascimento” da cultura pode ser explicado pela convivência em grupo (FREITAS, 1991; SCHEIN, 1992; DIAS, 2003), mas o líder deste grupo tem uma importância decisiva na configuração da cultura desde o seu nascimento. Dias (2003) afirma que falar de líder é falar do fundador do grupo. Este é quem toma a iniciativa, e os demais que atuam sob sua direção adquirem por influência, as crenças do fundador, surgindo a cultura organizacional que se difundirá com maior ou menor sucesso à medida que cresce a organização

Segundo Bertero (1996, p. 39):

Na fase inicial de uma empresa, o fundador, indivíduo ou grupo, “forma” a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança. As atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo como valores e crenças. O poder do fundador se faz sentir desde o início nos processos de recrutamento e seleção, tomados aqui em sentido amplo. O fundador escolherá pessoas afins com seus valores, visão de negócio ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julgar ser a postura organizacional conveniente e adequada.

Tomei e Braunstein (1993) confirmam que a dedicação e o comprometimento dos líderes e fundadores para com a empresa são as molas mestras da formação da cultura no seu estágio inicial. A visão que estes personagens tem de como enfrentar os problemas e de como gerenciar a organização criam a consciência da organização e definem o papel que esta irá desempenhar no mundo. Esta consciência, os significados apreendidos pela experiência advinda do sucesso e das falhas, a forma de agir e pensar, a linguagem utilizada, as definições de papéis, atividades e objetivos formam a cultura organizacional.

Este Fundador e seu papel importante na fundamentação das características da cultura organizacional se destacam nas empresas com gestão familiar. Segundo Barbosa (2009) governar uma empresa familiar é saber lidar com toda a complexidade das relações afetivas e financeiras existentes nas organizações, com as diferenças entre familiares, funcionários e demais pessoas envolvidas no processo de gestão empresarial e, principalmente, com os inevitáveis

conflitos entre família-empresa-sociedade que, não sendo bem administrados, podem levar à destruição da empresa familiar.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA EM EMPRESA FAMILIAR

A definição de empresa familiar é ampla e diversos autores apontam diferentes aspectos para classificá-la. Realizando um rápido passeio pelas definições propostas pela literatura científica, identifica-se o apontamento de Bork (1986) onde a empresa familiar é aquela que foi fundada por um membro da família e foi transmitida aos seus descendentes que terão a propriedade e o controle da empresa.

Para Handler (1989) a empresa familiar é aquela na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho administrativo.

Já Gallo e Sveen (1991) limitam a definição de empresa familiar classificando-a como uma empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem controle total e, os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.

Indo além, mostrando que não há consenso na academia sobre o conceito, Bernhoeft (1989) questiona estas definições, segundo ele, simplistas, de que empresa familiar é somente aquela que possui membros da família do fundador na gestão, pois para o autor, o que diferencia a empresa familiar de outra não familiar é o estilo de sua gestão e não, o capital pertencer a uma família. O autor amplia a definição apoiado na certeza de que os relacionamentos do Fundador com seus colaboradores “velhos de casa” constroem uma confiança quase de família, o que desenvolve a “família organizacional” que gerada fatores construtivos da cultura.

Em meio a esta falta de consenso, os autores Cassillas et al (2007) adotaram termos diferentes para se referir a empresa com gestão familiar. O conceito “família empresária” surgiu para denominar a organização cuja propriedade está mais ligada a instituição familiar, ao conjunto de pessoas que compartilham um parentesco e controlam um determinado negócio. Por outro lado, o termo “empresa familiar” aparece quando o que se destaca é a empresa, cuja propriedade está nas mãos da família, e esta determina a orientação estratégica da empresa.

De qualquer maneira, e sob qualquer uma das definições, conceituações e nomenclaturas, sabe-se que as características da cultura de empresas familiares se distinguem fortemente da cultura de empresas profissionais. Como a cultura organizacional forma os vínculos e os laços que geram coesão grupal em torno da identidade organizacional, quando estes vínculos são familiares, os laços se misturam e a cultura organizacional acaba por sofrer severa influência de características da cultura da família (BERNHOLDT, 2005).

E, segundo Cassillas et al (2007), a empresa familiar possui mais grupos de interesses e maior número de relações entre eles. Conforme a empresa familiar passa de geração em geração, o poder de tomada de decisão se apresenta diferente, e os ciclos de evolução e desenvolvimento da organização estão mais relacionados com as necessidades dos membros da família que dirigem a propriedade.

Não de todo mal, seria o espírito familiar determinante das atitudes, das normas e dos valores que prevalecem na empresa, e assim criam um objetivo comum para os empregados e ajudam a estabelecer sentimento de identificação e comprometimento (LANK et al, 2003). Assim, positivamente, em empresas familiares bem dirigidas, os empregados se sentem parte da família e a atmosfera é mais atenciosa para com as pessoas.

Segundo Freire et al (2008, p. 3),

Em empresas com gestão do tipo familiar a dinâmica dos relacionamentos é tão importante para os resultados estratégicos e gerenciais quanto a divisão societária, pois os laços afetivos são base das decisões. São as sensações de conforto e desconforto de cada indivíduo, as percepções e as interpretações emocionais das situações, que constroem os paradigmas dominantes e delimitam as fronteiras profissionais de cada sujeito e o horizonte de crescimento da empresa.

Sendo assim, o Quadro 2: Características e leituras de empresa do tipo familiar, apresenta os principais fatores na caracterização deste tipo de organização e expressa os pontos positivos e negativos de sua gestão.

**Quadro 2:** Características e leituras de empresa do tipo familiar.

| Dimensão de análise                                  | Características   | Competências  | Vícios   |
|--|---|---|--|
| DNA da empresa                                       | Gestão ligada à personalidade do dono                                   | Continuidade de processos e objetivos   | Para mudar a empresa necessita-se afastar o “dono”   |
|  | Análise comparativa com o fundador                                      | Missão dada, missão cumprida.   | Atropelamento do processo quando a missão dada não é cumprida.   |
| Tomada de decisão                                    | Poucos níveis hierárquicos  | Agilidade nas decisões, flexibilizando as mudanças  | Demoras e atrasos por imposição de decisões e interferência nos processos                                  |
| Gestão de recursos humanos                           | Laços afetivos  | Promoção de lealdade e fidelidade   | Dificuldade nas demissões ou mudanças em pessoas, sem dor  |
|  | Diferença de tratamento entre os “velhos de casa” e outros funcionários | Grupo mais próximo com postura proativa   | Os funcionários mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa                |
|  | Promoção  | Relacionamentos de longa data possibilitam um maior conhecimento de qualidades e defeitos de cada colaborador | Cegueira afetiva - promoções utilizando-se critérios subjetivos sem valores de competência                 |
|  | Desenvolvimento Organizacional  | Gestão por competências, alinhando ações de gestão de pessoas às estratégias organizacionais                  | Valorização do individualismo. Competências individuais não alinhadas ao grupo e a organização.            |
|  | Proximidade com os Gerentes   | Percepção da importância dos gerentes no alinhamento das ações às estratégias.                                | Os funcionários são vistos como “executores de tarefas”, independente de serem ou não gerentes de equipes. |
|  | Liderança   | Capacitação dos gestores para a ocupação de posição de liderança.   | Visão de que só existe um líder na empresa, o dono/presidente.   |
| Visão  | Visão compartilhada   | Fácil criação e implantação de visão compartilhada para enfrentamento de desafios                             | Problemas na identificação de valores da cultura ao se confundirem com o Fundador.                         |
| Presença de familiares ou “velhos de casa” na gestão | Confiança   | Alto grau de confiança entre os envolvidos  | Confiança se confundindo com os conceitos de competência   |
|  | Dinâmica relacional   | Dinâmica relacional já conhecida em seus complicadores e facilitadores  | Questões da dinâmica familiar e organizacional se confundem.   |
|  | Conflitos   | Fácil percepção dos conflitos - conflitos manifestos  | Conflitos com alta carga emocional da memória familiar.  |
| Poder  | Experiência do fundador   | A razão construída a partir da verdade experimental   | A experiência se torna modelo e limitador da inovação  |
|  |   | Um bom exemplo  | Dificuldade dos “antigos” de ouvir opiniões “novas”  |
|  | Composição e distribuição de poder                                      | Envolvimento emocional com funcionários promove proatividade  | Disputa de poder. Dificuldades na divisão de papéis na triade: Empresa. Família. Propriedade.              |
|  | Patrimonialismo   | Investimento da família na empresa, demorando a buscar endividamento em bancos                                | Confusão patrimonial entre o que é da família e o que é da empresa   |

Fonte: Freire et al (2008).



Freire et al (2008) demonstra que o DNA das empresas familiares possui características marcantes como a gestão ligada a personalidade do dono. Este fato leva as empresas a melhorarem seus processos e objetivos, porém para que ocorram mudanças na organização é necessário o afastamento do dono. Outra característica é a análise comparativa constante com o fundador. Nestas empresas as missões dadas são cumpridas prontamente, mas quando não são, ocorre o atropelamento destes processos.

Ao pensar na empresa familiar, torna-se imprescindível compreender a noção da família no mundo contemporâneo, pois é a partir dos arranjos familiares existentes que pode emergir a noção de organizações familiares. Este tipo de organização mantém uma interação com a família, pois para uma empresa se sustenta como familiar no mercado competitivo do século XXI, deve haver uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa (MACHADO, 2005).

A análise da tomada de decisão em empresas familiares é expressa por possuir poucos níveis hierárquicos, acarretando assim em decisões mais ágeis e fluidas. Porém estas decisões podem acarretar em atrasos e interferências nos processos (FREIRE et al, 2008).

Na visão de Freire et al (2008) na gestão de recursos humanos, quando se trata dos laços afetivos, a lealdade e a fidelidade são pontos destacados com importância. Sendo assim, torna-se difícil realizar demissões ou troca de funções entre funcionários. A diferença no tratamento de velhos e novos funcionários também é visível, enquanto os grupos mais velhos possuem posturas mais proativas, os novos funcionários não expressam opiniões e se tornam reativos a ações. As promoções podem ser melhor efetivadas, pois quanto maior o tempo na companhia, maior é o conhecimento dos gestores em relação aos funcionários. Em contrapartida este relacionamento de longa data pode causar uma cegueira e as promoções podem não ocorrer como deveriam. O desenvolvimento da organização se dá através da gestão por competências, alinhando as ações às estratégias organizacionais, este movimento acaba por valorizar o individualismo e muitas vezes acabam não alinhando as competências com as ações.

Seguindo a linha dos recursos humanos, observa-se uma proximidade entre gerentes e empregados. Os gerentes possuem uma importância visível nas

operações da empresa, em contrapartida, os funcionários são vistos apenas como executores de tarefas. A capacidade de liderança em empresas familiares é vista como uma possibilidade dos gestores ocuparem posições-chaves dentro da organização, porém todos os demais funcionários observam somente o dono como líder, e não os gestores e gerentes (FREIRE et al, 2008).

A noção de recursos humanos segundo Medeiros, Rocha (2004) é de que ele existe com o propósito de intervir numa situação para produzir e aprimorar, ou ainda, para administrar esse recurso específico, que é a capacidade de trabalho das pessoas.

Ao analisar as empresas familiares, Freire et al (2008) demonstra que a visão nestas organizações é melhor compartilhada e de fácil criação e implantação, assim melhorando o enfrentamento dos desafios. Todavia, os valores podem ser facilmente confundidos com o fundador.

Scott, Jaffe e Tobe (1998) identificam que as visões das empresas se baseiam na realidade, mas visualizam o futuro. Elas permitem explorar as possibilidades e as realidades desejadas. Por causa disto elas se tornam a estrutura para o que as organizações desejam criar, o que as orienta quando fazem escolhas e compromissos de ação.

Quando analisada a presença de familiares ou funcionários de longo tempo na empresa, Freire et al (2008) destaca pontos importantes na gestão da mesma. A confiança entre membros é de nível elevado, porém esta se mistura ao conceito de competência e pode ocasionar em problemas. Outra característica é a dinâmica relacional que já é conhecida por todos da organização e ao mesmo tempo pode ser confundida com a dinâmica familiar. E por fim, os diversos conflitos que são facilmente perceptíveis e ao mesmo tempo são atribuídos a grandes cargas emocionais trazidas para dentro da empresa através dos familiares.

Um dos mais significativos fatores que determinam a continuidade de uma empresa familiar de uma geração para a outra é o planejamento do processo de sucessão. Os CEOs de empresas familiares e seus sucessores podem se beneficiar de um planejamento de carreira cuidadoso para a próxima geração, pois estão em jogo tanto os objetivos da empresa quanto os dos indivíduos. O cuidado com os passos da carreira da próxima geração é parte essencial da estratégia de empresas familiares (LANK et al, 2003).

Quando o poder das organizações familiares vira alvo de análise, é necessário ressaltar alguns pontos. A experiência do fundador deve ser vista como exemplo essencial para a postura de todos os funcionários, todavia esta mesma experiência que fortalece a empresa pode enfraquecê-la ao tornar-se limitadora de inovações. Ao tratar-se a distribuição de poderes interna, é necessário observar que o envolvimento emocional entre os funcionários acarreta em maior pro atividade dos mesmos, porém uma vez que os sentimentos estão em jogo, torna-se mais difícil distribuir papéis e distinguir empresa e família. Por fim, o patrimonialismo, por ser familiar, toda a família tende a investir seu dinheiro na empresa, tornando o endividamento em bancos algo raro. Este mesmo aspecto que visa facilitar a relação, acaba por fim causando confusão entre o que é da empresa e o que é da família (FREIRE et al, 2008)

Segundo Dias (2003) o poder entendido como a capacidade de um indivíduo ou organização de influenciar o comportamento de outro está presente permanentemente nas interações sociais que permeiam qualquer estrutura organizacional. Sendo a cultura a expressão de um conjunto de interações sociais, podemos compreender que há uma profunda ligação entre cultura e poder.

Para Weber (1991, p.33) o “poder significa toda a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”.

Por fim, identificam-se no trabalho de Freire et al (2008), uma listagem com 17 (dezessete) vícios que interferem na gestão de empresa familiar. Analisando os riscos da empresa familiar, faz-se necessário uma análise das possibilidades propostas pela literatura para a sua gestão.

### 2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESA FAMILIAR

A governança corporativa surgiu como uma ação ética, se estabelecendo por meio de um movimento que visava proteger os acionistas, principalmente os minoritários, de abusos dos executivos, preponderantemente nas decisões estratégica da diretoria da organização (UNIESP, 2008; FREIRE et al, 2008).

Este sistema de gestão assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria

independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança assegura aos sócios equidade, transparência e responsabilidade pelos resultados. Em um passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo sua pessoa propriedade e a gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a governança corporativa colocou o conselho entre propriedade e gestão (IBGC, 2002).

Em um conceito curto desenvolvido por La Porta (2000) a governança corporativa é o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas).

**Quadro 3:** A importância da governança corporativa.

| <b>A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separação clara de papéis</li> <li>• Maior grau de formalização</li> <li>• Minimização de conflitos</li> <li>• Maior transparência em processos de sucessão</li> <li>• Monitoramento da gestão</li> <li>• Identificação e avaliação dos riscos</li> <li>• Auxílio nos processos de tomada de decisão</li> <li>• Facilitar acesso ao capital</li> </ul> |

Fonte: IBGC, 2000.

Porém, a lógica das empresas familiares acrescenta desafios à tradicional governança corporativa. São empresas mais complexas no atendimento aos interesses da família, da alta gestão, dos diretores, ainda mais, quando os membros da família sobrepõem funções dentro da empresa. Os objetivos econômicos podem não estar alinhados com objetivos da família. Uma empresa tipicamente familiar apresenta, portanto, potencial intrínseco de violar os elementos da tradicional governança corporativa (MUSTAKALLIO et al, 2002).

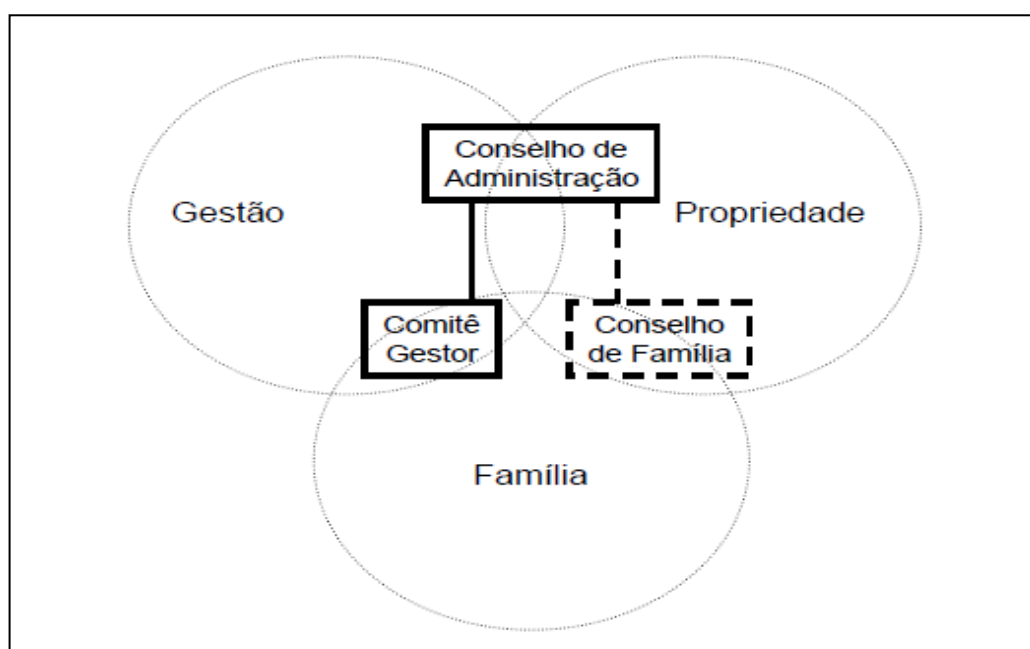
De acordo com Melin e Nordqvist (2000), se compararmos as empresas familiares com as empresas públicas de capital aberto, as de capital aberto apresentarão uma divisão – acionistas, conselho e executivos - que favorece o desenvolvimento da governança corporativa.

É certo que, a estrutura das empresas familiares não se encaixam claramente nesta divisão. As diferentes divisões são ocupadas pelas mesmas pessoas ou, pelo menos, são concentradas entre membros da família. Os papéis a serem desempenhados em cada função se tornam confusos, a lógica de proposição e avaliação das decisões podem ocorrer em colegiados informais, a decisão e acompanhamento das estratégias podem fugir da lógica das corporações.

Melin e Nordqvist (2000) verificaram que empresas familiares tendem a utilizar algum mecanismo de governança como, por exemplo, o estabelecimento de conselhos. E mesmo com boas intenções, a efetividade desse conselho limita-se a sua estruturação, sendo que o processo de tomada de decisões continua sendo conduzido em ambiente informal, como em reuniões de família.

Por isso, como proposto por Gersick (1997), as empresas familiares necessitam de estrutura formal para a integração das relações empresa-sociedade-família (Figura 1).

**Figura 1:** Estrutura de integração entre família, gestão e propriedade.



Fonte: Gersick (1997).

No modelo de gestão familiar considera-se que existem três poderes: a família, o controle e a empresa que devem ser melhor governados (BERNHOFET, 2003). Desta forma, a governança corporativa na empresa familiar deve manter a função sistêmica de separar a propriedade da gestão, mas avançando sobre a

compatibilização dos interesses individuais e coletivos das pessoas envolvidas no universo das famílias controladoras, acionistas e executivas.

Pretendendo rever a proposta tradicional de governança corporativa que sofre resistências em empresas familiares, Mustakallio et al. (2002) propõem uma estrutura de governança dupla. Além de mecanismos formais recomendados pela governança corporativa contratual, é proposta a governança relacional. São utilizados mecanismos informais para incentivar o compartilhamento de informação entre membros da família e para minimizar conflitos. Os dois mecanismos de governança foram testados. A governança contratual mostrou-se eficiente em aumentar a qualidade das decisões estratégicas enquanto a governança relacional propicia um maior comprometimento dos gestores com as decisões tomadas.

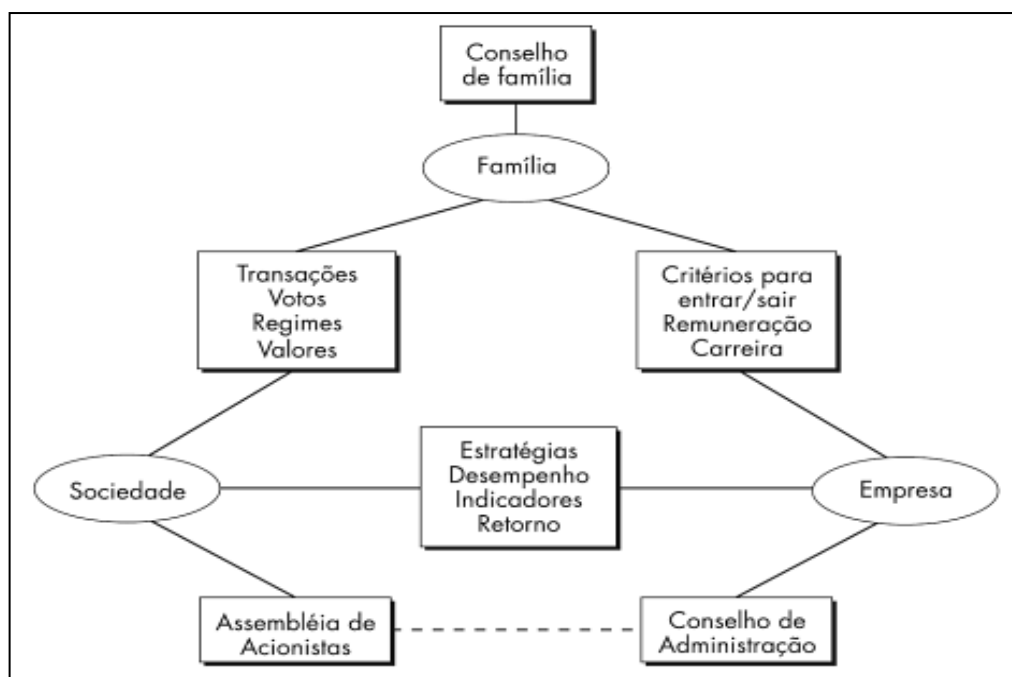
A integração entre os membros da família e os funcionários das empresas pode ser chamada de gestão de relacionamentos, e este busca aproximar ambas as partes para propiciar comprometimento, envolvimento e desenvolvimento mútuo. Esta gestão envolve uma visão de futuro e a vontade de estabelecer um relacionamento de longo prazo entre as partes (GANESAN, 1994).

Ring e Van de Ven (1994) defendem que um dos aspectos que auxiliam a governança relacional é a visão desenvolvimentista de ambas as partes, que promove a coerência entre as expectativas e opiniões sobre as metas organizacionais, e também estimula o comportamento cooperativo por meio das interações.

Com base nestes entendimentos, pode-se considerar que o governo das empresas familiares tem a finalidade de administrar as normas e regras da cultura e atender os diferentes interesses da empresa buscando o equilíbrio com os interesses dos sócios e da família controladora. Por isso administrar os relacionamentos, dividindo responsabilidades dos partícipes é o caminho com menor conflito

Para diminuir os conflitos, Bernholdt (2005) propõe um mapa conceitual (Figura 2) de caminhos e responsabilidades quanto à tomadas de decisões em uma empresa familiar que respeite as relações entre os três principais sistemas decisórios: o empresarial, o societário e o familiar. Para integrar as três dimensões, que são, família, sociedade e empresa, é necessário distingui-las.

**Figura 2:** Esquema de governança nas empresas familiares.



Fonte: Bernholdt (2005).

Para diminuir os conflitos entre as três dimensões faz-se necessário a estruturação de diferentes instâncias de poder, cada uma se constituindo em um ambiente de diálogo específico.

Para Bernholdt (2005), definir regras entre os interesses individuais em prol da empresa é um processo de renúncia. Estas renúncias podem despertar sentimentos contraditórios, como paixão, ódio, inveja e insegurança que, por sua vez podem causar crises emocionais. Estes múltiplos interesses individuais, de grupo ou organizacional podem passear entre questões financeiras, de poder, de cargo e funções, de compra ou venda de ações, entre outras, mas cada qual será discutido e decidido em instâncias específicas.

Assim, como aponta Bernholdt (2005), será levado em consideração todos e quaisquer interesse que possa a vir a gerar decisões emocionais que prejudicarão a empresa. Neste passo, possibilita-se as tomadas de decisão racional em prol da perenidade da organização.

Percebendo a questão pela visão da interação entre os três sistemas de poder, Bernholdt (2007) conclui que esta interação, bem como o desejo e ansiedade podem por um lado tornar cada um deles criativo, audacioso, desenvolvimentista e de crescimento. Por outro lado, concordando com o autor, a interação dos três sistemas pode criar conflitos, desejos e ansiedades (Quadro 4).

**Quadro 4:** Interação entre os três sistemas.

| <b>FAMÍLIA</b>           | <b>SOCIEDADE</b>      | <b>EMPRESA</b>            |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Relacionamento           | Acordo de acionistas  | Lucro/Investimento        |
| Desenvolvimento pessoal  | O patrimônio          | O negócio em si           |
| Conflitos                | Retorno               | Gestão                    |
| Desenvolvimento          | Sucessão profissional | O mercado                 |
| Saúde física e emocional | A perpetuação         | Competência para competir |

Fonte: Bornholdt, 2007.

O sistema familiar e o sistema empresarial possuem em comum o desejo de resultados e crescimento, porém o equilíbrio entre ambos se torna difícil quando a excesso ou escassez de liquides. A sabedoria reside na habilidade dos envolvidos em conciliar os interesses para manter o relacionamento produtivo e harmonioso (BERNHOLDT, 2007)

O sistema societário e o sistema empresarial têm em comum o desejo de retorno de investimentos, segurança e competência profissional. As dificuldades podem aparecer na geração de empregos para familiares, nos investimentos de longo prazo e na capacidade empreendedora. Quanto mais claras forem as regras de profissionalização, percentual de dividendos e foco dos negócios, mais fácil será a convivência entre o capital e o negócio (BORNHOLDT, 2007).

Ainda seguindo o pensamento de Bornholdt (2007) o sistema familiar e o sistema societário têm em comum o interesse do equilíbrio financeiro, poder e resultados. O exercício de pensar e agir entre o poder e o dinheiro, entre os sonhos e a realidade é um desafio constante.

Como visto até o momento, para os resultados de empresa familiares a dinâmica dos relacionamentos é tão importante quanto à divisão societária, pois os laços afetivos são a base das decisões. São as sensações de conforto e desconforto de cada indivíduo, as percepções a partir da memória histórico-cultural, a forte presença do Fundador e as interpretações emocionais das situações, que constroem os paradigmas dominantes e delimitam as fronteiras profissionais de cada sujeito e o horizonte de crescimento da empresa (FREIRE et al, 2008).

Mas, para governar é preciso compreender além da dinâmica familiar (família) e da divisão societária (sociedade), o sistema decisório (empresa).



## 2.4 SISTEMA DECISÓRIO

O processo decisório é constituído por um conjunto de atividades que começa com a identificação de um problema e termina com uma ação que pode trazer resultados positivos ou não (NUTT, 1984).

A perenidade da empresa depende de processos decisórios, táticos e operacionais. Alguns são processados em momentos especiais ou de crise, outros são processados diariamente e a todo momento que o indivíduo, na maioria das vezes, nem toma consciência de suas realizações. Mas seja como for, administrar é sempre um processo de decidir (DRUCKER, 1981).

Seguindo a linha de pensamento de Drucker (1981), observamos que de um modo geral, todos aceitam a importância da tomada de decisões no campo da administração, mas por uma visão simplista se concentram na resolução de problemas, ou seja, como forma de obter respostas. De fato, a fonte mais comum de erros e enganos nas decisões administrativas é o destaque que se dá à busca da resposta correta, e não da elaboração da pergunta certa.

Solino, El-Aouar (2006) destacam a relevância das habilidades dos membros da organização, no sentido de identificar as questões e escolher a melhor maneira de enfrentar a dinâmica dos mercados, evidenciando o incentivo à criatividade e ao talento, a partir da delegação de responsabilidades de tomadas de decisão a todos os níveis organizacionais, de forma que o desenvolvimento dessas habilidades individuais resulte em vantagem competitiva organizacional.

O processo formal de tomada de decisão, pelas orientações de Choo (1998) deve ser estruturado por regras e procedimentos que especificam papéis, métodos e normas que, por sua vez, estabelecem valores que influenciam como a organização enfrenta a escolha e a incerteza. A combinação esperada entre cultura, comunicação e consenso sobre as informações melhora a eficiência e ajuda a organização a alcançar um nível mais elevado de comportamento frente às escolhas racionais.

Esse processo formal quando bem implantado, segundo Oliveira (2004), transmuta uma série de informações desconexas em ações coordenadas e interconectadas. Ou seja, os desafios identificados na vivência organizacional levam os administradores diagnosticar as informações que espelhem a real situação e, em

seguida seja efetuado o processo decisório de forma eficaz alcançando os resultados pretendidos.

Assim, como esclarece Maximiano (2004) o processo de tomada de decisão é sempre desafiador para os administradores e exige deles diferentes habilidades para o levantamento, tratamento e análise de informações precisas. A racionalidade do gestor é necessária nas tomadas de decisão, mas deverá estar em consonância com as informações advindas do diagnóstico do problema, bem como da análise e avaliação das alternativas, no sentido de evitar problemas superiores aos que deram origem ao processo decisório. Desta maneira, a capacidade de compreensão e de escolha do administrador são desafiadas a todo instante a tornarem-se objetivas, pela necessidade da decisão racional diante do cenário de incertezas no qual estão inseridas as organizações.

São as informações então, elementos de valor para o administrador. Para Davenport e Prusak (1998) a informação pode ser definida como dados dotados de propósito e relevância pelo seu grau de importância à tomada de decisão. Assim, com este valor agregado, a informação passa a ser um produto completamente qualificado para que possa gerar impacto nas pessoas que dela se utilizam.

Conforme concluído por Porter (1986), no ambiente competitivo, um dos fatores que determina o diferencial das empresas é a forma como a informação é utilizada nos processos decisórios. Assim, a estreita sintonia entre a informação e as escolhas dos administradores favorecerá o processo decisório e, principalmente, a qualidade do resultado destes processos no futuro da organização.

Chiavenato (2004) identificou os elementos que compõem o processo decisório propondo um quadro com sete elementos que devem ser gerenciados para diminuir os riscos do processo (Quadro 5).

**Quadro 5:** Elementos que compõem o processo decisório.

| <b>ELEMENTOS QUE COMPÕEM O PROCESSO DECISÓRIO</b>  |
|--|
| 1. O estado da natureza: condições de incerteza, risco, ou certeza que existem no ambiente decisório que o tomador de decisão deve enfrentar.  |
| 2. O tomador de decisão: indivíduo ou grupo que escolher entre as várias alternativas  |
| 3. Os objetivos: fins que o decisor almeja alcançar com suas ações.  |
| 4. Preferenciais: critérios que o decisor utiliza para determinar sua opção.   |
| 5. Situação: os aspectos ambientais que envolvem o tomador de decisão, as vezes não controláveis, fora do alcance de seu conhecimento ou compreensão que influenciam na sua escolha. |
| 6. Estratégia: curso de ação que o decisor escolhe no sentido de atingir os objetivos de melhor forma, sendo esta dependente dos recursos disponíveis.                               |
| 7. Resultado: consequência de uma estratégia.  |

Fonte: Chiavenato (2005).

Dentre os elementos que compõem o processo de tomada de decisão, alguns influenciam diretamente na escolha dos administradores, e trazem consequências diretas para os demais. O estado da natureza, os objetivos e a situação irão determinar as alternativas possíveis para a escolha da estratégia que melhor definirá a tomada de decisão. E, finalmente, os resultados serão consequências da estratégia estabelecida para alcançá-los (PORTO; BANDEIRA, 2006).

Avançando sobre as questões levantadas, Robbins (2003) propõe uma listagem de seis etapas para descrever como deveria ser a tomada de decisão perfeita, como segue:

1. Definir o problema
2. Identificar os critérios de decisão
3. Pesar os critérios
4. Gerar alternativas
5. Classificar cada alternativa segundo cada critério
6. Calcular a decisão ótima

Robbins (2003) pressupõe algumas características básicas para a sua funcionalidade (Quadro 6).

**Quadro 6:** Pressupostos para o sucesso do modelo racional de tomada de decisão de seis etapas.

| <b>PRESSUPOSTOS DO MODELO</b>  |
|--|
| 1. Clareza do problema: O problema é claro e inequívoco. Supõe-se que quem toma a decisão dispõe de informações completas relativas a situação de decisão.   |
| 2. Opções conhecidas: o tomador de decisão consegue identificar todos os critérios relevantes e listar todas as alternativas viáveis. Além disso, ele está ciente de todas as possíveis consequências de cada alternativa. |
| 3. Preferências claras: os critérios e as alternativas podem ser classificados e ponderados de forma a refletir sua importância.   |
| 4. Preferências constantes: os critérios específicos de decisão são constantes, e os pesos que lhes são atribuídos são estáveis no decorrer do tempo.  |
| 5. Não há restrições de tempo ou custo: o tomador de decisão racional pode obter informações completas sobre os critérios e as alternativas, porque pressupõe-se que não haja nenhuma limitação de tempo ou de custo.      |
| 6. Máxima compensação: o tomador de decisão racional escolherá a alternativa que propiciar o mais alto valor percebido.  |

Fonte: Robbins (2003).

Pelo analisado até o momento, pode-se concluir que o processo decisório é, em si, um processo que envolve não apenas fatores objetivos, mas também fatores subjetivos que, de certa forma, estão dentro dos fatores objetivos. Esse processo abarca distintas variáveis que irão influenciar na escolha da melhor decisão ou da decisão mais adequada, a partir de análises e ponderações necessárias a esse processo (PORTO; BANDEIRA, 2006).

A literatura científica sugere modelos de decisão que se diferenciam pela maneira como tratam as informações e se relacionam com o processo de decisão em si. Modelo Racional (Churchman, 1962; Choo 2003; Simon, 1965; Simon, 1986; Eilon, 1969; Klein e Weick, 2000; Drucker, 1980; Raskin, 2000; UEMS, s/d). Modelo Processual (Choo, 2003; Mintzberg et AL, 1976; Harrison, 1993). Modelo Político (Choo, 2003; Allison, 1972; Bacharach e Baratz, 1983). Modelo Anárquico (Choo, 2003; Cohen, March e Olsen, 1972; Onusic, 1972).

Para responder a questão desta pesquisa de como processar as tomadas de decisões estratégicas em empresa familiares evitando a interferência e os conflitos de interesses da família e da empresa, foi necessário identificá-los.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa ou um projeto são considerados processos de fabricação de conhecimento, e os procedimentos metodológicos são as ferramentas que o determinado estudo necessita para alcançar seus objetivos. Sendo assim, os procedimentos metodológicos auxiliam na descrição dos métodos utilizados na elaboração do projeto e auxiliam na especificação dos problemas e das variáveis estudadas (RICHARDSON, 1999).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser considerada de característica bibliografia, qualitativa, exploratória e descritiva.

Amaral (2007) afirma que a pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em um trabalho científico que influenciara na busca dos dados para solucionar os objetivos específicos propostos pela fundamentação teórica. Este tipo de pesquisa consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações levantadas principalmente através de livros e artigos.

Segundo Martins (2008) esta é uma pesquisa qualitativa, pois se apresenta pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos ocorridos em empresas familiares e referentes a sua cultura organizacional, não envolvendo números ou dados financeiros.

O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Sendo assim, o seguinte estudo encontra-se ingressado nesta categoria, pois o pesquisador visa conhecer o funcionamento das culturas em empresas familiares e como eles interferem nas decisões tomadas (GIL, 2008).

Uma pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinadas populações ou públicos alvo. O pesquisador pretende aprofundar seu conhecimento nas populações que compõe as organizações, afim de conhecer quais são os fatores que as tornam tão diferentes (GIL, 2008).

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO

Esta pesquisa tem caráter teórico com base bibliográfica, sendo assim ela não conta com uma área determinada ou população alvo. Toda a pesquisa se baseia em livros, artigos ou publicações de autores consagrados.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Foi realizada uma busca dirigida ao tema pelas variáveis empresa familiar e tomada de decisão pelos bancos de dados eletrônicos Google Acadêmico, scielo.com e também foram levantados livros de autores consagrados na biblioteca da universidade.

Os dados deste estudo são classificados como secundários, por serem aqueles que se encontram à disposição do pesquisador em livros, revistas e publicações. Para Marconi e Lakatos (2000) as fontes secundárias possibilitam a resolução de problemas como análise de conflitos, mapeamento de problemas e análise de modelos para gerenciamento de problemas.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa foi utilizada uma análise qualitativa e exploratória de conteúdos referentes às variáveis empresa familiar e cultura organizacional.

Os dados foram selecionados e analisados através de artigos e livros referentes aos temas, com o auxílio da orientadora Patrícia de Sá Freire.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

**Quadro 7:** procedimentos metodológicos.

| Objetivos específicos  | Tipo de pesquisa quanto aos fins  | Meios de Investigação   | Técnica de coleta de dados   | Procedimentos de coleta de dados                                      | Técnica de análise dos dados        |
|--|---|---|--|---|-------------------------------------|
| Todos os objetivos específicos foram analisados utilizando os mesmos métodos | Todos os objetivos se enquadram na característica de bibliografia, qualitativa, exploratória e descritiva | Levantamento de dados através do Google Acadêmico, Scielo.com, livros e artigos científicos | Coleta de dados através de busca dirigida ao tema e levantamento de dados bibliográficos | Dados coletados através do computador e da biblioteca da Universidade | Exame e seleção de livros e artigos |

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: MODELOS DE DECISÃO

Como uma pesquisa teórica bibliográfica que busca identificar modelos de tomada de decisão estratégica, para que possam ser implantados em empresas familiares, afim de evitar a interferência e os conflitos de interesses da família e da empresa, foram realizados levantamentos bibliográficos e seus resultados são apresentados neste capítulo.

Identificou-se que os modelos de processo de decisão propostos pela literatura podem ser divididos entre estruturados, semiestruturados e não estruturados.

Os modelos de decisão estruturados são aqueles que se baseiam em informações estruturadas em relatórios gerenciais e estratégicos de maneira que os indivíduos consigam identificar a questão e a solução com o apoio em discussões e análises de dados tratados criando cenários (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004).

Os modelos de decisão não estruturados são aqueles em que a questão e a solução são resultados de um processo mais qualitativo, influenciado pelo “olhar” do decisor e por situações contingenciais. Para estes os sistemas de informação não precisam ser estruturados, mas de qualquer maneira o acesso a informações podem contribuir com dados que serão analisados e modificados para utilização na tomada de decisão mais racionais (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004).

Os modelos semiestruturados são uma mescla dos dois anteriores, onde a questão emerge do “olhar” do decisor e por situações contingenciais.

O quadro a seguir tem como objetivo classificar os modelos de tomada de decisão de acordo com sua estrutura (

Quadro 8).

**Quadro 8:** Classificação dos modelos de decisão.

| <b>Modelos</b> | <b>Estruturado</b> | <b>Semiestruturado</b> | <b>Não estruturado</b> |
|----------------|--------------------|------------------------|------------------------|
| Racional       | X                  |                        |                        |
| Processual     |                    | X                      |                        |
| Político       |                    |                        | X                      |
| Anárquico      |                    |                        | X                      |

Fonte: Elaborado pelo autor.



Desta forma, pode-se compreender que o modo como as decisões são tomadas variam não somente com os problemas e com as empresas, mas de acordo inclusive com o grau de tratamento das informações de apoio às análises. Sendo assim não é possível definir um único modelo ideal a ser seguido, mas pode-se identificar elementos dos modelos que melhor se relacionam com as características positivas e negativas da cultura de empresa familiar.

#### 4.1 O MODELO DE TOMADA DE DECISÃO RACIONAL

Churchman (1962) demonstra que a razão é algo que todos possuem e que em meio a situações claramente definidas, as decisões serão tomadas com base na mesma.

Na tomada de decisão racional toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização. Na prática, a racionalidade da decisão é atrapalhada pelo choque de interesses entre sócios da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiosincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações e assim por diante (CHOO, 2003).

Conforme Simon (1965) uma decisão é racional, do ponto de vista do indivíduo, se for condizente com os valores, as alternativas e as informações que considerou ao tomá-las. No ponto de vista de um grupo, uma decisão é racional se for harmônica com os valores que guiam o grupo e com as informações que este dispõe e que são relevantes para a decisão. Por esse motivo é que se deve estruturar a organização de modo que a decisão racional, do ponto de vista do indivíduo que a toma, continue racional quando for avaliada de acordo com os interesses do grupo.

Com o avanço da tecnologia, as opções para ampliar a racionalidade humana foram impulsionadas. Simon (1986) acreditava que com os recursos computacionais, o tomador de decisões poderia prever as escolhas a serem feitas com base no conhecimento do mundo real e não com base em percepções.

Porém, mesmo com todo este avanço tecnológico, a parte cognitiva das pessoas no processo decisório ainda se faz presente. Em um ambiente com inúmeras escolhas e serem feitas é preciso se certificar que o homem continuará tomando decisões

racionais. Sendo assim Eilon (1969) levantou quatro situações que podem ocorrer no processo de decisão racional (Quadro 9).

**Quadro 9:** Situações que podem ocorrer no processo de decisão racional.

| <b>SITUAÇÕES QUE PODEM OCORRER NO PROCESSO DE DECISÃO RACIONAL</b>  |
|---|
| 1. Se o processo de decisão produz somente uma alternativa, não há livre escolha a ser feita. A essência da decisão é que o tomador da decisão tenha várias alternativas abertas a ele para que ele exerça o processo da escolha.   |
| 2. Se há várias alternativas e se há um critério acordado que ordene as alternativas, ele selecionará a que for superior frente às demais. Nesse caso não haverá também o processo da escolha já que o critério de escolha determinou qual das alternativas deverá ser a preferida. |
| 3. Se o critério leva a várias alternativas com igual avaliação, o critério de seleção falhará em selecionar uma delas. O tomador da decisão pode ser dispensado da escolha e ser substituído por uma máquina, pois qualquer escolha será aceita.                                   |
| 4. Se a informação disponível não for suficiente ou inadequada, ou a análise não for profunda o suficiente para sugerir uma ordem de preferência, qualquer critério aleatório serve para a escolha, independente de quão robusto é o critério de escolha.                           |

Fonte: Eilon (1969).

A escolha racional no processo decisório não leva em conta apenas uma alternativa para a solução de um problema, e sim o levantamento de uma série de opções, e dentro destas uma, com o objetivo de melhor atender a um determinado indivíduo ou grupo (KLEIN; WEICK, 2000).

Simon (1965) afirma que para aprimorar a tomada de decisão é necessário dividir a responsabilidade da mesma em mais de uma pessoa, pois assim todos podem dividir suas habilidades afim de encontrar a melhor resposta para um determinado problema. O autor destaca ainda que o comportamento é racional quando a escolha das alternativas seguem metas previamente estabelecidas.

A venda de produtos, a prestação de serviços e a perpetuação da organização são os principais objetivos para orientar as decisões nas empresas. Dentro deste quadro, as organizações estabelecem as normas dos processos decisórios, os parâmetros para avaliação e qual o resultado final que espera ser

obtido (DRUCKER, 1980).

O modelo racional é composto por três estágios: identificação e definição do problema; geração de alternativas de soluções; e seleção e implementação da solução. Para isso as situações deveriam ser ideais e sem incertezas. Esse modelo é criticado por ser irrealista e por supor que os tomadores de decisão possuem todas as informações necessárias, que todos eles possuem as capacidades intelectuais requeridas e que todos concordam com o que precisa ser feito. Todas essas hipóteses ignoram os problemas de informação e gestão associados ao processo de tomada de decisão (RASKIN, 2000).

Um modelo de tomada de decisão racional ideal é expresso através do seguinte esquema (

Quadro 10).

**Quadro 10:** O sistema decisório racional.

| <b>SISTEMA DECISÓRIO RACIONAL</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•O objetivo de solucionar um problema é assumido;</li> <li>•Todas as alternativas de estratégia de alcançar este objetivo são exploradas e listadas;</li> <li>•Todas as consequências significativas para cada uma das alternativas são previstas e as probabilidades de que essas consequências venham a ocorrer são estimadas; e</li> <li>•Finalmente, a estratégia que melhor solucione o problema ou que o resolva com o menor custo é selecionada.</li> </ul> |

Fonte: UEMS (s/d).

Segundo a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (s/d) o modelo racional é visto como 'racional' pois prescreve procedimentos para a tomada de decisão que conduzirão para a escolha do meio mais eficiente de atingir os objetivos políticos.

Assumiu-se que essa forma de tomada de decisão geraria os melhores resultados se todas as possíveis alternativas e, também, seus custos fossem avaliados antes que uma decisão fosse assumida. Entretanto, existem limites para a

habilidade dos tomadores de decisão quanto a serem compreensivos ao estabelecerem alternativas e no cálculo de custos e benefícios (UEMS, s/d).

O autor Simon (1965) era um grande crítico do modelo decisório racional. A sua crítica afirmava os seguintes pontos: existem limites cognitivos para a consideração de todas as alternativas possíveis para a resolução de um problema de maneira racional. Não é possível os tomadores de decisão conhecerem antecipadamente as consequências de seus atos. E a dificuldade em se fazer comparações quando a decisão envolve assuntos políticos.

Os modelos mais modernos fornecem um panorama mais acurado e realista do processo de tomada de decisão. Eles consideram um conjunto de suposições, reconhecendo os efeitos de satisfação, no sentido de pesquisar informações limitadas, de racionalidade limitada ou capacidade limitada para processar informação e de coalizões organizacionais, reconhecendo explicitamente as diferenças entre diferentes grupos (RASKIN, 2000).

#### 4.2 O MODELO DE TOMADA DE DECISÃO PROCESSUAL

A tomada de decisão processual é caracterizada por enfatizar o processo de tomada de decisão em ambientes complexos e dinâmicos. Diferente do modelo racional, que é utilizado para solucionar problemas de baixa incerteza e utiliza um alto nível de informações (CHOO, 2003).

O modelo processual é utilizado quando os objetivos são claros, mas os métodos e as técnicas para atingi-los são incertos. Apesar disso, o processo revela uma linha geral de desenvolvimento, cujo início se dá com o reconhecimento e o diagnóstico de um problema, prossegue com a análise das possíveis alternativas, e termina com a avaliação e seleção de uma opção afim de resolver o problema (CHOO, 2003).

O modelo processual se identifica por ser o modelo mais complexo e com mais etapas para a tomada de uma decisão. A sua constituição se dá em três fases decisórias, três rotinas de apoio e seis grupos de fatores dinâmicos (Quadro 11).

**Quadro 11:** Fases decisórias do modelo processual.

| <b>FASES DECISÓRIAS</b>   |
|---|
| 1. Identificação: é a fase que reconhece a necessidade de tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões implicadas a ela. Consiste em reconhecer e diagnosticar o problema. |
| 2. Desenvolvimento: tem como objetivo desenvolver uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade. Consiste na busca ou criação de projetos para a resolução dos mesmos.   |
| 3. Seleção: avalia as alternativas encontradas pelos envolvidos no projeto e escolhe aquela que for considerada a mais viável e eficaz.   |

Fonte: Choo (2003).

Segundo Mintzberg et al. (1976) como complemento à fase de desenvolvimento, existem três rotinas para auxiliar na busca de uma ou mais soluções para um problema, e consistem em: rotina de busca e rotina de criação. Com relação às rotinas de busca, estas podem ser pesquisas internas ou externas. Já as rotinas de criação envolvem o desenvolvimento de uma solução customizada e única.

Existem três rotinas que auxiliam na hora de colocar em prática as fases decisórias e são elas: a rotina de controle, de comunicação e política. A rotina de controle tem como objetivo guiar o processo decisório analisando seu planejamento. A rotina de comunicação visa reunir e distribuir as informações reunidas. A rotina política é a forma de barganha e persuasão para impor as ideias encontradas (CHOO, 2003)

Por fim existem os fatores dinâmicos. Aqueles que são inesperados e dinamizam o processo (Quadro 12).

**Quadro 12:** Fatores dinâmicos do modelo processual.

| <b>FATORES DINÂMICOS</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupções: intervenções ambientais e internas.</li> <li>• Prazos: reestruturação dos prazos durante o processo</li> <li>• Feedback: os encarregados são responsáveis por demonstrar os resultados a todos aqueles envolvidos na decisão.</li> <li>• Ciclos de compreensão: necessários para lidar com questões complexas.</li> <li>• Ciclos de fracasso: ocorrem quando não se consegue chegar a uma decisão.</li> </ul> |

Fonte: Choo (2003).

O modelo processual apresenta várias semelhanças ao modelo racional e suas principais características são semelhantes em muitos sentidos. Porém, um fator que o difere é a condição de flexibilidade, permitindo que os gestores realizem ajustes quando necessário. O modelo processual é focado em resultados de longo prazo, é estratégico em sua orientação e visa promover mudanças. O modelo processual é eclético e aproveita características de outros modelos. Essas qualidades fazem dele o resumo de como deve ocorrer a interdisciplinaridade na tomada de decisão (HARRISON, 1993).

#### 4.3 O MODELO DE TOMADA DE DECISÃO POLÍTICO

O modelo político segundo Choo (2003) é considerado uma ferramenta para decisões utilizada quando os responsáveis pela tomada de decisão ocupam diferentes posições na empresa e exercem graus diferentes de influência dentro da organização. Desse modo as escolhas resultam em escolhas menos racionais e levam em consideração os níveis ocupados pelos gestores.

Este modelo para tomadas de decisão foi desenvolvido por Allison (1972), que encara a tomada de decisão como uma espécie de jogo, onde as ações devem ser analisadas com base nas respostas das seguintes perguntas:

1. Quem são os jogadores?
2. Quais as posições dos jogadores?
3. Qual a influência de cada jogador?

4. Como a posição, a influência e os movimentos de cada jogados combinam-se para gerar decisões e ações.

Diversos são os jogos políticos existentes nas organizações. Allison (1972) listou 13 deles e afirmava que a atividade política nas organizações pode ser descrita como um jogo guiado por regras. Tais regras poderiam ser claras ou confusas, mutáveis ou imutáveis. Porém seria o conjunto destas regras que definiriam o tal jogo. É através deste exemplo que os homens estruturariam suas relações de poder (Quadro 13).

**Quadro 13:** Os jogos de poder.

| <b>JOGOS DE PODER</b>          |   |
|--------------------------------|---|
| Jogo da insurgência            | Jogado para se resistir a autoridade ou efetuar mudanças na organização. É praticado por participantes subalternos que sentem mais o peso da autoridade formal  |
| Jogo da contra insurgência     | Jogado por aqueles que detêm a autoridade e reagem com meios políticos, talvez legítimos.   |
| Jogo do patrocínio             | Jogado para construir base de poder. Neste caso, usando os superiores, o indivíduo se liga a alguém com posição superior, professando lealdade em troca de poder.   |
| Jogo da formação de alianças   | Jogado entre pares – gerentes – que negociam contratos implícitos de apoio mutuo para construir bases de poder visando ao avanço na organização.  |
| Joga da construção de impérios | Jogado principalmente por gerentes de linha para construir bases de poder, não de forma cooperativa com pares, mas individual com subordinados.   |
| Jogo da ornamentação           | Jogado de forma aberta e com regras claramente definidas para construir uma base de poder semelhante ao anterior, mas menos dividido, uma vez que o premio consiste em recursos e não em posições ou unidades, pelo menos não dos rivais      |
| Jogo de pericia                | Uso não autorizado de perícia para construir base de poder, ostentando-a ou ocultando-a, os verdadeiros peritos jogam explorando aptidões e conhecimentos técnicos, enfatizando o caráter único, critico e insubstituível da pericia e também |

|  |   |
|--|---|
|  | guardando-a para eles mesmos; os não peritos jogam tentando fazer com que seu trabalho seja visto como de peritos, idealmente, para que só eles possam controlá-lo.   |
| Jogo do domínio                        | Jogado para construir base de poder, usando poder legítimo de forma ilegítima sobre quem tem menos ou nenhum poder; um gerente pode exercer autoridade formal sobre um subordinado ou o servidor público sobre o cidadão...   |
| Jogo de linha <i>versus</i> assessoria | Um jogo de rivalidade entre pares, jogado não apenas para ampliar o poder pessoal, mas para derrotar um rival; coloca gerentes de linha, com autoridade formal para a tomada de decisões, contra conselheiros da assessoria com conhecimentos especializados; cada lado tende a explorar poder legítimo de maneira ilegítima. |
| Jogo de lados rivais                   | Mais uma vez jogado para derrotar um rival; ocorre tipicamente quando jogos de alianças ou de construção de impérios resultam em dois grandes blocos de poder; pode ser o jogo mais decisivo de todos; o conflito pode ser entre unidades, entre personalidades rivais ou entre missões concorrentes.                         |
| Jogo de candidatos estratégicos        | Jogado para se efetuarem mudanças em uma organização; indivíduos ou grupos buscam promover, através de meios políticos, as mudanças de natureza estratégica que preferem.   |
| Jogo de soprar o apito                 | Um jogo normalmente breve e simples, também jogado para realizar mudanças organizacionais; informações privilegiadas são usadas por um elemento interno, em geral um participante subalterno, para avisar para um elemento externo influente, apontando comportamento questionável ou ilegal por parte da organização.        |
| Jogo dos fofoqueiros                   | Jogado com as maiores apostas de todos, um pequeno grupo de fofoqueiros, próximos ao centro do poder, mas não pertencentes ao mesmo, procura reorientar a estratégica básica da organização, deslocar uma parte importante do seu conhecimento essencial, substituir sua cultura ou livra-la da sua liderança.                |



Bacharach e Baratz (1983) levantam a necessidade de um modelo que permita analisar tanto a tomada de decisão quando a não tomada de decisão. Sendo assim, ambos levam em consideração aspectos como poder, força, influência e autoridade dos membros dentro da organização.

Para isso, os autores demonstram que o poder não é posse de alguém, ele é relacional. Para que o poder exista, é necessário que existam conflitos entre os interesses de duas ou mais pessoas/grupos, e que um deles ceda ao desejo do outro. Os autores ainda destacam a necessidade de se levar em consideração o peso do poder, ou seja, o grau em que os valores são afetados e sua amplitude. O poder é exercido apenas quando existe resistência de uma das partes, se ela não ocorrer, o poder não existe.

Uma limitação para esse modelo é de que ele não oferece nenhum critério para auxiliar na distinção de questões importantes e não importantes. Outra limitação é de que o modelo não considera o exercício do poder como um meio de restrição de decisões (BACHARACK; BARATZ, 1983).

Com relação às limitações, os autores citam a importância de distinguir quais questões são importantes e quais não são dentro da organização, levando em consideração seus valores e urgências.

Choo (2003) acreditava que a tomada de decisão era um processo inteiramente político por ser dependente das divergências, objetivos, recursos e controle de informações das empresas. Sendo assim, no modelo político seria escolhido primeiro o resultado que se deseja alcançar e então seriam reunidas e apresentadas as informações para justificar o resultado desejado. Desse modo, existiriam duas categorias para a busca de informações: a informação usada para tomar decisões e a informação usada para apoiar as decisões já tomadas.

#### 4.4 O MODELO DE TOMADA DE DECISÃO ANÁRQUICO

O modelo de decisão anárquico caracteriza as organizações como anarquias organizadas, e as situações são caracterizadas por preferências problemáticas, sendo essas preferências mal definidas e incoerentes. A tecnologia usada para a tomada de decisão do modelo é considerada obscura, sendo que seus processos tendem ao erro. A participação dos envolvidos é fluida, todos dedicam às

atividades uma quantidade de tempo e de esforço variável e indefinida (CHOO, 2003).

Observa-se que se trata de um modelo que não segue nenhum tipo de estrutura ou sequência, uma vez que é regido pelo acaso e pela sorte (CHOO, 2003).

Segundo Cohen, March e Olsen (1972) no modelo anárquico, tanto os objetivos quanto os procedimentos são ambíguos. Não há clareza em relação aos problemas e às decisões; e também é conhecido como modelo da “lata de lixo”.

Cohen; March e Olsen (1972) afirmam que os problemas e as soluções para eles são simplesmente atirados pelos participantes, e as decisões se dão ao encontro dos problemas independente da coerência ou solução.

O modelo da lata de lixo pode ser visualizado como uma oportunidade de escolha em uma lata, onde vários tipos de problemas e soluções são despejados por participantes. A decisão final dependerá da mistura do lixo em um único, podendo depender da variedade de latas disponíveis, dos rótulos anexados, da variedade de lixo, e da velocidade com que o lixo é recolhido e removido da cena (ONUSIC, 1972).

Este modelo leva ao extremo a visão desestruturada do processo de tomada de decisão. As organizações tendem a produzir muitas "soluções" que são descartadas no lixo devido a uma falta de problemas. Mas podem surgir problemas cuja solução se encontra nesse “lixo” (ONUSIC, 1972).

Segundo Choo (2003) as decisões neste modelo são tomadas de três maneiras. A primeira delas sendo por resolução, onde pensa-se no problema para depois pensar-se em uma solução. A segunda por inadvertência, quando uma escolha é adotada incoerentemente para que depois as outras escolhas sejam feitas. E a terceira é a decisão por fuga, quando o problema simplesmente desaparece em meio a discussão e a decisão torna-se inútil.

Embora o modelo anárquico possa parecer improdutivo, o processo da lata de lixo não é disfuncional, porque pode gerar decisões sob condições incertas e conflituosas, quando: os objetivos são ambíguos, os problemas não são bem compreendidos e os que tomam as decisões dedicam tempo e energia variáveis aos problemas (CHOO, 2003, p. 298).

**Quadro 14:** O modelo da lata de lixo.

| <b>MODELO DA LATA DE LIXO</b>   |
|---|
| 1. Problemas: neste modelo somente os problemas mais graves merecem passar pelo processo de decisão. Os indivíduos passam pelo “lixo” e procuram a solução que lhe parece mais adequada ao problema.  |
| 2. Soluções: as soluções são as respostas aos problemas e são trazidas à organização por meio de funcionários. As ideias encontradas formam uma cascata de soluções e os funcionários podem se beneficiar delas.                                |
| 3. Oportunidades de decisão: ocorrem quando existe algum contrato a ser assinado ou contratação na empresa. Pode ocorrer quando existir a mistura certa de participantes e uma decisão for alcançada.   |
| 4. Participantes: os participantes são aqueles que tem ideias para os problemas e carregam as soluções para a empresa. Os participantes variam muito no modelo da lata de lixo, eles estão sempre indo e vindo, sendo demitidos ou contratados. |

Fonte: Onusic (1972).

Este modelo foi desenvolvido para explicar como o modo das tomadas de decisão afetam as empresas que possuem um alto nível de incerteza. Essas incertezas ocorrem por três motivos: prioridades mal definidas, pouco entendimento da tecnologia e alta rotatividade dos funcionários. O modelo da lata de lixo não define o processo decisório como uma sequência de passos a serem dados, que começam com um problema e terminam com uma solução. Neste modelo as decisões são efeitos de eventos independentes entre si. A organização é considerada uma lata de lixo onde tudo é atirado (ONUSIC, 1972).

Choo (2003) afirma que as preferências usadas na tomada de decisão são mal definidas e incoerentes, não são sistematizadas como no modelo racional e processual. A organização trata as situações de forma obscura, assim como os processos e procedimentos não são muito bem definidos, o que gera falta de entendimento e insegurança em seus colaboradores.

Embora a organização consiga sobreviver adotando esse método de tomada de decisão, os processos que ela produz não são compreendidos por seus membros. Ela atua na base da tentativa e erro (ONUSIC, 1972).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após entender as características próprias da cultura organizacional em empresa familiar identificando o processo de decisão em empresa familiar. Após mapear os problemas, dificuldades e jogos políticos estudando os como os conflitos familiares e os jogos políticos impactam a tomada de decisão em empresa familiar; e finalmente após Identificar os modelos de tomada de decisão propostos pela literatura, será possível alcançar o objetivo geral deste estudo.

Para ser possível analisar os modelos de tomada de decisão estratégica que possam ser implantados em empresas familiares para que se evite a interferência e os conflitos de interesses da família e da empresa é necessário identificar qual modelo é mais viável para a tomada de decisão a partir de cada tipo de empresa e de cada tipo de problema.

Inicia-se o processo de análise categorizando os modelos pela sua ambiguidade/conflitos, as incertezas técnicas e os objetivos (Quadro 15).

**Quadro 15:** Comparação entre os modelos de tomada de decisão.

|                              | <b>Racional</b> | <b>Processual</b> | <b>Político</b> | <b>Anárquico</b> |
|------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|
| <b>Ambiguidade/Conflitos</b> | Baixas          | Baixas            | Alta            | Alta             |
| <b>Incertezas técnicas</b>   | Baixas          | Altas             | Baixa           | Alta             |
| <b>Objetivos</b>             | Claros          | Claros            | Confusos        | Ambíguos         |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo Racional é orientado para empresas que possuam seus objetivos claros e bem definidos, sendo utilizado quando os conflitos e as incertezas são baixos ou inexistentes. O modelo Processual também deve ser utilizado quando os objetivos da empresa estão claramente definidos, porém as incertezas técnicas devem ser altas, enquanto os conflitos, baixos. Já no modelo de tomada de decisão Político os objetivos são conflitantes, porém, ao contrário do modelo processual, deve ser utilizado quando os conflitos são altos e as incertezas técnicas são baixas. E por fim o modelo Anárquico, onde os objetivos são ambíguos e os níveis de incerteza e conflitos são altos.

Sendo assim, os modelos de tomada de decisão Racional e Processual, tendem a buscar decisões com base na solução de um problema e são guiados

através de objetivos claros e definidos. Desse modo a decisão tende a ser bem estruturada, envolvendo participantes e interesses de todos. Diferente dos modelos Político e Anárquico que tomam decisões através de oportunidades, influências ou então através de ações ou decisões já tomadas. Portanto, a decisão torna-se dinâmica e inconstante.

Para alcançar o objetivo desta pesquisa um segundo passo se faz necessário, que seja a análise da correlação das características da cultura de empresa familiar propostas pelos estudos de Freire et al (2008) e os modelos racionais, processuais, políticos e anárquicos propostos pela literatura científica. No

Quadro 16 é apresentada a análise relacional dos vícios das empresas familiares e os modelos de tomada de decisão mais viáveis a fim de combatê-los ou minimizá-los.

**Quadro 16:** Relação entre vícios e modelos de tomada de decisão.

| <b>Correlação</b> | <b>Vícios de Cultura Familiar (FREIRE et al, 2008)</b>                                       | <b>Modelo de tomada de decisão</b>    | <b>Análise</b>  |
|-------------------|--|---------------------------------------|---|
| 1                 | Para mudar a empresa necessita-se afastar o dono.  | Modelo Processual.                    | O modelo processual é flexível e poderá se adequar as vontades do dono e dos funcionários.                          |
| 2                 | Atropelamento do processo quando a missão dada não é cumprida.                               | Modelo Racional ou modelo Processual. | A escolha entre os modelos racional e processual dependerá do nível da incerteza técnica do processo.               |
| 3                 | Demoras e atrasos por imposição de decisões e interferência nos processos.                   | Modelo Processual.                    | O modelo Processual leva em conta os prazos como um fator dinâmico.   |
| 4                 | Dificuldade nas demissões ou mudanças em pessoas, sem dor.                                   | Modelo Racional.                      | O modelo Racional leva em conta as informações sobre os funcionários a serem demitidos, excluindo assim as emoções. |
| 5                 | Os funcionários mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa. | Modelo Anárquico.                     | Pois é um modelo onde todos os funcionários podem contribuir com soluções para os problemas.                        |
| 6                 | Cegueira afetiva – promoções utilizando-se critérios subjetivos sem                          | Modelo Racional.                      | Analisa as informações sobre os funcionários a serem promovidos, e não utiliza das                                  |

|    | valores de competência.   |                    | emoções.  |
|----|---|--------------------|---|
| 7  | Valorização do individualismo.<br>Competências individuais não alinhadas ao grupo e a organização.            | Modelo Processual. | O modelo processual utiliza de <i>feed backs</i> e informações de outros funcionários para a tomada de decisão.                                   |
| 8  | Os funcionários são vistos como executores de tarefas, independentemente de serem ou não gerentes de equipes. | Modelo Processual. | Os funcionários são levados a pensar em conjunto na hora de tomar decisões, e não são tratados apenas como peças na empresa.                      |
| 9  | Visão de que só existe um líder na empresa, dono/presidente.  | Modelo Processual. | Por ser um modelo que analisara as opiniões dos gerentes e funcionários na tomada de decisão.   |
| 10 | Problemas na identificação de valores da cultura ao se confundirem com o Fundador.                            | Modelo processual. | Pois é um modelo onde o contato com o funcionário e com o que ele pensa é constante. Assim é possível identificar esses problemas e trabalhá-los. |
| 11 | Confiança se confundindo com os conceitos de competência.   | Modelo Racional    | O modelo racional levará em conta, na decisão, apenas a competência do funcionário.   |
| 12 | Questões da dinâmica familiar e organizacional se confundem.  | Modelo Racional    | O modelo racional separará as questões familiares da decisão.   |
| 13 | Conflitos com alta carga emocional da memória familiar.   | Modelo Racional    | Desse modo, os conflitos familiares não serão levados em conta na hora de tomar as decisões.  |
| 14 | A experiência se torna modelo limitador da inovação.  | Modelo Processual  | O modelo processual é voltado à realização de mudanças na empresa.  |
| 15 | Dificuldade dos “antigos” de ouvir opiniões “novas”.  | Modelo Processual  | Pois utiliza de uma rotina política para impor ideias encontradas.  |
| 16 | Disputa do poder.<br>Dificuldades na divisão de papéis na tríade  | Modelo Político    | Utilizado quando há disputa de poder na organização.  |
| 17 | Confusão patrimonial entre o que é da família e o que é da empresa.   | Modelo Racional    | O modelo racional visa separar o que é propriedade da família e o que é propriedade da empresa  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no quadro resultante das análises da correlação entre os vícios e os vícios da cultura de empresa familiar e modelos de tomada de decisão, pode-se concluir que não existe um modelo único proposto pela literatura científica que dará conta de ser implantado em empresas de gestão familiar para que seja possível diminuir os conflitos e o jogo de poder.

- **Correlação 1:** O Vício de “para mudar a empresa necessita-se afastar o dono” pode ser neutralizado como o modelo processual por ser este flexível e poderá se adequar as vontades do dono e dos funcionários.

Com base nas correlações, pode-se compreender que uma das características das empresas familiares é a grande imagem que o dono representa, mais do que uma imagem, o dono é a essência da mesma. Porém, algumas vezes as empresas familiares necessitam de mudanças e o dono pode representar um empecilho neste caminho. Para ultrapassar este obstáculo, foi escolhido o modelo de tomada de decisão Processual como uma ferramenta que visa promover mudanças. Este modelo preza pela flexibilidade e assim torna-se ideal para auxiliar nas tomadas de decisão sem necessitar o afastamento do dono.

- **Correlação 2:** O Vício “Atropelamento do processo quando a missão dada não é cumprida” poderá ser neutralizado com a utilização dos modelos Racional ou Processual visto que os dois visam a resolução de problemas de acordo com a incerteza técnica.

Todas as empresas possuem uma missão, mesmo que estas não estejam formalizadas em uma estratégia e os funcionários devem fazer todo o possível para alcança-la, porém isso nem sempre é possível. Os modelos de tomada de decisão Racional e Processual visam a resolução de problemas e o cumprimento da missão. A escolha de um deles se justifica pela complexidade do problema apresentado. Enquanto a decisão racional é utilizada para buscar soluções em ambientes pequenos, a decisão processual é utilizada em empresas complexas e dinâmicas.

- **Correlação 3:** O Vício “Demoras e atrasos por imposição de decisões e interferência nos processos” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo processual, pois nele os prazos são um fator dinâmico.

As empresas sendo dinâmicas passam por problemas de atrasos e interferências que não podem ser previstos e, muitas vezes, nem mesmo detidos. Todavia, o modelo de tomada de decisão Processual lista os possíveis fatores dinâmicos que podem interromper e atrasar os processos, assim sendo possível

contorna-los e flexibilizar as decisões de acordo com os problemas e atrasos que surgirão.

- **Correlação 4:** O Vício “Dificuldade nas demissões ou mudanças em pessoas sem dor” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo racional, pois este modelo leva em conta as informações sobre funcionários a serem demitidos, assim excluindo as emoções.

Em uma empresa familiar os laços que ligam os funcionários são mais fortes do que em empresas comuns. Por mais que este fator tenha o seu lado positivo, não é possível negar que isto torna as demissões mais dolorosas para ambas as partes (funcionário e empresa). O modelo de tomada de decisão Racional tem como objetivo excluir as emoções na hora das demissões, e para isso, deve se levar em conta apenas as informações concretas sobre o funcionário a ser demitido, e tomar a decisão com base nestas informações.

- **Correlação 5:** O Vício “Os funcionários mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo anárquico, pois é um modelo onde todos os funcionários podem contribuir com soluções para os problemas.

Novos funcionários dentro das empresas possuem posturas mais reativas durante o período de adaptação, e assim dificilmente contribuem com ideias para a tomada de decisão. O modelo Anárquico desenvolveu um sistema em que o objetivo é de que todos os funcionários possam contribuir com seus conhecimentos, não importando o problema, somente focando em soluções para problemas futuros, deste modo todos os funcionários podem contribuir com suas ideias e estas serão estudadas e possivelmente implantadas. Este modelo também ficou conhecido como o modelo da lata de lixo, pois através deste método as empresas colhem mais informações do que elas necessitam.

- **Correlação 6:** O Vício “Cegueira afetiva – promoções utilizando-se critérios subjetivos sem valores de competências” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo racional, pois este modelo analisa as informações sobre os funcionários a serem promovidos, e não utiliza emoções.

Do mesmo modo que as demissões se tornaram um problema nas empresas familiares, o mesmo ocorre com as promoções. A mesma solução encontrada para as demissões encaixa se neste caso, a melhor maneira de promover os funcionários é através da racionalidade. É obrigação dos tomadores de



decisão observar os funcionários e promove-los de acordo com suas habilidades e não dos seus laços com superiores.

- **Correlação 7:** O Vício “Valorização do individualismo. Competências individuais não alinhadas ao grupo e a organização” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo processual, pois este modelo utiliza de Feedbacks e informações de outros funcionários para a tomada de decisão.

Todos os funcionários querem ser valorizados e para isto buscam se sobressair sobre os demais. O problema está em quando as empresas começam a valorizar o individualismo dos mesmos e assim dividem os funcionários, ao invés de trabalharem em conjunto, eles começam a trabalhar individualmente. O modelo de tomada de decisão Processual visa acabar com a individualidade através de *feedbacks*, rotinas de comunicação e rotinas de controle, onde todos os funcionários devem interagir e recebem a mesma atenção de todos, sem tratamento especial para nenhum deles.

- **Correlação 8:** O Vício “Os funcionários são vistos como executores de tarefas, independentemente de serem ou não gerentes de equipes” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo processual, pois os funcionários são levados a pensar em conjunto na hora de tomar decisões, e não são tratados apenas como peças na empresa.

Tratar os funcionários apenas como executores de tarefas não é uma boa maneira de impulsioná-los em suas atividades. Os funcionários querem se sentir parte da empresa e é isto que o modelo Processual pretende: ouvir a todos na hora de resolver problemas. Para isso tanto funcionários como gerentes são levados a pensar individualmente e em grupos e a compartilhar suas informações dentro da empresa.

- **Correlação 9:** O Vício “Visão de que só existe um líder na empresa, dono/presidente” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo processual, pois por ser um modelo que analisará as opiniões dos gerentes e funcionários na tomada de decisão.

Nenhuma empresa possui apenas um líder. Todas as empresas possuem a sua estrutura hierárquica onde está identificado quem responde a quem. É um erro pensar que apenas o dono toma decisões. O modelo de tomada de decisão Processual tem como objetivo além de englobar a todos nas decisões, o de tornar claro as funções de cada um na empresa e a quem eles devem se submeter.

- **Correlação 10:** O Vício “Problemas na identificação de valores da cultura ao se confundirem com o Fundador.” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo processual, pois é um modelo onde o contato com o funcionário e com o que ele pensa é constante. Assim é possível identificar esses problemas e trabalhá-los.

As empresas familiares estão fortemente ligadas a sua cultura organizacional, esta cultura muitas vezes se confunde com a cultura da família e com o dono. Desse modo, a identidade da empresa pode ficar comprometida se os funcionários não conseguirem identificar as características da empresa. Para isso, o modelo Processual visa construir uma cultura organizacional com base nos pensamentos dos funcionários e de como eles esperam que a empresa seja, assim a cultura seria uma parte familiar e uma parte organizacional, porém unidas.

- **Correlação 11:** O Vício “Confiança se confundindo com os conceitos de competência.” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo racional, pois o modelo racional levará em conta, na decisão, apenas a competência do funcionário.

É muito importante que as organizações não confundam a confiança que possuem em seus funcionários com a competência que os mesmos exercem. Confiança e competência são fatores separados e não dependem um do outro. O modelo Racional trata esta questão de modo a tornar o tomador de decisões um distinguidor, alguém que separe o que é competência e o que é confiança. Assim as decisões não são tomadas com base no relacionamento com o funcionário e sim com o seu trabalho.

- **Correlação 12:** O Vício “Questões da dinâmica familiar e organizacional se confundem.” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo racional, pois o modelo racional separará as questões familiares da decisão.

É normal que em empresas de caráter familiar as questões referentes a família se confundam com as do âmbito de trabalho, assim misturando família e empresa. Para casos como este o modelo Racional é o mais indicado, pois ele pretende separar as fontes das questões através do uso da razão.

- **Correlação 13:** O Vício “Conflitos com alta carga emocional da memória familiar” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo racional, Desse modo, os conflitos familiares não serão levados em conta na hora de tomar as decisões.

Do mesmo modo que acontece com as questões que se misturam, os conflitos também. É normal observar famílias que levam seus conflitos para dentro das empresas e estas brigas acabam por interferir na tomada de decisão. Para isso o modelo Racional visa novamente separar as duas partes (empresa e família), assim as decisões serão tomadas através de pesquisas racionais e não através de debates entre a família.

- **Correlação 14:** O Vício “A experiência se torna modelo limitador da inovação” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo processual, pois este modelo é voltado à realização de mudanças na empresa.

Em casos com funcionários de longa data na empresa, a experiência que os mesmos possuem podem se tornar um fator limitante para o desenvolvimento de novas ideias, afinal é natural não mudar aquilo que está funcionando. Porém o modelo de tomada de decisão Processual trás como seu foco as mudanças nas organizações, a demonstra que através de rotinas controladas e colaboração de todos é possível sim mudar uma empresa.

- **Correlação 15:** O Vício “Dificuldade dos “antigos” de ouvir opiniões “novas”.” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo processual, Pois utiliza de uma rotina política para impor ideias encontradas.

O modelo de tomada de decisão Processual também pode ser utilizado ao tentar unir antigos funcionários a novos. Os velhos funcionários nem sempre estão abertos a ouvirem opiniões dos novos, e por isso o sistema Processual é importante, pois ele utiliza de uma política para impor ideias que os funcionários possam vir a encontrar e transmiti-las.

- **Correlação 16:** O Vício “Disputa do poder. Dificuldades na divisão de papéis na tríade” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo político, pois este deve ser utilizado quando há disputa de poder na organização.

A disputa de poder é provavelmente o vício mais encontrado em empresas familiares. Pode ser muito difícil separar o papel da propriedade, da gestão e da família, e dentro destes papéis encontram-se uma série de pessoas lutando pelo poder da decisão. Para isso foi criado o sistema de decisão Político, que utiliza de jogos de poder para tomar decisões quando os responsáveis pela mesma ocupam diferentes posições na empresa. Porém estas escolhas tendem a ser menos racionais e assim podem comprometer a eficácia do processo. Diversos são os jogos políticos encontrados dentro de empresas familiares. Estes jogos não

possuem regras claras e nem oferecem suporte para avaliar o grau dos problemas a serem combatidos.

- **Correlação 17:** O Vício “Confusão patrimonial entre o que é da família e o que é da empresa.” poderá ser neutralizado com a utilização do modelo racional, pois o modelo racional visa separar o que é propriedade da família e o que é propriedade da empresa

Por fim, o ultimo vício a ser combatido é a distinção do que é patrimônio familiar e o que é patrimônio empresarial. Por utilizar de meios para identificação, o modelo de tomada de decisão Racional vem a ser o mais recomendado para esse caso. Através dele é possível identificar, classificar e separar quais são bens familiares e quais são bens organizacionais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo construiu a compreensão de que a cultura da empresa familiar formatada pelo Fundador, pode contribuir substancialmente para a perenidade das organizações ao guiar o comportamento e dar significado as atividades. Inclusive, foi possível identificar que quando há necessidade de mudanças internas e de posicionamento no mercado identificam-se resistências culturais às mudanças, de características da empresa familiar. Neste contexto, com base nos estudos da literatura científica, compreendeu-se que quando se faz necessário mudar características culturais formatadas pelo Fundador, significa modificar os valores básicos profundamente integrados e que operam algumas vezes em nível inconsciente. Estes valores básicos seriam por definição a maneira correta de enfrentar os problemas, mas é difícil colocar o que teve êxito em dúvida.

Sabendo-se que os processos de mudança cultural nas empresas familiares são difíceis quanto mais forte é a cultura, foi possível analisar que as características culturais formatadas pelo Fundador são o freio que resiste e protege a organização das respostas vacilantes às modas e flutuações de curto prazo, mas que ao mesmo tempo, prejudica a promoção de tomadas de decisões que vão contra as ideias do Fundador. Neste sentido, entendeu-se que em uma empresa familiar é crucial a gestão do sistema decisório para que estas possam ser tomadas de forma ágil, prática e racional corretamente apoiadas em base de informações gerenciais e de mercado, levando a empresa familiar ao melhor desempenho das organizações depende da qualidade e racionalidade de suas decisões.

Nos vários modelos de decisão estudados, foi possível reconhecer que a decisão nem sempre é resultado de um processo sequencial, estruturado e dirigido para uma única solução. Mas é possível afirmar que a informação é um recurso primordial para a tomada de decisão e que, quanto mais estruturado for este processo, mais indicado se faz o uso de sistemas de informação que possam responder às demandas e necessidades informacionais do decisor de uma empresa familiar. Da mesma forma, as informações requeridas para este modelo de gestão precisam ser mais objetivas e quantificáveis, tornando mais indicada a utilização de recursos informacionais que possam organizar, recuperar e disponibilizar as informações coletadas durante o processo de trabalho. E assim, eliminando a subjetividade e emoção do processo decisório tão comum em empresas familiares.

Porém, entre os modelos de tomadas de decisão estudados não existe fronteiras definidas e, com isso, muitas vezes os problemas apresentam as características de mais de um modelo.

De acordo com a análise de resultados constata-se que os quatro modelos de tomada de decisão podem ser utilizados em empresas familiares, porém em situações diferentes. Deste modo não é possível encontrar um modelo ideal, e sim modelos ideais para possíveis ocasiões.

Sugere-se a continuidade deste estudo para assim avaliar a aplicação destes modelos em empresas reais e observar os resultados obtidos juntamente com uma análise dos resultados que são esperados.

## REFERÊNCIAS

- ALLISON, Graham Tilet. **A essência da decisão**. Boston: Little Brown, 1972.
- AMARAL, João J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Janeiro de 2007. Disponível em: <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2013.
- BACHARACH, P. BARATZ, M. **Poder e Decisão**. Rio de Janeiro: Companhia Editora Nacional Cohen. 1983
- BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002
- BARBOSA, Thalita Pereira. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Agosto de 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n3/v13n3a11.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2013.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHILDT, D. **The Earth System Grid: supporting the next generation of climate modeling research**. 2005
- BERNHOLDT, D. E. **Component architectures in the next generation of ultrascale scientific computing: challenges and opportunities**. Simpósio de Ciências. 2007
- BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura organizacional e instrumentalização do Poder: cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BORK, Robert H. **Cities Service Company**. Gale, U.S. Supreme Court Records. 2011.
- CASSILAS, José Carlos et al. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo. Thompson. 2007.
- CACCIANIGA, Douglas. **Organizações mecanicistas X orgânicas**. Novembro de 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/organizacoes-mecanicistas-x-organicas/26330/>>. Acesso em: 22 out. 2013.
- CASSAR, Mauricio. **Organizações, administração e suas teorias**. Campinas: Alinea, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHOO, C. W. **The management of uncertainty: organizations as decision-making systems**. New York: Universidade de Oxford, 1998.

CHURCHMAN, C. W. **On rational decision making**. Management Technology, Dezembro, 1962.

COHEN M.; MARCH J.; OLSEN, J. **A garbage Can model of organizational choice**. Administrative Science Quarterly, v. 17, p 1-25, 1972.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. São Paulo: Campus, 1998.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo. Editora Alinea. 2003. .

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo, Pioneira, 1980.

EILON, S. What is a decision? **Management Science**, v. n.16, Application Series Dec., 1969.

FREIRE, Patrícia de Sá. et al. **Processo de profissionalização com a implantação de boas práticas de governança corporativa para a abertura de capital (IPO) em empresa brasileira com gestão de tipo familiar**. 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_079\\_548\\_11051.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_548_11051.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2013.

FREIRE, Patrícia de Sá. et al. **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais**. Agosto de 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180717752010000300011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180717752010000300011&script=sci_arttext)> Acesso em: 22 out. 2013.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Mackron, 1991.

GALLO, M. A., SVEEN, J. **Internationalization the family business: Facilitating and Restraining Factors**. Family Bussines Review. v. IV, 1991.

GANESAN, S. Determinats of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship. **Journal of Marketing**, v. 58, April, p. 1-19, 1994.

GERSICK, Kelin E. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.

GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas**. São Paulo. Saraiva, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREENHALGH, Leonard. **Relacionamentos estratégicos: a chave para o sucesso nos negócios**. São Paulo. Negócio, 2002.



GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. **Sistema de informação**: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. Abril de 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n1/v33n1a09>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

HANDLER, W. C. **Managing the family firm succession process**; The Next-Generation Family Member's Experience." Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University, 1989.

HARRISON, E. F. Inter-disciplinary models of decision making. **Management Decision**, v.31, n.8, 1993.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2002. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

KLEIN, G.; WEICK, K. Decisions: making the right ones. Learning from the wrong ones. **Across the Board**. v.37, n. 6, 2000.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LA PORTA, Rafael. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, 2000.

LANK, Aiden G. et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2003.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MACHADO, Hilka Vier. **Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares**. Janeiro de 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v10n2/v10n2a19.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2013.

MARTINS, A. **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração**. Revista de Ciências da Administração, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008.

MARTINS, Ives Gandra; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo, Negócio, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELIN, L.; NORDQVIST, M. **Corporate governance processes in family firms**. The role of influential actors and the strategic arena, Brisbane, paper presented at ICSB World Conference, 2000.

MINTZBERG, H. et al. **The Structure of 'Unstructured' Decision Processes**. Administrative Science Quarterly. 1976.

MUSTAKALLIO, M. et al. **Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making**. Family Business Review, v. 15, p. 205-227, 2002.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ONUSIC, Luciana Massaro. **Teoria da organização**. Modelo da lata de lixo. 1972. Disponível em: <<http://prezi.com/zvlfhrydisef/modelo-lata-de-lixo/>>. Acesso em: 22 out. 2013.

OUDENHOVEN, J. P. **Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study**. International Journal of Intercultural Relations, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.

PORTO, Maria Alice Guedes; BANDEIRA, Anselmo Alves. **O processo decisório nas organizações**. Novembro de 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/980.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2014.

RASKIN, Sara Fichman. **Tomada de decisão e aprendizagem organizacional**. 2000. Disponível em: <<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1121>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

RIBEIRO, Juliane de Almeida; GONÇALVES, Carlos Alberto; SOUZA, Gustavo Ferreira Mendes. **Competências essenciais como fator determinante de competitividade em ambientes hipercompetitivos: um estudo do setor de telefonia celular de Minas Gerais**. Maio de 2009. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/5282](http://www.spell.org.br/documentos/download/5282)>. Acesso em: 22 set. 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. **Developmental processes of cooperative interorganizational relationships**. The Academy of Management Review. 1994.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SCOTT, Cynthia; JAFFE, Dennis; TOBE, Glenn. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. 2. Ed. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As empresas familiares no Brasil**. 2010

SILVA, Marlon Henrique da. **A tomada de decisões em empresas familiares**. Junho de 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/3843/a-tomada-de-decisoes-em-empresas-familiares.html>>. Acesso em: 22 out. 2013.

SIMON, Herbert. **Rationality in psychology and economics**. The Journal of Business, Outubro, 1986.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SOLINO, Antônia da Silva; EI- AOUAR, Walid Abbas. **O processo de tomada de decisões estratégicas**: entre a intuição e a racionalidade. Julho de 2006. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v8-3-art02.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2014.

UEMS. **Análise do processo de tomada de decisão**. Disponível em: <<http://www.uems.br/propp/conteudopos/AAE/politicaspUBLICASparte3.doc>>. Acesso em: 22 out. 2013.

UNIESP. **Saber Acadêmico**. 2000. Disponível em: <<http://www.uniesp.edu.br/revista/revista6/pdf/10.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2013.

TOMEI, Patrícia Amélia; BRAUNSTEIN, Marcelo Lomancisky. **Cultura organizacional e privatização**: a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991.