

ANÁLISE DE MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO PARA IMPLANTAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES A FIM DE EVITAR CONFLITOS E INTERFERÊNCIAS

RESUMO

A empresa com gestão de tipo familiar enfrenta problemas por não conseguir separar a dinâmica familiar e a dinâmica de tomada de decisão. Em tempos de aceleradas mudanças e competitividade geradas pela globalização, o processo de tomar decisão é uma jornada conturbada, ainda mais para empresas de gestão familiar, visto que estes momentos são cercados de dúvidas. Existem com isso, diferentes métodos que auxiliam na tomada de decisão. Neste contexto, surge a questão: como processar as tomadas de decisões estratégicas em empresa familiares? Para responder, definiu-se como objetivo deste estudo analisar os modelos de tomada de decisão que possam ser implementados 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 e os modelos propostos pela literatura científica. Pode-se concluir que os modelos de tomada de decisão podem ser utilizados em empresas familiares, porém em situações diferentes, não havendo assim um único modelo ideal e sim, modelos ideais para possíveis ocasiões.

Palavras chave: Cultura Organizacional. Empresa familiar. Sistema Decisório.

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).

Este tema, empresa familiar, vem crescendo em importância no contexto econômico do Brasil, nos quais 90% das empresas são familiares contribuindo para o crescimento do país. Pode-se compreender esta importância pela origem das empresas familiares no Brasil iniciar nos primórdios da colonização portuguesa, tendo em vista que as capitâneas hereditárias foram a primeira modalidade de empreendimento familiar (MARTINS *et al*, 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 é fonte de sucesso, também existem problemas que podem leva-las ao encerramento de seus negócios. Os mais diversos temas

podem causar conflitos entre os 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 multiplicado 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).

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. Destaca a autora: 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 tem por objetivo realizar uma análise dos sistemas de tomada de decisão e verificar quais podem ser implantados em empresas familiares a fim de diminuir os conflitos de interesses.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na definição de Cassar (2003) as organizações se originam da união de diversos indivíduos, que se reúnem na busca de objetivos comuns claramente definidos. Dessa união, espera-se atingir resultados melhores do que aqueles que seriam possíveis se estas mesmas pessoas atuassem isoladamente.

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 se destacam os princípios que guiam sua conduta, valores, a importância que dão a certas coisas e, finalmente, se confirma a presença de certos elementos difíceis de definir, onipresentes, que influenciam a conduta de seus membros em todos os momentos. A este conjunto de elementos, que a constituem, denomina-se de cultura organizacional (DIAS, 2003).

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 mesma. Este conceito vale tanto para empresas consideradas normais, quanto para empresas de caráter familiar.

A definição de empresa familiar é ampla e diversos autores apontam diferentes aspectos para classificá-la. Em meio a 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).

Segundo Freire *et al* (2008) nas 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 1, apresenta os principais fatores na caracterização deste tipo de organização e expressa os pontos positivos e negativos de sua gestão.

Quadro 1: Características de empresa tipo familiar

Dimensão de análise	Características	Competências	Vícios
DNA da empresa	Gestão ligada á 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 interferências 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 reativa	Os funcionários mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa
	Promoção	Relacionamento de longa data possibilita 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 ás 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, independentemente 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, 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 com alta carga emocional da memória familiar
Poder	Experiência do fundador	A razão construída a partir da verdade experimental	A experiência se torna modelo 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 do poder. Dificuldades na divisão de papéis na tríade
	Patrimonialismo	Investimentos 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).

Após uma análise detalhada do

Quadro 1 é possível identificar os riscos enfrentados dentro das empresas familiares. Deste modo, se fez necessário estudar diferentes tipos de sistemas decisórios a fim de contornar estes vícios.

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. 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 decisão (DRUCKER, 1981).

O processo formal de tomada de decisão, pelas orientações de Choo (2003) 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.

Chiavenato (2004) identificou os elementos que compõem o processo decisório, apresentado pelo

Quadro 2, o qual contém sete elementos que devem ser gerenciados para diminuir os riscos do processo.

Quadro 2: Elementos que compõem o processo decisório.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">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 alternativas3. 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).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

Por ser de caráter teórico com base bibliográfica, ela não conta com uma área determinada ou população alvo. Toda a pesquisa se baseia em livros, artigos ou publicações de autores renomados.

Para a coleta de dados foi realizada uma busca pelas variáveis empresa familiar e tomada de decisão pelos bancos de dados eletrônicos Google Acadêmico, Scielo.com e também foram levantados livros de autores que são referência nas variáveis pesquisadas, como Barbosa, Cassilas, Choo e outros.

Os dados deste estudo são classificados como secundários, por serem aqueles que se encontram à disposição do pesquisador em livros, revistas e publicações.

Foi utilizada nos estudos uma análise qualitativa e exploratória de conteúdos referentes às variáveis da empresa familiar e cultura organizacional.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS

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

4.1 O MODELO DE TOMADA DE DECISÃO RACIONAL

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 este 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.

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, conforme apresentado Quadro 3.

Quadro 3; Sistema Decisório Racional

- O objetivo de solucionar um problema é assumido;
- Todas as alternativas de estratégia de alcançar este objetivo são exploradas e listadas;
- Todas as consequências significativas para cada uma das alternativas são previstas e as probabilidades de que essas consequências venham a ocorrer são estimadas; e
- Finalmente, a estratégia que melhor solucione o problema ou que o resolva com o menor custo é selecionada.

Fonte: UEMS (s/d).

Assume-se que esta 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).

Simon (1965) foi 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 a fim 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, apresentados no

Quadro 4.

Quadro 4: Fases decisórias

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">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, apresentados no

Quadro 5. Fatores estes que são inesperados e dinamizam o processo.

Quadro 5: Fatores dinâmicos

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Interrupções: intervenções ambientais e internas. |
|---|

- Prazos: reestruturação dos prazos durante o processo
- Feedback: os encarregados são responsáveis por demonstrar os resultados a todos aqueles envolvidos na decisão.
- Ciclos de compreensão: necessários para lidar com questões complexas.
- Ciclos de fracasso: ocorrem quando não se consegue chegar a uma decisão.

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 utilizadas quando os responsáveis pela tomada de decisão ocupam diferentes posições na empresa e exercem graus diferentes de influência dentro da organização. Deste modo as escolhas resultam em escolhas menos racionais e levam em consideração os níveis ocupados pelos gestores.

Este modelo para tomada de decisão foi desenvolvido por Allison (1972), que a encara como uma espécie de jogo, uma vez que as ações devem ser analisadas com base nas respostas das seguintes perguntas: Quem são os jogadores? Quais as posições dos jogadores? Qual a influência de cada jogador? Como a posição, a influência e os movimentos de cada jogador combinam-se para gerar decisões e ações?

Bacharach e Baratz (1983) afirmam 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 este 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 (BACHARACH; 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).

O modelo anárquico, ou da lata de lixo, pode ser visualizado como uma oportunidade de escolha em uma lata, nos quais vários tipos de problemas e soluções são despejados por participantes. 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", conforme apresentado por Onusic (1972) representado no

Quadro 6.

Quadro 6: Modelo da Lata de Lixo

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.

5. ANÁLISE DE DADOS

Após entender as características próprias da cultura organizacional em empresa familiar identificando o processo de decisão. Após mapear os problemas, dificuldades e jogos

políticos estudando como os conflitos familiares e os vícios 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, conforme apresentado no

Quadro 7.

Quadro 7: Processo de análise

	Racional	Processual	Político	Anárquico
Ambiguidade/Conflitos	Baixas	Baixas	Alta	Alta
Incertezas técnicas	Baixas	Altas	Baixa	Alta
Objetivos	Claros	Claros	Confusos	Ambíguos

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo Racional é orientado para empresas que possuam seus objetivos claros e bem definidos, e ele é 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, nos quais 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 8 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 8: Análise relacional dos vícios das empresas familiares e os modelos de tomada de decisão

Correlação	Vícios de Cultura Familiar (FREIRE <i>et al</i>, 2008)	Modelo de tomada de decisão	Análise
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 valores de competência.	Modelo Racional.	Analisa as informações sobre os funcionários a serem promovidos, e não utiliza das emoções.
7	Valorização do individualismo. 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. 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 8 resultante das análises da correlação entre os vícios e os vícios da cultura de empresa familiar e modelos de tomada de decisão. A partir do cenário apresentado 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 alcançá-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 contorná-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 ser considerado 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 nos quais 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, nos quais 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 e 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. Deste 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 e, 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 vicio 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 serie 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. Isto 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. No entanto, ao mesmo tempo, prejudica a promoção de tomadas de decisões que vão contra as ideias do Fundador. Neste sentido, entende-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 dos 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.

8. REFERÊNCIAS

ALLISON, Graham Tilet. **A essência da decisão**. Boston: Little Brown, 1972.

BACHARACH, P. BARATZ, M. **Poder e Decisão**. Rio de Janeiro: Companhia Editora Nacional Cohen. 1983

BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003

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.

BERNHOLDT, D. E. Component architectures in the next generation of ultrascale scientific computing: challenges and opportunities. **Simpósio de Ciências**. 2005

CASSILAS, José Carlos. DIAZ, Carmen; VAZQUEZ Adolfo. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo. Thompson. 2007.

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, 2003.

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

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo, Pioneira, 1981.

FREIRE, Patrícia de Sá; NAKAYAMA, Marina Keiko; SOARES, Aline Pereira. **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>. Acesso em: 22 out. 2013.

FREIRE, Patrícia de Sá. NAKAYAMA, Marina Keiko; SOARES, Aline Pereira. **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> Acesso em: 22 out. 2013.

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

Lansberg, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio. 1997.

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

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

NUTT, P.C. **Types of organizational decision processes**. ASQ, 29, 414-450, 1984.

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.

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>. 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>. Acesso em: 22 set. 2013.

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

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

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