



ANÁLISE DO PROCESSO DA TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

ANALYSIS OF THE DECISION-MAKING PROCESS IN FAMILY BUSINESSES

DANIEL FERREIRA SANTOS

MARIANA COSTA DOS SANTOS

AGUINALDO FERREIRA DOS SANTOS

ARNALDO LUÍS DARG MOREIRA

RESUMO

O estudo da sucessão em empresas familiares tem se apresentado como cada vez mais pertinentes nos estudos organizacionais, pois representam uma parte importante do desenvolvimento de um país e no Brasil não é diferente, sendo assim esse trabalho busca analisar os métodos para tomada de decisão que mais se adequam para uma empresa de médio e pequeno porte com características familiares. Em relação aos procedimentos metodológicos foi adotada a pesquisa exploratória, levantamento bibliográfico para o aprofundamento de conceitos acerca de processo decisório e seus métodos e estudo de caso. Sobre os principais resultados foram identificados que ao adotar o modelo de tomada de decisão como uma ferramenta que busca maximizar os resultados da organização.

Palavras-chave: Tomada de decisão; Conflitos; Cultura familiar.

ABSTRACT

The study of succession in family businesses has been presented as increasingly important in organizational studies, as they represent an important part of the development of a country and in Brazil, it is no different, so this work seeks to analyze the methods for decision making that most are suitable for a medium and small business with family characteristics. Regarding the methodological procedures, exploratory research, bibliographic survey was adopted to deepen concepts related to the decision-making process and its methods and case study. The main results were identified when adopting the decision-making model as a tool that seeks to maximize the results of the organization.

Keywords: Decision-making. Conflicts. Family culture.





1. INTRODUÇÃO

Em um mercado globalizado e cada vez mais competitivo as organizações buscam diferentes modelos de gestão que possam ajudar na tomada de decisão. Com isso se faz necessário observar as circunstâncias em que essas organizações estão inseridas, pois se alteram constantemente, exercendo influência sobre elas. Com isso faz se necessário um cuidado permanente dos administradores, buscando compreender os ambientes interno e externo da organização em relação as ameaças e oportunidades, para que as decisões tomadas sejam de acordo com a realidade organizacional (PORTO; BANDEIRA, 2006).

Logo as empresas familiares possuem um papel relevante no processo que envolve o desenvolvimento econômico e social do Brasil, pois possui como principal ponto crítico para sua permanência o processo sucessório, onde esse se torna um aspecto importante para o sucessor e o sucedido na transferência que ocorre nesse período.

Essas empresas se estabeleceram no Brasil com a chegada de famílias de imigrantes vindo de outros países (Itália, Japão, Espanha, Alemanha, etc.), onde sua principal característica é a família, tornando uma organização com imagem patriarcal, depositando nos filhos expectativas pessoais, para que possam absorver o lado administrativo da organização familiar e conquistar o que os pais não conseguiram (POUSA, et al, 2005).

Em uma empresa familiar o processo que envolve a tomada de decisão é considerado muito, pois ao existir dificuldades na transição sucessória como alguns casos de sucessão cargos de responsabilidade são repassados a familiares sem considerar a capacitação e qualificação profissional.

Nesse artigo serão analisados os métodos para tomada de decisão que mais se adequam para uma empresa de médio e pequeno porte com características familiares, buscando compreender como esse processo pode ajudar a resolver os diversos conflitos que surgem em uma organização com ambiente familiar.





2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na fundamentação teórica do presente artigo se aborda temáticas que contribuem com o entendimento dos assuntos tratados, inicia-se com processo decisório passando para métodos de tomada de decisão finalizando com características das empresas familiares e sua relação com a tomada de decisão.

2.1 PROCESSO DECISÓRIO

Para abordar o processo decisório, o primeiro passo é compreender que mesmo em uma empresa familiar existe um grande fluxo de dados que para serem interpretados e se tornar uma informação, necessitam de raciocínio lógico e criativo como a capacidade de interpretar um documento (OLIVEIRA, 2014).

Em um mercado globalizado a informação desenvolve um papel estratégico dentro das organizações, quanto mais informação uma empresa utilizar em seus processos, mais capacidade terá de adaptar-se as mudanças que ocorrem no mercado (CHOO, 2003).

Sabendo que o processo decisório envolve um fluxo de informações, a tomada de decisão foi inserida na metade do século XX, no campo da administração por Chester Bernard, um executivo americano do ramo da telefonia. Assim o administrador passou a ser visto não só como alguém que define, mas como alguém que coloca em prática as soluções para os problemas (SOBRAL; PECCI, 2008).

Assim os administradores precisam tomar decisões diariamente e a qualidade dessas decisões vai estabelecer o comportamento da empresa. Mesmo em ambientes relevantes e evasivos, as mudanças constantes nas variáveis envolvidas, a experiência





do administrador, entre outras prejudicam o processo. Contudo, um administrador deve estar a par das oposições e apropriar-se de que tomar decisões é fundamental na organização (SOBRAL; PECCI, 2008).

Diante do exposto é possível compreender que a tomada de decisão envolve escolhas que precisam ser realizadas para que o objetivo da organização seja alcançado. Essas decisões são tomadas a partir de perspectivas, alternativas e possibilidades.

2.2 MÉTODOS DE TOMADA DE DECISÃO

As decisões auxiliam no desenvolvimento de projetos e determina recursos, na qual as empresas estabelecem regras para facilitar o comportamento decisório e esclarecer o processo de informação na presença de problemas, com isso os métodos de decisão promovem preceitos instrutivos de concordância mantendo aquilo que a empresa adquiriu com a experiência (CHOO, 2003).

Com isso, os métodos decisórios têm como objetivo orientar o tomador de decisões afim de administrar e obter melhores resultados, pois o processo decisório em empresas se faz da competência gerencial, sendo da responsabilidade do gestor buscar as melhores alternativas diante do estado em que se encontra a organização na qual está inserida (PORTO; BANDEIRA (2006).

Assim, independentemente do método de decisão, o ambiente empresarial é determinado por duas características: a estrutura e a clareza dos objetivos, que possuem impacto sobre as escolhas e a incerteza, portanto, os objetivos são confusos, pois os grandes problemas da empresa não possuem dados sobre causa e efeito e os grupos organizacionais podem divergir sobre sua relevância.

2.2.1 Método Racional

Considerado um dos procedimentos mais estruturado, o método racional de tomada de decisões pressupõe regras em um processo que busca obter um bom





resultado. É importante destacar que nesse método a estrutura organizacional é altamente burocrática pois os sistemas são fechados, com isso as condutas das organizações são através de regras formais. Assim com um comportamento regulado por normas e rotinas a organização se comporta de uma forma metodologicamente e com um propósito racional (LOUSADA; VALENTIM, 2011).

Logo o tomador de decisões estabelece escolhas precisas para o crescimento da organização, no qual irá se basear em seis passos do método racional: definir o problema que considera-se ao perceber uma discordância entre a posição atual e a posição esperada, identificar os critérios para a decisão que determine o que é interessante decidir, atribuir pesos específicos a cada um desses critérios que conceba devidamente a prioridade nas decisões, desenvolver alternativas que são apenas desenvolvidas sem alguma tratativa, avaliar as alternativas para verificar seus pontos positivos e negativos e escolher a melhor alternativa que considera a mais apta entre todas elas.

Suas proposições para maximização deste método demonstram a clareza do problema, opções conhecidas, preferências claras, preferências constantes, a ausência de limitação de tempo ou custos e o retorno máximo.

Portanto, se faz necessário buscar informações necessárias para decidir, pois a capacidade de definir entre as opções e de optar pela alternativa que potencialize a função do tomador de decisões reduz resultados negativos. Com isso a racionalidade retrata a competência de escolher meios necessários para alcançar os resultados que são planejados (CHIAVENATO, 2000).

Choo (2003) retrata que o indivíduo precisa conhecer todas as alternativas existentes para antecipar as consequências vindas através delas, e assim, encaixar com as suas escolhas. Para isso, é importante ter informações sobre o cenário atual, o cenário do futuro e como percorrer dentre eles. Dentro da organização, o limite da racionalidade é considerado de três maneiras, sendo elas: Em um processo onde se obtêm conhecimento e visão das consequências de cada escolha; Através da imaginação, onde se completa a falta de experiência para avaliar cada escolha; e optar pelo uso de diferentes comportamentos. Quando um tomador de decisões precisa escolher uma





alternativa e mesmo que entre todas não possua a decisão mais ideal, encontre a mais adequada a racionalidade se torna limitada (ROBBINS, 2005).

2.2.2 Método Processual

De acordo com Choo (2003), os métodos processuais de tomada de decisão reúnem-se nas fases, e nas dinâmicas de comportamentos decisórios. Mintzberg foi um dos desenvolvedores do método processual e tem como o mais conhecido, tendo a capacidade de identificar fases e rotinas que mostram uma estrutura incluído aos processos estratégicos. Além disto, dispõe de três fases decisórias, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos estipulados por Choo (2003), conforme o quadro a seguir.

Quadro 1 - Comportamento decisório processual

FASES	ROTINAS DE APOIO	FATORES DINÂMICOS
Identificação: baseia-se na análise do problema, reconhecendo a necessidade de tomar uma decisão e impulsiona o entendimento das questões envolvidas na decisão;	Rotinas de Controle: acompanha o processo decisório, constituindo-se em planejamento que determina os limites do espaço de decisão;	Interrupções: considera-se as consequências ambientais internas e externas; Adiamento: reduz o ritmo das atividades do processo decisório;
Desenvolvimento: traduz-se na busca de rotina e criação, tais elas como busca na memória, busca passiva, busca armadilha e busca ativa que consiste em desenvolver uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade;	Rotinas de Comunicação: agregam e compartilham a informação como parte do processo decisório;	Adiantamento de Prazos: adequa o tempo da decisão; Feedback: ocorre quando os decisores esperam os resultados de ações praticadas;
Seleção: avalia-se e escolhe uma dentre várias alternativas.	Rotinas Políticas: muito importante nos processos decisórios estratégicos, pois assumem a forma de barganha, persuasão ou cooptação.	Ciclos de Compreensão: sendo fundamental para lidar com processos complexos; Ciclos de Fracasso: ocorrem quando não se consegue encontrar uma solução satisfatória.

Fonte: Adaptado de Choo (2003)





De acordo com Oliveira, Silva e Virgínio (2016), o método processual apresenta uma racionalidade, pois acompanha um padrão que exige lógica e procedimentos bem estruturados.

2.2.3 Método anárquico

O método anárquico foi desenvolvido por Cohen, March e Olsen, onde seu objetivo é explicar como o modo das tomadas de decisões representam as organizações e que possuem incertezas nas características: preferências problemáticas, tecnologia mal compreendida e participação fluída onde não consideram o processo da tomada de decisão como uma sequência e sim o contrário de passos que se inicia com um problema e encerra com uma solução (ONUSIC, 1972).

Ainda segundo Onusic (1972) a organização é uma lata de lixo onde tudo é atirado e surgem problemas cuja solução se encontra nesse “lixo”, o método anárquico possui esta relação devido as latas de lixo mostrarem muito sobre o estilo de vida e os interesses dos indivíduos, para isso há quatro etapas deste método: Problemas apenas os mais graves, pois são os que merecem passar pelo processo de decisão, Soluções dos problemas causado à organização por meio de funcionários, Oportunidades de decisão quando existe algum contrato a ser assinado ou contratação na empresa e Participantes os que possuem ideias para os problemas e carregam as soluções para a empresa.

Corroborando com Onusic (1972), Choo (2003), descreve que em um método anárquico as decisões são interpretadas por três etapas sendo elas: Resolução que ocorre após se pensar sobre o problema por um determinado tempo; Inadvertência onde se adota uma escolha rápida para que outras possam ser feitas; e a Fuga, ocorre quando os problemas abandonam a escolha. Esse método é considerado como uma lata de lixo, pois os problemas e as soluções são distribuídos pelos membros à medida que são gerados, assim as decisões ocorrem quando o problema e a solução correspondem.

2.2.4 Método político





Sendo estabelecido por Choo (2003), o método político é considerado uma ferramenta que pode ser aplicada quando vários responsáveis pela tomada de decisão dentro da organização ocupam multifunções. Assim, as escolhas se tornam menos racionais e as decisões são tomadas pelo grau de ocupação dos gestores. Esse método foi criado por Allison (1972), como uma espécie de jogo, onde as decisões são analisadas através das 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? A posição pode determinar responsabilidades para o desempenho de trabalhos, definindo o que os jogadores podem ou não fazer.

Este método é considerado como conclusões políticas, pois vêm da barganha de cada um dos indivíduos e as decisões são resultados das concessões e interesses desiguais. Portanto, no modelo político seria escolhido precedentemente o resultado que se deseja alcançar e logo as informações seriam compiladas e apresentadas para alegar o resultado esperado. Com isso, duas categorias são presentes para a busca de informações: informação usada para tomar decisões e a informação usada para apoiar as decisões já tomadas (CHOO, 2003).

Visto que este método apresenta uma discordância de opiniões é possível observar que os tomadores de decisões precedem aos objetivos da organização ao invés dos objetivos pessoais, para não se sobrepor, pois as escolhas individuais têm maior poder e influência (OLIVEIRA; SILVA; VIRGÍNIO, 2016). Em um método anárquico, os tomadores de decisões apresentam clareza em suas ações, na qual buscam alcançar, por isso a incerteza se torna irrelevante (CHOO, 2003).

2.3 Empresa Familiar

As empresas familiares surgiram no Brasil com as capitâneas hereditárias, no início do século XVI logo após ser descoberto por Portugal e com isso, essas eram transferidas





por herança aos herdeiros e parentes que é considerado um fundador que ocupa um cargo e função específica na empresa (OLIVEIRA, 1999).

De acordo com Casillas (2007), o vocábulo “empresa familiar” estabelece duas relações: a empresa e a família, e a família e a empresa, assim sendo a empresa familiar evidência a empresa de forma a ser propriedade de uma família, na qual definem sua administração e o conceito de família empresária condiz com o parentesco que coordena o legado empresarial.

É possível observar que as empresas familiares estão inseridas no cenário econômico em todo o mundo, onde é evidente a geração de emprego e renda. Essas organizações apresentam três aspectos importantes: Propriedade, onde a família exerce o controle sobre a empresa; Gestão, onde os cargos que exigem competência e responsabilidade são exercidos por membros da família; e Sucessão, na qual a segunda geração assume os cargos deixado pelos parentes (RICCA; SAAD, 2002).

Segundo Leone (2005) em suas pesquisas as estatísticas apresentam 75% das empresas familiares sob o domínio dos fundadores, 20% sob a gestão dos filhos (primeira geração) e 5% sob a administração das futuras gerações.

De acordo com Oliveira (1999), uma empresa familiar apresenta vantagens e desvantagens, conforme o quadro a seguir:

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da empresa familiar

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Proveito à volta de um patrimônio comum, concebendo um sentimento comum;	Desentendimento entre membros da família, é um fator para perda de foco na empresa;
Continuidade aos negócios a partir da sucessão de herdeiros;	Admissão somente por ser da família, sem possuir algum talento;
Motivação através de sentir que possui o próprio negócio;	Dificuldade em demitir por causa do laço familiar;
Sabedoria e experiência dos membros da família;	Dificuldade em dividir o lado pessoal e profissional;
Conhecimentos demasiado da empresa disposto a suportar as dificuldades;	Ter a finalidade da estrutura empresarial para meios particulares: ligações, impressões, entre outros;
Credibilidade com os clientes para que se sintam em casa.	A falta de punição com membros familiares, pode gerar conflitos com os demais funcionários.

Fonte: Adaptado de Oliveira (1999)





2.3.1 Conflitos em empresas familiares

Em empresas familiares a origem dos conflitos dá-se pela falta de ética entre os indivíduos, com isso desacordos regem os familiares e surgem elementos que interferem o processo sucessório como os valores da família, as relações de poder, a ética interpessoal, o dado comportamental, interesses patrimoniais, competência profissional e os aspectos tributários (LODI, 1994).

De acordo com Oliveira (1999), os conflitos entre familiares e sócios estará sempre presente, pois sabe-se que é um elemento complementar desse processo, porém, deve-se cuidar para que estes conflitos não se tornem desentendimentos pessoais.

Em um mundo empresarial o conflito não é construtivo, pois visa a derrota de seus adversários, quando as partes não estão de acordo em discutir uma ideia, isto é, fundamentos como o desrespeito às diferenças pessoais ou falta de informação (ADACHI, 2006).

2.3.2 Características da cultura familiar

Segundo Casillas (2007), a cultura de uma empresa é estabelecida pela divisão de experiências e ações de conhecimento, de preferência por parte de quem lidera a empresa, pois com isso os empregados desenvolvem-se seus valores aprofundando o nível da cultura. Assim o momento mais respeitado neste aprofundamento é quando a empresa passa por intensas mudanças nos ciclos de atividade econômica, trabalho, sindical e ausência de responsáveis que sensibilizam sua sucessão. É possível observar algumas contradições em relação à uma empresa familiar e não familiar, pois de acordo com a cultura de uma empresa familiar possui maiores interesses e reciprocidade entre os membros, apresentando força e resistência com aqueles que dispõem domínio.

De acordo com Casillas (2007), a cultura de uma empresa é formada em três níveis literalmente associados na importância da estratégia e de sua administração. Os níveis são: Artefatos composto por objetos visíveis e símbolos que representam gerações





passadas manifestando valores e superações, Valores condizentes com as alternativas estimadas que influenciam no momento de decidir e Princípios construído pelas razões que uma empresa opera.

Conforme descreve Freire et al (2008), em uma empresa familiar as práticas de relacionamento são tão importantes para os efeitos estratégicos quanto à divisão societária, pois é o vínculo particular das decisões. Assim certifica que o DNA de uma empresa familiar é constituído de características marcantes como a gestão ligada a personalidade do dono. Diante do exposto, as empresas buscam estimular seus processos buscando melhoria, mas para que possa haver mudanças significativas se faz necessário o afastamento do dono.

Para compreender uma empresa familiar, se faz necessário entender a percepção de família no mundo moderno, pois é a partir dos princípios familiares que se eleva o entendimento das empresas familiares, mantendo uma interação com a família, visto que uma empresa do tipo familiar no mercado competitivo do século XXI, deve haver uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa (MACHADO, 2005).

2.3.3 Processo sucessório em empresas familiares

O processo que envolve uma sucessão, necessita planejamento de vários aspectos para que ocorra de maneira tranquila e toda ação anterior à sucessão pode ser um facilitador na transferência do poder e na gestão de quem irá assumir. Com isso, é importante analisar e estudar como as empresas são gerenciadas tendo em vista seu pressuposto básico: a continuidade (NASCIMENTO; PETRY, 2009).

Portanto em uma empresa familiar o processo sucessório deve-se considerar as características familiar e empresarial. Assim, os filhos têm que se conscientizar de que irão assumir uma sociedade constituída por membros que não fizeram parte de suas escolhas. Portanto, é necessário distinguir os conceitos, propriedade e empresa. Durante o processo de sucessão, é preciso entendimento sobre o cenário atual e conseqüentemente dos conflitos futuros (SEBRAE, 2016).





Em uma empresa familiar é identificado dois tipos de processo de sucessão, o primeiro é a Sucessão Familiar que é o maior destaque nas empresas quando o herdeiro é competente e dá continuidade no comando familiar da empresa, apresentando aspectos de agilidade no processo decisório, remuneração por resultados, dispondo de conhecimentos sobre o executivo sucessor, bem como espírito familiar. O segundo processo é a Sucessão Profissional que indica evolução nas empresas e maior facilidade e flexibilidade de absorver as experiências e conhecimentos de um executivo profissional, contudo suas desvantagens são as disputas de poder e dificuldades de exercer diversos papéis (OLIVEIRA, 1999).

O processo de sucessão está relacionado a duas condicionalidades, onde o sucedido deve ceder sua posição e o sucessor assumir o novo posto (ADACHI, 2006).

Para que o objetivo do processo decisório seja alcançado se faz necessário, identificar quem está preparado a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está pronto para encarregar-se o comando da empresa, com isso, se tem um plano de preparação know-how do sucessor (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Devido à complexidade e abrangência que envolve o processo de sucessão é necessário um planejamento que busca avaliar os efeitos aos envolvidos da empresa familiar, portanto é considerado: o período da sucessão, a competência, os stakeholders, as ações, o patrimônio e a situação financeira da empresa (ADACHI, 2006).

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste artigo foi utilizado a pesquisa exploratória, tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo explícito (GIL, 2008).

Assim o levantamento bibliográfico para o aprofundamento de conceitos acerca de processo decisório e seus métodos, exemplos de empresas familiares e entrevistas com





peças atuantes no objeto de pesquisa – a empresa familiar Gama – para propiciar um maior entendimento sobre o tema.

Quanto ao procedimento técnico é adotado o estudo de caso como o mais adequado para a pesquisa, pois esse processo envolve a coleta e análise de informações sobre determinado indivíduo, família, ou grupo, tendo como objetivo estudar os variados aspectos que envolve sua vida, conforme o assunto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

De acordo com Yin (2005) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Sabendo que a metodologia qualitativa busca viabilizar uma análise, onde o objetivo é esclarecer pontos que apresentam uma variedade que se relaciona com o comportamento humano, tornando viável uma análise mais detalhada onde se tem relação com as pesquisas, costumes, comportamentos e desempenho (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Portanto, a coleta de dados desta pesquisa se refere a um questionário de natureza qualitativa, com variáveis que em uma primeira etapa busca identificar aspectos do perfil dos membros da empresa investigada (posição, escolaridade e tempo de empresa), a segunda parte procurou levantar dados de conflitos e na terceira etapa que finaliza essa sequência dados que tem como objetivos analisar e avaliar a propensão que conduz ao processo decisório. Para se obter os dados dessa pesquisa, foi realizado uma entrevista com a presidente e os dois funcionários, na data 31 de maio às 15 horas com duração de 40 minutos, na qual os questionários foi enviado via e-mail, no dia 28 de maio às 14h o mesmo foi feito com o estagiário de Marketing da empresa Gama que está há menos de 1 ano.

Após obtenção das informações através da entrevista e dos questionários aplicados, foi feito uma análise buscando identificar a existência de algum conflito na





empresa familiar e qual se corresponde. E por fim, obtendo os dados das amostras que foram analisadas busca-se identificar o método decisório utilizado pela empresa Gama.

Com isso é possível constatar que a documentação tem como ponto forte ser estável, discreta, exata e de ampla cobertura, pois pode ser revisada e possui longo espaço de tempo. Os documentos exercem uma função clara em qualquer coleta de dados, ao elaborar estudos de casos (YIN, 2005).

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

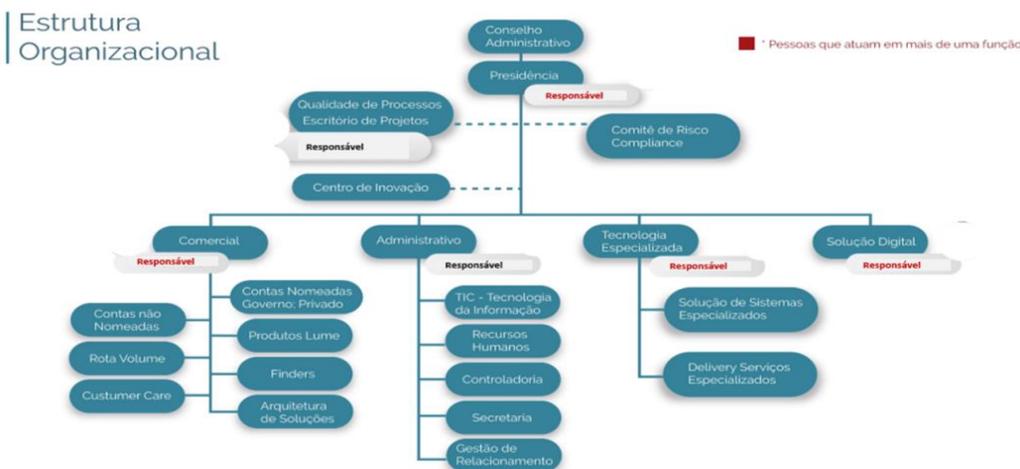
A Gama é uma empresa de tecnologia da informação com visão sistêmica de futuro com mais de 30 anos de mercado, localizada em Pinhais, região metropolitana de Curitiba. O prédio possui laboratórios com equipamentos de última geração, auditório, data center, salas de reuniões, centro de treinamento próprio e estrutura totalmente qualificada proporcionando a segurança dos 43 funcionários e clientes nos setores público, privado e entidades de classe em todo o Brasil e exterior.

Além de conceber ferramentas que colaboram para o crescimento da economia e o aperfeiçoamento das instituições, a empresa adota práticas voltadas à construção de uma sociedade melhor. O Programa Bom Aluno incentiva estudantes de baixa renda a dar seguimento nos seus estudos. O Instituto Gama concede orientação, conhecimento e prática no uso da tecnologia de informação para adolescentes, contribuindo para o encaminhamento técnico, profissional, visão de mundo e crescimento pessoal.

Complementar as necessidades das gerações atuais e futuras está na base do desenvolvimento sustentável, que hoje é essencial para as empresas que se mantem sempre à frente. A empresa dispõe da estrutura dividida em Comercial, Administrativo, Tecnologia Especializada e Solução Digital, cada uma com suas células incorporadas, conforme pode ser observado na Figura a seguir.

Figura 1 - Organograma da Empresa Gama





Fonte: Dados da empresa (2019)

Após uma análise da estrutura organizacional da empresa a pesquisa define-se como uma avaliação do método da tomada de decisão na empresa, com intuito de perceber os diferentes cenários apresentados em cada situação e a visão dos funcionários diante da categoria apresentada como familiar.

Após analisados os dados, os resultados são expostos demonstrando sua importância para o desenvolvimento desta pesquisa.

O quadro a seguir, exhibe as principais características dos quatro métodos do livro a “Organização do Conhecimento” (CHOO, 2003).

Quadro 3 - Métodos da Tomada de Decisão

<p>MODELO RACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado para objetivos; • Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho. 	<p>MODELO POLÍTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e interesses conflitantes; • Certeza sobre abordagens e resultados preferidos.
<p>MODELO PROCESSUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado por objetivos; • Múltiplas opções e soluções alternativas. 	<p>MODELO ANÁRQUICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos são ambíguos; • Processos para atingir os objetivos são obscuros.

Fonte: Choo (2003)





O primeiro questionamento tinha como intenção saber sobre a caracterização do correspondente e na sequência buscou-se a identificação do processo decisório. A seguir será demonstrado o resultado obtido com cada respondente.

4.1 RESULTADOS DA PRESIDÊNCIA

Os dados a seguir discutidos relatam conforme entrevista realizada, os resultados correspondentes ao processo decisório.

Assim como o método racional, a presidente da empresa Gama acredita que é necessário obter um processo de simplificações diante de problemas complexos e seu envolvimento pode haver otimismo ou pessimismo ao administrar. Na qual, facilita a empresa decidir através de alternativas viáveis diante de resultados e através do alcance de metas organizacionais. Adota-se o processo PDCA para decidir potencializando os resultados positivos e diminuindo resultados negativos.

Desta forma, considerando o método processual a presidente atua cumprindo metas estabelecidas e com isso considera-se na empresa problemas formulados e bem definidos, utilizando de técnicas quantitativas para decidir. Declara exigível obter um padrão constituído por lógicas e procedimentos bem estruturados.

A empresa Gama que têm como decisor final a presidente, relatou que é necessário identificar o problema, para então, delinear as alternativas de solução, em concordância com o método anárquico. Onde muitas soluções de determinados problemas encontram-se na própria empresa e o interesse e estilo de vida dos colaboradores são determinantes para geração de soluções para a organização. O momento para decidir diante do surgimento de um problema é imediatamente em sua identificação, seguido dos indicadores de causas.

Conforme fundamento do método político, a presidência afirma que é necessário a cooperação de todos os indivíduos da empresa e de acordo com o grau de ocupação dos gestores eles podem decidir e tomar ações.





Diante da racionalidade limitada se faz uso sempre quando não se evidencia indicadores da causa raiz do problema. A liderança é um dos atributos que mais influenciam nas tomadas de decisões, pois a postura de líder desta e qualquer outra empresa requer abundantes responsabilidades sobre as decisões, acompanhando todo o seu processo e avaliando qual decisão tomar.

A empresa acredita que as decisões são tomadas baseadas em critérios conhecidos e explicitados por meio de procedimentos.

4.2 RESULTADOS DOS FUNCIONÁRIOS

Sobre a visão dos funcionários aos relacionamentos de uma organização familiar, de acordo com a pesquisa que foi realizada, consideram profissional a gestão familiar que ocorre na empresa, onde afirmam que não presenciaram nenhum conflito entre os familiares dentro da empresa, porém, de acordo com o funcionário mais antigo discorda sobre o processo de contratação, alegando que existem diferenças no método em que é realizado a contratação de parentes e o procedimento utilizado para os que não possuem grau de parentesco, no entanto, afirma que os empregados familiares possuem o mesmo tratamento dos empregados não-familiares e diante do comportamento do gestor familiar na empresa.

Sobre conflitos pessoais entre familiares os respondentes relataram que podem influenciar o clima dentro da empresa e que estes mesmos conflitos não influenciam no clima organizacional. Sobre o processo de sucessão ambos os funcionários não presenciaram a sucessão do gestor familiar na empresa.

5. CONCLUSÃO

Ao adotar o modelo de tomada de decisão como uma ferramenta que busca maximizar os resultados da organização. Essa pesquisa verificou que em uma entidade





familiar passa por muitas oscilações, visto que a empresa exerce pontos dos quatro métodos da tomada de decisão abordados por Choo (2003).

Considerado os métodos de tomada de decisão: racional, processual, anárquico e político. Onde o método racional e processual retrata características comuns. A dissemelhança dentre eles habita no fato de que o processual permite acordos na decisão quando não se atinge os objetivos desejados.

O método anárquico pode ser avaliado como o mais evasivo entre eles, visto que não aponta regras e procedimentos pré-estabelecidos. O método político é inspirado pelas propensões dos atores do processo e a decisão geralmente não é a mais indicada para a solução do problema, porém, a que irá atender aos interesses dos comprometidos.

Constata-se que os métodos apresentam algum tipo de similaridade, em virtude que utilizam a informação como recurso auxiliador da decisão. Percebe-se que o processo da tomada de decisão é pertencente ao trabalho de qualquer pessoa. Para os gestores, a tomada de decisão está associada em sua função, ou seja, é tão importante quanto qualquer outra atividade sob sua responsabilidade.

Portanto, se enquadra como racional pois, caracteriza-se com a capacidade de escolher os meios necessários, dispondo de regras e procedimentos para alcançar os resultados que se planeja. Identifica-se e traz o método processual ao cumprir determinadas metas, na qual se considera proferidos os problemas que vêm a ocorrer, tendo em conta um modelo formado por racionalidade no momento de decidir.

Caracteriza-se no processo decisório para este estudo o método anárquico, visto que a empresa identifica a solução de problemas na própria empresa, assim considerando esta, como uma “lata de lixo”. A empresa faz uso de referências já utilizadas para apoiar em suas decisões, mesmo aquelas já tomadas, englobando o método político.

Diante do que foi exposto, sabe-se que todos competem para etapas que deverão ser seguidas na solução de cada problema organizacional. Dispõe, no entanto, características próprias em relação ao processo decisório, pois cada um estipula sua própria ordem nas fases do processo. Devido às diferenças existentes em cada método





pesquisado, não foi possível apontar de maneira unívoca, um único método decisório para a empresa Gama.

Em virtude dos estudos realizados, pensando nas futuras gerações, a empresa expandiu-se os conhecimentos, as experiências em como administrar em um plano de sucessão para o próximo presidente, considerando um meio para direcionar quem substituir o comando das decisões.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Gestão de Empresa Familiar e Solução de Conflitos**. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

CASILLAS, J. C. **Gestão da Empresa Familiar**. São Paulo: Afiliada, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: **Egepe 1.**, 2000, Londrina. Anais... Londrina, 2000. p. 299-312.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

LEONE, N. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

LODI, J. B. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LOUSADA, M; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 16, p. 149, mar.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

NASCIMENTO, M. A; PETRY, L. I. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Rev. contab. finanç.** vol.20 no.49 São Paulo Jan./Apr. 2009.





OLIVEIRA, C. T. O gerenciamento eletrônico de documentos sob a ótica da representação da informação arquivística. **Archeion online**, v. 2, n. 1, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresas Familiares**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, E. T. S; SILVA, A. S. B; VIRGÍNIO, F. E. P. Estudo acerca da tomada de decisão em empresas de base tecnológica. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2016, Resende. Anais eletrônicos... Resende, 2016.

ONUSIC, L. M. **Teoria da organização**. Modelo da lata de lixo. São Paulo, 1972.

PORTO, M. A; BANDEIRA, A. O processo decisório nas organizações. In: **Simpósio de Engenharia de Produção**, 2006, Bauru. Anais eletrônicos... Bauru, 2006.

POUSA; et al. **O processo de sucessão nas empresas familiares e multi-familiares: estudos de caso**. Bauru, 2005.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo, 2013.

RICCA, D.; SAAD, S. M. **Governanças Corporativa nas Empresas Familiares: Sucessão e Profissionalização**. São Paulo: CLA Editora, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** – Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 05 de mai. 2019.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

