

A ADMINISTRAÇÃO E A TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Daiana Fagundes de Alencar¹

Luciana Merçon²

Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar a importância do administrador para uma empresa familiar e como os modelos de processos decisórios podem contribuir para melhores resultados. A gestão da empresa familiar exercida por um gestor familiar, em diversas situações encontra dificuldades em separar questões emocionais e afetivas nos momentos decisivos. Já na gestão do tipo profissional, as decisões são guiadas por critérios técnicos, objetivos e racionais. Existem técnicas e modelos de processos de tomada de decisão que auxiliam as empresas nas melhores decisões para a empresa. A administração é responsável em assegurar às empresas eficiência e eficácia. Tomar decisões é a essência do trabalho de administrar. O importante para a empresa familiar é a união desses processos: os pontos positivos da empresa familiar, com racionalidade da tomada de decisão profissional e a eficácia do papel da administração. A metodologia realizada foi a qualitativa, com pesquisa do tipo bibliográfica, documental, explicativa e descritiva. Ao final da pesquisa, conclui-se que uma profissionalização dos processos administrativos e decisórios das empresas familiares é necessária para que sua sobrevivência perdure ultrapasse de geração em geração.

Palavras-chave: Administração. Cultura Organizacional. Empresa Familiar. Tomada de Decisão.

ADMINISTRATION AND DECISION MAKING IN THE FAMILY COMPANY

¹Graduada em Administração pelo UGB/FERP.

²Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela UNESA.

Abstract

The object of this article is to present the importance of the administrator for a family company and how decision making models can contribute to better results. The management of the family company carried out by a family manager, in several situations, finds it difficult to separate emotional and affective issues in moments of decision making. In the management of the professional type, decisions are guided by technical, objective and rational criteria. There are techniques and models of decision-making processes that help companies make the best decisions for the company. The administration is responsible for ensuring that companies are efficient and efficacy. Decision Making is the essence of the administration work. The is important for the family company is the union of these processes: the positive aspects of the family company, with rational professional decision-making and the efficacy of the administration's role. The methodology performed was qualitative, with bibliographical type research, documentary, explicative and descriptive research type. At the end of the research, it is concluded that a professionalization of the administrative and decision making processes of family companies is necessary so that their survival thrives from generation to generation.

Key-words: Administration. Organizational Culture. Family Company. Decision-Making.

Introdução

O tema desse artigo é a Administração e a tomada de decisões na empresa familiar. A escolha desse tema se deu por identificar a importância do administrador e seu papel como tomador de decisões em empresas familiares.

O objeto de estudo é identificar como o profissional administrador contribui na tomada de decisão em uma empresa familiar.

Delimita-se o tema dessa pesquisa, em vista da necessidade de mudança de comportamento cultural e profissional em relação à administração e a tomada de decisão em empresa familiar.

A problemática do presente trabalho é: a empresa familiar pode obter melhores resultados com a administração e a tomada de decisão realizada por um administrador?

Com base na problemática, construíram-se as seguintes hipóteses: a administração de uma empresa familiar apresenta melhores resultados quando a tomada de decisão é realizada por um membro familiar ou o administrador obtém

melhores resultados para esta empresa por ser um profissional da área e não ter envolvimento familiar.

Justifica-se a elaboração desse trabalho, pela importância que as empresas familiares representam para a economia, e como os administradores podem contribuir para melhores resultados nas mesmas.

Esse artigo tem como objetivo geral apresentar a importância do administrador para uma empresa familiar e como os modelos de processos decisórios podem contribuir para melhores resultados. E como objetivos específicos: Apresentar as desvantagens e vantagens empresa familiar, descrever o papel do administrador e sua importância numa empresa familiar e apresentar modelos de tomadas de decisões que auxiliam na administração de empresas familiares.

Conforme Oliveira (2006), a empresa familiar é aquela que tem origem ou história ligada a uma família e que mantém familiares em sua administração. As empresas familiares contribuem muito para a economia do país. De fato, a realidade do Brasil é parecida com a dos países industrializados, que cerca de 75% de suas empresas são familiares e as mesmas geram cerca de 55% de empregos.

Por mais que estes negócios sejam fontes de conquistas e inspiração, existem problemas os quais levam ao encerramento de suas atividades, tais como: falta de planejamento estratégico, produtos ou serviços obsoletos, brigas de sucessão (que geralmente acontecem entre a segunda e terceira geração), decisões equivocadas que frequentemente acontecem devido ao vínculo emocional entre os fundadores, familiares e negócios (OLIVEIRA, 2006).

Assim, conseqüentemente, o administrador é capacitado para atuar em qualquer ramo e está preparado para tomar decisões diferenciadas de um gestor familiar, que em sua maioria não está instruído o suficiente para agir de acordo com o momento, ou não toma a decisão correta, que resultaria em um maior desenvolvimento da empresa (GRZYBOVSKI, 2002).

Segundo Maximiano (2016), a tomada de decisão é um ato racional que está presente em cada momento, seja em empresas grandes, pequenas, familiares ou não. “Tomar decisão” é uma das funções de um administrador, o mesmo deve estar preparado para definir um final satisfatório para a empresa, levando em consideração vantagens e desvantagens de cada situação proposta.

Para Maximiano (2016), a palavra administração exprime a ideia de tomar decisões para cuidar dos recursos empresariais e atingir os objetivos propostos, sendo que, o papel da administração é assegurar a eficiência e eficácia dos mesmos. Desta forma, a justificativa deste artigo é que, o gestor deve ter habilidade e conhecer técnicas de tomadas de decisões de qualidade.

A metodologia realizada foi a qualitativa, com pesquisa do tipo bibliográfica, documental, explicativa e descritiva. O resultado é apresentado de forma crítica e organizada.

Administração

O conceito da palavra “administração” é muito amplo, e está ligado a atividades que estão presentes no dia a dia das pessoas da forma mais simples possível, muitas vezes, sem serem notadas.

Administração, palavra derivada do latim, ad – direção para, tendência; minister – subordinação ou obediência; aquele que realiza uma função, serviço, sob o comando de outra pessoa (CHIAVENATO, 2011).

Conforme Chiavenato (2011), administração significa função, serviço ou atividade, desenvolvido sob o comando de outrem, ou prestados para outra pessoa.

Existem vários conceitos para a palavra administração, dos quais pode-se destacar: “A administração é o processo de alcançar objetivos pelo trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos organizacionais” (CHIAVENATO, 2014, p. 6).

Um momento importante para a administração foi o momento onde houve a separação da “Propriedade e a Administração”, após a Revolução Industrial – “momento em que os proprietários e homens de negócios precisaram se afastar do cotidiano dos negócios e deixar por conta de profissionais capacitados por conta da complexidade das atividades que aumentam a cada dia” (CHIAVENATO, 2011, p. 14). A administração ganhou destaque no século XX, ou seja, há pouco mais de cem anos. “Há pouco tempo se tornou uma ciência definida com curso universitário e formação específica e com cursos de pós-graduação em nossas plagas” (CHIAVENATO, 2011, p. 3). Anteriormente, a função do administrador era ocupada por profissionais com as mais diversas formações, geralmente sem o conhecimento dos princípios

administrativos. Desta forma, surgiu a necessidade de se formar profissionais em administração, “para reduzir o gap entre querer administrar e saber administrar” (CHIAVENATO, 2011, p.4).

A administração é uma grande aliada para qualquer tipo de organização, instituição, empresa, empreendimento e negócio, pois auxilia no desenvolvimento social e econômico do país. Para Chiavenato (2011), a administração é “imprescindível e fundamental e sempre funcionou como elemento catalisador capaz de transformar uma simples invenção ou descoberta em um negócio de sucesso, aportando benefícios a todas as pessoas”.

Com todas as mudanças e evoluções que o mundo moderno vem enfrentando, aprender sobre administração é essencial para o progresso de qualquer negócio, é necessário que os recursos materiais ou humanos sejam aproveitados de forma eficiente para que o sucesso empresarial seja garantido. Conhecer a administração torna-se necessário, para que assim, os mecanismos existentes para a melhoria de qualquer atividade sejam bem utilizados (CHIAVENATO, 2011).

A administração de uma forma geral é “Universal”, ou seja, é aplicada a qualquer tipo de empresa e nível organizacional, a forma com que o administrador irá desempenhar sua função em cada empresa muda por conta das particularidades dos tipos de produtos ou serviços, porém, as atividades básicas da administração são as mesmas: planejamento, organização, direção e controle (CERTO, 2003).

Papel do Administrador

Conforme Lacombe e Heilborn (2015, p. 6), “de administrador todos têm um pouco”, pois em algum momento realizam tarefas de supervisionar atividades de outras pessoas, e os resultados serão melhores se conhecerem e utilizarem técnicas de administração (LACOMBE; HEILBORN, 2015, p, 6).

“A administração é a arte de fazer coisas por meio de outras pessoas” (LACOMBE; HEILBORN, 2015, p. 3). Dessa forma, o papel principal do administrador é fazer com que a empresa alcance seus objetivos e resultados pré-estabelecidos através das outras pessoas envolvidas no processo. Para isso, o administrador precisa saber liderar as equipes a “ponto de conseguir que elas façam o que precisa

ser feito”, planejar, organizar, executar e controlar tarefas, para que as mesmas alcancem os objetivos esperados (MAXIMIANO, 2016, p. 10, p. 13).

O administrador precisa, de forma geral, além de ser especialista, deve ser também generalista (conhecer um pouco de tudo) e estar em constante atualização, não apenas pelo fato das constantes evoluções, mas sim pelo fato de que administrar, abrange várias áreas de conhecimento (LACOMBE; HEILBORN, 2015, p. 6).

Segundo Maximiano (2016), o administrador precisa desempenhar bem três papéis fundamentais: “papel interpessoal, papel de processamento de informações e papel de decisão” (MAXIMIANO, 2016, p. 11).

O papel interpessoal é a relação do administrador com outras pessoas de dentro ou fora da empresa. Nessa posição, o administrador desempenha o papel de chefe, líder e ligação. Como chefe ele representa a organização: “falando em público, comparecendo a solenidades, relacionando-se com autoridades em nome de sua empresa.” Como líder, o administrador é responsável pelas atividades internas, e isso inclui “persuasão, negociação, motivação e relações humanas”. Já com a imagem de ligação, o administrador é responsável por “integrar sua equipe a outras” (MAXIMIANO, 2016, p. 12).

O administrador depende dos mais diversos tipos de informações para trabalhá-las da melhor forma possível e utilizá-las para seus fins. No processamento de informações, o administrador desempenha o papel de “Monitor, disseminador, porta-voz”. Como monitor, o administrador deve ter a habilidade de captar informações, e de trabalhar as informações recebidas, já que as mesmas podem ser de “fontes variadas, desde literaturas até à “rádio peão””. Como disseminador, ele é responsável por transmitir as informações externas e internas entre os funcionários. E como porta-voz, o administrador “fala oficialmente em nome da organização para os públicos externos” (MAXIMIANO, 2016, p. 12).

O papel de decisão “é a essência do trabalho do administrador.” Conforme Maximiano (2016), “quando você administra está tomando decisões, e vice-versa”. O papel do administrador ligado à tomada de decisão é: empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador. Como ‘Empreendedor’, ele planeja e inicia grande parte das mudanças controladas³, que podem ser melhorias ou novos

³ Mudanças controladas são aquelas desejadas pelo próprio administrador (MAXIMIANO, 2016, p. 13).

negócios para a organização. Como ‘Controlador de distúrbios’, o administrador atua nas situações não programadas, ou seja, as que acontecem no dia a dia das organizações, “situações imprevistas, crises ou conflitos”. Como ‘Administrador de Recursos’, o administrador deve alocar de forma eficiente os recursos materiais e humanos, deve “administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros”. E como ‘Negociador’, o administrador deve estar pronto para negociações, sejam elas programadas ou não. O mesmo é quem lidera, na maioria das vezes, os representantes das organizações nas mais diversas negociações do dia a dia com “sindicatos, clientes, credores ou empregados” (MAXIMIANO, 2016, p. 13).

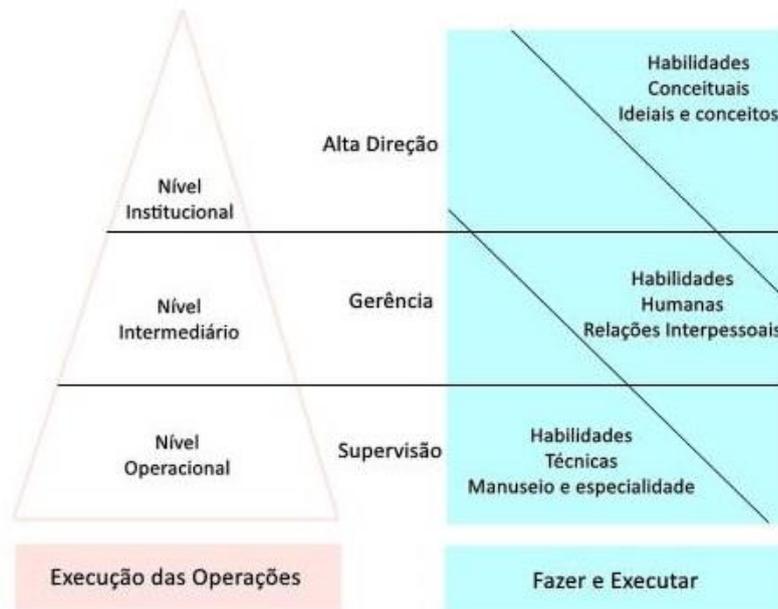
A Importância do Administrador para a Empresa

O administrador é de extrema importância para as empresas, pois o mesmo exerce atividades que auxiliam as mesmas a atingirem seus objetivos e metas. Para isso o administrador possui habilidades técnicas, humanas e conceituais que ajudam as organizações a obterem os resultados almejados.

Conforme Chiavenato (2014), habilidades técnicas são aquelas que estão vinculadas ao conhecimento especializado do administrador, na destreza de aplicação das técnicas ligadas ao trabalho. Podendo ter sido adquirida através do estudo, treinamentos e até mesmo na própria realização das tarefas. Habilidades humanas são aquelas ligadas ao relacionamento interpessoal e grupal. A habilidade humana é essencial para o administrador, pois através dela, ele consegue seu principal objetivo, conseguir os resultados através de pessoas. Para isso, o administrador deve saber ouvir, motivar, resolver conflitos, delegar, coordenar, liderar, compreender. Além disso, deve ter boa comunicação e empatia. “Saber trabalhar com pessoas e por intermédio delas” (CHIAVENATO, 2014, p. 20). Habilidade conceitual está ligada à visão sistêmica, capacidade do administrador de enxergar a empresa como um todo. Conhecer a fundo todas as atividades ao ponto de saber interligá-las e implementar melhorias (CHIAVENATO, 2014, p. 20).

As habilidades estão interligadas a níveis hierárquicos, conforme demonstrado na figura 1:

Figura 1. Habilidades do Administrador



Fonte: Portal Administração (2017)

Conforme Marques (2018), não existe uma habilidade mais importante que a outra. O que torna um administrador completo é a capacidade de junção das habilidades. Muitas vezes, conseguir fazer essa junção, é consequência da experiência adquirida e ponderação.

O sucesso do administrador depende mais do seu desempenho e da maneira como lida com pessoas e situações do que seus traços particulares de personalidade. Depende daquilo que ele consegue fazer, não daquilo que ele é. (CHIAVENATO, 2011, p. 24)

Empresa Familiar

Entende-se por “Empresa Familiar”, aquela que “nasceu de uma só pessoa, um *“self made man”* (empreendedor)”. Onde a empresa foi fundada, desenvolvida e composta por membros da família, na intenção de que na sua ausência, algum membro da família assuma o comando. Ou, a que o controle acionário está nas mãos de uma família, e por conta desse poder, mantém o controle da gestão ou a gestão estratégica da mesma. Dessa forma, como prefacia Werner (2004), não pode receber

esse título por conta do seu tamanho, visto que “existem empresas de grande porte e outras extremamente pequenas”, porém, os problemas podem ser bastante parecidos. (WERNER, 2004, p. XX).

Uma característica importante que define uma empresa como “familiar”, é a presença de um gestor familiar que representa o capital, no processo administrativo ou no plano estratégico. Geralmente, existe uma influência dos desejos familiares em sua atuação nos processos administrativos. “Na gestão profissional, as decisões são pautadas por critérios técnicos, objetivos e racionais. Na gestão tradicional familiar, tais decisões são também influenciadas por aspectos emocionais e afetivos” (WERNER, 2004, p. 4).

Embora exista uma estatística de encerramento precoce e perda de posição de empresas familiares, existem também empresas familiares que seguem crescendo e até mesmo comprando outras empresas. Além de conseguirem sobreviver, elas vêm competir com grandes organizações. Para conseguirem tais feitos, as empresas familiares vêm buscando estratégias, como: se organizar, profissionalizar a gestão, abertura de capital, melhoria na tecnologia, reduzir número de familiares na gestão e transferir tal responsabilidade para conselhos administrativos (MOREIRA JUNIOR; NETO, 2007, p. 3).

A cultura organizacional é composta pela união de características que a empresa, familiar ou não, valoriza. Robbins (2005) afirma que “a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa” (ROBBINS, 2005, p. 376).

Apesar da amplitude dos conceitos para cultura organizacional, todos se resumem nos “valores, crenças e símbolos que impactam no comportamento das pessoas... toda empresa desenvolve uma cultura organizacional e esta se torna a identidade da mesma” (BARBOSA, 2002).

Vieira et al (2015) dizem que a cultura das empresas familiares é diferente da cultura de empresas profissionais, pois nas empresas familiares, os laços familiares se misturam aos da empresa, e a cultura recebe influência de características da cultura da família do gestor fundador.

Vantagens e desvantagens da empresa familiar

Segundo Werner (2004, p. 9), a existência e o futuro da empresa familiar deve ser uma preocupação dos seus fundadores desde sua criação. Deve-se desde então, serem analisados pontos positivos e negativos, existindo sempre um ponto de equilíbrio entre otimismo e pessimismo.

As características positivas de um negócio familiar estão relacionadas, em geral, às qualidades do empreendedor. Pontos negativos costumam ser consequência das dificuldades dos processos sucessórios, da transferência do patrimônio e da gestão para as futuras gerações. (WERNER, 2004, p. 9)

Assim, dos pontos positivos que merecem destaque, os Valores são fundamentais para a sobrevivência das empresas familiares. Para Werner (2004), o que alimenta a cultura e as atitudes das empresas familiares são valores como harmonia, união, o senso de equipe, além da ética e da moral, e esses princípios devem fazer parte da missão da organização.

Os objetivos e competências das organizações devem ser claros em qualquer empresa, seja ela familiar ou não, a fim de que haja sua sobrevivência e, portanto, sabendo o porquê de sua existência, assim, o sentido de missão torna-se evidente, o que é vantajoso às empresas familiares.

Estruturas bem dimensionadas são outro fator positivo apontado por Werner (2004, p. 11) que defende que “a empresa familiar é caracterizada por gente que produz”. Ressalta-se, assim, a importância da atuação do profissional em diversas áreas, o que não é uma visão nova, porém uma visão aplicada pelas empresas familiares, uma vez que essas entendem que para seu sucesso é preciso, essencialmente, a contribuição individual (Werner, 2004).

Poder de decisão também é uma vantagem da empresa familiar. Nessas, geralmente existe aquela pessoa que toma as decisões mais difíceis. E em alguns momentos é essencial para a sobrevivência da mesma, pois existe o poder de decisão rápido, sem necessidade de resposta a terceiros, e em momentos de crise essa rapidez pode ser de extrema importância.

A informalidade também é identificada como uma vantagem, pois o grande conhecimento da empresa por parte do empreendedor possibilita-o a realizar tarefas

com menos burocracia, respostas rápidas e oportunas em situações difíceis. Falamos aqui da informalidade, mesmo sendo considerada vantagem para a empresa familiar, pode colocar a empresa em situação difícil se mal administrada.

Segundo WERNER (2004), “o empreendedor conhece seu mercado e sabe quanto vale o seu produto”. Existe um relacionamento direto entre empreendedor e empresa, possibilitando a ele o poder de conhecer os clientes e fornecedores, ao dar uma volta pela empresa e notar a ausência de um colaborador que faltou o trabalho, verificar a qualidade da produção com o olhar, isso tudo sem a necessidade de relatórios gerenciais (WERNER, 2004, p. 12).

Os aspectos positivos da empresa familiar são resumidos como: “Comprometimento, conhecimento, flexibilidade, percepção a longo prazo, cultura estável, processo decisório rápido, confiança e orgulho” (WERNER, 2004, p. 12, p. 13).

Nota-se uma importante simbiose entre os valores individuais dos participantes de uma família e os aspectos mais relevantes da administração empresarial. A combinação desses fatores é sempre o amálgama que fortalece a empresa familiar. Da mesma forma, a ruptura de um dos aspectos pessoais ou familiares, com a consequente perda da unidade, responde por grande parte dos processos de enfraquecimento de um grupo familiar. (WERNER, 2004, p. 13).

Já como pontos negativos, podemos destacar as estruturas difusas nas empresas familiares, pois estas dificultam no quesito de saber quem responde pelo quê, isso ocorre por conta do conhecimento das partes em toda a estrutura empresarial e a relação interpessoal com os diretores ser de fácil acesso.

Limites subjetivos de autoridade é outro ponto negativo das empresas familiares. Os limites de autoridade estabelecidos às funções dentro da empresa familiar não são determinados de forma clara. O que pode causar insatisfação nos envolvidos.

A gestão centralizada é uma característica marcante nas empresas familiares (MOREIRA JR; NETO, 2007, p. 26). Esse tipo de gestão, centralizado no empreendedor, faz com que sua equipe confie plenamente apenas nas decisões tomadas por ele, e induz a mesma a um não aprendizado e a uma não divisão das responsabilidades. Em longo prazo, essa linha se torna prejudicial para a continuidade da empresa familiar (Werner, 2004).

O excesso de informalidade pode ser prejudicial à empresa familiar. Como a empresa familiar tem sua visão e missão como primordial nas decisões, poderá ter problemas futuros por considerar planejamentos desnecessários e burocráticos (WERNER, 2004, p. 14 - 15).

O quadro abaixo apresenta as características positivas e negativas da empresa familiar:

Quadro 1. Características Positivas e Negativas da Empresa Familiar.

CARACTERÍSTICAS POSITIVAS	CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS
Visão única	Gestão centralizada
Sentido de missão	Estruturas difusas
Poder de decisão	Limites subjetivos de autoridade
Informalidade	Excesso de informalidade
Capacidade de reação	
Estruturas enxutas	
Conhecimento do mercado	

Fonte: Werner, 2004.

Tomada de Decisão

Conforme Maximiano, “decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades” (MAXIMIANO, 2016, p. 63).

Para Gomes e Gomes, o processo de tomada de decisão “é um conjunto de procedimentos e métodos de análise que procuram assegurar a coerência, a eficácia e a eficiência das decisões tomadas” (GOMES; GOMES, 2014, p. 24).

Em todos os momentos as pessoas precisam tomar decisões, seja de forma racional ou emocional e o resultado desta tomada de decisão, pode ser positiva ou negativa.

O processo de tomar decisões é a sequência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução. (MAXIMIANO, 2016, p. 63)

A Tomada de Decisão pelo Administrador

Conforme Maximiano, “tomar decisão é a essência do trabalho do administrador” (MAXIMIANO, 2016, p. 13).

As decisões tomadas dentro das organizações são muito importantes podendo essas, garantir o sucesso ou o fracasso da mesma. Dessa forma, tomada de decisões e administrador estão diretamente ligados.

Tomar decisões é uma ação realizada por pessoas, portanto, sujeita a erros. Desta forma, existem técnicas para que as decisões sejam tomadas de forma planejada com a finalidade de “eliminar improvisos e aumentar o grau de certeza nas tomadas de decisão” (MAXIMIANO, 2016, p. 66).

O administrador possui as habilidades necessárias para que as decisões sejam tomadas de forma a dar bons resultados para a organização. Desta forma, ele deve empregá-las, na certeza de que a decisão para tal problema ou oportunidade, é a mais adequada para a organização (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 446).

A tomada de Decisão pelo Gestor Familiar

Nas empresas do tipo familiar, as decisões na maioria das vezes são realizadas pelo gestor fundador, o que é uma característica marcante da empresa familiar. Em alguns momentos, essas decisões podem ter ligações familiares, o que pode levar o gestor a tomar alguma decisão de forma emocional. As decisões tomadas pela emoção podem significar um risco para a empresa, pois nelas, não é levada em consideração o verdadeiro motivo de existência da organização (MOREIRA JUNIOR; NETO, 2007, p. 25).

Tipos de Tomada de Decisão

Dois tipos principais de decisões a serem tomadas nas organizações são destacados por Maximiano (2016), as decisões programadas e as decisões não programadas.

As decisões programadas são aquelas que já foram descritas em algum momento como decisão padrão para algum tipo de problema ou oportunidade já vivenciada. As decisões não programadas são as decisões tomadas em resposta às situações nunca vividas anteriormente pela organização, ou seja, novas. Para estas situações, não existe ainda uma solução programada. Estas decisões geralmente são tomadas de forma individual para solucionar o problema ou oportunidade do momento em que as soluções programadas não foram suficientes para supri-las (MAXIMIANO, 2016, p. 64).

Processo de Tomada de Decisão

Conforme Maximiano (2016), para que as decisões sejam tomadas de maneira eficiente, existem ferramentas que auxiliam os gestores, sejam eles os administradores profissionais ou os gestores familiares.

Conforme a complexidade do problema ou oportunidade aumenta, uma análise cautelosa dos fatos é indispensável para que a qualidade da decisão seja satisfatória (GOMES; GOMES, 2014, p. 24).

Para que a tomada de decisão seja aplicada de forma correta, as cinco principais fases do processo decisório são: identificação do problema ou oportunidade, diagnóstico, geração de alternativas, escolha da alternativa e avaliação da decisão, devem ser seguidos (MAXIMIANO, 2016, p. 65).

A principal habilidade que o administrador deve utilizar nas tomadas de decisão, é seguir pontualmente esses cinco passos (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 446).

Maximiano (2016) descreve a identificação do problema ou oportunidade como o momento em que se percebe a sua existência. O autor afirma que o diagnóstico é o surgimento das indagações para se entender e identificar o problema ou oportunidade. Após a identificação do problema ou oportunidade, entra em cena a criatividade. Ocasão em que vão gerar as alternativas para resolução do problema ou oportunidade. Levantadas as alternativas, uma delas deverá ser a escolhida. A alternativa indicada deverá ser a mais apropriada para resolução do problema ou oportunidade enfrentada. Posteriormente, deverá ter um acompanhamento e

avaliação do resultado da decisão tomada. Deverá ser avaliado se o problema foi corrigido e se o resultado atendeu as expectativas. Se a o problema ou oportunidade não tiver sido suprido, o processo deve reiniciar.

Modelos de Tomadas de Decisão

O modelo de tomada de decisão que será aplicado está diretamente ligado ao problema ou oportunidade enfrentada no momento.

Existem diversos modelos de tomada de decisão que podem ser inseridos nas empresas familiares a fim de ajudá-las a desviarem-se de influências emocionais.

Aqui, serão apresentados dois modelos:

Tomada de Decisão Racional

Conforme Maximiano (2016), a tomada de decisão racional desvia-se de sentimentos e toma por base as informações completas, dados concretos e tem por finalidade respeitar o objetivo principal da organização. Utiliza regras e diz o caminho a ser seguido para que se solucione o problema ou oportunidade. Este modelo se adequa melhor às decisões programadas, problemas técnicos, e algumas situações estruturadas. Vieira et al (2015), dizem que este modelo alcançará melhores resultados se todos os âmbitos forem levados em consideração, desde todas as alternativas, até o custo total para tal decisão, no momento do levantamento de dados, para que, a partir destas informações haja certeza que esse realmente é o melhor modelo antes de ser utilizado.

Robbins (2005) interliga as cinco fases do processo de tomada de decisão, já citado anteriormente, acrescido de mais uma fase - pesos específicos a cada uma das alternativas -, como forma de utilização do modelo de tomada de decisão racional (ROBBINS, 2005, p. 112).

Na prática, essa racionalidade pode ser atrapalhada pelo choque de interesses próprios das pessoas envolvidas na sociedade, pelos modelos de negociação, limitações, culturas pessoais e falta de informações (VIEIRA et al, 2015).

Tomada de Decisão Comportamental

Robbins (2005) retrata o modelo de tomada de decisão comportamental como aquele utilizado quando o administrador não possui uma quantidade suficiente de informações, desta forma, o potencial de avaliação da situação torna-se limitado.

Quando o tomador de decisões se depara com um problema ou oportunidade onde as informações e as alternativas são incompletas, ele até tenta tomar decisões racionais seguindo os critérios utilizados frequentemente, mas essa racionalidade torna-se limitada mediante as poucas informações. Sua racionalidade é diminuída e outros aspectos como importâncias próprias, conhecimentos e reflexos inconscientes entram em cena, e neste aspecto, o que costuma-se fazer é escolher a primeira alternativa minimamente aceitável. Veja no quadro 2 o comparativo entre Modelo Racional e Modelo Comportamental:

Quadro 2. Comparativo entre Modelo Racional e Modelo Comportamental.

Modelo Racional	Modelo Comportamental
O tomador de decisões tem informações perfeitas (relevantes e acuradas).	O tomador de decisões tem informações imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas).
O tomador de decisões tem uma lista exaustiva de alternativas dentre as quais pode escolher.	O tomador de decisões não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que tem à disposição.
O tomador de decisões é racional.	O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiências, hábitos etc.
O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses da organização.	O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável.

Fonte: CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 455.

Considerações Finais

Através de pesquisa bibliográfica, podemos evidenciar que as habilidades técnicas, humanas e conceituais que os administradores possuem, contribuem muito nas tomadas de decisões, tanto nas empresas familiares quanto nas não familiares.

Os administradores exercem atividades que auxiliam as empresas a atingirem seus objetivos e metas. Em empresas familiares, o mesmo pode suprir as possíveis lacunas deixadas pelo gestor familiar, colocando em prática suas habilidades, pois o seu papel é auxiliar na tomada de decisões, o qual está mais apto e consegue deixar de lado o sentimento e utilizar modelos de processos decisórios, como: Tomada de decisão racional e Tomada de decisão comportamental, contribuindo assim para melhores resultados.

Partindo da análise do problema, constatou-se que a empresa familiar possui características peculiares dos patriarcas fundadores, o que significa uma força para sua sobrevivência, porém, o administrador com suas habilidades e técnicas e sem o envolvimento familiar e sentimental é capaz de tomar melhores decisões para as organizações familiares, mas se o gestor familiar possuir os conhecimentos da administração e utilizar os modelos e técnicas de tomadas de decisão, este também obterá melhores resultados para a sua empresa.

Os objetivos, geral e específico foram atendidos de acordo com a pesquisa bibliográfica referenciada.

Por fim, conclui-se que as empresas familiares são muito importantes para a economia, e que a profissionalização dos processos administrativos e decisórios se torna necessário para que assim sua sobrevivência seja passada de geração em geração.

Assim, desejo que esse artigo possa contribuir para novos trabalhos acadêmicos e que o respectivo assunto seja estimulador aos gestores familiares em suas tomadas de decisões.

Referências

BARBOSA, L. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C.. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERTO, Samuel C.; Tradução Maria Lucia G. L. Rosa, Ludmilla Teixeira Lima; revisão técnica Antonio Dermengi Rios. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo, Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não Administradores**: a gestão de negócios ao alcance de todos. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2011.

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro Gomes; GOMES, Carlos Francisco Simões. **TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL**: enfoque multicritério. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

GRZYBOVSKI, Denize. **O Administrador na Empresa Familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2015.

MARQUES, José Roberto. **Quais São As Três Habilidades Do Administrador?** IBC, 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-sao-as-3-habilidades-do-administrador/>>. Acesso em: 13 de out. 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. 2. ed. Revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2016.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **EMPRESA FAMILIAR**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. 2. ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; MACCARINI, Grégory; FREIRE, Patricia de Sá; ZILLI, Julio Cesar; SOUZA, Izabel Regina de. ANÁLISE DE MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO PARA IMPLANTAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES. **GESTÃO CONTEMPORÂNEA: REVISTA DE NEGÓCIOS DO CESUCA - ISSN 2446-5771**, [S.l.], v. 2, n. 3, nov. 2015. ISSN 2446-5771. Disponível em:

<<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao/article/view/838>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

WERNER, René A. **Família & Negócios**: um caminho para o sucesso. 1. ed. São Paulo: Manole, 2004.