



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EVELY VALESKA HERCULANO DUARTE**

**O PODER DE INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO  
DECISÓRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE  
CAMPINA GRANDE-PB**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2022**

EVELY VALESKA HERCULANO DUARTE

**O PODER DE INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO  
DECISÓRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE  
CAMPINA GRANDE-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao Curso de Administração  
da Universidade Estadual da Paraíba,  
como requisito para obtenção do título de  
Bacharela em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de  
pessoas.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ohana Trajano Barbosa.

**CAMPINA GRANDE – PB  
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

D812p Duarte, Evelyn Valeska Herculano.

O poder de influência da cultura organizacional no processo decisório: um estudo de caso em uma empresa familiar de Campina Grande -PB [manuscrito] / Evelyn Valeska Herculano Duarte. - 2022.

38 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Ohana Trajano Barbosa, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Cultura organizacional. 2. Empresa familiar. 3. Processo decisório. I. Título

21. ed. CDD 658.409 5

EVELY VALESKA HERCULANO DUARTE

O PODER DE INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO  
PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
FAMILIAR DE CAMPINA GRANDE-PB

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado  
pela Banca Examinadora para obtenção do  
grau de Bacharel no Curso de Administração  
da Universidade Estadual da Paraíba em  
Campina Grande, Campus I.

Campina Grande, 12 de Dezembro de 2022.

**BANCA EXAMINADORA**

*Ohana Trajano Barbosa*

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ohana Trajano Barbosa – (UEPB) - Orientadora

*Sibele Thaise Viana Guimarães*

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Sibeles Thaise Viana Guimarães – (UEPB)

*Hannah de Oliveira Santos Bezerra*

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra – (UEPB)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de governança nas empresas familiares.....	10
Figura 2: O balanço entre valor e práticas nos níveis nacional, ocupacional e organizacional.....	14
Figura 3: Aspectos formais e informais da Cultura Organizacional.....	15
Figura 4: Os cinco níveis hierárquicos das organizações.....	20
Figura 5: Elementos fundamentais para tomada de decisão.....	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características da cultura organizacional .....	17
Quadro 2: Elementos que compõem o processo decisório. ....	19
Quadro 3: Autores e conceitos para análise dos resultados .....	22

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero.....	23
Gráfico 2: Faixa etária .....	24
Gráfico 3: Conhecimento dos colaboradores sobre a organização .....	25
Gráfico 4: Relação entre o colaborador e suas atividades na organização.....	25
Gráfico 5: Percepção dos colaboradores em relação ao contexto familiar na organização.....	26
Gráfico 6: Influência da estrutura familiar nas decisões organizacionais .....	27
Gráfico 7: Envolvimento dos colaboradores para contribuição no processo decisório .....	27
Gráfico 8: Participação dos familiares no processo decisório .....	28

## SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	7
1 INTRODUÇÃO.....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 Empresa Familiar.....	9
2.2 Cultura nas organizações.....	11
2.3 Cultura organizacional e seus principais elementos.....	14
2.4 O processo decisório nas organizações.....	18
3 METODOLOGIA.....	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	23
4.1 A empresa.....	23
4.2 Perfil dos respondentes.....	23
4.3 Cultura Organizacional.....	24
4.4 Processo decisório.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	30
ANEXO 1.....	36
AGRADECIMENTOS.....	37

## RESUMO

A cultura organizacional se faz presente no âmbito empresarial e busca estabelecer vínculo entre todos, tendo em vista que determina os valores, rotinas, hábitos e visões presentes, bem como apresenta grande relevância para o desenvolvimento operacional quando proporciona um ambiente de trabalho mais leve, descontraído e funcional. Nesse sentido, este trabalho tem por objetivo descrever os principais elementos da cultura organizacional de uma empresa familiar que podem influenciar na tomada de decisão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa por meio da aplicação de questionários em uma empresa familiar do setor alimentício da cidade de Campina Grande – Paraíba. Ao total, obteve-se um total de 25 respondentes, e os dados foram analisados através da estatística descritiva. Como principais resultados, tem-se que a organização estudada apresentou uma grande influência da cultura organizacional no processo decisório, visto que sua base é familiar e está relacionada fortemente com a identidade organizacional.

**Palavras chave: cultura organizacional; empresa familiar; processo decisório;**

## ABSTRACT

Organizational culture is present in the business environment and seeks to establish a bond between everyone, considering that it determines the values, routines, habits and visions present, as well as being of great relevance for operational development when it provides a lighter, more relaxed work environment and functional. In this sense, this work aims to describe the main elements of the organizational culture of a family business that can influence decision-making. For that, a quantitative research was carried out through the application of questionnaires in a family business in the food sector in the city of Campina Grande - Paraíba. In total, a total of 25 respondents were obtained, and the data were analyzed using descriptive statistics. As main results, the studied organization showed a great influence of the organizational culture in the decision-making process, since its base is familiar and is strongly related to the organizational identity.

**Keywords: organizational culture; family business; decision-making process;**

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem papel fundamental no que diz respeito à identidade da empresa visto que está relacionada diretamente na criação dos seus valores éticos e morais, princípios e políticas internas e externas (BARBOSA, 2002). No primeiro momento o fundador forma a cultura organizacional, conciliando com seus traços, características e semelhanças, como também seu comportamento, visão de mundo e do próprio negócio, dessa forma, impõe gradativamente sua imagem e valores na instituição, desde nas questões administrativas e gerenciais, bem como no modelo de recrutamento e seleção, no qual sejam equivalentes com os seus propósitos, tornando-se mais conveniente e adequado (BERTERO, 1996).

A influência da cultura no processo decisório das organizações familiares torna-se ainda mais presente diante da participação total dos gestores na medida em que os vínculos e os laços são desenvolvidos e formam a identidade organizacional, em contexto familiar acabam se misturando com a cultura organizacional e adquirindo severa características da família fundadora (BERNHOLDT, 2007). Portanto, empresas familiares apresentam uma dinâmica de relacionamento que implica diretamente nos seus resultados estratégicos e gerenciais, pois os laços afetivos são a base das decisões, por conseguinte, as sensações e percepções criam paradigmas dominantes (FREIRE ET AL, 2008).

Nesse sentido, a tomada de decisão pode entrar em choque com as duas vertentes: Família e empresa. Alguns gestores não conseguem separar suas vidas pessoais da vida profissional, assim, ocorre confusão no que diz respeito à problemas familiares ou desejos pessoais, no qual não está alinhada com os objetivos e metas da organização como um todo, posteriormente, causa uma instabilidade e todos se prejudicam (SILVA, 2004).

Torna-se primordial o estudo da cultura organizacional e o processo decisório visto que são ferramentas essenciais para o desenvolvimento das empresas, ou seja, implicam diretamente nos resultados e metas planejadas, desse modo, o objetivo de analisar suas interferências no âmbito familiar traz dados que podem auxiliar outras organizações para realizar uma comparação buscando apresentar informações úteis para os empresários e todos os colaboradores. Nessa perspectiva, nota-se como o tema é emergente e necessário para auxiliar a gestão na tomada de decisão junto ao contexto cultural existente, evitando-se ou até mesmo eliminando possíveis dificuldades e conflitos nesses processos.

Tomando por base o que foi dito anteriormente, tem como direcionamento apresentar os principais elementos culturais que estão associadas nas empresas familiares, como também seu poder de influência na administração e na atuação dos indivíduos que interfere nas suas atividades cotidianas. Neste contexto, surge a questão de pesquisa: quais os principais elementos da cultura organizacional de uma empresa familiar que podem influenciar na tomada de decisão?

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Empresa Familiar**

O Brasil é composto por várias formas administrativas, todavia, podemos destacar as de origem e base familiar que tem predominância em todo o mundo, no Brasil ocupa uma parte relevante no contexto econômico e social chegando a 90% de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), ademais, são responsáveis pela produção de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e dispõem de cerca de 75% da força de trabalho do País (SEBRAE, 2021).

Dyler citado em Martins (1999), define a empresa familiar como “toda a organização na qual as decisões relacionadas com sua posse ou gestão são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias”. Para Lazana (1999) definimos uma empresa como familiar quando:

um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade. (1999, p. 33)

Por sua vez, Gersick (1999), define a empresa familiar:

as empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo "caráter especial" tem consequências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias. (1997, p.03)

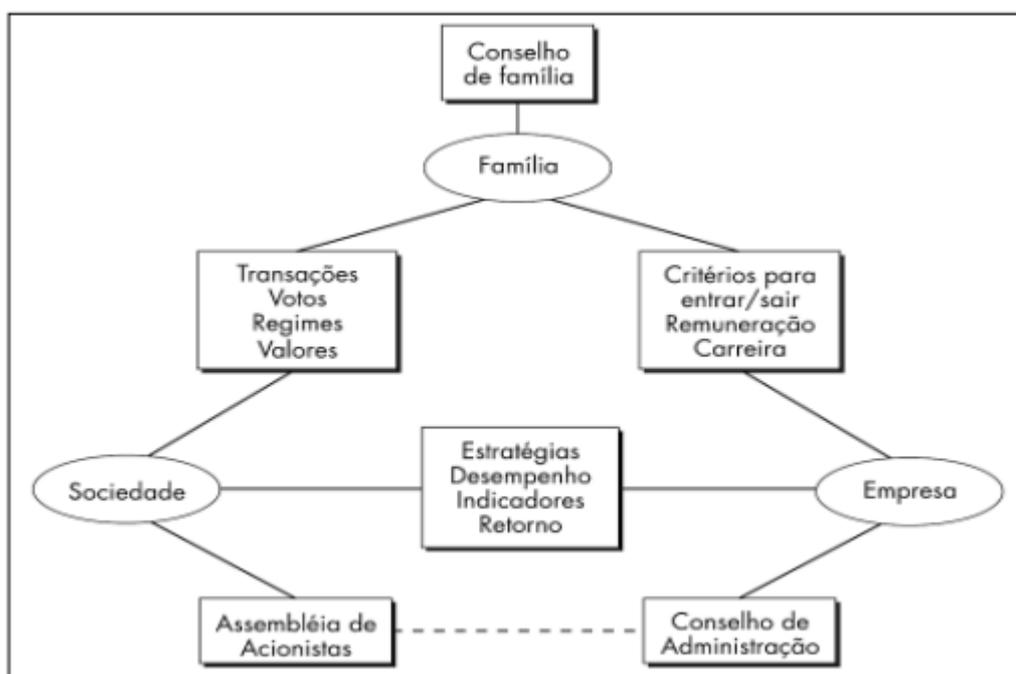
Segundo Oliveira (1999) em sua obra *Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório*, o conceito de empresa familiar define-se:

em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente,

possui a visão do negócio, inicia o seu próprio negócio geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Neste contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar. (1999, p.18).

Bernholdt (2005) desenvolveu um mapa conceitual (Figura 1) que distribui os meios e responsabilidades para a tomada de decisão numa empresa familiar, os principais sistemas decisórios seriam: o empresarial, o societário e o familiar. Pode-se ver a seguir o esquema de governança nas empresas familiares:

**Figura 1: Esquema de governança nas empresas familiares.**



Fonte: Bernholdt (2005).

Toda empresa possui seus segmentos, estruturação, corporação, hierarquia, operação etc, para cada elemento é necessário realizar tomadas de decisões para definir a forma que será efetuado as atividades e procedimentos. No âmbito empresarial familiar a organização é direcionada e instituída, primeiramente, de acordo com os valores e características do seu fundador, englobando os seus comportamentos e, conseqüentemente, dos seus familiares. Nesse sentido, “Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais” (SILVA; ZANELLI, 2004). Todavia, é necessário que se tenha uma disciplina gerencial para que o proprietário entenda que também é um empregado da empresa e deve-se respeitar as diretrizes organizacionais buscando a melhor condução. Desse modo,

torna-se essencial o estudo da cultura organizacional e suas influências nas organizações, principalmente no processo decisório.

## 2.2 Cultura nas organizações

Ao analisar as organizações no nosso país notamos como são diferentes e como cada uma possui sua determinada variação devido à cultura que cada uma criou e adaptou para si, nesse sentido, Schein (1992) um dos principais autores da cultura organizacional afirma que:

um padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (1992, p.9)

Por meio de Schein (2009) é possível encontrar três níveis diferentes da cultura, tais como: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. O primeiro, respectivamente, é referente aos elementos mais visíveis: arquitetura, tecnologia utilizada, linguagem, vestimentas etc. nos quais são de fácil observação. Já o segundo, os valores, está relacionado diretamente às ações dos indivíduos da organização são elementos mais difíceis de observação, tendo em vista que só podemos verificar a partir da manifestação dos seus atos. Por fim, temos os pressupostos básicos, que se destaca por apresentar a forma que os membros sentem, entendem e se identificam com a organização.

Ainda é possível apresentar a visão de Seldin, Rainho e Caulliraux (2019 - 2003) "cultura é o ato, efeito ou modo de cultivar e, ainda, o complexo dos padrões de comportamento das crenças, das instituições, das manifestações culturais, intelectuais etc., transmitidos coletivamente, e típicos de uma sociedade".

Para Schein (2009), em situações de mudanças na gestão quando a cultura organizacional não é afetada vemos a sua força durante a substituição, quando permanece firme e estável, entendemos que a cultura ali desenvolvida é bem estruturada e apresenta grande significado na vida dos seus participantes.

Desse modo, os fundadores têm papel primordial na formação desses padrões culturais nas empresas que são os seus valores, crenças, modelos e ações buscando um maior envolvimento das pessoas não apenas no seu cargo, como também em toda a organização (Tavares, 1991), sendo assim, os gestores possuem ferramentas de

suma importância para sua construção cultural uma vez que a empresa está de acordo com seu comportamento, características e estilo de negócio (Dyer, 1986).

A cultura organizacional é a soma de todas as práticas e ideologias dos seus funcionários e da própria organização, além disso, as crenças, valores, políticas internas e externas, hábitos se fazem presentes na construção desse elemento.

Sendo assim, Aktouf (1993) define de forma clara que a cultura organização é:

um conjunto de evidências ou postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre seus membros. (1993, p.43)

Ademais, a cultura organizacional apresenta-se como “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização” (CHIAVENATO, 2008).

A cultura pode passar por mudanças ao longo dos anos, ou seja, não é imutável, através de aperfeiçoamentos com o avanço das tecnologias e comportamento humano. O mercado assim como o mundo é composto por diversas culturas e valores, desse modo, deve-se relacioná-los da forma mais harmônica com objetivo de dar o espaço e valor a cada pensamento e crenças, alcançando a união e sinergia entre os indivíduos. “Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere” (HOFSTEDE, 1994).

Nesse sentido, o contexto cultural tem grande importância para o crescimento e desenvolvimento empresarial, tendo em vista que implica diretamente na rotina, convivência e nas relações dos indivíduos. Além disso, torna-se ainda mais interessante nas organizações familiares, pois sabe-se que a sua construção é única e singular, quando entende-se que cada família possui sua peculiaridade, conseqüentemente, a construção e criação também terá.

É notório que as empresas familiares possuem características específicas que as diferem das demais, concentra-se na figura de seu fundador, em busca dos seus próprios valores e comportamentos, como também da sua família. Contudo, o modelo de gestão que almeja o desenvolvimento e crescimento organizacional pode existir a necessidade de membros não pertencentes à família sendo fundamental a adaptação às novas perspectivas e possibilidades. Mas, quando a organização apresenta uma cultura em que os valores e princípios estão coerentes, é notório o respeito e admiração dos membros em caso de uma gestão advinda de um profissional externo,

deve-se adequar à cultura do local, seguindo os valores e normas já definidos (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

A gestão precisa adotar meios que mantenha o respeito e suas características organizacionais, para utilizá-las como fonte de informação na construção de um modelo adequado com estratégias de gestão.

O processo de tomada de decisão tem papel primordial na gestão, por conseguinte, repercute diretamente na satisfação e desempenho dos funcionários, que podem se sentir inferiores ou impotentes tendo em vista que não faz parte da família em si. Logo, como gestor, a forma que o mesmo realiza o acompanhamento de desempenho e resultados entre todos da organização é fundamental, para introduzir a autorrealização.

“Em teoria, ao buscar ativamente sua autorrealização no trabalho, os indivíduos se envolvem mais com a organização e canalizam sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais” (MOTTA, 2004).

Portanto, a tomada de decisão implica diretamente nos processos da empresa e tem correlação com a cultura organizacional, o fundador buscará através dos valores e princípios seguir aquilo que mais é coerente para a empresa conforme sua visão. Nesse sentido, a boa comunicação a comunicação é a base para desenvolver confiança e autonomia com os empregados, tomando decisões que tenha um tratamento igualitário, sem sentimento de privilegiado ou menosprezado, com atitudes harmônicas e funcionais.

Todavia, caso ocorra alguma mudança nas empresas familiares terá impactos e possíveis danos, pois se trata de um modelo centralizado, por isso é essencial o comprometimento e foco na gestão, dando ênfase para os fatores culturas internas e ao ambiente externo mantendo-se estável no mercado.

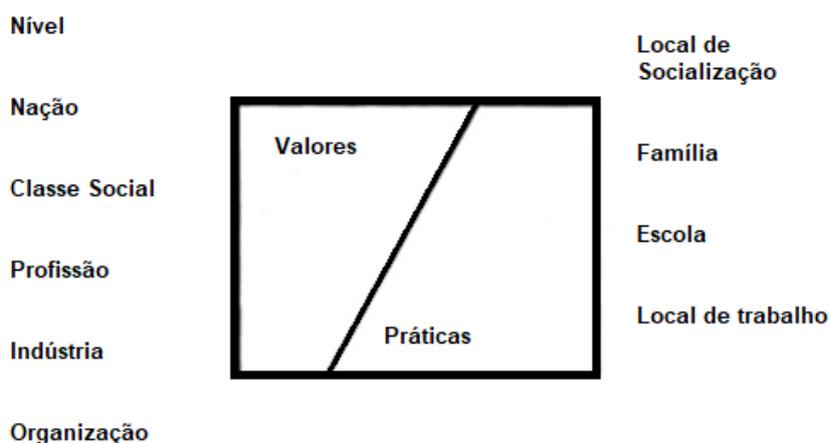
Outro aspecto importante referente à cultura é que a mesma pode ser dividida em algumas camadas, todavia, ainda não é possível identificar o alcance da sua influência em todos os aspectos (HOFSTEDDE, 2001). Sabendo que cada cidadão relaciona com vários tipos diferentes de grupos, conseqüentemente, traz consigo diferentes visões, comportamentos e pensamentos de cada camada, podem ser classificadas pelos seguintes níveis:

- a) Nível nacional;
- b) Nível regional, étnico, linguístico e/ou religioso, pois cada país pode ser composto por regiões culturalmente diferentes;
- c) Nível de gênero;

- d) Nível de geração, em que separa crianças de seus pais e estes dos avôs;
- e) Nível de classe social, associados com o nível educacional e com as ocupações e profissões;
- f) E para aqueles que são empregados de uma organização, o nível hierárquico.

Estas camadas nos esclarecem que as organizações atuam de acordo com as características implícitas dos seus colaboradores, que são desenvolvidos de forma cultural (HOFSTEDE, 2001). Logo, se faz necessário reconhecer que as culturas organizacionais e nacionais são diferentes, mas também complementares, uma vez que a organizacional é fruto da cultura nacional quando os indivíduos que a compõe faz parte da cultura nacional e seus valores que, por conseguinte, agregam valor à cultura organizacional, nesse sentido, na Figura 2 podemos analisar suas relações:

**Figura 2: O balanço entre valor e práticas nos níveis nacional, ocupacional e organizacional**



Fonte: Hofstede (2001).

É fundamental analisar como os valores e práticas se relacionam durante a vida dos indivíduos, visto que os valores são adquiridos junto à família, comunidade e escola durante a infância, assim, já temos um comportamento planejado no nosso subconsciente. As práticas organizacionais são recebidas apenas no âmbito de trabalho, onde só temos acesso quando adultos e os nossos valores já se encontram consolidados (HOFSTEDE, 2001).

### 2.3 Cultura Organizacional e seus principais elementos

Entende-se que a cultura faz parte da humanidade desde seu surgimento, embasando o conhecimento, crenças, costumes, hábitos e capacidades adquiridos diante das vivências, desenvolvendo a própria personalidade. Conforme Thompson (2009) “a cultura de um grupo ou sociedade é o conjunto de crenças, costumes, ideias e valores, bem como os artefatos, objetos e instrumentos materiais, que são adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de um grupo ou sociedade.”

Conforme o dicionário Aurélio (1999), a palavra cultura é caracterizada como “Conjunto de conhecimentos, costumes, crenças, padrões de comportamento, adquiridos e transmitidos socialmente, que caracterizam um grupo social”.

Além disso, “a forma como a cultura penetra em cada recanto da vida social contemporânea, fazendo proliferar ambientes secundários, mediando tudo”. (Hall, 1997). Dessa forma, a cultura tem um poder de influência em todos os aspectos, seja diretamente ou indiretamente, pois está ligada aos ser humano que por sua vez interage e movimenta as relações econômicas, interpessoais e sociais.

Conforme Martins (2007) “A sociedade humana somente está apta a lidar com o elemento humano de comunidade na medida em que concebe cultura simultaneamente como algo intrinsecamente particular e necessariamente coletivo”, ou seja, cada indivíduo tem sua identidade bem definida e no coletivo tornam-se peças de um grande quebra-cabeça. De acordo com Moraes (2004) as organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos, e são projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca.

Chiavenato (1999) desenvolveu o Iceberg da Cultura Organizacional, no qual possui aspectos formais e informais da cultura organizacional conforme a Figura 3 abaixo:

**Figura 3: Aspectos formais e informais da Cultura Organizacional**



Fonte: Chiavenato (1999).

Na figura nota-se que informais estão relacionados com aspectos mais intangíveis, por exemplo, questões sociais, emocionais e psicológicos, já os formais são o oposto, possui aspectos objetivos e práticos, tais como: atividades operacionais, distribuição de tarefas, processos e procedimentos organizacionais.

Quando os aspectos formais são colocados na parte superior significa que esses pontos são notados com mais facilidade, através do dia a dia, bem como nos resultados. Os aspectos informais colocados na parte inferior indicam que são mais difíceis para a percepção da organização uma vez que está associado com os sentimentos e vivências dos colaboradores, por isso deve-se ter mais atenção.

Já para Robbins (2012) a cultura trata-se de “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”, em seguida, destaca sete características que faz parte da essência da cultura organizacional, tais como:

- Inovação: qual o nível de incentivo à inovação para os funcionários em meio às situações de riscos;
- Atenção aos detalhes: análise de precisão do trabalho executado pelos funcionários;
- Orientação para resultados: ênfase na técnica para realizar os processos buscando os melhores resultados;
- Foco na pessoa: grau em que se considera o efeito dos resultados sobre as pessoas da organização;

- Foco na equipe: busca medir a organização mais eficaz em grupos do que nos indivíduos;
- Agressividade: análise do nível de competição entre as pessoas;
- Estabilidade: manutenção do status quo ao invés do crescimento.

Sendo assim, é possível afirmar que a cultura tem papel primordial para definir as fronteiras de uma organização, diferenciando uma organização da outra. Segundo Wagner e Hollenbeck (2012), uma organização informal é uma organização de regras, procedimentos e interligações não oficiais. Ou seja, a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e o trabalho. Em relação à cultura organizacional, “entendê-la e incorporá-la torna-se um dos principais desafios do líder, porque saber estruturar equipes, engajá-las e motivá-las em situações culturais distintas são fatores preponderantes para que ele obtenha sucesso” (BICHUETTI; BICHUETTI, 2015).

Dias (2003) desenvolveu algumas características básicas sobre a cultura organizacional de acordo com o Quadro 1:

**Quadro 1: Características da cultura organizacional**

<b>CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
1. Cada organização tem sua cultura própria que a distingue de outras organizações. Portanto é única e distinta.
2. É uma forma de desenvolvimento dos membros de uma organização e aprendida através da experiência do grupo.
3. Está implícita na estrutura formal da organização. É explicitada pelos membros da mesma.
4. As modificações e mudanças que ocorrem na cultura organizacional são, de um modo geral, lentas, consequência de uma certa estabilidade que a cultura dá à organização. No entanto a cultura organizacional varia constantemente, de uma forma gradativa e imperceptível para seus integrantes.
5. A cultura organizacional tem uma tendência a perpetuar-se, pois atrai e aceita pessoas que tem sistemas de valores e crenças semelhantes.
6. É intangível em seu todo. Mas se manifesta em todas as partes e elementos da organização, a qual afeta e constitui.

7. Ela se expressa através de sinais que podem ser desde o fluxo de informações, moda, linguagem, emoções, ordem, disciplina, até o ambiente físico nos locais de trabalho.
8. É aceita pela maior parte dos membros de uma organização.
9. Desenvolve a identidade de seus membros.
10. É um sistema aberto e, portanto, em permanente e estreita interação com seu entorno.
11. É transmissível aos novos membros.

Fonte: Dias (2003).

Essas características apresentam em alguns pontos os contextos que a cultura organizacional pode influenciar o comportamento e as atitudes dos seus colaboradores. Outro aspecto importante no processo de influência é o líder do grupo, no qual é decisivo para a construção da cultura desde o primeiro momento que toma as decisões e os demais seguem em concordância (Dias, 2003).

## 2.4 O processo decisório nas organizações

No mundo corporativo as decisões são fundamentais e importantes para o bom funcionamento da organização, principalmente, em situações de contingência. Sendo assim, para alcançar os seus objetivos e metas dentro do programado, deve-se tomar a melhor decisão possível, para obter um menor risco tendo em vista que quaisquer erros mudará o sentido dos negócios, seja ele para melhor ou pior.

De acordo com Oliveira (2010) a tomada de decisão:

o processo de tomada de decisão implica uma racionalidade objetiva que traz como consequência a necessidade de o tomador de decisão ajustar seu comportamento a um sistema integrado, por meio de uma visão ampla de alternativas que se lhe afiguram antes da tomada de decisão. (2010, p.26)

Já para Lousada e Valentim (2011), a tomada de decisão é uma temática relevante na atualidade, “uma vez que as organizações necessitam, cada vez mais, de decisões acertadas, em um espaço de tempo mais reduzido”, na medida que temos um mercado cada vez mais avançado, conseqüentemente, exige uma ação mais rápida e eficaz para resolução em tempo hábil.

Leitão e Nassif (2009), concluem que a “informação mantém uma relação intrínseca com o processo decisório na medida em que é utilizada com o objetivo de auxiliar a compreender a situação e indicar um caminho a seguir”, de modo que com todas as informações disponíveis será mais assertivo a decisão tomada. Conforme

Tarapanoff (2006), “as organizações devem usar a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. A criação do conhecimento representa inovação e vantagem competitiva.”

Conforme Maximiano (2004), a tomada de decisão tem sua complexidade para os administradores quando exige muito das suas habilidades para analisar e obter um levantamento de dados com precisão, verificando as melhores alternativas e diagnosticando as possíveis probabilidades com assertividade, então, o gestor está constantemente passando por desafios que colocam sua capacidade de compreensão e de escolha à prova, sabendo que pode existir contingências e incertezas, mas que estavam descritas durante o planejamento e possuem ações para contornar as consequências.

Nessa perspectiva, de acordo com Chiavenato (2005) existem alguns elementos que compõem o processo decisório no qual possui sete elementos que devem ser gerenciados para diminuir os riscos do processo, pode-se analisar em seguida no Quadro 2:

**Quadro 2: Elementos que compõem o processo decisório.**

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

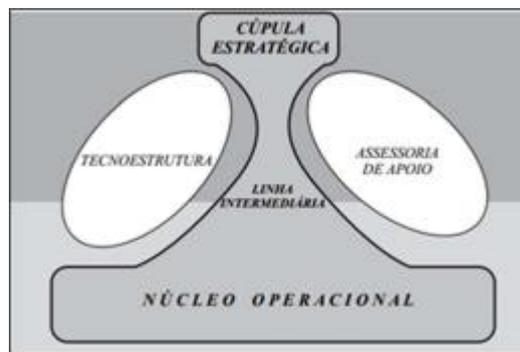
Fonte: Chiavenato (2005).

Cada elemento do processo decisório possui grande significado nos resultados, visto que quaisquer erros impactam diretamente no alcance nos objetivos e metas da organização. Dessa forma, deve-se dar ênfase e analisar todas as possibilidades e

probabilidades, como também identificar seus efeitos para tem em mãos formas de contornar as falhas, caso aconteçam.

Mintzberg (2008), propõe um modelo no qual analisa os diversos níveis hierárquicos (Figura 4), que podem ser divididas em cinco partes: a cúpula estratégica, a linha intermediária, o núcleo operacional, tecnoestrutura e a assessoria de apoio, todas passam pelo processo decisório, entretanto, possuem características diferentes, podemos verificar a seguir como estão posicionadas:

**Figura 4: Os cinco níveis hierárquicos das organizações**



Fonte: Mintzberg (2008)

Cada nível hierárquico tem a sua determinada particularidade, por isso é primordial entender suas respectivas funções, tanto na cúpula estratégica como no núcleo operacional estão os gestores da linha intermediária, a ação de tomada de decisão dependerá dos objetivos estratégicos e controle administrativo, é necessário verificar todas os dados e informações buscando ações corretivas ou preventivas para continuar a produção. Além disso, na cúpula estratégica possui total responsabilidade com os resultados, sejam positivos ou negativos, para satisfazer as necessidades dos seus stakeholders, logo, desenvolvem as estratégias e a análise SWOT (ameaças, fraquezas, oportunidades e forças) internas e externas. O núcleo operacional está associado aos colaboradores responsáveis diretamente pela produção de bens ou serviços, onde as atividades são padronizadas. Por fim, a tecnoestrutura e a assessoria de apoio são áreas fundamentais como apoio administrativo, visto que fazem parte de processos chave para a organização, conhecido como core-business. (MINTZBERG, 2008).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui característica de abordagem quanti-qualitativa que busca descrever a cultura organizacional de uma empresa familiar, como também suas influências na tomada de decisão, além de apresentar informações úteis sobre os elementos que podem influenciar indiretamente e diretamente na cultura organizacional, conseqüentemente, na gestão.

Segundo Gil (2007), a pesquisa descritiva visa “descrever as características de determinadas populações ou fenômenos”. Nesse sentido, por meio de uma pesquisa em campo com levantamento de dados e caráter quantitativo utilizando recursos e técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação e outros). Ainda conforme Gil (2007):

“As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.”

Desta forma, foi aplicado um formulário junto ao gestor da organização estudada e seus principais responsáveis, como também aos funcionários, utilizando também em estudo de caso para coletar os dados buscando analisar se os indivíduos da organização conhecem de fato a cultura, como se sentem na empresa etc.

A pesquisa tem como objetivo o levantamento de dados:

“As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados” (Gil, 2007, p.55)

O estudo de caso foi realizado 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”

Para recolhimento dos dados da pesquisa foi necessário de algumas ferramentas, desse modo, a escala de Likert é uma ferramenta do educador e psicólogo Rensis Likert, desenvolvido em 1932 no seu doutorado em psicologia pela Universidade de Columbia, por meio de uma escala de um a cinco pontos tendo como resultado a medição de atitudes, assim, no viés da metodologia de pesquisa científica,

podemos entender a escala Likert como uma escala atitudinal na qual o respondente indica em que grau concorda ou discorda sobre determinado conceito (APPOLINÁRIO, 2007).

Essa ferramenta foi utilizada em um questionário desenvolvido no software Google Forms que por sua vez se trata de um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google. Os usuários podem usar o Google Forms para pesquisar e coletar informações sobre outras pessoas e podem ser usados para questionários e formulários de registro.

A coleta de dados foi realizada no dia 28 de Novembro de 2022, em uma empresa familiar de pequeno porte no setor alimentício localizada em Campina Grande na Paraíba, fundada em 2013 na venda de produtos de confeitaria, festas, embalagens entre outros, com quadro de 25 funcionários. A pesquisa foi realizada com toda a população da organização em um período de sete dias, a fim de garantir a pesquisa a menor margem de erro possível, isto é, analisar os dados com total clareza e transparência. O questionário possui 24 perguntas, utilizando como inspiração a proposta do questionário desenvolvido por Rowe, Manson e Dickel (apud ROBBINS 2000). As alternativas estão relacionadas com a escala de Likert, iniciou-se a pesquisa com a caracterização da empresa, segue abordando sobre os aspectos culturais, por fim, sobre os aspectos do sistema decisório, onde o usuário poderia escolher entre as opções:

- Discordo totalmente;
- Discordo;
- Não concordo nem discordo;
- Concordo;
- Concordo totalmente.

Além do mais, podemos notar a seguir (Quadro 3) que outros autores foram fundamentais para o entendimento e elaboração do questionário, tais como:

**Quadro 3: Autores e conceitos para análise dos resultados**

<b>Conceitos</b>	<b>Autores</b>
Empresa Familiar	Oliveira (1999)
	Chiavenato (2008)

Cultura organizacional e empresarial	
Cultura Organizacional	Robbins (2012)
Processo decisório	Oliveira (2004) Chiavenato (2005)

Fonte: Autor, 2022

Após os usuários responderem o questionário o software Google Forms trouxe os resultados referente à pesquisa, sendo assim, é possível montar gráficos para uma análise mais descritiva sobre os dados coletados baseados nas 25 respostas de todos os indivíduos da organização.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

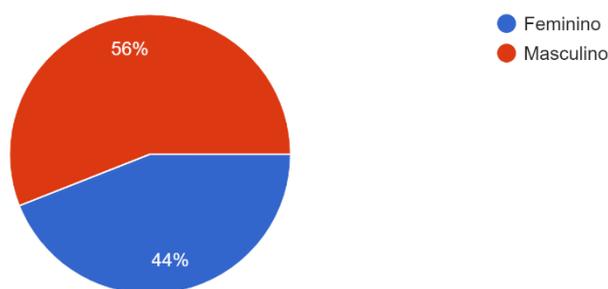
### 4.1 A empresa

O empreendimento estudado iniciou sua atividade com massas de pastéis, e a gestão sempre foi familiar, com o aumento das vendas houve a oportunidade de alugar um espaço melhor com uma estrutura maior, por conseguinte, obteve mais visibilidade para o seu negócio. Com o reconhecimento da população local em 2014 a empresa então buscou adquirir produtos com outros fornecedores de descartáveis, confeitarias, artigos para festas, bomboniere, logo, houve mais contratações e hoje apresenta um diferencial que é o food service, que traz praticidade e facilidade para o dia a dia dos seus clientes com um atendimento eficiente e especializado.

### 4.2 Perfil dos respondentes

Para a pesquisa se faz necessário entender mais detalhadamente o perfil dos respondentes visto que temos que identificar com clareza o público que estamos analisando, sendo assim, durante a aplicação do questionário nota-se que 56% dos indivíduos da organização é composta pelo gênero masculino, e os 44% representam o gênero feminino, como podemos ver à seguir:

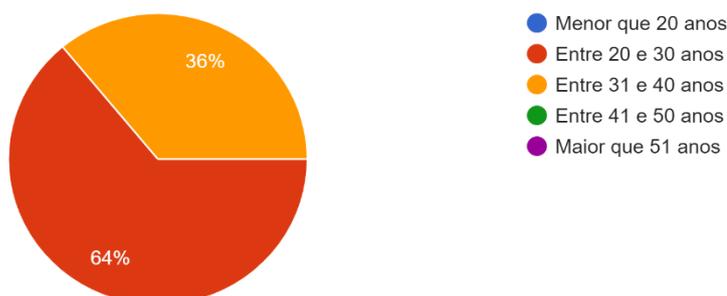
**Gráfico 1: Gênero**



Fonte: Autor, 2022

Na análise, nota-se também que a maioria das pessoas possuem de 20 à 40 anos, especificamente entre 20 a 30 anos com 64% (Gráfico 2) . Pode-se ainda verificar que a administração tem apenas dois gestores para coordenar e direcionar 23 funcionários ao todo.

**Gráfico 2: Faixa etária**



Fonte: Autor, 2022

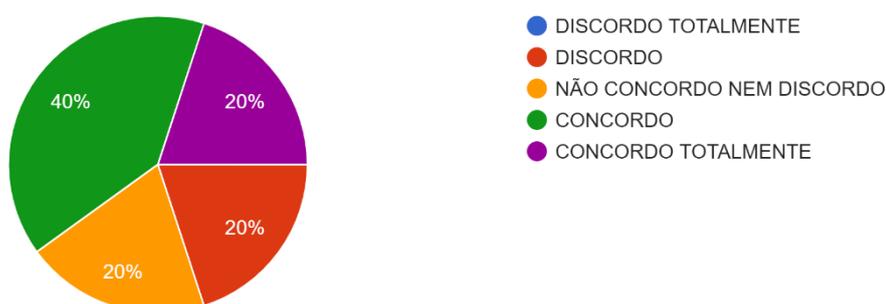
A organização primeiramente era composta apenas pela família fundadora, mas com o crescimento, para ter o controle e oferta dos melhores serviços, tomou a iniciativa de contratar terceiros para somar na organização com a força de trabalho.

### 4.3 A cultura organizacional

Após verificar como era formada e estruturada a organização, o questionário teve como objetivo obter informações sobre como os funcionários e gestores veem o processo decisório da organização e se o fator familiar têm influencia no processo decisório, bem como os pontos de dificuldades e problemas causados por essa determinada influência.

Primeiramente, os colaboradores e gestores quando questionados sobre suas relações com a cultura organizacional, os valores, as crenças e, principalmente, as tradições, a grande maioria confirma que tem conhecimento e está familiarizada com essa estrutura, como podemos ver:

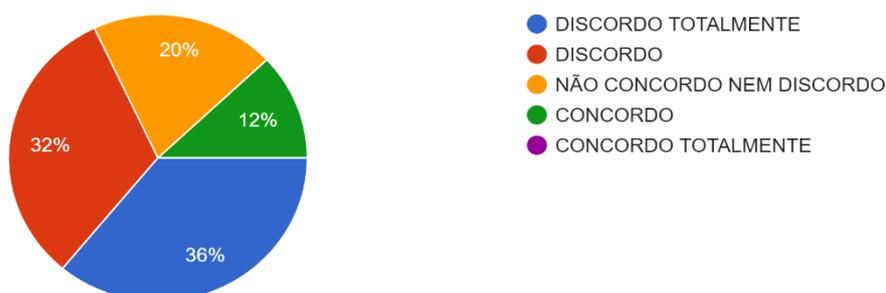
**Gráfico 3: Conhecimento dos colaboradores sobre a organização**



Fonte: Autor, 2022

Constata-se que 40% dos usuários foram apresentados sobre a cultura da organização e sua estruturação, todavia, 20% informa que não tem conhecimento. Conforme Robbins (2012), o sistema cultural é primordial e deve ser compartilhado com todos os membros para que assim tenha-se uma sinergia e possua um diferencial em relação às outras organizações. Entretanto, pode-se verificar no Gráfico 4 que eles entendem a história da organização e do seu setor de trabalho:

**Gráfico 4: Relação entre o colaborador e suas atividades na organização**



Fonte: Autor, 2022

Como visto anteriormente, para Chiavenato (2008), quando os colaboradores estão envolvidos com os hábitos, crenças e valores da organização temos a confirmação de que alcançou uma relação efetiva com a cultura desenvolvida e

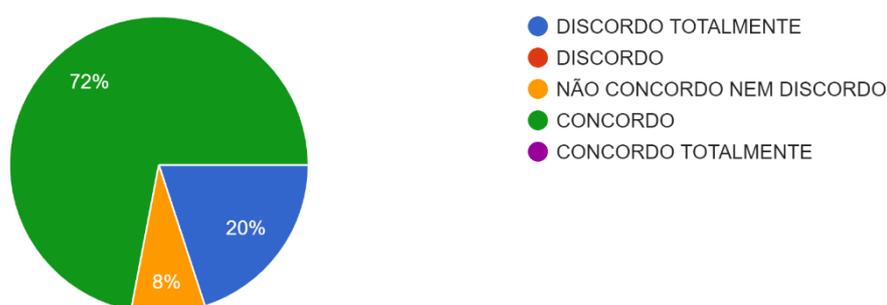
estabelecida pela determinada empresa, isso os torna ainda mais próximos e íntimos, na mesma sinergia.

Diante dos dados, verifica-se que a organização possui características culturais que são nítidas, consegue perpetuar para os demais familiares mesmo após troca de gestores, desenvolve a identidade dos seus membros junto à organização, como vimos eles se adaptam à estrutura instituída, devido à mudança lenta que é uma consequência da estabilidade que possui (Dias, 2003). Ademais, os seus aspectos formais estão ligados diretamente no modo que tem os seus processos bem definidos, com suas políticas, missão, visão e valores bem definidos, além de apresentar os aspectos informais nas relações afetivas e familiares, através de diálogos mais informais e com mais liberdade para todos expressarem as suas opiniões com receptividade e apoio (Chiavenato, 1999).

#### 4.4 Processo decisório

Sendo assim, diante do exposto, o fator cultural está ligado diretamente com o processo decisório da organização, verifica-se no Gráfico 5 como é a percepção dos indivíduos em relação ao universo familiar com o empresarial, se de fato ocorre mudanças ou pode causar influência para as decisões:

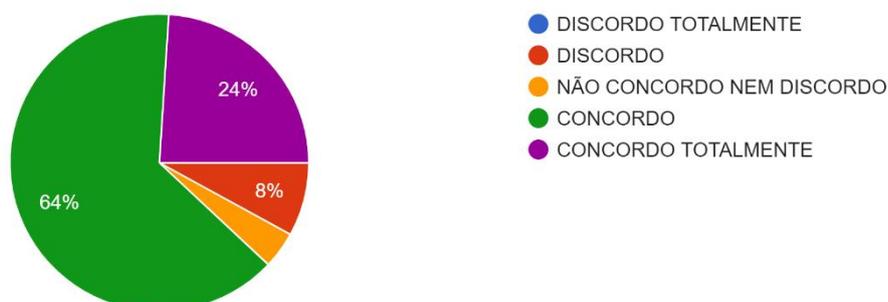
**Gráfico 5: Percepção dos colaboradores em relação ao contexto familiar na organização**



Fonte: Autor, 2022

Com 72%, o equivalente à 18 respostas, temos a confirmação de que a empresa tem como base as questões familiares e influencia diretamente no seu processo decisório. Para Bernholdt (2007), o contexto familiar quando misturado com a cultura organizacional causa uma característica forte e severa, assim, é quase impossível não obter essa interferência, nesse sentido, quando questionado sobre a influência da estrutura familiar no processo decisório foram notados os seguintes resultados:

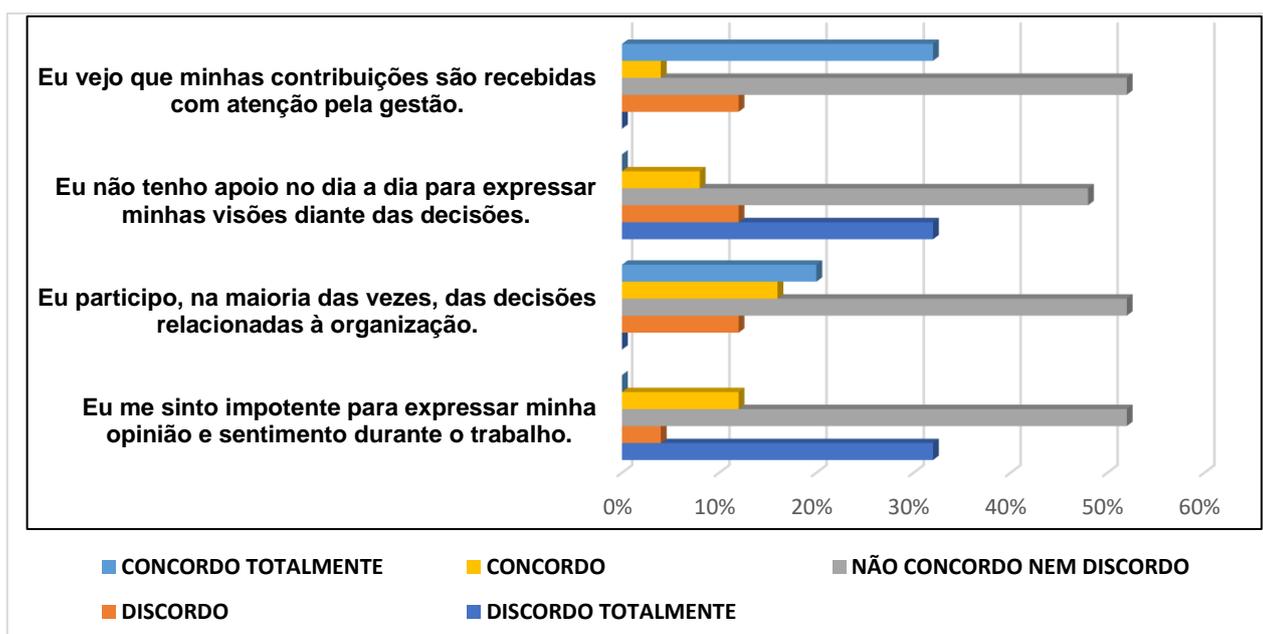
**Gráfico 6: Influência da estrutura familiar nas decisões organizacionais**



Fonte: Autor, 2022

Outro fator primordial coletado na aplicação do questionário é a participação dos colaboradores no processo decisório, se sente segurança e abertura para compartilhar e contribuir com ideias e melhorias dos processos. Sabe-se que os funcionários estão de frente e envolvidos diariamente com o produto, serviço e atendimento, se faz necessário o seu envolvimento, desse modo, no Gráfico 7 podemos entender a percepção dos colaboradores nesse cenário:

**Gráfico 7: Envolvimento dos colaboradores para contribuição no processo decisório**

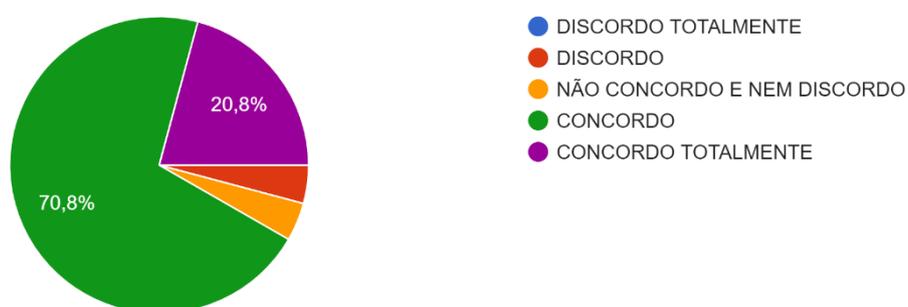


Fonte: Autor, 2022

A partir desse gráfico têm-se as informações que os colaboradores têm espaço para auxiliar os gestores com informações e ideias para contribuição na tomada de

decisão, isto é, se sentem confortáveis para opinar e apresentar suas visões no dia a dia com o apoio da organização, visto que há um envolvimento indireto no processo decisório. Mas, o fator familiar ainda apresenta participação direta e forte no sistema decisório, devido à grande confiança da intuição familiar nesse processo, como nota-se a seguir:

**Gráfico 8: Participação dos familiares no processo decisório**



Fonte: Autor, 2022

De acordo com os dados contidos no gráfico 8, ao questionar se a opinião dos familiares quando convocada era importante na tomada de decisão mesmo com as contribuições dos funcionários, a opinião e visão dos familiares ainda é o fator determinante para a tomada de decisão com 70,8%, todavia, não descarta a participação dos funcionários com suas contribuições e ideias, mas deixa claro que tem uma influência maior, principalmente quando relacionamos com o gráfico 4.

Podemos então identificar por meio da observação durante a análise do questionário que a organização desenvolve etapas para tomar a decisão final, como podemos notar a seguir:

**Figura 5: Elementos fundamentais para tomada de decisão**



Fonte: Autor, 2022

Como exposto, o processo decisório surge quando há contingências, riscos ou adversidades da organização, para analisar as possíveis soluções o gestor realiza uma sondagem com o núcleo operacional, verifica e mapeia as alternativas que são possíveis e estão alinhadas com o objetivo da empresa, em seguida, com a aprovação e aceitação dos gestores podem então tomar a decisão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo apresentar a relação e influência da cultura organizacional com o processo decisório numa empresa familiar do setor alimentício em Campina Grande/PB.

Entende-se que a organização desde sua fundação é formada pela característica familiar, assim, tem papel primordial na formação dos padrões culturais da empresa, sendo única e singular, voltados à figura do seu fundador adaptando-os aos seus próprios valores e comportamentos.

A partir da análise das respostas dos gestores e funcionários, percebe-se que o fator cultural tem influência direta no processo decisório da organização, tanto na percepção dos funcionários como para os gestores, a relação interpessoal e o fator familiar tornam-se fundamental na decisão.

Em virtude dos fatos mencionados, a gestão evidencia que a estrutura familiar implica diretamente nas decisões, a pesquisa comprova que os vínculos e laços formaram a identidade organizacional, logo, se mistura com o sistema decisório. De modo geral, identificamos que a empresa estudada apresenta essa dinâmica de relacionamento e em algumas situações podem causar impactos negativos nos seus resultados estratégicos e gerenciais, na medida em que os laços afetivos são a base da decisão final. Todavia, com base nos dados do Gráfico 7, o setor administrativo busca envolver e apoiar os funcionários na coleta de informações que possam contribuir para definir a melhor alternativa.

No entanto como limitações destaca-se que durante a coleta de dados o gestor não disponibilizou de muitos materiais para contribuir nas análises das informações, como também solicitou uma pesquisa de forma mais prática e rápida, desse modo, alguns pontos precisavam de uma análise mais completa e demandava mais tempo.

Contudo, sugere-se ainda a continuidade deste estudo para desenvolver um modelo de processo decisório onde os gestores possam entender que é necessário dar ênfase a todos os âmbitos da organização, desde aos aspectos formais até aos aspectos informais, para assim olhar a organização como um todo, observando todos os parâmetros internos e externos, desse modo, suas ações e decisões não serão baseadas e relacionadas inteiramente ao contexto familiar.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas.** In: CHANLAT, J.F. (Org.). **O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas.** Tradução de M. Rodrigues et. al.. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2. Acesso em: 22/10/2022

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2007. Acesso em: 13/11/2022

BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002. Acesso em: 21/11/2022

BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura organizacional e instrumentalização do Poder: cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. Acesso em: 21/11/2022

BERNHOLDT, D. E. **Component architectures in the next generation of ultrascale scientific computing: challenges and opportunities**. Simpósio de Ciências, 2007. Acesso em: 21/11/2022

BICHUETTI, Luana Bernardi; BICHUETTI, José Luiz. **Gestão e cultura: inseparáveis para o sucesso do líder**. Havard Bussiness Review Brasil. On-line, 2015. Acesso em: 20/10/2022

CLÁUDIO R.; BUENO S. T. F.; **CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR**; Simpósio de tecnologia na Faculdade de Tecnologia (FATEC) de Sertãozinho – São Paulo, 01/10/2019. Disponível em: Acesso em: 25/03/2022

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Acesso em: 21/11/2022

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Acesso em: 30/11/2022

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo. Editora Alinea. 2003. Acesso em: 28/11/2022

DYER, W. G., Jr. (1986). **Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions**. San Francisco: Jossey Bass. Acesso em: 05/10/2022

FREIRE, Patrícia de Sá. et al. **Processo de profissionalização com a implantação de boas práticas de governança corporativa para a abertura de capital (IPO) em empresa brasileira com gestão de tipo familiar**. 2008. Disponível em:< [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_079\\_548\\_11051.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_548_11051.pdf)>. Acesso em: 21/11/2022

GERSICK, E. Kelin. **De Geração para geração: Ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio Editora, 1999. Acesso em: 21/10/2022

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Acesso em: 27/06/2022

HALL, S. **A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo**. Educação e Realidade, Porto Alegre, n. 2, v. 22, p. 5, 1997. Acesso em: 20/10/2022

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: cultural cooperation and its importance for survival**. London: McGrawHill International, 1994. Acesso em: 22/02/2022

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Sage publications, 2001. Acesso em: 28/11/2022

HOLLENBECK, John R.; WAGNER, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Acesso em: 20/10/2022

LANZANA, A., CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999. Acesso em: 22/10/2022

LEITÃO, Pedro Claudio Coutinho; NASSIF, Mônica E. **Decisões estratégicas e informação: sensemaking organizacional como abordagem alternativa**. **Estratégia e Negócios**. Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 136-157. jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>>. Acesso em: 20/11/2022x

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. Perspectivas em Ciência da Informação.** Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 147-164, jan./mar. 2011. Acesso em: 20/11/2022

MACÊDO B. K.; **CULTURA, PODER E DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR BRASILEIRA;** Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Jan-Jun/2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/raeel/a/VbjWtQfmXKdHWdwSN64SkMv/?lang=pt>> Acesso em: 24/03/2022

MARTINS, da Silva Gandra Ives et al. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1999. Acesso em: 21/10/2022

MARTINS, E. Relações internacionais: **cultura e poder.** Brasília: IBRI, 2002. Acesso em: 20/10/2022

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Acesso em: 28/11/2022

MORAES, A.M.P. **Introdução à Administração.** São Paulo: Prentice Hall, 2004. Acesso em: 20/10/2022

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Acesso em: 20/11/2022

OLIVEIRA, Pinho Rebouças Djalma. **Empresa Familiar.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012. Acesso em: 20/10/2022

SILVA, M. H. P. D. **Reformulando Constructos de Questionários Likert.** Disponível em: < <http://www.puspsc.usp.br/wp->

content/uploads/sites/653/2020/04/Reformulando-constructos-de-question%C3%A1rios-Likert-um-potencial-recurso-quantitativo-para-docentes-da-Educa%C3%A7%C3%A3o-B%C3%A1sica.pdf> Acesso em: 22/10/2022

SILVA F.; SOUSA R.; SANTOS N.; “**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**”; CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO XI, Rio de Janeiro, 13 de agosto de 2015. Disponível em: <[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_545.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_545.pdf)> Acesso em: 22/03/2022

SILVA, Marlon Henrique da. **A tomada de decisões em empresas familiares**. Junho de 2004.

Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/3843/a-tomada-de-decisoes-emempresas-familiares.html>> Acesso em: 21/11/2022

SELDIN, Renata; RAINHO, Maria Alice Ferruccio; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. **O Papel da Cultura Organizacional na Implantação de Sistemas Integrados de Gestão: uma abordagem sobre resistência a mudanças**. In: **XXIII ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO** - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003\\_tr0404\\_0850.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0404_0850.pdf). Acesso em: 08/11/2022

**SEBRAE Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores.**, 2021. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresarios,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=De%20acordo%20com%20dados%20do,Brasil%20seguem%20o%20modelo%20familiar>> Acesso em: 26/11/2022

SCHEIN, E. H. (1992). **Organizational culture and leadership (2nd ed.)**. San Francisco: Jossey Bass. Acesso em: 05/10/2022

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. Acesso em: 08/11/2022.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna. Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa.** Petrópolis: Vozes, 2009. Acesso em: 24/07/2022

TAVARES, M. G. P. (1991). **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.** Rio de Janeiro: Quality Mark. Acesso em: 05/10/2022

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento.** In: MCLNERNEY, Claire R. **Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua.** Brasília: IBICT, 2006. Acesso em: 20/11/2022

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, BITTENCOURT, A. V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** In: SILVA, N.; ZANELLI, J. C. **Cultura Organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2004. Acesso em: 24/07/2022

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Bookman editora, 2005. Acesso em: 27/10/2022

\_\_\_\_\_. **Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira.** In: MOTTA, J. (Coord.). et.al. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997. VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996. Acesso em: 22/10/2022

**ANEXOS 1 – Instrumento de coleta de dados****Escala Likert**

<b>Significado</b>		
1		Discordo Totalmente
2		Discordo
3		Não concordo nem discordo
4		Concordo
5		Concordo totalmente

Fonte: Likert, 1932

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus, que em todos os momentos esteve presente me dando força e capacidade para concluir essa etapa.

Agradeço aos meus pais e familiares por todo o apoio e confiança que me deram, sempre me incentivando e acreditando no meu potencial, como também me auxiliaram durante minha vida pessoal e acadêmica.

A minha orientadora Ohana Trajano Barbosa que com toda sua sabedoria e paciência soube transmitir confiança e ensinamentos que levarei para sempre comigo.

Aos meus colegas de graduação pelos momentos compartilhados nestes últimos anos.

Aos professores do curso de Administração, em especial Hannah e Sibebe, que me auxiliaram durante a jornada, transmitindo seus conhecimentos e experiências.