

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL –
DOUTORADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Julian Israel Lima

**ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO REGIONAL:
O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM INDÚSTRIAS FAMILIARES DE
SANTA CRUZ DO SUL/RS**

Santa Cruz do Sul
2026

Julian Israel Lima

**ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO REGIONAL:
O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM INDÚSTRIAS FAMILIARES DE
SANTA CRUZ DO SUL/RS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Doutorado – Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Linha de Pesquisa em Organizações, Mercado e Desenvolvimento, da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito final para a obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Batista Bandeira da Fontoura

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Cidonea Machado Deponti

Santa Cruz do Sul

2026

CIP - Catalogação na Publicação

Lima, Julian Israel

ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: O PROCESSO DE TOMADA
DE DECISÃO EM INDÚSTRIAS FAMILIARES DE SANTA CRUZ DO SUL/RS /
Julian Israel Lima. – 2026.

203f. ; 30 cm.

Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de
Santa Cruz do Sul, 2026.

Orientação: Prof. Dr. Fernando Batista Bandeira da Fontoura.

Coorientação: Profa. Dra. Cidonea Machado Deponti.

1. Tomada de Decisão. 2. Racionalidade Limitada. 3.
Heurísticas e Vieses. 4. Indústrias Familiares. 5.
Desenvolvimento Regional. I. Fontoura, Fernando Batista Bandeira
da. II. Machado Deponti, Cidonea. III. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UNISC
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Julian Israel Lima

**ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO REGIONAL:
O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM INDÚSTRIAS FAMILIARES DE
SANTA CRUZ DO SUL/RS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Doutorado – Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Linha de Pesquisa em Organizações, Mercado e Desenvolvimento, da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito final para a obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Regional.

Dr. Fernando Batista Bandeira da Fontoura

Orientador – UNISC

Dr.^a Cidonea Machado Deponti

Coorientadora – UNISC

Dr. Flávio Régio Brambilla

Professor Examinador – UNISC

Dr.^a Denize Grzybovski

Professora Examinadora – IFRS

Dr. Milton Luiz Wittmann

Professor Examinador – URI

Santa Cruz do Sul

2026

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, por meio do Programa de Excelência Acadêmica (PROEX).

Ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR) da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), pela excelência acadêmica, pela acolhida e pelo espaço de debate interdisciplinar que tornaram esta caminhada madura e profunda.

À UNISC, instituição que não é apenas o cenário deste doutoramento, mas o lugar onde fiz toda a minha formação acadêmica e onde, há 20 anos, tenho o privilégio de construir a minha trajetória profissional. Agradeço por ser minha casa, meu espaço de crescimento e por viabilizar a realização deste sonho.

Ao meu orientador, Professor Fernando, pela confiança, pela condução sempre firme e pelas leituras críticas que moldaram os rumos desta tese. Sua generosidade e parceria foram fundamentais para que eu alcançasse a maturidade científica necessária neste processo.

À minha coorientadora, Professora Cidonea, pelo olhar atento, pelas contribuições valiosas, pela sensibilidade e pelo apoio constante em cada etapa deste trabalho, enriquecendo o debate e a análise empírica de forma ímpar.

Aos professores do programa e aos membros da banca examinadora, pelas provocações e contribuições que qualificaram a versão final deste documento.

À minha filha, Joana, luz da minha vida, que com sua pureza, seus sorrisos, seu carinho e amor em todas as horas, foi a minha maior motivação nos dias mais exaustivos desta jornada.

À minha esposa, Natalia, companheira de vida e de todas as horas. O título de doutor é tanto meu quanto seu. Obrigado por segurar a barra nos momentos de ausência, por compreender as renúncias de finais de semana e por me sustentar com seu amor, paciência e incentivo incondicional. Sem você, esta tese jamais existiria.

RESUMO

As transformações econômicas e produtivas vivenciadas por Santa Cruz do Sul/RS, especialmente diante da reconfiguração histórica do complexo fumageiro, ampliaram a relevância das indústrias familiares na dinâmica econômica e territorial regional. Nesse contexto, esta tese teve como objetivo analisar de que maneira os processos de tomada de decisão, influenciados por racionalidades limitadas, afetam a trajetória de indústrias familiares do município. A investigação justifica-se pela importância socioeconômica dessas organizações para o Desenvolvimento Regional e pela necessidade de compreender como suas escolhas estratégicas se estruturam frente às pressões competitivas, às incertezas de mercado e às transformações territoriais contemporâneas. O suporte teórico fundamenta-se na Teoria das Decisões de Herbert Simon, especialmente no pressuposto da racionalidade limitada, articulada às contribuições de Daniel Kahneman e Amos Tversky acerca das heurísticas e vieses cognitivos, em diálogo com abordagens territoriais do Desenvolvimento Regional. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, interpretativa e descritiva, utilizando a estratégia de estudo de caso múltiplo a partir das trajetórias organizacionais da Metalúrgica Mor, Mercur e Xalingo. Os dados foram produzidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com integrantes dos níveis estratégico, tático e operacional das organizações, complementadas por pesquisa documental. As empresas foram selecionadas com base em sua representatividade econômica no município, associada à permanência histórica e à presença de gestão familiar. Os resultados demonstram que a racionalidade limitada atua como elemento de convergência comportamental entre as organizações analisadas, orientando os processos decisórios para estratégias voltadas prioritariamente à sobrevivência, à estabilidade econômica e à preservação material. Diante da impossibilidade de controlar integralmente as variáveis de mercados complexos, os decisores recorrem a critérios de satisfatoriedade (*satisficing*), heurísticas e mecanismos de aversão à perda, substituindo modelos idealizados de maximização por respostas pragmáticas de adaptação organizacional. Embora apresentem racionalidades institucionais distintas, as organizações convergem para mecanismos defensivos semelhantes: a Mor enfatiza eficiência produtiva, controle de custos e previsibilidade mercadológica; a Mercur tensiona a lógica econômica tradicional ao incorporar critérios ético-socioambientais às decisões; enquanto a Xalingo evidencia processos de retração estratégica e isolamento organizacional decorrentes da crise financeira e da recuperação judicial. As evidências indicam que os processos decisórios organizacionais permanecem fortemente ancorados na lógica convencional do crescimento econômico, limitando a capacidade das organizações de promover transformações territoriais mais amplas e multidimensionais. Assim, geração de empregos, arrecadação tributária e dinamização econômica regional emergem mais como externalidades indiretas da busca por continuidade operacional do que como estratégias deliberadas de desenvolvimento territorial. Conclui-se que os limites da racionalidade condicionam as organizações a formas semelhantes de adaptação ao capitalismo contemporâneo, restringindo suas margens de autonomia estratégica e suas capacidades de induzir mudanças estruturais profundas no território. Esses resultados abrem espaço para futuras pesquisas voltadas à investigação de racionalidades organizacionais mais plurais, territorialmente comprometidas e orientadas à multidimensionalidade do Desenvolvimento Regional.

Palavras-chave: Tomada de Decisão; Racionalidade Limitada; Heurísticas e Vieses; Indústrias Familiares; Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT

The economic and productive transformations experienced by Santa Cruz do Sul, RS, Brazil, especially in light of the historical reconfiguration of the tobacco complex, have amplified the relevance of family industries in the regional economic and territorial dynamics. Within this context, this thesis aimed to analyze how decision-making processes, influenced by bounded rationalities, affect the trajectory of family industries in the municipality. The investigation is justified by the socioeconomic importance of these organizations for Regional Development and by the need to understand how their strategic choices are structured in the face of competitive pressures, market uncertainties, and contemporary territorial transformations. The theoretical framework is grounded in Herbert Simon's Theory of Decisions, particularly under the premise of bounded rationality, articulated with Daniel Kahneman and Amos Tversky's contributions regarding heuristics and cognitive biases, in dialogue with territorial approaches to Regional Development. Methodologically, the research is characterized as qualitative, interpretative, and descriptive, utilizing the case study strategy based on the organizational trajectories of Metalúrgica Mor, Mercur, and Xalingo. Data were produced through semi-structured interviews conducted with members of the strategic, tactical, and operational levels of the organizations, complemented by documentary research. The companies were selected based on their economic representativeness in the municipality, associated with historical permanence and the presence of family management. The results demonstrate that bounded rationality acts as an element of behavioral convergence among the analyzed organizations, guiding decision-making processes toward strategies primarily focused on survival, economic stability, and material preservation. Given the impossibility of fully controlling the variables of complex markets, decision-makers resort to satisficing criteria, heuristics, and loss aversion mechanisms, replacing idealized maximization models with pragmatic responses of organizational adaptation. Although they present distinct institutional rationalities, the organizations converge toward similar defensive mechanisms: Mor emphasizes productive efficiency, cost control, and market predictability; Mercur tensions traditional economic logic by incorporating ethical-socio-environmental criteria into decisions; while Xalingo evidences processes of strategic retraction and organizational isolation resulting from financial crisis and judicial recovery. The evidence indicates that organizational decision-making processes remain strongly anchored in the conventional logic of economic growth, limiting the organizations' capacity to promote broader and multidimensional territorial transformations. Thus, job creation, tax collection, and regional economic dynamization emerge more as indirect externalities of the pursuit of operational continuity than as deliberate territorial development strategies. The study concludes that the limits of rationality condition organizations to similar forms of adaptation to contemporary capitalism, restricting their margins of strategic autonomy and their capacities to induce deep structural changes in the territory. These results open space for future research aimed at investigating more plural organizational rationalities that are territorially committed and oriented toward the multidimensionality of Regional Development.

Keywords: Decision-Making; Bounded Rationality; Heuristics and Biases; Family Industries; Regional Development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores que influenciam o processo decisório	79
Quadro 2 – Heurísticas e vieses cognitivos na visão de Kahneman e Tversky	88
Quadro 3 – Quadro teórico-metodológico da pesquisa	108
Quadro 4 – Aplicação dos critérios de inclusão e exclusão	110
Quadro 5 – Síntese do perfil dos entrevistados	151
Quadro 6 – Evolução das decisões e impactos organizacionais	174
Quadro 7 – Matriz de convergência decisória das indústrias analisadas	181

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução Populacional de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul e Brasil nos últimos três Censos do IBGE	121
Tabela 2 – As dez maiores economias do Estado do Rio Grande do Sul segundo o PIB de 2023	122
Tabela 3 – Evolução do Índice de Participação dos Municípios do RS	124

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	34
2.1 Estudos sobre processos decisórios: Um breve histórico.....	34
2.2 Comportamento administrativo: A teoria das decisões de Herbert Simon...	40
2.2.1 O papel da racionalidade no processo decisório.....	55
2.2.2 A psicologia das decisões.....	64
2.2.3 Síntese teórica do processo decisório.....	77
2.3 Heurísticas e vieses: Contribuições de Kahneman e Tversky.....	80
2.4 Território, racionalidade organizacional e desenvolvimento regional.....	94
2.5 As empresas familiares.....	97
3. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM INDÚSTRIAS FAMILIARES DE SANTA CRUZ DO SUL/RS.....	103
3.1 Procedimentos metodológicos.....	103
3.1.1 Método de abordagem.....	106
3.1.2 Procedimentos de coleta de dados.....	109
3.1.3 Procedimentos de análise de dados.....	113
3.2 Caracterização do contexto e das indústrias pesquisadas.....	115
3.2.1 O desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul.....	115
3.2.2 Breve trajetória das indústrias familiares analisadas.....	127
3.2.2.1 Metalúrgica Mor S.A.....	127
3.2.2.1 Mercur S.A.....	131
3.2.2.3 Xalingo S.A.....	145
3.2.3 Perfil dos decisores entrevistados.....	149
3.3 Análise e discussão dos resultados.....	153
3.4 Síntese Analítica: A Configuração do processo decisório.....	172
4. CONCLUSÕES.....	186
APÊNDICES.....	198
APÊNDICE A – ROTEIROS SEMIESTRUTURADOS DE ENTREVISTA.....	199
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	203

1. INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão é um elemento que permeia uma ampla gama de organizações na sociedade e, por esse motivo, tem sido objeto de inúmeros estudos com vistas ao aprimoramento da execução das escolhas pelos diversos agentes envolvidos, com vistas à entrega de um conjunto maior de benefícios aos públicos afetados pelas repercussões dessas decisões. Em organizações empresariais, entre as quais figuram as indústrias sob controle familiar, a expectativa por processos decisórios qualificados envolve, na perspectiva comum, a atenção à visão e princípios da organização¹ em si, os quais enfatizam prioritariamente os interesses do seu quadro societário.

Essa perspectiva é referenciada reiteradamente na literatura de gestão empresarial que tem uma trajetória mais voltada à perspectiva positivista e funcionalista, com reflexos para dinâmicas organizacionais vinculadas aos processos internos da organização, negligenciando, muitas vezes, os aspectos estruturais e sociais.

A organização vista como algo que vai além da mera função administrativa, que coordena e distribui recursos, autoridade e trabalho entre seus membros, passa a ser um cenário no qual as relações sociais, cultura e valores desempenham papéis relevantes tanto para a consecução dos objetivos internos quanto para a aproximação com os interesses dos múltiplos agentes envolvidos (SOBRAL; PECI, 2013).

Nesse sentido, a perspectiva do Desenvolvimento Regional contempla, por sua vez, a atenção aos diversos interesses e necessidades dos múltiplos agentes que, de alguma forma, se relacionem com a organização, para além do quadro societário, como funcionários e suas famílias, o meio ambiente e as pessoas afetadas pela sua qualidade, as populações do entorno dessas organizações, os fornecedores e seus empregados, contemplando, assim, aspectos sociais, ambientais e culturais além das particularidades da região de atuação da organização, numa visão multiescalar e multidimensional.

O papel das organizações na sociedade é um assunto que está sendo cada vez mais discutido, envolvendo todos os aspectos da tomada de decisões como

¹ No estudo ora proposto, o termo “organizações” será tratado como sinônimo de “empresas”.

forma estruturante da produção de bens e serviços, numa agenda de sustentabilidade, podendo a Ciência do Desenvolvimento Regional contribuir para o refinamento destas análises através de uma mudança aparentemente singela, que é colocar a sociedade como protagonista destes processos e não somente o mercado (TENÓRIO, 1998; FAVARETO, 2022). Figurando entre os ramos mais atuais das ciências sociais e econômicas, a ciência regional apresenta abordagem interdisciplinar, tendo surgido no pós-guerra e envolvendo diversas áreas do conhecimento, relacionando-se diretamente com o conceito de territorialidade, considerando que a intervenção humana no território está no centro de suas ações.

Evidencia-se os primeiros movimentos iniciados a partir de uma abordagem sobre o ordenamento do espaço, passando pela lógica de conhecimento econômico e, mais adiante, pela abordagem dos pólos de desenvolvimento. Entre diversos outros desdobramentos, essa ciência teve sua evolução como decorrência dos esforços de um conjunto significativo de pesquisadores, de várias áreas do conhecimento, os quais identificaram, a partir de sucessivos estudos, que as regiões se desenvolvem de formas distintas, contrapondo a hegemonia dos estudos de localização organizacional da época (BENKO, 1999).

Enquanto entidades sociais compostas por um grupo estruturado de pessoas que atuam conjuntamente para a consecução de objetivos comuns (SOBRAL; PECL, 2013), as organizações interferem nos territórios, transformando-os na medida em que se estabelecem, se alteram, crescem ou se extinguem.

Considerar os reflexos, positivos e negativos, da atividade empresarial para os territórios contribui para justificar uma investigação sob o olhar do Desenvolvimento Regional, tendo em vista que, independente dos princípios e interesses por trás das decisões e das estratégias dessas organizações, sua própria existência e interação com o seu entorno já apresenta potencial de interferência, para o bem e para o mal, nas desigualdades regionais, referidas por Etges e Degrandi (2013).

As formas de organização da produção impactam nos territórios, assumindo vários formatos e estabelecendo sua identidade. Trata-se de um indicativo de que o estudo dos desdobramentos relacionados à dinâmica organizacional nos territórios se faz importante também para o contexto da Ciência do Desenvolvimento Regional.

A racionalidade dos agentes econômicos foi tida por muito tempo como algo absoluto e inquestionável, até o momento em que Herbert Simon apresentou sua teoria das decisões, a qual delineou os limites dessa racionalidade no processo de escolha dos indivíduos, proporcionando um espaço para a consideração de outras dimensões que até então não eram observadas.

Isso resultou na inclusão de elementos até então negligenciados no estudo dos processos decisórios, transcendendo os meros aspectos econômico-financeiros na pauta das discussões. Assim, a abordagem da racionalidade limitada de Simon emergiu como uma alternativa à concepção substantiva neoclássica de racionalidade, passando a integrar o conjunto de premissas das abordagens heterodoxas, que buscavam se distinguir da vertente neoclássica, marcando um ponto de inflexão na teoria econômica (SIMON, 1979; STEINGRABER; FERNANDEZ, 2013; SBICCA, 2014; OLIVEIRA; DE PAULA, 2014; DE MELLO et al., 2021).

Desse modo, o propósito da abordagem de Simon (1979) é apresentar uma teoria que congregue tanto os aspectos racionais da escolha quanto as diferentes particularidades e limitações dos aspectos humanos que permeiam o processo decisório, congregando, assim, tanto o olhar priorizado pelos economistas quanto o enfoque rotineiramente dado por psicólogos e administradores ao mesmo processo. Essa perspectiva sobre o processo de escolha por parte dos indivíduos respondeu à necessidade preexistente de desenvolver uma teoria do comportamento dos agentes econômicos que refletisse de maneira mais precisa o comportamento no mundo real. Isso, por sua vez, permitiu uma maior convergência da economia com outras áreas do conhecimento, incluindo sociologia, psicologia e administração.

Por incluir os aspectos humanos às discussões sobre a tomada de decisão, a abordagem de Simon converge com uma agenda de pesquisa que abarque os desdobramentos das escolhas organizacionais sobre os diversos agentes que compõem os territórios, possibilitando que seja lançado um olhar sobre essa dinâmica sob a perspectiva do Desenvolvimento Regional. Ao considerar o agente econômico como um ser humano, com suas limitações, potencialidades e suscetibilidade à influência de diversos fatores na realização de suas escolhas, fica evidente que a decisão não é um processo integralmente racional e que, portanto,

gera a necessidade de exploração dos vieses que permeiam essa dinâmica dentro das organizações. Esses desdobramentos apresentam relevância para a Ciência do Desenvolvimento Regional na medida em que o estudo de organizações familiares de um território apresenta particularidades e especificidades dessas relações interorganizacionais e familiares, muitas vezes distintas das grandes organizações, que influenciaram o desenvolvimento da teoria organizacional no cenário internacional (TOFFLER, 1995).

Os vieses cognitivos, que compreendem atalhos mentais utilizados pelas pessoas para facilitarem o processo de escolha e se baseiam em processos cognitivos, emocionais e sociais dos decisores, desempenham um papel significativo na escolha de estratégias empresariais em organizações, especialmente as familiares. Esses vieses podem incluir desde fenômenos cognitivos como a aversão à perda, a ancoragem a informações prévias, a influência do grupo familiar ou o apego ao processo histórico da organização.

Além disso, é crucial considerar o peso das decisões internas das empresas familiares no entorno. Decisões baseadas em vieses podem levar a caminhos que não sejam, necessariamente, os mais eficientes em termos econômicos e, simultaneamente, que não apresentem impacto positivo na comunidade local.

A influência dessas escolhas no desenvolvimento regional pode ser significativa, uma vez que as estratégias de negócios dessas empresas afetam o mercado de trabalho, os fornecedores locais e a interação com a comunidade. Ao relacionar-se essa discussão com o campo do Desenvolvimento Regional, questões relevantes podem emergir, como a busca pelo entendimento sobre a maneira como essas tendências podem afetar o desenvolvimento da região de atuação dessas organizações, visto que, tudo que ocorre na sociedade, na ciência, nos aspectos culturais tem forte influência das formas de organização da produção (MARX, 1874; BARROS, DAINEZE, 2014).

Assim, a abordagem de Simon, ao integrar os aspectos humanos à teoria da decisão, proporciona um olhar mais abrangente sobre o contexto das indústrias familiares e sua relação com o Desenvolvimento Regional. Isso possibilita a exploração, de forma mais aprofundada, dos vieses que permeiam as decisões e a implementação das estratégias selecionadas, para que se possa compreender como essas escolhas internas podem impactar não apenas as organizações, mas

também as comunidades e territórios nos quais estão inseridas. Então, como objeto de pesquisa, este estudo analisou organizações familiares localizadas no Município de Santa Cruz do Sul, com recorte empírico para as empresas de maior porte que permaneceram sob controle familiar no percurso histórico de suas atividades.

Com a lente interdisciplinar do Desenvolvimento Regional, este estudo buscou analisar o desenvolvimento de organizações familiares de Santa Cruz do Sul, com interpretações para suas especificidades e particularidades regionais. Entende-se que a literatura em gestão empresarial, em linhas gerais, foi fortemente influenciada pelas grandes organizações, com viés muito forte para as norteamericanas, que tiveram o desenvolvimento histórico no limiar da sociedade industrial, com mercados crescentes, desenvolvimento de novas tecnologias de produção, entre vários fatores desse período histórico.

Em termos de estudos organizacionais críticos, essa temática é revisitada ao se entender que as pequenas e médias empresas que estão vinculadas a um território nem sempre apresentam aderência a este referencial, muitas vezes importado e fora do contexto (SOBRAL, PECI; 2013). Além disso, o estudo da dinâmica organizacional sobre os territórios se mostra importante, por se tratar de agentes transformadores e criadores das desigualdades regionais referidas por Etges e Degrandi (2013).

O assunto da tomada de decisão é partilhado por inúmeras áreas do conhecimento, como a matemática, a estatística, a economia, a ciência política, a psicologia e as ciências sociais, tendo em vista que tomar decisões é algo que as pessoas fazem o tempo todo, tendo ou não consciência disso (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012). A compreensão acerca de como as escolhas são feitas dentro dos processos organizacionais e seus consequentes desdobramentos, transcendendo suas fronteiras e impactando seu entorno, numa lógica multiescalar e multidimensional, para além de um olhar simplesmente econômico, pode fornecer elementos importantes para a compreensão e aprimoramento desses processos, em prol de todos os agentes envolvidos.

Conforme Sobral e Peci (2013), a abordagem de Simon propõe que os administradores consideram as características essenciais do problema ao tomarem suas decisões, não incluindo todas as variáveis existentes e que atribuem o caráter de complexidade ao processo decisório, comportando-se de forma racional dentro

dos limites e restrições desse modelo simplificado de tomada de decisão. Desta forma, segundo os autores, a teoria de Simon se comporta como um modelo descritivo e explicativo do processo decisório.

Por envolver aspectos diretamente associados ao grau de autonomia e consciência dos agentes decisores e pela influência exercida nessa relação decisor-organização, em todos os níveis hierárquicos, por parte da organização e suas estruturas formais e informais de poder, informações e conhecimento, as proposições da teoria de Herbert Simon alcançaram a possibilidade de entendimento das potenciais relações entre o processo decisório e seus desdobramentos sobre as dimensões internas e externas das organizações.

Da mesma forma, ao destacar que cada uma das decisões tomadas, em todos os postos de trabalho, sofrem influência de elementos que podem ser modulados ou controlados pela gestão maior, por meio de sua cultura, suas premissas, pela constituição deliberada do ambiente psicológico de escolha, assim como pelos estímulos e lealdades estabelecidos, Simon (1979) oferece uma teoria capaz viabilizar a interferência em qualquer tipo de organização, traduzindo o processo decisório como o próprio processo de gestão dos caminhos de qualquer negócio, independente de seus objetivos, se visam lucro ou não. Isso apresenta uma possibilidade de vinculação com o Desenvolvimento Regional, ao passo que a compreensão dos elementos que compõem e conduzem as escolhas e suas consequências pode potencializar os benefícios a todos os envolvidos e afetados pela atuação organizacional, seja dentro ou fora dela, numa lógica multiescalar, tendo em vista que a atuação desses agentes pode estar dispersa nos territórios, podendo ir além das fronteiras regionais.

A dinâmica organizacional pode ser conduzida de modo a priorizar uma infinidade de interesses, podendo ser abordados de forma simultânea ou sequencial, congruente ou contraditória, sendo ainda incipientes as organizações baseadas em modelos associados a valores sociais e ambientais, independente dos seus objetivos econômico-financeiros (FONTOURA, 2019). Há que se observar a recorrência de modelos de negócios fortemente baseados na lógica positivista e generalizadora, muitas vezes atuando num movimento de mercado que busca a autopromoção com base em estratégias pseudo-sociais e pseudo-ambientais, meramente mercantis e sem oferecer materialidade e efetividade por meio de sua

atuação, a qual costuma ser rotineiramente focada na remuneração do capital dos seus investidores.

Nesse sentido, a discussão de mecanismos de gestão que possibilitem o entendimento profundo dos processos decisórios a ponto de oferecerem caminhos para o fomento, criação, manutenção e expansão de modelos de negócio que se proponham a contribuir com os diversos agentes envolvidos e com o desenvolvimento social, econômico, ambiental e cultural das suas regiões de atuação, encontra guarida na seara do Desenvolvimento Regional, mesmo oferecendo severos desafios decorrentes das próprias contradições do modelo capitalista, pode ser um caminho para a construção de uma atuação organizacional mais alinhada aos anseios das suas partes interessadas, que compreendem quaisquer pessoas ou entidades que colham benefícios ou qualquer tipo de consequência resultantes dessa atuação.

Nesse intento, um olhar sobre as organizações, sobretudo as que visam lucro, pela lente da teoria das decisões de Herbert Simon e sua abordagem da racionalidade limitada, na perspectiva do Desenvolvimento Regional, significa questionar em que medida essa atuação empresarial gera e mantém a alienação dos seus trabalhadores por meio da limitação de autonomia nos processos decisórios associados à sua atuação profissional, o que impacta diretamente sua qualidade de vida, seu sentimento de pertencimento, progressão e propósito. No caso das indústrias familiares de Santa Cruz do Sul, as quais apresentam processos produtivos que resultam em estruturas hierárquicas que vão do nível estratégico ao operacional, chegando à subdivisão elementar de tarefas, pela própria natureza de seus processos, o conhecimento a respeito do grau de autonomia alcançado aos ocupantes dos diversos postos de trabalho existentes pode ajudar na proposição de práticas de gestão de pessoas que priorizem seu autodesenvolvimento, sua saúde mental e, até mesmo, sua dignidade.

A abordagem de Simon explica que as lealdades afetam os processos de escolha, na medida em que orientam as decisões dos indivíduos em direção aos interesses do grupo ao qual pertencem e com o qual se identificam. Assim sendo, no intuito de viabilizar a compreensão dos movimentos internos que geram reflexos internos e externos, é necessário que se compreenda a quais valores os funcionários das indústrias familiares são incentivados a aderir e como tais

lealdades são capazes de afetar o desenvolvimento regional. Essa discussão tem o potencial de fornecer condições de entendimento do quanto a ação deliberada da alta gestão no esforço de aderência dos seus subordinados a um sistema de valores específicos pode afetar a vida dos trabalhadores e das comunidades com as quais essas empresas interagem, entre outros aspectos.

As empresas familiares, cuja colaboração para o desenvolvimento dos territórios é notória, apresentam lógicas específicas de funcionamento, fortemente ligadas a tradições e valores estabelecidos por seus fundadores e transmitidos entre as gerações na consecução de suas atividades. Com uma atuação baseada em uma troca de influências com o ambiente externo e a própria família, esse tipo de empresa sobrevive e se mantém a partir de um sistema que envolve crenças, valores, visão e tradições próprios do seu tipo de negócio e fortemente baseados em sua trajetória e curva de aprendizado (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998; DONNELLEY, 1967; MACHADO, 2005).

As empresas familiares, por natureza, apresentam as suas particularidades regionais, o que reforça a ligação dessa temática com as discussões do Desenvolvimento Regional, dada a importância das contribuições desse formato de negócio para as comunidades onde estão inseridas. Com a desnacionalização da indústria fumageira de Santa Cruz do Sul, iniciada nas décadas de 1960, 1970 e 1980, aconteceram transformações no território, levando o Município a ser reconhecido como pólo regional de desenvolvimento industrial, tendo a especialização fumageira como base econômica para a região e para o próprio Município, o que teve seus desdobramentos, positivos e negativos, levados a todos os âmbitos da economia local, incluindo outros modelos de negócio (MOLINA, 2010; FONTOURA, 2019).

Embora a origem da constituição do ramo industrial de Santa Cruz do Sul tenha sido baseada de forma territorializada, pautada pela integração com o local, as transformações decorrentes da desnacionalização industrial e o crescimento resultante desse processo acabaram por promover uma lógica de crescimento unidimensional, fortemente baseada em premissas positivistas e capitalistas, gerando um contexto marcado pela desterritorialização nas escalas local e regional. Com a intensificação da desnacionalização das empresas familiares santa-cruzenses, partindo-se para uma realidade baseada na atuação de

multinacionais, o que se observou foi o já mencionado fluxo de desterritorialização no setor fumageiro e uma reterritorialização baseada no capital estrangeiro, na acumulação rígida e exógena, o que estabeleceu uma tensão entre o global de o regional, perdurando até a atualidade (FONTOURA, 2019; NORONHA, 2012).

Partindo do pressuposto de que a teoria das decisões de Simon estabelece que a racionalidade limitada se baseia na seleção das opções mais satisfatórias, não as ótimas, num movimento que se baseia, entre outros fatores, na própria trajetória dos decisores, de modo que as decisões tomadas no passado interferem no estabelecimento de padrões para as escolhas atuais, se mostrou indispensável uma avaliação acerca do processo histórico das indústrias familiares pesquisadas. O entendimento dessa trajetória viabilizou a compreensão de como as decisões estratégicas do passado moldam as escolhas atuais das indústrias familiares. Este estudo a compreensão sobre a forma como o aprendizado organizacional, a partir de experiências pregressas, constituídas no âmbito das já referidas tensões regionais, assim como as tradições e valores familiares, influenciam o processo decisório e as estratégias de adaptação dessas indústrias na atualidade.

A Teoria das Decisões postula que a incerteza interfere na tomada de decisões por levar à necessidade de utilização de heurísticas, que se constituem em atalhos mentais baseados em relações empíricas capazes de gerar vieses cognitivos, ignorando as reais probabilidades existentes nos momentos de escolha. Esses aspectos, também abordados por Kahneman e Tversky (2012), os quais apresentam visão, de certa forma, complementar à de Simon, contribuem para a realização de escolhas equivocadas nos mais diversos âmbitos organizacionais. Nesse sentido, se fez importante a compreensão de como as heurísticas e vieses, assim como a própria incerteza que os gera, foram capazes de influenciar as decisões tomadas nas indústrias familiares.

A presença de empresas familiares em uma região pode afetar a complexidade dos contratos econômicos, a necessidade de monitoramento e a segurança de propriedade e conhecimento. Esses fatores são importantes para a formação de redes, padrões de comportamento e processos de *networking*, que são fundamentais para o desenvolvimento regional. A inserção dessas empresas nas estruturas produtivas regionais pode tanto aumentar quanto dificultar o desenvolvimento regional, dependendo de como influenciam as economias

externas de aglomeração e as externalidades. Assim, o impacto das empresas familiares no desenvolvimento regional não depende apenas de sua proporção na economia local, mas também de como essas empresas interagem com os fatores e processos regionais, facilitando ou dificultando o desenvolvimento (BASCO, 2015).

Embora a literatura sobre tomada de decisão em organizações seja consistente, especialmente com base em teorias como as de Herbert Simon, grande parte dessas discussões tem sido dominada por análises de grandes corporações, muitas delas inseridas em mercados globais e desvinculadas de uma realidade regional específica, com predominância de abordagens quantitativas (RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2015). Contudo, se sabe menos sobre como indústrias familiares, que possuem dinâmicas próprias e estão intimamente ligadas aos contextos locais, mantêm seus processos decisórios. Essa lacuna teórica e empírica, que evidencia a necessidade de estudos sobre como as decisões nessas empresas afetam não apenas seus próprios resultados, mas também o desenvolvimento social e econômico das regiões onde atuam, como é o caso de Santa Cruz do Sul, também configurou como um dos fortes motivadores da realização deste estudo.

Compreender os processos decisórios nas indústrias familiares não é apenas uma contribuição teórica, mas também apresenta relevância social. Essas organizações, muitas vezes moldadas por valores tradicionais e contextos locais, desempenham um papel importante no desenvolvimento regional, gerando empregos, contribuindo para a economia e contribuindo para a moldagem da identidade cultural das regiões. Compreender como esses processos de decisão influenciam diretamente o desenvolvimento social, econômico e ambiental das regiões onde elas operam é necessário para a formulação de políticas e práticas de gestão mais eficazes, que possam beneficiar tanto as organizações quanto as comunidades onde elas estão inseridas.

Ao analisar a tomada de decisões em indústrias familiares de Santa Cruz do Sul sob a lente da teoria de Simon e as implicações para o Desenvolvimento Regional, este estudo buscou fornecer entendimentos práticos que possam guiar melhores práticas de gestão nessas organizações. Entender a influência dos processos decisórios em todos os níveis hierárquicos, especialmente em indústrias que atuam em ambientes regionais específicos, é necessário para a proposição de

modelos de negócios mais sustentáveis e socialmente responsáveis. Ao abordar esse vazio teórico, esta tese oferece contribuições teóricas, ao adaptar a teoria de Simon ao contexto das indústrias familiares, assim como contribuições práticas, ao identificar direções estratégicas que possam aprimorar a contribuição dessas empresas para o desenvolvimento regional.

Considerando que as decisões tomadas nas indústrias familiares não apenas moldam suas estratégias empresariais, mas também influenciam diretamente o desenvolvimento regional, se fez necessário investigar como esses processos decisórios ocorrem e quais são seus impactos. A Teoria da Racionalidade Limitada, proposta por Herbert Simon, ofereceu uma lente importante para essa análise, pois reconhece que os tomadores de decisão nem sempre têm acesso a todas as informações ou conseguem processá-las de maneira ideal. Diante dessas limitações, as escolhas feitas dentro das indústrias familiares de Santa Cruz do Sul podem refletir tanto as condições específicas do território quanto os desafios econômicos, sociais e culturais que elas enfrentam. Com isso em mente, surgiu a seguinte questão central, que norteou o presente estudo: De que maneira os processos de tomada de decisão, influenciados por racionalidades limitadas, afetam a trajetória de indústrias familiares de Santa Cruz do Sul/RS?

Para responder a essa questão, estabeleceu-se como objetivo geral analisar de que maneira os processos de tomada de decisão, influenciados por racionalidades limitadas, afetam a trajetória de indústrias familiares de Santa Cruz do Sul/RS.

Os objetivos específicos da pesquisa, utilizados como norte para a consecução da análise teórica e empírica dos processos de decisão dessas indústrias foram:

- a) Estudar o Município de Santa Cruz do Sul e a relação das indústrias sob controle familiar com seu desenvolvimento;
- b) Descrever o processo histórico das três indústrias familiares com melhor resultado no Valor Adicionado Fiscal no Município de Santa Cruz do Sul/RS;
- c) Identificar as principais mudanças organizacionais na trajetória das organizações estudadas;
- d) Analisar as principais decisões e suas racionalidades frente às mudanças organizacionais no desenvolvimento histórico das organizações.

A partir de um contexto social e econômico constituído por meio das transformações históricas ocorridas em Santa Cruz do Sul/RS, principalmente em decorrência da instalação e crescimento de uma indústria fortemente baseada na atividade fumageira, a qual teve seu início numa realidade familiar, territorializada e local para, posteriormente, ser desnacionalizada a ponto de culminar no estabelecimento de uma realidade marcada pelas contradições de uma relação vertical de indústrias internacionais com a economia regional, surge a necessidade de análises e discussões acerca das indústrias que ainda mantêm a característica familiar enquanto atuantes no cenário regional, conforme destacado por Fontoura (2019), Molina (2010) e Noronha (2012).

As indústrias familiares, aqui consideradas como aquelas que mantêm as características essenciais de uma empresa familiar, conforme as visões de Grzybovski e Tedesco (1998), Donnelley (1967) e Machado (2005), preservam a propriedade, a gestão e a sucessão no âmbito da mesma família, com valores, crenças, tradições e visões fortemente enraizados na cultura estabelecida por seus fundadores. Essas empresas desempenham um relevante papel no cenário regional, influenciando tanto o desenvolvimento econômico quanto o social, tendo em vista que sua atuação pode ajudar a moldar o ambiente local.

A forma como essas organizações interagem com o contexto regional pode afetar o ritmo e a direção do desenvolvimento, seja facilitando a criação de oportunidades e fortalecendo o tecido social, seja impondo desafios e barreiras para o progresso sustentável da região. Assim, o impacto das empresas familiares no Desenvolvimento Regional vai além de sua presença quantitativa, sendo definido especialmente por suas ações e pelo modo como essas influenciam e respondem aos fatores locais (BASCO, 2015).

Pela sua natureza, as organizações familiares apresentam redes sociais consistentes em suas regiões de atuação, as quais facilitam a troca de recursos e informações e favorecem a promoção de um ambiente econômico e social dinâmico e coeso. A orientação das decisões tomadas no âmbito das empresas familiares tende a ser para o longo prazo, tendo em vista a grande preocupação com a sustentabilidade dos negócios e, em especial, o legado familiar, o que tem suas contribuições para a estabilidade de empregos e uma lógica de crescimento contínuo. A influência da lógica comunitária também é frequentemente observada

na atuação de empresas familiares, o que significa que elas tendem a priorizar ações que beneficiem a comunidade local, como a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável, o que tem potencial de contribuição para o desenvolvimento econômico e social nas suas regiões de atuação. Além do exposto, embora reconhecidas como fortes contribuintes para o desenvolvimento de várias economias, como Alemanha, Estados Unidos e Suécia, as organizações familiares ainda figuram em um número escasso de estudos com o propósito de explicar como e quando afetam o Desenvolvimento Regional. Em outras palavras, mesmo existindo interesse na ciência regional, as organizações familiares têm sido negligenciadas em estudos científicos (STOUGH et al., 2015).

Nesse mesmo sentido, Basco (2015) destaca que o foco da maioria das pesquisas sobre empresas familiares situa-se no nível individual, em detrimento de análises agregadas, que considerem, por exemplo, as regiões ou, até mesmo, grupos de organizações. O autor reforça a importância econômica e social do que refere como fenômeno das empresas familiares, que se configura em uma das mais representativas formas de organização, especialmente por sua capacidade de transformação a nível regional, com importantes reflexos sobre as possibilidades de sucesso ou fracasso de uma determinada região. Esses aspectos são salientados por Stough et al. (2015), os quais afirmam que as empresas familiares influenciam indicadores econômicos e sociais, por meio do crescimento da economia, manutenção dos níveis de emprego, pela promoção da inovação e pela melhoria das condições de vida das pessoas.

Assim, a escolha por indústrias familiares como foco de pesquisa se justifica pela relevância dessas organizações no contexto regional e pelo seu papel estratégico no desenvolvimento local. Apesar da desnacionalização de parte significativa do setor produtivo de Santa Cruz do Sul/RS ao longo dos anos, muitas indústrias familiares se mantiveram ativas, assim como outras novas surgiram, cultivando uma gestão baseada em valores familiares e influenciando continuamente o desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental da região, exercendo um papel importante na sustentabilidade do tecido social e econômico. Destaca-se, também, a possibilidade de geração de contribuições para o campo dos estudos organizacionais a respeito desse tipo específico de negócio, que requer competências e estratégias singulares para a manutenção de sua

sustentabilidade. Além disso, ao estudar essas empresas, busca-se compreender em maior profundidade como suas práticas, decisões e interações afetam o desenvolvimento econômico e a coesão social da região, oferecendo entendimentos relevantes para fomentar políticas públicas e estratégias de Desenvolvimento Regional.

Da mesma forma, ao abordar os aspectos da Teoria das Decisões de Simon sobre organizações familiares, busca-se compreender os elementos capazes de influenciar de forma específica os processos decisórios inerentes à sua atividade, no intuito de oferecer subsídios para a sua qualificação e, especificamente, o direcionamento para uma atuação que privilegie a geração de benefícios externos, para além dos puramente econômicos aos seu sócios. Nesse sentido, uma visão em profundidade sobre os aspectos emocionais e culturais que atuam sobre os decisores nos momentos de escolha é capaz de possibilitar a identificação e interferência nos fatores específicos que afetam as decisões nesse tipo de organização.

A centralidade da Teoria das Decisões de Herbert Simon, baseada na abordagem da racionalidade limitada, se justifica pelo fato de que suas proposições representam uma quebra de paradigma em relação às abordagens neoclássicas, baseadas na lógica de maximização absoluta dos resultados organizacionais por meio de decisões plenamente racionais, o que a própria natureza humana demonstra ser algo inatingível, atribuindo, assim, às teorias de Simon um caráter mais real, ao considerar os fatores humanos no processo decisório. Conforme Esau e Deponti (2020), a abordagem de Simon oferece uma perspectiva que abrange não somente os aspectos econômicos, mas também os elementos humanos e sociais envolvidos no processo decisório, reconhecendo a interconexão entre esses diferentes âmbitos e perpassando as fronteiras organizacionais e explorando as relações do ser humano em suas escolhas cotidianas, comportamentos e juízos de valor.

É importante destacar que esses aspectos, entre outros, atribuem à abordagem de Simon um caráter que possibilita a conexão entre os processos decisórios e a perspectiva do Desenvolvimento Regional, especialmente pela possibilidade de avaliação dos diversos aspectos que interferem nas escolhas dos agentes atuantes em todos os níveis hierárquicos das organizações pesquisadas,

possibilitando uma análise em profundidade de aspectos que vão além da questão meramente numérica, estatística e favorecendo uma abordagem que não esteja limitada a um olhar positivista sobre os fenômenos pesquisados.

Ao discutir sua abordagem, Simon (1979) demonstra que os processos decisórios se confundem com o próprio processo de gestão organizacional, estando entremeados em todas as instâncias de todos os tipos de organizações, tendo fortes laços com as percepções, sentimentos e limites cognitivos do ser humano em sua totalidade, para além da sua atuação na atividade organizacional. Ao desdobrar as inúmeras possibilidades de interferência nos processos de escolha humana, Simon oferece à gestão organizacional a possibilidade de intervenção nessa dinâmica, o que pode se constituir em meios de potencialização de resultados, da qualidade de vida e, até mesmo, da promoção de uma conduta organizacional mais ligada ao Desenvolvimento Regional.

Evidentemente, como toda e qualquer abordagem, os valores e princípios de quem a adota interferem nos resultados obtidos, o que significa dizer que esta tese não se propôs a abordar o tema de forma fantasiosa e ingênua a ponto de ignorar a possibilidade de utilização desse tipo de concepção para a promoção de objetivos puramente mercantis e que privilegiem exclusivamente a acumulação de capital, exploração irresponsável do meio ambiente e a manutenção de uma lógica que desconsidere os aspectos sociais. Pelo contrário, o presente estudo representa uma possibilidade de discussão de caminhos mais humanos, socialmente responsáveis e ambientalmente corretos para a construção de negócios que possam gradativa e progressivamente aderir aos preceitos do Desenvolvimento Regional. Por meio da discussão dessas teorias como possibilidades de atuação organizacional com um olhar multidimensional, que também privilegie os aspectos externos às empresas, o presente estudo faz suas entregas em relação à abordagem do Desenvolvimento Regional, pois sem discussão a respeito da temática e sem a demonstração de caminhos concretos para a sua promoção, não há como construir um futuro baseado em uma cultura que privilegie novos e mais evoluídos conceitos de resultado, o que também justifica e reforça a relevância desse tipo de abordagem.

Ao tomar decisões, os gestores avaliam as possibilidades de escolhas com base nas informações e recursos à sua disposição e de acordo com suas

condições de analisar as inúmeras alternativas possíveis, dentro de um processo que, embora apresente racionalidade, não a contempla de forma absoluta, resultando em escolhas satisfatórias e não necessariamente ótimas (Simon, 1979). A partir da compreensão dos fatores que influenciam o processo de decisão, foi proposto um modelo de análise capaz de avaliar de forma mais consistente como as decisões são tomadas em indústrias familiares, o que evidentemente pode ser posteriormente replicado para análises em outros contextos, mas que, uma vez aplicado nesse modelo específico de organizações, contribui para uma gestão mais efetiva e uma identificação mais consistente com o Desenvolvimento Regional para essas empresas.

Compreender as relações de lealdade existentes, sejam elas estabelecidas deliberadamente ou não, e suas implicações para os processos decisórios e suas respectivas consequências para as organizações pesquisadas e seus entornos, numa visão multiescalar, oferece a possibilidade de interferência nessa dinâmica, seja por meio da promoção de uma cultura organizacional que contemple as premissas do desenvolvimento ou pela modulação de aspectos-chave identificados para o ajuste das práticas internas de modo que se qualifique a atuação organizacional, no sentido de um olhar mais multidimensional. Da mesma forma, a visualização dos elementos que compõem o ambiente psicológico de escolha estabelecido pelas pesquisadas, por meio da análise e compreensão das premissas individuais e coletivas que conduzem seus agentes internos em suas escolhas, possibilita a proposição de ações, processos, políticas e programas que identifiquem os pontos de convergência e os potencializem, sempre no intuito de privilegiar aspectos que contemplem benefícios aos demais envolvidos, além dos sócios, como funcionários e suas famílias, a comunidade do entorno, o meio ambiente e as demais esferas do âmbito regional.

Identificar as implicações da incerteza e da imperfeição das informações disponíveis aos decisores, nos mais diversos níveis de responsabilidade, bem como o próprio grau em que esses aspectos se apresentam dentro das organizações investigadas, sobre a qualidade e efetividade das escolhas realizadas, seja para as rotinas diárias ou para decisões de grande importância estratégica abre espaço para a proposição de formas de qualificação dessas atividades, de modo que se possa aumentar o grau de segurança e autonomia dos

decisores, contribuindo para a efetividade das escolhas e a qualificação dos benefícios a serem colhidos pelos envolvidos.

Considerando que as decisões tomadas no passado e os desafios enfrentados integram o processo de análise das alternativas de escolha no processo decisório, pautando as escolhas atuais por meio das experiências pregressas dos indivíduos responsáveis pelas decisões (SIMON, 1979; SOBRAL; PÉCI, 2013), o entendimento do processo histórico das indústrias familiares participantes da pesquisa, por meio de um aprofundamento a respeito de como decisões estratégicas foram tomadas no passado e como a incerteza e outras imposições do mercado foram superadas pode fornecer valiosas concepções a respeito de como esse tipo de organização atua, com suas visões, tradições e valores familiares, assim como a respeito da forma como interage com seu entorno.

Além dos aspectos já mencionados, este estudo se justifica, no âmbito do Desenvolvimento Regional, pela pesquisa a respeito das consequências das decisões organizacionais, em especial de indústrias familiares, sobre as diversas escalas de interação dessas empresas. Na consecução de suas atividades, as indústrias familiares tomam decisões que impactam diretamente no desenvolvimento regional, como as decisões de investimento e de ampliação de mercados, que interferem nos fluxos populacionais, nos investimentos públicos em termos de infraestrutura e serviços à população e em aspectos ambientais, por exemplo.

Da mesma forma, decisões de redução de custos e despesas interferem na renda das pessoas, nos fluxos populacionais, assim como em aspectos econômicos relacionados à atividade de fornecedores. Nesse mesmo sentido, decisões com reflexos socioambientais atuam sobre a qualidade de vida da população, no arranjo urbano do entorno da organização, entre outros inúmeros aspectos. As decisões no âmbito do desenvolvimento humano também têm seus reflexos sobre a qualidade de vida das pessoas, na medida em que promovem maior autonomia, participação ativa em atividades-chave e a qualificação para a progressão profissional, seja dentro ou fora das organizações proponentes.

Uma lacuna importante no estudo do processo decisório em organizações, especialmente nas indústrias familiares, refere-se à predominância de abordagens quantitativas e positivistas. A revisão sistemática de Pereira et al. (2023) destaca

que a maioria das publicações sobre processo decisório estratégico entre 2010 e 2020 seguiu metodologias quantitativas, com foco em altos escalões e gestores de grandes corporações. Essa tendência revela um campo de estudo ainda limitado em termos de diversidade metodológica, ignorando outros níveis organizacionais e contextos locais, como o das indústrias familiares, que apresentam uma dinâmica decisória distinta. Esta tese, ao adotar uma abordagem qualitativa e investigar indústrias familiares de Santa Cruz do Sul/RS, buscou preencher essa lacuna, oferecendo um olhar mais aprofundado sobre as características regionais e culturais que moldam os processos de decisão nesse tipo de organização.

Além disso, a produção acadêmica nacional sobre o tema também reflete essa tendência, como apontado por Ramos, Takahashi e Roglio (2015), que identificaram que apenas 34% dos estudos nacionais sobre o processo decisório utilizam métodos qualitativos. A maioria desses trabalhos adota uma perspectiva centrada em variáveis quantitativas, com pouca ênfase na análise dos aspectos culturais, emocionais e contextuais que influenciam as decisões nas organizações familiares. Ao focar nesses aspectos e explorar como os fatores regionais e familiares moldam o processo decisório, esta pesquisa oferece uma contribuição original e necessária para o campo do Desenvolvimento Regional e da gestão organizacional.

Além da predominância de abordagens quantitativas, há uma outra lacuna clara nas pesquisas sobre tomada de decisão, que compreende a ausência de foco nos aspectos culturais, relacionados às crenças, valores e tradições que permeiam as organizações familiares. A análise de Ramos, Takahashi e Roglio (2015) reforça que grande parte das investigações se concentra em variáveis economicamente mensuráveis, sem considerar as particularidades das decisões que envolvem valores familiares, legados e tradições locais. Ao contrário dessas abordagens, o presente estudo explorou como as dinâmicas humanas e culturais influenciam os processos decisórios nas indústrias familiares. Outro ponto importante é a escassez de estudos que investiguem a tomada de decisão em indústrias familiares com um olhar voltado para o Desenvolvimento Regional, os quais não são nem mencionados nos estudos de Pereira et al. (2023) e Ramos, Takahashi e Roglio (2015). Ao focar em indústrias familiares, o presente estudo preenche uma lacuna, ao conectar o processo decisório à sustentabilidade regional, destacando

como essas organizações não só moldam, mas também são moldadas pelo contexto em que operam.

Por fim, é importante destacar que os números apresentados pelos autores corroboram a necessidade de diversificar os enfoques metodológicos nas pesquisas sobre tomada de decisão, tendo em vista que ambos os estudos mencionam que a maioria das pesquisas utilizam metodologias quantitativas, o que limita a compreensão dos processos mais subjetivos e contextuais envolvidos nas escolhas organizacionais. Ao adotar uma abordagem qualitativa, com base na Teoria das Decisões de Herbert Simon, esta pesquisa avançou para além dos números, permitindo uma análise mais rica e contextualizada dos processos decisórios nas indústrias familiares, considerando não só os resultados econômicos, mas também os impactos sociais, culturais e ambientais que essas decisões podem gerar.

Por se tratar de um estudo em Desenvolvimento Regional, é importante que também se compreenda o estado da arte quando os processos decisórios são discutidos levando em consideração também essa dimensão. Assim, realizou-se uma revisão sistemática de literatura, no intuito de captar e avaliar as publicações feitas em um intervalo de 5 anos, em duas bases de grande utilização pelas Ciências Sociais Aplicadas, que são a *Web of Science* e a *Scopus*. A pesquisa foi feita a partir de um levantamento realizado no dia 8 de janeiro de 2024, selecionando apenas artigos científicos, considerando o período de 2019 a 2023, para trabalhos em Inglês e Português, utilizando as expressões “*decision making*” e “*regional development*”, entre aspas e com a utilização do operador “AND” entre elas, para garantir que fossem retornados apenas trabalhos contendo a articulação das duas expressões.

Por meio da aplicação dos procedimentos e critérios acima referidos, foram obtidos 274 artigos provenientes da base *Scopus* e 200 artigos da base *Web of Science*, totalizando 474 artigos. Na sequência, foi feita uma análise para a identificação dos eventuais trabalhos duplicados entre as duas bases, tendo sido encontradas 152 ocorrências, resultando, assim, num saldo de 322 artigos únicos.

A etapa seguinte consistiu na análise dos resumos, para a exclusão dos artigos que não atendessem aos critérios de seleção estabelecidos e estivessem, portanto, fora do escopo da pesquisa. Para que fossem mantidos na pesquisa, os

artigos precisariam, obrigatoriamente, discutir o processo decisório no contexto do Desenvolvimento Regional. Assim, todos os resumos foram analisados e 318 artigos foram considerados fora do escopo da pesquisa, tendo sido excluídos, restando 4 artigos para a análise final. É importante ressaltar que, muitos dos artigos excluídos apenas mencionavam, ao acaso, a expressão “*decision making*” e a temática da tomada de decisão, sem tratar de discussões acerca do processo em si.

Em comparação com as já discutidas análises de Ramos, Takahashi e Roglio (2015) e Pereira et al. (2023) sobre as publicações a respeito da tomada de decisão, as quais obtiveram, respectivamente, 275 artigos e 134 artigos após a aplicação dos critérios de seleção, mesmo tendo os autores classificado o campo de estudo como ainda em desenvolvimento, observa-se uma diferença muito significativa de resultados quando se agrega à pesquisa a temática do Desenvolvimento Regional, cujo resultado foi de apenas 4 trabalhos articulando a tomada de decisão com o Desenvolvimento Regional. Essa constatação evidencia, de forma gritante, a carência de estudos envolvendo os processos decisórios sob a ótica do Desenvolvimento Regional, cabendo também destacar que nenhum dos 4 artigos encontrados nesse contexto discute a realidade de organizações familiares.

Entre os artigos selecionados, o de Slobodianiuk et al. (2023) é um ensaio teórico que discute diversas teorias sobre a tomada de decisão, entre elas a de Simon, numa perspectiva de Desenvolvimento Regional. Os autores exploram os aspectos políticos do processo de tomada de decisão, discutindo o papel de atores políticos, *lobbying*, corrupção e fatores geopolíticos. O artigo se propõe a explicar como fatores políticos influenciam decisões públicas, incluindo questões de democracia, direitos humanos e governança. Os autores sugerem que a política é um elemento essencial para decisões que afetam o desenvolvimento regional e social. O trabalho de Dunaievskyi (2023), por sua vez, examina a evolução de métodos de estimativas robustas para a obtenção de dados mais confiáveis em análises estatísticas para decisões sob incerteza a partir da comparação entre diferentes métodos, aplicados em dados econômicos da Ucrânia. O estudo demonstrou que o uso dessas técnicas melhora a precisão na comparação de regiões em termos de eficiência econômica, o que pode otimizar a alocação de recursos e investimentos regionais. Conforme o autor, a aplicação desses métodos

de estimativa é importante para o Desenvolvimento Regional, pois possibilita decisões mais precisas em ambientes com grande variabilidade de dados, o que ajuda na definição de prioridades de investimentos e na avaliação da eficiência de fatores econômicos, como trabalho e capital.

Brad (2020), por sua vez, aborda a transferência do ideal de coesão territorial e desenvolvimento policêntrico integrado da União Europeia para regiões periféricas da Romênia, com foco em como isso ocorre em termos de políticas regionais e urbanas. O estudo investigou a implementação de políticas de coesão territorial, destacando os desafios enfrentados por regiões periféricas, destacando as práticas de tomada de decisão que sustentam a elaboração e implementação de políticas de desenvolvimento urbano e regional. Por fim, o estudo de Jekabsone (2019) analisou os processos decisórios participativos em organizações públicas da Letônia, no contexto de Desenvolvimento Regional, com foco na inclusão de *stakeholders* no processo decisório. O artigo fez uma discussão sobre possibilidades de desenvolvimento de processos mais inclusivos de decisão, propondo soluções para fortalecer a cooperação entre o governo e a sociedade civil, visando o desenvolvimento regional sustentável.

Como é possível notar, embora articulem as duas temáticas, as discussões contidas nos artigos selecionados não apresentam um aprofundamento a respeito do processo decisório, não discutindo os elementos que influenciam as escolhas dentro das organizações ou, ainda, articulando esse tipo de análise com a perspectiva do Desenvolvimento Regional. Também foi possível observar um foco maior no apoio à decisão, na discussão comparativa entre teorias da decisão e na discussão de aspectos políticos ligados aos processos decisórios. Aliando esses elementos com o que foi identificado nos trabalhos de Pereira et al. (2023) e Ramos, Takahashi e Roglio (2015), os quais apontam a predominância de estudos quantitativos e a importância de incremento na base metodológica nacional sobre o tema, observa-se uma lacuna a ser preenchida por meio deste estudo, o qual envolve a tomada de decisão a partir de métodos qualitativos, sobretudo porque, conforme mencionam Ramos, Takahashi e Roglio (2015), que afirmam que estudos indutivos, elaborados a partir de pequenas amostras, apresentam maior repercussão entre os gestores organizacionais, os quais são agentes fundamentais para a mudança de percepção acerca daquilo que é importante, tanto para a

sustentabilidade dos seus empreendimentos quanto para o Desenvolvimento Regional.

Os autores destacam que tal percepção por parte desses agentes decorre da dificuldade de compreensão a respeito da relevância e aplicabilidade de estudos quantitativos para a sua vida cotidiana, o que significa que a realização de trabalhos qualificados e não quantitativos pode repercutir de forma positiva na forma como são as decisões são tomadas e, conseqüentemente, na forma como as organizações são geridas, perpassando para o ambiente externo como consequência de uma gestão mais consciente do verdadeiro papel das empresas, em especial, aqui, as indústrias familiares, para o Desenvolvimento Regional. Além disso, foi evidenciado pelos participantes da etapa qualitativa da pesquisa dos autores, todos líderes de grupos de pesquisa sobre o tema, que a produção nacional sobre a tomada de decisão é considerada incipiente, apesar de toda a relevância apresentada pela temática, que conta, inclusive, com periódicos específicos no exterior. Algo que vem ao encontro dos objetivos do presente estudo é enfatizado pelos respondentes, quando afirmam que há muito o que ser produzido, que as melhorias necessárias no campo residem na carência de novos trabalhos, com ênfase especial a pesquisas de natureza interdisciplinar, como forma de contraposição ao predomínio do viés positivista (RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2015).

Nesse sentido, o presente estudo encontra, entre outros aspectos, sua relevância científica na discussão interdisciplinar que foi realizada, ao articular as temáticas da Tomada de Decisão e do Desenvolvimento Regional, numa abordagem qualitativa, que possibilitou um estudo aprofundado, a partir de casos de indústrias familiares, para a articulação das referidas teorias e posterior generalização.

Além do exposto, o presente trabalho contribui para a temática do Desenvolvimento Regional ao instrumentalizar a gestão organizacional, em especial a de indústrias familiares, de modo a fomentar práticas e políticas de gestão que articulem os aspectos internos com os externos às organizações, possibilitando a reflexão sobre novas formas de gerar resultados e, inclusive, novas perspectivas sobre o próprio conceito de resultado, numa visão mais multidimensional e numa perspectiva multiescalar. Da mesma forma, ao estudar

indústrias familiares, se fez discussão de práticas de gestão e condução socialmente responsável de suas operações a respeito de um tipo específico de negócio, cuja relevância para os lugares onde atuam é altamente significativa e que carecem de estudos a seu respeito, especialmente no âmbito do Desenvolvimento Regional.

A relevância no tema reside, portanto, na possibilidade de aprimoramento dos processos decisórios de indústrias familiares, com vistas à promoção do Desenvolvimento Regional, por meio da promoção de mais qualidade de vida para os seus funcionários e suas famílias, da articulação dos interesses das organizações e a das comunidades do seu entorno, da possibilidade de fomento à uma gestão que também privilegie decisões social e ambientalmente responsáveis, de modo a contribuir de modo efetivo para os lugares onde estão fixadas. Adicionalmente, o estudo buscou oferecer um aporte teórico e prático para gestores de indústrias familiares, ao explorar o papel dessas organizações na interface entre decisões internas e o contexto externo regional. Ao investigar o processo de tomada de decisão e suas implicações, o trabalho pôde fornecer subsídios para decisões mais fundamentadas, que considerem não apenas a viabilidade econômica, mas também os impactos sociais e ambientais. Essa abordagem alinhada ao Desenvolvimento Regional reforça a importância de decisões integradas e com impacto positivo para a coletividade.

Outro ponto de relevância está na criação de modelos de gestão que possam ser adaptados a diferentes contextos regionais, respeitando as particularidades locais, mas também promovendo o desenvolvimento e a inovação dentro das indústrias familiares. Isso se traduz em uma contribuição significativa para as políticas públicas voltadas ao desenvolvimento regional, pois, ao realizar uma análise detalhada das interações entre decisões empresariais e o contexto regional, o estudo pode influenciar políticas que apoiem essas organizações, reconhecendo seu papel estratégico. Por fim, o trabalho se justifica pela escassez de estudos que abordem, de forma integrada, a tomada de decisão e o Desenvolvimento Regional no âmbito de indústrias familiares. A originalidade da tese reside na combinação de teorias de Herbert Simon com aspectos práticos e atuais do desenvolvimento econômico e social, possibilitando a criação de um novo

referencial que servirá tanto para a academia quanto para os gestores envolvidos diretamente com o setor industrial familiar e suas comunidades.

Em relação aos resultados alcançados, a imersão no campo evidenciou que o processo decisório nas indústrias analisadas, Metalúrgica Mor, Mercur e Xalingo, é influenciado pelos limites cognitivos de seus gestores e pelo uso de heurísticas diante de cenários de incerteza. Constatou-se que a dinâmica organizacional dessas empresas é guiada pela busca de sobrevivência, estabilidade e pela adoção de critérios de satisfatoriedade, distanciando-se da premissa neoclássica de maximização plena. Como reflexo disso, evidenciou-se que os impactos positivos gerados por essas organizações no desenvolvimento regional e na diversificação da matriz produtiva de Santa Cruz do Sul não derivam de estratégias territoriais deliberadas. Pelo contrário, a importância econômica dessas indústrias frente à volatilidade do setor fumageiro surge como consequência direta de decisões focadas na adaptação e na permanência ao longo do tempo.

Para analisar essa dinâmica, a presente tese está estruturada de forma sequencial. Além desta Introdução, no Capítulo 2 dedica-se à construção do referencial teórico, resgatando as contribuições de Herbert Simon, Kahneman e Tversky sobre a racionalidade limitada e os vieses cognitivos, bem como a literatura voltada às particularidades das indústrias familiares. O Capítulo 3 abriga o núcleo empírico do trabalho, inicia detalhando os procedimentos metodológicos e a caracterização do ecossistema industrial da região, para então culminar na apresentação, análise e síntese dos resultados obtidos a partir das entrevistas e do resgate histórico das organizações. Por fim, no Capítulo 4, as conclusões retomam o problema de pesquisa, sintetizando os principais achados empíricos, as limitações da investigação e apontando caminhos para futuros estudos na interface entre comportamento decisório e Desenvolvimento Regional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo trata das discussões teóricas que dão sustentação às proposições deste estudo. Inicialmente, apresenta-se o tema, com um breve histórico e contextualização para, na sequência, abrirem-se as discussões teóricas norteadoras da pesquisa que ora se propõe. Os postulados de Herbert Simon acerca do processo de tomada de decisão são inicialmente explorados e articulados com estudos de pesquisadores que o sucederam, em especial Kahneman e Tversky, de modo a viabilizar a consecução dos objetivos do presente estudo.

2.1 Estudos sobre processos decisórios: Um breve histórico

Tomar decisões está entre as principais atribuições de qualquer gestor, seja ele vinculado a uma organização privada ou pública, gestor de negócios que visam exclusivamente a remuneração do capital de acionistas ou administrador de políticas públicas que objetivam o bem-estar de determinados grupos populacionais. Independente do contexto, as decisões são tomadas em um ambiente de incerteza e a avaliação de sua eficácia somente pode ser realizada após a sua efetivação, geralmente com grande dificuldade ou impossibilidade de reversão, conforme destacam Sobral e Peci (2013).

Para os autores, o risco de decisões erradas permeia todo e qualquer modelo de organização. Essa preocupação assombra tanto seus gestores quanto os mais diversos públicos potencialmente afetados por suas consequências, o que, por exemplo, pode abranger desde o acionista de uma empresa de capital aberto ou um empregado que atua dentro de uma de suas plantas produtivas, podendo chegar até o ribeirinho alocado próximo ao córrego no qual a mesma empresa dispensa as águas utilizadas em seus processos, cada um com seu grau específico de consciência e nível de afetação pelos desdobramentos desses potenciais equívocos ou ineficiências. Decisões têm consequências de todos os tamanhos e complexidades, podendo ser exclusivamente internas ou externas e, conforme se discutirá no decorrer do presente trabalho, compreendem o processo administrativo em si, desdobrando-se para além-fronteiras da organização.

Ao traçarem uma linha do tempo sobre a temática da tomada de decisão, Buchanan e O'Connell (2006) apresentam um retrospecto, resumido na Figura 1, a seguir, que vem desde a pré-história, quando as decisões humanas eram guiadas pela interpretação de sonhos, oráculos, fumaça e outros elementos da natureza, passando por Atenas, no século V a.C., quando a forma embrionária da democracia se apresentou no formato de decisões por meio do voto. Em 1641, segundo os autores, René Descartes estabelece uma estrutura para o método científico a partir da afirmação de que a razão é superior à experiência como meio de obtenção de conhecimento e, em 1900, Sigmund Freud, ao tratar do inconsciente humano, propõe que as decisões e ações das pessoas sofrem influências de elementos ocultos na mente. A distinção dos conceitos de risco e incerteza é apresentada por Frank Knight em 1921, correspondendo o primeiro à situação na qual os possíveis resultados e suas probabilidades são conhecidos, enquanto incerteza é a situação na qual tanto os resultados quanto suas probabilidades são desconhecidos ou incalculáveis, o que se sucedeu pela teoria dos jogos, de John von Neumann e Oskar Morgenstern, de 1944, baseada em um modelo matemático para a tomada de decisão que, como a maioria dos teóricos da época, considerava os decisores racionais e consistentes.

Seguindo na sua linha do tempo, Buchanan e O'Connell (2006) chegam à teoria das decisões de Herbert Simon, de 1947, que rejeita o pensamento clássico baseado na racionalidade absoluta dos tomadores de decisão, propondo uma abordagem baseada na racionalidade limitada dos decisores, como consequência dos custos de obtenção de informações e análise das opções disponíveis, a qual é sucedida por estudos, na década de 1950, que levaram às primeiras ferramentas de apoio à tomada de decisão assistidas por computador, conforme proposto pelo Carnegie Institute of Technology e pelo MIT.

Em 1973, Fischer e Myron Scholes apresentam uma maneira de avaliar o valor de ações de forma exata, o que representou uma revolução na gestão do risco, o que ocorreu em paralelo com os trabalhos de Henry Mintzberg, que descreveu, no mesmo ano, os tipos de decisores e apresentou uma contextualização da tomada de decisão na atividade gerencial. Em 1979, a teoria do prospecto foi publicada por Amos Tversky e Daniel Kahneman, demonstrando que o modelo econômico baseado na racionalidade não tem condições de

descrever como o ser humano toma suas decisões em face das incertezas da vida real. Na sequência, em 1984, Daniel Isenberg demonstra que, num contexto de incerteza, o administrador pauta suas ações numa combinação de intuição com um planejamento minucioso.

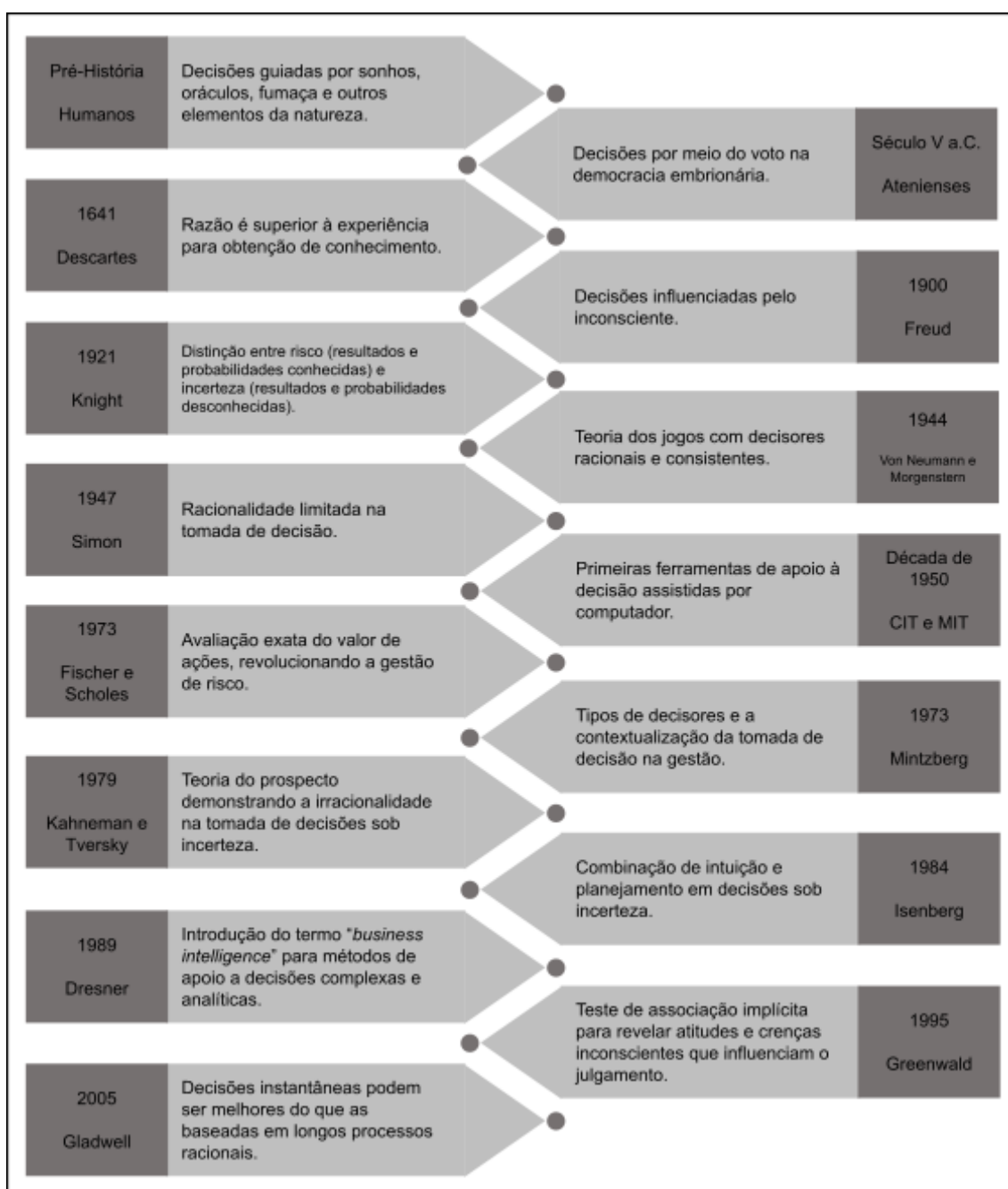
Buchanan e O'Connell (2006) finalizam seu retrospecto abordando as proposições de Howard Dresner, em 1989, com a introdução do termo “*business intelligence*”, o qual se refere a um conjunto de métodos de apoio a processos decisórios complexos e analíticos, com foco na melhoria de resultados das organizações, sendo seguido, em 1995, por Anthony Greenwald, que criou um teste capaz de revelar atitudes e crenças inconscientes que influenciam o julgamento, por meio da associação implícita. Por fim, os autores mencionam a tese de Malcolm Gladwell, de 2005, que defende que as decisões instantâneas são, por vezes, melhores do que as que se baseiam em longos processos de análise racional.

Já nesse retrospecto é possível observar certa convergência entre os pensamentos defendidos nas teorias de Simon e Kahneman e Tversky, ambos trabalhando, mesmo que em pontos distintos e com olhares próprios, no espectro da dimensão humana do tomador de decisão e sua interação no mundo real, o qual se distancia da perfeição teórica defendida pelas abordagens clássicas. Não por acaso, todos foram laureados com o Nobel por suas contribuições à ciência e seus postulados se sustentam na atualidade como referências importantes no assunto.

Descrita por Sobral e Peci (2013, p. 145), numa abordagem simplista, como “uma escolha entre alternativas ou possibilidades, com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade”, a decisão envolve a atividade diária de qualquer administrador em qualquer modelo organizacional, mas o processo decisório jamais pode ser considerado algo fácil, especialmente pela incerteza sobre as consequências de cada uma das alternativas passíveis de escolha. Desde os trabalhos de Bernard, Herbert Simon, James March e Henry Mintzberg, a tomada de decisão, conforme os autores, passou a ser encarado como a “essência do trabalho de um administrador” (SOBRAL; PECI, 2013, p. 145), tratando, inclusive, a tomada de decisão como sinônimo de administração e atribuindo aos gestores organizacionais o papel de tomadores de decisão (ESAU; DEPONTI, 2020). Certeza, risco e incerteza são articulados pelos autores ao tratarem da

complexidade do processo decisório, tratando o risco como uma situação na qual não se pode prever os resultados vinculados a cada uma das opções, mas que se tem uma quantidade de informações suficiente para que se possa estimar suas probabilidades de ocorrência, o que, em algum grau, sempre estará presente nas situações que demandem decisões. A Figura 1, a seguir, apresenta a já referida linha do tempo da tomada de decisão.

Figura 1 – Linha do tempo da tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Buchanan e O'Connell (2006).

O grau de disponibilidade de informações a respeito de cada uma das alternativas de escolha e seus respectivos resultados deve ser utilizado como parâmetro para a organização dessas opções em uma escala que vai da completa certeza até a completa incerteza (SOBRAL; PECI, 2013).

O ambiente de decisão envolve tanto a relação existente entre a certeza e a incerteza, configurando o grau de risco associado à escolha, quanto o nível organizacional, indo do operacional ao estratégico, quanto o tipo de decisão, podendo ser programada ou não programada. As decisões programadas compreendem escolhas relacionadas a situações estruturadas e repetitivas, envolvendo abordagens que se utilizam de mecanismos de atuação e controle já desenvolvidos pela organização. As decisões não programadas fogem desse contexto, configurando-se como situações não estruturadas e pouco frequentes, com informações incompletas e ambíguas, que demandam soluções específicas (SOBRAL; PECI, 2013).

Esau e Deponti (2020) enfatizam que a teoria da decisão parte do pressuposto de que o processo decisório envolve a busca de alternativas para a superação de desafios e problemas por parte das pessoas, envolvendo planejamento, desenvolvimento e execução de ações, que podem ser conscientes ou inconscientes, refletindo seus hábitos, valores e comportamentos. Ao tratarem de processos decisórios em propriedades rurais familiares, os autores destacam as decisões cotidianas são permeadas pelos mais diversos graus de complexidade, tendo participação importante nas escolhas os elementos como a tradição, o aprendizado, elementos psicológicos, sociais e econômicos, além da própria infraestrutura à disposição dos decisores. Como já foi dito, o processo decisório se confunde com o processo de administração de qualquer tipo de organização, não sendo diferente em organizações familiares, sejam elas empresariais, rurais ou de qualquer outra natureza.

A teoria de Herbert Simon sobre a tomada de decisão possibilita um olhar que também contempla os aspectos mais humanos e sociais do processo, para além dos aspectos econômicos e mercadológicos, mesmo estando todos esses âmbitos interligados, o que ultrapassa, inclusive, as fronteiras das organizações, estabelecendo relações com o ser humano em suas situações cotidianas de escolha, comportamento e juízos de valor (ESAU; DEPONTI, 2020). Mesmo com

os estudos de Simon colocados como teorias centrais do presente trabalho, não há como desconsiderar as contribuições de Kahneman e Tversky para o campo das decisões humanas, pelo grau de convergência e continuidade que, intencionalmente ou não, acabam por apresentar, destacando que não está no escopo deste trabalho a avaliação a respeito desse grau de intencionalidade. É possível notar indícios dos pontos de convergência em um olhar já a partir da superfície, evidenciando-se, mesmo que indiretamente, por meio da visão imperfeita da condição humana no centro dos processos de escolha, a partir da qual os indivíduos não apresentam condições de tomarem decisões ótimas e integralmente racionais, contrariando as abordagens clássicas, além do fato de ambos discutirem o papel das heurísticas, ou ilusões cognitivas dentro desse processo. Com o devido aprofundamento e discussão, tais elementos serão abordados e articulados nos itens subsequentes.

Essa convergência entre as teorias de Simon e Kahneman e Tversky é objeto de discussão dos estudos de Sbicca (2014), que destaca como ponto principal de contato entre as duas abordagens reside nas heurísticas. A convergência entre a teoria da racionalidade limitada de Simon e a abordagem das heurísticas de Kahneman e Tversky reside na complementaridade entre ambas as perspectivas. Enquanto que Simon enfatiza a necessidade de se considerar as limitações cognitivas dos agentes econômicos e o uso de heurísticas para lidar com a complexidade, Kahneman e Tversky fornecem a compreensão sobre como essas heurísticas podem levar a vieses comportamentais previsíveis. Para a autora, a convergência entre as duas abordagens possibilita uma visão mais abrangente e realista da tomada de decisões, integrando aspectos da racionalidade limitada e dos processos heurísticos na análise do comportamento humano em processos de escolha.

Feitas as considerações iniciais acerca da teoria das decisões, seu processo histórico e a aproximação entre as abordagens de Simon e de Kahneman e Tversky, cabe, a seguir, o aprofundamento nas referidas abordagens, no intuito de fundamentar os postulados do presente estudo.

2.2 Comportamento administrativo: A teoria das decisões de Herbert Simon

A teoria das decisões foi proposta por Herbert Simon, que recebeu o prêmio Nobel de economia em 1978, o que abriu novas perspectivas para o debate acerca da racionalidade dos agentes econômicos. Os trabalhos de Simon iniciaram com a construção de uma abordagem que utilizava uma hipótese de racionalidade focada nas limitações cognitivas dos decisores. Por meio da inclusão da psicologia em seus estudos, estruturou os fundamentos comportamentais para a proposição de uma teoria da decisão diferentes dos utilizados na economia até então, os quais orbitavam a ideia da maximização da utilidade. O intuito era tentar explicar comportamentos que as teorias tradicionais não davam conta e que as desafiavam constantemente, as quais eram chamadas simplesmente de anomalias (SBICCA, 2014).

Steingraber e Fernandez (2013) destacam que a importância da teoria da racionalidade limitada proposta por Simon é comprovada por meio da análise feita por diversas escolas ortodoxas e heterodoxas de pensamento econômico, as quais incorporaram a abordagem do autor nas suas concepções e abordagens sobre o comportamento dos indivíduos. Seu mérito, reforçam os autores, reside no fato de atender à necessidade existente de construção de uma teoria de comportamento dos agentes econômicos que incorporasse o comportamento observado no mundo real, aproximando a economia de outras áreas do conhecimento, como administração, sociologia e psicologia.

O propósito das teorias de Simon é apresentar uma teoria do processo de escolha humana ou da tomada de decisões, que seja o mais geral e objetiva possível, no intuito de congrega os diversos aspectos racionais da escolha, que têm representado a maior preocupação de economistas, assim como as diferentes propriedades e limitações dos aspectos humanos presentes no processo decisório, foco de atenção de psicólogos e administradores (SIMON, 1979).

Em análise sobre como o as organizações podem afetar o processo de escolha das pessoas, Simon (1979) lança alguns questionamentos sobre a relação entre o ser humano e a organização, sobretudo em relação à crença de que ambos são dissociados e não interferem um no outro. Para o autor, o fato de alguém estar inserido durante meses ou anos dentro de uma organização, exposto a diversos

fluxos de comunicação e ao abrigo de outros torna difícil de evitar que o indivíduo sofra profundos efeitos em seus conhecimentos, crenças, hábitos, anseios, desejos, preferências, temores e intenções.

Nesse sentido, Ribeiro (2015), destaca que as organizações desempenham importante papel na influência do processo decisório das pessoas que dela fazem parte. A dinâmica social dentro da organização pode impactar as decisões dos trabalhadores, o que inclui até mesmo a pressão do grupo, levando em consideração a necessidade de conformidade e aceitação. Para o autor, os recursos e informações disponibilizados pela organização também exercem papel importante, afetando a capacidade das pessoas de tomarem decisões informadas. A estrutura de poder, por sua vez, define o grau de autonomia dos trabalhadores em seus processos decisórios, refletindo a importância da hierarquia e da cultura organizacional na tomada de decisão.

A importância da organização reside no fato de que as pessoas passam a maior parte da sua vida adulta dentro delas, trabalhando, e a maioria das forças modeladoras e orientadoras do desenvolvimento de seus hábitos e qualidades pessoais são geradas pelo ambiente organizativo que as envolve. Sua importância também está relacionada ao fato de possibilitar aos ocupantes de posições de responsabilidade os meios para o exercício da autoridade e da influência sobre os demais. Isso significa que não se pode conhecer com propriedade a dinâmica de um administrador, que envolve seus *inputs* e *outputs*, sem conhecer a organização na qual está inserido, já que seu comportamento e grau de influência sobre os outros indivíduos são decorrentes da situação em que ele se encontra na organização. No âmbito do presente estudo, a organização pode ser definida como um sistema de comunicações e inter-relações entre um grupo de seres humanos, o qual oferece ao indivíduo um conjunto significativo de informações, objetivos, atitudes e pressupostos que integram suas decisões, alcançando-lhes, também, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes sobre o que os outros indivíduos que compõem o grupo estão fazendo e de que forma reagirão ao que ele faz e diz. A organização, portanto, entrega previsibilidade aos seus membros em relação ao comportamento dos demais participantes (SIMON, 1979).

Assim, a importância das organizações na vida das pessoas não se restringe apenas ao tempo passado dentro delas, mas também à maneira como essas

estruturas organizacionais impactam o processo decisório dos seus integrantes, levando em consideração aspectos psicológicos e cognitivos que influenciam as escolhas individuais, conforme destaca Ribeiro (2015).

No que tange ao tratamento dispensado à racionalidade, as ciências sociais apresentam diversas visões. Em um extremo, os economistas com a ideia do homem econômico, um ser dotado de uma onisciência racional extrema, senhor de um sistema de preferências pleno, o qual possibilita que ele escolha sempre entre várias alternativas com as quais se defronta, sempre sabendo do que se tratam todas elas, realize avaliações de complexidade ilimitada para determinar a alternativa mais desejável e faça cálculos de probabilidade complicadíssimos sem qualquer medo ou mistério. Em outro extremo, tendências de psicologia social, influenciadas por Freud, que tratam de reduzir todo o conhecimento à afetividade, cuja velha geração de cientistas do comportamento empreendeu grandes esforços para demonstrar que as pessoas não são tão racionais quanto pensam (SIMON, 1979). É evidente que a concepção é muito mais complexa do que essa simples comparação de extremos, mas se trata de um meio utilizado pelo autor para ilustrar os contrapontos existentes entre as diversas áreas do saber, com toda a complexidade e as inúmeras nuances dentro de cada aspecto estudado.

Complementarmente, Sbicca (2014) menciona que a abordagem da racionalidade limitada proposta por Simon enfatiza a característica processual e a forma como as decisões são tomadas, tendo em vista que, conforme a teoria em questão, as pessoas não tentam compreender o mundo como um sistema integral e, sim, têm modelos parciais tratáveis e identificam padrões recorrentes, não necessariamente levando em consideração todas as informações à sua disposição. As pessoas, apresentam uma tendência a focarem naquilo que as preocupa ao invés de enfrentarem informações potencialmente contraditórias e selecionam aquilo que julgam mais relevante, de modo a reduzir a sobrecarga de informações.

Fica evidente a quem observa o comportamento das pessoas nas organizações que a racionalidade manifestada não apresenta, nem de longe, resquícios da onisciência atribuída ao homem econômico. Consequentemente, observa-se que o problema não é resolvido pela substituição da psicologia pela economia, por meio da formulação de uma teoria da organização. Na verdade, é exatamente na área em que o comportamento humano é intencional, embora

limitadamente racional, que se encontra o maior potencial de desenvolvimento de uma autêntica teoria de organização e administração (SIMON, 1979). Em outras palavras, para criar uma teoria efetiva, é fundamental compreender e considerar que as ações humanas nas organizações são feitas com propósito, mas são também limitadas pela racionalidade dos indivíduos, que não possuem conhecimento completo e são influenciados por várias restrições e contextos.

Em suas proposições sobre a teoria administrativa, Simon (1979) afirma que a sua principal preocupação está nos limites entre os aspectos racionais e irracionais do comportamento social do ser humano. A teoria administrativa representa, essencialmente, a teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento do ser humano, que contemporiza, por não ter meios para maximizar:

Enquanto o homem econômico maximiza seus esforços, selecionando a melhor alternativa entre as que se lhe apresentam, seu primo, a quem chamaremos de homem administrativo, contemporiza, isto é, busca um curso de ação satisfatório ou razoavelmente bom. A participação no mercado, lucro adequado, e preço justo, constituem alguns exemplos corriqueiros para os homens de negócio, ainda que desconhecidos para a maioria dos economistas, desses critérios satisfatórios. O homem econômico lida com o mundo real em toda sua complexidade. O homem administrativo reconhece, contudo, que o mundo por ele percebido é apenas um modelo drasticamente simplificado do agitado e confuso mundo real. Ele se conforma com essa simplificação grosseira porque acredita que o mundo real é, na sua grande parte, vazio, isto é, a maioria dos fatos que o integram não possui muita relevância para qualquer situação específica com que se defronta e que as relações de causa e efeito mais importantes são simples e breves. Desse modo, ele se resigna a eliminar de suas cogitações todos os aspectos da realidade, o que praticamente significa dizer a maior parte deles, que não são fundamentais para a situação com que se defronta. Assim procedendo, realiza suas opções baseado numa imagem simplificada da situação, tomando em consideração apenas aqueles fatores que julga mais relevantes e fundamentais (SIMON, 1979, p. XXIV).

De um lado, tem-se o homem econômico, senhor dos seus processos de escolha, capaz de lidar, com segurança e certeza absolutas, com a complexidade inerente ao contexto de múltiplas opções de escolha e seus incontáveis desdobramentos, sendo capaz de avaliar com propriedade essa imensidão de possibilidades e realizar a escolha considerada ótima, que maximiza os benefícios aos envolvidos. Tal concepção, que não encontra vinculação concreta e prática com o que se vê no mundo real, é composta, de outro lado, pelo homem administrativo, o qual é capaz de representar com maior propriedade os decisores da vida real, os quais, em sua condição de seres humanos, que são incapazes de

processar com tamanha precisão um volume tão expressivo de alternativas, decide levando em consideração apenas as opções que julga pertinentes para a situação apresentada, desconsiderando as demais sem que sejam avaliadas, num processo que é fortemente influenciado pelas suas experiências pregressas, seus valores, princípios, tradições e maneiras de ver o mundo, formado por uma simplificação do complexo contexto que forma a realidade com a qual se depara.

Essas características do homem administrativo são importantes porque ele contemporiza ao invés de maximizar. Ele pode tomar suas decisões sem precisar examinar todas as alternativas possíveis e sem verificar se essas são verdadeiramente todas as alternativas à sua disposição. Além disso, ele ignora a inter-relação de todas as coisas, o que, se observado, seria capaz de paralisar o pensamento e a ação, tomando decisões baseadas em regras empíricas relativamente simples, que não sobrecarregam sua capacidade de pensamento. Portanto, os seres humanos contemporizam por não terem condições de maximizar (SIMON, 1979).

O termo “contemporizar” resulta da tradução do termo “*satisfice*”, usado por Simon, compreendendo a combinação de *satisfy* e *sacrifice*, do Inglês, para dizer que o homem administrativo satisfaz a alguns critérios e sacrifica a outros. Nesse sentido, a concepção da racionalidade limitada se contrapõe ao homem econômico da economia neoclássica, que maximiza seus esforços e seleciona a melhor alternativa. O homem administrativo, na abordagem de Simon, contemporiza, buscando uma ação satisfatória ou razoavelmente boa, o que é diferente do proposto na teoria neoclássica (OLIVEIRA; DE PAULA, 2014).

Os processos de decisão descritos por Simon levam em consideração a ideia de que as decisões humanas buscam pela satisfação, o que permitiu ao autor a incorporação de diversos procedimentos de decisão. Entre os que ele mais enfatiza, estão os processos de busca por alternativas e a referência aos níveis de aspiração. No momento em que a decisão se faz necessária, se não forem fornecidas alternativas ao decisor, ele precisará pesquisá-las e, além disso, ele também forma uma aspiração do quão interessante ou bom deve ser o resultado de sua decisão. No exato momento em que o decisor encontrar, em sua pesquisa, uma alternativa que corresponda ao nível de aspiração por ele estabelecido, ele encerra a pesquisa e seleciona essa alternativa, desconsiderando todas as demais.

Isso significa que, nem sempre, a opção selecionada corresponde à melhor decisão e, sim, que corresponde ao grau de aspiração que foi estabelecido, caracterizando, assim, a racionalidade limitada. Na lógica de busca pela satisfação proposta por Simon, além das metas, é preciso analisar também o ambiente no qual a decisão é tomada e a estrutura interna do organismo, tendo em vista que esses dois fatores podem influenciar os mecanismos de adaptação e decisão, o que significa dizer que tratar de racionalidade limitada envolve lidar com as características internas do agente, com as forças do meio e com as questões de adaptação (SBICCA, 2014).

Oliveira e de Paula (2014) acrescentam, dizendo que Simon esforça-se para deslocar a concepção de maximização ao colocar em seu lugar o conceito de contemporização. A impossibilidade lógica é o que tornaria a ideia da maximização inviável, tendo em vista que, para que isso fosse possível, o agente deveria ter a capacidade de avaliação de absolutamente todas as alternativas possíveis antes da tomada de decisão. Com isso, mesmo quando tem a crença de que está maximizando, o agente, na realidade, contemporiza. Os autores destacam que, pela abordagem de Simon, pode até ocorrer a prevalência da intencionalidade de maximização, mas a realidade é que não existem garantias de que ela aconteça, de fato, considerando que existe a possibilidade de outras alternativas de decisão levarem ao melhor resultado.

Em seus estudos e observações, Simon concluiu que o ser humano utiliza heurísticas, que são atalhos mentais, processos de reconhecimento e determinação de alternativas de escolha, para lidar com a complexidade da vida real e tomar decisões. Para exemplificar como as heurísticas são utilizadas, Simon utilizou o exemplo dos enxadristas, os quais não têm condições de analisar todas as jogadas possíveis antes de cada decisão dentro do jogo, salientando diversas estratégias de diminuição da necessidade de análise. Em suas pesquisas, o autor verificou que a melhor qualidade dos grandes enxadristas tem relação com o uso de estratégias que possibilitem a descoberta de propriedades da posição das peças e que, ao usar essas propriedades, os enxadristas precisam pesquisar apenas uma parte da árvore de possibilidades de decisão. Essas observações o levaram à conclusão de que o ser humano utiliza atalhos para tomar suas decisões diante da complexidade da vida real e, esses atalhos, resultam das suas

experiências pregressas, o que acaba por diferenciar, no exemplo utilizado, jogadores experientes de novatos. Conforme Simon, as pessoas usam as heurísticas com muita frequência para guiar suas ações e alcançar a satisfação, o que implica no não aproveitamento integral das possibilidades, pelas próprias limitações e condições do ser humano (SBICCA, 2014).

Melo e Fucidji (2016), ao discorrerem sobre a abordagem de Simon, destacam a importância das heurísticas, que são armazenadas na memória das pessoas e permitem que a mente funcione como uma ferramenta adaptativa, com várias heurísticas adaptadas a classes específicas de problemas. Essas heurísticas são utilizadas pelos agentes para lidar com a incerteza e a complexidade dos ambientes em que estão inseridos, permitindo a seleção de regras heurísticas com base em aprendizado evolutivo, esforço individual e convívio social. Além disso, sugerem que modelos baseados em heurísticas são capazes de explorar capacidades evolutivas naturais dos seres humanos, como a capacidade da memória de armazenar e reconhecer padrões de solução de problemas, o que não seria possível apenas com cálculos estatísticos. Isso quer dizer que as heurísticas desempenham um importante papel na adaptação dinâmica dos agentes e na tomada de decisão em ambientes complexos (MELO; FUCIDJI, 2016).

Ao resumirem a abordagem de Simon sobre a tomada de decisão, de Barros, Ruschel e Dalcin (2020) enfatizam que, sendo orientadas pela busca da melhor alternativa, as decisões são tomadas de acordo com as percepções do decisor, o qual tem um conceito particular sobre o que seria a melhor em função disso. As variáveis que envolvem esse processo, conforme mencionam os autores, contemplam as capacidades do decisor, suas intuições, as informações disponíveis e, até mesmo, suas tradições e valores, o que tem peso na percepção de mundo dos indivíduos que tomam decisões. Cabe destacar que Simon menciona, conforme os autores, a importância de se considerar o fato de que a decisão tomada pode não ser a mais correta ou racional, considerando que, como ser social, o decisor tem limitações e não dispõe de todas as informações, não sendo também capaz de compreender na totalidade as consequências de suas decisões, agindo, assim, no intuito de escolher a alternativa que melhor lhe parece dentro do contexto apresentado.

A distância entre os decisores e os executores, em termos hierárquicos, favorece a influência de diversos fatores até que se chegue ao resultado desejado no ato da escolha. Nas organizações mais estruturadas, de maior porte, no trajeto entre o decisor que fica nos postos mais elevados da hierarquia e o pessoal de linha, encarregado da execução, cada um dos sujeitos que interage por meio de suas atribuições de gestão intermediária acaba por influenciar a decisão tomada até que ela chegue aos níveis de base da hierarquia (SIMON, 1979).

O desenho da estrutura organizacional, portanto, pode afetar a maneira como as decisões são tomadas e seus resultados, considerando o trajeto existente entre gestores e executores, cuja complexidade é multiplicável pelo conjunto de pessoas que acabam por interagir ou atuar como meio no decorrer de todo esse percurso.

Para Simon (1979) a construção de uma organização administrativa envolve mais do que a simples distribuição de funções e autoridade, é mais do que estabelecer o pessoal operativo e superpor a este um pessoal supervisor capaz de influenciar o primeiro grupo com o fim de obter um comportamento coordenado e efetivo. Ao analisar-se uma organização, é preciso voltar a atenção ao empregado de linha, pois o sucesso do negócio como um todo será julgado por meio da avaliação do seu desempenho. O autor completa, dizendo que “a melhor maneira de compreender a estrutura e o funcionamento de uma organização consiste na verificação da maneira pela qual as decisões e o comportamento desses empregados são influenciados pela organização” (SIMON, 1979, p. 3).

Nesse sentido, é importante mencionar que as organizações não são apenas estruturas estáticas, mas sistemas dinâmicos nos quais as decisões e comportamentos dos indivíduos são moldados por fatores como modelos mentais, processos de tomada de decisão e conflitos organizacionais, conforme destaca Ribeiro (2015). Portanto, para uma compreensão abrangente da estrutura e funcionamento de uma organização, é essencial considerar não apenas o comportamento dos empregados, mas também a influência da própria organização sobre as escolhas e ações dos seus membros.

Em um ambiente organizacional, a tomada de decisões não é apenas uma prerrogativa individual, mas sim um processo complexo que envolve a interação entre os membros da organização e suas respectivas funções. Estabelecer quem tem autoridade para tomar decisões, delinear as responsabilidades de cada

indivíduo e definir os limites de atuação são elementos cruciais desse processo. Portanto, compreender como os processos administrativos moldam as decisões dentro das organizações é fundamental para entender o seu funcionamento interno e a dinâmica entre os membros. Os processos administrativos são processos decisórios:

A organização retira de seus membros a faculdade de decidir independentemente e substitui por um processo decisório próprio. As decisões que a organização toma pelo indivíduo constituem ordinariamente: a) na especificação de suas funções, fixando o âmbito e a natureza de seus deveres; b) na distribuição da autoridade, isto é, na determinação de quem terá poder para tomar novas decisões que afetam o indivíduo; e c) no estabelecimento de tantos limites à sua faculdade de agir quantos sejam necessários para coordenar as atividades de numerosos indivíduos na organização (SIMON, 1979, p. 8-9).

A divisão do trabalho constitui o fundamento da organização, na verdade é a razão de sua existência. A obra de Simon (1979) preocupa-se, inicialmente, com a especialização vertical, ou seja, com a divisão das funções entre o pessoal de linha e o pessoal de supervisão. Num segundo momento, o autor trata das razões pelas quais os empregados de linha são despojados de parte de sua autonomia decisória e sujeitos à autoridade e influência dos supervisores. Aqui, a responsabilidade da gestão em relação ao grau de autonomia dos empregados pode determinar o grau de qualidade de vida, de percepção da importância do próprio trabalho e das questões que envolvem a dignidade e motivação dos trabalhadores, na medida em que participam mais ou menos do pensar, planejar e desenhar os processos de trabalho.

A função decisória pode ser centralizada por meio do exercício da autoridade ou de outras formas de influência, de modo a estabelecer um plano geral de operações capaz de orientar as atividades de todos os integrantes de uma organização. Essa coordenação, conforme Simon (1979), pode ser processual ou substantiva. A coordenação processual é descrita pelo autor como sendo a que estabelece as linhas de autoridade e define o âmbito de atuação de cada membro da organização. Já a coordenação substantiva especifica o conteúdo do trabalho de cada membro organizacional. Simon ilustra com o exemplo de uma fábrica de automóveis, na qual “[...] um organograma ilustra um aspecto da coordenação processual, enquanto que os desenhos para o bloco do motor do carro que se está

fabricando constituem um aspecto da coordenação substantiva.” (SIMON, 1979, p. 10).

Esses elementos destacam a importância dos processos de comunicação organizacional, de entrega das informações necessárias para a realização das atividades de cada um dos indivíduos, com as respectivas decisões, conforme o grau de autonomia de cada posição de trabalho. Por meio dos mais diversos canais, a organização trata de entregar aos diversos agentes envolvidos as informações necessárias para o correto funcionamento dos processos, com vistas ao alcance dos objetivos e sob a influência dos valores estabelecidos em seus norteadores estratégicos. Observa-se, aqui, a importância da clareza e da qualidade dessa comunicação, que acaba por apresentar aos ocupantes das diversas posições na empresa o que é esperado de cada um, seja por meio da missão, visão e valores, seja pelos objetivos e metas estratégicas ou, ainda, pelas regras estabelecidas nos processos de negócios e seus diversos documentos internos, que servem de norte para a realização de todo e qualquer trabalho dentro de uma organização.

Assim como uma organização deve aproveitar as vantagens da divisão do trabalho especializado, subdividindo-o de tal modo que todos os processos que requeiram habilidades específicas possam ser realizados por pessoas que as possuam, o processo decisório também deve ser subdividido de modo que se possa ter maior destreza na sua realização, distribuindo-se as responsabilidades pelas decisões de maneira que todas as que precisarem de algum tipo particular de habilidade possam ser tomadas pelas pessoas que as possuam (SIMON, 1979). Pensando sob uma perspectiva de desenvolvimento, que contempla, inclusive, o ser humano e suas necessidades e particularidades, a ideia de aproveitar as vantagens da divisão do trabalho proposta pelo autor não deve ter o objetivo de enaltecer a divisão que aliena, que dispensa e desabilita a personalidade dos ocupantes dos cargos e, sim, deve ser aplicada no intuito de tornar o processo decisório mais passível de ser gerido com qualidade e efetividade, com a divisão das responsabilidades, da autoridade, de acordo com o grau de autonomia de cada posição de trabalho. Pode-se pensar, nesse caso, numa lógica de divisão das responsabilidades decisórias que garanta certo grau de autonomia, compatível com a maturidade e perfil dos ocupantes dos cargos, priorizando o empoderamento

dentro dos processos de negócios, o que qualifica os resultados e resulta em qualidade de vida para as pessoas.

As decisões tomadas nos altos escalões da hierarquia organizacional somente têm efeito se forem comunicadas aos responsáveis pela sua execução. A análise desse processo demanda um estudo dos meios pelos quais se pode influenciar o comportamento do pessoal de linha. Conforme Simon (1979), a autoridade dentro de uma organização pode ser exercida para cima, para os lados e para baixo. Como exemplo, o autor menciona a situação envolvendo um executivo que, ao delegar a sua secretária a tarefa de escolher os móveis para o arquivo e aceitar sua recomendação sem analisar os méritos, estaria aceitando a autoridade dela. As linhas de autoridade constantes nos organogramas apresentam um significado especial, tendo em vista que é a elas que se recorre normalmente quando não se consegue a obtenção de um acordo a respeito de certa decisão. Entretanto, levando em consideração que o apelo a essa autoridade requer a existência de sanções para ser efetivo, é normal associar-se a estrutura de autoridade formal em uma organização com a admissão, punição e demissão de pessoas. Nesse sentido, o autor afirma:

Diz-se que o subordinado acata a autoridade sempre que consente que seu comportamento seja guiado pela decisão do superior, sem examinar os méritos dessa decisão. Ao exercer autoridade, o superior não procura convencer o subordinado, mas visa apenas obter sua aquiescência. Na realidade, pode-se dizer que, na prática, a autoridade mistura-se com a sugestão e a persuasão. O fato de uma das funções da autoridade consistir em fazer com que a decisão seja tomada e cumprida, mesmo quando não haja concordância, talvez tenha exagerado um pouco esse aspecto arbitrário da autoridade. Sempre, porém, que se tenta levar a autoridade além de certo limite, que pode ser descrito como zona de aceitação depende das sanções de que a autoridade dispõe para fazer cumprir suas ordens. O vocábulo sanções deve ser entendido aqui no seu sentido mais lato, pois estímulos positivos e neutros, tais como identidade de objetivos, hábitos e liderança, são pelo menos tão importantes para o acatamento à autoridade quanto a ameaça de punição física ou econômica. (SIMON, 1979, p. 12).

Em outras palavras, a autoridade, muitas vezes, se mistura com sugestão e persuasão, e a sua aceitação pode ser influenciada não apenas por sanções coercitivas, mas também por estímulos positivos e neutros, como identidade de objetivos, hábitos e liderança, não se limitando apenas à imposição de ordens.

A existência de uma tendência de identificação entre os membros de um determinado grupo e o próprio grupo representa uma característica predominante

no comportamento humano. Na tomada de decisões, as **lealdades** que as pessoas devotam à organização implicam na avaliação dos diversos cursos de ação em função das decorrências que seus atos serão capazes de gerar ao grupo (SIMON, 1979). Em outras palavras, na medida em que um determinado indivíduo é leal ao seu grupo, suas decisões tendem a levar em conta as potenciais consequências ao próprio grupo, o que, por si, interfere no seu processo decisório. Sobre as lealdades, Simon menciona que:

As lealdades que apresentam especial interesse para o estudo da administração são aquelas que se ligam às organizações administrativas ou a segmentos destas. [...] O fenômeno da identificação, ou da lealdade à organização, desempenha uma função muito importante na administração. Se um administrador, sempre que se defrontasse com uma decisão, tivesse que avaliá-la de acordo com toda a gama de valores humanos, a racionalidade na administração tornar-se-ia impossível. Por outro lado, porém, se ele necessita considerar a decisão apenas à luz dos objetivos de sua organização, sua tarefa torna-se mais compatível com seus poderes humanos. [...] Ademais, se se quiser tornar o administrador responsável por suas decisões, esta concentração numa gama limitada de valores torna-se quase indispensável. Quando os objetivos da organização são especificados por uma autoridade superior, a premissa de maior valor nas decisões do administrador já vem determinada, cabendo-lhe tão somente a implementação desses objetivos. (SIMON, 1979, p. 13).

As lealdades, portanto, podem ser múltiplas e estabelecerem inúmeras possibilidades de vínculos por parte dos indivíduos, sendo aquelas que os vinculam às organizações se configuram como estratégicas para a trajetória organizacional rumo aos seus objetivos. Evidentemente que a forma como tais lealdades são trabalhadas e os princípios que norteiam a atividade da organização designam a forma e os caminhos a serem utilizados para isso, podendo sua atividade contribuir ou não para o desenvolvimento das pessoas e do seu entorno. Cabe à gestão trabalhar para que se consiga garantir uma atuação que se aproxime o máximo possível de uma realidade que privilegie a sustentabilidade, assim como o desenvolvimento humano e regional.

Existem, entretanto, lealdades também são capazes de conduzir a certas dificuldades que não podem ser subestimadas. Simon explica, dizendo que “os membros da organização, ao se identificarem com um dado serviço, e não com a organização como um todo, creem, no caso de conflito, que o bem-estar de sua unidade é mais importante do que o bem-estar geral” (SIMON, 1979, p. 13). Por exemplo, as lealdades administrativas causam, em quase todos os gestores de

departamentos, uma dificuldade de comparação entre as necessidades financeiras de seu departamento com as dos demais, o que torna necessária a criação de um setor de orçamento centralizado, isento de preferências psicológicas.

Os valores organizacionais devem, portanto, priorizar o equilíbrio entre os interesses dos diversos agentes envolvidos, o que contempla a empresa em si e seus diversos interessados, devendo ser transmitidos e assimilados de maneira a promover uma compreensão mais abrangente e alinhada com os objetivos coletivos. A reflexão sobre as lealdades destaca a importância de transcender as visões estreitas, centradas em unidades específicas, para alcançar uma perspectiva mais holística. Ao reconhecer que as lealdades podem criar obstáculos à cooperação interdepartamental e à busca do bem comum, torna-se essencial estabelecer uma cultura organizacional que valorize a identificação com a missão global da empresa. Isso implica não apenas em reconhecer a importância de cada unidade ou departamento, mas também em cultivar um sentido de pertencimento à organização como um todo. Dessa forma, os valores organizacionais podem desempenhar um papel importante na promoção da colaboração e na mitigação de conflitos decorrentes de lealdades fragmentadas, contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente mais coeso, humano e eficiente.

Já o **critério da eficiência** é o que embasa, na maioria dos casos, as decisões dos gestores. Ser eficiente, num sentido mais amplo, representa aplicar os meios mais econômicos e tomar o caminho mais curto para o alcance de certo objetivo, o que é completamente neutro em relação às metas a serem atingidas. A determinação de que as pessoas devem ser eficientes constitui uma influência organizativa de alta importância sobre as decisões de todos os membros de uma organização (SIMON, 1979). No entanto, Simon ressalta a limitação desse critério em situações em que a mensuração monetária dos resultados não é possível, o que levanta a necessidade de considerar outros aspectos além da eficiência puramente econômica. Nesse sentido, a crítica de Simon ao critério de eficiência destaca a importância de uma abordagem mais abrangente e equilibrada na tomada de decisões, que leve em conta não apenas a eficiência econômica, mas também outros valores e objetivos relevantes (OLIVEIRA; DE PAULA, 2014).

A atuação organizacional sob uma perspectiva que privilegie o desenvolvimento regional pode equalizar os pesos que esse e os demais aspectos

que interferem no processo decisório devem ter em cada momento de escolha, de modo a garantir que o conceito de eficiência que faça sentido para a realidade da organização seja priorizado. Na verdade, não se trata de um conceito diferente de eficiência, mas, sim, dos limites de priorização de fatores econômicos e financeiros, de modo a garantir que os objetivos sejam alcançados à maneira de ser da organização em questão. Nesse sentido, certos cuidados devem ser adotados para que os agentes executem os processos decisórios à luz dessas premissas.

As ações de **desenvolvimento humano** no sentido de oferta de atividades de aprimoramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos trabalhadores, referido à época por Simon simplesmente como “**treinamento**”², influenciam as decisões do indivíduo de dentro para fora, ao contrário do que acontece com as lealdades organizativas e o critério da eficiência, o que significa dizer que permite ao indivíduo decidir satisfatoriamente por conta própria, sem que a autoridade e o aconselhamento precisem ser exercidos constantemente. Assim, o treinamento representa uma alternativa para o uso da autoridade e do aconselhamento como meios de controle das decisões dos subordinados. Desta forma é possível diminuir ou eliminar processos de revisão, dando aos indivíduos conhecimentos que possibilitem que o trabalho seja realizado com menos supervisão, por meio do fornecimento de um sistema de referências que lhes oriente o pensamento, por meio de soluções aprovadas. As ações de desenvolvimento humano também possibilitam que os trabalhadores sejam instruídos com os valores que deverão guiar suas decisões (SIMON, 1979).

Da mesma forma como o que foi mencionado em relação ao critério da eficiência, o tom e a forma de abordagem dos diversos processos decisórios podem ser estabelecidos de maneira que uma abordagem de trabalho que privilegie também o desenvolvimento seja colocada em prática. A internalização de valores que também priorizem a contribuição para o desenvolvimento da região de atuação da organização por parte dos trabalhadores passa pelo planejamento e comunicação aos mesmos por meio de políticas e práticas de desenvolvimento humano que os habilitem para isso, indo além da instrução técnica e de processos

² O termo “treinamento” é abordado apenas em referência ao texto original de Simon que, à sua época, ainda era bastante utilizado. Como a palavra em questão, em termos sociológicos, atualmente pode ter várias interpretações, inclusive num viés de alienação, optou-se pela utilização da expressão “desenvolvimento humano” que representa com mais propriedade as ações que visam promover o desenvolvimento das pessoas dentro e fora das organizações, o que atende melhor aos propósitos do presente estudo.

de negócios. Em outras palavras, o nível de prontidão dos funcionários para uma atuação nos processos decisórios com vistas também ao desenvolvimento regional, de modo autônomo, autêntico e motivado, de dentro para fora, pode ser estabelecido por meio de políticas e práticas de desenvolvimento humano.

Para que se possa compreender como o comportamento do indivíduo adere ao sistema global de comportamento da organização, é preciso compreender a relação existente entre sua motivação pessoal e os objetivos que orientam a atividade organizacional (SIMON, 1979). Nesse sentido, o autor descreve que a explicação verdadeira para esses aspectos é que “[...] o objetivo da organização é, indiretamente, um objetivo pessoal de todos os seus participantes. Constitui o meio pelo qual suas atividades organizativas se fundem com a satisfação de seus diversos motivos pessoais. [...]” (SIMON, 1979, p. 18).

A atuação das lideranças internas para identificar esses pontos na relação com os funcionários e potencializá-los, evidenciando a percepção sobre a sua importância para cada um dos indivíduos e fomentando continuamente, tanto quanto for possível, a congruência entre os objetivos individuais e os organizacionais apresenta, conforme descrito, importante potencial motivador. A percepção de que o atingimento dos objetivos organizacionais representa ou possibilita alcance dos objetivos pessoais dos seus integrantes favorece sua aderência ao comportamento global proposto pela gestão.

2.2.1 O papel da racionalidade no processo decisório

Os fatos e valores estão relacionados com meios e fins, respectivamente. Os fatos, vinculados aos meios e, os valores, aos fins, portanto. No processo decisório, são escolhidas as alternativas consideradas como meios mais adequados para que se atinjam os fins desejados, sendo os fins em si mesmos apenas objetivos para que se consiga atingir objetivos mais distantes. Consequentemente, as pessoas são levadas a conceber uma série, ou hierarquia, de fins. A racionalidade tem a ver com o estabelecimento dessa cadeia de meios e fins. Simon destaca a existência de uma hierarquia de meios e fins, cujas relações servem para integrar o comportamento, mesmo no âmbito fisiológico, conforme descreve:

O fato de que a intensidade dos objetivos buscados pode depender de outros objetivos mais distantes conduz ao estabelecimento de uma hierarquia desses objetivos, em que cada nível é considerado como um fim em relação ao nível mais abaixo e como um meio em relação aos níveis superiores. (SIMON, 1979, p. 65).

É por meio dessa hierarquização que o comportamento ganha integração e consistência, tendo em vista que cada parte de um conjunto de comportamentos alternativos é comparada com uma escala abrangente de valores, que correspondem à escala dos fins últimos. Essa hierarquia de meios e fins corresponde a uma característica comum ao comportamento dos indivíduos e da organização, sendo o sistema de especialização chamado de “organização por propósito” corresponde à distribuição da estrutura da organização de modo que a mesma acompanhe o sistema de meios e fins envolvidos na realização de seus propósitos. O elemento temporal, entretanto, entra de outra forma no processo decisório. Existem decisões que são irreversíveis por criarem uma nova situação que, por seu turno, exerce influência sobre as decisões subsequentes. Isso aparece com frequência no campo econômico, pela existência de custos fixos, como no caso da decisão pela implantação de uma fábrica, que interfere nas decisões futuras. (SIMON, 1979).

Como exemplo, é possível considerar a decisão de um estudante universitário sobre como dedicar seu tempo. Os fatos nesse contexto podem incluir o número de horas disponíveis, a carga horária das disciplinas e os prazos de entrega. Os valores estão associados aos objetivos pessoais, como obter um bom desempenho acadêmico e manter um equilíbrio entre vida acadêmica e social. Os meios seriam as escolhas específicas de como alocar o tempo, como dedicar mais horas de estudo a disciplinas desafiadoras ou reservar tempo para atividades sociais. Os fins, por sua vez, são os objetivos alcançados, como obter boas notas, desenvolver habilidades sociais e manter um bem-estar geral. Neste exemplo, a hierarquia de meios e fins é crucial para a tomada de decisão, pois o estudante precisa considerar como suas escolhas imediatas contribuirão para seus objetivos acadêmicos e pessoais a longo prazo.

Nesse sentido, Ramos, Takahashi e Roglio (2015) complementam, afirmando que a avaliação de alternativas é drasticamente afetada pelas questões relacionadas aos valores que forjam as decisões tomadas, deixando de ser correta ou incorreta num primeiro momento, mas avaliada em função dos valores que

nortearam sua constituição, o que é complementado por Moritz e Pereira (2015), à luz das proposições de Simon, destacando que a racionalidade sempre é relativa ao indivíduo que decide, não existindo uma racionalidade única e superior.

No que diz respeito às alternativas de comportamento, Simon (1979) menciona que o indivíduo se depara a todo momento com um grande número de possibilidades de comportamento, algumas das quais são conscientes, o que também se aplica às organizações, que são compostas por inúmeros indivíduos. A decisão, que também pode ser chamada de escolha, compreende o processo pelo qual uma dessas alternativas adequadas a cada momento é selecionada e realizada. Estratégia decisória³ é como se chama o conjunto dessas decisões que determinam o comportamento exigido em um dado período de tempo.

Na medida em que uma das possíveis estratégias decisórias é selecionada e executada, observa-se que determinadas consequências acontecem. O objetivo da decisão consiste em escolher, entre as várias estratégias possíveis, aquela que seja composta de um conjunto preferido de consequências. Cabe destacar que, contudo, todas as consequências decorrentes da estratégia selecionada são relevantes para a avaliação da sua eficácia e não somente as consequências que foram antecipadas. A tarefa de decidir é composta por três etapas. A primeira delas compreende o relacionamento de todas as possíveis estratégias decisórias. A segunda, consiste na determinação de todas as consequências associadas a cada uma das estratégias decisórias relacionadas. A terceira, por sua vez, envolve a avaliação comparativa desses conjuntos de consequências (SIMON, 1979).

Sendo assim, ao escolher uma estratégia decisória, o indivíduo está selecionando, também, os prováveis desdobramentos dessa escolha, conforme a sua visão, a sua capacidade de avaliar o contexto de opções disponíveis e toda a sua trajetória pregressa até aquele momento. Nesse contexto, a avaliação das consequências das decisões assume um papel importante na seleção de estratégias decisórias. Ao considerar não apenas os resultados imediatos, mas também os possíveis desdobramentos a longo prazo, os gestores são desafiados a refletir sobre os impactos éticos, sociais e políticos de suas escolhas. É importante

³ O termo utilizado pelo autor, no âmbito da Teoria das Decisões, é simplesmente “estratégia”, mas foi feita uma adaptação no texto, de modo a evitar que o termo original seja confundido com os conceitos da Administração Estratégica. Por esse motivo, optou-se por utilizar a expressão “estratégia decisória”, para definir o conjunto de decisões que determinam o comportamento em um determinado período de tempo.

considerar que a análise das consequências não se restringe à eficiência econômica, mas abrange a ponderação de valores, a sustentabilidade das ações e a promoção do bem-estar coletivo, o que intensifica a complexidade do processo de escolha.

Estratégias decisórias são conjuntos de decisões ou escolhas por comportamentos, as quais são condicionadas pela questão temporal. Isso significa que o momento no qual as escolhas estão sendo realizadas interfere na possibilidade de determinada estratégia ser considerada no processo de escolha. Uma decisão tomada em um dia pode ser reconsiderada em outro. O fato de a execução da primeira decisão já ter sido iniciada reduz o número de estratégias disponíveis para escolha no segundo momento. O indivíduo ou a organização podem ser forçados a seguirem determinado curso de ação pelo fato de que parece mais desejável dar continuidade a ela ao invés de abandonar aquilo que já foi feito. Esse elemento temporal condicionador das estratégias decisórias torna possível ao menos um mínimo de racionalidade, pois restringe consideravelmente as alternativas que devem ser avaliadas pelo indivíduo a cada momento (SIMON, 1979).

Um exemplo disso é o de uma empresa de tecnologia que optou por desenvolver e lançar um produto inovador no mercado. Após anos de pesquisa, desenvolvimento e lançamento bem-sucedido, a empresa construiu uma base de usuários significativa. Mesmo que surjam novas oportunidades ou desafios, a decisão de continuar aprimorando e oferecendo suporte ao produto original pode ser influenciada pelo tempo investido, pelo sucesso alcançado e pela lealdade dos usuários, demonstrando como o fator temporal molda as estratégias decisórias. O momento de tomar uma decisão, portanto, afeta inclusive o rol de opções disponíveis para a escolha, o que fica evidenciado pelos exemplos acima mencionados.

Ao aprofundarem a discussão sobre os conceitos que envolvem a abordagem da racionalidade limitada, Moritz e Pereira (2015) abordam a questão temporal, destacando que a racionalidade no processo decisório de um indivíduo é afetada pelo seu passado e pelo seu presente, mencionando o efeito de posição, relacionado à posição ocupada pelo indivíduo no contexto de ação específico em que se encontre, o que condiciona seu acesso a informações importantes, e o

efeito de disposição, associado à condição pregressa do decisor, envolvendo suas particularidades mentais, afetivas, cognitivas e sociais, o que é formado por meio das suas interações passadas.

Dentro do processo decisório, o **conhecimento** tem o papel de determinar as consequências de cada uma das opções de estratégias decisórias disponíveis para escolha, cabendo-lhe selecionar, a partir de todos os possíveis resultados, os efeitos vinculados a cada estratégia. Na consecução de suas ações, o indivíduo não é capaz de conhecer diretamente as consequências decorrentes do seu comportamento, configurando-se o caráter de **incerteza** associado à tomada de decisão administrativa. Se tivesse essa capacidade, ocorreria um tipo inverso de causalidade, no qual as consequências futuras determinariam o comportamento presente. Na verdade, o que o indivíduo faz é formar um conjunto de expectativas das consequências futuras, baseadas em relações empíricas já conhecidas e em informações acerca da situação existente (SIMON, 1979).

Aqui, cabe salientar que, ao mencionar a memória a respeito de situações passadas, a aprendizagem resultante de decisões iguais ou semelhantes tomadas no passado e a tendência a preferir dar continuidade ao que já foi iniciado como fatores que interferem na dinâmica da escolha, o autor está mencionando processos mentais semelhantes aos abordados por Kahneman e Tversky, em sua abordagem sobre heurísticas e vieses nos processos decisórios sob incerteza. Esses elementos são elos importantes entre as duas abordagens, cuja aderência oferece as condições necessárias para as discussões aqui propostas.

Cumprе destacar que o conhecimento se configura em um componente que afeta diretamente a capacidade de decisão correta dos indivíduos, sendo limitado pela impossibilidade de captação de todas as informações relacionadas ao tema que envolve a escolha a ser realizada (RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2015). O grau de conhecimento do agente responsável pela escolha, portanto, interfere na qualidade desse processo e específico de cada indivíduo e posição que ocupa na estrutura organizacional.

Em relação ao comportamento grupal, Simon (1979) afirma que, quando se passa a considerar uma realidade que envolva mais de uma pessoa no processo decisório, observa-se um aumento na complexidade, já que as decisões dos demais integrantes de um grupo precisarão ser levadas em conta, junto com

diversas outras condições, na realização das escolhas. Isso significa que cada pessoa precisa saber quais serão as ações dos demais integrantes do grupo, com a finalidade de determinar adequadamente as consequências das suas próprias ações, fato esse que representa um elemento de fundamental importância para o processo decisório na administração. Isso retrata a existência de um importante círculo vicioso que permeia o processo de escolha, conforme destaca o autor: “Antes que A possa escolher racionalmente sua estratégia, precisa saber a estratégia de B; e antes que este possa escolher sua estratégia precisa conhecer a de A” (SIMON, 1979, p. 73).

Essa dinâmica descreve o modelo por trás de qualquer atividade de natureza competitiva envolvendo dois oponentes, com objetivos distintos um do outro, como um jogo qualquer ou a própria estratégia militar. Por outro lado, no outro extremo, têm-se situações em que dois ou mais integrantes compartilham um objetivo em comum, tendo cada um deles as informações necessárias a respeito do que os demais irão fazer, possibilitando, assim, que tomem decisões corretas. Essa situação retrata fielmente o que se entende por trabalho em equipe, como em um jogo que um dos participantes faz gestos para os demais, indicando suas intenções de ação e, com isso, possibilitando que todos formem expectativas corretas acerca do que todos pretendem fazer, permitindo que cada um empreenda as ações mais adequadas para ajudar os demais na busca do objetivo comum. Sobre isso, Simon (1979, p. 74) afirma que:

O propósito principal do planejamento e da organização que antecede qualquer atividade administrativa não é apenas colocar cada participante no cargo em que possa atuar melhor, mas permitir que cada um tenha certeza em relação ao que os outros irão fazer.

Esse ponto destaca a importância dos processos de comunicação, em suas múltiplas possibilidades de desdobramentos, indo desde os serviços de mensageria, ferramentas de tecnologia da informação, fluxos e mapas de processos de negócio até os meios de socialização dos objetivos, metas, valores e princípios organizacionais, para o sucesso do trabalho dos indivíduos, sobretudo em trabalhos coletivos. Isso quer dizer que a gestão deve atuar para oferecer aos empregados a segurança de que seus pares estão alinhados com seu entendimento a respeito de como deve ser feito o trabalho e quais as condutas que

são esperadas de cada um, de modo que possam planejar suas escolhas baseados na previsibilidade de comportamento dos demais no que diz respeito às práticas e posturas no trabalho. A atuação ativa da gestão sobre os elementos que interferem no processo de decisão, instrumentalizando as pessoas para que tenham as condições necessárias para agir conforme o esperado e, de preferência, em congruência com seus objetivos pessoais, tem potencial de aumentar as chances de escolhas mais acertadas.

Assim, é importante considerar a existência de diversos papéis sociais e objetivos dentro de um grupo, levando em conta não apenas as características individuais dos envolvidos, mas também as dinâmicas de grupo e as influências sociais no processo decisório, que ressalta a complexidade adicional que esses fatores podem introduzir no processo de escolha. A consideração desses aspectos é relevante para compreender de forma mais abrangente os desdobramentos do processo decisório nas organizações (SBICCA, 2014).

Para esclarecer melhor a discussão da teoria administrativa, o autor utiliza o termo “cooperação” para designar as atividades nas quais os participantes compartilham um objetivo em comum e, o termo “coordenação”, para se referir ao processo de informar a cada um desses participantes sobre o comportamento planejado dos demais. Assim, a cooperação será ineficaz se não houver coordenação. Em um contexto de atividades competitivas por natureza, pode acontecer alguma instabilidade, pois cada pessoa tentará reajustar o próprio comportamento de forma automática ao descobrir as intenções dos adversários, o que muitas vezes pode acontecer como ação defensiva, para evitar que as próprias intenções sejam descobertas. Na mesma proporção, também pode acontecer certa estabilidade quando as atividades forem de natureza cooperativa e as pessoas não tiverem informações suficientes (SIMON, 1979).

A atuação dos gestores nas ações de coordenação é, portanto, essencial para viabilizar a cooperação por parte dos integrantes dos grupos, que precisam receber as informações e os conhecimentos necessários à sua atuação em conjunto, com vistas ao alcance dos objetivos comuns. Ao discutirem a racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos, Melo e Fucidji (2016) mencionam que a coordenação e a padronização garantem uma identificação dentro das organizações que leva à eficiência. Destacam que,

conforme o pensamento de Simon, as pessoas, muitas vezes, têm dificuldades de compreensão do mundo, sendo importante a oferta, por parte da organização, de uma visão simplificada e uma interpretação do ambiente a partir do ponto de vista, interesses e objetivos organizacionais. É importante observar que, muitas vezes, os indivíduos são conduzidos a perseguir objetivos organizacionais à custa dos seus próprios objetivos, o que pode ser evitado por meio de uma atuação que se empenhe em contemplar, também, os anseios dos diversos participantes da dinâmica organizacional. De qualquer forma, segundo os autores, o que se observa é que as pessoas que aderem com mais facilidade, aceitando as regras e seguindo as rotinas organizacionais, tendem a ter mais vantagens em relação aos que não o fazem.

Nesse sentido, Simon trabalha a definição das organizações administrativas como “[...] sistemas de comportamento cooperativo, onde se espera que os seus membros orientem seu comportamento de acordo com certos fins que são considerados como objetivos da organização” (SIMON, 1979, p. 75), o que estabelece uma necessidade de coordenação de seus comportamentos, ou seja, “[...] de dar conhecimento a cada um do comportamento dos outros de modo que sirvam de base para suas próprias decisões.” (SIMON, 1979, p. 75). Em sistemas cooperativos, mesmo quando todos os envolvidos concordam com os objetivos a serem alcançados, deve-se evitar de deixar sob inteira responsabilidade dos participantes a seleção das estratégias decisórias que levarão a esses objetivos, já que a escolha de uma estratégia correta pressupõe o conhecimento de cada uma das estratégias selecionadas pelos demais.

A ênfase na necessidade de coordenação ressalta a importância de fornecer conhecimento sobre o comportamento de cada membro para embasar suas próprias decisões. Em ambientes cooperativos, mesmo com concordância nos objetivos, a abordagem destaca a complexidade de selecionar estratégias decisórias com as quais os indivíduos rotineiramente se deparam no âmbito das organizações.

Um elemento importante na tomada de decisões compreende o processo de determinação da preferência entre as consequências, processo denominado de avaliação. Partindo do pressuposto de que existe um grupo especial de consequências correspondente a cada estratégia, é possível dizer que o

comportamento racional envolve a enumeração dessas consequências com um ordenamento baseado no grau de preferência e a escolha da estratégia corresponde à opção que ocupa o primeiro lugar nessa lista (SIMON, 1979).

No que diz respeito às definições de racionalidade, o conceito precisa ser esclarecido e, clareza, não representa necessariamente simplicidade. Em termos gerais, a definição de racionalidade trazida por Simon (1979, p. 78) diz que “[...] a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as consequências desse comportamento.” Os processos de adaptação envolvem elementos conscientes e inconscientes, já que mesmo processos como o de criação matemática e de resolução de equações, algo que se considera essencialmente racional, envolvem elementos subconscientes. O mesmo pode ser verificado em atividades como a de um digitador, que pelo treino acaba por tornar ações deliberadas em inconscientes, embora volitivas. Ações como a de retirar a mão queimada do fogo, instintivamente, também são consideradas racionais, pela característica de utilidade evidenciada, embora não sejam adaptações conscientes e nem deliberadas.

Melo e Fucidji (2016), mencionam a importância de se distinguir a razão da racionalidade. A razão, para os autores, compreende a capacidade de julgamento da mente humana, a qual se encarrega de formar crenças e deliberações. Já a racionalidade é apresentada pelos mesmos como um dispositivo, um instrumento, para ajustar os meios disponíveis aos fins dados. Essa diferenciação é importante para a compreensão da tomada de decisões em contextos complexos, onde a lógica instrumental da racionalidade precisa ser equilibrada pela reflexão crítica proporcionada pela razão.

Por outro lado, em relação à dúvida que paira sobre o que é, de fato, racionalidade, se o conceito mais adequado reside mais próximo dos objetivos pessoais ou dos objetivos organizacionais, Simon (1979) afirma que a saída para evitar essa complexidade é proposta por meio do uso da palavra “racional” acompanhada dos advérbios apropriados, conferindo à expressão a qualificação mais adequada. Nesse sentido, uma decisão pode ser chamada de:

- a) Objetivamente racional: Se representa fato ou comportamento correto para maximizar determinados valores numa dada situação;
- b) Subjetivamente racional: Quando maximiza a realização com relação ao conhecimento real do assunto;
- c) Conscientemente racional: Se ocorre um ajustamento dos meios aos fins desejados de forma consciente;
- d) Deliberadamente racional: Quando a adequação dos meios aos fins é deliberadamente provocada pela organização ou pelo próprio indivíduo; e
- e) Pessoalmente racional: Quando visa os objetivos do indivíduo.

Para Moritz e Pereira (2015), essa classificação dos tipos de racionalidade ofereceu maior clareza para a interpretação do conceito, destacando que a racionalidade, na visão de Simon, depende do contexto e é limitada por ele, resultando em comportamentos permeados por elementos de incongruência, jamais sendo previsíveis e ideais.

O **conhecimento** é um meio para descobrir qual das possíveis consequências de um comportamento ocorrerá e a sua finalidade última dentro do processo de seleção é descobrir uma possibilidade única que corresponda a cada alternativa de comportamento, mesmo que, na prática, o resultado seja imperfeito. Assim, o conhecimento acerca das consequências do comportamento é um fator de influência de primeira ordem dentro do processo decisório. As **preferências** dos indivíduos por um certo grupo de consequências em detrimento de outro representam a segunda ordem de influência. Isso quer dizer que o problema da seleção compreende a descrição de consequências, sua avaliação e posterior vinculação a comportamentos alternativos. No âmbito do comportamento interpessoal, a relação entre os valores das pessoas que interagem com as consequências do seu comportamento grupal determina se o sistema de comportamento resultante será competitivo ou cooperativo. Sempre que for competitivo, haverá instabilidade, o que também ocorrerá quando os indivíduos se equivocarem na previsão do comportamento dos demais (SIMON, 1979).

A importância de uma abordagem inclusiva e informada é mencionada nas discussões de Oliveira e de Paula (2014), considerando o grau de influência do conhecimento e das preferências individuais no processo de escolha em contextos

de gestão. A racionalidade limitada dos tomadores de decisão, juntamente com a necessidade de consideração de diversas perspectivas e interesses é essencial para o embasamento de escolhas mais eficazes e alinhadas às necessidades e expectativas dos envolvidos, o que pode qualificar e equilibrar a gestão em diversos contextos organizacionais.

2.2.2 A psicologia das decisões

Um indivíduo isolado não tem condições de apresentar um alto grau de racionalidade, tendo em vista que o número de alternativas que precisam ser avaliadas é tão vasto que impossibilita que se considere qualquer aproximação com a racionalidade objetiva. A escolha individual acontece dentro de um conjunto de pressupostos, que se constituem em premissas que servem de base para as escolhas e a flexibilidade dentro do comportamento acontece exclusivamente dentro dos limites estabelecidos por esses pressupostos, os quais constituem o **ambiente psicológico da escolha**. Em outras palavras, a escolha individual se dá num ambiente psicológico, que se estabelece sobre as premissas que as pessoas utilizam como base para suas escolhas. A partir do entendimento de que esse ambiente de escolha pode ser deliberadamente selecionado e modificado, observa-se a possibilidade de elevação do grau de integração e racionalidade, colocando o indivíduo numa situação na qual certos tipos de informação e determinados estímulos apresentam influência sobre ele. Trata-se de um tema da maior importância para as organizações, uma vez que uma de suas funções é colocar seus empregados num ambiente psicológico capaz de condicionar suas decisões aos objetivos organizacionais, oferecendo-lhes as informações que precisam para tomar tais decisões de forma correta (SIMON, 1979).

Evidentemente o grau de contribuição desse processo para o desenvolvimento regional e, sobretudo, para a valorização das questões humanas, sociais e culturais que envolvem as pessoas vinculadas à organização e seu entorno dependerá do grau de comprometimento dos dirigentes e dos princípios que norteiam a atuação da própria organização. Empresas com o foco exclusivo na lógica de custos e lucro, numa visão de crescimento, que não privilegie esses aspectos estabelecerão ambientes psicológicos condizentes com seus princípios.

Para Andrade (2014), cabe à organização a função de oferecer referências, em termos de conhecimentos e valores, para possibilitar que os agentes decidam conforme o esperado, dentro da flexibilidade cujas fronteiras são estabelecidas pelo ambiente de pressupostos mantido pela organização, o que se desdobra na estrutura interna por diversos meios, entre eles os canais de comunicação, ações de desenvolvimento humano ou a divisão do trabalho e das responsabilidades.

No que diz respeito à racionalidade objetiva, Simon destaca que ela

[...] sugere que o indivíduo atuante ajusta seu comportamento a um sistema integrado por meio: a) da visão panorâmica das alternativas de comportamento, antes da tomada de decisão; b) da consideração de todo o complexo de consequências que advirão de cada escolha; e c) da escolha, tomando o sistema de valores como critério, de uma alternativa entre todas aquelas disponíveis. (SIMON, 1979, p. 83).

Entretanto, a aplicação plena desses aspectos na vida real é algo difícil de acontecer, dadas as características do próprio ser humano. Esse distanciamento do mundo real é justamente o que confirma a inviabilidade da lógica da racionalidade objetiva, abrindo espaço para a proposta da racionalidade limitada.

O comportamento real, portanto, mesmo que seja geralmente admitido como racional, apresenta inúmeras características de incongruência que nunca ocorrem na forma ideal acima apresentada, por, no mínimo, três aspectos diferentes. O primeiro diz respeito ao fato de que a racionalidade exige um conhecimento prévio e completo das consequências resultantes da escolha de cada opção, o que não se observa na prática, pois o conhecimento de tais consequências sempre é fragmentado. O segundo tem relação com o fato dessas consequências pertencerem ao futuro, o que leva ao suprimento da falta de experiência na atribuição de valores aos mesmos com o uso da pura imaginação, numa lógica de antecipação que é imperfeita. O terceiro, por sua vez, considera o fato de que a racionalidade pressupõe uma escolha entre todas as alternativas de comportamento possíveis, o que não se observa o comportamento real, já que apenas uma pequena parte de todas as alternativas possíveis é considerada (SIMON, 1979).

Uma organização que priorize uma atuação que, entre outros aspectos, privilegie o desenvolvimento regional como um de seus resultados, cujos decisores não tenham sido abastecidos de conhecimentos a esse respeito de modo a alinhar

os entendimentos sobre o tema e as prioridades organizacionais, terá dificuldade de atingir seus objetivos, já que os agentes internos tendem a tomar decisões conforme suas premissas individuais sobre o tema, que podem coincidir ou não com a visão organizacional. Nesse sentido, a qualidade e o grau de convergência dos conhecimentos ofertados aos decisores em relação às premissas organizacionais reflete diretamente na qualidade das decisões tomadas.

Quando se consegue prever claramente as consequências negativas de um risco, seja por experiências passadas ou por qualquer motivo, a tendência é de que se evite tomar esse risco. Isso não se deve tanto ao fato de que a experiência de falha leve ao pensamento de que a perda é mais provável, mas sim porque o desejo de evitar as consequências negativas da perda se torna mais forte. Em resumo, quando as consequências de um possível fracasso são bem entendidas, as pessoas geralmente preferem evitar o risco (SIMON, 1979). Esse pensamento vai ao encontro do que propõem Kahneman e Tversky (2012), ao tratarem das decisões em contextos de incerteza, das heurísticas e vieses cognitivos, os quais destacam que, na aversão à perda, as pessoas tendem a valorizar mais evitar perdas do que buscar ganhos equivalentes, o que se apresenta como mais um ponto de aproximação entre as duas abordagens.

Ao tratar sobre as características do processo psicológico de escolha, Simon (1979) começa abordando o que refere como docilidade, que pode ser entendida como a aptidão para aprender, compreendendo uma fase de exploração e pesquisa, seguida de uma fase de adaptação. O autor apresenta o conceito a partir do exemplo de um operador de máquina que começa seu processo de aprendizagem informando-se sobre o seu funcionamento e particularidades de operação com quem já realiza a atividade para, num segundo momento, complementar tais informações experimentando a máquina, tentando operá-la e aprendendo gradualmente por meio do próprio uso do equipamento.

O processo de aprendizagem dos animais acontece por meio de sucessivas tentativas de erro e acerto, se concretizando apenas com a observação real das consequências do seu comportamento. O ser humano, por outro lado, tem a possibilidade de realizar experiências abstratas, podendo estabelecer mentalmente as consequências de cada possibilidade de comportamento e escolher uma delas sem a necessidade de vivenciá-las na prática. Além disso, o ser humano dispõe da

faculdade da comunicação, que possibilita o aprendizado a partir de vivências de outros indivíduos, seja por meio da comunicação oral, textos ou relatórios de conclusões de pesquisas, entre outros, o que acelera o processo de aprendizagem. Em muitas situações, a aprendizagem humana depende exclusivamente da comunicação, sem a necessidade de testes com o respectivo sucesso ou fracasso por parte do indivíduo. A possibilidade de comportamento planejado resulta da identificação das consequências de determinados comportamentos e o ser humano tem a vantagem de conseguir tomar decisões sem a necessidade de determinar separadamente cada uma dessas consequências antes da escolha. O ser humano, portanto, obtém uma economia significativa de esforço mental e de observação por meio do processo experimental, pela transmissão de conhecimentos e pela previsão teórica das consequências, o que possibilita que uma experiência pequena sirva como base para um amplo conjunto de decisões (SIMON, 1979).

Em relação à aprendizagem e sua relação com o processo decisório, Oliveira e de Paula (2014) mencionam que a capacidade de adaptação a novos contextos e informações pode influenciar positivamente a eficácia das decisões tomadas, sendo a aprendizagem contínua um elemento fundamental para o aprimoramento dos processos decisórios e para possibilitar que pessoas e organizações possam lidar de forma mais eficaz com a complexidade e a incerteza inerentes à gestão organizacional. O fomento e a qualificação dos processos de aprendizagem dentro das organizações, além de preparar as pessoas para a mudança e instrumentalizá-las para os novos contextos, pode oferecer a possibilidade de uma postura mais ativa em relação às demandas internas e externas, gerando aderência aos pressupostos organizacionais e decisões mais condizentes com os mesmos.

O **hábito** é apresentado por Simon (1979) como um mecanismo importante de conservação do esforço mental, por dispensar o cérebro de pensar conscientemente nos aspectos de determinada situação que são, por natureza, repetitivos. Ao aprender uma nova atividade, o indivíduo mobiliza sua atenção aos detalhes de cada etapa das tarefas e, na medida em que vai adquirindo experiência, essa atenção focada vai se dissipando, até chegar ao estágio em que o simples desejo de ver a atividade realizada desencadeia uma sequência de ações, independentemente da vontade da pessoa. Ao atingir esse estágio, o hábito

ou a habilidade, alcançada por meio da atenção, do esforço e do desejo de aprendizado, se encarregam de fazer as integrações necessárias e garantem a execução da tarefa sem muito esforço mental para isso.

Para o autor,

O hábito desempenha uma função imprescritível no comportamento planejado, pois permite que se faça frente a estímulos ou situações similares, com respostas ou reações similares, sem que se necessite voltar a pensar de maneira consciente na decisão capaz de produzir a ação adequada. O hábito permite que a atenção seja dedicada aos aspectos inéditos de uma situação que requer uma decisão (SIMON, 1979, p. 92).

Cunha (2022), ao discorrer sobre o itinerário epistemológico de Simon aos limites da racionalidade, menciona que a discussão sobre os hábitos dos decisores se fundamenta na ideia de que as experiências passadas, hábitos e costumes, assim como as crenças e a própria memória desempenham um papel importante nos processos mentais envolvidos na tomada de decisão, elementos esses que têm o poder de moldar a percepção e o julgamento dos indivíduos.

Nas organizações, o equivalente do hábito na mente humana são as rotinas organizativas, as quais se estabelecem na medida em que os métodos de solução de problemas viram rotina, pela sua aplicação repetitiva, deixando de ser objeto de reconsideração a cada nova ocorrência dos mesmos problemas. Assim como no caso dos hábitos individuais, das pessoas, nas organizações também existe uma relação estreita entre a memória e o hábito, sendo que este último, uma vez formado na cabeça das pessoas e no contexto das organizações, desencadeia o conjunto de ações do comportamento habitual a partir da simples presença do estímulo, sem a necessidade de outro pensamento consciente (SIMON, 1979).

Aqui, destaca-se a importância de se observar os limites de utilização de tais rotinas organizativas, de modo a evitar a rigidez comportamental e, com isso, dificultar a adaptação ao aprendizado, à mudança e ao próprio desenvolvimento humano. Como os hábitos e rotinas organizativas surgem da necessidade de simplificação da complexidade inerente aos processos organizacionais, de modo a lidar melhor com as limitações cognitivas de todos os envolvidos, é preciso trabalhar para alcançar o nível de previsibilidade e estabilidade necessários para o bom andamento dos processos, sem prejudicar a inovação, a aprendizagem, a

capacidade de resposta a novos desafios e, inclusive, a própria qualidade de vida das pessoas.

No comportamento real, que se diferencia do comportamento objetivamente racional, a tomada de decisão é desencadeada por **estímulos** que direcionam a atenção de maneiras específicas. A resposta a esses estímulos é, em parte, uma escolha consciente, embora predominantemente influenciada pelo hábito. A porção derivada do hábito não é necessariamente irracional, pois pode representar uma forma de ajuste ou adaptação pré-condicionada do comportamento para alcançar seus objetivos.

Na consecução da atividade organizacional, pessoas em cargos de gestão, por exemplo, recebem inúmeros estímulos externos ao tomarem decisões e, as questões que precisam ser decididas dependem, em grande parte, do estímulo que, por acaso, for apresentado ao decisor no momento da escolha. Assim, “os estímulos determinam não só que decisões o administrador tem mais probabilidade de tomar, como também exercem considerável influência sobre a conclusão a que chega” (SIMON, 1979, p. 96), o que é reforçado pelo fato de que o estímulo que dá início à decisão acaba por dirigir a atenção do decisor também para certos aspectos da situação em análise, excluindo as demais.

Partindo da ideia de que o processo decisório tem seu início a partir da incidência de estímulos sobre os indivíduos, os quais podem ser arbitrários ou acidentais, Simon (1979) apresenta dois principais grupos de estímulos. Um deles compreende os estímulos que dão início ao comportamento numa certa direção e, o outro, abarca os estímulos que fazem com que um comportamento persista num determinado caminho, sendo o primeiro grupo associado, na maioria dos casos, a fatores externos, mesmo que requeiram certa sensibilidade por parte dos indivíduos a estímulos específicos. Por serem fatores externos, podem ser considerados interpessoais, o que significa que uma outra pessoa pode utilizá-los para influenciar um indivíduo, desempenhando um papel de grande importância nas organizações. O segundo, por sua vez, são fatores majoritariamente internos, localizados na mente das pessoas, sendo foco de estudos da área da psicologia.

Como exemplo de estímulos que iniciam o processo decisório, o autor apresenta ações como o lançamento de um lembrete em uma agenda de trabalho que, ao ser visualizado no dia e horário agendados, desencadeará uma série de

ações no indivíduo. Outro exemplo nesse mesmo sentido seria o processo de comunicação dentro de uma empresa, em que cada integrante necessita de certa quantidade de informações para que possa tomar as decisões pelas quais é responsável. No intuito de garantir que as informações que esses decisores precisam cheguem a cada membro da equipe, cria-se um sistema de envio de informações, por meio de relatórios, arquivos ou mecanismos equivalentes, de modo a possibilitar que esses estímulos cheguem de forma automática aos locais de tomada de decisão (SIMON, 1979).

Nesse sentido, Ribeiro (2015), menciona que existem organizações que, a partir da observação do comportamento das pessoas e da análise dos registros das atividades realizadas, desenvolvem programas de ação para a resolução de situações ou problemas recorrentes que são colocados em prática a partir de determinados estímulos. O entendimento a respeito das possibilidades de estímulos e seus potenciais de interferência nas decisões em todas as etapas dos processos é importante para que se possa trabalhar na redução das escolhas equivocadas ou enviesadas, além de representar uma possibilidade de potencialização da eficiência nos processos.

No que se refere aos estímulos que atuam como mecanismos de persistência do comportamento das pessoas, o autor destaca que “a atenção e o comportamento, uma vez iniciados em determinada direção, tendem a permanecer nessa direção por um período considerável de tempo” (SIMON, 1979, p. 99). A persistência em determinado comportamento pode acontecer em decorrência de uma série de razões. Uma delas tem a ver com os custos já incorridos na atividade, que tornam mais vantajosa a persistência naquilo que já foi iniciado. Outra possibilidade é que se continue determinada atividade organizacional até que se atinja o ponto de consumo, que corresponde ao “[...] ponto em que os valores produzidos pelos custos já incorridos são usufruídos” (SIMON, 1979, p. 100). Outra razão para a persistência tem a ver com os estímulos que são produzidos pela própria atividade em si, conduzindo a ação das pessoas para a sua continuidade e conclusão. Em relação a isso, o autor conclui:

Pode ver-se que grande parte desses estímulos é interna, e que segue os caminhos associativos construídos na mente do indivíduo. Se o modelo de associações é rico, a mente age como se fosse um circuito fechado,

levando repetidas vezes o pensamento para o assunto que o preocupa, sempre que se desviar dele (SIMON, 1979, p. 100).

No que diz respeito aos estímulos, também é possível observar mais um ponto de convergência com os postulados de Kahneman e Tversky (2012), que em seus estudos sobre heurísticas e vieses cognitivos e decisões sob incerteza. Ao destacar que a tomada de decisão é influenciada por estímulos específicos que direcionam a atenção e moldam o comportamento, Simon apresenta uma perspectiva que está alinhada com a teoria de Kahneman Tversky, que explora como as pessoas utilizam heurísticas, ou atalhos mentais, ao tomar decisões em condições de incerteza, resultando em vieses sistemáticos. Como um exemplo, pode-se considerar a “heurística da disponibilidade”, que descreve a tendência de as pessoas avaliarem a probabilidade de eventos com base na facilidade com que exemplos vêm à mente, a qual reflete como estímulos salientes podem influenciar as escolhas. Além disso, Simon menciona a persistência do comportamento devido a custos já incorridos e associações mentais, o que se assemelha à ideia de “efeito de enquadramento” de Kahneman e Tversky, onde a forma como as opções são apresentadas pode afetar significativamente as decisões, levando a inconsistências na tomada de decisão.

A **integração do comportamento** corresponde à coordenação e harmonização das atividades individuais dentro de uma organização, tendo em vista que as organizações não correspondem à mera soma dos comportamentos individuais e, sim, a sistemas complexos em que os comportamentos das pessoas precisam ser integrados para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. A integração do comportamento é descrita por Simon (1979) como um processo que acontece em três etapas fundamentais. Na primeira delas, o indivíduo ou a organização tomam as chamadas **decisões planejadoras**, que correspondem a decisões amplas, relacionadas com os valores que orientarão a atividade organizacional e com os métodos a serem empregados para que esses valores sejam viabilizados, além de informações, habilidades e conhecimentos que serão necessários para que as decisões sejam tomadas dentro dos limites estabelecidos pela política organizacional. Essa fase corresponde ao que o autor chama de planejamento substantivo.

Na segunda etapa, ocorrem as **decisões executoras**, que correspondem a decisões mais restritas, que acontecem como decorrência do planejamento e criação dos mecanismos necessários para dirigir a atenção dos indivíduos, para canalizar conhecimentos e informações de modo a possibilitar que as decisões específicas diárias sejam ajustadas ao que prevê o planejamento substantivo, correspondendo, por sua vez, ao que o autor denomina como planejamento processual ou, ainda, a preparação do ambiente psicológico da decisão. A terceira etapa, por sua vez, corresponde à execução, na prática, do que foi pensado no planejamento substantivo e no planejamento processual, tomando-se as decisões previstas em ambas (SIMON, 1979).

Em outras palavras, a organização toma a decisão a respeito das grandes linhas, dos valores organizacionais e os rumos que se pretende tomar para, a partir disso, realizar toda uma construção de processos encadeados de modo a entregar aos decisores, nos mais diversos pontos da organização e de seus diversos processos de negócios, o conjunto adequado de informações, conhecimentos e habilidades que possibilitem a tomada de decisões em consonância com os valores previamente estabelecidos. Dessa forma, os gestores estratégicos exercem sua influência, que corresponde à influência da própria organização, sobre todos os desdobramentos da cadeia decisória de uma organização empresarial. A formação deliberada do ambiente psicológico da decisão corresponde, portanto, ao estabelecimento das diretrizes de decisão impostas, direta ou indiretamente, aos agentes responsáveis pela escolha nos mais diversos níveis de autonomia dentro da estrutura organizacional e dos processos de negócios.

Aqui, é importante fazer uma aproximação da visão apresentada por Simon com a abordagem de Porter (1996) sobre os conceitos de eficácia operacional e posicionamento estratégico, o qual argumenta que a eficácia operacional por si só não é suficiente para garantir uma vantagem competitiva sustentável. Porter salienta que a eficácia operacional envolve a realização de atividades semelhantes de maneira superior em comparação com os concorrentes, o que melhora continuamente a eficiência e a qualidade, alertando para o fato que a busca incessante por isso pelas melhores práticas pode levar à convergência competitiva, o que leva as organizações a se assemelharem e, com isso, reduzirem suas vantagens e diferenciais.

O autor ressalta a importância de se escolher um conjunto específico de atividades ou realizar atividades parecidas de formas diferentes, de modo a criar um posicionamento único no mercado. Desta forma, ao se considerar a integração do comportamento proposta por Simon, é possível observar que ela não apenas favorece a eficiência operacional, mas também precisa estar alinhada com um posicionamento estratégico claro para que a organização possa se diferenciar no mercado. A harmonização das atividades individuais e a preparação do ambiente psicológico de decisão são importantes não apenas para a execução eficiente das atividades diárias, mas também para possibilitar que essas atividades estejam alinhadas com a estratégia que distingue a organização das demais, proporcionando valor superior e sustentável aos clientes e demais envolvidos. Há que se destacar que os conceitos de eficiência, eficácia, vantagem competitiva e sustentabilidade sempre estão associados à natureza, aos princípios, valores e finalidades de cada organização.

Uma decisão pode interferir no futuro de duas maneiras, apenas: a) a possibilidades futuras podem ser limitadas como decorrência do comportamento presente, determinado pela decisão tomada; e b) a decisão presente pode, em maior ou menor grau, guiar as decisões futuras. Sempre que determinado problema se repete e exige dos indivíduos uma decisão, eles são levados a pensar sobre quais critérios poderiam ser empregados como base para escolhas futuras da mesma natureza. A esse respeito, o autor apresenta a seguinte reflexão:

Depois que se apresenta o problema, se encontramos uma solução para ele, tomamos uma decisão que servirá de guia para todas as outras decisões sobre o assunto. Isso pode ser feito através da seleção de a) determinados valores que servirão como critérios para decisões posteriores, b) de determinadas classes de conhecimentos empíricos, considerados relevantes para as decisões posteriores, e c) determinadas alternativas de comportamento que sejam as únicas que necessitam ser estudadas para escolhas posteriores (SIMON, 1979, p. 102).

Nesse sentido, fica evidenciada a profundidade das ramificações de uma decisão, por meio das duas formas principais de impacto no futuro. Isso quer dizer que, encontrar uma solução para um problema não apenas resolve a questão imediata, mas estabelece um padrão orientador para as decisões futuras sobre o tema. O comportamento humano tende, portanto, a aproveitar a energia investida no processo de escolha para o estabelecimento de referências para dilemas

semelhantes que podem vir a se apresentar no futuro, destacando-se a importância de uma abordagem cuidadosa e estruturada no processo decisório, sempre reconhecendo a complexidade inerente à atividade.

Essa concepção é reforçada na abordagem de Cunha (2022), que refere a influência da memória ao discutir os limites da racionalidade em Simon, e comenta o constante esforço da razão humana em simplificar e reduzir os princípios causadores de fenômenos naturais, vinculando-os a poucas causas gerais e utilizando-se continuamente de análises baseadas na experiência prévia, em analogias e na própria observação.

Os processos psicológicos de **planejamento** tratam da seleção de critérios gerais de escolha e de seu posterior detalhamento, para aplicação futura em situações específicas (SIMON, 1979). Considerando que é humanamente impossível fazer a descrição de absolutamente todas as alternativas existentes para cada momento de escolha, com suas respectivas consequências, o processo de planejamento envolve uma rotina de conciliação, na qual somente as alternativas mais plausíveis, são detalhadamente descritas e analisadas o que, por sua natureza, não representa a racionalidade absoluta, embora possibilite ao decisor a viabilidade do processo decisório. Esse contexto é ilustrado pelo autor em um exemplo, a saber:

Imaginemos o problema envolvido na seleção do local para a construção de uma barragem de um reservatório. A fim de simplificar o raciocínio, suponhamos que o objetivo visado seja estocar a um custo reduzido certo volume d'água e que a água guardada acima do montante especificado não terá nenhum valor. Normalmente o problema real não é tão simples. Pode-se calcular o custo de construção da barragem com a capacidade requerida para cada ponto ao longo do rio. Para se fazer uma estimativa mais acurada, porém, seriam necessários estudos detalhados das condições do subsolo de cada ponto. Somente após essas providências é que se poderia compilar essa enorme coleção de estimativas de custos e selecionar o local mais barato para a construção da barragem. Na vida real, porém, o engenheiro age de maneira diferente. Por meio do estudo de um mapa topográfico, seleciona, de saída, meia dúzia de locais plausíveis para a construção da barragem, excluindo os demais. Possuindo eficiente familiaridade com o problema dos custos de construção, sabe, com certo grau de segurança, que qualquer outro local que viesse a escolher teria o custo de construção muito mais alto. Ato contínuo, faz uma estimativa aproximada dos custos do reservatório para cada um dos possíveis locais, imaginando condições normais do subsolo. Finalmente, seleciona os locais mais promissores e realiza estudos cuidadosos do subsolo como base para os cálculos finais. Em cada passo desse processo há sempre uma chance de que o local mais desejável para a barragem seja eliminado sem uma análise completa. O engenheiro

deve ter muita habilidade para determinar o grau de aproximação tolerável em cada uma de suas etapas (SIMON, 1979, p. 104).

Pela alta complexidade que envolve a decisão acima, mesmo para um profissional altamente especializado e experiente, a análise detalhada de todas as alternativas disponíveis se torna inviável, levando a um olhar sobre as alternativas mais plausíveis, com maior potencial de sucesso. Mesmo não representando uma decisão racional, esse tipo de encaminhamento é o que acaba por tornar o processo de decisão algo viável, dentro das condições humanas de avaliação e julgamento. A forma como esse planejamento é realizado, por depender de uma avaliação com alto grau de subjetividade e com base na vivência individual do decisor e todo o seu processo histórico, influencia na decisão tomada e seus respectivos resultados, podendo, inclusive, ocorrer o risco de eliminação da opção ótima de escolha.

Conforme já mencionado, as decisões tomadas pelos membros de uma organização são continuamente influenciadas por ela. Conforme Simon (1979), os meios de influência organizativa mais utilizados são:

a) Divisão do trabalho: A organização dirige e limita a atenção dos seus membros exclusivamente às tarefas que lhes são atribuídas;

b) Padrões de desempenho: Quando a organização define a maneira como determinada tarefa deve ser feita, o indivíduo é poupado da necessidade de decidir, a cada momento, como executá-la;

c) Sistemas de autoridade e influência: As decisões são comunicadas pela organização em todos os sentidos da estrutura hierárquica, seja de cima para baixo, lateralmente ou de baixo para cima, por meio dos seus diversos escalões, o que pode acontecer tanto pelos caminhos da autoridade formal quanto pelos sistemas informais de influência, os quais se baseiam em parte da estrutura formal e parte nas relações sociais;

d) Canais de comunicação: Podendo ser formais ou informais, são estabelecidos pela organização em todas as direções e, através deles, fluem as informações necessárias à tomada de decisões;

e) Processos de treinamento (políticas e práticas de desenvolvimento humano): Servem para internalizar nos integrantes da organização todos os critérios de decisão que a organização deseja empregar, processo esse que

possibilita que os indivíduos adquiram conhecimentos, habilidades, identificações ou lealdades que lhes possibilitem a tomada de decisões nos moldes desejados pela organização (as pessoas são preparadas para tomarem as decisões da exata maneira que a organização espera que elas tomem).

A Teoria das Decisões de Simon demonstrou que os limites da racionalidade resultam da inabilidade da mente humana em considerar todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento relevantes para uma decisão. Conforme o autor, o modelo de escolha humano muitas vezes assemelha-se mais a um sistema de estímulo-resposta do que a uma escolha entre alternativas. A racionalidade humana opera dentro dos limites de um ambiente psicológico, onde o indivíduo é condicionado por pressupostos que influenciam suas decisões. Apesar disso, é possível controlar os estímulos da decisão para atender a propósitos mais amplos, integrando uma sequência de decisões individuais em um plano bem concebido. O controle deliberado do ambiente de decisão não apenas possibilita a integração da escolha, mas também sua socialização. Com isso, foram aqui apresentados e discutidos os principais elementos da Teoria das Decisões. Na sequência, apresenta-se uma proposta de síntese do processo decisório.

2.2.3 Síntese teórica do processo decisório

A partir das discussões teóricas apresentadas, é possível propor uma sistematização do processo decisório, elaborada a partir dos elementos abordados por Simon e em sua teoria e em consonância com demais autores abordados na seção anterior, em especial Sobral e Peci (2013).

Embora se possa fazer uma descrição do processo decisório de maneira simplista, referindo-se a ele como uma mera escolha entre alternativas, pelo que se discutiu até aqui, trata-se de uma estrutura sequencial simples que guarda em cada uma de suas etapas uma carga significativa de complexidade.

A partir disso, propõe-se a sistematização em seis etapas sequenciais, a partir da adaptação do modelo proposto por Sobral e Peci (2013) juntamente com os postulados de Simon (1979), a saber:

1. **Identificação do problema:** Compreende a identificação clara e precisa da situação que exige uma tomada de decisão;
2. **Busca por alternativas:** O decisor analisa as informações relevantes disponíveis para embasar sua escolha e busca por alternativas de decisão;
3. **Avaliação das alternativas:** As alternativas elencadas na etapa anterior são avaliadas e comparadas entre si, levando em consideração os pressupostos de escolha do decisor e as possíveis consequências de cada uma delas;
4. **Decisão:** Corresponde à escolha da alternativa considerada satisfatória, com base na avaliação das alternativas;
5. **Implementação da decisão:** Os comportamentos associados à alternativa escolhida são colocados em prática para a solução do problema identificado;
6. **Monitoramento e avaliação:** Uma vez implementada a alternativa selecionada, suas consequências são monitoradas, podendo gerar novas decisões a partir dos resultados observados.

É importante destacar que a expressão “problema” corresponde a uma situação que demanda uma decisão, indo além de alguma falha a ser corrigida ou algo que não esteja funcionando conforme o esperado e necessite ser ajustado, mas contempla toda e qualquer situação que demande uma escolha por parte dos agentes, o que significa que toda a gama de situações positivas que demandam decisões também estão consideradas nessa dinâmica.

As primeiras quatro etapas descritas acima foram profundamente exploradas e discutidas na seção anterior e compreendem os principais elementos do processo decisório em Simon (1979). No que diz respeito à implementação da decisão, seu monitoramento e avaliação, buscou-se o apoio em Sobral e Peci (2013), tendo em vista a identificação da necessidade de um olhar gerencial, também voltado para o aprimoramento contínuo dos processos organizacionais.

Os autores mencionam que não é raro observar gestores com a compreensão de que o processo decisório acaba com a decisão, acreditando que as ações decorrentes dela acontecerão automaticamente. Por mais efetivo que tenha sido o processo de escolha, quando isso acontece, os objetivos desejados podem acabar não sendo alcançados.

Em relação a isso, os autores destacam a relevância da comunicação efetiva da decisão e de seus objetivos aos demais envolvidos, salientando a necessidade

de uma atuação voltada para a persuasão e motivação de todos, informando-lhes os méritos e vantagens da escolha realizada.

Especificamente em relação à etapa de monitoramento e avaliação, Sobral e Peci (2013) enfatizam que informações a respeito do alcance dos objetivos e da evolução dos desdobramentos das decisões precisam ser continuamente colhidas e analisadas, de modo a realimentar o processo decisório, aprimorando-o quando necessário e, quando for o caso, desencadeando novas decisões em relação aos problemas e demandas já tratados.

Em ambientes dinâmicos e desafiadores, nos quais os gestores precisam se adaptar rapidamente a novas circunstâncias, essa estrutura ajuda a promover a melhoria de forma progressiva, assim como decisões eficazes e bem-sucedidas. Esse modelo reforça a importância de uma gestão dinâmica e proativa, que reconheça a necessidade de ajuste contínuo e inovação para alcançar os objetivos organizacionais e, paralelamente, atender às necessidades de todos os envolvidos.

Contudo, é fundamental reconhecer que a aplicação prática dessa estrutura sequencial não ocorre de maneira mecânica ou linear, uma vez que cada uma das etapas é permeada pelas características subjetivas dos gestores e pelo contexto no qual estão inseridos. A transição entre a identificação do problema e o monitoramento final é afetada por condicionantes que limitam a capacidade humana de processamento de informações e de previsão de cenários. Assim, para que essa sistematização ganhe aplicabilidade prática na análise da realidade organizacional, torna-se indispensável compreender as variáveis cognitivas e contextuais que afetam o comportamento dos agentes ao longo de todo o fluxo decisório.

Estabelecida uma proposta de sistematização do processo de tomada de decisões, apresenta-se, a seguir (Quadro 1), uma síntese dos fatores que, com base nas discussões de Simon (1979) realizadas na seção anterior, exercem influência sobre o processo decisório e servirão de referência para a definição das categorias de análise do presente estudo.

Quadro 1 – Fatores que influenciam o processo decisório

Fatores que influenciam o processo decisório	
Fatores	Como influenciam
Lealdades	Ao orientar as escolhas individuais em direção aos interesses do grupo ao qual se é leal. Essa vinculação pode limitar a consideração de outros valores e perspectivas, impactando a racionalidade na tomada de decisões.
Critério da eficiência	Pela priorização dos meios mais econômicos e caminhos mais curtos para atingir os objetivos, gerando a expectativa de que as pessoas sejam eficientes.
Políticas e programas de desenvolvimento humano	Habilitam os trabalhadores a decidirem autonomamente, reduzindo a necessidade de supervisão e autoridade, o que favorece o alinhamento das decisões tomadas aos objetivos organizacionais.
Conhecimento	Favorece a determinação das consequências de cada uma das decisões tomadas pelos indivíduos, o que inclui o conhecimento a respeito do comportamento esperado dos demais membros da equipe.
Incerteza	Impede que o indivíduo conheça diretamente as consequências de suas ações, levando-o a formar expectativas baseadas em relações empíricas e informações passadas, tornando a escolha mais complexa e sujeita a heurísticas e vieses.
Preferências	Interferem na dinâmica competitiva ou cooperativa do comportamento interpessoal dentro dos grupos.
O ambiente psicológico da escolha	Pela possibilidade de conciliação deliberada das premissas individuais com as da organização, alinhando as decisões aos objetivos organizacionais.
Os hábitos	Permitindo que a atenção do decisor seja dedicada aos aspectos inéditos de uma situação que requer decisão, possibilitando as situações de estímulo-resposta.
Estímulos	Direcionando a ação dos decisores para aspectos específicos das situações que demandam escolha.
A integração do comportamento	Por meio da coordenação e harmonização dos comportamentos individuais, a partir de planos de decisões planejadoras e executoras.
Planejamento	Pela seleção, no processo de análise, das alternativas de escolha consideradas mais plausíveis, sob o olhar do decisor.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Simon (1979).

2.3 Heurísticas e vieses: Contribuições de Kahneman e Tversky

Embora Simon seja a base teórica central deste trabalho, as contribuições de Kahneman e Tversky⁴ ao campo das decisões humanas não podem ser ignoradas devido à convergência e continuidade que suas teorias apresentam. Ainda que não se avalie a intencionalidade dessa convergência, é evidente que ambos colocam a condição humana imperfeita no centro dos processos de escolha, num contraponto às abordagens clássicas de decisão ótima e racional. Tanto Simon quanto Kahneman e Tversky discutem o papel das heurísticas ou ilusões cognitivas nesse contexto. Essa convergência é destacada por Sbicca (2014), que argumenta que a principal conexão entre as teorias está nas heurísticas e que a integração dessas abordagens proporciona uma visão mais abrangente e realista da tomada de decisões humanas. Simon (1979) destaca as limitações cognitivas dos agentes econômicos e o uso de heurísticas para lidar com a complexidade, enquanto Kahneman e Tversky (2012a) mostram como essas heurísticas podem levar a vieses comportamentais previsíveis. Nesse sentido, esta seção se propõe a acrescentar as ideias desses autores, de modo a contribuir com a solidificação das discussões teóricas que embasam o presente estudo.

Em uma discussão sobre como as pessoas avaliam as probabilidades de um determinado evento incerto acontecer, Kahneman e Tversky (2012a) afirmam que as crenças relativas a essas probabilidades determinam como muitas das decisões são tomadas. Essas crenças ocasionalmente são expressas em números que representam as chances ou possibilidades subjetivas. Para os autores:

As pessoas se apoiam em um número limitado de princípios heurísticos que deduzem as tarefas complexas de avaliar probabilidades e prever valores a operações mais simples de juízo. De modo geral, essas heurísticas são bastante úteis, mas às vezes levam a erros graves e sistemáticos. (KAHNEMAN, 2012a, p. 524).

Assim, a simplificação da tarefa de avaliação de probabilidades e de predição de valores em operações de juízo mais simples, como atalhos mentais baseados

⁴ A referência para a abordagem de Kahneman e Tversky no presente estudo são dos artigos “Julgamento sob incerteza: heurísticas e vieses” e “Escolhas, valores e quadros”, originalmente publicados em 1974 e 1984, respectivamente, e reeditados por Kahneman, após a morte de Tversky, em 2012, junto com sua obra “Rápido e devagar: duas formas de pensar”, referência que está sendo usada nas discussões aqui apresentadas.

em experiências pregressas e em um conjunto particular de crenças do indivíduo, corresponde ao que se entende por heurísticas (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012a). Cabe destacar que tal perspectiva vai ao encontro das ideias de Simon (1979), com a abordagem da racionalidade limitada, por meio da qual os decisores utilizam atalhos mentais baseados nas suas experiências prévias para simplificar o processo de escolha, tomando decisões satisfatórias, economizando tempo e esforço, mesmo que essas decisões possam não ser perfeitamente racionais ou ideais. Nesse sentido, complementam Sobral e Peci (2013), afirmando que os princípios heurísticos se comportam como um conjunto de regras empíricas, criadas pela mente humana para simplificar os processos de escolha, os quais orientam, de forma implícita, o julgamento dos indivíduos.

No âmbito empresarial, conforme Ahmad et al. (2021), empreendedores frequentemente utilizam heurísticas causando uma série de vieses ao avaliar e explorar novas oportunidades. Além disso, a dependência de ancoragem e ajuste, representatividade, excesso de confiança e disponibilidade levam empreendedores a fazer escolhas abaixo do ideal (ITZKOWITZ; ITZKOWITZ, 2017). Assim, os vieses comportamentais estão entre as principais razões para a limitação da racionalidade na tomada de decisões (SHEFRIN, 2007).

A seguir, apresenta-se uma discussão, em Kahneman e Tversky, sobre as heurísticas e as possibilidades de vieses cognitivos associados a elas, assim como sobre os efeitos do enquadramento e a aversão à perda, num contexto de decisão sob incerteza. Por fim, propõe-se um quadro apresentando a síntese dos conceitos dos vieses cognitivos explorados pelos autores, bem como a relação com as respectivas heurísticas e seus conceitos (Quadro 2).

Na **heurística da representatividade**, a similaridade entre os objetos observados é o que determina o grau de relação entre eles. Na medida em que se observa algum grau de semelhança entre dois objetos ou aspectos, aumenta também a chance de associação entre os mesmos, o que pode levar a graves erros, pois a representatividade, ou similaridade, não é influenciada por vários fatores que, por certo, interferem no julgamento de probabilidade (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012a). Trata-se da tendência que os indivíduos têm de basear seus julgamentos em estereótipos formados previamente, levando-os a avaliar a

probabilidade de acontecimento de certo evento por meio da sua comparação com outras categorias com as quais já estão familiarizados (SOBRAL; PECI; 2013).

McDowell, Occhipinti e Chambers (2013) afirmam que, na heurística da representatividade, as pessoas fazem seus julgamentos com base na similaridade de um evento ou objeto com algo conhecido. Complementarmente, Uribe, Manzur e Hidalgo (2013) mencionam que os julgamentos na heurística da representatividade são normalmente extrapolações baseadas em uma análise de alguns exemplos individuais, permitindo que as pessoas façam inferências independentemente do tamanho da amostra. Além disso, Jaiyeoba et al. (2020) descrevem que a representatividade ocorre quando as escolhas são sempre impactadas por seu caminho fácil e estereótipos mentais.

Em termos simples, a heurística da representatividade envolve o uso de estimativas baseadas em quanto algo se assemelha a uma determinada categoria ou objeto sem levar em consideração as probabilidades básicas e outras informações relevantes à disposição do tomador de decisão. Em um exemplo, se alguém é apresentado como uma pessoa calma, introspectiva e interessada em filosofia em uma descrição de perfil, pode haver uma tendência a se afirmar que a pessoa descrita é um professor de filosofia, sem considerar a probabilidade real existente e disponível em relação às diferentes ocupações dentro do universo observado. Os autores demonstram que as pessoas se utilizam dessa heurística para fazer julgamentos probabilísticos mesmo quando deveriam estar considerando informações mais relevantes e disponíveis, o que foi demonstrado por meio de diversos experimentos.

À heurística da representatividade, estão associados os vieses cognitivos da insensibilidade à probabilidade a priori de resultado, da insensibilidade ao tamanho amostral, das concepções errôneas da possibilidade, da insensibilidade à previsibilidade, da ilusão da validade, e das concepções errôneas de regressão.

A **insensibilidade à probabilidade a priori de resultado** é um viés no qual as pessoas ignoram a probabilidade inicial de um evento ao fazer julgamentos. Ao invés de avaliar a frequência relativa ou base de probabilidade, elas são influenciadas por informações recentes ou características superficiais. Por exemplo, ao apostar na cor de uma bola retirada de uma urna com 70 bolas vermelhas e 30 azuis, as pessoas podem ignorar a probabilidade inicial de 70%

para vermelha se as últimas três bolas retiradas foram azuis. A **insensibilidade ao tamanho amostral** ocorre quando as pessoas estimam a probabilidade de um resultado baseado na representatividade da amostra, sem considerar seu tamanho. Amostras maiores tendem a produzir estimativas mais precisas dos parâmetros populacionais, enquanto amostras menores podem ser menos confiáveis. Mesmo que a similaridade entre uma estatística de amostra e um parâmetro populacional não seja afetada pelo tamanho da amostra, a precisão das estimativas é impactada, o que é essencial ao interpretar resultados estatísticos (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012a).

As **concepções errôneas da possibilidade** se manifestam quando as pessoas esperam que uma sequência de eventos aleatórios represente fielmente o processo, mesmo em sequências curtas. Por exemplo, ao observar uma série de lances de uma moeda, as pessoas esperam uma distribuição de 50% cara e 50% coroa, independentemente do número de lances. Esse viés, chamado de "lei dos pequenos números", leva as pessoas a superestimar a representatividade de pequenas amostras e seus resultados, levando a decisões baseadas em amostras inadequadas. A **insensibilidade à previsibilidade** e a **ilusão da validade** são vieses segundo os quais as pessoas fazem previsões sem considerar a previsibilidade dos resultados e confiam injustificadamente na consistência interna das informações de entrada. Isso ocorre mesmo sabendo dos limites na precisão das previsões. Além disso, o viés das **concepções errôneas de regressão à média** faz com que as pessoas atribuam mudanças em variáveis a intervenções externas, ignorando que bons resultados tendem a ser seguidos por resultados piores e vice-versa devido ao fenômeno natural da regressão à média (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012a).

Ao tratar da heurística da representatividade, Sbicca (2014) salienta que, no julgamento das situações, os indivíduos empregam tanto a probabilidade objetiva, baseada em dados e informações concretas que refletem a realidade estatística da situação em análise, quanto a probabilidade subjetiva, que resulta da percepção individual dos decisores, baseada nas suas crenças e experiências pessoais, o que acaba por permear todos os processos heurísticos.

Os vieses acima descritos, como se pode observar, permeiam a rotina diária de qualquer organização, tendo em vista que boa parte das decisões,

independente do seu potencial de impacto nos processos e na vida das pessoas, envolve a necessidade algum tipo de previsão e que, invariavelmente, contém probabilidades na sua essência, mesmo elas sendo ignoradas pelos agentes.

É necessário observar que os comportamentos irracionais eventualmente resultantes de heurísticas como a da representatividade e seus respectivos vieses cognitivos podem levar a situações moralmente inadequadas, como, por exemplo, os atos discriminatórios. Isso pode acontecer quando um gestor demonstra uma tendência a tentar prever o comportamento de seus liderados com base em características representativas, como as origens de sua formação, sua etnia ou qualquer outro aspecto de sua trajetória pessoal e profissional (SOBRAL; PECI, 2013). Em relação a isso, a alta gestão tem a incumbência de atuar no sentido de atrair, desenvolver e manter pessoas cujos princípios e conduta priorizem a ética e a abordagem humanizada em suas relações, o que deve começar pelo estabelecimento desses princípios na própria cultura organizacional.

A **heurística da disponibilidade** trata da tendência das pessoas avaliarem a probabilidade de um evento com base na facilidade com que exemplos desse evento vêm à mente. A confiança na disponibilidade gera vieses previsíveis, tendo em vista que, além da frequência e da probabilidade, ela é afetada por outros fatores (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012a). Um desses fatores, destacam Sobral e Peci (2013), são acontecimentos marcantes do ponto de vista emocional, os quais, junto com acontecimentos recentes ou frequentes, vêm à mente com mais facilidade. Essa heurística pode levar aos vieses devidos à recuperabilidade das ocorrências, aos devidos à efetividade de um ajuste de busca, aos vieses de imaginabilidade e à correlação ilusória.

Assim, ao empregar a heurística da disponibilidade, uma pessoa baseará a sua estimativa da frequência, probabilidade futura da categoria ou classe de evento, na facilidade com que as instâncias dessa categoria ou classe podem ser trazidas à mente, ou, alternativamente, na facilidade com que determinados cenários que levam a tais instâncias podem ser construídos (HAYIBOR; WASIELESKI, 2009).

Os **vieses devidos à recuperabilidade das ocorrências** surgem quando o tamanho de uma classe é julgado pela facilidade com que suas ocorrências são lembradas. Por exemplo, em experimentos onde listas de nomes conhecidos de

homens e mulheres foram apresentadas aos participantes, aqueles grupos contendo pessoas mais conhecidas foram percebidos como mais numerosos. Já os **vieses devidos à efetividade de um ajuste de busca** ocorrem quando as pessoas confiam em estratégias de busca mais acessíveis ao invés de considerar a probabilidade real. Um exemplo é quando as pessoas acreditam que palavras que começam com "r" são mais comuns do que aquelas com "r" na terceira posição, simplesmente porque é mais fácil lembrar de palavras que começam com "r". Esse viés também aparece na estimativa da frequência de palavras abstratas e concretas, onde palavras abstratas são julgadas como mais frequentes devido à facilidade de lembrança dos contextos em que podem aparecer (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012a).

Os **vieses da imaginabilidade** envolvem a tendência de considerar eventos mais facilmente imagináveis como mais prováveis, independente das evidências objetivas. Isso significa que a facilidade com que alguém pode imaginar um evento influencia a percepção de sua probabilidade, levando à superestimação de eventos estatisticamente improváveis. O **viés da correlação ilusória** ocorre quando as pessoas associam causalmente eventos que não estão relacionados, simplesmente porque aconteceram ao mesmo tempo, sem considerar outras evidências que expliquem a relação entre esses eventos (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012a).

Essa abordagem demonstra como a recuperabilidade das ocorrências, a efetividade de um ajuste de busca, a imaginabilidade e a correlação ilusória podem distorcer a avaliação da realidade. Esses vieses têm implicações diretas na gestão organizacional, contexto no qual a tomada de decisões frequentemente depende da interpretação de informações e dados. Quando gestores julgam a frequência ou a importância de eventos com base na facilidade de lembrança ou de imaginação, eles podem superestimar ou subestimar riscos e oportunidades, levando a decisões cujos resultados fiquem aquém do esperado. Além disso, a tendência de associar eventos não relacionados pode resultar em conclusões equivocadas sobre causas e efeitos dentro da organização, impactando estratégias e políticas internas. Para mitigar esses vieses, é importante que os gestores adotem abordagens baseadas em dados concretos e análises mais objetivas e

organizadas, promovendo um ambiente no qual as decisões são informadas por evidências empíricas e não por percepções enviesadas.

Nesse sentido, Sobral e Peci (2013) reforçam que as decisões baseadas na experiência do agente envolvido são úteis e práticas, mas tenderão a ser mais falíveis se não forem consideradas informações objetivas e concretas para aumentar o grau de rigorosidade do processo de escolha. Em relação a isso, é evidente que o tratamento meramente numérico, puramente objetivo e que não considere os demais aspectos humanos da decisão, com base em tudo o que já foi discutido até aqui, não estão sendo considerados, mas, sim, o esforço para a tomada de decisões mais informadas.

Conforme Sbicca (2014), a heurística da disponibilidade e os vieses a ela associados podem explicar o fato de as pessoas apresentarem a tendência de superestimar a probabilidade de eventos ocorridos recentemente em comparação com outros eventos que aconteceram há mais tempo, como ilustra referindo-se ao medo que determinada pessoa pode apresentar em relação a viagens de avião logo após o acontecimento de algum acidente aéreo que tenha tomado conhecimento. Já Irshad, et al. (2016), observam que a heurística da representatividade depende de estereótipos aplicados para tomar decisões rápidas, porém não tão significativas.

Familiaridade ou saliência podem, no entanto, influenciar a recuperação de eventos e, como resultado, em certas situações, a confiança na heurística de disponibilidade pode resultar em decisões tendenciosas. As diferenças observadas entre percepções subjetivas de risco e o número objetivo de acontecimentos associados a um risco específico podem ser vinculadas à heurística de disponibilidade (LICHTENSTEIN et al., 1978).

A **heurística do ajuste e ancoragem** é uma tendência humana de tomar decisões com base em informações prévias, ou âncoras, mesmo quando tais informações não são relevantes para a situação em análise (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012a). Muitas vezes, o que ocorre é a atribuição de um peso desproporcional à primeira informação recebida, mesmo ela sendo, em determinados momentos, irrelevante para a decisão, conforme destacam Sobral e Peci (2013). Associam-se à heurística do ajuste e ancoragem, os vieses do ajuste

insuficiente, os vieses na avaliação de eventos conjuntivos e disjuntivos, além do viés da ancoragem na avaliação das distribuições de probabilidade subjetiva.

O **viés do ajuste insuficiente** ocorre quando as pessoas fazem ajustes inadequados a partir de uma âncora inicial ao tomar decisões ou fazer estimativas. Isso significa que não ajustam suas estimativas o suficiente, o que gera uma influência desproporcional da âncora. Em negociações de preços, por exemplo, uma âncora alta pode levar a ofertas excessivamente altas, enquanto uma âncora baixa pode resultar em ofertas excessivamente baixas. Os **vieses na avaliação de eventos conjuntivos e disjuntivos** referem-se a distorções na maneira como as pessoas percebem e avaliam a probabilidade de múltiplos eventos. As pessoas tendem a superestimar a probabilidade de eventos conjuntivos, como "A e B ocorrerem juntos", e a subestimar a probabilidade de eventos disjuntivos, como "A ou B ocorrer". Isso pode levar a um otimismo injustificado em situações de planejamento, subestimando os riscos e superestimando a probabilidade de sucesso. O **viés da ancoragem na avaliação das distribuições de probabilidade subjetiva** ocorre quando uma estimativa inicial influencia de forma persistente as avaliações posteriores, mesmo com novas informações disponíveis, resultando em decisões menos precisas (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012a).

Sbicca (2014) salienta que a expressão ajustamento, associada à ancoragem, se refere ao fato de as pessoas se basearem na ordem em que os dados são apresentados, utilizando os primeiros dados fornecidos como referências iniciais, que são ajustadas posteriormente, à medida em que as demais informações forem se revelando.

A persistência do uso da heurística da ancoragem, com seus consequentes vieses, mesmo diante de novas informações, salienta a importância de se adotar estratégias dinâmicas e adaptativas na gestão organizacional. É importante que gestores e demais membros das equipes desenvolvam a habilidade de revisar e ajustar suas estimativas e planos de forma contínua, incorporando dados e evidências atualizadas. Promover uma cultura de aprendizado e flexibilidade dentro da organização também pode ajudar a mitigar os efeitos negativos da ancoragem, incentivando as pessoas a questionarem suposições iniciais e considerarem novas informações.

Conforme Sobral e Peci (2013), considerando que as âncoras condicionam as decisões, é necessário que os gestores atuem para evitar armadilhas psicológicas, priorizando um olhar sob diferentes perspectivas para cada situação enfrentada e coletando informações de fontes variadas, se desprendendo, na medida do possível, de informações pré-concebidas.

Tronco et al. (2019) reforçam que a ancoragem pode ser um dos fatores de influência mais notáveis em processos decisórios, envolvendo desde avaliações de risco até negociações e o mercado de consumo. A amplitude de contextos nos quais a ancoragem se manifesta evidencia sua universalidade e impacto potencial nos resultados organizacionais. Esse fenômeno sublinha a necessidade de uma conscientização contínua por parte dos gestores para identificar e mitigar seus efeitos, especialmente considerando que os mecanismos cognitivos subjacentes à ancoragem ainda estão sendo desvendados.

Além disso, a diversidade de contextos em que a ancoragem ocorre sugere que os esforços para dar conta desse viés devem ser integrados de forma transversal em todas as áreas de decisão da organização, desde a definição de preços até a gestão de projetos e avaliação de desempenho.

No Quadro 2, a seguir, apresentam-se os conceitos dos vieses cognitivos e sua vinculação com as respectivas heurísticas, as quais também são apresentadas juntamente com seus conceitos, de modo a sintetizar a abordagem de Kahneman e Tversky e facilitar seu entendimento, o que também serve de base para a formação das categorias de análise do presente estudo.

Quadro 2 – Heurísticas e vieses cognitivos na visão de Kahneman e Tversky

Heurísticas	Vieses	Conceito
Representatividade Trata de como as pessoas, muitas vezes, confiam na semelhança entre um caso específico e um modelo conhecido para fazer julgamentos e tomar decisões, ao invés de considerar adequadamente toda a informação disponível.	Insensibilidade à probabilidade a priori de resultado	Viés no qual as pessoas tendem a não considerar adequadamente a probabilidade inicial de um resultado ao fazer julgamentos ou tomar decisões.
	Insensibilidade ao tamanho amostral	Ocorre quando a heurística da representatividade é utilizada para estimar a probabilidade de obtenção de um determinado resultado a partir de uma amostra extraída de uma população específica sem levar em consideração o tamanho dessa amostra.
	Concepções errôneas da possibilidade	Ocorre quando as pessoas esperam que sequências curtas de eventos aleatórios reflitam as características essenciais desses processos, levando à supervalorização de pequenas amostras e à subestimação da aleatoriedade estatística.

	Insensibilidade à previsibilidade	Corresponde à tendência das pessoas a fazerem previsões numéricas, como o valor de uma ação no futuro ou o resultado de uma partida de futebol, sem considerarem a previsibilidade de ocorrência dos resultados, baseando-se unicamente em elementos descritivos que nem sempre traduzem fielmente o real grau de previsibilidade dos acontecimento.
	Ilusão da validade	É a confiança injustificável que resulta do ajuste entre o resultado previsto e a informação de entrada, que é a base para a análise e seleção dos resultados, o que ocorre em função do grau de representatividade entre o resultado escolhido e a informação de entrada, ou <i>input</i> , com pouco ou nenhum interesse pelos aspectos que limitam a decisão preditiva.
	Concepções errôneas de regressão	Ocorre quando as pessoas atribuem uma mudança em uma variável a uma intervenção externa, quando, na verdade, ela resulta de um fenômeno estatístico natural, o fenômeno da regressão à média.
Disponibilidade Trata da tendência das pessoas avaliarem a probabilidade de um evento com base na facilidade com que exemplos desse evento vêm à mente.	Vieses devidos à recuperabilidade das ocorrências	Acontecem quando o tamanho de uma classe é julgado pela disponibilidade de suas ocorrências, o que significa que, as classes nas quais as ocorrências sejam mais fáceis de serem lembradas tendem a parecerem mais numerosas.
	Vieses devidos à efetividade de um ajuste de busca	Ocorrem quando as pessoas confiam em estratégias de busca que são mais acessíveis, ou fáceis, em vez de considerar objetivamente a probabilidade real.
	Vieses de imaginabilidade	Compreendem a tendência dos indivíduos em considerar eventos mais facilmente imagináveis como mais prováveis do que realmente são, o que quer dizer que a percepção de probabilidade das pessoas é influenciada pela facilidade com que podem imaginar ou visualizar a ocorrência de um evento, para além das evidências objetivas.
	Correlação ilusória	Ocorre quando as pessoas associam, numa relação causal, acontecimentos que não estão relacionados entre si. Isso acontece, por exemplo, quando dois eventos são associados apenas por terem acontecido em um mesmo momento, sem levar em consideração outras evidências que possam explicar o grau relacionamento entre tais eventos.
Ajuste e ancoragem Tendência humana de tomar decisões com base em informações prévias, ou âncoras, mesmo quando tais	Ajuste insuficiente	Acontece quando as pessoas fazem ajustes inadequados em relação a uma âncora inicial ao tomar decisões ou fazer estimativas, o que significa que não ajustam suas estimativas o suficiente, gerando uma influência desproporcional da âncora. Em negociações de preços, uma âncora alta pode gerar ofertas excessivamente altas, ao passo que

informações não são relevantes para a situação em análise.		uma âncora baixa pode resultar em ofertas excessivamente baixas.
	Vieses na avaliação de eventos conjuntivos e disjuntivos	Se referem a distorções cognitivas na maneira como as pessoas percebem e avaliam a probabilidade de ocorrência de múltiplos eventos, devido à dificuldade de integrar múltiplas informações e à tendência de simplificação.
	Ancoragem na avaliação das distribuições de probabilidade subjetiva	Ocorre quando uma pessoa é influenciada por uma informação inicial ao estimar a probabilidade de um evento, a qual pode distorcer a avaliação posterior, mesmo com novas evidências disponíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Kahneman e Tversky (2012a).

Os vieses cognitivos se originam na confiança em heurísticas, sendo importante salientar que isso não se restringe a pessoas leigas. Kahneman e Tversky (2012a) destacam que até mesmo experientes pesquisadores do tema apresentam propensão aos mesmos vieses quando pensam intuitivamente. Embora pessoas com conhecimentos estatísticos aprofundados evitem erros elementares, elas estão sujeitas aos mesmos vieses dos leigos no assunto em problemas menos transparentes e mais intrincados. Essa visão é reforçada por Tronco et al. (2019), que referem que isso representa uma limitação na tomada de decisão que ocorre em situações encontradas em um contexto organizacional real, impactando tanto pessoas experientes quanto inexperientes.

Isso demonstra que a questão das heurísticas e vieses permeia o processo decisório independentemente do grau de preparo, formação, nível hierárquico ou trajetória das pessoas que compõem uma organização, o que reforça a importância da reflexão sobre a temática no âmbito da gestão de todos os tipos de organizações, tendo em vista que suas operações diárias e todos os desdobramentos de seus processos são compostos situações que sistematicamente demandam escolhas.

Ao tratar da temática das escolhas, valores e quadros, Kahneman e Tversky (2012b) afirmam que o princípio da aversão à perda postula que as pessoas tendem a valorizar mais evitar perdas do que buscar ganhos equivalentes. Em outras palavras, a sensação de perder algo é percebida como mais intensa do que a satisfação de obter algo de valor equivalente. No domínio das perdas, ao

comparar duas opções que levam a prejuízos, observa-se que acontece a atração pelo risco (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012b).

A aversão ao risco e à perda se manifesta de maneiras diferentes, dependendo da forma como as informações são apresentadas. Nesse sentido, Kahneman e Tversky (2012b) abordam o conceito de **enquadramento**, que compreende a interpretação diferente dos mesmos dados conforme o contexto ou formato como são apresentados. Além disso, de acordo com os autores, não se pode esperar que a invariância do quadro se sustente, ou seja, é pouco provável que as pessoas tenham sempre a mesma percepção sobre opções apresentadas em diferentes formatos, ou quadros, e dificilmente conseguirão avaliar da mesma forma o mesmo problema em diferentes contextos ou formatos, o que leva a erros de decisão, tendo em vista que as probabilidades reais são ignoradas conforme a maneira como as informações são apresentadas.

Sbicca (2014) complementa afirmando que o efeito *framing*, ou enquadramento, é um elemento que viola um aspecto fundamental das teorias tradicionais da racionalidade, que é a invariância. Para a autora, o enquadramento acontece quando as descrições de determinado problema destacam aspectos diferentes dos resultados realmente possíveis, levando a respostas distintas para o que é, na verdade, o mesmo problema, o que significa que a maneira como as informações a respeito da situação de escolha são apresentadas aos indivíduos, muitas vezes, influencia as preferências que são reveladas. Isso acontece, por exemplo, com situações que, pela forma como são apresentadas, se configuram em ganhos ou perdas, promovendo, conseqüentemente, aversão ou apreciação ao risco.

As características dos pesos das decisões, os valores atribuídos a elas, interferem na percepção de atratividade das opções e a não linearidade desses pesos leva à quebra da invariância, ou seja, a percepção sobre opções iguais apresentadas em diferentes contextos ou formatos pode vir a ser diferente conforme o peso da decisão em análise. A não linearidade dos pesos das decisões, como acontece com decisões em mais de uma etapa, cada uma delas com pesos e probabilidades diferentes, dificulta ainda mais a manutenção da invariância. Mudanças na formulação de um problema levam a falhas ou alterações na avaliação dos resultados, como consequência da não linearidade da função de

valor e da tendência de avaliação das opções em relação ao ponto de referência que é sugerido ao decisor ou inferido pelo enunciado do problema. Trata-se do enquadramento acontecendo por meio da maneira como o problema é formulado, o que possibilita, inclusive, a manipulação de decisões (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012b).

O “efeito dotação” é abordado por Kahneman e Tversky (2012b) como a persistência dos indivíduos a se separarem dos bens pertencentes à sua dotação, afirmando que, quando abrir mão de um bem for mais cômodo do que é prazeroso obtê-lo, haverá diferença entre os preços de compra e de venda do referido bem. Esse efeito contraria a teoria econômica padrão, segundo a qual preços de compra e de venda coincidem, exceto pelos custos do negócio e pelos efeitos da riqueza. Isso significa que fatores psicológicos interferem nas decisões de aceitação e definição de preços de compra e venda de bens, para além dos aspectos econômico-financeiros em si. Kahneman e Tversky (2012b, p. 522) complementam dizendo que, “como as perdas avultam maiores do que ganhos, o tomador de decisão apresentará um viés de conservação do *status quo*”.

Monteiro e Bressan (2021) mencionam que estudos sobre percepção de risco no setor financeiro destacam a importância do enquadramento da informação na tomada de decisões dos investidores, o que se relaciona diretamente com o efeito dotação. Para os autores, a aversão à perda, presente no efeito dotação, pode levar os investidores a evitarem mudanças em suas carteiras, mesmo quando essas seriam financeiramente vantajosas. Eles destacam que a forma como as informações são apresentadas pode acentuar ou suavizar essa tendência, mostrando que fatores psicológicos e comportamentais são tão cruciais quanto os aspectos econômicos nos processos de escolha.

O enquadramento de resultados negativos como custos ao invés do enquadramento como prejuízos favorece a melhoria do estado subjetivo das pessoas. Ao comparar situações que apresentam o mesmo dispêndio de dinheiro, as pessoas tendem a preferir as que apresentam esse dispêndio no formato de custo. Na medida em que o percebem como prejuízo, deixam de preferir a opção que o tem como consequência (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012b).

Para a grande maioria dos tomadores de decisões, existe uma diferença grande entre os valores de decisão, que norteiam a escolha, e os valores de

experiência, pois existem fatores que interferem na experiência que não são facilmente antecipados no momento da escolha, assim como existem fatores que interferem nas decisões mas que não apresentam impacto comparável na experiência dos resultados. Conforme Kahneman e Tversky (2012b, p. 554), “a complexidade de sutileza da experiência hedônica tornaram difícil ao tomador de decisão antecipar a real experiência que os resultados irão gerar”. Isso se traduz em um aumento da incerteza em muitos problemas de decisão. Os autores destacam, ainda, que os efeitos do enquadramento afetam muito mais do que a decisão em si, chegando também à experiência decorrente dessas escolhas.

Kahneman e Tversky empregam os conceitos de sistemas 1 e 2 na distinção de dois importantes processos cognitivos, sendo eles a intuição e a razão, respectivamente. Para a realização de operações rápidas, sem esforço, automáticas, de difícil modificação ou controle e associativas, as pessoas empregam a intuição. Já para os processos mais lentos, seriais, que requerem esforço e que são deliberadamente controlados, emprega-se a razão. Com base em observações empíricas, os autores afirmam que as decisões são monitoradas pelo sistema 2, o que não ocorre de maneira plena, pois muitas decisões acontecem com participação mais representativa da intuição, se configurando, portanto, em processos intuitivos e não deliberativos. De forma não intencional, automática e sem esforço, o sistema 1 registra informações como propensão causal, surpresa, ânimo, tamanho, distância e sonoridade e o decisor pode não se dar conta de que essas informações exercem influência sobre suas escolhas, o que pode ser a causa dos vieses (KAHNEMAN, 2012; SBICCA, 2014).

Assim como as proposições de Simon, a abordagem de Kahneman e Tversky representam uma das vertentes de uma linha de pesquisa que tem seu foco na tentativa de evidenciar equívocos sistemáticos de pensamento que afastam o homem do modelo ideal proposto pelos economistas neoclássicos, com ênfase de estudos nas questões que envolvem a cognição humana e suas tendências de julgamento (RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2015).

Conforme Sbica (2014), por meio da Teoria dos Prospectos, proposta por Kahneman e Tversky, o conceito do efeito certeza e a sua relação com a aversão ao risco e a propensão ao risco foram apresentados. O efeito certeza, conforme destaca a autora, contribui para a propensão ao risco em decisões que envolvam

perdas, assim como contribui para a aversão ao risco quando as decisões envolvem ganhos, o que se configura em comportamentos diferenciados quanto às perspectivas positiva (ganhos) e negativa (perdas).

A partir do momento em que foram introduzidos na teoria da decisão, os conceitos heurísticos propostos por Kahneman e Tversky, ofereceram explicações para muitos dos comportamentos observados, tornando-os muito utilizados por autores que trabalham com teorias comportamentais e pelos que analisam padrões de decisão em ambientes específicos, conforme destacado por Sbicca (2014).

Assim, conclui-se a discussão a respeito das heurísticas e vieses cognitivos, salientando sua relevância dentro do processo decisório e ficando evidenciado que tais aspectos permeiam todas as etapas, em todos os níveis hierárquicos e de processos das organizações, o que reforça a inter-relação entre as abordagens de Simon e Kahneman e Tversky, assim como a importância das discussões a respeito dessa temática, seja para as organizações, para as pessoas que as compõem ou, ainda, para todos os demais interessados que, de alguma forma, são impactados pelas atividades organizacionais.

2.4 Território, racionalidade organizacional e desenvolvimento regional

A compreensão dos processos decisórios organizacionais no âmbito do Desenvolvimento Regional exige avançar para além de abordagens estritamente econômicas ou administrativas da gestão. Embora a Teoria da Racionalidade Limitada, desenvolvida por Herbert Simon (1979), ofereça importante sustentação para compreender os limites cognitivos, as heurísticas e os condicionantes envolvidos nas escolhas organizacionais, torna-se necessário reconhecer que tais decisões não ocorrem em espaços neutros ou abstratos. Ao contrário, os processos decisórios são territorialmente situados, atravessados por relações de poder, dinâmicas econômicas, condicionantes históricos, vínculos culturais e múltiplas escalas de articulação territorial.

Nesse sentido, as contribuições de Raffestin (1993), Haesbaert (2004) e Pecqueur (2005; 2006) permitem ampliar a compreensão das organizações como agentes produtores de territorialidades e participantes ativos das dinâmicas de desenvolvimento regional. A incorporação dessas perspectivas possibilita

interpretar as organizações familiares não apenas como unidades econômicas voltadas à eficiência produtiva, mas como atores que produzem, reorganizam e tensionam os territórios nos quais estão inseridos.

Claude Raffestin (1993), ao desenvolver sua abordagem acerca da geografia do poder, compreende o território como resultado das relações sociais mediadas por estratégias de apropriação, controle e comunicação. Para o autor, o território não corresponde apenas a uma delimitação física ou administrativa, mas constitui uma construção social permanentemente produzida pelas relações de poder estabelecidas entre indivíduos, grupos e instituições. Nessa perspectiva, as organizações empresariais podem ser compreendidas como agentes territorializadores, capazes de influenciar práticas sociais, fluxos econômicos, formas de controle e mecanismos de pertencimento territorial.

Tal compreensão torna-se particularmente relevante para a análise das indústrias familiares, tendo em vista que seus processos decisórios frequentemente extrapolam a racionalidade puramente econômica e incorporam valores simbólicos, culturais e familiares que condicionam suas estratégias organizacionais. As culturas organizacionais, as lealdades institucionais, os mecanismos de retenção de talentos e as formas de alinhamento entre valores individuais e organizacionais podem ser interpretados, nessa perspectiva, como expressões de territorialidades organizacionais que estruturam relações de poder, pertencimento e coordenação interna.

Complementarmente, Haesbaert (2004) contribui para compreender os territórios contemporâneos a partir das dinâmicas de desterritorialização, reterritorialização e multiterritorialidade. O autor critica interpretações que pressupõem o desaparecimento dos territórios diante da globalização, defendendo que o capitalismo contemporâneo produz, simultaneamente, múltiplas formas de territorialização fragmentada e sobreposta. Assim, os territórios passam a ser compreendidos como espaços de coexistência de racionalidades econômicas, políticas, culturais e sociais distintas, frequentemente tensionadas pelas dinâmicas globais de acumulação.

No contexto desta pesquisa, essa perspectiva permite compreender como as organizações familiares de Santa Cruz do Sul articulam-se simultaneamente às especificidades locais e às exigências impostas pelos mercados globais, operando

em múltiplas escalas territoriais. As estratégias de expansão industrial, verticalização produtiva, internacionalização, importação de produtos e adaptação às pressões concorrenciais revelam movimentos contínuos de territorialização e desterritorialização econômica. Ao mesmo tempo, a permanência de vínculos familiares, culturais e comunitários demonstra a coexistência de territorialidades locais que tensionam a lógica puramente global do capital.

Essa abordagem também contribui para interpretar as diferentes racionalidades organizacionais observadas nas empresas investigadas. A Mor territorializa uma lógica fortemente vinculada à eficiência produtiva, competitividade e expansão industrial; a Mercur busca territorializar práticas orientadas por valores ético-socioambientais e desenvolvimento humano; enquanto a Xalingo evidencia os efeitos territoriais da vulnerabilidade econômica e da fragilização organizacional decorrentes da crise financeira. Assim, as organizações não apenas atuam nos territórios, mas produzem territorialidades específicas que reorganizam fluxos econômicos, relações sociais, dependências produtivas e dinâmicas regionais.

As contribuições de Bernard Pecqueur (2005; 2006) complementam essa análise ao enfatizar que desenvolvimento territorial não se reduz ao crescimento econômico ou à simples expansão da atividade produtiva. Para o autor, o desenvolvimento territorial emerge da capacidade de mobilização dos recursos específicos de cada território, da coordenação entre atores locais e da construção social de estratégias coletivas de valorização territorial. O território, nessa perspectiva, não é apenas cenário do desenvolvimento, mas elemento ativo e constitutivo dos processos econômicos e sociais.

A partir dessas contribuições, torna-se possível compreender que os processos decisórios organizacionais analisados nesta tese não decorrem apenas de escolhas individuais racionalizadas, mas são condicionados por estruturas territoriais, relações de poder, dinâmicas econômicas e contextos históricos específicos. A racionalidade limitada, nesse sentido, não opera no vazio, mas manifesta-se em territórios marcados por múltiplas pressões, restrições e disputas associadas ao capitalismo contemporâneo.

Assim, a articulação entre Simon (1979), Raffestin (1993), Haesbaert (2004) e Pecqueur (2005; 2006) permite construir uma abordagem interdisciplinar capaz de compreender as organizações familiares como agentes territorializados, cujas

decisões influenciam simultaneamente a dinâmica econômica, as relações sociais, os vínculos territoriais e os próprios rumos do Desenvolvimento Regional.

2.5 As empresas familiares

Já no final da década de 1990, Grzybovski e Tedesco (1998) apontavam as empresas familiares como importantes agentes diretos da força econômica brasileira na segunda metade do século XX, apesar da existência de mitos negativos a seu respeito, assim descritos pelos autores por se tratarem de numerosos textos abordando a temática das empresas familiares com afirmações não baseadas em pesquisas, resultando de meras impressões de seus proponentes. De administração menos burocrática e impessoal, em decorrência da facilidade de acesso à cúpula da gestão, as empresas familiares apresentam operações que tendem a uma maior flexibilidade, com maior agilidade na tomada de decisões em comparação com as empresas de capital aberto, por exemplo.

Para que se possa compreender e explorar adequadamente o conceito de empresa familiar, primeiramente é necessário que se reflita sobre o próprio conceito de família, o qual tem passado por profundas transformações no decorrer dos anos, passando da lógica patriarcal predominante para a visão contemporânea, que pode apresentar múltiplos formatos e características. Em seus estudos sobre as concepções de família e empresa familiar, Machado (2005) enfatizou diversos aspectos que precisam ser levados em consideração ao se pensar em pesquisas envolvendo empresas familiares, os quais decorrem desse novo contexto da sociedade em relação à família.

Segundo a autora, essa nova dimensão de família requer novos esforços de pesquisa que ajudem na compreensão do impacto das transformações familiares nas empresas familiares, tendo em vista que novos arranjos organizacionais surgem a partir dessas mudanças. Para que se possa compreender melhor as possíveis influências das transformações da estrutura familiar sobre as empresas familiares, categorias como o tamanho da família, a distância entre gerações e a composição e distribuição de poder são referências importantes. Mesmo que a análise desses possíveis desdobramentos não esteja no escopo de discussão do presente estudo, considerando que não se pretende segregar as empresas

analisadas conforme as particularidades das famílias controladoras e, sim, analisar empresas familiares, independente da configuração familiar, é importante que se compreenda que as diferentes concepções a esse respeito precisam ser observadas, para que não se exclua nenhuma potencial participante em decorrência de algum viés associado às visões tradicionais do conceito de família. Em resumo, o que se pretende afirmar é que uma vez identificado que a empresa tem vinculação com uma ou mais famílias, nos termos do que se discute a seguir, a proposta do estudo ora apresentada não envolve a análise ou a discussão a respeito da configuração dos grupos familiares vinculados às empresas objeto de estudo.

Embora exista uma dificuldade na definição de empresas familiares, dadas as múltiplas possibilidades associadas a esse modelo, uma empresa pode ser considerada familiar se atender a três critérios, sendo eles a propriedade, a gestão e a sucessão ou a intenção de fazer a sucessão. Assim, de acordo com Machado (2005), se o controle da propriedade estiver nas mãos de um ou mais integrantes da mesma família, juntamente com o fato de ter um ou mais membros atuando na gestão da empresa e se houver a intenção dos proprietários de transmitir a empresa para a próxima geração, a empresa pode ser considerada familiar. Complementarmente, a existência de valores organizacionais ligados à família proprietária e gestora reforçam o caráter de empresa familiar. Em empresas não familiares, por sua vez, a propriedade ou o controle acionário e a gestão do negócio não estão concentrados nas mãos de membros da mesma família.

Grzybovski e Tedesco (1998) esclarecem que empresas iniciadas por empreendedores que atuam com o amparo de membros da própria família não são, necessariamente, familiares. Os autores destacam a importância de se considerar como familiares apenas as organizações cuja origem e história estejam vinculadas a uma mesma família a, pelo menos, duas gerações, tendo membros da família atuantes na administração dos negócios, descartando-se, portanto, os casos que uma determinada família apenas invista seu dinheiro no negócio ou que o fundador não tenha herdeiros.

No que diz respeito à sucessão, os autores mencionam que uma das definições mais recorrentes em pesquisas sobre o tema envolvem esse aspecto como um elemento de união entre passado e futuro, entre os valores dos

fundadores e as visões e vocações pessoais dos dirigentes atuais. Nesse sentido, é importante considerar que a presença dos valores e crenças fundamentais do fundador incorporados na gestão dos dirigentes atuais precisa sempre ser ponderada com a constante necessidade de atualização para que se possa acompanhar as mudanças da dinâmica social, econômica, cultural, ambiental e organizacional, sob pena de extinção das operações por obsolescência ou incapacidade de responder às demandas do mercado e dos diversos públicos envolvidos na atividade empresarial.

Assim, a empresa familiar está perpetuamente situada entre a família a ela ligada, com suas crenças, valores, visão e tradições, e o ambiente mutável que a rodeia, com suas demandas sociais, econômicas, culturais, ambientais e pela própria necessidade de constante atualização (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Ainda no que diz respeito ao critério da sucessão, Donnelley (1967) também destaca que uma empresa, para ser considerada familiar, precisa ter seu vínculo a uma mesma família por, ao menos, duas gerações, além do atendimento aos demais aspectos já mencionados.

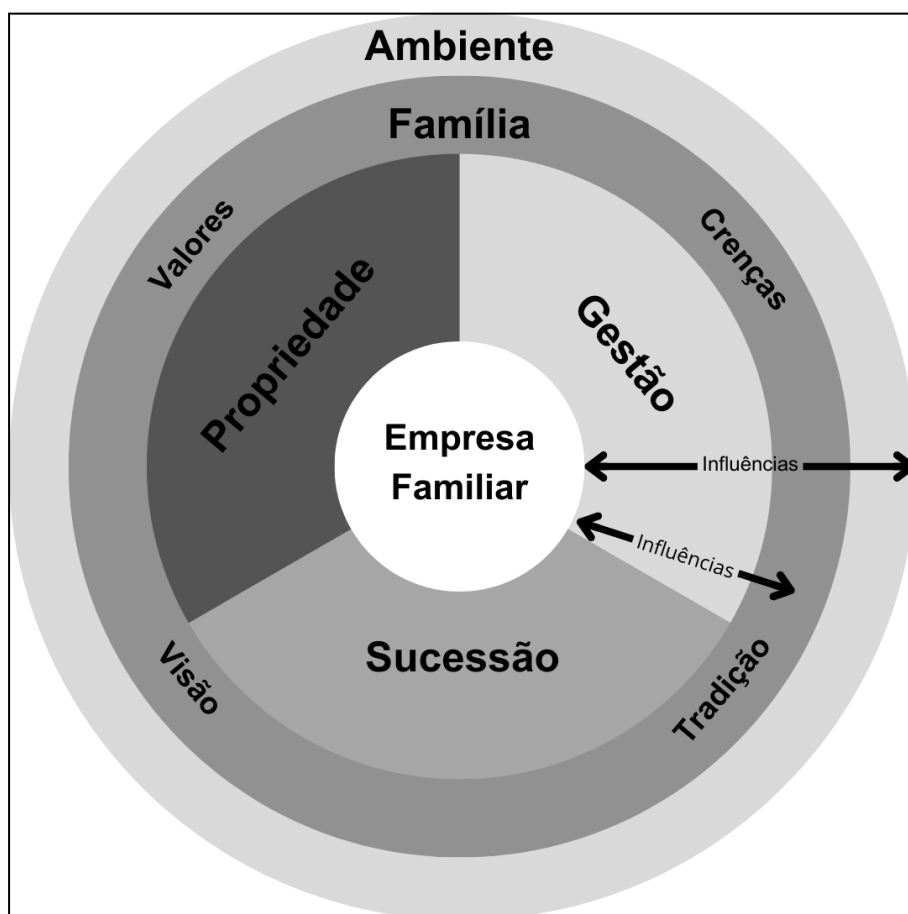
Complementarmente, Freitas e Frezza (2005) salientam que as empresas familiares têm como uma de suas importantes características, a recorrente vontade do seu fundador e sucessores de que a gestão e a propriedade se mantenham vinculadas à família. Além disso, Donnelley (1967) reforça a relação de influência mútua e constante entre família e empresa, da qual decorrem determinados fatores, que podem ocorrer isolada ou cumulativamente nesse tipo de organização, como:

- a)** A sucessão nos cargos administrativos ser determinada pelos laços familiares, com a possibilidade de ocupação de assentos no conselho administrativo por familiares dos dirigentes em exercício;
- b)** Os valores da empresa, formais ou informais, estarem intrinsecamente ligados à família, de modo que as ações de um membro reflitam diretamente na reputação da organização;
- c)** Os parentes, motivados não apenas por razões financeiras, mas também afetivas, sentem-se compelidos a manter participações acionárias.

Diante disso, com base nas discussões de Grzybovski e Tedesco (1998) e Donnelley (1967), é possível dizer que até que se tenha uma segunda geração de

dirigentes, na gestão do fundador, a empresa se configura apenas como uma empresa pessoal, caracterizada por um conjunto de relações altamente pessoais entre este e seus demais participantes, empregados e familiares. A empresa familiar nasce juntamente com a chegada da segunda geração de dirigentes, ou seja, quando a sucessão, de fato, se realiza. A Figura 2, a seguir, ilustra a caracterização da empresa familiar, apresentando graficamente a necessária presença da família no âmbito da propriedade, ou controle acionário, na gestão, assim como o aspecto da sucessão, dispostos em igual proporção, com representação da influência contínua da família, com seus valores, crenças, tradições e visões, e do ambiente no qual a organização está inserida. Com base na imagem, elaborada com base nos autores aqui discutidos, é possível estabelecer certa clareza para que se possa avaliar se uma organização é familiar ou não.

Figura 2 – Caracterização da empresa familiar



Fonte: Adaptado de Grzybovski e Tedesco (1998), Donnelley (1967) e Machado (2005).

Em relação às contribuições das empresas familiares, Freitas e Frezza (2005) salientam que elas historicamente têm ocupado papel de destaque no cenário de negócios e têm contribuído para o desenvolvimento regional e das comunidades. Para os autores, elas representam a maioria no universo empresarial e continuamente se defrontam com desafios que podem resultar em sua extinção ou, ainda, em rupturas familiares, especialmente quando o contexto for de sucessão da administração, ponto que os autores salientam como bastante sensível, dadas as dificuldades de falta de planejamento sucessório, incompatibilidade da visão estratégica entre sucessores e fundadores, além da centralização do poder pelo fundador. Conforme Basco (2015), uma questão importante para o campo do Desenvolvimento Regional é determinar os fatores e processos endógenos e exógenos que ocorrem nos territórios e, com isso, atuar para o favorecimento do desenvolvimento regional sustentável. Para o autor, a empresa familiar compreende uma dimensão que tem sido negligenciada, embora se tenham importantes avanços na compreensão dos aspectos subjacentes ao desenvolvimento regional.

A importância das empresas familiares para o desenvolvimento regional se relaciona com a sua capacidade de influenciar a criação, organização e alocação de recursos regionais, tanto endógenos quanto exógenos, como capital físico, humano, empreendedor e social. Essa importância se justifica especialmente porque essas empresas geralmente têm raízes profundas na comunidade local, estabelecendo fortes vínculos com os habitantes da região. Essa conexão facilita a interação entre fatores e processos regionais, como transbordamentos de informações, processos de aprendizagem, interação social, e dinâmicas competitivas e institucionais. A proximidade geográfica, cognitiva, social, organizacional e institucional dessas empresas contribui para a consistência e qualidade dessas interações, que são essenciais para o uso eficiente dos recursos regionais e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da região (BASCO, 2015).

Em outras palavras, as empresas familiares, com suas raízes históricas e vínculos profundos com o território, desempenham um importante papel na criação de um ambiente propício ao desenvolvimento sustentável. Elas não só ajudam na alocação e organização recursos regionais de maneira mais efetiva, mas também influenciam positivamente os processos sociais e institucionais. Além das

contribuições econômicas diretas, como geração de empregos e produção local, as empresas familiares contribuem para o desenvolvimento ao fortalecerem laços comunitários, fomentar o empreendedorismo local e facilitar a troca de conhecimentos e práticas. Sua presença pode melhorar a coesão social e estimular a inovação, ajudando a construir uma rede regional mais robusta e resiliente. Isso significa que, ao apoiar essas empresas, as regiões podem não apenas experimentar crescimento econômico, mas também um desenvolvimento mais equilibrado e inclusivo, que leva em conta tanto o progresso econômico quanto a qualidade de vida da comunidade.

3. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM INDÚSTRIAS FAMILIARES DE SANTA CRUZ DO SUL/RS

Este capítulo é dedicado à apresentação, análise e discussão dos dados empíricos que sustentam o presente estudo. Inicialmente, detalham-se os procedimentos metodológicos que conferem rigor e transparência à coleta e ao tratamento dos dados qualitativos. Na sequência, é apresentada uma abordagem sobre o desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul, seguida de uma articulação com a trajetória histórica das três organizações pesquisadas. Sob a ótica do Desenvolvimento Regional, as dinâmicas internas e as escolhas de gestão das empresas não podem ser compreendidas de forma isolada, mas sim como forças multidimensionais que interagem diretamente com a sustentabilidade e a territorialidade local (FONTOURA; TENÓRIO, 2020).

Posteriormente, é mapeado o perfil dos sujeitos de pesquisa, para, então, seguir-se para a apresentação e análise dos resultados, culminando em uma síntese analítica que apresenta a configuração real dos processos decisórios e suas implicações para a dinâmica do Desenvolvimento Regional.

3.1 Procedimentos metodológicos

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos empregados na construção da presente tese, a qual adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa, compreendendo que os processos de tomada de decisão em indústrias familiares não podem ser reduzidos exclusivamente a variáveis quantitativas ou a modelos lineares de análise. Ao contrário, entende-se que as escolhas organizacionais são atravessadas por elementos históricos, culturais, emocionais, territoriais e relacionais, os quais exigem um esforço analítico capaz de captar a complexidade das racionalidades presentes no cotidiano organizacional. Para tanto, utiliza-se a estratégia de pesquisa de estudo de caso múltiplo, envolvendo as três maiores indústrias familiares do município de Santa Cruz do Sul/RS.

Nesse sentido, a operacionalização analítica da pesquisa foi construída a partir da articulação entre categorias previamente definidas pelo referencial teórico,

especialmente as contribuições de Herbert Simon acerca da racionalidade limitada, das heurísticas e dos processos de escolha organizacional. Assim, embora a teoria tenha oferecido sustentação inicial para a interpretação dos fenômenos investigados, buscou-se evitar uma leitura excessivamente apriorística dos dados, permitindo que aspectos específicos das trajetórias organizacionais, das relações familiares e das particularidades territoriais das empresas pesquisadas emergissem ao longo do processo analítico.

O estudo de caso é uma forma de investigação empírica em profundidade, que permite a observação de um fenômeno em seu contexto social, indicado sobretudo quando os limites entre o fenômeno investigado e o seu contexto não forem claramente evidentes, configurando-se em um tipo de pesquisa que se baseia em múltiplas fontes de evidências (Yin, 2015).

Conforme Yin (2015), os estudos de caso são baseados em generalizações analíticas, nas quais o pesquisador tenta generalizar certo conjunto específico de resultados a alguma teoria mais abrangente, o que faz com que a teoria seja testada pela replicação do que foi constatado em outro local. Nesse sentido, a seleção dos casos precisa ser cuidadosa, de modo a garantir que sejam verificados resultados semelhantes ou, ainda, contrastantes. A opção pelo estudo de caso se deve à possibilidade de exploração de uma diversidade de contextos em que os fenômenos a serem pesquisados ocorrem, levando em consideração fatores sociais, culturais, políticos, econômicos e históricos.

O processo decisório das organizações pesquisadas foi investigado a partir de uma abordagem focada nos grandes marcos estratégicos e eventos críticos que moldaram as trajetórias de cada empresa. Embora o planejamento inicial previsse a categorização prévia de tipologias decisórias específicas, como investimentos isolados, gestão de recursos humanos ou ações estritamente socioambientais, a realidade do campo demonstrou que essas dimensões emergem de forma integrada e indissociável quando os gestores relatam suas respostas aos cenários de incerteza e pressões de mercado.

Assim, os roteiros de entrevistas foram direcionados para capturar as decisões de maior relevância histórica e operacional, como reestruturações organizacionais, movimentos de contenção ou expansão, e o enfrentamento de crises financeiras, momentos nos quais o potencial de impacto no Desenvolvimento

Regional torna-se mais evidente. Dessa forma, as interações das indústrias com o seu entorno e seus reflexos no território, sejam eles positivos ou negativos, foram analisados não como variáveis isoladas, mas como decorrências diretas das decisões moldadas pela busca de sobrevivência, estabilidade e perenidade das corporações.

A análise dos dados foi realizada por meio de uma lógica interpretativa e relacional, buscando estabelecer conexões entre os relatos dos entrevistados, os documentos organizacionais, o contexto histórico das empresas e as dinâmicas territoriais de Santa Cruz do Sul/RS. A intenção não foi apenas descrever eventos organizacionais ou decisões estratégicas isoladas, mas compreender os sentidos atribuídos pelos sujeitos às escolhas realizadas ao longo da trajetória das organizações, considerando seus impactos internos e externos. Dessa forma, a pesquisa procurou articular múltiplas escalas de análise, envolvendo simultaneamente aspectos organizacionais, familiares e regionais.

Além disso, considerando a natureza qualitativa do estudo, optou-se pela triangulação de diferentes fontes de evidência, envolvendo entrevistas semiestruturadas, análise documental e reconstrução histórica das organizações pesquisadas. Essa estratégia buscou ampliar a consistência interpretativa da pesquisa, permitindo o cruzamento de informações e a identificação de convergências e divergências entre os diferentes materiais analisados. A triangulação também contribuiu para reduzir riscos de interpretações excessivamente dependentes de uma única fonte empírica.

Outro aspecto relevante refere-se ao reconhecimento da posição do pesquisador no processo investigativo. Por tratar-se de uma pesquisa desenvolvida em um território com o qual há proximidade institucional e contextual, reconhece-se que toda análise qualitativa envolve mediações interpretativas. Nesse sentido, buscou-se manter permanente vigilância metodológica durante a construção e interpretação dos dados, no intuito de preservar o rigor analítico e evitar leituras excessivamente influenciadas por percepções prévias acerca das organizações investigadas ou do contexto regional analisado.

Da mesma forma, é importante salientar que a escolha das organizações pesquisadas não pretende representar a totalidade das indústrias familiares do município ou da região, mas sim possibilitar a compreensão aprofundada de casos

emblemáticos e socialmente relevantes para a dinâmica econômica regional. A seleção das empresas considerou sua permanência histórica sob controle familiar, sua relevância econômica e sua inserção territorial, entendendo que tais elementos possibilitam analisar de forma consistente as relações entre racionalidades organizacionais, processos decisórios e Desenvolvimento Regional.

Por fim, reconhece-se que a própria natureza interdisciplinar da pesquisa impõe desafios metodológicos importantes, especialmente pela necessidade de articular diferentes tradições teóricas e múltiplas dimensões analíticas. Entretanto, compreende-se que essa complexidade constitui também uma potencialidade do estudo, na medida em que permite avançar para além de leituras exclusivamente funcionalistas ou economicistas da gestão organizacional, contribuindo para uma compreensão mais ampla e multidimensional das relações entre organizações familiares e Desenvolvimento Regional.

3.1.1 Método de abordagem

O problema foi abordado com base na Teoria das Decisões, de Herbert Simon, que trata da racionalidade limitada dos decisores, articulada com as contribuições de Kahneman e Tversky sobre as heurísticas e vieses cognitivos, que, em seus estudos, aprofundam a análise sobre as decisões sob incerteza. A vinculação entre as duas abordagens fica mais evidente, portanto, no âmbito da incerteza, apontada por Simon (1979) como um dos fatores que influenciam o processo decisório.

Dentro da perspectiva teórica de Simon, num contexto de racionalidade limitada dos tomadores de decisão, o processo decisório das indústrias participantes da pesquisa foi analisado, levando em consideração seu processo histórico, ou seja, considerando como tais indústrias chegaram à situação atual, como as principais decisões estratégicas foram tomadas e como está estruturado o processo de tomada de decisão atualmente, bem como seus reflexos sobre o Desenvolvimento Regional.

Nesse sentido, a partir da análise e articulação do referencial teórico, foi proposta a realização de um estudo de caso múltiplo, contando com a participação das três maiores indústrias familiares de Santa Cruz do Sul/RS, sendo os

parâmetros para o enquadramento das pesquisadas como familiares os critérios discutidos por Grzybovski e Tedesco (1998), Donnelley (1967) e Machado (2005), envolvendo, cumulativamente, propriedade, gestão e sucessão. Por meio da realização do estudo de caso, os pressupostos apurados por meio da análise do referencial teórico envolvendo a Teoria das Decisões tiveram sua incidência avaliada nas empresas participantes da pesquisa, possibilitando a contribuição com seu processo de gestão, com vistas à promoção do Desenvolvimento Regional, além de viabilizar a validação do constructo teórico proposto no presente trabalho, o qual buscou explorar como as decisões, influenciadas por limitações cognitivas, preferências pessoais, lealdades e outros fatores, afetam a trajetória dessas empresas e suas contribuições para o Desenvolvimento Regional. Para isso, foi elaborado o Quadro teórico-metodológico da pesquisa (Quadro 3), o qual demonstra como o problema de pesquisa foi abordado para atender aos objetivos que foram estabelecidos.

Diante disso, o cruzamento analítico entre os relatos orais dos decisores, os documentos institucionais e o resgate histórico das organizações permitiu transcender a mera descrição dos fatos, conferindo densidade empírica à compreensão de como as heurísticas e os limites cognitivos operam na realidade do conjunto de indústrias analisadas. Assim, o presente estudo, que se configura em uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa, realizada por meio da estratégia de pesquisa do estudo de caso, a partir da articulação da Teoria das Decisões para avaliar os processos decisórios de indústrias familiares numa perspectiva do Desenvolvimento Regional. A seguir, apresenta-se o já referido Quadro 3, com a estrutura teórico-metodológica da abordagem desta pesquisa e, na sequência, apresentam-se os procedimentos de coleta e análise de dados.

O Quadro 3 apresenta os desdobramentos da pesquisa a partir de dois âmbitos, o teórico e o empírico. No teórico, a análise e discussão do referencial teórico envolvendo a Teoria das Decisões de Simon (1979), complementada por Kahneman e Tversky (2012), viabilizou a proposição de categorias analíticas correspondentes aos fatores que influenciam o processo decisório, os quais foram desdobradas em subcategorias analíticas, que, juntas, foram as referências para a abordagem em campo, subsidiando a proposição dos roteiros semiestruturados de entrevista e a própria análise de conteúdo que posteriormente foi realizada.

Quadro 3 – Quadro teórico-metodológico da pesquisa

Âmbitos da pesquisa	Origens e Procedimentos	Categorias Analíticas/Fatores que influenciam no processo decisório	Subcategorias Analíticas
Teórico	Referencial teórico: Simon & Kahneman e Tversky	Lealdades	- Influências das lealdades organizacionais; - Alinhamento de valores familiares e organizacionais; - Impacto nas relações com a comunidade.
		Critério da eficiência	- Percepção de eficiência no longo prazo; - Eficiência econômica versus social e ambiental; - Efeitos da busca por eficiência nas decisões.
		Políticas e programas de desenvolvimento humano	- Autonomia e desenvolvimento humano; - Retenção de talentos; - Relação entre desenvolvimento humano e resultados.
		Conhecimento	- Nível de prontidão dos decisores; - Transferência de conhecimento entre os níveis hierárquicos; - Qualidade do processo de comunicação.
		Incerteza	- Gestão das incertezas nas decisões; - Uso de heurísticas e vieses; - Impacto da incerteza na atividade organizacional.
		Preferências	- Preferências pessoais dos gestores; - Alinhamento entre preferências e objetivos organizacionais; - Influência nas decisões de impacto socioambiental.
		Ambiente psicológico da escolha	- Cultura organizacional; - Convergência das premissas individuais e organizacionais; - Impacto do ambiente psicológico na tomada de decisões.
		Hábitos	- Decisões automáticas versus decisões inéditas; - Influência de hábitos organizacionais nas decisões.
		Estímulos	- Estímulos externos; - Estímulos internos; - Estímulos sociais e ambientais como fatores de decisão.
		Integração do comportamento	- Decisões planejadoras; - Decisões executoras; - Contribuições dos processos organizacionais.
		Planejamento	- Critérios de seleção de alternativas; - Interferência do fator tempo na seleção de alternativas; - Interferência do fator econômico na seleção de alternativas.
Empírico	Entrevistas	Análise de Conteúdo	
	Análise documental		

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa.

A partir da coleta de dados a partir das entrevistas, todos foram transcritos, sistematizados e analisados, de modo a possibilitar a compreensão a respeito dos processos de tomada de decisão em indústrias familiares de Santa Cruz do Sul/RS. A triangulação dos dados e o rigor metodológico são fundamentais para garantir a validade e confiabilidade das análises, como destaca a literatura sobre estudos de caso, que enfatiza que a utilização de múltiplas fontes de evidência é essencial

para evitar vieses e fortalecer as conclusões obtidas (MARQUES; CAMACHO; ALCANTARA, 2015).

3.1.2 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados contemplou dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores e demais integrantes das organizações pesquisadas. Os dados secundários foram obtidos por meio da leitura e análise documental. Os roteiros semiestruturados de entrevista (APÊNDICE A) foram elaborados com base nos elementos verificados no referencial teórico, os quais estão desdobrados no Quadro 3, acima, o que serviu de base para a categorização dos achados por meio da análise de conteúdo.

Foram elaborados dois roteiros, sendo um voltado para os gestores, dos níveis estratégico e tático das organizações pesquisadas, e outro voltado para os respondentes do nível operacional. Além dos questionamentos, elaborados para nortear as abordagens, foram estabelecidos pontos de sondagem para que o pesquisador pudesse manter a referência básica no decorrer das abordagens, fazendo provocações pontuais à medida em que vazios ou pontos de dúvida fossem identificados.

A determinação das empresas participantes do estudo foi feita por meio da análise a partir de informações obtidas junto à Secretaria Municipal de Fazenda de Santa Cruz do Sul (2026), a qual forneceu a relação das 20 maiores empresas em participação do Valor Adicionado Fiscal no Município durante o último exercício. Esse indicador, a ser mais explorado nas próximas seções, compõe o cálculo dos valores de retorno de ICMS para os municípios e oferece um indicativo importante quanto ao porte das empresas e suas contribuições econômicas.

Como critérios de inclusão, estabeleceu-se que as organizações deveriam figurar entre as 20 maiores empresas em Valor Adicionado Fiscal, conforme a última relação oficial fornecida pela Secretaria Municipal de Fazenda de Santa Cruz do Sul (2026). A partir dessa listagem, o foco recaiu sobre as três primeiras corporações que atendessem cumulativamente aos seguintes requisitos: pertencer ao setor industrial; configurar-se como empresa familiar (o que exige a

convergência simultânea entre propriedade e gestão, além da ocorrência histórica de pelo menos um processo de sucessão de uma geração para outra); e possuir relevância na trajetória do município, atestada por, no mínimo, 50 anos de atuação contínua desde a sua fundação. Nesse sentido, as informações complementares para a validação de tais critérios, não discriminadas na relação da Secretaria de Fazenda, foram obtidas por meio de pesquisa documental em fontes públicas das próprias empresas listadas.

Dentro dos critérios de exclusão, estabeleceu-se que seriam desconsideradas indústrias diretamente ligadas ao ramo do tabaco, considerando o grande movimento de desnacionalização realizado no ramo, conforme já descrito, além da intenção de se aprofundar os estudos em organizações cuja atuação apresente uma tendência maior de contribuição para a diversificação da matriz econômica regional, como forma de contribuir com o Desenvolvimento Regional, atuando para uma possível redução, mesmo que sutil, das verticalidades. A partir dessas informações, foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão e exclusão dos casos estudados, cuja seleção aparece descrita no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Aplicação dos critérios de inclusão e exclusão

Posição	Empresa	É Indústria?	É do ramo do Tabaco?	É familiar? (Propriedade, Gestão e Sucessão)	Fundação das incluídas	Ação
1	Philip Morris Brasil Indústria e Comércio Ltda.	Sim	Sim	Indiferente		Excluir
2	Universal Leaf Tabacos Ltda.	Sim	Sim	Indiferente		Excluir
3	JTI Processadora de Tabaco do Brasil Ltda.	Sim	Sim	Indiferente		Excluir
4	Premium Tabacos do Brasil S.A.	Sim	Sim	Indiferente		Excluir
5	Souza Cruz Ltda.	Sim	Sim	Indiferente		Excluir
6	Metalúrgica Mor S.A.	Sim	Não	Sim	1966 60 anos	Incluir
7	Nestlé do Brasil Ltda. (Em Santa Cruz do Sul, não é indústria)	Não	Não	Indiferente		Excluir
8	Excelsior Alimentos S.A.	Sim	Não	Não		Excluir
9	Recon Inc Brasil - Indústria e Comércio de Papel Ltda.	Sim	Sim	Indiferente		Excluir
10	Mercur S.A.	Sim	Não	Sim	1924 102 anos	Incluir

11	Muller Comércio de Alimentos Ltda.	Não	Não	Indiferente		Excluir
12	Genésio A. Mendes & Cia. Ltda.	Não	Não	Indiferente		Excluir
13	Frigorífico Gassen Ltda. (Como frigorífico tem 33 anos, não houve sucessão)	Sim	Não	Não		Excluir
14	Germani Alimentos Ltda. (Em Santa Cruz do Sul desde 2011, 15 anos, adquirida pelo atual grupo controlador, o Grupo Dallas, em 2015, que tem 43 anos)	Sim	Não	Sim		Excluir
15	Comercial Zaffari Ltda.	Não	Não	Indiferente		Excluir
16	Mitren - Sistemas de Montagens Veiculares Ltda. (Fundada em 1988, tem 38 anos)	Sim	Não	Sim		Excluir
17	Tobacco House Indústria e Comércio Ltda.	Sim	Sim	Indiferente		Excluir
18	Profigen do Brasil Ltda.	Sim	Sim	Indiferente		Excluir
19	Xalingo S.A.	Sim	Não	Sim	1947 79 anos	Incluir
20	JR Mineração Exportação e Comércio de Pedras Ltda.	Não	Não	Indiferente		Excluir

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa.

A partir da aplicação dos critérios e, conforme descrito no Quadro 4, acima, foram selecionados os casos das indústrias familiares Metalúrgica Mor S.A., Mercur S.A. e Xalingo S.A., as quais também serão aqui referidas apenas como Mor, Mercur e Xalingo, respectivamente.

Como foi descrito no referencial teórico que o processo decisório se configura no próprio processo de gestão organizacional (SIMON, 1979), se desdobrando por toda a estrutura hierárquica, entendeu-se como importante que a abordagem contemplasse a mesma perspectiva, de modo que se pudesse garantir uma visão mais completa de cada um dos casos analisados, cruzando as diferentes perspectivas organizacionais sobre os mesmos pontos de análises.

Nesse sentido, acrescenta-se que, embora somente os gestores do topo da estrutura hierárquica tenham o poder de alterá-la, todos os demais gestores, como também os funcionários, são influenciados por ela, tendo sua esfera de atuação delimitada pelo seu desenho. Essa visão, defendida por Sobral e Peci (2013), contempla três níveis hierárquicos, estabelecidos conforme o grau de

complexidade e abrangência das decisões a serem tomadas, compreendendo os níveis estratégico, tático e operacional.

Segundo os autores, o **nível estratégico** compõe o espaço da gestão de topo, responsável pelas principais decisões organizacionais, envolvendo o presidente do conselho e os diretores, por exemplo. O **nível tático** representa uma região intermediária, que tem ligação com os gerentes, os quais atuam com foco em uma determinada área funcional ou unidade. O **nível operacional**, por sua vez, compreende os líderes de primeira linha, responsáveis pela coordenação do trabalho operacional dos demais membros das organizações, contemplando, também, esses membros.

Com base na estrutura hierárquica descrita, é possível notar que uma análise dos processos decisórios em indústrias familiares precisaria considerar a influência de todos os níveis – estratégico, tático e operacional – para captar de forma mais completa a dinâmica organizacional. Ao envolver os diferentes níveis da hierarquia na pesquisa, foi possível cruzar perspectivas complementares e observar como as decisões fluem através da estrutura, impactando tanto as escolhas dos gestores quanto a execução pelos funcionários operacionais. Essa abordagem se fez necessária para que se pudesse compreender como a racionalidade limitada e as influências organizacionais se desdobram ao longo da hierarquia, permitindo uma análise mais profunda das interações entre os tomadores de decisão e suas esferas de atuação.

Assim, a aplicação do presente estudo foi feita por meio da coleta de dados a partir dos três níveis hierárquicos descritos por Sobral e Peci (2013), de modo que se pudesse construir uma visão completa a respeito dos processos decisórios das indústrias pesquisadas. Considerando que não houve permissão para a realização de entrevistas na Xalingo S.A., questão esta que é apresentada nos próximos itens desta tese, foram entrevistados um gestor do nível estratégico de cada empresa e mais um gestor do nível tático de cada uma delas, totalizando 4 gestores abordados por meio da aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado (APÊNDICE A), elaborado com base nos parâmetros do Quadro 3, o qual apresenta os norteadores que emergiram do referencial teórico. As entrevistas foram realizadas por meio de videoconferência via ferramenta Google Meet, gravadas em áudio e vídeo, com seu conteúdo posteriormente transcrito e

submetido à análise de conteúdo. Além disso, foram realizadas mais duas entrevistas vinculadas ao nível operacional, sendo um respondente de cada empresa participante, com a aplicação de um roteiro de entrevista específico para o nível operacional (APÊNDICE A).

Antes da realização das entrevistas, os sujeitos de pesquisa foram esclarecidos da natureza do estudo, seus objetivos e finalidades, bem como lhes foi fornecido um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B), contendo as informações a respeito do tratamento dos dados, das questões éticas e do próprio consentimento dos respondentes. Essas condições foram apresentadas e a concordância também foi registrada nas gravações.

Além do exposto, também foi realizada uma pesquisa documental focada em documentos e *sites* vinculados às indústrias pesquisadas, além de materiais de órgãos públicos e privados contendo informações relevantes a respeito da trajetória das mesmas. Por fim, destaca-se que os procedimentos de coleta de dados foram realizados a partir das contribuições teóricas e empíricas identificadas no referencial teórico e consolidados por meio dos procedimentos de análise, a serem discutidos na próxima seção.

3.1.3 Procedimentos de análise de dados

Para a análise dos dados coletados, as entrevistas e interações dos grupos focais foram gravadas em áudio e vídeo, mediante consentimento dos participantes, para posterior transcrição e análise por meio da análise de conteúdo. Conforme Bardin (2016), a análise de conteúdo é composta pelas etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que são realizadas no intuito de encontrar os núcleos de sentido que compõem a comunicação. A categorização dos resultados pode ser realizada conforme características em comum de um conjunto de elementos, podendo ser o critério de caracterização de natureza semântica, sintática, léxica ou expressiva. O critério semântico, ou seja, relacionado ao significado dos temas tratados pelos entrevistados, foi utilizado para a análise dos dados.

Assim, os dados coletados foram categorizados, conforme as categorias e subcategorias que emergiram da análise do referencial teórico (Quadro 3), de

modo a possibilitar o atingimento dos objetivos do presente estudo. Para Bardin (2016), a categorização é dividida em duas partes, o inventário, que compreende o isolamento dos elementos, e a classificação, que consiste na organização dos elementos. A autora reforça que essa categorização objetiva o fornecimento, por meio da condensação, de uma representação simplificada dos dados brutos, os quais devem ser divididos inicialmente em unidades de informação, as subcategorias, e posteriormente agrupados em categorias.

A análise de conteúdo é apresentada por Mozzato e Grzybovski (2011) como uma técnica refinada, que exige do pesquisador, muita criatividade, rigor e dedicação, tendo grande importância para os trabalhos que envolvam a gestão, destacando a necessidade de integração do contexto e da história no processo de análise, o que coincide com o intuito do presente estudo, que se propôs a considerar o processo histórico das pesquisadas no âmbito de seus processos decisórios.

A pesquisa e análise documental foi realizada por meio da leitura e análise de documentos e informações disponíveis na internet, seja em *sítes* corporativos, de órgãos governamentais, de entidades de classe, entre outros. Os elementos levantados por meio da análise documental foram articulados com as informações que emergiram das entrevistas, contribuindo para geração de resultados mais consistentes por meio da triangulação das fontes de informação.

Por fim, é importante destacar que a metodologia aplicada no presente estudo foi cuidadosamente pensada para captar a complexidade dos processos decisórios em indústrias familiares de Santa Cruz do Sul/RS. Ao combinar a análise sob a ótica de vários níveis hierárquicos, numa abordagem qualitativa, busca-se compreender de maneira mais profunda como as racionalidades inerentes aos processos decisórios afetam aspectos internos e externos das organizações participantes da pesquisa. Desta forma, este trabalho se propôs a oferecer uma visão abrangente e contextualizada, capaz de alcançar compreensões relevantes, tanto para o campo acadêmico quanto para a prática organizacional.

3.2 Caracterização do contexto e das indústrias pesquisadas

Esta seção destina-se a caracterizar o cenário no qual a pesquisa se desenvolve, articulando o desenvolvimento industrial do município de Santa Cruz do Sul com a trajetória das indústrias pesquisadas. Desta forma, inicialmente, expõe-se um breve panorama socioeconômico e histórico da região. Na sequência, são detalhados os perfis das três indústrias familiares incluídas no estudo, culminando na apresentação dos decisores entrevistados nos níveis estratégico, tático e operacional. Essa contextualização prévia se faz necessária porque o ambiente regional e a herança familiar influenciam diretamente a racionalidade e o processo de tomada de decisão nessas organizações.

3.2.1 O desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul

O desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul não pode ser compreendido apenas como resultado da expansão econômica local ou do crescimento de determinados setores produtivos. Trata-se de uma trajetória historicamente constituída, marcada pela articulação entre colonização, agricultura familiar, pequena propriedade, comércio regional, formação de capacidades técnicas locais, especialização produtiva, internacionalização do capital e, mais recentemente, esforços de diversificação econômica. Nesse sentido, o município expressa uma dinâmica de desenvolvimento regional complexa, na qual convivem, de forma tensionada, elementos de enraizamento territorial e processos de desterritorialização associados à integração subordinada a cadeias globais de produção.

Com uma população de 133.230 pessoas e uma área territorial de 734,516 km², conforme o Censo de 2022, Santa Cruz do Sul está localizada no centro do Estado do Rio Grande do Sul. Originado a partir da colonização alemã, o município pertence à mesorregião Centro Oriental Rio-grandense, apresenta densidade demográfica de 181,54 habitantes por quilômetro quadrado, o que o coloca como décimo quarto mais populoso do Estado, com Índice de Desenvolvimento Humano Municipal de 0,773 (IBGE, 2026).

As origens industriais de Santa Cruz do Sul têm ligação direta com os mercados regionais. Com sua fundação em 1849, o município, que teve seu impulso populacional em decorrência da chegada e estabelecimento de famílias de imigrantes alemães, partiu da agricultura de subsistência e, em função da facilidade de acondicionamento e durabilidade durante as longas viagens em estradas precárias, o fumo acabou ganhando espaço, o que se reforçou pelos vantajosos rendimentos financeiros que apresentava na época, culminando, em 1920 com a instalação da primeira usina de beneficiamento de fumo no município, o que acabou por aprimorar o produto e aumentar os níveis industriais. Nas décadas que se sucederam, observou-se um intenso crescimento econômico, em torno da indústria do fumo, o que acabou impulsionando, também, outros ramos de negócios (STEINHAUS; FONTOURA; SILVA, 2021).

Baseada em uma economia inicialmente de subsistência, a região teve rápida integração com o mercado por meio da diversificação agrícola e do artesanato (ATAÍDE, 2018), experimentando crescimento demográfico e econômico que resultou em um salto de 11.000 habitantes em 1880 para cerca de 36.000 em 1917 (SILVEIRA, 2007). Elementos como a instalação de um ramal ferroviário e o estabelecimento da energia elétrica e de uma estrutura de telefonia tiveram grande importância para a evolução do antigo artesanato urbano para unidades fabris (ATAÍDE, 2018; SILVEIRA, 2007).

A evolução das primeiras oficinas artesanais em fábricas foi viabilizada pela base de qualificação técnica inicialmente trazida pelos imigrantes, tendo em vista que diversas famílias eram chefiadas por artesãos. Essa progressão produtiva foi sustentada, entre outros fatores, pela estruturação de um sistema financeiro local, tendo o surgimento de bancos na cidade, como a Caixa Santacruzense em 1904, uma forte relação com o surgimento e fortalecimento da indústria e do comércio regionais (KRAUSE, 2002). Nesse contexto, a inauguração da Estação Ferroviária, em 1905, atuou como um catalisador do crescimento, atraindo para suas imediações diversos estabelecimentos comerciais e industriais que, inclusive, moldaram a planta da cidade no início do século XX (WINK, 2000).

Assim, na virada do século XIX para o século XX, o processo de industrialização de Santa Cruz do Sul teve seu início, com suas questões históricas ligadas ao próprio capitalismo na esfera internacional (FONTOURA, 2019),

acontecendo basicamente em decorrência da acumulação de capital proveniente da atividade comercial, culminando em uma intensa industrialização até por volta da metade do século XX (FONTOURA, 2019; SILVEIRA, 2007).

Conforme Molina (2010), tanto Santa Cruz do Sul quanto Caxias do Sul, municípios cuja origem industrial se baseia na produção agrícola, tiveram seu desenvolvimento calcado numa dinâmica na qual a pequena propriedade era o centro da organização da produção e da acumulação de capital, tendo os colonos destinado seus excedentes ao comércio local e, até mesmo, participado de empreendimentos na zona urbana, o que incluiu a construção de pequenas fábricas para atendimento da produção local.

Esse processo, contudo, não deve ser lido como uma simples evolução natural da agricultura para a indústria. A industrialização santa-cruzense resultou da combinação entre excedentes gerados na pequena produção, iniciativas comerciais locais, saberes técnicos trazidos por famílias de imigrantes, formação de oficinas artesanais, surgimento de instituições financeiras locais e melhoria das infraestruturas de transporte, energia e comunicação. A chegada da ferrovia, a expansão da energia elétrica, a telefonia e a constituição de bancos locais, como a Caixa Santacruzense, criaram condições para que antigas oficinas e atividades artesanais se transformassem em unidades fabris.

A pequena propriedade exerceu papel fundamental nesse processo. Conforme apontam estudos sobre a formação econômica regional, tanto em Santa Cruz do Sul quanto em outros polos industriais de origem colonial, como Caxias do Sul, a agricultura familiar não foi apenas fornecedora de matéria-prima, mas também base social, econômica e cultural da acumulação inicial. Os colonos produziram excedentes, participaram do comércio local, investiram em atividades urbanas e contribuíram para a formação de pequenas fábricas voltadas ao atendimento de demandas regionais. Assim, a industrialização local nasceu, em grande medida, enraizada no território e vinculada às relações entre campo e cidade.

Essas formações industriais e sociais, estabelecidas em torno da cultura do tabaco, tiveram uma estruturação territorializada, como decorrência de um desenvolvimento ocorrido de forma integrada com seus ambientes locais, partindo de uma produção agrícola e artesanal para uma produção tecnoindustrial,

conforme destaca Fontoura (2019), ressaltando a natureza unidimensional dessa evolução, com foco puramente capitalista e desterritorializado, o que veio a se consolidar com a desnacionalização intensificada nas décadas de 1970 e 1980.

Entretanto, essa trajetória territorializada foi progressivamente tensionada pela especialização fumageira. Ao longo do século XX, Santa Cruz do Sul consolidou-se como centro de beneficiamento e industrialização do tabaco, atividade que impulsionou o crescimento econômico, atraiu trabalhadores, fortaleceu serviços urbanos e projetou o município em escalas nacional e internacional. Ao mesmo tempo, essa especialização produziu uma forma de desenvolvimento fortemente dependente de uma cadeia produtiva específica, sujeita às oscilações do mercado global, às estratégias de grandes corporações e às políticas nacionais e internacionais relacionadas ao tabaco.

A partir das décadas de 1960, 1970 e 1980, intensificou-se o processo de desnacionalização da indústria fumageira. Empresas familiares locais, que haviam desempenhado papel central na formação industrial do município, passaram a ser incorporadas por grupos multinacionais, especialmente de origem norte-americana e europeia. Esse movimento alterou profundamente a dinâmica produtiva e decisória local. Se, em um primeiro momento, a indústria do tabaco estava mais diretamente vinculada ao capital regional e às famílias empresárias locais, posteriormente passou a ser comandada por corporações verticalizadas, com centros decisórios externos ao território.

Em uma análise histórica, Silveira (2007) demonstra o processo de desnacionalização da indústria fumageira de Santa Cruz do Sul, o qual acelerou a partir de 1960, quando a maioria das organizações do ramo, que até então eram familiares, tiveram seu capital internacionalizado, com investimentos provenientes dos Estados Unidos da América, da Alemanha e da França. Esses elementos também são evidenciados nos estudos de Noronha (2012), que destaca a desnacionalização das empresas familiares para a formação de empresas multinacionais verticalizadas, contribuindo para a desterritorialização do ramo industrial local, em especial do setor fumageiro.

O governo militar influenciou fortemente esse modelo de desenvolvimento, baseado na intensa industrialização e na abertura ao capital estrangeiro, configurando uma conjuntura que expôs a vulnerabilidade dos empresários locais,

já fragilizados financeiramente por políticas anti-inflacionárias de restrição ao crédito interno e por incentivos direcionados a grupos internacionais, com acesso facilitado ao crédito externo, quadro agravado pelas crises de sucessão nessas empresas, as quais eram lideradas por dirigentes já idosos, cujos herdeiros, em geral, não demonstraram interesse ou preparo para assumir a continuidade dos negócios (CADONÁ, 2004). Diante da ameaça de competição direta com esses grandes grupos internacionais, cujo poder econômico não poderia ter sido superado pelas empresas locais, cuja capacidade de investimento era limitada, elas acabaram por ceder às tentadoras ofertas de compra das grandes empresas do exterior (SILVEIRA, 2007).

Na esteira desse processo, o setor industrial de Santa Cruz do Sul passou por uma reestruturação, que também evidenciou a consolidação de outros ramos de produção (SILVEIRA, 1997; WINK, 2000). Ao passo que o setor do tabaco passou para o domínio, em sua maioria, de grandes corporações estrangeiras cuja atuação verticalizou a produção, a economia local mostrou resiliência por meio da diversificação por indústrias de base familiar (FONTOURA, 2019; SILVEIRA, 1997). Nesse contexto, ramos como o metalmeccânico, o da borracha, o do plástico e o alimentício gradualmente desenvolveram-se de forma territorializada, dando conta das demandas regionais, em um primeiro momento, para uma posterior expansão de seus negócios e mercados (STEINHAUS; FONTOURA; SILVA, 2021).

Esse processo revela uma das principais contradições do desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul: a mesma atividade que impulsionou a formação econômica local também contribuiu para a dependência de uma estrutura produtiva concentrada e internacionalizada. A industrialização gerou empregos, renda, arrecadação e urbanização, mas também produziu vulnerabilidades, especialmente pela concentração setorial, pela subordinação a capitais externos e pela redução da autonomia regional sobre os rumos do desenvolvimento.

A atuação do Estado brasileiro, particularmente durante o regime militar, também contribuiu para essa configuração. As políticas de industrialização, abertura ao capital estrangeiro, restrição ao crédito interno e favorecimento de grupos com maior capacidade financeira criaram condições assimétricas de competição. Empresários locais, muitas vezes fragilizados por dificuldades sucessórias, limitações de investimento e ausência de condições equivalentes de

crédito, tornaram-se vulneráveis às ofertas de compra feitas por empresas internacionais. Nesse sentido, a desnacionalização não pode ser compreendida apenas como decisão empresarial isolada, mas como parte de uma conjuntura política, econômica e institucional mais ampla.

Apesar da força do tabaco, a trajetória industrial de Santa Cruz do Sul não se reduziu a esse setor. A partir da segunda metade do século XX, especialmente com a criação do Distrito Industrial entre 1973 e 1977, consolidaram-se outras atividades produtivas, como os setores metalmeccânico, alimentício, plástico, de borracha e de bens de consumo. Empresas como Mercur, Mor e Xalingo passaram a expressar uma dimensão importante da diversificação industrial local. Muitas dessas organizações mantiveram características familiares, vínculos territoriais e trajetórias próprias de crescimento, diferenciando-se da lógica mais internacionalizada da indústria fumageira (SILVEIRA, 1997; WINK, 2000).

A criação do Distrito Industrial representou, portanto, mais do que uma política de ordenamento produtivo. Ela possibilitou a ampliação física das plantas industriais, a modernização tecnológica, o acesso à infraestrutura logística e a consolidação de empresas que ajudaram a evitar a dependência absoluta do município em relação ao tabaco. Esse movimento foi particularmente importante em um contexto no qual a automação da indústria fumageira reduziu sua capacidade relativa de geração de empregos, mesmo mantendo elevada participação na economia local.

Assim, o desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul foi tendo seus desdobramentos no decorrer dos anos sobre sua população, que continuou crescendo à medida que os anos passaram, tendo apenas um decréscimo na década de 1990, decorrente da desanexação de Gramado Xavier, Sinimbu e Vale do Sol, em 1992 (FONTOURA, 2019; WINK, 2000). Com isso, o Município que apresentava 117.773 habitantes em 1991, passou para 99.725 em 1996, o que acabou por elevar o índice de urbanização para 83,02% na sede municipal (WINK, 2000), tendo em vista que a população vinculada aos distritos emancipados era majoritariamente rural. De acordo com Silveira (2007), a dinâmica de atração de imigrantes para Santa Cruz do Sul a partir de municípios vizinhos para a busca de empregos no setor agroindustrial acabou por consolidar sua posição como “cidade média” no censo de 2000.

Esse movimento progrediu até a atualidade, colocando Santa Cruz do Sul, conforme já mencionado, como o décimo quarto município mais populoso do Estado do Rio Grande do Sul. Mesmo o dado populacional não sendo suficiente para demonstrar, de forma isolada, o efetivo desenvolvimento da região, trata-se de um indicador importante, que necessita ser explorado, juntamente com outros elementos, para que se compreenda a evolução do contexto regional. Na Tabela 1, a seguir, apresenta-se um recorte dos últimos três censos, com a evolução populacional de Santa Cruz do Sul em comparação com o Estado do Rio Grande do Sul e com o Brasil.

Tabela 1 – Evolução Populacional de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul e Brasil nos últimos três Censos do IBGE

Censo	Santa Cruz do Sul	Rio Grande do Sul	Brasil
2000	107.632	10.187.798	169.799.170
2010	118.374	10.693.929	190.755.799
2022	133.230	10.882.965	203.080.756

Fonte: IBGE (2026)

Em análise sobre os dados da Tabela 1, é possível observar que o Município continua em um movimento de expansão populacional, saltando de 107.632 residentes em 2000 para 133.230 em 2022, representando um incremento de 23,8%, o que ganha um conceito especial na medida em que se observa que a última década apresentou crescimento muito maior (12,5% entre 2010 e 2022) se comparada com a primeira (9,9% entre 2000 e 2010).

A dinâmica populacional recente também expressa a centralidade regional de Santa Cruz do Sul. O município passou de 107.632 habitantes em 2000 para 133.230 em 2022, registrando crescimento superior ao observado no conjunto do Rio Grande do Sul. Esse crescimento sugere a permanência de sua capacidade de atração regional, sobretudo em relação a municípios menores, nos quais as oportunidades de trabalho, serviços, educação e infraestrutura são mais limitadas. Contudo, o crescimento populacional deve ser interpretado com cautela: ele indica dinamismo, mas não necessariamente desenvolvimento em sentido amplo, pois não revela, por si só, a distribuição social dos benefícios econômicos, a qualidade

dos empregos, as desigualdades intraurbanas ou as condições ambientais associadas à estrutura produtiva local.

Essa trajetória de ascensão verificada no Município contrasta com o tímido crescimento populacional apresentado pelo Estado no mesmo período, o qual demonstrou apenas 6,8% de crescimento no indicador. Essa disparidade sugere que Santa Cruz do Sul possa estar exercendo importante magnetismo regional, podendo tais variações estarem relacionadas à absorção de fluxos migratórios de municípios menores ou menos desenvolvidos, na esteira do que os pesquisadores da dinâmica local já demonstraram nas discussões aqui já apresentadas. Se faz importante o destaque para o fato de que, mesmo o crescimento populacional nacional ficou abaixo do municipal, perfazendo 19,6% de aumento no período em análise. Outro indicador importante para que se compreenda a situação do Município é o Produto Interno Bruto (PIB), a ser explorado na Tabela 2, a seguir.

**Tabela 2 – As dez maiores economias do Estado do Rio Grande do Sul
segundo o PIB de 2023**

Posição	Município	PIB
1º	Porto Alegre	R\$ 104.743.272.125,00
2º	Caxias do Sul	R\$ 37.860.601.686,00
3º	Canoas	R\$ 29.166.696.701,00
4º	Gravataí	R\$ 15.545.558.074,00
5º	Rio Grande	R\$ 14.106.680.075,00
6º	Passo Fundo	R\$ 14.069.539.725,00
7º	Santa Cruz do Sul	R\$ 13.396.617.903,00
8º	Pelotas	R\$ 12.480.919.075,00
9º	Novo Hamburgo	R\$ 11.936.582.053,00
10º	São Leopoldo	R\$ 11.740.912.547,00

Fonte: IBGE (2026)

Os dados da Tabela 2 indicam que Santa Cruz do Sul está muito bem posicionada quando o critério é o PIB, figurando na sétima posição, de acordo com o estudo do IBGE de 2023. Embora não seja o único indicador a ser usado para

avaliar seu desenvolvimento de forma completa, o PIB apresenta um importante indicativo em relação à atividade econômica local, trazendo sinais da capacidade de geração de riqueza e de manutenção dos serviços públicos essenciais, apresentando o estado atual da vitalidade produtiva do Município.

O mesmo cuidado analítico deve ser adotado em relação ao Produto Interno Bruto. Em 2023, Santa Cruz do Sul figurou entre as maiores economias do Rio Grande do Sul, ocupando a sétima posição estadual. Esse dado evidencia sua força produtiva e sua relevância na economia gaúcha, mas não permite concluir automaticamente que o município apresenta um desenvolvimento regional equilibrado.

O PIB expressa geração de riqueza, mas não informa suficientemente sobre sua apropriação social, seus efeitos territoriais ou sua capacidade de produzir bem-estar coletivo. Em um município historicamente marcado pela especialização produtiva, a análise do PIB precisa ser acompanhada de indicadores sociais, fiscais, educacionais, territoriais e ambientais.

Dito isso, é possível observar que, sob esse aspecto, Santa Cruz do Sul ocupa uma posição de liderança econômica, superando cidades mais populosas e consolidando-se como um polo regional estratégico. Essa colocação demonstra alta produtividade e capacidade de atração de capital, o que se traduz em maior autonomia para investir no desenvolvimento social e urbano do Município.

Com a finalidade de possibilitar uma melhor compreensão da situação atual de Santa Cruz do Sul em relação ao seu desenvolvimento, a Tabela 3 apresenta a evolução do Índice de Participação dos Municípios (IPM), apurado e divulgado pelo Estado do Rio Grande do Sul (2025).

A escolha pela análise deste índice se deve ao fato dele considerar aspectos que vão além do âmbito econômico, envolvendo elementos sociais em seu cálculo, o que lhe confere um tom mais próximo do conceito de desenvolvimento efetivo, mesmo não sendo completo, como se pode observar nas suas definições e pesos.

Tabela 3 – Evolução do Índice de Participação dos Municípios do RS

Posição	Município	IPM 2025	IPM 2026	Variação
1º	Canoas	6,127101	6,211071	+1,37%
2º	Porto Alegre	5,945312	5,881454	-1,07%
3º	Caxias do Sul	4,163789	4,193958	+0,72%
4º	Gravataí	1,942517	2,004624	+3,20%
5º	Passo Fundo	1,493596	1,525358	+2,13%
6º	Rio Grande	1,523378	1,519866	-0,23%
7º	Santa Cruz do Sul	1,25905	1,317152	+4,61%
8º	Guaíba	1,843811	1,75119	-5,02%
9º	Novo Hamburgo	1,324301	1,337677	+1,01%
10º	São Leopoldo	1,329261	1,282233	-3,54%

Fonte: Estado do Rio Grande do Sul (2025)

Conforme o Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2025), o repasse dos 25% do ICMS arrecadado aos municípios tem o IPM como indicador fundamental para a definição da cota de cada município, sendo calculado anualmente para refletir o desempenho econômico e social de cada localidade. Para o exercício de 2026, o IPM considera o Valor Adicionado Fiscal (65%), que apura a movimentação econômica das empresas locais, seguido pela Participação no Rateio da Cota-Parte da Educação (12,8%), critério que premia a qualidade do ensino e o desempenho escolar. Além disso, o IPM também leva em consideração a extensão territorial através da Área (7%), o Número de Propriedades Rurais (4,8%) e a densidade demográfica, por meio da População (4,12%), além da Produtividade Primária (3,5%), que avalia o desempenho agropecuário, o Inverso do valor adicionado *per capita* (2%), utilizado como fator de redistribuição para municípios com menor riqueza por habitante, e a Pontuação no Programa de Integração Tributária (0,7%), que incentiva a colaboração municipal na fiscalização e educação fiscal.

A Tabela 3 demonstra que Santa Cruz do Sul ocupa a sétima posição do IPM do Estado, além de apresentar a segunda maior variação positiva no índice, com

seus 4,61% de progressão em relação ao ano anterior. Essa posição traz indicativos mais efetivos de desenvolvimento regional integral, demonstrando que o Município está tendo condições de converter suas potencialidades econômicas em indicadores sociais consistentes, especialmente considerando que o IPM valoriza diretamente a qualidade da educação e a preservação do meio rural. Os resultados mostram, ainda, Santa Cruz do Sul ganhando espaço em um cenário no qual grandes metrópoles o perderam, mostrando-se capaz de equilibrar a alta produtividade industrial com a manutenção de suas propriedades rurais e o investimento no capital humano.

Nesse sentido, o Índice de Participação dos Municípios também contribui para compreender a posição de Santa Cruz do Sul na economia estadual, especialmente por considerar dimensões vinculadas ao Valor Adicionado Fiscal, à educação, à área territorial, à população, à produtividade primária e a critérios redistributivos. A posição do município entre os maiores índices do Estado demonstra sua relevância econômica e fiscal. No entanto, também aqui é necessário evitar uma leitura excessivamente otimista. O bom desempenho no IPM indica capacidade de geração de receita e participação na arrecadação estadual, mas não elimina as contradições de uma estrutura produtiva ainda fortemente marcada pela presença do tabaco e por desafios de diversificação sustentável.

Em seus estudos, Fontoura (2019) destacou que Santa Cruz do Sul apresenta dados similares às escalas regional e nacional, embora seu desenvolvimento seja marcado pela existência de uma industrialização unidimensional pautada no tabaco, referindo-se especialmente à forte concentração do retorno de ICMS no setor fumageiro. Para o autor, isso demonstra que o município seguiu um caminho influenciado por impactos históricos nas esferas regional, nacional e global, sendo a característica da monocultura, em associação com a lógica de acumulação capitalista, responsável por um cenário econômico mais restrito se comparado a outros polos gaúchos, cuja trajetória de desenvolvimento teria sido mais diversificada.

Autores como Silveira (2007) e Molina (2010) comentam que, embora Santa Cruz do Sul tenha seguido um caminho de especialização mais restrito que outros polos, como Caxias do Sul, a presença de indústrias de outros ramos e o fortalecimento da Universidade de Santa Cruz do Sul como centro de pesquisa e

inovação têm sido importantes para a criação de alternativas de desenvolvimento e redução da dependência do capital internacional fumageiro.

A literatura regional aponta justamente essa ambivalência. De um lado, Santa Cruz do Sul apresenta indicadores econômicos expressivos, dinamismo urbano, presença industrial consolidada e instituições importantes, como a Universidade de Santa Cruz do Sul, que contribuem para a produção de conhecimento, inovação e qualificação profissional. De outro, sua trajetória revela dependência histórica de uma cadeia agroindustrial específica, concentração de poder econômico, desnacionalização de setores estratégicos e desafios para ampliar formas de desenvolvimento menos vulneráveis às oscilações de mercados globais.

Portanto, o desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul deve ser compreendido como um processo contraditório. Ele combinou crescimento econômico, urbanização, formação de capacidades produtivas locais e consolidação de empresas familiares, mas também produziu especialização, dependência e perda relativa de controle territorial sobre decisões estratégicas. Essa tensão entre enraizamento e desterritorialização constitui elemento central para compreender o contexto no qual se inserem as indústrias familiares pesquisadas nesta tese.

É nesse cenário que a análise das empresas familiares ganha relevância. Elas não podem ser vistas apenas como unidades econômicas isoladas, mas como expressões de uma trajetória regional específica. Suas formas de gestão, seus processos decisórios, suas estratégias de permanência, inovação e sucessão estão relacionadas a um ambiente industrial historicamente constituído, no qual a família, o território, o mercado, o trabalho e a cultura empresarial se entrelaçam. Ao mesmo tempo, essas empresas atuam em um contexto cada vez mais competitivo, tecnologicamente exigente e marcado por transformações nas cadeias produtivas.

Assim, compreender o desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul é condição necessária para analisar as organizações estudadas. O município oferece um caso particularmente fértil porque reúne, em sua trajetória, elementos clássicos do desenvolvimento regional: formação territorial da indústria, papel da pequena propriedade, acumulação local, centralidade de uma cadeia agroindustrial, presença de capital internacional, diversificação produtiva, empresas familiares e instituições de apoio. Mais do que pano de fundo, esse contexto constitui parte do

próprio objeto analítico da tese, pois influencia as racionalidades, os limites e as possibilidades das decisões tomadas nas indústrias pesquisadas.

Feita essa exploração do processo histórico do desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul, a seguir é apresentada uma breve descrição da trajetória de cada uma das indústrias participantes do presente estudo para, na sequência, serem apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

3.2.2 Breve trajetória das indústrias familiares analisadas

O objetivo desta seção é apresentar a trajetória das indústrias participantes do estudo, trazendo à discussão seus principais momentos históricos e seus principais desafios, além de possibilitar o entendimento acerca do seu processo de constituição, consolidação e desenvolvimento.

3.2.2.1 Metalúrgica Mor S.A.

A Metalúrgica Mor iniciou suas atividades em 10 de agosto de 1962, no município de Santa Cruz do Sul, como fabricante de produtos para apicultura, sob a denominação inicial de Agro Industrial Mohr Ltda. De estrutura familiar, a empresa começou suas atividades com seis funcionários, produzindo semeadeiras, polvilhadeiras e centrífugas para a extração de mel. Dois anos depois, em 1964, inicia-se a produção de churrasqueiras e espetos, alcançando todo o Brasil a partir dessa linha de produtos. O sucesso dessa mudança levou à decisão, em 1980, de focar na linha de *camping*, com o encerramento da linha agroindustrial e o início da produção de piscinas infantis de PVC e cadeiras de praia, ambos os produtos estruturados em aço (MOR, 2026).

Com o falecimento de seu fundador e então Diretor-Presidente, Cláudio José Backes, em 1983, ocorre a primeira sucessão entre gerações, momento no qual seu filho, André Luiz Backes, pautando sua atuação pelo foco na profissionalização da gestão. Em 1985, a empresa passa a se chamar Metalúrgica Mor S.A., em decorrência de uma mudança no quadro societário (MOR, 2026). Conforme mencionado por Fontoura (2019), a indústria passou a ser uma S.A. de capital fechado, tendo o seu diretor feito um esforço de aquisição das ações dos demais

acionistas por vários anos, até conseguir concentrar a propriedade da empresa (KANNENBERG, 2012). Atualmente, André Luiz Backes concentra cerca de 98% das ações e seus dois filhos já atuam no quadro diretivo da empresa, compondo a terceira geração no comando e propriedade da organização.

No decorrer da década de 1990, a Mor (2926) se tornou a maior fabricante de piscinas em PVC, churrasqueiras e grelhas do Brasil e a segunda maior produtora de cadeiras de praia. A década também foi marcada por importantes aquisições de maquinário de alta tecnologia, com vistas à ampliação da produtividade, além da inauguração de um novo complexo fabril junto à rodovia BR 471.

A partir do ano 2000, observou-se uma fase de consolidação e expansão, marcado pelo início da implantação, em 2003, de um sistema de gestão para padronização dos processos e implementação da certificação de qualidade. Nesse período, também aconteceu a mudança de estratégia que levou a empresa a passar a assinar como “Mor Casa e Lazer”, além da obtenção da certificação ISO9001, consolidando os processos de gestão implementados e contribuindo para o estabelecimento de uma marca de qualidade e credibilidade (MOR, 2026).

Novos movimentos de expansão foram realizados na década de 2010, em especial com o início, em 2014, da fabricação de produtos térmicos e isotérmicos, a partir de um importante volume de investimentos, o que possibilitou a ampliação de mercados de atuação. Em 2016, é criada a Mor Alumínio, divisão produtora de perfis de alumínio, um dos importantes componentes de seus processos produtivos e de outros muitos clientes externos (MOR, 2026). Com um processo produtivo altamente automatizado e contando com ativos de alta tecnologia, a Mor Alumínio teve sua expansão em 2020, com a instalação da unidade de Barra do Piraí, no Estado do Rio de Janeiro.

Nesse ínterim, em 2017, a Mor (2026) lançou a própria plataforma de *e-commerce*, um passo marcante para a expansão de seus mercados e do mix de produtos. No ano de 2019, foi inaugurada a unidade de Pernambuco, no município de São Lourenço da Mata, cuja instalação repercutiu em um incremento de 15% nas vendas. Em todas as suas unidades, a área construída já atingiu 201 mil metros quadrados, estando a empresa consolidada como maior fabricante de cadeiras de praia do País, com estrutura instalada capaz de produzir altos volumes, com elevado grau de padronização e qualidade, com armazenagem e controle de

estoque automatizados, garantindo vantagem competitiva também no aspecto logístico.

Atendendo plenamente as diversas regiões do Brasil, a Mor também exporta para o Mercosul e demais mercados mundiais. Para além de uma ampla linha de produtos produzidos em suas unidades, a Mor também passou a atuar, a partir de seu *e-commerce*, com ampla linha de produtos importados e vendidos sob sua marca, atingindo um amplo mix de produtos (MOR, 2026). Conforme demonstrado nos estudos de Fontoura (2019), a Mor se tornou uma grande importadora de produtos da China, mas a sua gestão estabeleceu como limite máximo de 30% do seu faturamento anual para vendas desse tipo de produto, devendo os outros 70% resultarem da produção própria.

Toda essa estrutura acaba envolvendo um volume expressivo de pessoas, em todas as suas unidades. Nas altas temporadas, o quadro funcional ultrapassa as 3.000 pessoas, entre as quais a empresa destaca seu processo interno de desenvolvimento humano, apresentando todo o quadro diretivo composto por profissionais formados na própria organização. Seu volume produtivo também chama a atenção para a quantidade de resíduos em potencial, o que é apresentado pela empresa como sendo uma de suas principais preocupações. De acordo com as informações divulgadas em seus canais corporativos (MOR, 2026), 90% dos seus resíduos são tratados e encaminhados para processos de reciclagem, voltando para a cadeia produtiva. Seus investimentos em alta tecnologia possibilitaram uma relativa redução no volume de resíduos gerados.

De acordo com os informações públicas da Mor (2026), com seus 63 anos de história, a empresa foi se desenvolvendo com o passar dos anos, consolidando-se no mercado de produtos para casa, *camping* e lazer, como piscinas, cadeiras, varais, churrasqueiras, escadas, térmicos e isotérmicos, perfazendo um rol de mais de 1.400 produtos, divididos em 14 famílias.

Ao tratar de suas políticas de gestão em seus canais corporativos (MOR, 2026), a empresa destaca como prioridades a promoção da qualidade de seus produtos, focando no estabelecimento de relações duradouras com os clientes, a melhoria contínua de seus processos internos e da eficácia de seu sistema de gestão, além do atendimento aos requisitos legais existentes para sua atuação. Esses elementos têm seus sinais e menções em diversos pontos de informação

sobre a empresa, aparecendo, inclusive, no discurso dos respondentes, a serem explorados nos próximos itens deste trabalho. É possível observar já na etapa de pesquisa documental uma congruência entre os diversos pontos do discurso e das ações descritas, decisões e desdobramentos do processo de desenvolvimento dessa organização, seja pelas opções de priorização da padronização, do estabelecimento de processos profissionalizados de gestão, da aquisição de tecnologias ou pelo próprio desenvolvimento interno de pessoas.

É necessário destacar que, pela natureza de suas operações, voltadas à produção em larga escala de itens de consumo em linhas que, evidentemente, priorizam a eficiência produtiva, o modelo de atuação da organização pode ser considerado tradicional, focado em suas operações e no crescimento, como também observou Fontoura (2019) em estudos que envolveram a Mor. Em sua descrição da empresa, o autor menciona que sua estrutura e diretrizes de gestão evidenciam uma lógica baseada na administração científica e na gestão por processos e da qualidade total, com preponderância de uma gestão econômica. Tais elementos, assim como outros que potencialmente denotam uma preocupação com seu entorno, serão discutidos nas seções subsequentes.

Em consulta à Secretaria Municipal de Fazenda de Santa Cruz do Sul (2026), observou-se que Mor figura entre as 20 empresas com maior Valor Adicionado Fiscal, referência importante para o retorno de ICMS ao município, ocupando a sexta colocação, sendo que as cinco primeiras são indústrias vinculadas à cadeia produtiva do tabaco.

Como já mencionado, o conceito de desenvolvimento ao qual se filia este trabalho contempla uma visão multidimensional, envolvendo fatores que vão além do econômico, contemplando também externalidades, como o social e o ambiental. O parâmetro em questão traz um indicativo importante a respeito da relevância desta organização para a diversificação da matriz produtiva regional, fortemente vinculada à produção fumageira. Seria, portanto, a Mor a primeira indústria “não fumageira” no rol das maiores receitas santacruzenses, com destaque para a sua condição de indústria familiar, por contemplar plenamente os três critérios aqui discutidos como requisitos para uma empresa ser considerada familiar: propriedade, gestão e sucessão, na mesma família (GRZYBOVSKI; TEDESCO,

1998; DONNELLEY, 1967; MACHADO, 2005). A seguir, apresenta-se a trajetória da indústria Mercur S.A., o segundo caso abordado no presente estudo.

3.2.2.1 Mercur S.A.

Fundada em 11 de junho de 1924, sob a denominação de Irmãos Hoelzer, a já centenária Mercur S.A. começou suas atividades como uma pequena oficina e revenda de automóveis. Os irmãos Carlos Gustavo Hoelzel e Jorge Emílio Hoelzel começaram seus trabalhos a partir da realização de consertos de pneus, que na época eram maciços e, a partir da manipulação da borracha e demais componentes, acabaram desenvolvendo máquinas, conhecimentos e processos relacionados ao produto. A estrutura inicialmente criada para dar conta da demanda de consertos de pneus possibilitou a fabricação de outros artefatos em borracha, era o início de um negócio que chegou, em 2025, à quarta geração de proprietários e gestores (MERCUR, 2026).

Em 1932, a então Hoelzel Irmãos inaugurou sua nova fábrica, localizada no mesmo endereço onde atualmente funciona a empresa, tratando-se de uma aposta dos proprietários na recuperação da economia, que ainda sofria com os efeitos da crise de 1929 (MERCUR, 2026). A instalação da empresa na área central de Santa Cruz do Sul é mencionada por Ataíde (2018) e por Silveira (1997) como um potente indutor da urbanização e da segregação socioespacial, com uma importante interferência na formação social e física do município. Conforme os autores, a presença da Hoelzer Irmãos no núcleo ajudou a moldar as estruturas urbanas, levando o poder público a realizar obras de saneamento, pavimentação e expansão de redes hidráulicas e elétricas, de modo a dar conta da expansão populacional e da própria produção da empresa.

Observa-se aqui, sem demérito às importantes contribuições que essa e outras tantas indústrias fizeram e fazem para o desenvolvimento local, um importante marco tratando dos reflexos diretos do crescimento da empresa para a dinâmica municipal e, não por acaso, optou-se pela palavra “crescimento”, tendo em vista as contradições inerentes a esse processo, as quais são evidenciadas pelos referidos autores, na medida em que mencionam a segregação dos novos bairros conforme a posição hierárquica ocupada nas indústrias. Quanto a isso

Ataíde (2018), Wink (2000) e Silveira (1997), mencionam que a dinâmica residencial estabelecida à época priorizava a concentração de ocupantes de cargos administrativos e de coordenação no centro ou no bairro Higienópolis, loteamento de elite incentivado por Jorge Emílio Hoelzel, ao passo que os operários eram direcionados às vilas periféricas. Sem sombra de dúvidas, o desenvolvimento do município é perpassado pela dinâmica do desenvolvimento da própria empresa, estando um ente fortemente marcado na história do outro.

Com a instalação da nova fábrica, contando com equipamentos adquiridos de uma indústria desativada na Alemanha, a empresa passa a se chamar Hoelzel e Cia. Ltda., contando com investimentos de outros sócios e instituições bancárias. Passou-se a produzir, então, itens como câmaras para bolas de futebol, anéis de borracha, argolas, correias, juntas, arruelas, chegando a um mix de 2.000 itens, atuando conforme a demanda e o porte de cada cliente, produzindo para clientes com pedidos de todos os tipos de volumes, da unidade a altas quantidades (MERCUR, 2026).

Com o domínio dos processos que envolviam a borracha, em 1938 são lançados produtos emblemáticos para a empresa, os quais ainda permanecem no rol de produtos, como a borracha de apagar e a bolsa para água quente, que se tornaram referência nacional, mesmo diante de outros concorrentes já existentes. Em 1940, após três anos de pesquisas, a empresa lançou as bolas de tênis, figurando pelos próximos 20 anos como a única fabricante desse tipo de produto na América Latina. A linha acabou sendo descontinuada em 1995, pela diminuição de mercados e pela dificuldade de superar a entrada de concorrentes estrangeiros (MERCUR, 2026).

Conforme os registros da empresa (MERCUR, 2026), o ano de 1953 trouxe um reposicionamento do negócio a partir da proposição de importantes alterações por parte de membros da nova geração da família que passou a atuar na empresa, como a adoção de linhas de produtos e a priorização da padronização da empresa e seus processos, tendo em vista que o modelo vigente até então atuava sob demanda, com diferenças muito grandes entre os produtos, o que afetava diretamente a lucratividade. Em 1957, a já denominada Hoelzel S.A. – Fábrica de Artefatos de Borracha Mercur, após uma análise iniciada já em 1950, entrou para o ramo do plástico, o que surgiu após a identificação de oportunidades associadas à

expansão industrial que acontecia no mundo àquela época e da percepção estratégica de que a borracha estaria em tendência de substituição pelo plástico. Ao entrar para esse mercado, a empresa foi a primeira no Estado do Rio Grande do Sul a operar com plástico.

A sucessão para a segunda geração da família iniciou em 1961, marcando o início de um período de modernização, com a aquisição de máquinas que possibilitaram a padronização e qualificação dos produtos, além de um reposicionamento a partir das demandas do mercado, resultando na retirada de 400 produtos de linha, momento no qual a assinatura da organização passa a ser apenas Mercur.

De 1963 a 1980, uma série de mudanças foram promovidas e vários produtos foram lançados, testados e descontinuados. No primeiro ano desse período, a segunda unidade da empresa foi inaugurada, no Distrito Industrial, a Hoelzel S.A. Indústria de Plásticos Mercur. Com o início da ditadura militar, em 1964, e as decorrentes exigências do governo, a empresa precisou expor seus custos, o que elevou a qualidade de seus controles, fomentando as ações de gestão e qualificando os processos internos. As linhas de produção, à época, eram a escolar, produtos para escritório, esportiva, farmacêutica, hospitalar, plástico e industrial. Em 1971, entraram em produção as raquetes de tênis e esportes assemelhados, além de sandálias de borracha, ambos futuramente descontinuados (MERCUR, 2026).

Na década de 1980, a empresa estava bastante diversificada, como resposta à instabilidade e insegurança vigentes na economia brasileira, contando com vários negócios, que iam desde as já estabelecidas plantas de borracha e plástico, passando pelos artigos esportivos e chegando às atividades agropecuárias e de confecções infantis e industriais. Até 1998, esse cenário foi desfeito, em decorrência de sucessivas reestruturações que focaram na unificação de estruturas, a padronização de processos, o uso racional dos recursos e a centralização da gestão, restando o foco nas linhas escolar, saúde e laminados de borracha (MERCUR, 2026).

A década iniciada em 2000 foi marcada pela abertura de uma subsidiária nos Estados Unidos da América, em Miami, com a finalidade de atender mercados regionais, incluindo a América Central, e pelo movimento de reposicionamento feito

a partir de 2001 para a aquisição de novas competências comerciais, culminando com a implantação da ISO 9001 em 2003. A padronização e o estabelecimento de processos mais estáveis entraram em foco, com vistas à qualificação dos produtos e à expansão comercial, o que influenciou fortemente a cultura da organização, conforme destacado nos registros da Mercur (2026). Até este ponto, a empresa vinha se posicionando como uma organização tradicional, de estrutura hierarquizada verticalmente, com foco na acumulação de capital, com olhar preponderantemente interno.

De 2007 a 2009, a Mercur (2026), sob a gestão de Jorge Hoelzel Neto, diretor da terceira geração da família, passou por profundas transformações, iniciadas por um trabalho de consultoria de uma empresa focada em estratégias para negócios sustentáveis. Tais mudanças tiveram como referência principal o que a empresa chamou de “tripé humano-sócio-ambiental”, o que pautou, a partir de 2007, uma radical revisão na estrutura da organização, passando para uma hierarquia horizontal e para uma lógica de gestão a partir da qual toda e qualquer pessoa passou a ter voz. Sobre esse aspecto em específico, Fontoura (2019) menciona que o amadurecimento organizacional da empresa permitiu que a gestão de pessoas passasse a ser vista de forma não utilitarista, focando no desenvolvimento dos indivíduos como seres humanos e não apenas como ferramentas de produtividade. Complementarmente, Antinarelli (2013) afirma que a transição para uma estrutura baseada em colegiados teve como propósito diluir a autoridade centralizada, promovendo uma gestão horizontal que incentiva a autonomia e a responsabilidade compartilhada entre os colaboradores.

Além disso, o direcionamento de forte adesão e proposição de ações e políticas voltadas à geração de impacto socioambiental e à produção de reflexos positivos nas comunidades com as quais a organização se relacionava. Esse movimento culminou, em 2009, com o momento que a empresa chama de “virada de chave”, representado pela mudança completa nos direcionadores estratégicos, os quais foram pensados para pautarem a atuação da empresa e seus empregados em questões socioambientais, na construção coletiva e espaços de aprendizagem, consolidando, assim, a mudança para um novo modelo de gestão (MOR, 2026).

O termo atribuído ao momento representa a profundidade da transformação colocada em prática, passando para uma realidade contrastante com os princípios e estratégias adotadas até aquele momento, o que fica evidenciado pela simples comparação das abordagens anteriores em comparação com as posteriores ao marco em questão, o qual, inclusive, não prevê o âmbito econômico-financeiro entre suas premissas, por exemplo. Em seu estudo sobre a Mercur, Antinarelli (2013) afirma que o reposicionamento estratégico da empresa promoveu uma inversão rara na lógica corporativa, na qual os aspectos sociais e ambientais passaram a guiar as decisões econômicas, e não o contrário.

A partir de 2009, toda a cadeia de valor foi reavaliada, na busca por potenciais pontos de ajustes para garantir que os novos princípios pudessem ser atingidos com sucesso, avaliando possíveis impactos às pessoas, organizações e ao ambiente, focando na construção coletiva de soluções que minimizassem e compensassem impactos negativos. Assim, naquele ano, a empresa passou a monitorar as emissões de gases causadores do efeito estufa, considerando tanto as próprias ações como as de parceiros, alternando para outros modais de transporte ou compensando com plantio de árvores nativas (MERCUR, 2026).

Na esteira desse processo de consolidação das novas estratégias e princípios, no mesmo ano, a Mercur (2026) descontinuou todas as suas linhas de materiais escolares licenciados, com marcas focadas na atratividade do público infantil a partir de personagens de desenhos animados e assemelhados, com o objetivo de evitar o reforço às desigualdades, ao consumo por impulso e para contribuir com o processo educacional.

Nessa mesma linha e no mesmo ano, foram rompidas todas as parcerias, diretas e indiretas, com mercados que, segundo a gestão da empresa, não valorizavam a vida. Neste rol estavam as empresas de tabaco, armamentos, agrotóxicos, entre outros ramos, independentemente da rentabilidade desse tipo de contrato, o que poderia, inclusive, representar a renúncia de receita. É importante mencionar que, historicamente, a Mercur mantinha linhas de produtos relacionados à etapa industrial do tabaco, como materiais para a produção de esteiras das linhas de produção, por exemplo. Esforço da mesma intensidade também foi feito para eliminar processos que pudessem ter qualquer relação com testes em organismos vivos, passando a empresa a priorizar métodos alternativos (MERCUR, 2026). Para

Antinarelli (2013), a decisão de abandonar mercados rentáveis, como o licenciamento infantil e o setor de tabaco, foi pautada por um compromisso ético de atuar estritamente em negócios que promovam o bem-estar e valorizem a vida.

O que se observa na consecução dos acontecimentos descritos nos registros da empresa é uma mudança nada superficial, envolvendo desde as estruturas internas de poder, processos de comunicação e as premissas do negócio como um todo, com um novo tom, que passou a pautar todas as relações com as partes interessadas. A chamada virada de chave trouxe, ao que demonstram as informações levantadas, inclusive, a inversão da lógica do negócio, passando os aspectos sociais e ambientais a terem preponderância em relação aos aspectos econômicos e financeiros.

Ao que se percebe, o lucro, a remuneração do capital dos sócios e a acumulação não deixou o rol de finalidades da empresa, mas ficou subordinado, condicionado às demais premissas aqui descritas, elemento esse que é fortemente problematizado nas respostas que adiante serão discutidas. Cumpre destacar que tais observações reforçam a constatação de um modelo organizacional muito específico e que, embora apresente indícios de forte adesão aos princípios do Desenvolvimento Regional, se configuram no que se pode chamar de exceção no âmbito empresarial. Nesse sentido, Fontoura (2019) menciona que a trajetória da Mercur exemplifica uma ruptura com os modelos mecanicistas, adotando uma gestão interativa que reconhece a empresa como um espaço de múltiplas interações sociais e ambientais.

Na década de 2010, pelo que se observou nos registros da empresa (MERCUR, 2026), o que se viu foi a consolidação desse novo modelo de atuação da empresa, com contínuos lançamentos de produtos pautados nessa nova lógica, envolvendo todas as linhas existentes na empresa, sempre focando em promover bem-estar, saúde, desenvolvimento humano e social. Algumas das decisões estratégicas mais marcantes foram a revisão de salários e benefícios, ocorrida ainda em 2010, invertendo a lógica de concessão de benefícios, associando-os mais fortemente aos salários menores. Conforme Antinarelli (2013), as políticas de remuneração da empresa foram ajustadas para reduzir as desigualdades internas, priorizando reajustes e benefícios para as faixas salariais menores como forma de justiça social.

No mesmo ano, a empresa passou a adquirir parte da borracha de reservas extrativistas no Estado do Pará, de modo a incentivar a proteção dos meios de vida e a cultura das populações tradicionais, eliminando, para esses casos, atravessadores e, com isso, proporcionando negociações mais interessantes para o público-alvo da ação, o que aconteceu por meio do chamado Projeto Borracha Nativa. Também em 2010, a Mercur assumiu, dentro de suas instalações, uma unidade do Projeto Pescar, mantido por uma fundação de mesmo nome que atua em cinco países, com foco no aperfeiçoamento pessoal, social e profissional de jovens entre 16 e 19 anos em situação de vulnerabilidade social ou de risco. O projeto previa esforços de inserção, manutenção e ascensão no mercado de trabalho (MERCUR, 2026).

Em 2012, a organização implementou a substituição do plástico por papel reciclável com tintas atóxicas em suas embalagens, visando reduzir impactos ambientais. Simultaneamente, investiu em sistemas de captação de água da chuva com armazenamento em cisternas, para reduzir a demanda por água potável (MERCUR, 2026). Tais iniciativas sinalizam fortemente uma transição no foco estratégico da empresa, especialmente pela destinação de capital em ações sem retorno financeiro imediato. Essa postura reforça a ideia de um compromisso socioambiental que, embora não se traduza diretamente em receita no curto prazo, consolida a imagem organizacional e alinha a operação aos novos norteadores estratégicos da empresa.

Em 2013, a Mercur lançou o chamado Projeto Diversidade na Rua, com o objetivo de captar as percepções da comunidade, em especial com profissionais da educação, sobre as suas necessidades em relação a possíveis produtos da empresa, numa lógica de cocriação. Até então, a organização oferecia ao mercado produtos que avaliava, com base no próprio mercado, que seriam pertinentes. Essa inversão, segundo os registros da empresa, ajudou a pensar em soluções reais e focadas nas necessidades dos consumidores, priorizando seu bem-estar. A partir disso, uma série de produtos foram criados, em todas as linhas da empresa. Na mesma linha, foi criado, em 2014, o Laboratório de Inovação Social, localizado dentro da planta da empresa e com o objetivo de promover interações com a comunidade que possibilitassem a cocriação. Tratava-se de um espaço pensado para o desenvolvimento de novos produtos a partir das interações com os diversos

públicos-alvo da empresa, focando em soluções que contribuíssem com a qualidade de vida das pessoas (MERCUR, 2016).

Outra decisão estratégica importante aconteceu em 2017, momento no qual a Mercur descontinuou sua linha de produtos de pisos e revestimentos, cujo foco estava em fornecer para outras indústrias. Conforme os registros da Mercur (2026), parou-se de produzir peças técnicas para indústrias, pisos de borracha, isolantes térmicos e lençóis de borracha, entre outros, remanejando pessoas para não desligá-las e encaminhando seus equipamentos para outras empresas do ramo, junto com os clientes, de modo que não ficassem desassistidos. Mais um movimento que demarca o caminho escolhido pela gestão da empresa a partir de suas novas premissas.

Em 2018 foi feita uma avaliação de cenários e tendências pelos acionistas da empresa, a partir de uma leitura das expectativas de futuro, tanto do Brasil quanto do mundo. Esse movimento resultou na visão de futuro da Mercur para até 2050: “A Mercur comprometida com a construção de relacionamentos que valorizam a vida.” (MERCUR, 2026). Mais uma vez um movimento que reafirma os propósitos humanos, sociais e ambientais, com um norte estabelecido sem a declaração de aspirações econômico-financeiras, nem mesmo sutilmente.

A Loja Virtual da Mercur (2026) foi implantada em 2019, configurando-se em um novo canal de vendas, de contato com os consumidores e de suporte ao varejo físico. O foco, àquela época, foi aproximar-se ainda mais do público-alvo, numa tentativa de compreender melhor suas necessidades e alimentar, também, o processo de cocriação. Mesmo não sendo listados individualmente aqui, na década de 2010, inúmeros produtos foram lançados, todos fortemente ligados à nova estratégia da empresa. Foram itens focados em pessoas com dificuldade motora ou de mobilidade, como engrossadores para uso de lápis e caneta, muletas, andadores, borrachas em tamanhos e formatos que favorecem a pega e a ergonomia para pessoas com necessidades especiais, além de materiais escolares em diferentes formatos visando a mesma adaptabilidade. Além disso, o processo de cocriação possibilitou a proposição e lançamento de itens como tiras fixadoras para pessoas com dificuldades para segurar objetos, pulseiras de peso, engrossadores de talheres, borrachas feitas com materiais renováveis em alta proporção na sua composição.

Paralelamente, inúmeros projetos voltados para o cuidado com o meio ambiente foram empreendidos, como o monitoramento e compensação das emissões de carbono, a exploração de novos materiais renováveis, campanhas internas de conscientização e mobilização para o tema e para temas sociais. Nesse âmbito, também foram realizadas ações de economia solidária, focando tanto no público interno quanto nos membros da comunidade (MERCUR, 2026).

Na década de 2020, fortemente motivada pela opção por materiais renováveis e com menor impacto para o meio ambiente, a Mercur realizou uma integração vertical, investindo em uma linha de produção focada no beneficiamento de alumínio. Com isso, nacionalizou integralmente sua linha de produtos para apoio, como muletas e andadores, o que se iniciou com o lançamento da nova Muleta Canadense Fixa, a primeira com 100% dos componentes produzidos no Brasil e utilizando 24% menos alumínio em relação à versão anterior. Essa mudança envolveu a busca pelo domínio da tecnologia e pela aquisição de equipamentos para o beneficiamento do alumínio, um dos insumos de maior representatividade no processo produtivo da Mercur (2026). Essa mudança estratégica, além de garantir a atenção aos objetivos socioambientais pensados pela organização, sem sombra de dúvidas, teve reflexos positivos no âmbito econômico-financeiro, tendo em vista a representatividade da matéria-prima em questão no processo produtivo, seja pela redução da dependência de fornecedores ou pelos ganhos de produtividade decorrentes da escala.

No mesmo formato de investimento com reflexos socioambientais com um viés que também contempla as esferas econômica e financeira, em 2021 a foi colocada em operação a usina fotovoltaica, ocupando 2 hectares da área da empresa no Distrito Industrial, com capacidade final de suprimento de mais de 50% da demanda por energia elétrica das duas plantas da empresa. Em 2024, ano de seu centenário, a Mercur, que seguiu as últimas duas décadas lançando inúmeros produtos em todas as suas linhas, ofereceu ao mercado o seu primeiro produto com tecnologia embarcada, o Eleva Mercur, um neuroestimulador funcional portátil, desenvolvido em parceria com a empresa Neurobots. O produto abriu uma importante frente de negócios para a empresa, focando na reabilitação de lesões neurológicas, unindo a expertise tecnológica da Neurobots à tradição da Mercur no desenvolvimento e oferta de produtos para reabilitação (MERCUR, 2026).

A quarta geração familiar assumiu a gestão da empresa em 2025, com a transição da direção de Jorge Hoelzel Neto para Douglas Hoelzel Hermes, Bruno Hoelzel, Cássia Hoelzel e Stéfanie Hoelzel Heuser, o que naturalmente resultou em uma não tão sutil alteração de propósitos. Já na declaração dos compromissos e objetivos fundamentais da nova gestão é possível observar, conforme descrito no histórico da empresa (MERCUR, 2026), uma clara diferenciação no tom do discurso: onde, antes, se via unicamente o tripé humano-social-ambiental como núcleo essencial da dinâmica da organização, passou-se a observar elementos como a preocupação com a garantia da perenidade do negócio, mantendo viva a sua essência, de modo a equilibrar prosperidade e propósito. Além disso, verificou-se a proposição dos chamados objetivos fundamentais, como o foco no resultado sem abrir mão dos compromissos socioambientais, a adaptabilidade diante das transformações do cenário global e a comunicação clara com o mercado (MERCUR, 2026). Essa comunicação de propósitos e objetivos, ao incluir expressões como prosperidade, perenidade e foco em resultados, já entrega um recado importante às partes interessadas, dando, com certa clareza, as ênfases necessárias para que a organização compreenda os novos rumos pretendidos.

O que se seguiu depois da transição foi, segundo o que se observou no discurso dos participantes da pesquisa, pelas tratativas com a empresa na tentativa de realização da pesquisa que ora se apresenta e pela pesquisa documental realizada, em especial do comparativo das versões do site da empresa, uma profunda mudança de direcionamento estratégico e de conduta organizacional perante o mercado e seus públicos envolvidos.

Embora não se pretenda esgotar aqui a etapa da discussão dos resultados das entrevistas, é importante deixar estabelecido ainda neste item do trabalho o recorte temporal e do momento de gestão a ser estudado em relação à Mercur. Como se observou uma forte ruptura na lógica do negócio como um todo, partindo de sua nova gestão, trazendo à tona novamente o pilar econômico-financeiro para centro dos objetivos e das ações organizacionais, o que ficou fortemente evidenciado pela pelos movimentos de descontinuidade de diversas ações voltadas ao socioambiental (a serem exploradas adiante) e pela própria negativa de acesso para a realização desta pesquisa, optou-se por avaliar a Mercur com base no

discurso de respondentes, dos três níveis hierárquicos, que estiveram na empresa até o final da lógica vigente na terceira geração de gestores.

A própria negativa de acesso à informação e de realização da pesquisa internamente, por si só, já contrasta fortemente com a conduta vigente no ciclo anterior, marcado pela abertura para esse tipo de ação e acolhida de pesquisadores e estudantes, informação esta que parte da própria experiência pregressa do pesquisador em trabalhos anteriores de seus orientandos junto à organização e pela observação de importantes estudos, como os de Fontoura (2019) e Antinarelli (2013). Embora essas constatações não se configurem, de forma alguma, em expressões de juízo de valor a respeito das definições estratégicas da organização em análise, tais registros se fazem necessários para que se possa justificar os direcionamentos de pesquisa aqui adotados. É legítimo que cada equipe diretiva conduza sua organização de acordo com seus propósitos, objetivos e premissas estratégicas, não havendo modelos absolutos de certo ou errado, desde que sejam observados os princípios legais e éticos, sem que se tenha qualquer elemento que permita presumir o contrário em relação à gestão em curso.

Considerando, portanto, o curto período de gestão decorrido desde a assunção do novo grupo diretivo, o qual ingressou na gestão no decorrer de 2025 e, ao que tudo indica, ainda está em fase de adaptação das condutas, políticas e processos organizacionais, somando-se a isso a já referida negativa de acesso para a realização da pesquisa, a análise do presente estudo observará a trajetória organizacional considerando o contexto das condutas, políticas e processos adotados pela terceira geração, a qual perdurou até parte do ano de 2025, mas não se limitando a isso.

Os reflexos das ações até aqui empreendidas pela nova geração inevitavelmente serão abordados, seja num contraponto a partir dos indicativos que se têm até então, ou pela própria menção por parte dos entrevistados. Entendeu-se, também, que a escolha de participantes com certa trajetória organizacional e conhecimento de causa seria mais relevante do que a pesquisa envolvendo o foco no novo paradigma organizacional, de alguns meses de existência, lembrando que se trata de uma empresa centenária, cujo desenvolvimento se confunde, em diversos momentos, com o processo histórico do

próprio município, como aqui já foi dito. Por essas razões, compreende-se que não haveria sentido em deixar a Mercur de fora do estudo.

Assim, diante da negativa da organização em permitir o acesso a pesquisadores externos, justificada nas diversas tentativas empreendidas pelo período de transição decorrente da entrada da quarta geração na gestão, a continuidade do estudo sobre a Mercur exigiu uma alternativa metodológica que preservasse a riqueza dos dados, optando-se, assim, pela técnica de entrevistas com ex-integrantes da empresa. A escolha dos sujeitos de pesquisa foi pautada pelo critério de “notório saber organizacional” e pelo curto espaço de tempo decorrido desde seus desligamentos, de modo a garantir que as percepções captadas fossem fidedignas à lógica de gestão que se pretendeu analisar. Dessa forma, os sujeitos de pesquisa aqui apresentados atuam como testemunhas qualificadas de um modelo de racionalidade que marcou o centenário da Mercur, permitindo o registro histórico de suas práticas antes da atual mudança de visão estratégica.

Como forma de evidenciar as importantes diferenças entre as duas últimas gerações de dirigentes da Mercur, optou-se pela exploração, dentro da pesquisa documental, das duas últimas versões do *site* corporativo. Por meio da ferramenta “*Wayback Machine*”⁵ da organização sem fins lucrativos *Internet Archive*, que armazena em seus servidores diversas versões antigas dos *sites* da internet, foi realizado o acesso à versão do site da Mercur de 13 de dezembro de 2025, a qual ainda trazia um contexto de informações ainda vinculados à realidade da terceira geração de diretores da organização.

A comparação entre os norteadores estratégicos da Mercur nas versões de 2025 e 2026, esta última já vinculada à quarta geração familiar, evidencia uma mudança importante de ênfase do discurso e de posicionamento organizacional, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre propósito socioambiental e orientação de mercado. Na versão de 2025, observa-se uma abordagem fortemente pautada por princípios humanistas, regenerativos e relacionais, com recorrência de expressões como “valor da vida”, “cocriar”, “relacionamentos”, “regeneram o planeta” e “um jeito bom pra todo o mundo”. A visão organizacional estava estruturada em torno de um horizonte de longo prazo, a já referida “Visão

⁵ Ferramenta gratuita, disponível em <<https://web.archive.org>>.

2050”, indicando uma perspectiva organizacional voltada à transformação social e ambiental ampla, com forte alinhamento a agendas contemporâneas de sustentabilidade e economia regenerativa (MERCUR, 2025; MERCUR, 2026).

Já na abordagem de 2026, percebe-se a opção por uma linguagem mais objetiva, empresarial e orientada a desempenho, inovação e mercado. A nova visão passa a enfatizar o reconhecimento da organização pela criação de “soluções inovadoras e de qualidade”, direcionadas ao “potencial das pessoas”, substituindo a centralidade anterior dos relacionamentos e da valorização da vida. Os valores também demonstram mudança de foco, já que os conceitos subjetivos, como simplicidade, diferenças e cuidado, cedem espaço para atributos associados à performance organizacional, como determinação, coragem, entusiasmo, qualidade e, em especial, o foco no cliente. Ainda que permaneçam elementos ligados à sustentabilidade e às pessoas, estes aparecem de forma mais pragmática e menos ideológica, indicando uma possível orientação estratégica voltada à competitividade, eficiência e fortalecimento da marca e da operação industrial (MERCUR, 2025; MERCUR, 2026).

Essa transição também se evidencia na proposta de negócio e na política da qualidade. Enquanto em 2025 a organização se definia como promotora de soluções em saúde e educação capazes de “impulsionar o potencial humano e regenerar o planeta”, em 2026 o discurso passa a enfatizar explicitamente o papel da empresa “como indústria” e “como marca”, delimitando de forma mais clara sua atuação nos mercados de saúde e papelaria. De maneira semelhante, a política da qualidade abandona a lógica aspiracional e coletiva de “cocriar o mundo de um jeito bom *pra* todo o mundo” e assume uma formulação mais alinhada à gestão estratégica tradicional, centrada na criação de soluções, atendimento de requisitos e satisfação das partes interessadas (MERCUR, 2025; MERCUR, 2026). Assim, os novos norteadores sugerem uma mudança cultural importante após a troca de diretores, caracterizada pela substituição de um discurso predominantemente socioinstitucional por outro mais orientado à competitividade, inovação e resultados organizacionais.

Outro comparativo importante dentro das duas versões do site organizacional diz respeito à seção dedicada às iniciativas. A comparação entre as duas versões do *site* da Mercur permite identificar mudanças sutis, porém relevantes, na forma

como a empresa apresenta suas iniciativas e prioridades. Embora diversas ações socioambientais permaneçam formalmente descritas, como neutralização de carbono, geração de energia solar e promoção da saúde, observa-se a ausência de referências a projetos historicamente associados à atuação social da empresa, como o Projeto Pescar (MERCUR, 2025; MERCUR, 2026). A retirada desse tipo de iniciativa da narrativa organizacional sugere uma redução da centralidade atribuída a programas de inclusão e transformação social na construção da imagem da empresa.

Além disso, percebe-se uma mudança importante na delimitação ética dos relacionamentos institucionais e comerciais. Enquanto anteriormente a comunicação da empresa enfatizava explicitamente a construção de relações apenas com pessoas e organizações que “valorizam a vida”, a versão de 2026 não apresenta mais referências claras a critérios éticos de seleção de parceiros, mercados ou setores econômicos (MERCUR, 2025; MERCUR, 2026).

A ausência dessa sinalização torna o posicionamento organizacional mais amplo e menos restritivo, abrindo espaço para interpretações de maior flexibilidade estratégica e mercadológica. Assim, mesmo sem alterações radicais nas iniciativas apresentadas, o novo discurso identificado apresenta suas diferenças, em especial o tom menos normativo e, talvez, menos ideológico do que na versão de 2025.

Se faz necessário mencionar que essas particularidades, inerentes a cada organização em momentos distintos no decorrer do tempo, compõem, entre outros inúmeros elementos, fatores capazes de interferir nos processos decisórios, conforme referido por Simon (1979), o que converge com os objetivos do presente estudo, na medida em que os valores e crenças dos tomadores de decisão pautam o que é e o que não é “racional”, conforme será aprofundado e discutido nas próximas seções.

Conclui-se, desta forma, a trajetória da Mercur S.A., uma organização familiar de capital fechado, centenária, já na quarta geração de dirigentes ligados à mesma família. A seguir, apresenta-se a trajetória da terceira e última organização analisada, a Xalingo S.A..

3.2.2.3 Xalingo S.A.

Fundada em 30 de setembro de 1947, a então Xavier Brauger e Cia. Ltda. começou suas atividades com manufatura de madeira, produzindo material escolar, utilidades domésticas e brinquedos. A transição da denominação original para o nome Xalingo ocorreu dois anos após a fundação, representando a união das sílabas iniciais dos sócios Xavier, Lindolfo e Ingo. Essa alteração de nome consolidou a marca em um período em que as operações ainda apresentavam um caráter artesanal e manufatureiro, focado inicialmente no trabalho com madeira (FONTOURA, 2019). Em 1968, com a aquisição da primeira injetora, é iniciada a produção de brinquedos e material escolar em plástico, o que foi intensificado em 1985, com a aquisição de equipamentos para a produção de itens plástico soprados. Em 1990, a Xalingo se desloca da área urbana para o Distrito Industrial de Santa Cruz do Sul, ampliando seu espaço e, também, a sua linha de produtos (XALINGO, 2026).

Em 1997, num movimento voltado para a diversificação da sua linha de produtos e ampliação de mercados, a empresa adquiriu sua primeira máquina de rotomoldagem, o que permitiu a entrada no segmento de mercado de peças plásticas consideradas grandes, como *playgrounds* e outros itens considerados de grandes dimensões. Com o intuito de adentrar em outros nichos e diversificar ainda mais suas fontes de receita, em 1998 foi criada uma nova unidade de negócios, a Xalingo Soluções Industriais, atualmente chamada de Agriplax. Sua atuação se concentra no fornecimento de peças plásticas para indústrias, com especial foco no agronegócio, tendo entre seus clientes indústrias de implementos agrícolas como a Stara e a Vence Tudo (XALINGO, 2026).

Sua terceira unidade de negócios resulta da existência de uma matrizaria própria, estabelecida para dar conta das necessidades do processo produtivo das diversas linhas da Xalingo, mas que também atua produzindo matrizes industriais para outras organizações. A Inomax, como é chamada a matrizaria, atende a clientes de todo o Brasil, produzindo matrizes, estampos e prestando serviços de usinagem, tendo iniciado oficialmente suas atividades no ano de 1989. No Estado de São Paulo, mais precisamente no município de Itupeva, está localizada a segunda unidade industrial da Xalingo, a qual atua desde 2021 com processos de

transformação plástica em rotomoldagem, injeção e sopro. O investimento foi feito na unidade por questões estratégicas especialmente relacionadas à logística, como forma de atender melhor e mais rapidamente as demais regiões do País (XALINGO, 2026).

Em 2020, foi implantado um centro de distribuição em Barra Velha, Santa Catarina, para realizar as operações da crescente linha de brinquedos importados, unidade esta que conta com mais de 1.000 metros quadrados, sendo ampliada conforme a sazonalidade da demanda.

Estabelecida como uma S.A. de capital fechado, a Xalingo S.A. é uma indústria familiar, já na terceira geração familiar, entre propriedade e gestão, operando com suas plantas produtivas equipadas com mais de 50 máquinas de transformação plástica, entre rotomoldagem, injeção e sopro, com alta capacidade produtiva. Seus norteadores estratégicos apresentam tom bastante tradicional, focado em seu âmbito interno, abordando oportunidades de mercado e a intenção de perpetuar o negócio, sem deixar de mencionar o cuidado necessário com o ambiente. Este último elemento, entretanto, é apresentado pontualmente, num tom que denota obrigação, tanto é que ele não ecoa nos valores, nem na política de qualidade e, muito menos, no discurso organizacional do seu *site* como um todo (XALINGO, 2026).

Conforme Fontoura (2019), a estratégia competitiva da organização ainda é fortemente influenciada pelo paradigma Porteriano, priorizando a liderança em custos e a diferenciação por nichos de mercado. Essa visão de mercado foca nos ganhos de escala e na proteção contra a concorrência global, embora a empresa comece a dar sinais de uma transição para estratégias mais flexíveis e interativas.

No que diz respeito aos valores organizacionais, observa-se a evidenciação de aspectos relacionados às pessoas e às prováveis competências essenciais de uma indústria de brinquedos atuante em um mercado altamente competitivo, como inovação e criatividade, respeito às pessoas, pertencimento, proatividade, ética, transparência e resultados sustentáveis (XALINGO, 2026). Aqui, observa-se que a palavra “sustentáveis” está relacionada diretamente aos resultados, o que reforça o entendimento acima descrito. Por mais amplos que possam ser os significados e as possibilidades de emprego das duas palavras e, por mais que, usualmente a palavra “sustentáveis” possa ser frequentemente empregada para aspectos

ambientais, o uso de ambas formando a referida expressão costuma remeter ao âmbito econômico-financeiro.

Apesar da predominância do foco econômico-financeiro, de acordo com Fontoura (2019), a Xalingo demonstra uma inserção social significativa na região, evidenciada pela participação de seus dirigentes em associações comunitárias e órgãos de classe. De acordo com o autor, esse compromisso com o desenvolvimento local sugere uma percepção de territorialidade, na qual a empresa não é vista apenas como um instrumento de lucro, mas como um ator social que contribui para a identidade regional de Santa Cruz do Sul.

A presidência da empresa é ocupada por Rodrigo Ebert Harsteln, neto dos fundadores, integrante da terceira geração de proprietários e gestores (VIEIRA, 2021). Como não se teve acesso à empresa e como tais informações não estão disponíveis nos seus canais oficiais de comunicação, foi necessário lançar mão da pesquisa documental para inferir a estrutura básica de gestão da empresa. Inicialmente, Fontoura (2019) mencionou uma estrutura contando com o diretor-presidente e um diretor administrativo e financeiro, com gerências se reportando às diretorias e um grupo de supervisores vinculados às gerências, conforme as áreas funcionais da organização, compondo uma estrutura hierárquica bastante tradicional. Em notícia do ano de 2022⁶, ocorre a menção, para além do já mencionado diretor-presidente, ao diretor administrativo e financeiro, ao diretor industrial e ao diretor comercial. Em 2026, conforme notícia abordada a seguir, tratando da recuperação judicial da empresa, foi mencionada a contratação de um CEO, Claiton Olog Fernandez, para atuar na reestruturação da empresa a partir de junho de 2025.

Por fim, é importante mencionar que, ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, a Xalingo S.A. foi inicialmente selecionada como um dos casos do estudo, considerando os critérios metodológicos estabelecidos. Em um primeiro momento, houve sinalização positiva por parte da gestão da empresa quanto à possibilidade de participação na pesquisa. Entretanto, após sucessivas tentativas de contato para o agendamento das entrevistas e continuidade da coleta de dados, a empresa posteriormente comunicou a impossibilidade de participação no estudo.

⁶ Décio Minatto e Xalingo recebem homenagem em sessão solene na Câmara. Gaz, 2022. Disponível em: <<https://www.gaz.com.br/decio-minatto-e-xalingo-recebem-homenagem-em-sessao-solene-na-camara>>. Acesso em 13 de maio de 2026.

Diante disso, optou-se pela manutenção do caso na pesquisa exclusivamente sob a perspectiva documental, utilizando informações públicas provenientes de fontes jornalísticas, documentos organizacionais públicos e demais registros considerados confiáveis e pertinentes. Assim, buscou-se realizar uma triangulação das informações disponíveis, respeitando os limites metodológicos decorrentes da ausência de entrevistas e de acesso direto aos gestores e demais atores organizacionais. Coincidentemente, poucos dias após a negativa formal de participação na pesquisa, foram divulgadas notícias⁷ relacionadas ao ingresso da empresa em processo de recuperação judicial. Em nota oficial divulgada à imprensa, a empresa atribuiu a decisão a fatores como a concorrência de produtos importados a preços considerados artificialmente baixos, o aumento dos juros, dificuldades macroeconômicas enfrentadas pelo setor industrial e a necessidade de reestruturação operacional. A nota também menciona medidas já adotadas anteriormente ao pedido de recuperação judicial, como reorganização da cadeia produtiva, adoção de produção sob demanda, redirecionamento de investimentos e redução de custos operacionais.

Ainda que não seja possível estabelecer relação direta entre a situação econômico-financeira da empresa e a negativa de participação na pesquisa, entende-se que o contexto organizacional vivenciado pela Xalingo naquele período possivelmente contribuiu para a limitação de acesso aos dados primários inicialmente pretendidos. Assim, entende-se por adequado a manutenção do caso no estudo ora apresentado, tendo em vista que o silêncio da empresa, representado pela sua negativa de participação, também é um dado de pesquisa, considerando que comunica o estado de crise e a mudança de cultura organizacional inerente aos tempos de recuperação judicial. Dessa forma, o caso passou a ser analisado a partir dos elementos documentais disponíveis, reconhecendo-se as limitações analíticas decorrentes dessa condição e preservando-se o rigor metodológico necessário ao desenvolvimento do trabalho ora apresentado.

Diferentemente do ocorrido no caso da Mercur S.A., onde foi possível acessar ex-integrantes da empresa com profundo conhecimento da cultura organizacional

⁷ Justiça homologa recuperação judicial da Xalingo; leia nota. Portal Arauto, Vera Cruz, 14 abr. 2026. Disponível em: <<https://portalarauto.com.br/14-04-2026/justica-homologa-recuperacao-judicial-da-xalingo-leia-nota/>> Acesso em 13 de maio de 2026.

em todos os níveis hierárquicos, no caso da Xalingo S.A., as limitações impostas pelo contexto de recuperação judicial e pelas negativas da empresa em permitir o acesso, não houve a possibilidade de identificação de respondentes com qualificação equivalente em tempo hábil para esta pesquisa.

Conclui-se, assim, a descrição da trajetória da Xalingo S.A., passando-se, na sequência, à apresentação do perfil dos entrevistados, de modo que se compreenda melhor como foram obtidos os dados e quais as suas perspectivas. Na sequência, serão discutidos os resultados das entrevistas.

3.2.3 Perfil dos decisores entrevistados

Conforme já mencionado no item que tratou dos procedimentos metodológicos, a partir da definição das organizações participantes deste estudo, buscou-se identificar junto à gestão de cada uma delas o acesso a representantes dos três níveis hierárquicos descritos por Sobral e Peci (2013), contemplando os níveis estratégico, tático e operacional, com um participante de cada nível para cada organização participante. A articulação da coleta de dados primários foi estruturada de tal forma para viabilizar a triangulação de perspectivas, evitando, assim, uma percepção parcial a respeito dos processos decisórios.

O objetivo desse formato, portanto, vai além de ouvir os integrantes da alta gestão, mas buscar o entendimento a respeito de como o discurso chega até a base da estrutura organizacional e a forma como perpassa os níveis intermediários. Com isso, foi possível analisar a congruência entre os discursos, de modo a possibilitar uma visão sistêmica acerca do funcionamento organizacional e de seus processos decisórios.

É importante destacar que os procedimentos éticos foram adotados, como a oferta de um termo de consentimento livre e esclarecido, o qual foi apresentado no início das entrevistas, com a concordância dos sujeitos de pesquisa registrada antes do início das perguntas. Todos foram informados sobre a manutenção inegociável do seu anonimato na apresentação dos resultados, assim como a manutenção do sigilo em relação a informações que pudessem indiretamente identificá-los.

Conforme detalhado na caracterização das organizações, o desenho inicial da pesquisa previa a realização de nove entrevistas, três por indústria familiar participante. Como já mencionado, tanto a Mercur S.A. quanto a Xalingo S.A. não autorizaram a realização da pesquisa com seus funcionários, alegando, períodos de transição interna e reestruturação operacional. Diante desse cenário, adotaram-se caminhos distintos para viabilizar o estudo. No caso da Mercur S.A., a relevância do seu modelo de gestão para os objetivos desta tese motivou a busca por ex-funcionários qualificados. Foram selecionados três sujeitos de pesquisa (um de nível estratégico, um tático e um operacional) que atuaram na organização durante a vigência da terceira geração de gestores e que se desligaram em período recente. Essa escolha permitiu capturar, com isenção e profundidade, a racionalidade que pautou o centenário da empresa, contornando a barreira imposta com a justificativa da transição em andamento.

Já em relação à Xalingo S.A., a ausência de respondentes com perfil equivalente em tempo hábil, somada ao complexo contexto de recuperação judicial vivenciado pela empresa, levou à decisão metodológica de manter o caso sob uma perspectiva estritamente documental e bibliográfica, utilizando a triangulação de dados públicos e estudos científicos disponíveis. Assim, o quadro final de respondentes desta pesquisa consolidou-se em seis sujeitos, sendo três da Mor e três (ex-integrantes) da Mercur, cujas percepções serão confrontadas com as evidências documentais das três indústrias analisadas.

Para fins de apresentação e discussão dos dados e com a finalidade de garantir o sigilo em relação às identidades dos respondentes, cada um dos entrevistados foi identificado com um número sequencial, de 1 a 6. No texto, a partir daqui, eles serão referidos como “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2” e assim sucessivamente, até o 6.

No início de cada entrevista, foram colhidos alguns dados de caracterização dos participantes, como tempo de empresa, área de atuação, formação acadêmica, nível hierárquico, existência de vínculo com a família controladora e gestora da empresa, entre outros aspectos. É importante destacar que, para os integrantes do nível estratégico, não será informado aqui a área, quando for o caso, tendo em vista que essa informação identificaria o respondente. O Quadro 5, a seguir, apresenta a composição do grupo de respondentes e suas informações de

caracterização e, na sequência, é feita uma breve discussão sobre o perfil dos respondentes, informações essas que são de grande importância para a contextualização das análises subsequentes.

Quadro 5 – Síntese do perfil dos entrevistados

Nível hierárquico	Indústria Familiar	Nomenclatura	Breve Caracterização
Estratégico	Metalúrgica Mor S.A.	Entrevistada 1	35 anos de empresa, não é da família gestora/proprietária, com Bacharelado em Direito e <i>MBA</i> na Área da Gestão, gênero feminino.
Tático	Metalúrgica Mor S.A.	Entrevistada 2	Supervisora, 17 anos de empresa, não é da família gestora/proprietária, Bacharelado em Secretariado Executivo, atuante na área comercial, gênero feminino.
Operacional	Metalúrgica Mor S.A.	Entrevistada 3	Coordenadora (líder de primeira linha), 13 anos de empresa, não é da família gestora/proprietária, Bacharelado em Ciências Contábeis, atuante na área comercial, gênero feminino.
Estratégico	Mercur S.A.	Entrevistado 4	34 anos de empresa, Bacharelado em Administração e Ciências Econômicas, com três <i>MBAs</i> na área da gestão, não é da família gestora/proprietária, gênero masculino, deixou a empresa em 2022, quando se aposentou.
Tático	Mercur S.A.	Entrevistado 5	Gerente, 28 anos de empresa, não é da família gestora/proprietária, Mestre em Administração, atuante na área de suprimentos, gênero masculino, deixou a empresa em 2024.
Operacional	Mercur S.A.	Entrevistada 6	Analista de RH, 4 anos de empresa, não é da família gestora/proprietária, Psicóloga, atuante na área de RH, gênero feminino, deixou a empresa em 2025.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa.

A análise do Quadro 5 revela um grupo de respondentes caracterizado, em sua grande maioria, por uma expressiva longevidade organizacional. Com exceção da Entrevistada 6, o tempo de vínculo dos participantes com as empresas varia de 13 a 35 anos, evidenciando uma profunda imersão e aculturação nas lógicas dessas indústrias. É importante destacar, ainda, que nenhum dos seis entrevistados pertence às famílias controladoras e gestoras das empresas

participantes. Essa condição confere à pesquisa uma perspectiva analítica qualificada, que possibilita a visão do profissional contratado que vivencia e executa a racionalidade da gestão familiar no seu cotidiano, mas que mantém o distanciamento inerente à condição de não-membro da família, permitindo uma avaliação mais objetiva dos processos decisórios.

Outro aspecto de destaque é o elevado nível de qualificação acadêmica presente na amostra analisada. Todos os sujeitos possuem formação em nível superior, com forte incidência de especializações (*MBAs*) e titulação de mestrado (Entrevistado 5) voltadas às áreas de negócios e gestão. Cabe aqui uma importante ressalva, pois a alta escolaridade observada nos respondentes classificados no nível operacional (Entrevistados 3 e 6) está vinculada às exigências técnicas ou administrativas de suas funções específicas e não reflete a realidade do "chão de fábrica" em sua totalidade, onde historicamente predominam profissionais com graus mais baixos de qualificação técnica.

De todo modo, a alocação de profissionais não familiares com consistente formação acadêmica em posições-chave, permeando os diferentes níveis da estrutura organizacional, sugere que essas empresas buscaram integrar a racionalidade técnica e instrumental exigida pelo mercado competitivo à lógica cultural de suas trajetórias familiares originais.

Por fim, de acordo com a ressalva metodológica feita para o caso da Mercur S.A., o perfil dos Entrevistados 4, 5 e 6 confirma a consistência e efetividade da amostra selecionada. Embora sejam ex-funcionários que se desligaram da organização entre os anos de 2022 e 2025, os ocupantes dos níveis estratégico e tático acumulam, respectivamente, 34 e 28 anos de vivência na indústria.

Essa robusta bagagem temporal os credencia como informantes-chave de longa trajetória organizacional, plenamente aptos a relatar os processos decisórios e a consolidação do paradigma socioambiental que marcou a gestão da terceira geração da empresa, momento histórico que configura o foco de análise deste trabalho.

Com a caracterização das empresas e dos entrevistados concluída, a próxima seção dedica-se à análise dos dados coletados. O objetivo agora é cruzar os depoimentos e documentos para compreender como a cultura familiar e as

racionalidades influenciam as decisões e os processos internos de cada organização.

3.3 Análise e discussão dos resultados

A análise empírica desenvolvida nesta pesquisa parte do entendimento de que os processos decisórios organizacionais não podem ser compreendidos apenas por meio da reconstrução cronológica de fatos ou da descrição linear de trajetórias empresariais. Embora a contextualização histórica das organizações pesquisadas seja necessária para a compreensão de suas dinâmicas internas, buscou-se avançar para além de uma narrativa descritiva, privilegiando uma interpretação crítica das racionalidades, valores, conflitos, percepções e condicionantes presentes nos processos de tomada de decisão das indústrias familiares analisadas.

Nesse sentido, os relatos organizacionais obtidos por meio das entrevistas e documentos não foram tratados como meros registros objetivos da realidade, mas como construções sociais atravessadas por memórias, interesses, visões de mundo, posições institucionais e estratégias discursivas dos sujeitos envolvidos. Assim, a análise procurou identificar não apenas “o que” foi decidido ao longo da trajetória das organizações, mas principalmente “como”, “por que” e “sob quais racionalidades” determinadas decisões foram construídas, legitimadas e operacionalizadas em diferentes contextos históricos e territoriais.

A interpretação dos dados buscou, portanto, estabelecer um movimento contínuo de articulação entre empiria e teoria, evitando a simples reprodução dos discursos organizacionais ou a descrição factual das mudanças empresariais. As categorias analíticas derivadas da Teoria da Racionalidade Limitada, das discussões sobre heurísticas e vieses e das abordagens territoriais foram mobilizadas como instrumentos interpretativos capazes de revelar as lógicas subjacentes aos processos decisórios, evidenciando elementos como incerteza, aprendizado organizacional, influência das trajetórias familiares, relações de poder, vínculos territoriais e condicionantes culturais presentes nas escolhas realizadas pelas organizações pesquisadas.

Da mesma forma, procurou-se compreender as decisões organizacionais como processos socialmente construídos e territorialmente situados, reconhecendo que as escolhas empresariais não são neutras nem exclusivamente técnicas, mas refletem disputas, prioridades, percepções e formas específicas de interpretar os desafios econômicos, sociais e regionais enfrentados pelas organizações. Assim, a análise não se restringe à descrição das estratégias adotadas pelas empresas, mas busca problematizar seus significados, implicações e desdobramentos para o Desenvolvimento Regional.

Além disso, a pesquisa parte do pressuposto de que os processos organizacionais carregam contradições e ambiguidades que não podem ser reduzidas a interpretações simplificadoras. Nesse sentido, buscou-se preservar a complexidade dos fenômenos investigados, evitando leituras excessivamente deterministas ou normativas acerca das organizações familiares. A intenção analítica foi justamente compreender como racionalidades econômicas, familiares, territoriais e simbólicas coexistem, tensionam-se e se articulam na construção cotidiana das decisões organizacionais.

A análise empírica procura contribuir para uma compreensão mais interpretativa e crítica das relações entre organizações familiares e Desenvolvimento Regional, entendendo que a relevância da pesquisa não reside apenas na descrição de trajetórias empresariais bem-sucedidas, mas na capacidade de revelar os mecanismos, racionalidades e territorialidades que estruturam os processos decisórios e suas implicações sociais, econômicas e territoriais.

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa a partir da triangulação entre os aspectos teóricos, os dados documentais e as percepções dos entrevistados. A análise está estruturada em torno das categorias analíticas, as quais compreendem os fatores que influenciam o processo decisório, além das subcategorias, ambas propostas a partir do referencial teórico, buscando identificar as convergências e distinções entre as lógicas de gestão das indústrias pesquisadas.

A primeira categoria a ser discutida corresponde às **lealdades**, as quais influenciam o processo decisório ao orientar as escolhas individuais em direção aos interesses do grupo ao qual se é leal, o que pode limitar a consideração de outros

valores e perspectivas, impactando a racionalidade na tomada de decisões (SIMON, 1979). Embora, como será discutido nesta etapa do estudo e conforme já foi possível observar nas anteriores, cada organização pesquisada tenha um perfil cultural e de gestão específico, observa-se que, tanto na Mor quanto na Mercur, os valores familiares e os organizacionais apresentam plena homogeneidade. Da mesma forma, conforme os relatos dos entrevistados, verificou-se alta convergência entre as premissas e valores pessoais com os organizacionais, nos três níveis hierárquicos.

Nesse sentido, a Entrevistada 2 destaca que a qualidade e solidez da cultura de negócio, segundo ela promovida pela família, em especial o presidente, reforçando que a Mor tem valores bem definidos, os quais vêm desde a presidência, estabelecendo uma lógica de negócio, profissionalizada, o que facilita a atuação sem interferências da família nas decisões tomadas pelos executivos, muitos dos quais não são da família. Nesse mesmo sentido, a Entrevistada 1 destaca o comprometimento com o dono, o presidente, no que diz respeito à cultura de negócio mantida pela empresa, ao mencionar que “[...] a gente percebe claramente que é uma vontade do dono, né, e dos seus filhos, obviamente, de constância e perpetuidade da Mor” (ENTREVISTADA 1, 2025).

Os respondentes da Mercur, por sua vez, também demonstram alta convergência, seja entre valores e premissas da família com o restante da organização, ou pela convergência dos valores e premissas pessoais dos sujeitos de pesquisa com os da organização. O Entrevistado 4, com 34 anos de empresa, ao relatar a transição vivida em 2009 na chamada “virada de chave”, destaca que, mesmo tendo suas convicções individuais, em especial as associadas à sua área de formação acadêmica, após sofrer o impacto inicial com a definição da mudança de cultura (do norteador econômico-financeiro para o socioambiental), acabou percebendo que havia identificação com a lógica que estava sendo proposta. Isso fica evidente quando ele relata:

Eu vim de uma formação muito econômica e quando houve a mudança da empresa e a empresa diz: "Olha, a cultura a partir daqui é isso", entendeu? No início foi o impacto meio forte para mim, mas ao mesmo tempo veio muito em conta do meu ser, entendeu? Então isso me fez, por exemplo, me sentir acolhido na empresa em cima disso. Por isso muitos gestores, por exemplo, que eram gestores naquela época, eles pediram para sair. [...] Então eu me sentia muito acolhido, né, nesse novo jeito de ser da empresa (ENTREVISTADO 4, 2025).

O registro demonstra que, mesmo tendo sido uma drástica mudança cultural, a ponto de alguns pares optarem por se desligar, sua permanência representou a identificação com a nova lógica que estava sendo proposta. Além do exposto, o trecho também apresenta a característica de ponto de inflexão na trajetória organizacional que aquele momento representou. Ficam, assim, demonstradas as evidências da subcategoria “alinhamento de valores familiares e organizacionais”.

Ainda no âmbito das lealdades, na subcategoria “impacto nas relações com a comunidade”, a Entrevistada 3 apresenta a percepção de que a empresa contribui para o desenvolvimento regional como consequência natural do próprio crescimento, especialmente por gerar empregos nos períodos de entressafra do fumo, gerando importantes contribuições para a comunidade local sob o aspecto da renda. É necessário que se considere essas perspectivas, tendo em vista que elas dão indícios do potencial de perpetuação desse entendimento e sua propagação para o entorno da organização, como fator limitante às potenciais contribuições para o desenvolvimento regional. Isso se reforça pelo fato de que os demais respondentes da empresa apresentam, em outros tópicos, fortes indícios de uma visão semelhante. As lealdades à organização, nesse aspecto, podem perpetuar, portanto, a visão de que o crescimento puro e simples já gera contribuições suficientes para o entorno e, decisões sendo tomadas sob essa ótica, podem levar ao subaproveitamento do potencial de contribuição com as comunidades à sua volta que uma empresa do tamanho da Mor pode apresentar.

Esses aspectos se encontram com o que Simon (1979) diz sobre as lealdades, quando destaca que elas implicam na avaliação das diversas possibilidades de ação em função das decorrências que seus atos serão capazes de gerar, levando os indivíduos a pautarem suas escolhas pelas potenciais consequências à organização, às pessoas específicas às quais são leais ou, ainda aos grupos onde estiverem inseridos.

Na categoria do **critério da eficiência**, a qual envolve a priorização dos meios mais econômicos e caminhos mais curtos para que se possa atingir os objetivos, gerando a expectativa de que as pessoas sejam eficientes (SIMON, 1979). No que diz respeito à subcategoria “eficiência econômica versus social e ambiental”, os respondentes vinculados à Mor foram unânimes ao manifestar que

compreendem que a empresa atende às questões socioambientais e, até mesmo, legais na sua plenitude, citando, em todos os casos, as certificações da ISO como algo que, por si só, daria conta de tais compromissos. Houve, portanto, convergência no entendimento de que o cumprimento da ISO dá conta dos aspectos ambientais, para os respondentes dos três níveis hierárquicos. Ao tratar de tais aspectos, a preponderância sobre o aspecto econômico fica em evidência com manifestações como “[...] sempre vai valer aquilo que o mercado, que é o mestre, estiver direcionando, né?” (ENTREVISTADA 1, 2025). Essa convergência entre os três respondentes, dos três níveis hierárquicos, sempre fazendo menção às expectativas do dono da empresa e seus princípios, foi muito marcante e dá indícios da força da cultura de gestão de negócios mencionada já na pesquisa documental como um dos pilares da gestão da Mor.

A Mercur, nesse aspecto, demonstrou ter seu olhar focado no tripé referido na pesquisa documental, o “humano-social-ambiental”. O Entrevistado 5 chega a mencionar a presença do aspecto econômico nas decisões, entretanto, os demais entrevistados enfatizaram fortemente que o socioambiental sempre foi a prioridade a partir da mudança de 2009, tendo sido o âmbito econômico perdido importância. A Entrevistada 6, ao tratar dessa ponderação e seus impactos regionais, destaca que sua percepção a faz acreditar que a preocupação da organização sempre esteve em um mundo melhor, como declarado em seus norteadores estratégicos levantados por meio da pesquisa documental, vigentes à época da gestão anterior, mencionando que, mesmo com as mudanças até aqui empreendidas pela nova gestão, essa preocupação permanece, em algum grau.

Eu acho que nem só regional, acho que mundial, né? Tipo, acho que essa preocupação deles é muito relacionada ao mundo, por diversas decisões que são tomadas muito olhando para esse viés e mesmo com esse movimento que teve num período final que eu tava agora, ainda sim se olha muito para isso (ENTREVISTADA 6, 2025).

Nesse sentido, o Entrevistado 4 também menciona que muitas decisões tomadas no decorrer da gestão da terceira geração da família desconsideraram completamente o aspecto econômico-financeiro e foram tomadas sem que, ao menos, se pudesse avaliar os impactos sobre esse âmbito dos processos, justificando-se unicamente pelos elementos socioambientais. Esse cenário converge com o que Oliveira e De Paula (2014) mencionam sobre a necessidade

de abordagens abrangentes e equilibradas na tomada de decisões, que levem em conta a eficiência econômica, social, ambiental e outros valores e objetivos relevantes. Em outras palavras, a lógica binária dos extremos se mostra ineficiente, como se pode notar pelos próprios relatos dos respondentes da Mercur, que acabaram mencionando por várias vezes a preponderância exagerada de aspectos socioambientais sobre econômico-financeiros na operação da empresa no decorrer do trabalho da terceira geração de gestores e proprietários.

Em relação à subcategoria “percepção da eficiência no longo prazo”, observou-se uma manifestação marcante no nível operacional da Mercur, quando a Respondente 6 mencionou que vê a empresa como uma organização que toma decisões pensando no médio e longo prazo, mas que também se movimenta fortemente para dar conta das transformações decorrentes da dinâmica atual do mercado, com consumidores imediatistas, exigentes e preocupados com causas sociais e ambientais, para além de apagar incêndios. Essa visão, especialmente vinda da base hierárquica, dá indícios da existência de processos decisórios pensados para a perpetuação da eficiência, desafio que, sem sombra de dúvidas, interfere na forma como as escolhas são feitas e nos pesos atribuídos a cada elemento nesse processo.

Dando sequência, na categoria **políticas e programas de desenvolvimento humano**, diversos aspectos foram evidenciados, começando pela subcategoria “autonomia e desenvolvimento humano”. Nesse aspecto, a Mor se apresenta, na visão dos seus três respondentes, como organização pautada pela alta profissionalização da gestão, sendo mencionados em vários momentos os sistemas de gestão implementados, as certificações conquistadas e mantidas, assim como, de forma unânime, as decisões baseadas em dados, relatórios e estudos. Esse último aspecto fica muito evidente na fala da Entrevistada 1, quando menciona as reuniões periódicas de diretoria, momentos nos quais as informações de mercado são ponderadas para a tomada de decisões, com total autonomia para o corpo diretivo, sem interferência direta do dono e presidente, conforme menciona a Entrevistada 1, integrante do grupo diretivo da Mor:

[...] nesse momento, a gente coloca as necessidades ideais e eu sou muito de colocar as necessidades e [...] eu coloco a conjuntura que não depende de mim, né? São as variações do mercado. E ali a gente se posiciona em relação a opinião particular de cada diretor, né? E aí a decisão, ela é soberana (ENTREVISTADA 1, 2025).

Esses registros dão indícios da efetividade da política interna de valorização da chamada “prata da casa”, frequentemente abordada na fala dos respondentes da Mor, como, entre outros aspectos, promotor do desenvolvimento humano e da autonomia das pessoas, tendo em vista que sem esses pontos bem desenvolvidos, não há como profissionalizar a gestão, coisa que os relatos e registros da pesquisa documental indicam que a Mor atinge em alto grau. Esses aspectos serão revisitados em outras categorias e subcategorias, dada a inter-relação entre os diversos elementos aqui discutidos.

A Mercur, por seu turno, demonstra apresentar um olhar social sobre o trabalho dos seus funcionários, buscando o que aparenta ser um desenvolvimento humano mais efetivo, voltado à autonomia e criticidade na atuação profissional, à qualificação para o trabalho dentro e fora da empresa, à identificação do propósito do trabalho, nos termos da manifestação do Entrevistado 5 (2025), especialmente quando menciona a busca pela mitigação do “[...] trabalho repetitivo que não agregava desenvolvimento intelectual às pessoas” e do desenvolvimento de competências visando o que ele chama de “[...] trabalhabilidade”, deixando-os prontos para atuarem, inclusive, fora da Mercur.

A questão da autonomia e desenvolvimento humano também é reforçada pela Entrevistada 6, do nível operacional, com reforço aos aspectos da liberdade, livre comunicação sobre processos, sugestões e incentivo à autonomia no trabalho:

Acho que a construção era muito com a com quem tava executando, quem era o executor, o operador do processo, né? Então, sempre era algo muito aberto, assim, na nossa opinião, como eu disse, o acesso às reuniões, a participação em decisões (ENTREVISTADA 6, 2025).

A respondente segue, já no âmbito da subcategoria “relação entre desenvolvimento humano e resultados”, reforçando a existência desses incentivos à autonomia e ao autodesenvolvimento, com liberdade para trabalhar e entregar seus resultados, com avaliações e *feedbacks* constantes, para possibilitar a progressão do desempenho, da autonomia e do desenvolvimento. Na Mor, por sua vez, a Entrevistada 1 reforça a preocupação da empresa com as pessoas que nela trabalham e sua satisfação, mencionando melhorias de infraestrutura para seu maior conforto e os esforços para a valorização e retenção de quem faz parte do negócio, citando o seu próprio caso como exemplo, por ter sido formada na

empresa. Entretanto, suas manifestações foram permeadas de um tom que transparece um direcionamento importante da empresa, a saber:

Então, assim como eu, tomara que muitos jovens de hoje consigam, né, ir se adaptando obviamente às necessidades da empresa, às exigências da empresa, porque se você também não acompanha as necessidades da empresa, você é patrolado, você não fica, porque você precisa ter esse olhar para o resultado, você precisa ter esse olhar para a entrega, você precisa ter esse olhar para desempenho, né? (ENTREVISTADA 1, 2025).

Há uma clareza que se desdobra até as manifestações do nível operacional, dando o entendimento a respeito da força da cultura de gestão orientada para o mercado e para os resultados existente na Mor, mencionando os benefícios, de um lado, e as exigências, o foco e os princípios, de outro, como será mais explorado no decorrer deste estudo. Isso indica que o desenvolvimento humano é priorizado com clareza acerca das expectativas de desempenho estabelecidas pela gestão, o que, de um lado, pode parecer fortemente focado em uma visão utilitarista, mas, de outro, pode significar a apresentação clara do que a organização oferece e espera, possibilitando aos interessados um exame de compatibilidade de princípios bastante transparente.

A subcategoria que trata da “retenção de talentos”, a qual teve menções unicamente entre os respondentes vinculados à Mor, apresenta consistentes manifestações, nos três níveis organizacionais, em relação ao programa “prata da casa”, que promove a valorização dos funcionários da Mor para a progressão de carreira e a ocupação de altos cargos. Todos os sujeitos de pesquisa mencionaram o fato de que todos os executivos são formados na empresa, sendo essa uma premissa muito importante estabelecida pelo dono e presidente da empresa. Assim, todos os executivos, gerentes, supervisores e coordenadores emergiram da própria empresa, o que se configura em um forte elemento para a manutenção da cultura de gestão estabelecida e como importante ferramenta de desenvolvimento humano.

Em relação a isso, destaca uma das respondentes:

Os executivos todos, não tem nenhum que vem de fora, não. A empresa ela, não, né, o dono da empresa, ele sempre diz isso, né, ele tem muito forte isso de que se ele precisar ter um novo diretor, se ele precisar ter um novo gerente, um novo supervisor, ele sempre vai trabalhar com o que a gente tem na prata da casa, né? Então ele sempre vai desenvolver internamente quem já tem a cultura, quem já tem, né, o dia a dia, já tem a prática, né? (ENTREVISTADA 2, 2025).

Essas manifestações deixam claras as diferenças e convergências existentes entre as indústrias familiares investigadas, uma com uma abordagem mais voltada ao autodesenvolvimento, aos propósitos socioambientais como preponderantes na atuação de cada empregado e com objetivos claros de formação para a vida, ao passo que outra, com foco claro em resultados, numa visão mais verticalizada em relação às possibilidades, mas também clara em relação às possibilidades de ascensão e permanência. Ambas convergem com o que a teoria de Simon (1979) estabelece sobre as ações de desenvolvimento humano, na medida em que elas permitem que os indivíduos decidam satisfatoriamente por conta própria, com menor necessidade de aconselhamento e uso da autoridade para que isso seja feito, apresentando-se como meios de controle das decisões dos envolvidos nos processos, com menor demanda por supervisão e retrabalho. A clareza das expectativas é evidenciada em ambas as organizações, variando unicamente as premissas, os princípios de cada uma delas, o que se desdobra em processos e condutas distintas, condizentes com tais princípios.

Em relação à categoria que trata do **conhecimento**, na subcategoria “qualidade do processo de comunicação”, a Entrevistada 2, da Mor, menciona que compreende o processo de comunicação da empresa como altamente eficiente, destacando que “[...] a gente trabalha muito a comunicação, então a gente vai se comunicando diariamente [...] a gente trabalha muito próximo das pessoas.” (ENTREVISTADA 2, 2025). Menciona, ainda, que o processo é fluído a ponto de identificarem com certa facilidade quando algo errado aconteceu e a comunicação não foi efetiva em algum ponto ou processo. Complementarmente, a Entrevistada 3 menciona que a participação das pessoas nas decisões e mudanças facilita o fluxo de informações, destacando que muitas das mudanças e soluções que são implementadas partem de sugestões ou demandas identificadas pela equipe operacional.

No que diz respeito à Mercur, a Entrevistada 6, que também é operacional, menciona a percepção de que todos sempre eram ouvidos, chegando, inclusive, a ter participado de reuniões com a direção, mas que sempre os gestores intermediários cumpriam o papel de fazer a informação fluir pela organização, de modo a chegar à base. A menção à abertura para escuta das pessoas foi mencionada mais de uma vez pela respondente, a qual destacou que “Nada tinha

que a gente não pudesse seguir com a sugestão, enfim, era ouvido, era discutido e, depois, era retornado o que era possível ou não, muito levando em conta o posicionamento e cultura da Mercur.” (ENTREVISTADA 6, 2025).

Na subcategoria “transferência de conhecimento entre os níveis hierárquicos”, há unanimidade, nas duas empresas que passaram por entrevistas, em relação à percepção de boa fluidez das informações do topo à base da hierarquia, com destaque para as manifestações enfáticas das respondentes ocupantes de cargos do nível operacional. O discurso coeso entre os gestores e seus liderados é um indicativo importante dessa relativa harmonia do processo de comunicação, tendo em vista que isso viabiliza que as pessoas tenham o conhecimento e as informações necessárias para a tomada de decisão, para a escolha de alternativas, dentro das expectativas associadas aos seus papéis (SIMON, 1979). Nesse sentido, ambas as gestões mencionam reuniões periódicas, cada uma a seu modo e de acordo com a própria cultura, de avaliação, tomada de decisão e divulgação para a empresa, atuando os gestores intermediários como responsáveis por levar essas informações pelos diversos canais de comunicação organizacional.

Quanto à subcategoria “nível de prontidão dos decisores”, não foram identificadas manifestações que permitissem uma análise consistente, restando, entretanto, indícios de alta qualificação, ou seja, prontidão pelas informações constantes nas demais categorias.

A categoria **incerteza** trata das influências que impedem que o decisor conheça diretamente as consequências de suas ações, levando-os a estabelecer expectativas com base em relações empíricas e informações passadas, fazendo com que a escolha se torne mais complexa e sujeita a heurísticas e vieses (SIMON, 1979). No que tange à subcategoria gestão das incertezas nas decisões, novamente observa-se comportamentos distintos entre as duas organizações participantes das entrevistas. Os entrevistados vinculados à Mor, denotam em seus discursos, a todo momento, alta preparação para decisões baseadas em dados objetivos, relatórios, projeções e números, com um olhar muito enfático e vigilante para os sinais do mercado, o qual é pautado como a grande referência para todos os encaminhamentos e decisões estratégicas. Então, no decorrer das falas, evidenciam-se a tentativa constante de basear decisões em dados, para os três níveis hierárquicos.

Ao falar sobre a gestão das incertezas na Mor, a Entrevistada 1 refere:

É uma soma de variáveis, é o processo mais complexo da empresa, sem dúvida nenhuma. Então, a gente tem hoje um perfil analítico envolvido, onde eu tenho aqui os meus gerenciais e eles são muito utilizados para tomada de decisões. Vou te dar um exemplo. Os 80 maiores clientes que a empresa tem, vêm um um gerencial onde eu olho mensalmente os desempenhos. Então, esse é um ponto de análise. Aí nós temos os históricos dentro de cada região. Aí, nós temos o cenário macroeconômico, né, que a gente tem que ter esse olhar, obviamente, pro externo. Vou te dar um exemplo. Ano que vem, 2026, nós temos alguns fatos que vão prejudicar a venda. Um deles são as eleições, que elas trazem uma insegurança ao lojista, né? Então, muito se fala que quando o governo ele quer ganhar, ele bota dinheiro no mercado, mas isso tem um pouco de interferência, mas também tem muita insegurança para o lojista, dependendo do governo, como hoje nós temos um governo de esquerda extremamente gastador, uma inflação alta, a gente tem todo esse cenário de incerteza. A gente tem a Copa do Mundo, que ela traz muito gasto que não tá dentro do nosso portfólio e aí falta dinheiro para os outros consumos, né? A gente tem aí uma Selic alta, a gente tem aí as famílias endividadas, a gente tem uma série de questões. Então, a gente pontua todos esses pontos para se chegar aí numa receita, né, numa previsão de vendas que nos dê sustentabilidade para as três fábricas também, porque a gente tem que ter esse olhar financeiro para aquilo que a gente precisa: movimentar mínimo de faturamento, de receita para pagar toda essa conta aí de de custo fixo, de estrutura, de tudo mais, né? Então, é um composto, né? (ENTREVISTADA 1, 2025).

Cabe observar que, embora se observe um grande detalhamento de movimentos para a mitigação das incertezas, não há menção quanto às influências sofridas no próprio processo de elaboração, análise e interpretação desses indicadores, nem dos aspectos subjetivos envolvidos no momento final de seleção das alternativas. A Entrevistada 2 (2025), da mesma empresa, menciona movimento semelhante quanto à tomada de decisão sob incerteza, mas destaca a abordagem de vários níveis de gestão e áreas da empresa para a construção de um consenso em relação ao que deve ser feito nos casos de decisões descritas como “difíceis”. Se faz necessário destacar que foram mencionadas expressões como “[...] para se chegar a um acordo” e entendimentos como “[...] as decisões mais difíceis, elas normalmente não são tomadas sozinhas”.

É evidente que, conforme as teorias aqui abordadas (SIMON, 1979; KAHNEMAN; TVERSKY, 2012), não está se tentando discutir se há ou não heurísticas e vieses nas decisões tomadas, pois isso os teóricos aqui abordados já superaram, elas existem. A questão aqui é como o processo decisório é estruturado e o que, ou quais heurísticas, interferem. Destaca-se que, como demonstrado em teoria, o decisor, mesmo no intento de racionalizar, contemporiza

e, o fato de nem sequer ter sido abordado pelos respondentes a possibilidade desses vieses, mesmo pelos de alta gestão e notório conhecimento e experiência, configura um achado importante, tendo em vista que não se pode mitigar um efeito que nem se tem consciência da sua existência.

No âmbito da Mercur, foram mencionadas decisões baseadas em múltiplos fatores, relatando suporte de aspectos técnicos, dados, informações, a própria cultura como referência, mas, diferentemente da Mor, destacando que existem limites e que, sim, as experiências pregressas são tomadas como referência para dar conta desses limites que os dados em si não conseguem transpor, sobretudo em decisões nas quais são identificados altos riscos (ENTREVISTADO 4, 2025). Movimento mais intenso de tentativa de racionalização das decisões demonstrou o Entrevistado 5, do nível tático, apresentando a alternativa de dividir o risco para decisões com poucas informações, metade para ações baseadas em *benchmarking* e metade para amostragens piloto, visando a diminuição do risco sobre os investimentos em projetos. As subcategorias “uso de heurísticas e vieses” e “impacto da incerteza na atividade organizacional” não tiveram manifestações.

A categoria das **preferências** teve ocorrências apenas na indústria Mercur. Na subcategoria “preferências pessoais dos gestores”, apenas uma menção da Entrevistada 6 que, embora fortemente identificada com os princípios vigentes na terceira geração da gestão da empresa, avalia que a retomada do olhar para o âmbito econômico, ocorrida com a entrada da quarta geração na gestão, como algo necessário à continuidade da Mercur e para fazer frente às novas necessidades dos clientes atuais, sem perder de vista os aprendizados e valores humanos da gestão anterior. Cabe destacar que se trata de um olhar vindo do âmbito operacional e que teve contato direto até meados de 2025 com a quarta geração de gestores da Mercur. Aqui, evidencia-se elementos marcantes da transição de gerações, com os respectivos desdobramentos para a retomada do aspecto econômico-financeiro nas premissas da Mercur, evidenciando como as preferências dos gestores ou decisores influenciam diretamente as escolhas, elemento que também será explorado a partir das manifestações da próxima subcategoria.

A subcategoria “influência nas decisões de impacto socioambiental”, teve manifestações por parte do Entrevistado 4 fazendo a crítica ao fato da terceira

geração ter atribuído peso e importância desproporcional aos aspectos socioambientais, em detrimento dos econômico-financeiros, descrevendo esse movimento de pesos distintos como uma falha. Conforme o respondente, “[...] a Mercur, ela errou um ponto, que ela esqueceu o setor econômico e só foi para o ambiental, social e humano. E eles têm que andar juntos, né?” (ENTREVISTADO 4, 2025). Conforme já manifestado pelo mesmo respondente, embora ele tenha vivenciado uma forte identificação com o socioambiental, suas convicções apontam para o equilíbrio entre todos esses aspectos como sendo o ideal, pensando na viabilidade dos negócios e das próprias ações socioambientais.

Nesse mesmo sentido, o Entrevistado 4 continua, apresentando um exemplo de decisão tomada pela presidência com base nas suas preferências, impactando no social, mas sem calcular o impacto no econômico-financeiro:

Por exemplo, a Mercur tinha lá um dos direcionadores, eram as importações, diminuir as importações. Ótimo, acho legal. Então, porque vamos começar o processo de nacionalizar. Agora, o presidente não quer mais importações, tá? Fecha aí, né? Eu não quero mais importações. Foi terminando as importações sem ter o econômico estruturado interno, então, pá! Termina! (ENTREVISTADO 4, 2025).

Trata-se de um claro exemplo de como preferências pessoais do decisor maior podem ter fortes reflexos nas escolhas e, como no caso ilustrado, obtêm-se ganhos no âmbito socioambiental sem calcular eventuais perdas no econômico-financeiro, especialmente se considerados os custos adicionais com a aquisição no mercado nacional, além do próprio risco de desabastecimento entre a reprogramação de fornecedores.

Quanto à grande mudança ocorrida em 2009, a chamada “virada de chave”, feita sob a gestão da terceira geração da família, o Entrevistado 4 atribuiu exclusivamente à pessoa do então presidente, o teria conduzido esse processo com base unicamente em suas convicções pessoais, o que, segundo o entrevistado, está em processo de reversão a partir de 2025, com a entrada da geração seguinte na gestão. Aqui, apresenta-se mais um forte exemplo de influências exercidas pelas preferências dos decisores, que teve como foco uma visão de sustentabilidade socioambiental, mas que teve seus impactos sobre todos os âmbitos da empresa.

Cabe destacar que, tanto o Entrevistado 4, do nível estratégico, como a Entrevistada 6, do operacional, destacam que houve um forte desequilíbrio entre os

elementos econômicos e socioambientais, o que, na visão de ambos, poderia prejudicar a perpetuidade do negócio caso fosse mantido. Simon (1979) destaca que as preferências interferem na dinâmica competitiva ou cooperativa do comportamento interpessoal dentro dos grupos e Oliveira e De Paula (2014) complementam afirmando que uma abordagem bem informada e inclusiva precisa ser priorizada nos processos decisórios, tendo em vista o poder de influência tanto do conhecimento quanto das preferências individuais nos momentos de escolha.

O **ambiente psicológico da escolha** é a próxima categoria a ser analisada, a começar pela subcategoria “cultura organizacional”. Na Mor, a força da cultura organizacional aparece em vários momentos na fala dos três entrevistados, se apresentando como elemento forte de condicionamento das decisões organizacionais, bem como descreve Simon (1979). A começar quando a Entrevistada 2 (2025) menciona “[...] a gente, de dois em dois meses, fica relembando isso, né, de quais são os valores da empresa [...]”, destacando os processos que envolvem o embarque dos novos e a manutenção dos veteranos na cultura organizacional. Outro fator mencionado pela mesma respondente é a lógica da “prata da casa”, como um valor maior que a Mor apresenta e que reforça a manutenção dessa cultura, o que também é mencionado pelas outras duas entrevistadas da empresa.

A cultura organizacional e sua força são evidenciados, mais uma vez, na fala da Entrevistada 2, quando ela apresenta a fórmula para pautar suas decisões que envolvem pessoas: “Se for um contexto, por exemplo, de pessoas, eu vou olhar os valores da empresa e vou tomar as decisões em cima da ética que é necessária dentro desse contexto” (ENTREVISTADA 2, 2025). A fala da gestora retrata justamente o que se espera de pessoas em posições como a sua, que uma reflexão ética seja feita antes das decisões, levando em consideração os princípios e valores organizacionais como o norte, partindo-se do pressuposto de que haja convergência com os princípios e valores pessoais. Tal manifestação espontânea sinaliza uma cultura bem estabelecida, que não deixa dúvidas quanto às posturas esperadas dos membros da organização (SOBRAL; PECI, 2013).

Nesse mesmo âmbito, a Mercur demonstra manifestações que descrevem a cultura organizacional como bem estruturada e presente na rotina diária dos entrevistados. Em relação a isso, o Entrevistado 4, descreve o que ele chama de

uma mudança de cultura decorrente da mudança de gestores, destacando que não se trata de juízo de valor, apenas uma constatação de que uma mudança significativa está em curso na empresa. Na visão do respondente, ao passo que a gestão anterior pendia muito para o socioambiental, gerando desequilíbrio, a atual pende fortemente para o econômico, ocasionando um movimento oposto, destacando que sua visão de gestor contempla prioritariamente o equilíbrio entre esses fatores.

A subcategoria “convergência das premissas individuais e organizacionais” apresentou alta convergência entre todos os respondentes da indústria Mor, desde a base até o topo da hierarquia. A Entrevistada 1, descreve com propriedade e riqueza de detalhes:

Plena aderência. Sim, eu acho que tem muito a ver, até porque eu me sinto muito gratificada e muito feliz de estar aqui até esse momento da minha vida pessoal e minha idade, né? Tô com 55 anos e me vejo muito aderente, assim, aos conceitos, a esse olhar de sonho, né, que a Mor tem, muito, esse olhar assim do dono. Isso motiva muito, os retornos de resultados que vêm da empresa são reinvestidos na própria empresa. Então isso traz uma motivação e é muito legal para mim como pessoa, como executiva e como profissional, porque eu me encaixo dentro desse perfil de empresa de um único dono, uma empresa que ela é respirada pelo dono, assim, então tem realmente 100% de aderência, muita convergência. (ENTREVISTADA 1, 2025).

Convergência semelhante é identificada no discurso das outras duas respondentes, que, além desses aspectos, também destacam a importância da lógica da “prata da casa”, seja por oportunizar o crescimento ou pela valorização das pessoas que contribuem diariamente com o sucesso da empresa. Esses elementos também reforçam o peso da cultura, especialmente baseada na figura e nos valores do dono, enquanto fator influenciador dos processos decisórios. O que se observa nesta subcategoria e na anterior, no caso da Mor, é um ambiente psicológico da escolha deliberadamente estruturado para favorecer a convergência de entendimentos, pensamentos, princípios e ações em prol dos resultados organizacionais e, ao que tudo indica, das aspirações dos respondentes.

Na Mercur, também se observa alta convergência no âmbito operacional, no tático e no estratégico, considerando, evidentemente, a realidade vigente até 2025, com a terceira geração da família proprietária na gestão. O Entrevistado 5 declara alta convergência entre seus valores e princípios pessoais com os da empresa e, a Entrevistada 6, por sua vez, afirma que os norteadores estratégicos e valores da

Mercur sempre chamaram a sua atenção, gerando sentimento de orgulho mesmo após sua saída da organização.

Com isso, observa-se, também na Mercur, um ambiente psicológico da escolha favorável ao processo decisório pró-empresa, na medida em que a organização consegue espelhar tais elementos no perfil de seus empregados, conduzindo suas decisões e entregando o sentimento de reciprocidade. Esse contexto coincide com as premissas apresentadas por Simon (1979), o qual menciona que uma das funções do ambiente psicológico da escolha é colocar os funcionários num ambiente psicológico capaz de condicionar suas decisões aos objetivos organizacionais, oferecendo-lhes as informações que precisam para tomar tais decisões de forma correta (SIMON, 1979).

A análise da categoria **hábitos** levantou manifestações em ambas as indústrias com respondentes, tendo a subcategoria “decisões automáticas versus decisões inéditas” registrado a manifestação da Mor com destaque para situações sendo reavaliadas a todo momento, especialmente as que envolvem a interação direta com o mercado (ENTREVISTADA 1, 2025) com decisões automáticas sendo atribuídas às questões mais operacionais da rotina diária, como trocas de pessoas entre funções, no exemplo dado pela Respondente 2 ao mencionar o “*feeling*” como parâmetro para tais encaminhamentos.

No âmbito da Mercur, também observou-se uma tendência a relatar decisões inéditas, mas com a menção de decisões no automáticas sendo atribuídas a áreas mais operacionais (ENTREVISTADA 6, 2025). Para o Entrevistado 4, no nível estratégico da empresa, decisões automáticas existem em todas as empresas, cabendo a postura ativa de revisão constante de processos como alternativa para mitigar esse processo.

A subcategoria “influência de hábitos organizacionais nas decisões” teve manifestações apenas de respondentes da indústria Mor, os quais descrevem reiteradamente tentativas constantes de basear decisões em dados e um certo hábito de trazer as decisões para o campo objetivo. Tal percepção fica clara com o relato da Entrevistada 1 (2025), quando declara: “[...] não existe mais emoção nos negócios, não existe aquela coisa da fidelidade, né? Eu sou muito cética. Eu acho que existe uma razão pura”. Essa visão de racionalidade plena ou até mesmo a busca por esse status de gestão e decisão é evidenciada com força na Mor e com

sutileza na Mercur e configura a ilusão cognitiva já mencionada nesta análise, que parte do pressuposto de que, uma vez que se tenha as ferramentas e processos adequados, o decisor pode fazer a melhor escolha, tal qual o homem econômico das teorias neoclássicas. Mais uma vez, o achado está justamente no fato de influências relacionadas à subjetividade humana não estarem sequer na imaginação dos decisores em análise, destacando que aqui está se falando de gestores da mais alta qualificação, experiência e desempenho.

Esses aspectos encontram guarida no âmbito teórico na medida em que os hábitos dos decisores são descritos como mecanismos que, baseados em experiências passadas, os levam à economia de energia, de modo que possam focar em decisões inéditas (SIMON, 1979). Assim, as experiências passadas, hábitos e costumes, assim como as crenças e a própria memória desempenham um papel importante nos processos mentais envolvidos na tomada de decisão, elementos esses que têm o poder de moldar a percepção e o julgamento dos indivíduos (CUNHA, 2022).

A categoria dos **estímulos**, apresentou manifestações de respondentes da Mor para a subcategoria “estímulos externos”, com grande destaque para o direcionamento pelo mercado, evidenciado por menções das respondentes dos três níveis hierárquicos, o que demonstra alta convergência entre as diferentes instâncias organizacionais. A Entrevistada 1 (2025) destacou que “[...] o mercado é o mestre”, ao passo que a Entrevistada 2 destaca a importância do acompanhamento de boas práticas, para que a empresa não seja superada pela concorrência. A Entrevistada 1 também destaca os dois tipos de concorrentes que precisam ser observados para pautar, junto com outros aspectos, as ações da Mor: os concorrentes nocivos, que levam a empresa a baixar seus preços e margens, e os concorrentes que são melhores que a Mor, nos quais a empresa deve se espelhar e tentar superar.

Na subcategoria “estímulos internos”, identificou-se apenas manifestações da Mercur, mais especificamente no âmbito operacional, com destaque por parte da Entrevistada 6 para as motivações pessoais mobilizando o bom desempenho das pessoas, prioritariamente, mas destacando fortemente a aderência à cultura como fator motivador. Para a respondente, a diferença maior era a história que se fazia dentro e com a empresa, por motivações e premissas pessoais.

Ainda no âmbito dos estímulos, apresenta-se a subcategoria dos “estímulos sociais e ambientais como fatores de decisão”. As respostas da Mor (ENTREVISTADA 1, 2025) enfatizam o cumprimento da ISO9001 e da legislação vigente como catalisadores de conformidade socioambiental, algo que, sutil e naturalmente, é apresentado como se fosse uma credencial para o status de ambientalmente responsável, algo cuja natureza aparentemente seria suficiente para tal condição. Sem demérito para essa importante credencial, cuja referência é de grande importância para o mercado ter consciência acerca dos procedimentos esperados das organizações no âmbito dessas certificações, mas tal percepção emerge de maneira muito natural e persistente do discurso das respondentes.

Faz-se aqui esse destaque porque a ISO e o cumprimento das obrigações legais se mostram mais como uma credencial vinculada à sobrevivência de mercado do que ao desenvolvimento propriamente dito, tendo em vista que o Desenvolvimento Regional pressupõe premissas de valor, transformações estruturais na comunidade, externalidades positivas e voluntárias, para além das obrigações. A ISO, embora importante, não garante que o processo seja efetivamente transformador para a região.

No que diz respeito à Mercur, o Entrevistado 4 destaca que o peso era bem o oposto. Segundo ele, não havia equilíbrio, a empresa priorizava o fazer o bem, o ganhar dinheiro aparecia quase como uma consequência esperada, não como algo efetivamente gerido. O respondente abordou a questão destacando que o fazer o bem era o ponto de partida ideal, ao passo que o lucro entrava depois, quase como uma tentativa de legitimar ou sustentar essa escolha, numa lógica de decisão tomada num primeiro momento para tentar fazê-la coerente posteriormente, a partir do discurso, apenas.

Observa-se, aqui, comportamentos distintos entre as duas empresas, não necessariamente em extremos, mas com claras distinções entre suas condutas, ambas norteadas pelas premissas familiares existentes em cada contexto. De um lado, o mercado como referência e, de outro, uma lógica de foco no socioambiental em detrimento do aspecto econômico.

A **integração do comportamento**, conforme Simon (1979), trata da coordenação e harmonização dos comportamentos individuais, a partir de decisões planejadoras e executoras. Essa categoria contou com apenas uma manifestação

em uma subcategoria, a das “contribuições dos processos organizacionais”, por parte da Mor. A Entrevistada 3 destaca o perfil predominante nas pessoas da equipe de propor novas ideias, buscar melhorias em processos e sistemas, enfatizando o quão aberta é a gestão para tais aspectos. A fluidez dessa dinâmica é destacada pela respondente como algo muito agregador, tendo em vista a forte integração da base com o nível estratégico para a promoção de tais melhorias. Tais evidências demonstram como os processos organizacionais facilitam a coordenação harmônica do comportamento, de modo a promover a melhoria contínua e o desdobramento das decisões.

Por fim, a categoria do **planejamento** apresenta respostas de ambas as empresas respondentes para a subcategoria “critérios de seleção de alternativas”. Conforme Simon (1979), o planejamento exige a definição de critérios gerais para filtrar as alternativas mais plausíveis, tornando o processo decisório viável diante da impossibilidade de analisar todas as opções e consequências existentes. Na Mor, a Entrevistada 1 aponta que essa seleção baseia-se prioritariamente na agilidade de atendimento ao cliente e no melhor custo-benefício para a organização. Esse direcionamento prático reduz o escopo de análise e prioriza a eficiência econômica e a velocidade de resposta ao mercado para viabilizar a escolha.

Na Mercur, os critérios de seleção de alternativas ganham contornos multidimensionais. O Entrevistado 5 expõe que a empresa utiliza ferramentas que ponderam o retorno financeiro tradicional (ROI) conjuntamente com os impactos socioambientais de cada proposta. Esse modelo exige dos gestores uma conciliação mais complexa de variáveis, limitando as escolhas futuras apenas àquelas alternativas capazes de equilibrar a sustentabilidade econômica com os valores socioambientais da organização. Assim, o planejamento da Mercur ilustra como a definição de critérios abrangentes, mesmo sob os limites da racionalidade humana, viabiliza decisões satisfatórias, não ótimas, para o contexto da empresa. Feitas as discussões acerca das informações levantadas por meio das entrevistas, passa-se ao item da tese que trata da síntese analítica, envolvendo a configuração do processo decisório.

3.4 Síntese Analítica: A Configuração do processo decisório

Diante das evidências apresentadas e discutidas ao longo dos itens anteriores, mapeou-se a manifestação das categorias de Simon (1979) e Kahneman e Tversky (2012) na realidade empírica das indústrias analisadas. Contudo, para além dos achados individualizados, é necessário que se compreenda como esses elementos se articulam de maneira sistêmica em cada organização. Assim, este item é dedicado à Síntese Analítica, com o objetivo de consolidar e confrontar a configuração do processo decisório e a dinâmica da racionalidade limitada no contexto da Mor, da Mercur e da Xalingo.

As reflexões acerca dos dados levantados por meio da pesquisa documental e das entrevistas evidenciam três indústrias familiares evoluindo no contexto de desenvolvimento do Município de Santa Cruz do Sul, com interações e trocas nos âmbitos econômico, social e ambiental, com externalidades que, sem sombra de dúvida, por vezes, agregaram no processo de desenvolvimento local e regional e, por vezes, contribuíram para o incremento das já existentes.

No âmbito das indústrias que participaram da coleta de dados por entrevistas, tem-se a Mor, cuja atuação é marcada pela busca contínua da racionalidade econômica clássica, operacionalizada por meio da automatização de processos, certificações ISO e verticalização do processo produtivo. Em contrapartida, a Mercur vivenciou uma ruptura radical a partir de 2009, momento no qual as premissas baseadas em valores éticos, humanos e socioambientais buscaram se sobrepor às lógicas tradicionais de mercado. Esse movimento de vanguarda, contudo, diante do cenário observado a partir de 2025, tem sinalizado limites de sustentabilidade econômico-financeira quando conduzido de maneira isolada.

Por fim, a configuração da Xalingo, mapeada por meio da pesquisa documental, dá fortes indícios de como se sucede o comportamento decisório em cenários de crise financeira. O processo de recuperação judicial vivenciado pela organização evidencia o ápice da racionalidade limitada, momento em que o ambiente psicológico dos decisores tende ao isolamento estratégico e à blindagem das comunicações. Diante da severidade da crise, evidenciada pelo próprio processo de recuperação judicial e pelos comunicados emitidos pela empresa, nota-se fortes sinais do colapso de critérios multidimensionais de escolha e

planejamento, tendo em vista que as decisões organizacionais passam a convergir, de forma impositiva, para um único objetivo absoluto: a sobrevivência do caixa e a continuidade operacional da indústria.

Essa tríade de modelos decisórios permite compreender que as organizações analisadas não apenas atuam sobre o território, mas produzem territorialidades específicas, reorganizando fluxos econômicos, redefinindo relações sociais e condicionando diferentes formas de inserção regional. Nessa perspectiva, o território deixa de ser entendido apenas como suporte físico das atividades produtivas e passa a ser concebido como construção social atravessada por relações de poder, disputas simbólicas, estratégias econômicas e processos contínuos de territorialização e desterritorialização. As contribuições de Haesbaert (2004; 2010) permitem compreender Santa Cruz do Sul como um território múltiplo, fragmentado e tensionado por racionalidades organizacionais distintas, nas quais coexistem lógicas produtivas globais, vínculos locais e diferentes formas de pertencimento e dependência econômica. Já Raffestin (1993) contribui para interpretar as organizações como agentes produtores de territorialidades, cujas decisões influenciam redes de controle, comunicação, circulação e poder no espaço regional. Ao mesmo tempo, as contribuições de Pecqueur permitem compreender que o desenvolvimento regional não decorre automaticamente do crescimento econômico ou da expansão industrial, mas das formas pelas quais os atores territorializam suas estratégias, mobilizam recursos locais e produzem externalidades sociais, econômicas e ambientais.

Nesse contexto, a Mor territorializa uma racionalidade voltada à eficiência produtiva, expansão industrial e competitividade de mercado; a Mercur territorializa uma lógica orientada por princípios ético-socioambientais e pela tentativa de construção de um desenvolvimento mais multidimensional; enquanto a Xalingo evidencia os efeitos territoriais da fragilização organizacional, demonstrando como crises empresariais podem produzir instabilidades econômicas, vulnerabilidades sociais e inseguranças regionais. Dessa forma, o desenvolvimento de Santa Cruz do Sul revela-se como um processo não linear, marcado pela coexistência de racionalidades distintas, externalidades ambivalentes e territorialidades em permanente disputa.

Assim, o comportamento decisório dessas três indústrias deixa claro que o desenvolvimento de Santa Cruz do Sul não se dá de forma linear, trata-se de um território vivo e fragmentado, moldado por externalidades ambivalentes, onde a lógica da eficiência, o foco na sustentabilidade e a urgência da continuidade operacional coexistem e influenciam os rumos do desenvolvimento regional.

Diante desse cenário de forças e lógicas distintas que moldam o território, é necessário visualizar, de forma integrada, a trajetória e o impacto de cada uma dessas organizações. Assim, o Quadro 6 sintetiza a articulação temporal entre as decisões estratégicas e seus respectivos impactos no decorrer da trajetória das indústrias analisadas, evidenciando os desdobramentos de suas racionalidades e as validações identificadas no campo empírico e teórico.

Quadro 6 – Evolução das decisões e impactos organizacionais

Ano	Decisão Estratégica	Impactos Internos (Organizacionais e Operacionais)	Impactos Externos Potenciais (Social, Ambiental e Regional)	Validação Empírica/Teórica
Mor				
1962	Fundação da empresa (Agro Industrial Mohr Ltda.) para fabricar produtos de apicultura.	Início das operações com estrutura familiar enxuta (6 funcionários) e foco em nicho agro.	Geração inicial de empregos; atendimento a uma demanda específica do setor primário local.	Contexto histórico. Reflete-se hoje na aderência à cultura fundadora: "me vejo muito aderente [...] a esse olhar de sonho, que a Mor tem muito esse olhar do dono" (E1).
1964	Diversificação de portfólio: Início da produção de churrasqueiras e espetos.	Expansão do mix de produtos e alcance comercial (nível nacional).	Fortalecimento da marca pelo país; disseminação de aspectos culturais (churrasco).	Contexto histórico. Consolidação do mercado como delimitador das escolhas.
1980	Encerramento da linha agro, foco em camping/lazer (piscinas de PVC e cadeiras).	Reestruturação radical do parque fabril e mudança de posicionamento de mercado.	Transição do fornecimento do setor agro para bens de consumo de massa.	Contexto histórico.
1983 - 1985	Sucessão e profissionalização: Filho assume, muda o nome para Metalúrgica Mor S.A. e concentra controle acionário.	Governança centralizada (98% com o diretor); capital fechado; transição para gestão profissionalizada.	Manutenção da riqueza na região; estabilidade corporativa que reflete na segurança empregatícia local.	"[...] a gente percebe claramente uma vontade do dono e dos seus filhos de constância e perpetuidade" (E1). Convergência de premissas.

Década de 1990	Modernização e expansão física: Aquisição de maquinário de alta tecnologia e inauguração do complexo na BR 471.	Aumento significativo de produtividade e capacidade instalada; liderança nacional no segmento.	Desenvolvimento de infraestrutura no eixo da BR 471; incremento na geração de empregos e fomento à cadeia logística local.	"[...] a gente foi se adaptando [...] na medida em que a gente foi tendo crescimento de receita de vendas" (E1).
2003	Padronização e Reposicionamento: Implantação de sistema de gestão (ISO9001) e assinatura "Mor Casa e Lazer".	Padronização de processos, melhoria contínua e maior controle de qualidade.	Aumento de credibilidade junto a fornecedores e consumidores; elevação da régua de qualidade na região.	"[...] a certificação na ISO 9001 também que nos força essa questão da qualidade" (E1); "[...] a gente tem o cumprimento das ISOs, zelamos muito por isso inteiramente" (E3).
2014	Ampliação de mercado: Início da fabricação de produtos térmicos e isotérmicos.	Atração de pesados investimentos; ampliação significativa dos mercados de atuação.	Diversificação da matriz produtiva regional (sendo hoje a 6ª maior em VAF e a 1ª não fumageira).	"Sempre eu voto a favor daquele caminho que vai atender e satisfazer mais rápido o nosso cliente com melhor custo-benefício para a empresa" (E1).
2016	Verticalização (Mor Alumínio): Criação de divisão para produzir perfis de alumínio.	Redução de dependência de fornecedores de matéria-prima; abertura de mercado B2B (venda para outras empresas).	Fortalecimento da cadeia de suprimentos industrial; estímulo ao setor metalmeccânico.	Decisão balizada pelo critério de eficiência econômica, sustentando margens competitivas e expansão (Simon, 1979).
2017	Transformação Digital: Lançamento de plataforma própria de e-commerce e venda de importados.	Abertura de canal direto com o cliente; ampliação massiva do mix com produtos importados sob a marca Mor.	Democratização do acesso aos produtos; inserção em dinâmicas de comércio global; deslocamento de potenciais empregos para o exterior.	"[...] a pandemia trouxe um crescimento muito forte no digital [...] a gente tem que se preparar para essas mudanças aí, porque tá rápido demais" (E1).
2019	Expansão Logística e Nacional: Inauguração de unidade em Pernambuco.	Incremento de 15% nas vendas; ganho de vantagem competitiva logística; descentralização.	Geração de empregos e desenvolvimento regional no Nordeste; maior escoamento logístico no país.	"À medida que a Mor está sempre buscando crescimento [...] tem esse viés de sempre oferecer mais empregos pra cidade" (E3).
Contínuo	Política de Teto de Importação: Limitação da venda de produtos importados (China) a 30% do faturamento.	Proteção da capacidade produtiva própria; equilíbrio entre ser indústria e comerciante.	Proteção do emprego industrial local (cerca de 3.000 funcionários na alta temporada); retenção de capital na região.	A importação tratada como complemento de portfólio; estabelece-se o teto para blindar a identidade industrial da empresa e mitigar a vulnerabilidade frente às incertezas do mercado.

2020	Expansão Mor Alumínio: Instalação de unidade altamente automatizada em Barra do Piraí (RJ).	Diversificação geográfica do parque fabril; aumento de capacidade com ativos de alta tecnologia.	Impacto econômico e geração de renda no Estado do RJ; fortalecimento como indústria de impacto nacional.	Reflexo da busca por alternativas otimizadas que garantam a perpetuidade exigida pelos proprietários.
Contínuo	Gestão Socioambiental e RH: 90% de reciclagem de resíduos e formação diretiva 100% interna.	Redução de perdas e custos de destinação; forte retenção de talentos (gestores formados "em casa").	Ambiental: Fomento à economia circular. Social: Mobilidade social e valorização profissional na comunidade.	"A gente tem muito a valorização da prata da casa [...] Os executivos todos, não tem nenhum que vem de fora" (E2).
Mercur				
1924	Fundação e transição inicial: De oficina de automóveis/pneus para manipulação de borracha.	Criação de maquinário próprio e acúmulo de conhecimento sobre a borracha.	Início de uma operação industrial pioneira na região.	Contexto histórico.
1932	Expansão física: Instalação de nova fábrica no centro de Santa Cruz do Sul.	Aumento da capacidade produtiva com máquinas alemãs.	Social/Urbano: Indução de obras públicas e forte segregação socioespacial.	Contexto histórico.
1938 - 1940	Inovação de Produto: Lançamento da borracha de apagar, bolsa de água quente e bolas de tênis.	Domínio técnico produtivo; monopólio latino-americano na bola de tênis por 20 anos.	Estabelecimento de referência nacional; acesso regional a itens esportivos e de saúde.	Contexto histórico.
1953 - 1957	Padronização e novos materiais: Fim da produção "sob demanda", adoção de linhas e entrada no plástico.	Maior previsibilidade e lucratividade; pioneirismo no uso de plástico no RS.	Disponibilização de bens de consumo em massa e modernização do mercado local.	Contexto histórico.
1961 - 1964	Sucessão (2ª Geração) e modernização: Mudança para "Mercur", corte de 400 produtos e abertura da 2ª unidade.	Enxugamento do portfólio; melhoria forçada nos controles de custos (exigência da ditadura militar).	Consolidação do Distrito Industrial; manutenção de empregos na região.	Contexto histórico.
Anos 1980 - 1998	Diversificação e posterior retração: Expansão para agro e confecção, seguida de forte reestruturação.	Pulverização inicial de foco, corrigida para unificação estrutural nas linhas escolar, saúde e laminados.	Reflexo e adaptação local frente à alta instabilidade e inflação da economia brasileira na época.	"Eu tenho alguma experiência já de fatos anteriores [...] em qualquer decisão que a gente toma existe o risco" (E4).
2000 - 2003	Internacionalização e qualidade: Subsidiária em Miami e certificação ISO9001.	Foco comercial, padronização rígida de processos, estrutura hierárquica tradicional verticalizada.	Maior credibilidade mercadológica; entrada de divisas pela exportação.	O presidente da época operava sob filosofia "[...] mais econômica, mas muito humano também." (E4).

2007 - 2009	A "Virada de Chave" (3ª Geração): Foco no "tripé humano-sócio-ambiental" e hierarquia horizontal.	Fim do modelo utilitarista de RH; todos passam a ter voz; lucro torna-se subordinado ao propósito.	Ruptura de modelos de gestão tradicionais na região; forte desenvolvimento humano e socioambiental local.	"Houve a mudança da empresa e a empresa diz: 'Olha, cultura a partir daquilo é isto' [...] me sentia muito acolhido" (E4). "A gente tinha total liberdade, nunca me senti como uma operadora" (E6).
2009	Limpeza ética do portfólio: Fim de licenciamentos infantis, testes em animais e ruptura com a cadeia do tabaco e agrotóxicos.	Renúncia consciente de receitas financeiras importantes; reavaliação de toda a cadeia de valor.	Social: Fim do estímulo ao consumo infantil. Regional: Rompimento com o fumo.	"O da terceira geração esqueceu o lado econômico, ele foi só pelo humano e ambiental" (E4).
2010	Gestão de pessoas e fornecedores: Inversão de benefícios (foco em menores salários) e Projeto Borracha Nativa.	Redução da desigualdade interna; aquisição direta de matéria-prima extrativista.	Social: Inclusão de jovens (Projeto Pescar); fomento à cultura extrativista.	"Desenvolvimento e qualificação [...] critérios voltados para a trabalhabilidade" (E5).
2012	Ações ambientais: Fim do plástico nas embalagens (papel reciclável) e captação de água da chuva.	Investimentos diretos sem retorno financeiro imediato; alinhamento operacional ao propósito.	Ambiental: Redução drástica de resíduos plásticos e preservação de recursos hídricos.	"As decisões estratégicas levavam em consideração a sustentabilidade [...] mesmo que esse equilíbrio não fosse uma missão fácil" (E5).
2013 - 2014	Cocriação e Inovação Social: Projetos Diversidade na Rua e Laboratório de Inovação Social.	Inversão do P&D (ouvir primeiro, criar depois); foco no bem-estar sobre o volume de vendas.	Inclusão social; lançamento de itens adaptados para pessoas com deficiência.	"A construção era muito com quem estava executando [...] total liberdade de posicionamento" (E6).
2017	Saída do mercado B2B: Descontinuidade da linha de pisos e peças técnicas industriais.	Realocação interna de funcionários para evitar demissões; repasse de maquinário.	Repasse do maquinário aos concorrentes para não desassistir os clientes do setor industrial; preservação dos empregos pela realocação interna.	Eliminação de linhas em que o foco não aderisse ao propósito da terceira geração.
2020 - 2021	Eficiência ecológica e verticalização: Beneficiamento próprio de alumínio e usina fotovoltaica.	Redução da dependência de fornecedores; geração de mais de 50% da própria energia.	Nacionalização de produtos de saúde; geração de energia limpa.	O uso de matrizes multidimensionais avaliando o ROI junto com "ganhos ambientais" (E5).
2024	Tecnologia em saúde: Lançamento do Eleva Mercur (Neuroestimulador) com a Neurobots.	Entrada no segmento de tecnologia embarcada aliada à tradição em saúde.	Inovação e democratização no acesso à reabilitação neurológica.	Divisão de riscos via benchmarking (E5).

2025 - 2026	Sucessão (4ª Geração) e Pragmatismo: Retorno do foco em resultados, performance e mercado.	Ruptura com a gestão socioambiental estrita; fechamento para pesquisas externas.	Retirada de projetos sociais; flexibilização de parcerias comerciais.	"O gestor atual tá indo totalmente para o econômico [...] Se não faz parte do negócio, pára" (E4). "Esse olhar mais ágil veio, essa visão de negócio [...] foi o necessário para se manter ativo no mercado" (E6).
Xalingo				
1947 - 1949	Fundação e transição inicial: De Xavier Brauger para Xalingo.	Consolidação da marca; início das operações manuais/artesanais.	Geração de emprego local; fomento à manufatura de brinquedos.	Pesquisa documental
1968 - 1985	Transição tecnológica: Troca da madeira pelo plástico.	Modernização fabril; ganho de escala e redução de custos.	Alteração do padrão de consumo regional e nacional.	Pesquisa documental
1989 - 1998	Verticalização e B2B: Criação da Inomax e Agriplax.	Redução da dependência de terceiros; diversificação de receitas.	Fortalecimento da cadeia metalmeccânica e agronegócio.	Pesquisa documental
1990	Relocação estratégica: Mudança para o Distrito Industrial.	Ampliação do espaço físico e produtividade.	Expansão do Distrito Industrial de Santa Cruz do Sul.	Pesquisa documental
1997	Diferenciação por porte: Aquisição de máquina de rotomoldagem.	Entrada no nicho de <i>playgrounds</i> ; barreira de entrada de produtos concorrentes importados; alternativa para garantir espaço no mercado.	Manutenção dos empregos pela continuidade das operações (antes ameaçada pela concorrência com os importados chineses).	Pesquisa documental
2020 - 2021	Expansão logística: CD em SC e unidade em SP.	Eficiência logística e gestão de importados.	Aumento da competitividade frente a concorrentes; geração de empregos em outras localidades/estados.	Pesquisa documental
2025 - 2026	Crise e reestruturação: Contratação de CEO externo e Recuperação Judicial.	Ruptura da gestão familiar direta; reorganização e cortes.	Risco econômico ao ecossistema regional; impacto social e jurídico.	Pesquisa documental

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa.

Ao confrontar os movimentos estratégicos com as categorias de análise do presente estudo, as trajetórias das organizações apontam para uma convergência estrutural importante, à luz das teorias de Simon (1979) e Kahneman e Tversky (2012). O aparente desvio da Mercur ilustra o ambiente psicológico pautado pela

conduta do decisor maior, seu presidente, e pelos princípios pessoais de sua liderança. Contudo, diante da incerteza, os dados mostram que todas as organizações recorreram a heurísticas, compreendidas como os atalhos mentais mobilizados para simplificar o julgamento estratégico, a fim de viabilizar a tomada de decisão em cenários complexos.

Na Mor, essa simplificação operacionalizou-se por meio da regra rígida do teto de importação de 30%, um parâmetro fixo que substitui o cálculo constante das oscilações políticas e econômicas por uma diretriz focada na previsibilidade. Na Mercur, os valores socioambientais instituídos a partir de 2009 passaram a atuar como um atalho mental baseado na filtragem ética ou de valores, no qual a complexidade de novos projetos é reduzida a um critério imediato de aderência ou rejeição aos princípios da empresa.

Por fim, na Xalingo, o cenário de crise levou ao afunilamento cognitivo dos decisores em direção à urgência, fazendo com que o planejamento de longo prazo seja preterido, com direcionamento do foco para que a gestão consiga concentrar sua capacidade de resposta para o fluxo de caixa diário, visando a sobrevivência, mesmo tendo passado por processos muito semelhantes às outras duas organizações pesquisadas antes do atual cenário de recuperação judicial.

Essa dependência de regras simples e práticas de julgamento está diretamente associada à dinâmica de aversão ao risco, manifestada pelo movimento psicológico de proteção contra perdas iminentes, cuja dor tende a sobressair-se a potenciais ganhos futuros (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012). Nas três realidades, o medo da perda estabelece o recuo estratégico, embora sob diferentes espectros de vulnerabilidade.

Na Mor, a aversão direciona-se ao risco de desindustrialização e perda de sua identidade fabril, o que justifica as decisões defensivas de automação e limitação de importações. Na Mercur, o comportamento defensivo volta-se contra a incoerência ética e de valores, preferindo a empresa assumir os riscos da instabilidade financeira a tolerar a perda da legitimidade de seu posicionamento humano e ambiental.

No limite desse contexto, a Xalingo, foi uma organização que também buscou competitividade através de ganhos de escala e ampliação da receita no âmbito nacional, atualmente vivencia a aversão à própria falência. Diante da ameaça de

colapso, o processo de recuperação judicial e o subsequente isolamento das comunicações funcionam como mecanismos extremos de blindagem contra as pressões do entorno, focando-se nas decisões de curto prazo.

Distanciando o olhar, observa-se que, no grande plano, sob a superfície dos discursos distintos, todas as empresas estudadas operam sob a mesma gravidade econômica de sobrevivência e desenvolvimento organizacional focado no crescimento dos negócios, com tentativas mais sistêmicas, muito alinhadas às formas de organização da produção voltadas à lógica da eficiência econômico-financeira e da acumulação.

Desta forma, percebe-se uma dinâmica organizacional similar, no que tange às mudanças estruturais, às decisões mais estratégicas, bem como às racionalidades adotadas pelas organizações objeto do presente estudo. No grande plano, tudo aponta para uma lógica convergente e semelhante, apesar das narrativas e discursos serem distintos em diversos momentos.

Esses aspectos que denotam a convergência decisória entre as indústrias analisadas, vinculadas ao contexto histórico de padronização, crescimento, expansão para ganhos de escala característicos do macroperíodo industrial de desenvolvimento, bem como sua vinculação com os aspectos teóricos e os respectivos autores de referência, são apresentados no Quadro 7 e discutidos na sequência.

No que tange ao ambiente psicológico do decisor, a semelhança fundamental entre as organizações reside no fato de que o horizonte de planejamento de todas as lideranças é, em última análise, limitado pelo imperativo da perenidade. Embora as indústrias operem sob diferentes estímulos iniciais, seja a busca pragmática da Mor por previsibilidade de mercado, o idealismo ético da presidência da Mercur ou o isolamento defensivo e emergencial da Xalingo frente à crise, a estrutura cognitiva dos tomadores de decisão é moldada pela mesma lógica de autopreservação. O ambiente psicológico não se desenvolve no vazio, ele reage às pressões do entorno econômico, fazendo com que, independentemente de a liderança ser centralizadora, humanista ou reativa, a atenção do decisor seja capturada e afunilada por mecanismos de influência que priorizam a sobrevivência da empresa.

Quadro 7 – Matriz de convergência decisória das indústrias analisadas

Dimensão Teórica	Macrosemelhanças e Convergências no Grande Plano	Diferenças Estratégicas Individuais	Lastro Teórico e Autores de Referência
Ambiente Psicológico do Decisor	A formulação das escolhas é focada na busca por sobrevivência e perenidade no mercado local e global.	Mor: Foco na previsibilidade de mercado. Mercur: Reflexo dos valores pessoais da liderança presidencial. Xalingo: Redução ao isolamento defensivo emergencial.	Mecanismos de Influência Organizacional (Simon, 1979).
Crítérios de Escolha: Princípios vs. Resultados	No limite, o direcionamento por princípios cede espaço à necessidade de viabilidade econômica e continuidade do negócio.	Mor: Centralização na eficiência e controle de custos. Mercur: Tentativa de inserção de critérios socioambientais éticos. Xalingo: Convergência impositiva para a proteção do caixa.	Confronto entre Princípios Organizacionais e Viabilidade Econômica (fatos e valores) (Simon, 1979).
Tomada de Decisão sob Risco e Incerteza	Adoção de reações adaptativas de portfólio para mitigar choques macroeconômicos externos.	Mor: Blindagem por meio da política de teto de importação (heurística). Mercur: Direcionamento focado no fomento à inovação social (filtro ético/de valores). Xalingo: Resposta defensiva severa via Recuperação Judicial (foco no caixa).	Heurísticas de Julgamento e Aversão ao Risco (Kahneman & Tversky, 2012).
Limites da Racionalidade (<i>Satisfying</i>)	Incapacidade de controle total sobre variáveis complexas do ambiente de negócios.	Mor: Redução da incerteza via padronização e processos. Mercur: Busca por equilíbrio limitado por restrições de mercado. Xalingo: Restrições no planejamento com fechamento das comunicações.	Comportamento Administrativo e Critério de Satisfação (Simon, 1979).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa.

Essa convergência de propósitos torna-se ainda mais evidente ao se analisar os critérios de escolha através do confronto entre princípios e resultados, onde os elementos éticos e de valor inevitavelmente tensionam-se com os elementos de fato, os econômicos. O levantamento empírico demonstra que, quando o equilíbrio financeiro é colocado em risco, a rigidez dos princípios institucionais tende a ceder espaço à flexibilidade impositiva dos resultados operacionais, resultando em um alinhamento estrutural entre as três indústrias. Enquanto a Mor mantém seu foco histórico na eficiência e no controle estrito de custos e a Xalingo é forçada pelas circunstâncias a canalizar toda a sua energia para a proteção do fluxo de caixa, a própria trajetória recente da Mercur evidencia os limites práticos de uma gestão puramente orientada por valores socioambientais quando confrontada com a necessidade de solvência e permanência no mercado. No limite da racionalidade, a viabilidade econômica atua como o denominador comum que torna homogêneos os critérios de escolha, subordinando os discursos à lógica fria da continuidade do negócio.

No âmbito da tomada de decisão sob risco e incerteza, as organizações se mostram semelhantes ao recorrerem a respostas de portfólio defensivas, orientadas pelas mesmas leis de aversão à perda e simplificação cognitiva. Diante da incapacidade de prever e processar todas as variáveis macroeconômicas, cada uma das indústrias aciona heurísticas particulares, as regras de bolso, para reduzir a complexidade e mitigar o medo do colapso. A Mor se blindava contra a vulnerabilidade externa fixando um teto rígido de importação, ao passo que a Mercur simplifica suas decisões de mercado utilizando filtros de conduta socioambiental para barrar projetos incongruentes, assim como a Xalingo adota a medida extrema da recuperação judicial como medida legal de proteção contra credores. Embora os mecanismos práticos sejam distintos, a natureza do comportamento é idêntica: todas as três organizações utilizam atalhos mentais e operacionais para gerenciar riscos intoleráveis, demonstrando que o medo da perda (da identidade industrial, da coerência ética ou da própria existência) é o motor que padroniza as reações estratégicas em cenários de incerteza.

Ao se interpretar a racionalidade limitada no contexto das indústrias analisadas, torna-se evidente que os processos decisórios organizacionais não

operam de maneira isolada ou abstrata, mas se encontram profundamente condicionados pelas dinâmicas territoriais, pelas pressões competitivas e pelas transformações estruturais do capitalismo contemporâneo. Nesse sentido, as contribuições de Haesbaert (2004; 2010) e Pecqueur (2005) permitem compreender que as racionalidades organizacionais são produzidas em territórios marcados por múltiplas escalas de dependência, fragmentação e articulação econômica. A racionalidade limitada descrita por Simon (1979), portanto, não se restringe às limitações cognitivas individuais dos decisores, mas se manifesta também como resultado das restrições impostas pelos contextos territoriais nos quais as organizações estão inseridas.

As evidências empíricas demonstram que, diante das pressões pela sobrevivência organizacional, pela competitividade e pela necessidade de adaptação constante ao mercado, as indústrias tendem a convergir para estratégias semelhantes de proteção, simplificação decisória e busca de estabilidade econômica, mesmo quando sustentam discursos institucionais distintos. Nesse cenário, a Mor territorializa respostas orientadas pela eficiência e previsibilidade mercadológica; a Mercur tensiona os limites da racionalidade econômica tradicional ao tentar sustentar critérios ético-socioambientais em suas decisões; enquanto a Xalingo evidencia como a crise financeira conduz ao afunilamento cognitivo e estratégico, reduzindo as possibilidades de planejamento multidimensional em favor da sobrevivência imediata.

Assim, as organizações revelam-se como agentes territorialmente condicionados, cujas decisões respondem simultaneamente às especificidades locais e às pressões globais do capitalismo, demonstrando que a homogeneização dos comportamentos decisórios decorre não apenas de limitações cognitivas, mas também das próprias estruturas territoriais, econômicas e institucionais que moldam as possibilidades concretas de ação organizacional.

Por fim, os limites da racionalidade consagram a homogeneidade das organizações ao evidenciar a incapacidade universal dos gestores de exercer o controle total sobre mercados altamente complexos, forçando-os a operar sob o critério de satisfação (*satisfying*) descrito por Simon (1979). Em vez de buscarem a maximização idealizada pela economia clássica, as três indústrias convergem para o desenho de estratégias de adaptação de curto e médio prazo que buscam

apenas um patamar "suficientemente bom" para garantir a estabilidade. Esse limite cognitivo se manifesta, na Mor, através do apego a processos e padronizações para tentar domar o ambiente externo, na Mercur, pela busca constante de um ponto de equilíbrio que concilie suas restrições de mercado com suas aspirações humanas e, na Xalingo, pelo fechamento de suas comunicações e planejamento diante do estresse da insolvência. Essas dificuldades mostram que, ao fim e ao cabo, a racionalidade limitada nivela as indústrias, obrigando-as a abandonar modelos gerenciais idealizados para focar na administração pragmática de suas próprias restrições e vulnerabilidades.

As obras de Simon (1979) e Kahneman e Tversky (2012) definiram que o comportamento decisório humano e organizacional obedece a padrões previsíveis e uniformes diante da complexidade e do risco. O fato de ser possível estruturar modelos teóricos replicáveis sobre a racionalidade limitada, o uso de heurísticas e a aversão à perda demonstra que, sob a superfície de culturas organizacionais diferentes, os mecanismos que orientam as escolhas gerenciais operam de forma análoga. As indústrias estudadas não reagem ao ambiente de maneira isolada ou puramente original. Pelo contrário, elas tendem a avaliar a incerteza e a desenhar suas respostas estratégicas através dos mesmos atalhos cognitivos e ações defensivas, evidenciando uma consistente uniformidade de processos quando o objetivo final é garantir a sobrevivência e a solvência da organização.

Ao se analisar as trajetórias organizacionais das indústrias investigadas sob a perspectiva do Desenvolvimento Regional, torna-se evidente que crescimento econômico e desenvolvimento territorial não constituem processos equivalentes ou automaticamente convergentes. As contribuições de Bernard Pecqueur (2005) permitem compreender que o desenvolvimento territorial resulta da capacidade dos atores locais de mobilizar recursos específicos, construir articulações sociais e produzir formas territorializadas de coordenação econômica e social, para além da simples ampliação da produção, da receita ou da geração de empregos. Nessa perspectiva, a Mor evidencia forte capacidade de geração de crescimento econômico regional, especialmente por meio da expansão produtiva, geração de postos de trabalho, fortalecimento industrial e ampliação das cadeias econômicas

locais. Entretanto, seus processos decisórios permanecem fortemente orientados pela lógica da eficiência e da competitividade mercadológica.

A Mercur, por sua vez, buscou construir uma racionalidade organizacional mais alinhada à multidimensionalidade do desenvolvimento, territorializando práticas voltadas ao humano, ao social e ao ambiental, ainda que enfrentando tensões e limites decorrentes da própria necessidade de sustentabilidade econômico-financeira. Já a trajetória recente da Xalingo evidencia como a dependência econômica de grandes organizações pode produzir vulnerabilidades territoriais significativas, demonstrando que a fragilidade organizacional rapidamente se converte em instabilidade regional, afetando empregos, renda, fornecedores e dinâmicas sociais locais. Assim, as evidências empíricas reforçam a compreensão de que o desenvolvimento regional efetivo depende não apenas da capacidade de crescimento das organizações, mas da forma como suas racionalidades decisórias se articulam com as especificidades territoriais, os vínculos sociais e a produção de externalidades coletivas capazes de fortalecer a resiliência e a coesão do território.

Ao demonstrar que indústrias com origens e princípios tão distintos recorrem aos mesmos mecanismos de defesa e simplificação cognitiva descritos pela teoria das decisões, esta tese entrega sua contribuição central: a de que a racionalidade limitada nivela o comportamento empresarial. No plano macro, a busca imediata pela sobrevivência e perenidade organizacional atua como uma força que padroniza as escolhas e condiciona a inserção das organizações na dinâmica do território. Com isso, conclui-se a síntese analítica do presente estudo, passando, na sequência, à etapa das conclusões.

4. CONCLUSÕES

Esta tese se propôs a analisar de que maneira os processos de tomada de decisão, influenciados por racionalidades limitadas, afetam a trajetória de indústrias familiares de Santa Cruz do Sul/RS. Ao investigar os percursos históricos e as escolhas estratégicas da Mor, da Mercur e da Xalingo, o estudo de caso permitiu desarmar as narrativas e os discursos institucionais individuais de cada empresa para compreender o comportamento sistêmico do conjunto analisado frente ao risco e à incerteza. A universalidade dos modelos teóricos de Simon (1979) e de Kahneman e Tversky (2012) confirmou-se empiricamente como uma poderosa lente explicativa: sob a superfície de culturas organizacionais marcadamente distintas, a estrutura cognitiva dos tomadores de decisão obedece a padrões previsíveis e uniformes de simplificação e proteção assim que o equilíbrio, a solvência e a perenidade do negócio são ameaçados.

A resposta central a este problema de pesquisa revela que a racionalidade limitada atua como uma força que torna homogêneas as trajetórias industriais, empurrando-as para uma marcante convergência comportamental orientada à sobrevivência. Aqui, o conceito de contemporização (*satisficing*), trazido por Simon (1979) se manifesta em sua totalidade, tendo em vista que, diante da impossibilidade cognitiva e estrutural de processar todas as variáveis de mercados complexos, os decisores abandonam a busca pela escolha maximizadora ideal e passam a perseguir alternativas que sejam apenas "suficientemente boas" para garantir a perenidade da empresa. Embora as organizações operem a partir de estímulos iniciais distintos, seja a busca pragmática da Mor por eficiência de custos, a guinada orientada por aspectos éticos e socioambientais da Mercur, ou o isolamento reativo da Xalingo diante de uma severa crise financeira, as particularidades gerenciais cedem espaço a heurísticas semelhantes de proteção de caixa e adoção de reações adaptativas de portfólio para mitigar choques macroeconômicos externos. Esses atalhos mentais, conforme previsto pela teoria dos prospectos de Kahneman e Tversky, funcionam como mecanismos de mitigação do risco por meio dos quais a aversão à perda dita o rumo da ação. No grande plano, os processos decisórios moldam as trajetórias das empresas ao mantê-las sistematicamente vinculadas à lógica convencional do crescimento e da

perenidade material, estabelecendo um teto cognitivo e econômico-financeiro que opera em detrimento das múltiplas dimensões do desenvolvimento regional efetivo. Em outras palavras, a lógica do crescimento e a racionalidade limitada padronizam o comportamento da Mor, da Mercur e da Xalingo.

As evidências empíricas colhidas junto aos decisores das três indústrias revelam a materialização prática desses atalhos cognitivos no cotidiano das organizações. Nas entrevistas, as justificativas para as grandes mudanças organizacionais, que no discurso institucional aparecem revestidas de planejamento de longo prazo, revelaram-se, na realidade, como reações defensivas baseadas na aversão à perda. Enquanto na Mor a fixação de tetos rígidos para importação e a busca contínua por eficiência logística, padronização de processos e previsibilidade surgem nas falas dos gestores como regras de bolso para dar conta da volatilidade do mercado, na Xalingo, o recurso extremo à recuperação judicial e o fechamento dos canais de comunicação evidenciaram-se como escudos psicológicos e legais contra o estresse da insolvência. Mesmo no caso da Mercur, aparentemente singular, no qual as entrevistas expõem um genuíno esforço de gestão orientada por valores humanos e socioambientais, os relatos demonstram que os filtros éticos passam a sofrer severas tensões assim que o ponto de equilíbrio financeiro é, mesmo que de longe, ameaçado, forçando a gestão a readequar suas aspirações à realidade econômico-financeira.

Portanto, as evidências qualitativas desta tese mostram que os fenômenos descritos pela teoria das decisões justificam a padronização observada no comportamento dessas organizações. O recurso ao critério de satisfação e às respostas defensivas não ocorre para testar os limites da racionalidade humana, pressuposto já consolidado pela literatura, mas funciona como o mecanismo explicativo de como indústrias com identidades tão distintas convergem para uma mesma rota prática. No fundo, os relatos evidenciam que as três organizações estudadas sempre estiveram orientadas, em última instância, pela lógica convencional do crescimento econômico e da preservação material. Quando os cenários de mercado impõem pressões e incertezas, as ferramentas cognitivas de simplificação entram em ação, como uma diretriz comum de sobrevivência, nivelando as reações gerenciais e estreitando as margens de autonomia estratégica dessas indústrias familiares. Essa constatação empírica desconstrói o

mito da soberania corporativa total frente ao território: ao fim e ao cabo, as evidências revelam que os limites da racionalidade, quando tensionados pelas forças de mercado, enquadram as três organizações na mesma lógica de atuação focada no crescimento econômico, ditando os limites reais de suas interações com a dinâmica regional.

Sob a perspectiva do Desenvolvimento Regional, essa convergência comportamental em direção à preservação econômica redefine o papel exercido pelas indústrias familiares no território de Santa Cruz do Sul. Ao evidenciar que as decisões estratégicas dessas organizações são balizadas pelo critério de satisfação e pela mitigação de riscos, a pesquisa aponta para uma importante assimetria entre as aspirações regionais e a prática corporativa. Enquanto as teorias do desenvolvimento apresentam a importância de uma atuação territorial multidimensional, que também integre de forma equilibrada as esferas social, ambiental e cultural, a realidade empírica demonstra que o teto cognitivo e econômico-financeiro das empresas as mantêm ancoradas na dimensão estritamente econômica. Assim, a geração de empregos, a arrecadação de tributos, as contribuições socioambientais, decorrentes da manutenção da estabilidade dessas organizações, emergem não como componentes de uma estratégia deliberada de engajamento territorial, mas como consequências naturais da própria busca das empresas por crescimento e continuidade operacional. No cenário local, historicamente marcado pela forte presença de corporações transnacionais do setor fumageiro, as três indústrias familiares analisadas cumprem uma importante função de amortecimento socioeconômico e diversificação da matriz produtiva. Entretanto, suas reais capacidades de induzir transformações estruturais profundas no território permanecem limitadas pelas amarras de sua própria racionalidade baseada na lógica de crescimento, acumulação e sobrevivência ou perenidade.

Em relação às contribuições acadêmicas e práticas, este estudo preenche uma lacuna relevante ao propor uma abordagem interdisciplinar qualitativa que conecta a teoria das decisões aos estudos de Desenvolvimento Regional. Ao distinguir-se de análises puramente positivistas ou focadas em corporações globais desterritorializadas, a pesquisa lança luz sobre a dinâmica interna de grandes indústrias familiares arraigadas em um polo regional. Sob o aspecto prático, os

achados oferecem aos gestores e planejadores públicos uma visão realista sobre os limites da ação corporativa diante de crises e pressões naturais de mercado. Como limitações da pesquisa, é importante reconhecer as barreiras de acesso enfrentadas no trabalho de campo, inerentes ao estudo de organizações privadas em momentos de instabilidade. Entre tais restrições, destacam-se a impossibilidade de realizar a observação *in loco* nas organizações e a recusa institucional da Xalingo em autorizar a concessão de entrevistas com seus funcionários e gestores. Adicionalmente, aponta-se como fator de delimitação o fato de a coleta de dados na Mercur ter sido viabilizada por meio de relatos de ex-funcionários, sem a participação de pessoas atualmente vinculadas à empresa. Embora essa condição tenha assegurado um distanciamento crítico e maior liberdade nas manifestações sobre os processos decisórios históricos, a ausência de agentes internos atuais impede o contraste imediato com as tensões gerenciais contemporâneas da empresa.

Ademais, as restrições e os resultados aqui alcançados não esgotam a discussão, mas abrem espaço para a continuidade da investigação científica no campo do Desenvolvimento Regional. Como proposições para estudos futuros, recomenda-se a diversificação metodológica para além das entrevistas semiestruturadas e a pesquisa documental. Sugere-se a realização de abordagens baseadas na observação participante e na etnografia organizacional, permitindo ao pesquisador vivenciar a rotina decisória e capturar as heurísticas no momento exato de sua manifestação. O recurso à metodologia da história oral também se mostra promissor para aprofundar a evolução das trajetórias familiares ao longo das gerações. Ademais, recomenda-se a aplicação da lente analítica construída nesta tese em indústrias de pequeno e médio porte, ou inseridas em territórios com menor densidade industrial, a fim de avaliar se o enquadramento na lógica da contemporização e do crescimento econômico se repete mesmo em organizações com estruturas operacionais e escalas financeiras distintas.

Como agenda futura de pesquisa, entende-se que os resultados desta tese abrem possibilidades relevantes para o aprofundamento das discussões sobre racionalidade limitada, organizações familiares e Desenvolvimento Regional. Estudos posteriores poderão avançar na compreensão das relações entre processos decisórios e territorialidades organizacionais por meio de metodologias

de maior imersão empírica, como etnografias organizacionais, observação participante e pesquisas longitudinais, capazes de captar os processos de decisão em tempo real e em diferentes contextos de crise, sucessão ou transformação estratégica. Também se mostra promissora a ampliação da análise para organizações familiares de pequeno e médio porte, cooperativas, arranjos produtivos locais e empresas inseridas em territórios menos industrializados, permitindo verificar em que medida as racionalidades orientadas pela lógica da sobrevivência e da contemporização se reproduzem em estruturas organizacionais distintas.

Além disso, futuras investigações poderão aprofundar a articulação entre teoria da decisão, poder, cultura e territorialidade, incorporando contribuições mais amplas dos estudos organizacionais críticos, da sociologia econômica e das teorias territoriais, especialmente no que se refere às relações entre escalas, conflitos, redes sociais, capital simbólico e formas de territorialização econômica. Por fim, abre-se espaço para pesquisas que investiguem alternativas organizacionais capazes de tensionar a lógica estritamente econômico-financeira identificada nesta tese, explorando experiências empresariais orientadas por racionalidades mais plurais, solidárias e territorialmente comprometidas com as múltiplas dimensões do desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Marcelo Moraes de. **Racionalidade limitada entre agricultores familiares produtores de tabaco no Vale do Rio Pardo-RS**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- ANTINARELLI, Alexandre. **Construindo a Gestão estratégica sustentável: um estudo sobre a empresa Mercur SA**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2013.
- AHMAD, M.; SHAH, S. Z. A.; ABBASS, Y. The role of heuristic-driven biases in entrepreneurial strategic decision-making: evidence from an emerging economy. **Management Decision**, v. 59, n. 3, p. 669-691, 2021.
- ATAÍDE, Fernando Porto. **As várias faces de um perfil: um estudo sobre os trabalhadores da empresa Mercur (1924-1970)**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2018.
- BARROS Filho, Clóvis de; DAINÉZI, Gustavo. **Devaneios sobre a atualidade do capital**. Porto Alegre, editora Sanskrito, 2014
- BENKO, G. **A Ciência Regional**. Oeiras: Celta Editora, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1ª ed. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BASCO, Rodrigo. Family business and regional development – A theoretical model of regional familiness. **Journal of Family Business Strategy**, v. 6, n. 4, p. 259-271, 2015.
- BRAD, Alexandru. Transferring the territorial cohesion ideal of integrated polycentric development in the light of peripheralisation - insights from Romania. **Mitteilungen der Österreichischen Geographischen Gesellschaft**, v. 162, 2020.
- BUCHANAN, Leigh; O'CONNELL, Andrew. *A brief history of decision making*. **Harvard business review**, v. 84, n. 1, p. 32, 2006.
- CADONÁ, Marco André. Burguesia industrial em Santa Cruz do Sul e a internacionalização da indústria fumageira. **Ágora – Revista de História e Geografia**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC. V. 10, nº 1/ 2, jan. e dez. de 2004.
- CUNHA, Elcemir Paço. O Itinerário Epistemológico de Herbert Simon aos Limites da Racionalidade. **Organizações & Sociedade**, v. 29, p. 614-637, 2022.
- DE BARROS, T. F.; RUSCHEL, C. E.; DALCIN, D. AS RACIONALIDADES E A TOMADA DE DECISÃO DOS PRODUTORES DE ALFAFA DE DEZESSEIS DE NOVEMBRO/RS. **Anais do Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional**, v. 2, n. 1, 2020.

DE MELLO, L. L.; DA SILVA, L. C. A.; DA FONTOURA, F. B. B.; DEPONTI, C. M.; DA SILVA, M. Processo decisório na agricultura familiar: o caso da Coopasvale, Rio Grande do Sul, Brasil. **COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional**, 18(2), 159-176, 2021.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 7, n. 23, p. 161–198, 1967.

DUNAIEVSKYI, M. S. M-Estimates: A Review and Application for Decision-Making under Uncertainty. **Cybernetics and Systems Analysis**, v. 59, n. 6, p. 956-966, 2023.

ETGES, Virginia Elisabeta; DEGRANDI, José Odím. Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 1, n. 1, p. 085-094, 2013.

ESAU, C.; DEPONTI, C. M. Tomada de decisão pela diversificação: uma alternativa para agricultura familiar na microrregião de Santa Cruz do Sul/RS. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, [S. l.], v. 10, p. 439–460, 2020.

FAVARETO, A. O desenvolvimento regional em perspectiva: uma abordagem baseada na tríade atores, ativos e instituições. **Atores, ativos e instituições: o desenvolvimento regional em perspectiva**. São Carlos: Pedro & João Editores, p. 17-43, 2022.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Desenvolvimento organizacional multidimensional**: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares. 2019. 183 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2019.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da; TENÓRIO, Fernando Guilherme. Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. **Redes: Revista do Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 25, n. 2, p. 590-609, maio/ago. 2020.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 2005.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, 1998.

HAESBAERT, Rogério. **O mito da desterritorialização**: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

HAESBAERT, Rogério. **Regional-global**: dilemas da região e da regionalização na geografia contemporânea. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

HAESBAERT, Rogério. **Territórios alternativos**. São Paulo: Contexto, 2002.

HAYIBOR, S.; WASIELESKI, D. M. Effects of the use of the availability heuristic on ethical decision-making in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 84, p. 151-165, 2009.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Santa Cruz do Sul**: panorama. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santa-cruz-do-sul/panorama>. Acesso em: 11 mar. 2026.

IRSHAD, Shoaib; BADSHAH, Waqar; HAKAM, Usman. Effect of representativeness bias on investment decision making. **Management and Administrative Sciences Review**, v. 5, n. 1, p. 26-30, 2016.

ITZKOWITZ, J.; ITZKOWITZ, J. Name-based behavioral biases: are expert investors immune?. **Journal of Behavioral Finance**, v. 18, n. 2, p. 180-188, 2017.

JAIYEoba, H. B.; ABDULLAH, M. A.; IBRAHIM, K. Institutional investors vs retail investors: Are psychological biases equally applicable to investor divides in Malaysia?. **International Journal of Bank Marketing**, v. 38, n. 3, p. 671-691, 2019.

JEKABSONE, Inga. Participatory Process in Public Organisations for Regional Development: the Case of Latvia. **Viešoji politika ir administravimas**, v. 18, n. 3, p. 85-94, 2019.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Julgamento sob incerteza: heurísticas e vieses. Science, v. 185, 1974. In: KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012a.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Escolhas, valores e quadros. American Psychologist, v. 34, 1984. In: KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012b.

KANNENBERG, Vanessa. **Os segredos da líder em produtos de camping e praia**. GZH, 9 nov. 2012. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2012/11/os-segredos-da-lider-em-produtos-de-camping-e-praia-3946417.html>> Acesso em: 5 maio 2024.

KRAUSE, Silvana. **Migrantes do tempo: vida econômica, política e religiosa de uma comunidade de imigrantes alemães na República Velha**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002.

LICHTENSTEIN, S.; SLOVIC, P.; FISCHHOFF, B.; LAYMAN, M.; COMBS, B.. Judged frequency of lethal events. **Journal of experimental psychology: Human learning and memory**, v. 4, n. 6, p. 551, 1978.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em estudo**, v. 10, p. 317-323, 2005.

MARQUES, K. C. M.; CAMACHO, R. R.; ALCANTARA, C. C. V. D. Avaliação do rigor metodológico de estudos de caso em contabilidade gerencial publicados em periódicos no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 26, p. 27-42, 2015.

MARX, Karl. **O Capital**: Crítica da Economia Política. - v. 2 - São Paulo, 2 ed: Nova Cultural, 1985.

MCDOWELL, M. E.; OCCHIPINTI, S.; CHAMBERS, S. K. The influence of family history on cognitive heuristics, risk perceptions, and prostate cancer screening behavior. *Health Psychology*, v. 32, n. 11, p. 1158, 2013.

MELO, Tatiana MassaRoli; FUCIDJI, José Ricardo. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. *Revista de Economia Política*, v. 36, n. 3, p. 622-645, 2016.

MERCUR. **História**. Santa Cruz do Sul, 2026. Disponível em: <<https://mercur.com.br/sobre-a-mercur/historia/>>. Acesso em: 7 maio 2026.

MERCUR. **Mercur**: o mundo que a gente quer. Santa Cruz do Sul, 13 dez. 2025. Disponível em: <<https://mercur.com.br/>>. Arquivado em: <<https://web.archive.org/web/20251213160924/https://mercur.com.br/>>. Acesso em: 7 maio 2026.

MOLINA, Gloria Silvina Lía Fernández. **Um estudo comparado sobre o desenvolvimento industrial de Caxias do Sul e de Santa Cruz do Sul**. Tese (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2010.

MONTEIRO, Beatriz Azevedo; BRESSAN, Aureliano Angel. Efeito de enquadramento da informação na percepção de risco em investimentos. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 32, p. 285-300, 2021.

MOR. **Loja Mor**: artigos para sua casa. Santa Cruz do Sul, 2026. Disponível em: <<https://www.lojamor.com.br/>>. Acesso em: 5 maio 2024.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2015.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, p. 731-747, 2011.

NORONHA, Andrius Estevam. **Beneméritos Empresários: História Social de uma Elite de origem imigrante no Sul do Brasil (Santa Cruz do Sul, 1905-1966)**. 2012. 371 p. Tese (Doutorado em História) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de; DE PAULA, Ana Paula Paes. Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 19, n. 64, 2014.

PECQUEUR, Bernard. O desenvolvimento territorial: uma nova abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do Sul. **Raízes**, Campina Grande, v. 24, n. 1 e 2, p. 10-22, jan./dez. 2005.

PECQUEUR, Bernard. **Economia territorial**. Recife: EDUFPE, 2006.

PECQUEUR, Bernard. O desenvolvimento territorial: uma nova abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do Sul. **Raízes**, Campina Grande, v. 24, n. 1 e 2, p. 10-22, jan./dez. 2005.

PEREIRA, P. D. S.; FORAPANI, G.; OLIVEIRA, R. S. G.; ROGLIO, K. D. D. Mapeamento da produção sobre processo decisório estratégico: Revisão sistemática e agenda de pesquisa. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 29, n. 02, p. 287-310, 2023.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

RAMOS, S. C.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. D. (2015). Análise da produção nacional sobre processo decisório no período de 2004-2014. **Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão**, 13(3), 156–184

RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

RIBEIRO, Ivano. Implicações da obra de March e Simon para as teorias das organizações e tomada de decisão. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 4, p. 149-159, 2015.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Fazenda. **Governo do Estado divulga os índices definitivos de rateio do ICMS para os municípios gaúchos em 2026**. Porto Alegre: Portal do Estado do Rio Grande do Sul, 17 dez. 2025. Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/governo-do-estado-divulga-os-indices-definitivos-de-rateio-do-icms-para-os-municipios-gauchos-em-2026>. Acesso em: 18 abr. 2026.

SANTA CRUZ DO SUL. Secretaria Municipal de Fazenda. **20 maiores empresas em participação no VAF – Valor Adicionado Fiscal – Retorno de ICMS – Santa Cruz do Sul**: ano base 2024. Santa Cruz do Sul, 19 jan. 2026. Arquivo .odt recebido por e-mail em: 19 jan. 2026.

SBICCA, Adriana. Heurísticas no estudo das decisões econômicas: contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 44, p. 579-603, 2014.

SHEFRIN, H. How the disposition effect and momentum impact investment professionals. **Journal of Investment Consulting**, v. 8, n. 2, p. 68-79, 2007.

SILVEIRA, Rogério Lima da. **Complexo agroindustrial do fumo e território: a formação do espaço urbano e regional no Vale do Rio Pardo-RS**. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979. XLVII, 277 p. (Série Administração para o desenvolvimento; 9).

SLOBODIANIUK, A. et al. Political aspects of decision-making. **AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research**. 2023. 13/02-XXXVI: 23-26., 2023.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

STEINGRABER, Ronivaldo; FERNANDEZ, Ramon Garcia. A racionalidade limitada de Herbert Simon na Microeconomia. **Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política**, 2013.

STEINHAUS, C.; FONTOURA, F. B. B. da; SILVA, L. C. A. da. **Estratégias de desenvolvimento organizacional balizadas na cocriação de valor para indústrias familiares de Santa Cruz do Sul-RS**. X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 2021.

STOUGH, R., WELTER, F., BLOCK, J., WENNBERG, K., & BASCO, R. Family business and regional science: “Bridging the gap”. **Journal of Family Business Strategy**, v. 6, n. 4, p. 208-218, 2015.

TENÓRIO, G. F. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. **RAP**, Rio de Janeiro, set./out., 1998.

TOFFLER, Alvin. **Powershift**: As mudanças de poder. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TRONCO, Paula Borges et al. Heurística da ancoragem na decisão de especialistas: resultados sob teste de manipulação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 3, p. 331-350, 2019.

URIBE, R.; MANZUR, E.; HIDALGO, P. Exemplars' impacts in marketing communication campaigns. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 1787-1790, 2013.

VIEIRA, Cristiano. Grupo Xalingo aposta nos brinquedos para aumentar os negócios. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 1 maio 2021. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/cadernos/empresas_e_negocios/2021/04/790413-grupo-xalingo-aposta-nos-brinquedos-para-aumentar-os-negocios.html>. Acesso em: 12 maio 2026.

WINK, Ronaldo. **Santa Cruz do Sul e sua evolução urbana: 1855-2000.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2000.

XALINGO. **Xalingo Brinquedos.** Santa Cruz do Sul, 2026. Disponível em: <<https://xalingo.com.br/>>. Acesso em: 12 maio 2026.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIROS SEMIESTRUTURADOS DE ENTREVISTA

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

GESTORES E TOMADORES DE DECISÃO

BLOCO A: O INDIVÍDUO, A FAMÍLIA E A CULTURA

Foco: Lealdades, Preferências e Ambiente Psicológico

1. Sendo uma empresa familiar, como o(a) senhor(a) equilibra os valores e a tradição da família com as necessidades "frias" do mercado na hora de tomar uma decisão difícil?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Lealdades:** Influência de lealdades a pessoas/grupos familiares.
 - ☐ **Lealdades:** Alinhamento (ou conflito) entre valores familiares e organizacionais.
 - ☐ **Preferências:** O peso das preferências pessoais versus a técnica.

2. O(a) senhor(a) diria que a cultura da empresa hoje reflete o seu jeito de pensar, ou, às vezes, precisa decidir algo que vai contra o que gostaria pessoalmente, pelo bem da organização?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Ambiente psicológico:** Convergência entre premissas individuais e organizacionais.
 - ☐ **Ambiente psicológico:** Impacto da cultura organizacional na decisão.

BLOCO B: O PROCESSO: PLANEJAMENTO, INCERTEZA E HÁBITOS

Foco: Racionalidade Limitada, Planejamento e Incerteza

3. Quando surgem várias alternativas de investimento ou caminhos a seguir, quais são os critérios principais que o(a) senhor(a) usa para escolher uma opção e descartar as outras?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Planejamento:** Critérios objetivos de seleção de alternativas.
 - ☐ **Planejamento:** Interferência do fator *econômico*.
 - ☐ **Planejamento:** Interferência do fator *tempo* (pressão de prazo/urgência).

4. O mercado é imprevisível. Quando é preciso decidir algo importante, mas faltam informações completas (incerteza), o que fala mais alto: a análise técnica disponível ou a sua intuição e experiência passada?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Incerteza:** Gestão das incertezas (como lida com o risco/falta de dados).
 - ☐ **Incerteza:** Uso de *heurísticas* (atalhos mentais, intuição) e *vieses*.
 - ☐ **Conhecimento:** Nível de prontidão (sentia-se preparado tecnicamente?).

5. Existem decisões aqui que são tomadas "no automático", porque sempre foi feito assim, e outras que exigem parar tudo para pensar? Poderia dar um exemplo de cada?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Hábitos:** Decisões automáticas versus decisões inéditas.
 - ☐ **Hábitos:** Influência de vícios ou hábitos organizacionais antigos.

BLOCO C: ESTÍMULOS, EFICIÊNCIA E IMPACTO REGIONAL

Foco: Desenvolvimento, Eficiência e Estímulos

6. O que costuma ser o "gatilho" para mudanças grandes na empresa? É mais uma reação a algo que acontece lá fora (mercado/concorrente) ou uma vontade interna de melhorar?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Estímulos:** Externos *versus* Internos.
 - ☐ **Estímulos:** Pressões sociais ou ambientais serviram de estímulo?

7. Ao buscar eficiência, é difícil equilibrar o lucro imediato com questões sociais, ambientais ou de longo prazo? Como se decide quando esses "pratos da balança" não estão iguais?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Critério da eficiência:** Econômica *versus* Social/Ambiental.
 - ☐ **Critério da eficiência:** Visão de Curto *versus* Longo prazo.
 - ☐ **Lealdades:** Impacto percebido nas relações com a comunidade.

8. As decisões estratégicas levam em conta a retenção de talentos locais? E como o senhor(a) garante que a sua decisão estratégica seja bem compreendida pela operação?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Políticas de DH:** Retenção de talentos e desenvolvimento humano.
 - ☐ **Conhecimento:** Transferência de conhecimento entre níveis hierárquicos.
 - ☐ **Integração do comportamento:** Relação entre decisões planejadoras e executoras.

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

NÍVEL OPERACIONAL

BLOCO A: RECEPÇÃO E COMUNICAÇÃO

Foco: Conhecimento e Integração do Comportamento

1. Quando a direção decide mudar uma regra, um processo ou comprar uma máquina nova, como você fica sabendo? A explicação do "porquê" dessa mudança chega clara para você?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Conhecimento:** Qualidade do processo de comunicação.
 - ☐ **Conhecimento:** Transferência de conhecimento (da hierarquia para a base).
 - ☐ **Integração do comportamento:** Percebe conexão entre quem planeja e quem executa?

2. No seu dia a dia, você apenas executa o que foi mandado ou sente que tem espaço para dar ideias que influenciam as decisões dos chefes?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Integração do comportamento:** Contribuições dos processos organizacionais.
 - ☐ **Políticas de DH:** Autonomia no trabalho.

BLOCO B: ROTINA, CULTURA E HÁBITOS

Foco: Hábitos e Ambiente Psicológico

3. Você diria que, no seu setor, as tarefas são feitas de um jeito porque "sempre foi assim" (costume)? Existe abertura para tentar fazer diferente ou o hábito fala mais alto?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Hábitos:** Influência de hábitos organizacionais.
 - ☐ **Hábitos:** Decisões automáticas *versus* inéditas na rotina.

4. Como é o clima de trabalho aqui? Você sente que os valores da empresa combinam com os seus valores pessoais?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Ambiente psicológico:** Cultura organizacional.
 - ☐ **Ambiente psicológico:** Convergência das premissas individuais e organizacionais.
 - ☐ **Lealdades:** Alinhamento de valores.

BLOCO C: PERCEPÇÃO DE EFICIÊNCIA E IMPACTO

Foco: Eficiência, Estímulos e Identidade Regional

5. Na sua visão de quem está na operação, as decisões que a chefia toma parecem visar o futuro da empresa a longo prazo ou parecem mais focadas em resolver problemas de agora ("apagar incêndio")?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Critério da eficiência:** Percepção de eficiência no longo prazo.
 - ☐ **Incerteza:** Impacto da incerteza na atividade (sente instabilidade?).

6. O que o/a motiva mais a tomar boas decisões no seu trabalho: a chance de crescer e aprender (desenvolvimento) ou algum tipo de recompensa ou cobrança?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Estímulos:** Internos (motivação pessoal) *versus* Externos (salário/medo).
 - ☐ **Políticas de DH:** Desenvolvimento humano e retenção.

7. Você, como morador aqui da região, acha que as decisões dessa empresa trazem coisas boas para a comunidade de Santa Cruz do Sul? Você vê essa preocupação neles?

- Pontos de sondagem:
 - ☐ **Lealdades:** Impacto nas relações com a comunidade.
 - ☐ **Critério da eficiência:** Eficiência social e ambiental.
 - ☐ **Estímulos:** Estímulos sociais percebidos.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) senhor(a),

Você está sendo convidado(a) para participar como voluntário(a) na pesquisa ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM INDÚSTRIAS FAMILIARES DE SANTA CRUZ DO SUL/RS, que tem como objetivo Analisar de que maneira os processos de tomada de decisão, influenciados por racionalidades limitadas, afetam a trajetória de indústrias familiares de Santa Cruz do Sul/RS. A pesquisa está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Doutorado, da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). O responsável pela pesquisa é Julian Israel Lima, que pode ser contatado(a) a qualquer momento pelo telefone ou e-mail _____.

A participação envolverá a participação de uma entrevista semiestruturada, com perguntas abertas envolvendo seu entendimento sobre como ocorrem os processos decisórios na empresa, sem a necessidade de informações sobre o conteúdo das decisões, com duração estimada de 30 minutos. Os dados obtidos serão analisados em conjunto com os de todos os demais participantes e sua identidade não será apresentada nos resultados da pesquisa.

Nessa situação, caso haja algum desconforto ou receio a respeito de alguma pergunta, você poderá optar por não responder ou não informar o que julgar necessário, sem prejuízo para sua participação.

Para sua participação nessa pesquisa você não terá nenhuma despesa com transporte, alimentação, exames, materiais a serem utilizados ou despesas de qualquer natureza. Ao final da pesquisa você terá acesso aos resultados através de um extrato da análise realizada e, também, da versão final da Tese.

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu autorizo minha participação após ter recebido as informações claras e completas sobre objetivos, justificativa, procedimentos, riscos, desconfortos, benefícios e alternativas. Também autorizo, quando necessário, o uso gratuito de minha imagem e voz, desde que eu não seja identificado(a).

Fui informado(a) de que:

- a) posso fazer perguntas e receber esclarecimentos sempre que precisar;
- b) posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem prejuízo ao meu cuidado ou tratamento;
- c) minha identidade será preservada e os dados serão usados apenas para fins científicos deste projeto;
- d) receberei qualquer informação nova obtida durante o estudo;
- e) terei direito a tratamento e indenização, conforme a lei, caso ocorram danos relacionados à pesquisa;
- f) quaisquer gastos decorrentes da minha participação serão cobertos pela pesquisa.

O presente documento foi assinado em duas vias de igual teor, ficando uma com o voluntário da pesquisa ou seu representante legal e outra com o pesquisador responsável.

O Comitê de Ética em Pesquisa responsável pela apreciação do projeto pode ser consultado, para fins de esclarecimento, através do seguinte endereço: Av. Independência, 2293, Bloco 13 - Sala 1306; ou pelo telefone (51) 3717-7680; ou pelo e-mail cep@unisc.br

Local: Santa Cruz do Sul

Data:

Nome legível e CPF do participante

Assinatura do participante