

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – CEPPAD**  
**MBA – ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL**

**MONOGRAFIA - CONCLUSÃO DO CURSO**

**AAÇÃO GERENCIAL FACE ÀS**  
**DICOTOMIAS DO PROCESSO DECISÓRIO**

**ORIENTADOR: MAURÍCIO SERVA**

**ALUNO: JOSÉ LUIZ NICOLELIS**

**CURITIBA**  
**JULHO – 2003**

## ÍNDICE

1. Introdução	Pág. 3
2. Quadro Teórico de Referência	Pág. 4
2.1 Conceituação sobre Decisão e Conflitos	Pág. 5
2.2 Reflexões sobre o Pensamento Estratégico na Organização	Pág. 23
2.3 Dicotomias do Processo Decisório	Pág. 26
3. Metodologia - Levantamento de Dados para Pesquisa	Pág. 31
3.1 Preparação da Pesquisa	Pág. 31
3.2 Relação entre Estilos Gerenciais e Dicotomias	Pág. 34
4. Breve Descrição e Histórico da Companhia	Pág. 38
5. Análise dos Dados	Pág. 45
5.1 Respostas dos Entrevistados / Tabelas e Gráficos	Pág. 46
6. Considerações Finais	Pág. 55
7. Referências Bibliográficas	Pág. 58
8. Anexos	Pág. 60

## 1. Introdução

A importante relevância sobre o tema gerencial e sua complexidade, inspirou este trabalho que pretende lançar luz e não esgotar completamente o assunto, mas abordar, demonstrar, identificar e responder a seguinte questão: A AÇÃO GERENCIAL FACE ÀS DICOTOMIAS DO PROCESSO DECISÓRIO.

Como campo de pesquisa estaremos analisando uma das fábricas mais modernas do mundo no ramo automobilístico, a VW/Audi BUC – Business Unit Curitiba, que devido a seu conceito, processos e tecnologia de produção e cujas ações gerenciais se fundem aos traços de administração pessoal influenciados pela cultura absorvida das organizações internacionais contemporâneas apresenta-se como interessante campo de estudo.

Levando em consideração o conteúdo programático do curso e a existência de traços conflitantes entre os elementos humanos e suas ações neste universo complexo e dinâmico, observaremos durante o decorrer desta abordagem o que de mais interessante, polêmico e atual se refere a principal ferramenta da atividade gerencial, ‘a decisão’.

O objetivo principal do estudo é demonstrar e reconhecer como as características e influências pessoais dos gestores interferem no processo administrativo. Considerando os aspectos individuais ligados aos relacionamentos profissionais e frente ao processo decisório, tentaremos identificar as divergências no tratamento entre superiores e subordinados, e como realmente eles se comportam em suas inter-relações face às dicotomias naturais do ambiente organizacional da empresa em análise.

Neste contexto, possivelmente, as decisões e estratégias acabam sofrendo mutação devido às percepções individuais em conflito com as expectativas da realidade empresarial. Teremos ainda a oportunidade de compartilhar os dilemas provocados por esta complexidade junto a estes profissionais que acreditamos serem as pessoas contratadas para ajudar a companhia e as pessoas a crescerem.

## 2. Quadro Teórico de Referência

Os bons gestores devem ajudar as pessoas a crescer e a conhecer todo seu potencial. Eles se concentram em uns poucos pontos-chave e uma vez dominados esses pontos, seu desempenho melhora de forma considerável. A maior parte das pessoas conhece o valor de uma boa decisão, e em especial estes profissionais sabem que tomar decisões é a atitude mais importante e transformadora de suas vidas e suas carreiras.

Herbert Simon, pesquisador de tomada de decisões nas organizações, Prêmio Nobel de economia em 1978 por estudos do final da década de 50, afirma que existe uma certa relatividade na decisão pois até certo ponto, pode-se dizer que toda decisão é matéria de acomodação, em função de que finalmente encontra-se a alternativa escolhida para um determinado problema. Assim, o gestor deve esforçar-se para tomar claro para as pessoas quais são os valores da empresa sem se deixar levar por preceitos pessoais.

As considerações de SIMON (1970), avaliam a tomada de decisão e sua execução quanto à teoria geral de administração, observando a inclusão tanto de princípios da organização que asseguram decisões corretas, como princípios que assegurem a ação efetiva. Neste contexto a tarefa física ou a ação de realizar objetivos recai sobre as pessoas situadas na base da hierarquia administrativa. Já as pessoas que se situam acima deste nível, acabam desempenhando um papel estratégico mais ligado na importância da concepção do objetivo.

Nas organizações, os gestores ao mesmo tempo em que influenciam o objetivo, são influenciados pelas mudanças de concepções vindas dos níveis mais altos. E se esta é uma descrição correta do processo administrativo, então a construção de uma organização administrativa eficiente se resume a um problema de psicologia social por se tratar de uma cadeia complexa de seleção consciente ou inconsciente de comportamento chamada planejamento e projeção.

## 2.1 Conceituação sobre Decisão e Conflitos

Os pesquisadores da tomada de decisão aprenderam que os tomadores de decisões não treinados cometem erros característicos. Em geral, os teóricos da decisão se perguntam: Como as decisões devem ser tomadas de modo ideal? E respondem, com a criação de modelos matemáticos que poderiam ser seguidos, mas infelizmente, aqueles que utilizaram estas teorias constataram que o mundo real é tão mais complexo que estes possíveis modelos raramente tem utilidade.

Por outro lado, procura-se com programas de treinamento, prover os gestores a terem mais confiança na tomada de decisão, fazendo-os conhecer bem o processo e solicitando dos mesmos um certo esforço para que haja a internalização das ferramentas necessárias para ajudá-los a garantir decisões que irão capacitá-los a triunfar regularmente. Esses novos conceitos e formas de abordagem dos problemas passam a ser denominados de “Teoria Comportamental da Tomada de Decisão”.

As decisões em qualquer tipo de organização são tomadas em base do ambiente percebido pelos seus integrantes. Estes por sua vez, carregam em seu desenvolvimento, atitudes que tem algumas fontes de influência muito importantes em seu prosseguimento (pais, pares, escolas, meios de comunicação, organizações de trabalho, etc.)

As bases das atitudes são os valores e as normas. Estas são reveladas através do comportamento. As atitudes são reações avaliativas, aprendidas no processo de socialização. São reveladas pelas reações a objetos, eventos e outros estímulos.

“Em certas situações, a identificação impregnada de juízo de valor que fazemos de um evento ou objeto, dentro de um determinado contexto, é essencial para a interpretação e entendimento da contextualização do evento e/ou objeto visto como parte de um todo e cujo significado que lhe atribuímos, depende da sua relação com algo maior, isto é, mais extenso por mais importante que possa ser.” \*\*\*

*Nota:\*\*\* M. Wertheimer e J.Dewey - 1980, ao postular o conceito de Gestalt discutindo o método científico, e contribuindo com importância para a construção do conceito aqui descrito.*

Os estudos inovadores das duas últimas décadas enfrentaram a enorme complexidade do mundo real. Eles examinaram como os bons pensadores lidam com a complexidade e como as pessoas comuns podem se tornar ótimas tomadoras de decisões. E como isto é possível?

Através dos componentes das atitudes que são classificados como:

- Componentes afetivos - sentimentos ou emoções do indivíduo face aos estímulos e as reações afetivas, que podem ser positivas ou negativas dependendo do padrão cultural.
- Componente cognitivo - crenças que o indivíduo possui a propósito dos estímulos, que constituem a aceitação de alguma conclusão a respeito dos estímulos.
- Componente conativo (conativo = predisposição) - Tendência à ação (favorável ou desfavorável), que a pessoa pode ter face aos estímulos.

Sob condições de certeza, o tomador de decisão conhece de antemão o resultado das decisões. Sob condições de risco, o tomador de decisão utiliza a experiência pessoal ou informações secundárias para calcular a probabilidade de alternativas ou resultados. Existem ainda as incertezas e os riscos, onde as pessoas que vão tomar uma decisão analisam alternativas segundo um destes conjuntos de condições:

- Decisões programadas são as decisões rotineiras e repetitivas. São decisões tomadas de acordo com um hábito, uma regra ou um procedimento. Por exemplo: a decisão de um gerente de supermercado de como deve organizar o estoque diariamente, ou o processo de um hospital para admitir novos pacientes.
- Decisões não-programadas são as decisões que tratam de problemas incomuns ou peculiares. São as que ocorrem infreqüentemente e por causa das variáveis diferentes, solicitam uma resposta separada em cada ocasião. Por exemplo: comprar um carro novo e escolher a marca para a frota, ou onde localizar um novo depósito para a empresa.

Uma abordagem mais racional para avaliar alternativas sob condições de risco é a do valor esperado, um conceito que permite aos tomadores de decisão atribuir um valor monetário às conseqüências positivas ou negativas que resultariam da seleção de uma alternativa viável.

Os gestores têm que ajustar suas maneiras de agir com relação à tomada de decisão, dependendo da situação. Existem situações de rotina onde a própria organização define e determina os passos para a tomada de decisão, não exigindo dos dirigentes um esforço muito grande para a solução do problema. Em outras situações, os líderes empresariais estarão às voltas com problemas que não são freqüentes na rotina de sua empresa e por tanto, necessitam de um grau de risco muito maior por parte do tomador da decisão. Estas distinções entre as situações classificam as situações em programadas e não programadas ou decisões tomadas em condições de certeza, risco e incerteza. A habilidade em distinguir aquilo que constitui ou não um problema é o que diferencia, realmente o administrador eficaz do criador de confusões ineficaz.

Os problemas exigem um método, uma idéia, um princípio para eliminar certa dificuldade. Na realidade, a mola que aciona o processo de decisão dos gestores é a conscientização da existência do problema. Esta conscientização pode surgir de dois modos:

- Sempre que haja uma situação insatisfatória, um desvio de um padrão de desempenho desejado ou um objetivo estabelecido, e que se reconheça à necessidade de corrigir.
- Sempre que haja uma oportunidade de melhoria ou que surjam alternativas de ação a escolher, independente da existência de uma situação insatisfatória.

Neste contexto, os executivos costumam se definir como tomadores de decisão. Porém eles falham, mas por quê? O que dá para fazer para melhorar? Como afirma COHEN (2001), em pouquíssimas atividades as pessoas têm a possibilidade de ganhar tanta experiência quanto na tomada de decisões.

Os gestores tomam diversos tipos de decisões em circunstâncias diferentes. Numa decisão, é preciso uma ampla busca de alternativas e o exame de outras considerações. Da mesma forma, as informações disponíveis quando se toma uma decisão variam. Quando se escolhe um fornecedor com base no preço e no desempenho anterior, pode-se ter uma razoável certeza de que o fornecedor escolhido atenderá às expectativas. Mas, quando se decide entrar num novo mercado, tem-se muito menos certeza quanto ao resultado. Por isso, é preciso ter um cuidado especial nas decisões a serem tomadas quando se tem pouca experiência passada ou pouca informação que sirvam de orientação.

Se os tomadores de decisão não dispõem de informações suficientes para selecionar alternativas claras ou calcular seu risco, precisam tomar decisões sob condições de incerteza. Para fazer isso, devem recorrer à intuição e à criatividade. Quem toma decisões racionais usa a criatividade para combinar idéias de maneiras novas e fazer associações incomuns entre idéias. A maioria das pessoas possui potencial para solucionar problemas de modo criativo, mas não aprendeu a liberá-lo.

Às vezes, instruir alguém a “ser criativo” e evitar as abordagens óbvias (o método da instrução direta) pode resultar em soluções criativas. Na listagem de atributos, o tomador de decisão isola as características principais das alternativas tradicionais. Em seguida, considera cada atributo a partir de várias perspectivas, listando as alternativas, mas sem rejeitar nenhuma e aplica os limites do problema para eliminar as alternativas inviáveis. O pensamento lateral ou em ziguezague pode substituir os padrões lineares tradicionais de pensamento. Uma vez que o pensamento lateral não é seqüencial, os indivíduos enfatizam a reestruturação e não o desenvolvimento de um padrão.

O comportamento de um indivíduo, em condições de isolamento, jamais pode apresentar um grau de racionalidade. Como afirma SIMON (1970), o número de alternativas que esse indivíduo deve tomar em consideração e a informação de que necessitaria para avalia-las é tão vasta que é difícil admitir qualquer aproximação da racionalidade objetiva

Por outro lado, quanto a envolver os subordinados? É difícil para os líderes empresariais tomarem decisão sem incluir seus subordinados, de um modo ou de outro.

No entanto, este envolvimento pode ser formal, com o uso de tomada de decisão grupal, ou informal, como solicitar idéias. A decisão grupal faz justiça a todos os membros do grupo, é um meio de reunir atitudes diferentes, de deixar os membros dizerem o que pensam que deve ser feito para resolver o problema, de disciplinar o grupo através de pressão social e persuasão, de resolver problemas cooperativamente.

E o que é decisão não grupal? É quando se dá a cada indivíduo o que ele deseja, quando se manipula o grupo para alcançar a decisão “certa”, quando se vendem as idéias do líder aos membros do grupo, quando se joga fora a disciplina permitindo a anarquia e procura-se um mero conselho através de supervisão consultiva.

Alguns gestores pensam que as decisões tomadas em grupo, como os comitês, são mais efetivas porque maximizam o conhecimento dos outros. Outros líderes evitam severamente o envolvimento grupal, julgando que ele é incômodo, levando muitas vezes a decisões diluídas que procuram acomodar todos os pontos de vista. As características da situação decisória e os estilos de administração influenciarão na opção por usar ou não a decisão grupal. Não há dúvida de que em certas ocasiões um gestor não terá a perícia ou a informação disponível para tomar uma decisão inteligente sem a assistência dos outros. Em outras situações de decisão, o gestor pode estar muito bem informado sobre a situação decisória e pouco ganharia envolvendo os outros.

Existem vantagens e desvantagens importantes da decisão grupal:

#### Vantagens

- No desenvolvimento de objetivos, os grupos proporcionam maior quantidade de conhecimento disponível.
- No desenvolvimento de alternativas, os esforços individuais dos membros do grupo podem permitir uma busca mais ampla nas várias áreas funcionais da organização.
- Na avaliação de alternativas, os grupos têm uma faixa mais ampla de ponto de vista.

- Na seleção de alternativas, os grupos têm mais probabilidade de aceitar maior risco que os administradores individualmente.
- Por participarem do processo decisório, os membros individuais dos grupos têm mais probabilidade de serem motivados à execução da decisão.
- Há maior criatividade pela interação de indivíduos com pontos de vista diferentes.

#### Desvantagens

- A implementação de uma decisão, quer tenha sido tomada em grupo ou não, tem de ser realizada por administradores individuais. Já que o grupo não pode ser tido como responsável, as decisões grupais podem resultar em uma situação em que ninguém é responsável e o resultado é passar a culpa de um para outro.
- Considerando que o tempo é valioso como um recurso organizacional, as decisões grupais saem caras.
- A decisão grupal é ineficiente se a decisão tiver de ser tomada prontamente.
- Em certos casos as decisões grupais podem ser o resultado de compromisso e indecisões por parte dos participantes do grupo.
- Se os supervisores estiverem presentes, ou se um membro tiver uma personalidade dominante, a decisão grupal na realidade talvez não seja uma decisão de grupo.

Estas características analíticas apresentadas exprimem certa capacidade de coletar, ordenar, classificar, comparar informações para melhorar a decisão. Esta técnica de envolvimento pode ser utilizada ao longo do processo de solução de problemas em estágios diferentes, ensina LOBOS (1991).

As decisões descrevem o processo através do qual se escolhe um caminho como solução de um problema específico. Consiste na seleção de um curso preferencial de ações a partir de duas ou mais alternativas. O processo é uma tentativa racional do líder empresarial alcançar os objetivos da organização. As decisões não prometem a mesma satisfação de 100% que uma solução perfeita dá.

Tomar decisões sempre envolve uma certa dose de risco, e o objetivo é reduzir essa dose ao mínimo possível.

As decisões são assim parte crucial das atividades dos gestores. Elas desempenham um papel fundamental quando um empreendedor faz planejamento, pois o planejamento, envolve as decisões de mais longo alcance que o dirigente pode tomar, e o fato de suas decisões serem boas ou não, desempenha um grande papel na determinação do grau de eficácia de seus planos.

A contribuição de ROBBINS E COULTER (2000) sugere que quando existe clareza um problema pode ser inequívoco, neste caso as opções conhecidas e todos os critérios pertinentes bem como as alternativas viáveis podem ser identificadas. As preferências claras significam que os critérios e alternativas foram classificados e ponderados. Já as preferências constantes refletem constância nos critérios e estabilidade nos pesos no curso do tempo. Nenhuma restrição de tempo ou custo permite obter informações completas sobre os critérios e alternativas.

A máxima compensação que o tomador de decisão escolherá é a alternativa que propiciar o mais alto valor percebido. Durante o processo de tomada de decisão, a pessoa deve procurar otimizar as decisões racionalmente e fazer escolhas coerentes visando maximizar o resultado dentro das limitações específicas. O processo de decisão se constitui de alguns passos e o modelo de decisão racional contém os seguintes pressupostos:

**1 >> Definir o problema**

**2 >> Identificar critérios de decisão**

**3 >> Pesar os critérios**

**4 >> Gerar alternativas**

**5 >> Classificar cada alternativa segundo cada critério**

**6 >> Calcular a decisão ótima**

Uma boa maneira de poder entender o processo de tomada de decisão administrativa é fazer uma abordagem idealizada e totalmente racional da decisão, fazendo então, uma comparação entre o ideal e o que realmente ocorre numa organização administrada por líderes extremamente racionais. O processo da tomada de decisões segundo esta série deveria seguir os passos do tipo:

**1 >> Definir o problema    2 >> Obter todos os fatos    3 >> Formular as alternativas**

**4 >> Ponderar e buscar definir planos    5 >> Avaliar e rever os resultados**

Entretanto a realidade é diferente. Inúmeras pessoas e/ou empresas ao se definirem por uma decisão por um fato ou sobre um problema, não obtiveram sucesso. Portanto, existe uma diferença acentuada entre tomada de decisão fácil, ideal e impecável e a decisão imperfeita e forçada. Muitos pesquisadores do processo de tomada de decisão afirmam que a realidade é mais uma questão de “intromissão” e “estar sociado”. Isto descreve o processo de tomada de decisões parciais ou graduais, uma após a outra, como um curso de ações que produz resultados inesperados.

Essas idéias explicam por que os líderes empresariais, de fato, não buscam decisões ótimas e perfeitas, mas ao contrário, agindo com um desconhecimento parcial, tentando achar algo que pareça certo de forma moderada. Devido a toda esta diferença da realidade, a versão ideal da forma racional, integrada, lógica e de acordo com as metas fazer lembrar as possibilidades de sermos mais sistemáticos e lógicos.

Mas ainda, faríamos bem em examinar de perto o lado da Tomada de Decisão para termos certeza de que sabemos o que de fato acontece. É necessário esclarecer a situação que se está tentando resolver. Às vezes, essa medida é simples. Entretanto, algumas situações podem não ser muito evidentes, nem tão simples e antes de se chegar a uma decisão para melhorar a situação, precisa-se levar em consideração as circunstâncias, descobrir o que está errado para depois agir. O método básico para tomada de decisão envolve uma seqüência de passos:

- Analisar e identificar a situação:

Primeiramente, devemos salientar, que a definição ou a seleção dos problemas a serem trabalhados inicialmente, não é uma operação simples. Muitos líderes empresariais passam ligeiramente por cima de uma série de problemas e iniciam por aqueles que a primeira vista, parecem ser os piores. Dentre algumas causas possíveis poderiam incluir as seguintes:

- Ineficiência do empregado (fraca motivação, fracas técnicas de vendas)
- Mudanças Sazonais (quedas em vendas/lucros em certas épocas do ano)
- Custos mais elevados (aluguel/ serviços públicos mais caros, horas extras)
- Mudança na situação competitiva (novos concorrentes, políticas de preços)

As pessoas que tomam decisões de modo efetivo estão agudamente conscientes da importância da identificação apropriada do problema e do entendimento da situação que o causa. Um problema é uma situação que impede que a organização atinja um ou mais de seus objetivos.

As confusões de definição de problemas surgem em parte por que os acontecimentos ou problemas que atraem a atenção dos líderes empresariais podem ser sintomas de outra dificuldade mais básica e mais profunda. A definição do problema em termos dos objetivos organizacionais deve ajudar a evitá-los.

Os gestores adquirem discernimento na identificação de um problema de diversas maneiras.

Em uma delas, eles examinam sistematicamente os relacionamentos de causa e efeito.

Também procuram grandes variações ou mudanças daquilo que é considerado “normal”.

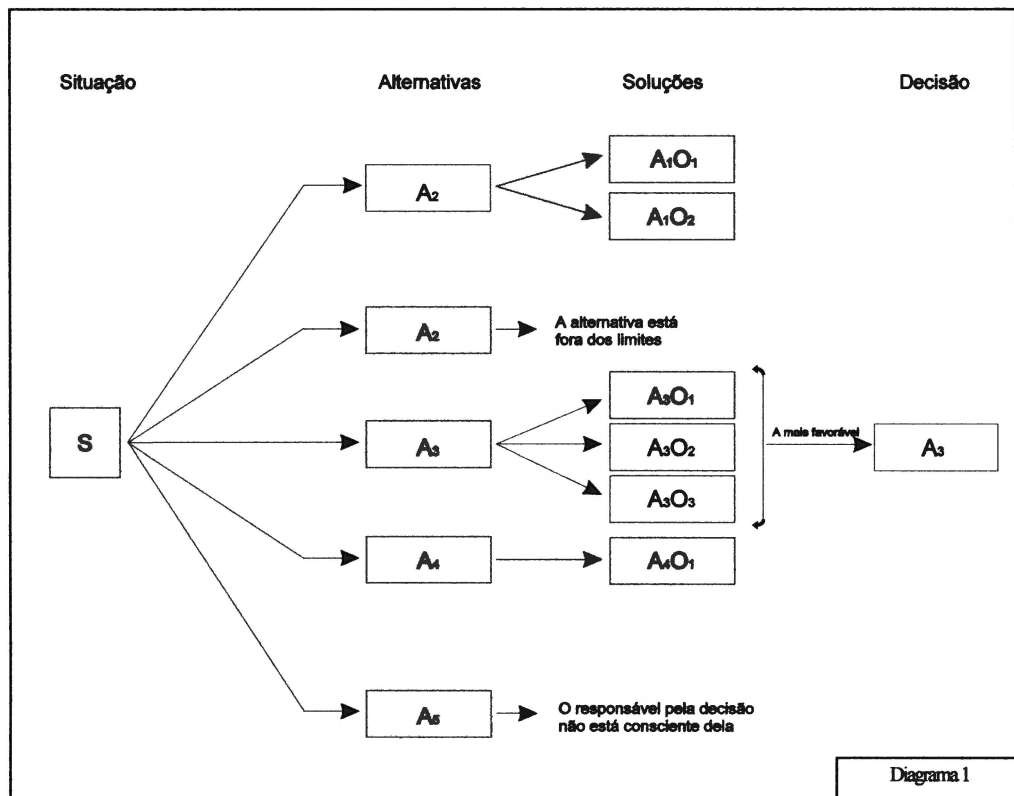
E, talvez dão maior importância, e consultam outros que são capazes de dar-lhes sugestões e idéias diferentes sobre um problema ou oportunidade. Sob muitos aspectos, os líderes ocidentais estão muito atrás de seus pares japoneses no tratamento deste primeiro passo de tomada de decisão.

- Desenvolver alternativas:

Uma vez que se tenha uma definição e compreensão clara do problema, deve-se buscar alternativas. Se não houver escolha de alternativas, não haverá realmente decisão a ser tomada. O uso de grupos de assessoramento e o conselho dos outros podem levar ao desenvolvimento de certas alternativas que por si só, o líder empresarial poderia não ser capaz e identificar. O conhecimento das alternativas é limitado, pois geralmente os líderes empresariais não têm informação completa à sua disposição quando tomam decisões.

Quão perto a organização deve chegar a uma “solução ótima” para um problema? O responsável pela decisão é capaz de obter todos os fatos? Em geral, raramente os líderes empresariais podem tomar decisões com informações completas e previsão perfeita. O processo da tomada de decisão chama este conceito de satisfatório, significando que o responsável pela decisão seleciona uma alternativa que seja razoavelmente boa, ainda que não necessariamente perfeita ou ideal. Existem também, neste processo, alguns fatores que restringem a procura de alternativas. Dentre os vários citamos:

- Algumas alternativas podem ser postas de lado porque são excessivamente caras até mesmo para serem levadas em conta.
- As instalações físicas da empresa podem levar a eliminar certas alternativas em consideração.
- As limitações de tempo para a decisão podem não permitir uma busca minuciosa de alternativas.
- A alta administração já pode ter indicado ao responsável pela decisão que certas alternativas estão fora dos limites (conforme posição A2 no diagrama a seguir).



Fonte: O ABC DA TOMADA DE DECISÃO – R.RIBEIRO - 2001

Em todas as circunstâncias que exigem uma possível decisão, há pelo menos duas possíveis ações. Por exemplo, agir ou não agir. Na maioria dos casos, há mais que duas medidas possíveis. Por exemplo, para preencher uma vaga no quadro de auxiliares, o líder empresarial pode: Deixá-la vaga; Preenchê-la com pessoal de fora; Promover o funcionário mais familiarizado com as obrigações que caberão ao ocupante do posto; Preparar algum tipo de teste que permita graduar as qualificações dos candidatos ao cargo; Solicitar a apresentação de voluntários.

- Comparar as alternativas:

Há poucos casos em que o dirigente tem a sorte de ver a frente uma alternativa que apresente probabilidade de satisfação integral. Geralmente, cada alternativa tem vantagens e desvantagens (como já citado anteriormente).

Uma alternativa que se possa preferir poderá ser cara demais; ou poderá acontecer de não se contar com o pessoal necessário para executá-la. Quando se vir à frente de uma decisão crítica, dar-se ao trabalho de relacionar as vantagens e as desvantagens em cada alternativa.

- Classificar o risco:

Uma das diferenças de tomar decisão e resolver um problema é que a solução adequada ao problema é absolutamente satisfatória quando constitui realmente, a solução correta. Ao tomar uma decisão, entretanto, a situação habitual é que cada alternativa que se considerar inclui um fator de incerteza. Como raramente existem informações totais em relação à situação, nunca poderá haver a certeza de que a decisão seja plenamente satisfatória. Dessa forma, ao considerar as alternativas, é importante que se analise o grau de risco que envolve cada uma. Evidentemente, esse grau constitui uma estimativa. Além disso, essa aproximação deve representar parte das considerações que o levarão a escolha da melhor alternativa.

- Escolher a melhor alternativa:

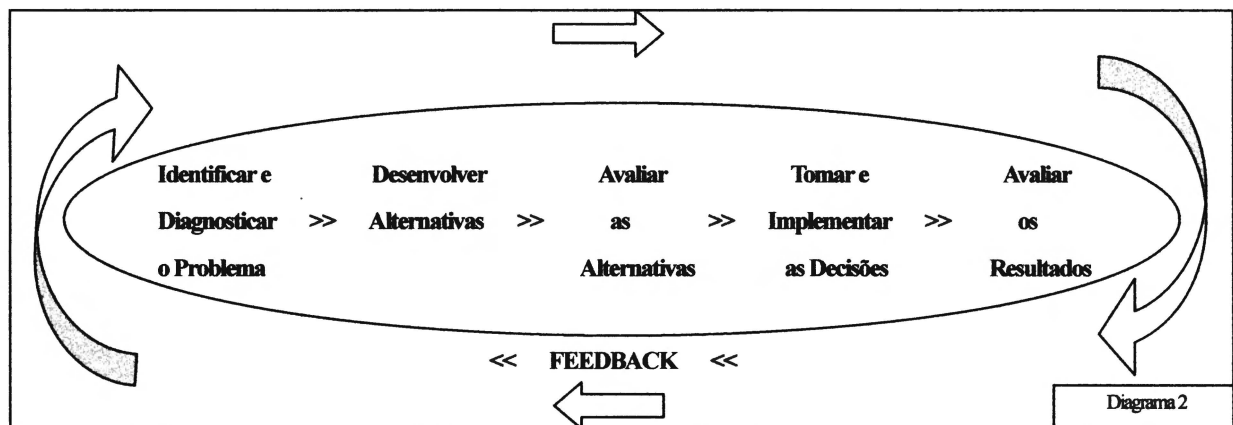
Caso se tenha executado cuidadosamente os passos anteriores, é possível que a alternativa mais provável se torne auto-evidente. Mas, existem outras possibilidades:

- Nenhuma alternativa se apresenta como desejável. O grau de risco de todas as alternativas pode convencer o gestor a não tomar nenhuma iniciativa, porque as medidas que poderão ser consideradas no momento não prometem bom resultado.
- Fusão de duas ou mais alternativas. Em alguns casos, se pode concluir que embora nenhuma das alternativas forneça, separadamente, as médias que se deseja, a combinação dos elementos de duas ou mais delas, dá ao tomador da decisão o plano com maior probabilidade de êxito.

- **Execução:**

Muitas decisões tomadas, mesmo após dias ou semanas de esforço, deixam de produzir quaisquer resultados; ou então, a decisão é acompanhada de forma tão ineficaz que, apesar de suas inúmeras qualidades, conseguem-se apenas resultados medíocres. Em resumo, uma decisão executada com energia e convicção pode produzir uma diferença considerável no resultado final. Por exemplo, a maneira como a decisão for comunicada às pessoas envolvidas constitui, propriamente, fator importante. E a maneira como as incumbências resultantes da decisão são designadas às pessoas que executam o plano, constitui o aspecto principal para sua eficácia.

Uma rotina sugerida para a sistemática consiste em:

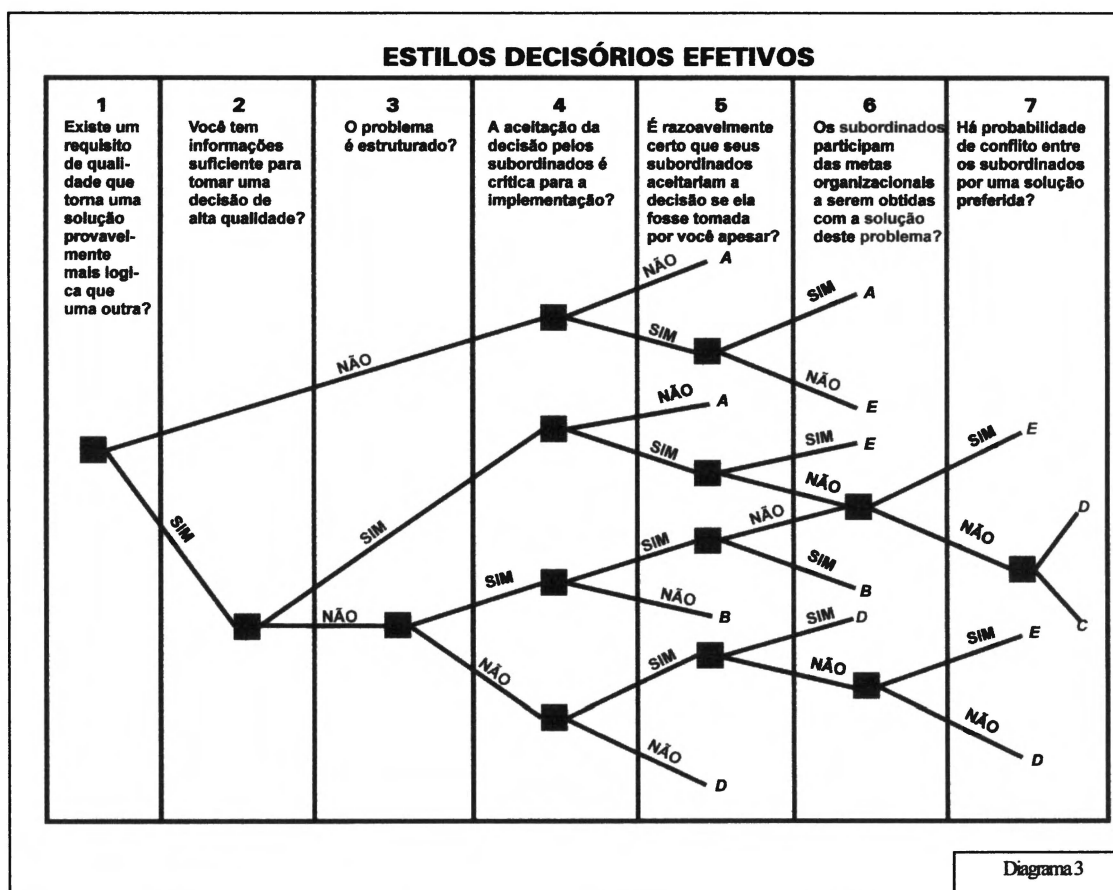


Fonte: Elaborado por J.L.NICOLELIS para este estudo - 2003

Ainda no contexto da decisão, para auxiliar o processo de decisão do gestor, Victor Vroom e Philip Yetton desenvolveram um método em que se consegue apontar até que ponto se deve envolver os subordinados na solução de problemas. Este método conhecido como “árvore da decisão”, procura identificar o determinado estilo “ótimo” de decisão que um líder empresarial julgaria apropriado em cada situação. Vroom e Yetton apontaram algumas características e estilos para a tomada de decisão.

As características principais de uma situação de tomada de decisão são:

- Existe um requisito de qualidade que torne uma solução provavelmente mais lógica do que outras?
- Um administrador tem informação para tomar uma decisão com qualidade?
- A situação de decisão é estruturada?
- A aceitação da decisão pelos subordinados do administrador é crítica para a implementação efetiva da decisão?
- É razoavelmente certo de que a decisão seria aceita pelos subordinados se o administrador tivesse tomado sozinho?
- Os subordinados do administrador participam das metas organizacionais a serem alcançadas se o problema for resolvido?
- É provável que a solução preferida ocasione conflitos entre os envolvidos?



Fonte: A ÁRVORE DE DECISÃO – R.RIBEIRO - 2001

Estas variáveis devem determinar a extensão em que o líder envolve os subordinados no processo, ou toma decisões sozinho, sem suas contribuições. Citamos ainda alguns dos principais estilos particulares de Tomada de Decisão que são:

- o Autocrítico: Resolve o problema ou toma uma decisão por si mesmo, usando informações disponíveis no momento. Obtém as informações necessárias de seus subordinados, depois decide sozinho a solução do problema. Pode ou não dizer aos subordinados qual é o problema, ao obter as informações dos mesmos. O papel desempenhado por seus subordinados ao tomar a decisão é o de fornecer-lhe informações necessárias, em lugar de criar e avaliar soluções alternativas.
- o Consultante: Compartilha o problema com os principais subordinados individualmente, obtendo as suas idéias e sugestões, sem formar um grupo. A seguir, toma a decisão que pode ou não refletir a influência dos subordinados. Compartilha o problema com os subordinados como um grupo, obtendo coletivamente suas idéias e sugestões. Depois, toma a decisão que pode ou não refletir aquela influência.

Apesar de todo esse esforço e conhecimento, conforme estudos sobre decisões realizados em duas décadas de pesquisas do professor Paul Nutt, do Fisher College of Business – Universidade de Ohaio, nas empresas metade delas fracassa.

É que na verdade, de forma mais amena, o modus operandi que trata a questão quase não existe, pois não adianta inventar nem prometer o impossível na abrangência de algum método. No entanto, aumentar as legítimas preocupações com os efeitos, quer para se beneficiar desse conhecimento, quer para descomplicar a lógica da resolução, independe de reestruturação e está se desenhando longe de eliminar o planejamento, o desenvolvimento de programas, e uma série de atividades ou ferramentas “pró-decisão”.

Mas quais são as causas de uma má decisão? Aqui fazemos uso da contribuição de HAMMOND, KEENEY, E RAIFA (1998).

Devido à complexidade para estruturar e formular um problema de decisão e o alto índice de julgamento de natureza subjetiva, as más decisões ocorrem com frequência devido a ‘armadilhas ocultas’ que acompanham o processo de decisão que podem causar erros na formulação e estruturação do problema, e também na escolha da alternativa correta. As principais armadilhas são:

- Armadilha da âncora: um dos tipos mais comuns, é a fixação no “histórico passado”, ou na “tendência mundial”, ou na “tradição”;
- Armadilha do ‘status quo’: mesmo as alternativas inovadoras tendem a ser semelhantes àquelas que foram abandonadas, ou não passam da mesma idéia apresentada de modo diferente, existe uma tendência para não sair do status atual;
- Armadilha do custo investido: muitas decisões tentam levar em conta as perdas (ou ganhos) do passado, mesmo que elas sejam irrecuperáveis;
- Armadilha da evidência confirmada: muitas decisões estão baseadas em evidências não confirmadas, mas assumidas de forma polêmica, como por exemplo, propaganda de TV, P & D, violência urbana, pena de morte, etc.
- Armadilha das tabelas comparativas (‘frames’): um mesmo problema pode ser apresentado de modo diferente dependendo do ponto de vista adotado;
- Armadilha da estimativa e da previsão: os valores adotados para estimar um valor ou uma previsão devem ser analisados e discutidos de modo a minimizar o efeito do julgamento subjetivo ou superficial;
- Armadilhas do excesso de confiança/prudência: a confiança ou a excessiva prudência pode levar a exageros na obtenção da informação ou da decisão.

Para os gestores, as tarefas de decisão e solução de problemas constituem partes particularmente importantes de seu trabalho. Frequentemente as dificuldades que surgem nas operações de uma empresa resultam de fraquezas nas tomadas de decisões e na solução de problemas.

Por outro lado, as pessoas em todos os níveis da organização têm que estar sempre tomando decisões e resolvendo problemas sendo justamente neste aspecto que são identificados e gerados pequenos e grandes conflitos.

Conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses HAMPTON (1991). O conflito pode surgir da experiência de frustração de uma ou ambas as partes, de sua incapacidade de atingir uma ou mais metas. O conflito está ligado à frustração, fato que o desencadeia. Reconhecido esse processo, o fenômeno do conflito pode ter um efeito construtivo ou destrutivo dependendo da maneira como é administrado. À parte frustrada interpreta a situação projetando suas conseqüências, já a outra parte envolvida reage a este comportamento com base em suas próprias percepções e conceituações da situação que podem ser diferentes daquelas imaginadas pela outra parte.

Um ciclo de frustrações ocorre em virtude da má interpretação ou incompreensão dos interesses ou necessidades das partes, fazendo com que cada um interprete a situação a seu modo. Desta forma o conflito não necessariamente acontece entre duas pessoas, podendo existir entre dois grupos, um grupo e uma pessoa, uma organização e um grupo e assim por diante. HODGSON (1996), afirma que para que haja conflito basta a existência de grupos, pois a simples existência de diferentes grupos já cria um potencial latente para o surgimento de conflitos.

As possíveis causas podem ser as diferenças de personalidade, a existência de atividades interdependentes no trabalho, metas diferentes recursos compartilhados, diferenças de informação e percepção. Classificamos os tipos de conflitos em: conflito latente, conflito manifesto, conflito destrutivo, conflito construtivo.

Existem ainda as seguintes categorias:

- conflito interno – envolve a dissonância emocional para um indivíduo, refletindo o abismo entre o que o indivíduo diz e o que faz.

- conflito interpessoal – é aquele que existe entre indivíduos, quando são violadas as necessidades de ser valorizado e tratado como indivíduo, de estar no controle, de ter auto-estima, e da necessidade de ser coerente.

Nas empresas os tipos de conflitos podem ser sociais, tradicionais e individuais. Os coletivos, são organizados por estruturas sindicais e dependentes da mobilização dos assalariados na empresa. Os tradicionais pertencem à história das empresas e muitos acreditam piamente que jamais terminarão. São conflitos que reúnem indivíduos em torno dos mesmos interesses e fortalecem a solidariedade na luta contra uma coletividade vizinha.

Os individuais são problemas de um indivíduo em relação a outro, na convivência normal de trabalho e pode ser hierárquicos ou pessoais do tipo chefe x subordinados, ou ainda entre chefes de departamento. Mas a racionalidade exige que se faça uma escolha consciente entre valores competitivos, sem se deixar levar pelo capricho dos estímulos.

A ordem evita a confusão, todavia a flexibilidade apresenta-se como a adaptação rápida às novas necessidades colocadas pelo mercado. Quando estas necessidades são violadas as pessoas reagem das seguintes maneiras: revidando (não fico bravo, me vingó), dominando (quero tudo do meu jeito), isolando-se, cooperando. Esta última pode ser considerada como um dos efeitos positivos do conflito, gerando aumento da motivação, identificação e aperfeiçoamento de problemas, união do grupo, aumento do conhecimento, melhoria no processo da criatividade incentivo para o crescimento.

A percepção dos eventos a nossa volta depende de características individuais, como por exemplo: classe social, processo de aprendizagem, educação, origem cultural, valores religiosos, crenças político-ideológicas, etc. KASSEN (2001).

## 2.2 Reflexões Sobre o Pensamento Estratégico na Organização

Grande parte do comportamento individual nas organizações administrativas é planejada e orientada no sentido de alcançar metas e objetivos. Às metas são atribuídas decisões que levam à seleção de finalidades últimas que são chamadas juízos de valor. De modo geral estas metas são formuladas em termos gerais e ambíguos. O gestor deve procurar conhecer as respostas a tais questões.

Com base na contextualização já exposta, e buscando justificar o conceito, LUCK (2000) identifica planejamento como o esforço disciplinado e consistente destinado a produzir decisões fundamentais e ação que guiem a organização em seu modo de ser e desfazer, orientado para resultados com forte e abrangente visão de futuro.

O objetivo único é uma melhora no processo de decisão, que em uma grande empresa pode representar uma diferença de centenas de milhões de dólares. Mudam os autores, mas o passo-a-passo recomendado é mais ou menos o mesmo: 1) Defina o problema, o propósito geral da decisão; 2) Identifique os critérios que você vai usar para avaliar as alternativas, ou seja, estabeleça as metas que quer atingir; 3) Dê peso aos critérios, ordenando suas metas por importância; 4) Busque informações que gerem alternativas de solução; 5) Dê nota às alternativas, segundo os critérios; e 6) Calcule a melhor alternativa.

Análises que, há 15 anos, levaríamos semanas para fazer, hoje podem ser feitas em dias, enfatiza Ronald Howard, professor do departamento de sistemas de engenharia econômica da Universidade Stanford e sócio da consultoria Strategic Decisions Group.

Existem hoje muitos métodos para ajudar a elaborar um plano estratégico visando unicamente a tomada de decisão em ambientes com vários critérios de avaliação, informações incompletas, múltiplos participantes e dados imprecisos. No Brasil, grandes empresas, como a Vale do Rio Doce, Bradesco e Banco do Brasil, também utilizam ferramentas de apoio à decisão multicritério.

Contudo essa gama de tecnologia faz falta à imensa maioria das empresas. É claro que não basta seguir o passo-a-passo. A teoria normativa indica a direção em que o decisor quer ir, mas há inúmeros obstáculos no caminho. É importante conhecê-los, não para invalidar o processo mas para se precaver.

Por exemplo: "Decisores procuram informações, mas eles vêem o que esperam ver e não prestam atenção ao inesperado", diz o sociólogo James March, professor de gestão na Universidade Stanford e autor do livro *A Primer on Decision Making* em Introdução à tomada de decisões.

Para lidar com todas as armadilhas no processo de tomada de decisão, não há outro meio a não ser ficar atento e tentar compensar a tendência a incorrer em vícios de pensamento. A começar, talvez, pela sua personalidade. Um perfil reflexivo analisa o quadro geral antes de qualquer coisa. Um perfil racional tenta dar conta de dados objetivos. Um pragmático tende a ir direto para a implementação. É importante a pessoa conhecer suas características, para compensar o viés que naturalmente tem para olhar um problema.

Com grupos acontece algo parecido. Todas essas regras e cuidados têm o sentido de buscar o melhor resultado possível em cada problema. Dentro dessa lógica, decidir é avaliar conseqüências. Há, porém, uma segunda forma de entender o processo de decisões como uma lógica de aprendizado de comportamentos e apropriação de identidade. Segundo essa teoria, o processo mental pelo qual passa um decisor não é de avaliação de alternativas, mas sim de reconhecimento da situação ("o que está acontecendo?"), caracterização da identidade ("que tipo de pessoa sou, ou que tipo de organização é esta?") e cumprimento de regras ("o que uma pessoa como eu faz numa situação como esta?").

As duas formas de entender o processo de decisão - avaliação de conseqüências ou construção de identidade - exigem diferentes habilidades. "Uma põe ênfase na antecipação do futuro e na formação de expectativas. A outra requer o aprendizado de experiências passadas e a formação de identidades úteis", diz March.

Durante o processo de tomada de decisões, os executivos desenvolvem e comunicam sentidos não apenas sobre a decisão mas também sobre verdades, moral e comportamentos aceitáveis.

Eles elaboram uma linguagem e descrevem como as ações podem ser explicadas e justificadas. Eles designam e definem os valores individuais. Assim, o processo afeta os princípios e a auto-estima dos indivíduos e da organização. É difícil entrar em uma instituição ou uma empresa e depois de algum tempo não pensar e agir, naturalmente, conforme a sua cultura. Assim a avaliação dessa cultura é primordial e primeiro passo para se instalar uma gestão realmente participativa.

Essa mudança deverá acontecer paralelamente ao processo de um planejamento estratégico que deve delinear as ações que possam transformar aspectos viciosos e por vezes nocivos à própria organização.

Estamos vivendo a “era do conhecimento” e podemos observar pelos efeitos da globalização, pela tecnologia, que a busca do conhecimento, do domínio de outras línguas e contato com outras culturas são hoje fatos irreversíveis e o planejamento estratégico auxilia de forma generalizada, atendendo às necessidades de melhoria de todas as áreas de forma integrada. Através de uma análise ambiental, e devido a todos os fatores mencionados, a empresa deve direcionar os seus objetivos principalmente em “resolver ineficiências”.

Ao mencionar este aspecto, verificamos que uma pergunta deve ser feita: Que tipo de profissional precisamos, para não somente transmitir informações, mas como peça chave para excelência administrativa organizacional? A partir desse questionamento, que tipo de gestão precisamos para que seja dada a oportunidade a esse profissional de conduzir sua ação no sentido de potencializar objetivos.

Uma gestão participativa não comporta um profissional à moda antiga, que foca somente avaliar problemas no momento sem observá-lo o que ele se tomará lá na frente. A gestão participativa não comporta muito menos um gestor monopolizador de idéias e ações que não acreditam num primeiro momento, em um planejamento estratégico. Este planejamento estratégico serve para que a empresa não somente siga às tendências (em constante mudança na realidade atual), mas ajude a vislumbrar no futuro as necessidades dos colaboradores, cliente e processos numa dimensão

interacionista, e os moldem para dar o suporte que eles precisarem, sendo um participante ativo e constante como formador de cidadãos capazes de desenvolver suas habilidades técnicas e pessoais.

Para planejar estrategicamente é preciso rever todas as dimensões que compõe o cenário: política, visão, missão, valores, objetivos e metas. Também é necessário cercar-se de informações seja através de questionários de investigação, entrevistas, etc. É necessário definir que tipo de profissional seria importante para a realização desse objetivo.

Um gestor que é formador e tenta solucionar os problemas na área administrativa, esta em constante contato com seu público, para se transmitir a missão e a visão dessa instituição. E mais ainda o planejamento estratégico busca hoje, os objetivos da empresa e qual o processo que seria a melhor forma de ação, para se chegar aos resultados definidos.

Também devemos entender este processo nas empresas e associá-lo aos mecanismos mais amplos de gestão onde os indivíduos envolvidos numa competição por avanço na carreira têm a identidade moldada por essa competição.

### **2.3 Dicotomias do Processo Decisório**

Nesta sessão faremos alusão às dicotomias encontradas no processo decisório, a partir de um trabalho elaborado pelo professor MAURICIO SERVA (2002), da Universidade Federal do Paraná, cujo tema chama a atenção por apontar alguns focos de ação que são fundamentais para a compreensão da complexidade gerencial no ambiente organizacional.

#### Dicotomia: Ordem x Flexibilidade

Primeiramente, é bom ressaltar que o fato de estabelecer normas e procedimentos, não quer dizer sempre que isso tolha a criatividade e a iniciativa. A ordem evita a confusão, todavia a flexibilidade apresenta-se como a adaptação rápida às novas necessidades colocadas pelo mercado.

Do esforço para a boa percepção do ambiente, provem a constatação de que a empresa tem de fazer face rapidamente a tais necessidades.

Para tanto, recomenda-se a utilização do instrumento do planeamento integrado. O emprego desse instrumento deve envolver a participação dos especialistas que atuam nas respectivas áreas enfocadas; nesta perspectiva, o planeamento está para a ordem assim como a estratégia está para a flexibilidade.

Outro recurso que pode ser bem utilizado é o estabelecimento de metas adequadas. Tais metas devem ser sobretudo tangíveis, além de representar um atrativo para pessoas e grupos. Deve-se a todo o custo evitar metas inatingíveis.

Ainda sobre as metas adequadas, a organização deve empreender esforços visando treinar, envolver e motivar pessoas sob a égide das metas, o que significa exercitar a participação efetiva. A dicotomia ordem x flexibilidade pode ser enfrentada sob três focos:

- *o processo*: a autocrítica aqui é fundamental para ajustar sempre o processo às novas necessidades;
- *o cliente*: novamente a autocrítica é importante para se colocar na posição do cliente e identificar as falhas no atendimento das suas expectativas;
- *o produto*: também no que tange ao produto ou serviço prestados, a ordem deve ser periodicamente relativizada, a fim de aperfeiçoar aquilo que se produz.

#### Dicotomia: Decisões Políticas x Decisões Técnicas

De forma geral, a decisão técnica pode ser considerada como mais correta, pois está quase sempre baseada em dados. Por sua vez, a decisão política é baseada em relacionamentos. Porém ambas podem gerar maus resultados. Em todas as situações, é preciso conhecer profundamente o

assunto em questão visando criar mais opções e assim sobrepujar a limitação da decisão técnica x decisão política.

No estudo dos papéis gerenciais, o gerente deve estabelecer uma rede de relações estratégicas com o intuito de obter aceitação de suas decisões. Deve-se ter sempre a atenção de “preparar o terreno”, de “vender a idéia” para as decisões técnicas, já que vender a idéia de uma decisão técnica muitas vezes torna-se um verdadeiro desafio, até porque nem sempre os números de que se dispõe não são suficientemente claros. Assim vemos que as duas dimensões (técnica e política) caminham juntas na ação gerencial. A transparência nas decisões é um fator essencial no enfrentamento dessa dicotomia.

O envolvimento das pessoas afetadas pela decisão a tomar, também pode auxiliar a lidar com a dicotomia. Na prática, observa-se freqüentemente que as decisões de caráter político se sobrepõem às técnicas, entretanto os extremos devem ser evitados, tanto de uma dimensão quanto da outra. Em longo prazo, os extremos são perigosos para o gestor.

#### Dicotomia: Hierarquia x Participação

É preciso manter o equilíbrio, isso talvez valha para todas as outras dicotomias, mas qual a fórmula? Em verdade, ela não existe, contudo podemos indicar abaixo alguns procedimentos e atitudes que viabilizam um equilíbrio dinâmico. Manter uma política clara sobre os objetivos e os meios aceitáveis para atingi-los.

Ter uma equipe motivada e participativa. Para tanto, o gestor deve cultivar um bom relacionamento para gerar o desejo de participar. A descentralização das decisões, evidentemente não pode deixar de ser ressaltada. As pessoas ou o grupo devem ter liberdade para tomar decisões, embora a verificação dos acontecimentos, das ações e dos resultados alcançados seja sempre recomendável, buscando o diálogo e o feedback.

Ouvir os subordinados revela-se como uma prática facilitadora; dar atenção ao lado pessoal dos subordinados e ter disponibilidade para ouvi-los se manifestarem sobre as ordens e idéias que lhes transmitimos.

Promover o job rotation pode se constituir numa prática poderosa para gerar motivação e agir no âmbito da dicotomia hierarquia x participação. Nem sempre podemos escolher todas as pessoas com as quais trabalhamos. Quando é possível fazê-lo, o caráter deve pesar na escolha dessas pessoas, não somente a capacidade técnica.

O respeito aos outros é inseparável da ação eficaz quando se está vivenciando, enquanto gestor, a dicotomia hierarquia x participação. O gestor deve ter o desprendimento e a humildade para crer que os outros também têm boas idéias. Não obstante a ação do gestor em si tenha uma importância capital nessa dicotomia, a organização também pode exercer um papel de destaque, por exemplo adotando políticas de incentivos para a participação, principalmente premiando a iniciativa e as boas idéias.

Ainda em se tratando do papel a ser exercido pela organização, ela deve treinar os gestores para serem verdadeiros líderes. Estes não devem ter reservas a explicar, esclarecer e justificar as decisões e medidas adotadas pois tais ações estão na base de uma gestão realmente participativa. Finalizando, não podemos esquecer o fator educação. Há que se tentar nivelar o grupo sob o ponto de vista da educação; um maior grau de instrução quase sempre condiciona uma melhor qualidade da participação.

#### Dicotomia: Indivíduo x Organização

Essa dicotomia é crucial, tanto para a empresa, como para os gestores e demais empregados. Muitas vezes, não se sabe claramente quais são os valores estabelecidos pela empresa, ademais, o alinhamento do indivíduo à organização é extremamente difícil.

Por conseguinte, uma questão se apresenta de imediato: deve-se alijar aqueles que não estão alinhados? Do ponto de vista do gestor, é claro que não, uma vez que trabalhar com indivíduos não necessariamente alinhados e obter deles a produtividade requerida é um dos desafios inerentes a atividade gerencial.

O gestor deve esforçar-se para tornar claro para as pessoas quais são os valores defendidos pela empresa. Este é um trabalho permanente. Todavia, há o outro lado da questão: o gestor também precisa entender os valores dos funcionários visando tornar viável e até mesmo confortável (se possível) o cumprimento cotidiano das rotinas.

Essa dicotomia também pode ser representada pela dualidade seguinte:

o quê o indivíduo espera da empresa?

o quê a empresa pode oferecer ao indivíduo?

Em primeiro lugar, o gestor deve procurar conhecer as respostas a tais questões. Daí, ele desenvolverá seus papéis, visando estabelecer um equilíbrio possível entre a dimensão individual e a organizacional; para tanto, agir para incrementar a motivação nas pessoas é imprescindível.

O impacto da motivação no enfrentamento dessa dicotomia é inegável. Um dos maiores problemas relacionados à motivação reside na forma padronizada, massificada que as organizações, enquanto entidades burocráticas, tratam seus membros. As medidas são tomadas “em linha”, generalizando e homogeneizando os indivíduos, principalmente nas grandes corporações; onde quase não existe a singularização no tratamento às pessoas. Por tanto, enquanto não se encontram soluções globais, recai também sobre o gestor a singularização do tratamento aos empregados.

Neste sentido, o reconhecimento é um dos mais importantes recursos que o gestor pode utilizar para gerar motivação. Mesmo que o tratamento dado pela empresa seja massificado, o gestor, ao reconhecer autenticamente o valor e o acerto das ações do subordinado, concretiza, pelo menos em parte mas com grande força, a singularização da interação indivíduo-organização.

### **3. Metodologia - Levantamento de Dados para Pesquisa**

A proposta do estudo consiste em identificar nos executivos da empresa em questão, alguns traços na personalidade-estilo preponderantes e que de certa forma são transferidos para o processo. A elaboração de tabelas com características sobre as dimensões dicotômicas, tentará identificar as principais características e os maiores focos de conflito que os gestores se deparam no dia-dia administrativo. Como consequência, buscaremos extrair da experiência destes gestores, alguma contribuição que reflita para processo decisório, ou seja, um alerta para sensibilizar outros gestores quanto as possíveis barreiras e dificuldades que fazem parte de suas ações atuais e futuras.

#### **3.1 Preparação da Pesquisa**

Como principal objetivo da pesquisa, pretendeu-se primeiramente identificar características dominantes nos gestores da empresa analisada. Baseando-se em matéria publicada na revista EXAME (2001), foram extraídas algumas características sobre estilos executivos de grandes empresas nacionais como referência à preparação da pesquisa, e selecionadas as principais conceituações que determinam o perfil dos tomadores de decisão, bem como algumas características intrínsecas a cada um deles. Estes estilos foram descritos como:

##### **Intuitivo**

- Tenta projetar um futuro agindo com a perspectiva do médio e do longo prazo
- Imagina que impacto essa ação terá sobre o usuário, o funcionário e o acionista
- As decisões são na maioria das vezes inovadoras, revolucionárias
- Dá grande autonomia a seus funcionários e cobra resultados
- Avalia todos os quesitos possíveis para saber se as metas estão sendo cumpridas

## **Planejador**

- Está preparado quando a decisão se apresenta, é subordinado a um planejamento
- Não é pego de surpresa, pois acompanha a adequação do processo decisório
- Cria regras de conduta e/ou sistemas formais que estabeleçam critérios de avaliação
- Mantém boa parte dos envolvidos participando das decisões em qualquer situação
- Consulta sistemas para saber que modelo e quais informações usar nas conclusões

## **Perspícaz**

- Presta atenção em indicadores isolados para tomar uma boa decisão
- Caso necessário convence, a rigor, a organização inteira
- Segue os métodos formais de tomada de decisão
- Dá importância a informação destoante, pois esta pode ser um bom indicador
- Avalia o foco quando todo mundo fala a mesma coisa
- Só se submete às instâncias superiores se tiver justificativas formais

## **Objetivo**

- Primeiramente se pergunta 'Que problema quero resolver'
- Segue parcialmente um planejamento dentro do contexto
- Delibera fácil e agilmente as decisões
- Às vezes considera a comparação de alternativas, perda do foco
- Considera que uma decisão global, irá determinar as próximas

## **Cobrador**

- Não necessita fazer muitas perguntas
- Cobra que as informações estejam certas e que façam sentido

- Cria metas e acompanha seu cumprimento
- Acompanha e cobra medindo e corrigindo para que a decisão seja bem-sucedida

### **Mão-na-massa**

- Não acredita em processos de decisão individuais
- Procura negociar pessoalmente
- Envolve-se até o último momento
- Normalmente se envolve com os subordinados

### **Meticuloso**

- Utiliza várias pastas cada uma contendo um problema que exigirá sua atenção
- Nos tempos de folga medita sobre algum problema procurando sua resolução
- Tenta primeiro se convencer da melhor solução
- Engendra discussões infundáveis na empresa, apresentando a idéia e o modelo
- Tende a evoluir as informações contraditórias da empresa

### **Estrategista**

- Percebe os gargalos e nós que tem de resolver
- Discute temas que tenham sido sugeridos
- Costuma aflorar as idéias durante as discussões
- Envolve outros altos níveis no cumprimento de sua estratégia
- Procura propor uma comissão para acompanhamento da decisão

### 3.2 Relação entre Estilos Gerenciais e Dicotomias

Numa segunda fase, tentou-se obter do público analisado, alguma referência sobre um determinado grau de importância sobre as dicotomias citadas durante a contextualização do estudo. Para estabelecer a ligação entre os perfis e as dicotomias, foi elaborada a Tabela 1 com a distribuição de pesos sobre cada item conforme as características das personalidades e estilos já citados. Foram utilizadas cores distintas para cada dicotomia na tentativa de mostrar onde se concentram os principais focos de conflito.

ESTILOS	DICOTOMIAS								Avg	D.Padrão
	1 Ordem X Flexibilidade		2 Decisões Políticas X Decisões Técnicas		3 Hierarquia X Participação		4 Indivíduo X Organização			
Estrategista	4	6	7	3	5	4	5	5	39	11,4
Persepicaz	7	2	6	4	6	4	3	6	38	11,2
Objetivo	3	6	5	5	3	6	4	5	37	10,8
Planejador	6	2	4	6	5	4	5	4	36	10,6
Medítiloso	7	2	2	7	6	5	2	4	35	10,4
Cobrador	6	3	5	4	7	3	1	5	34	10,1
Mão-na-massa	4	5	3	4	2	7	4	4	33	9,7
Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	32	9,4
<b>Avg</b>	<b>41</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>29</b>	<b>37</b>		
<b>D.Médio</b>	<b>4,7</b>	<b>3,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>4,1</b>	<b>4,5</b>	<b>2,7</b>	<b>4,5</b>		
<b>Correlação</b>	<b>0,9</b>		<b>-0,5</b>		<b>-0,9</b>		<b>-0,3</b>		<b>1,5</b>	
<b>Covariância</b>	<b>-2,22</b>		<b>-1,19</b>		<b>-1,69</b>		<b>0,27</b>			

Correlação	
1	0,93
3	-0,88
2	-0,53
4	-0,14

Covariância	
1	-2,69
3	-1,63
2	-1,19
4	-0,13

Tabela 1

Observando na Tabela 1, existem nas colunas mais à direita, informações sobre a média e o desvio-padrão que determinaram respectivamente a maior pontuação de um estilo frente as dicotomias. Também se visualiza a ordem decrescente de aferição, bem como, a demonstração de como o possuidor deste estilo desvia suas ações do normal para atingir seus objetivos.

Na parte inferior da Tabela 1, foram demonstradas informações que ajudaram a estabelecer o desvio médio, ou seja um equilíbrio do padrão dominante entre os estilos, suas correlações e variâncias. Isolado no canto inferior à direita encontra-se caracterizado o desvio padrão de toda seqüência. Por último, obtivemos a ordenação dos índices de correlação e covariância demonstrando onde existem maiores e menores graus de atribuição.

Aplicadas as relações das dicotomias aos estilos, como resultado obtivemos a Tabela 2, que focou exatamente a existência das maiores discrepâncias e incidências, ou seja os maiores e menores focos de conflito conforme o padrão da Tabela 1. O mais interessante na Tabela 2 é o surgimento de dicotomias mais complexas.. Exemplo: Decisões Técnicas X Participação X Indivíduo.

Classe	Tipo	Or	Flex	Decisões Pc	Decisões Tc	Hierar	Particip	Individ	Organi	Dom
As decisões são na maioria das vezes inovadoras, revolucionárias	Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	4
Avalia todos os quesitos possíveis para saber se as metas estão sendo	Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	6
Dá grande autonomia a seus funcionários e cobra resultados	Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	3
Imagina que impacto essa ação terá sobre o usuário, o funcionário e o	Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	6
Tenta projetar um futuro agindo com a perspectiva do médio e do longo	Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	4

Tabela 2

A seguir na Tabela 3, contendo o panorama geral das demonstrações, é possível uma melhor visualização sobre onde se relacionaram as dicotomias conforme os perfis, ou seja, onde cada gestor encontra maiores dificuldades e por conseguinte, deve aprimorar seu comportamento e ajustar seus relacionamentos às decisões. Neste ponto, os dados demonstrados nas Tabelas 2 e 3, ainda são meramente fictícios.

Na coluna mais à direita obtivemos o dado que serviu de elo entre as respostas e as tabelas de apuração. Na coluna de “Domínio” tivemos o resultado da maior predominância nas respostas dos entrevistados. O resultado da filtragem dos maiores e dos menores desvios demonstra os principais focos de conflito frente a mesclagem das ações e os diversos estilos às dimensões analisadas.

Classe	Tipo	Or	Fle	Decisões Pt	Decisões Tr	Hierar	Particip	Individ	Orga	Dom
Acompanha e cobra medindo e corrigindo para que a decisão seja bem-sucedida	Cobrador	6	3	5	4	7	3	1	5	3
Cobra que as informações estejam certas e que façam sentido	Cobrador	6	3	5	4	7	3	1	5	2
Cria metas e acompanha seu cumprimento	Cobrador	6	3	5	4	7	3	1	5	7
Não necessita fazer muitas perguntas	Cobrador	6	3	5	4	7	3	1	5	3
Costuma aflorar as idéias durante as discussões	Estrategista	4	6	7	3	5	4	5	5	2
Discute temas que tenham sido sugeridos	Estrategista	4	6	7	3	5	4	5	5	4
Envolve outros altos níveis no cumprimento de sua estratégia	Estrategista	4	6	7	3	5	4	5	5	5
Percebe os gargalos e nós que tem de resolver	Estrategista	4	6	7	3	5	4	5	5	3
Procura propor uma comissão para acompanhamento da decisão	Estrategista	4	6	7	3	5	4	5	5	3
As decisões são na maioria das vezes inovadoras, revolucionárias	Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	4
Avalia todos os quesitos possíveis para saber se as metas estão sendo cumpridas	Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	6
Dá grande autonomia a seus funcionários e cobra resultados	Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	3
Imagina que impacto essa ação terá sobre o usuário, o funcionário e o acionista	Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	6
Tenta projetar um futuro agindo com a perspectiva do médio e do longo prazo	Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	4
Envolve-se até o último momento	Mão-na-massa	4	5	3	4	2	7	4	4	5
Não acredita em processos de decisão individuais	Mão-na-massa	4	5	3	4	2	7	4	4	2
Normalmente se envolve com os subordinados	Mão-na-massa	4	5	3	4	2	7	4	4	2
Procura negociar pessoalmente	Mão-na-massa	4	5	3	4	2	7	4	4	7
Engendra discussões infundáveis na empresa, apresentando a idéia e o modelo	Meticuloso	7	2	2	7	6	5	2	4	4
Nos tempos de folga medita sobre algum problema procurando sua resolução	Meticuloso	7	2	2	7	6	5	2	4	7
Tende a evoluir as informações contraditórias da empresa	Meticuloso	7	2	2	7	6	5	2	4	3
Tenta primeiro se convencer da melhor solução	Meticuloso	7	2	2	7	6	5	2	4	5
Utiliza várias pastas cada uma contendo um problema que exigirá sua atenção	Meticuloso	7	2	2	7	6	5	2	4	3
Às vezes considera a comparação de alternativas, perda do foco	Objetivo	3	6	5	5	3	6	4	5	3
Considera que uma decisão global, irá determinar as próximas	Objetivo	3	6	5	5	3	6	4	5	7
Delibera fácil e agilmente as decisões	Objetivo	3	6	5	5	3	6	4	5	3
Primeiramente se pergunta 'Que problema quero resolver'	Objetivo	3	6	5	5	3	6	4	5	1
Segue parcialmente um planejamento dentro do contexto	Objetivo	3	6	5	5	3	6	4	5	7
Avalia o foco quando todo mundo fala a mesma coisa	Perspícaz	7	2	6	4	6	4	3	6	1
Caso necessário convence, a rigor, a organização inteira	Perspícaz	7	2	6	4	6	4	3	6	3
Dá importância a informação destoante, pois esta pode ser um bom indicador	Perspícaz	7	2	6	4	6	4	3	6	1
Presta atenção em indicadores isolados para tomar uma boa decisão	Perspícaz	7	2	6	4	6	4	3	6	3
Segue os métodos formais de tomada de decisão	Perspícaz	7	2	6	4	6	4	3	6	2
Só se submete às instâncias superiores se tiver justificativas formais	Perspícaz	7	2	6	4	6	4	3	6	3
Consulta sistemas para saber que modelo e quais informações usar nas conclusões	Planejador	6	2	4	6	5	4	5	4	3
Cria regras de conduta e/ou sistemas formais que estabeleçam critérios de avaliação	Planejador	6	2	4	6	5	4	5	4	3
Está preparado quando a decisão se apresenta, é subordinado a um planejamento	Planejador	6	2	4	6	5	4	5	4	1
Mantém boa parte dos envolvidos participando das decisões em qualquer situação	Planejador	6	2	4	6	5	4	5	4	3
Não é pego de surpresa, pois acompanha a adequação do processo decisório	Planejador	6	2	4	6	5	4	5	4	7

Tabela 3

Na Tabela 4, ainda contendo o panorama geral das demonstrações, ressaltando ainda que seus dados são ilustrativos, é possível obter outra forma de visualização sobre onde as dicotomias e os perfis se relacionam, ou seja, onde cada gestor encontra maiores dificuldades e por conseguinte, deve aprimorar seu comportamento e ajustar seus relacionamentos às decisões.

O resultado da filtragem dos maiores e dos menores desvios demonstra os principais focos de conflito frente a mesclagem das ações e os diversos estilos às dimensões analisadas.

Classe	Tipo	Order	Flexibi	Decisões	Politi	Decisões	Técr	Hierarqu	Participaç	Indivíduo	Organiz	Domin
Avalia o foco quando todo mundo fala a mesma coisa	Perspicaz	7	2		6		4	6	4	3	6	1
Dá importância a informação destoante, pois esta pode ser um bom	Perspicaz	7	2		6		4	6	4	3	6	1
Está preparado quando a decisão se apresenta, é subordinado a um	Planejador	6	2		4	6		5	4	5	4	1
Primeiramente se pergunta 'Que problema quero resolver'	Objetivo	3	6		5		5	3	6		4	5
<b>Classe</b>	<b>Tipo</b>	<b>Order</b>	<b>Flexibi</b>	<b>Decisões</b>	<b>Politi</b>	<b>Decisões</b>	<b>Técr</b>	<b>Hierarqu</b>	<b>Participaç</b>	<b>Indivíduo</b>	<b>Organiz</b>	<b>Domin</b>
Cobra que as informações estejam certas e que façam sentido	Cobrador	6	3		5		4	7	3	1	5	2
Costuma aflorar as idéias durante as discussões	Estrategista	4	6	7	3		5	4	5	5	5	2
Não acredita em processos de decisão individuais	Mão-na-massa	4	5		3		4	2	7		4	4
Normalmente se envolve com os subordinados	Mão-na-massa	4	5		3		4	2	7		4	4
Segue os métodos formais de tomada de decisão	Perspicaz	7	2		6		4	6	4	3	6	2
<b>Classe</b>	<b>Tipo</b>	<b>Order</b>	<b>Flexibi</b>	<b>Decisões</b>	<b>Politi</b>	<b>Decisões</b>	<b>Técr</b>	<b>Hierarqu</b>	<b>Participaç</b>	<b>Indivíduo</b>	<b>Organiz</b>	<b>Domin</b>
Acompanha e cobra medindo e corrigindo para que a decisão seja bem-	Cobrador	6	3		5		4	7	3	1	5	3
Às vezes considera a comparação de alternativas, perda do foco	Objetivo	3	6		5		5	3	6		4	5
Caso necessário convence, a rigor, a organização inteira	Perspicaz	7	2		6		4	6	4	3	6	3
Consulta sistemas para saber que modelo e quais informações usar nas	Planejador	6	2		4	6		5	4	5	4	3
Cria regras de conduta e/ou sistemas formais que estabeleçam critérios	Planejador	6	2		4	6		5	4	5	4	3
Dá grande autonomia a seus funcionários e cobra resultados	Intuitivo	4	4		4	2		4	5	5	4	3
Delibera fácil e agilmente as decisões	Objetivo	3	6		5		5	3	6		4	5
Mantém boa parte dos envolvidos participando das decisões em	Planejador	6	2		4	6		5	4	5	4	3
Não necessita fazer muitas perguntas	Cobrador	6	3		5		4	7	3	1	5	3
Percebe os gargalos e nós que tem de resolver	Estrategista	4	6	7	3		5	4	5	5	5	3
Presta atenção em indicadores isolados para tomar uma boa decisão	Perspicaz	7	2		6		4	6	4	3	6	3
Procura propor uma comissão para acompanhamento da decisão	Estrategista	4	6	7	3		5	4	5	5	5	3
Só se submete às instâncias superiores se tiver justificativas formais	Perspicaz	7	2		6		4	6	4	3	6	3
Tende a evoluir as informações contraditórias da empresa	Meticuloso	7	2	2	7		6	5	2		4	3
Utiliza várias pastas cada uma contendo um problema que exigirá sua	Meticuloso	7	2	2	7		6	5	2		4	3
<b>Classe</b>	<b>Tipo</b>	<b>Order</b>	<b>Flexibi</b>	<b>Decisões</b>	<b>Politi</b>	<b>Decisões</b>	<b>Técr</b>	<b>Hierarqu</b>	<b>Participaç</b>	<b>Indivíduo</b>	<b>Organiz</b>	<b>Domin</b>
As decisões são na maioria das vezes inovadoras, revolucionárias	Intuitivo	4	4		4	2		4	5	5	4	4
Discute temas que tenham sido sugeridos	Estrategista	4	6	7	3		5	4	5	5	5	4
Engendra discussões infundáveis na empresa, apresentando a idéia e o	Meticuloso	7	2	2	7		6	5	2		4	4
Tenta projetar um futuro agindo com a perspectiva do médio e do longo	Intuitivo	4	4		4	2		4	5	5	4	4
<b>Classe</b>	<b>Tipo</b>	<b>Order</b>	<b>Flexibi</b>	<b>Decisões</b>	<b>Politi</b>	<b>Decisões</b>	<b>Técr</b>	<b>Hierarqu</b>	<b>Participaç</b>	<b>Indivíduo</b>	<b>Organiz</b>	<b>Domin</b>
Envolve outros altos níveis no cumprimento de sua estratégia	Estrategista	4	6	7	3		5	4	5	5	5	5
Envolve-se até o último momento	Mão-na-massa	4	5		3		4	2	7		4	5
Tenta primeiro se convencer da melhor solução	Meticuloso	7	2	2	7		6	5	2		4	5
<b>Classe</b>	<b>Tipo</b>	<b>Order</b>	<b>Flexibi</b>	<b>Decisões</b>	<b>Politi</b>	<b>Decisões</b>	<b>Técr</b>	<b>Hierarqu</b>	<b>Participaç</b>	<b>Indivíduo</b>	<b>Organiz</b>	<b>Domin</b>
Avalia todos os quesitos possíveis para saber se as metas estão sendo	Intuitivo	4	4		4	2		4	5	5	4	6
Imagina que impacto essa ação terá sobre o usuário, o funcionário e o	Intuitivo	4	4		4	2		4	5	5	4	6
<b>Classe</b>	<b>Tipo</b>	<b>Order</b>	<b>Flexibi</b>	<b>Decisões</b>	<b>Politi</b>	<b>Decisões</b>	<b>Técr</b>	<b>Hierarqu</b>	<b>Participaç</b>	<b>Indivíduo</b>	<b>Organiz</b>	<b>Domin</b>
Considera que uma decisão global, irá determinar as próximas	Objetivo	3	6		5		5	3	6		4	5
Cria metas e acompanha seu cumprimento	Cobrador	6	3		5		4	7	3	1	5	7
Não é pego de surpresa, pois acompanha a adequação do processo	Planejador	6	2		4	6		5	4	5	4	7
Nos tempos de folga medita sobre algum problema procurando sua	Meticuloso	7	2	2	7		6	5	2		4	7
Procura negociar pessoalmente	Mão-na-massa	4	5		3		4	2	7		4	4
Segue parcialmente um planejamento dentro do contexto	Objetivo	3	6		5		5	3	6		4	5

Tabcla 4

Para obtenção das respostas foi elaborado um questionário Anexo 1, que foi encaminhado aos gestores e por uma simples questão de ordenação, o questionário informava as perguntas em ordem alfabética. Concluído o questionário, solicitamos um parecer sobre a tomada de decisão na engrenagem administrativa na qual estes profissionais atuam, residindo exatamente neste ponto, o verdadeiro ganho para a pesquisa e até mesmo para o processo como um todo.

O fato de haver algumas limitações sobre a disponibilidade, comprometimento e aceitação do público pesquisado, não significou tentar solicitar aos mesmos uma certa reflexão referente à tomada de decisões da forma mais racional. Nesse contexto, obtivemos respostas francas e objetivas, buscando avaliar as características que determinam o universo dos executivos da empresa e por conseguinte servindo de contribuição para esta análise.

O resultado das respostas contidas no Anexo 1, foram transcritas na planilha Anexo 2 em linguagem Excel pré-programada para a apuração dos dados, bem como preparada para auxiliar a análise das conclusões sobre a gama total de informações.

#### **4. Breve Descrição e Histórico da Companhia**

A história da Volkswagen no Brasil começa em 1949, quando pesquisas no mercado latino-americano indicaram o Brasil como o melhor lugar para receber a primeira fábrica da marca fora da Alemanha. Em 23 de março de 1953, em um pequeno armazém alugado no bairro do Ipiranga, em São Paulo, nascia a Volkswagen do Brasil. De lá saíram os primeiros Fuscas, com peças importadas da Alemanha e montados por apenas 12 empregados. De 1953 a 1957, foram montados 2.820 veículos (2.268 Fuscas Sedan 1.200cc e 552 Kombi).

Os planos da VW ganharam novo impulso quando, em junho de 1956, o governo brasileiro criou condições para instalar no Brasil a indústria automobilística, fixando as bases para o rápido desenvolvimento do setor.

No mesmo ano, a Volkswagen, decidiu construir sua fábrica em São Bernardo do Campo, em São Paulo. Já em 2 de setembro de 1957, produzia a Kombi, o primeiro VW fabricado no Brasil, com 50% de suas peças e componentes produzidos no País.

Lançado em 3 de janeiro de 1959, o Fusca rapidamente tornou-se sucesso de mercado (o Brasil produziu e vendeu 3,3 milhões de Fuscas), numa época dominada pelos grandes automóveis importados. A empresa iniciou um profundo trabalho de desenvolvimento de fornecedores e, em fins de 1961, o índice de nacionalização do Fusca e da Kombi já era de 95%. Em 18 de novembro de 1959, a Volkswagen inauguraria oficialmente sua fábrica em São Bernardo do Campo, com a presença do então presidente da República do Brasil, Juscelino Kubitschek, responsável pela instalação da indústria automobilística do País.

Em julho de 1970, com os primeiros recordes de produção e vendas e a marca chegava ao primeiro milhão de veículos. Em março de 1972, o Fusca registrava o marco histórico de um milhão de unidades vendidas. Em 1973, foi lançada a Brasília, que fez sucesso pela praticidade e amplo espaço interno, vendendo 1.064.416 unidades até 1981.

O aprimoramento na produção de veículos adequados às condições e exigências brasileiras levou, em junho de 1974, ao lançamento do Passat, carro de tamanho médio, com motor de quatro cilindros, refrigerado a água, e com tração dianteira, completamente diferente dos modelos anteriores com motor e tração traseiros e refrigeração a ar. O carro foi sucesso no Brasil e no Exterior, principalmente no Iraque, para onde foram exportadas 200 mil unidades. Em 1975, a VW completava três milhões de carros produzidos no Brasil.

Em 1980, com o parque automobilístico brasileiro consolidado, a Volkswagen decidiu entrar no mercado de caminhões. Atualmente vice-líder nesse mercado e também no de ônibus, que começou a fabricar em abril de 1993, produziu e vendeu 161.929 caminhões e ônibus nestes 20 anos e construiu uma nova fábrica em Resende, inaugurada em 1996, com investimentos em torno de

US\$ 250 milhões. Lá, é aplicado o inédito Consórcio Modular, isto é, os fornecedores ficam lado a lado na linha de montagem da fábrica.

No início dos anos 80, depois de construir uma nova fábrica de automóveis em Taubaté, no interior do Estado de São Paulo, a Volkswagen iniciou a produção da chamada Família BX, composta pelos automóveis Gol, Voyage e Fox (este exclusivo para exportação para os Estados Unidos), a station-wagon Parati e a picape Saveiro. De 1986 a julho de 1993, foram exportados 170.514 Fox para os Estados Unidos.

Em 1984, a VW entrou no segmento C, de carros de luxo com o Santana e, em 1985 com a Quantum (a primeira station-wagon com quatro portas). Desde então, os dois modelos vêm figurando entre os 20 automóveis mais vendidos no País. No final de 1999, o Santana e a Quantum foram reestilizados, aumentando a competitividade entre os mais modernos veículos vendidos no Brasil. Até 2000, a Volkswagen já comercializou 624.633 unidades desses automóveis.

Em 1987, em um momento de queda do mercado, para reduzir os custos e ter melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, a Volkswagen e a Ford juntaram-se e criaram a Autolatina Brasil. Em sete anos, a Autolatina colocou no mercado vários carros híbridos, como o Apolo, Logus e Pointer, da VW, e o Verona, Royale e Versailles, da Ford.

Em 1988, foi lançado o Gol Gti, primeiro carro nacional com injeção eletrônica de combustível e ignição digital com mapeamento eletrônico. Em 1993, a marca VW comemorava 10 milhões de veículos fabricados no País e relançava o Fusca, aproveitando vantagens fiscais oferecidas pelo governo federal para quem produzisse um carro popular.

O fim da Autolatina veio com a abertura da economia, em 1994, aliada a um aquecimento do mercado interno, quando as duas marcas precisariam competir em todos os segmentos do mercado, com produtos individualizados. Dois anos depois da separação, com investimentos em torno de US\$ 780 milhões, a Volkswagen inaugurou duas fábricas no Brasil e uma na Argentina.

Em novembro de 1995, foi inaugurado o Centro Industrial General Pacheco, na Argentina e um ano depois, em novembro de 1996, a Fábrica de Caminhões, em Resende, e a Fábrica de Motores, de São Carlos, ampliada meses depois para produzir motores para o Golf e o Audi A3. Atualmente, com 28 mil empregados, a Volkswagen está entre as maiores empresas privadas brasileiras e entre as maiores empregadoras do País.

Em janeiro de 1999, com investimentos de R\$ 1,2 bilhão, a empresa inaugurou a fábrica de São José dos Pinhais, no Paraná. A seguir, na Figura 1 uma visão panorâmica da planta.



Figura 1

### SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

Produção/dia	400
Capacidade/dia	550
Funcionários VW	2.600
Indiretos	1.568
Total	4.168
Produtos	Audi A3, Golf e Saveiro
Inauguração	18/01/1999
Área total	2 milhões m <sup>2</sup>
Área construída	210 mil m <sup>2</sup>

Endereço: Estrada PR025, km 6,75  
CEP 83183-000, São José dos Pinhais - PR  
PABX- (41) 381-3599

A VW ainda em 1996, comemorou 12 milhões de veículos fabricados e vendidos no Brasil e no Exterior. Em paralelo expandindo sua atuação no setor automotivo, teve o incentivo do Governo do Paraná para instalar-se no estado conforme segue:

- 1995 - 1996 - Estudos preliminares para nova planta no Brasil
- Novembro 1996 - Decisão de construção da nova planta
- Junho 1997 - Primeiros trabalhos de terraplanagem
- Novembro 1997 - Lançamento da pedra fundamental
- Junho 1998 - Produção do 1º carro em Try-Out
- Janeiro 1999 - Inauguração
- Fevereiro 1999 - Início de produção do Audi A3
- Março 1999 - Início de Produção do Golf A4
- Julho 1999 - Lançamento Golf A4
- Novembro 1999 - SOP Golf A4 USA
- Fevereiro 2001 - Exportações de todos os produtos crescerão este ano\*\*\*
- Mai 2001 - Audi A3 4D, 2º Lugar no Audit 'Weltliga'

Em março de 2000, a VW comemorou a produção e venda de 13 milhões na Fábrica da Volkswagen e da Audi em São José dos Pinhais.

A Volkswagen/Audi em São José dos Pinhais (PR) é uma das mais modernas do grupo mundial VW. Com investimentos de US\$ 800 milhões, produz cerca de 400 carros por dia (Golf, Audi A3 e Saveiro) e emprega 2.600 pessoas, além de ter gerado mais de 10 mil empregos indiretos, desde a inauguração, em 18 de janeiro de 1999. A capacidade de produção da unidade é de 550 carros por dia ou o equivalente a 160 mil/ano.

A fábrica apresenta conforme Figura 2 um layout pioneiro no grupo VW: as áreas de Armação, Pintura e Montagem Final convergem para o Centro de Comunicação, um prédio triangular onde estão concentrados os escritórios administrativos, jardins de inverno, cafeteria, agência bancária e refeitórios. O objetivo é integrar todas as áreas, tornar mais rápido o fluxo de informações e favorecer a melhoria contínua da qualidade.



Além de utilizar tecnologias avançadas como solda a laser e pintura à base de água, a montadora inovou no sistema de logística ao instalar 14 fornecedores no terreno da fábrica – de pneus, bancos, vidros etc – formando o Parque Industrial Curitiba (PIC).

A Volkswagen/Audi é a única montadora brasileira a fornecer em larga escala para o competitivo mercado norte-americano. No ano passado, 43,7 mil Golf foram enviados para os Estados Unidos e Canadá. Em 2002, a unidade produziu cerca de 97 mil veículos, sendo 53,9 mil destinados ao mercado externo.

Entre os investimentos sociais da fábrica do Paraná estão os convênios com 12 universidades e faculdades do Paraná, para cooperação técnica, científica e educacional e o desenvolvimento de projetos sociais que beneficiam 2.700 crianças e adolescentes carentes da região metropolitana de Curitiba. Desde o início das operações há quatro anos, a Volkswagen/Audi tem recebido premiações nacionais e internacionais em diversas áreas de atuação, como a de maior exportadora do Paraná, Prêmio Qualidade Brasil, Prêmio Total Quality (para o Golf exportado para os EUA) e Prêmio Expressão de Ecologia.

Para combinar os conceitos, processos e tecnologias mais avançadas de produção e administração com um formato de "Y", os processos de armação, pintura e montagem foram distribuídos ao longo de cada um de seus eixos. A área da Qualidade Assegurada está no centro da fábrica e, intencionalmente localizada no Centro de Comunicação, que faz a ligação de toda a estrutura. A fábrica foi assim concebida com o objetivo de integrar as pessoas, encurtar as distâncias e colocar a qualidade no centro de todo o processo produtivo. Por isso a BUC é chamada de "fábrica de pequenas distâncias" e por isso também pode-se dizer que a produção está concentrada na qualidade. A maior vantagem desse design inovador é a separação dos fluxos de pessoal, material e produto.

Cada um desses elementos entra e sai da fábrica por um caminho específico. Ao mesmo tempo por possuir uma única entrada de pessoal, a fábrica estimula o encontro entre funcionários. A fábrica da Volkswagen/Audi em São José dos Pinhais (PR) foi projetada para produzir os carros mundiais (como é o caso de seu mais novo projeto ainda em sigilo - o VW249) do grupo Volkswagen com a mesma qualidade dos veículos fabricados na Europa. Todos os carros fabricados passam pelo Centro de Comunicação, entre um estágio e outro de produção, permitindo aos empregados de todos os setores a verificação do andamento do processo. No local, também estão instalados as salas de medições de qualidade, os escritórios administrativos, refeitórios, cafeteria, agência bancária e jardins.

E por ter adotado os padrões impostos pelas modernas formas de produção, a fábrica da Volkswagen/Audi - BUC possui uma estrutura muito enxuta, baseada em uma linha de produção automatizada e em uma organização administrativa com poucos níveis hierárquicos.

## 5. Análise dos Dados

A pesquisa ocorreu com grande engajamento do público solicitado. A gama de profissionais que participaram do estudo foi intencionalmente formada por gestores de áreas distintas em conceito e atuação. Inicialmente solicitamos a participação das seguintes áreas:

- Engenharia de Montagem; RH; Finanças e Logística

No entanto a maior parte da massa que respondeu com presteza à pesquisa, pertenceu às áreas de Finanças e Logística. A única abstenção registrada foi do gerente executivo de RH, justamente aquele indicado pelo diretor para atender a solicitação sobre o estudo no lugar do próprio. Mas a contribuição conseguida foi plenamente satisfatória para a identificação da proposta sobre a análise. Contribuíram para a realização da pesquisa:

- 3 gerentes executivos
- 2 gerentes de área
- 6 supervisores
- 2 coordenadores

No Anexo 2, verificamos a síntese da coleta de dados ocorrida de 2 a 6 de junho de 2003.

A grande maioria das questões foi respondida com objetividade e rapidez quanto ao desenvolvimento e entendimento. Por vezes surgiram dúvidas que foram esclarecidas imediatamente, mas curiosamente duas perguntas que chamaram a atenção dos entrevistados pertencem ao perfil do gestor METICULOSO e foram as seguintes:

- Engendra discussões infundáveis na empresa, apresentando a idéia e o modelo
- Tende a evoluir as informações contraditórias da empresa

Mais de um entrevistado questionou o significado destas perguntas, provavelmente em função de não perceberem relação íntima com as mesmas ou mais particularmente com suas personalidades.

## 5.1 Respostas dos Entrevistados / Tabelas e Gráficos

Numa primeira análise sobre a totalidade das informações apuradas, conseguimos avaliar a maior dominância quanto a percepção dos entrevistados. No Quadro 1 a seguir, referente a característica geral, percebemos que existe um pouco de cada perfil em ação.

Característica	Perfil	Ordem	Flexibilidade	D.Políticas	D.Técnicas	Hierarquia	Participação	Indivíduo	Organização	Domin
Acompanha e cobra medindo e corrigindo para que a decisão seja bem-	Cobrador	6	3	5	4	7	3	1	5	6
Cobra que as informações estejam certas e que façam sentido	Cobrador	6	3	5	4	7	3	1	5	6
Cria metas e acompanha seu cumprimento	Cobrador	6	3	5	4	7	3	1	5	6
Procura propor uma comissão para acompanhamento da decisão	Estrategista	4	6	7	3	5	4	5	5	6
Dá grande autonomia a seus funcionários e cobra resultados	Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	6
Imagina que impacto essa ação terá sobre o usuário, o funcionário e o	Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	6
Tenta projetar um futuro agindo com a perspectiva do médio e do longo prazo	Intuitivo	4	4	4	2	4	5	5	4	6
Não acredita em processos de decisão individuais	Mão-na-massa	4	5	3	4	2	7	4	4	6
Normalmente se envolve com os subordinados	Mão-na-massa	4	5	3	4	2	7	4	4	6
Procura negociar pessoalmente	Mão-na-massa	4	5	3	4	2	7	4	4	6
Nos tempos de folga medita sobre algum problema procurando sua resolução	Meticuloso	7	2	2	7	6	5	2	4	6
Tende a evoluir as informações contraditórias da empresa	Meticuloso	7	2	2	7	6	5	2	4	6
Tenta primeiro se convencer da melhor solução	Meticuloso	7	2	2	7	6	5	2	4	6
Considera que uma decisão global, irá determinar as próximas	Objetivo	3	6	5	5	3	6	4	5	6
Primeiramente se pergunta 'Que problema quero resolver'	Objetivo	3	6	5	5	3	6	4	5	6
Segue parcialmente um planejamento dentro do contexto	Objetivo	3	6	5	5	3	6	4	5	6
Avalia o foco quando todo mundo fala a mesma coisa	Perspicaz	7	2	6	4	6	4	3	6	6
Presta atenção em indicadores isolados para tomar uma boa decisão	Perspicaz	7	2	6	4	6	4	3	6	6
Só se submete às instâncias superiores se tiver justificativas formais	Perspicaz	7	2	6	4	6	4	3	6	6
Consulta sistemas para saber que modelo e quais informações usar nas	Planejador	6	2	4	6	5	4	5	4	6
Cria regras de conduta e/ou sistemas formais que estabeleçam critérios de	Planejador	6	2	4	6	5	4	5	4	6
Está preparado quando a decisão se apresenta, é subordinado a um	Planejador	6	2	4	6	5	4	5	4	6
Mantém boa parte dos envolvidos participando das decisões em qualquer	Planejador	6	2	4	6	5	4	5	4	6

Quadro 1

Podemos avaliar também como resultado do filtro na coluna de “Domínio” mais a direita sobre o Quadro 1, que houve para grande maioria um equilíbrio no número de aparições de cada perfil (3 ocorrências), exceto os perfis ESTRATEGISTA e PLANEJADOR que apareceram respectivamente 1 e 4 vezes, o que demonstra que estes gestores estão mais submetidos a elaborar e executar planejamento que literalmente se focar e conceber estratégias macro.

Na Tabela 1 como referência, os desvios de atitudes identificam que os ESTRATEGISTAS realmente estão mais propensos a transitar pelas dimensões dicotômicas utilizando-se de maior desenvoltura. Fica caracterizado contudo, que este público, apesar de gestores, se submetem a níveis mais elevados dentro da empresa, como por exemplo diretoria e presidência.

Ao centro do Quadro 1, como podemos notar em destaque, aparece uma das perguntas que mais gerou questionamentos. E em termos relativos caracteriza exatamente o perfil que tende a maior dificuldade quanto as dicotomias, uma vez que conflitam em 3 dos 4 grupos conhecidos, como demonstram as cores que identificamos no resultado deste quadro.

Dando seqüência a análise, observamos no Quadro 2, o ranking das características e a relação dos perfis onde os entrevistados mais se identificaram.

Apesar da característica mais marcante pertencer ao perfil COBRADOR, no computo geral de apuração, este perfil apareceu em último lugar como veremos no Gráfico 4 -> Gestores - Identidade dos perfis. Em contraponto ocupando a extremidade oposta do quadro, temos o perfil OBJETIVO que curiosamente também não marcou preponderância nas características indicadas.

Observando a ordenação das características no Quadro 2, notamos que diferentemente de como foi apresentado no Anexo 1, neste caso em ordem alfabética, o resultado apresentado a seguir reflete a indexação pelo número de pontos atingidos para cada resposta. Cada resposta, ou seja característica, acompanha o seu respectivo perfil.

<b>Característica</b>	<b>G/S Tot</b>	<b>Peril</b>
Cobra que as informações estejam certas e que façam sentido	80	Cobrador
Tenta projetar um futuro agindo com a perspectiva do médio e do longo prazo	80	Intuitivo
Dá grande autonomia a seus funcionários e cobra resultados	78	Intuitivo
Normalmente se envolve com os subordinados	78	Mão-na-massa
Tenta primeiro se convencer da melhor solução	78	Meticuloso
Consulta sistemas para saber que modelo e quais informações usar nas conclusões	77	Planejador
Envolve-se até o último momento	77	Mão-na-massa
Imagina que impacto essa ação terá sobre o usuário, o funcionário e o acionista	77	Intuitivo
Está preparado quando a decisão se apresenta, é subordinado a um planejamento	76	Planejador
Acompanha e cobra medindo e corrigindo para que a decisão seja bem-sucedida	75	Cobrador
Cria metas e acompanha seu cumprimento	75	Cobrador
Nos tempos de folga medita sobre algum problema procurando sua resolução	75	Meticuloso
Percebe os gargalos e nós que tem de resolver	74	Estrategista
Procura negociar pessoalmente	74	Mão-na-massa
Discute temas que tenham sido sugeridos	73	Estrategista
Mantém boa parte dos envolvidos participando das decisões em qualquer situação	73	Planejador
Considera que uma decisão global, irá determinar as próximas	72	Objetivo
Primeiramente se pergunta 'Que problema quero resolver'	71	Objetivo
Tende a evoluir as informações contraditórias da empresa	70	Meticuloso
Envolve outros altos níveis no cumprimento de sua estratégia	69	Estrategista
Costuma aflorar as idéias durante as discussões	69	Estrategista
Presta atenção em indicadores isolados para tomar uma boa decisão	68	Perspícaz
Segue parcialmente um planejamento dentro do contexto	68	Objetivo
Cria regras de conduta e/ou sistemas formais que estabeleçam critérios de avaliação	67	Planejador
Avalia todos os quesitos possíveis para saber se as metas estão sendo cumpridas	66	Intuitivo
Caso necessário convence, a rigor, a organização inteira	66	Perspícaz
Avalia o foco quando todo mundo fala a mesma coisa	65	Perspícaz
Utiliza várias pastas cada uma contendo um problema que exigirá sua atenção	65	Meticuloso
Delibera fácil e agilmente as decisões	64	Objetivo
Não é pego de surpresa, pois acompanha a adequação do processo decisório	64	Planejador
Dá importância a informação destoante, pois esta pode ser um bom indicador	64	Perspícaz
Segue os métodos formais de tomada de decisão	63	Perspícaz
Não acredita em processos de decisão individuais	62	Mão-na-massa
Só se submete às instâncias superiores se tiver justificativas formais	59	Perspícaz
As decisões são na maioria das vezes inovadoras, revolucionárias	58	Intuitivo
Procura propor uma comissão para acompanhamento da decisão	58	Estrategista
Não necessita fazer muitas perguntas	55	Cobrador
Engendra discussões infundáveis na empresa, apresentando a idéia e o modelo	51	Meticuloso
Às vezes considera a comparação de alternativas, perda do foco	43	Objetivo

Quadro 2

Dando continuidade a análise, assim como analisamos no Quadro 2, neste caso verificando os termos relativos a caracterização das dicotomias, observamos a existência de domínios preponderantes que conforme o universo dos entrevistados, expressaram maior identidade com suas atividades rotineiras como gestores. Ou seja, no Quadro 3 a seguir, podemos notar o surgimento de uma nova dimensão dicotômica onde aparecem os contrapontos FLEXIBILIDADE vs HIERARQUIA, que denota em muitas vezes, que para se atingir determinados objetivos, o gestor identifica como necessário passar por cima dos pressupostos organizacionais que lhe são peculiares

como por exemplo sua autoridade. Pois, uma vez desafiado a realizar um resultado sua carreira poderá estar em jogo e até mesmo seu potencial para execução, em evidência.

Dicotomias	Domínio
Flexibilidade	7
Organização	6
Participação	6
Decisões Técnicas	6
Indivíduo	6
Ordem	5
Decisões Políticas	5
Hierarquia	4

Quadro 3

Até o presente momento que relações com o quadro teórico introdutório ao tema podemos estabelecer... Que os bons gestores devem ajudar as pessoas a crescer e a conhecer todo seu potencial. Estes demonstram realmente que se concentrar em uns poucos pontos-chave com frequência, pontos simples, que dominados, seu desempenho melhora de forma considerável. A maior parte dos executivos age desta forma, no entanto as pessoas que reconhecem o valor de uma boa decisão, em especial os subordinados diretamente ligados a estes profissionais sabem que a tomada decisão é a atitude mais importante e transformadora no contexto de ação gerencial.

Fica claro que tomar decisões envolve uma certa dose de risco, e o objetivo de reduzir essa tal dose esta sujeita a um papel fundamental onde o gestor executa um planejamento prévio, pois o planejar, é determinar de certa forma o grau de eficácia de seus planos e realizações.

Dando seqüência a análise da pesquisa, seguimos demonstrando os resultados dos gráficos e estabelecendo pequenas relações entre os grupos analisados. Desta forma poderemos verificar a diferença de concepções entre as áreas de Finanças e Logística, bem como o grupo composto pelos gerentes e o grupo composto pelos supervisores. Segue então o Gráfico 1 que demonstra os maiores focos de preocupação entre toda massa de entrevistados.

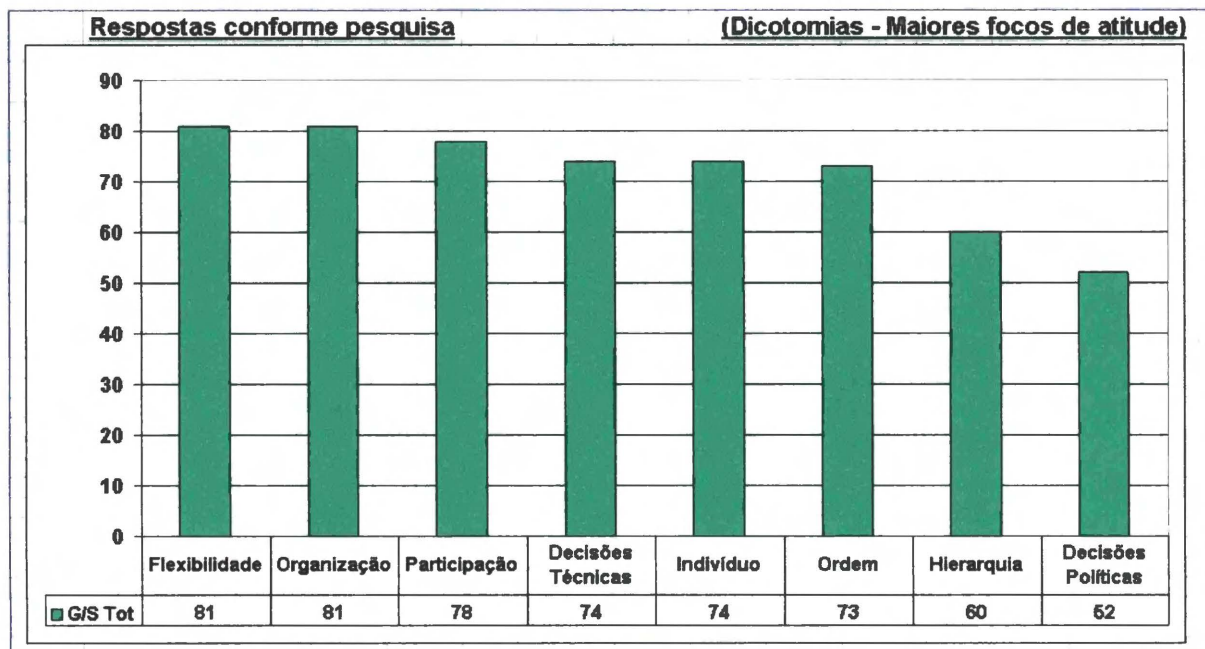


Gráfico 1

Em função da dinâmica do negócio e por pertencer a um ramo extremamente competitivo, existe uma grande sinergia entre FLEXIBILIDADE e ORGANIZAÇÃO, lembrando que os contrapontos a estas dicotomias são respectivamente ORDEM e INDIVÍDUO. Neste caso ficou evidente que os gestores realmente se desprendem dos preceitos da ordem para atingir seus objetivos e conseqüentemente colocam o indivíduo em segundo plano quando pretendem impulsionar a organização. Neste caso, muitas vezes estas ações podem conflitar com sua personalidade individual.

Ficou estabelecido também o contrário, onde as dicotomias menos importantes e os menores focos de atitude são as DECISÕES POLÍTICAS e a HIERARQUIA. Mais uma vez lembrando que os contrapontos a estas dicotomias são respectivamente DECISÕES TÉCNICAS e PARTICIPAÇÃO. Claro que neste ramo as decisões técnicas são extremamente importantes por se tratar de produtos com altíssimo índice de tecnologia e por conseqüência uma decisão política pode vir a incorrer em risco de vida para os potenciais consumidores destes produtos.

Já a hierarquia, neste caso serve mais para delimitar uma linha de contato entre o “comando” e a “tropa”. Especificamente estes gestores, prezam a participação dos subordinados uma vez que a realização do próprio gestor esta ligada diretamente com a colaboração dos subordinados.

No comparativo seguinte, Gráfico 2, verificamos como se apresentam as percepções divididas nos dois grupos: o dos gerentes e o dos supervisores e coordenadores.

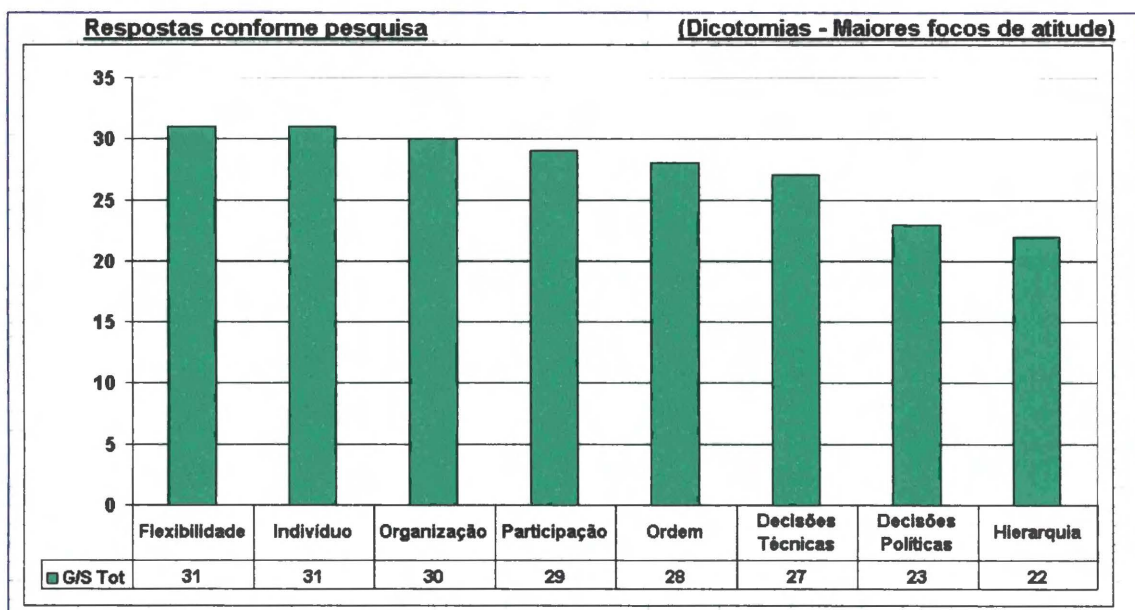


Gráfico 2

Ao analisarmos o Gráfico 2 acima, o dos gerentes, observa-se que o público alvo de comunicação como sendo seus supervisores, são mais valorizados como indivíduos.

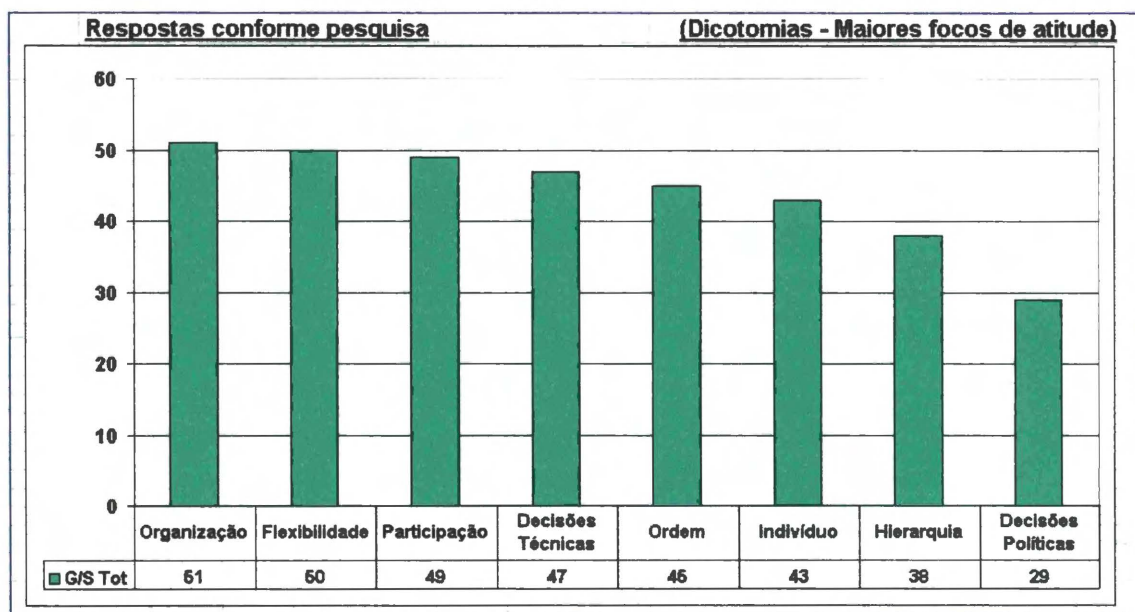


Gráfico 3

Paralelamente o Gráfico 3, o dos supervisores, indica claramente que existe maior foco de atitude em função da organização e em sendo seu público alvo de comunicação os analistas e técnicos, os supervisores costumam agir na dicotomia INDIVÍDUO vs ORGANIZAÇÃO onde estes são menos valorizados como indivíduos em detrimento ao relacionamento interpessoal e em benefício da empresa.

Prosseguindo com o estudo passamos a avaliar de forma gráfica como se mostraram os perfis. Em primeiro lugar no Gráfico 4 a seguir, a síntese do universo total de entrevistados.

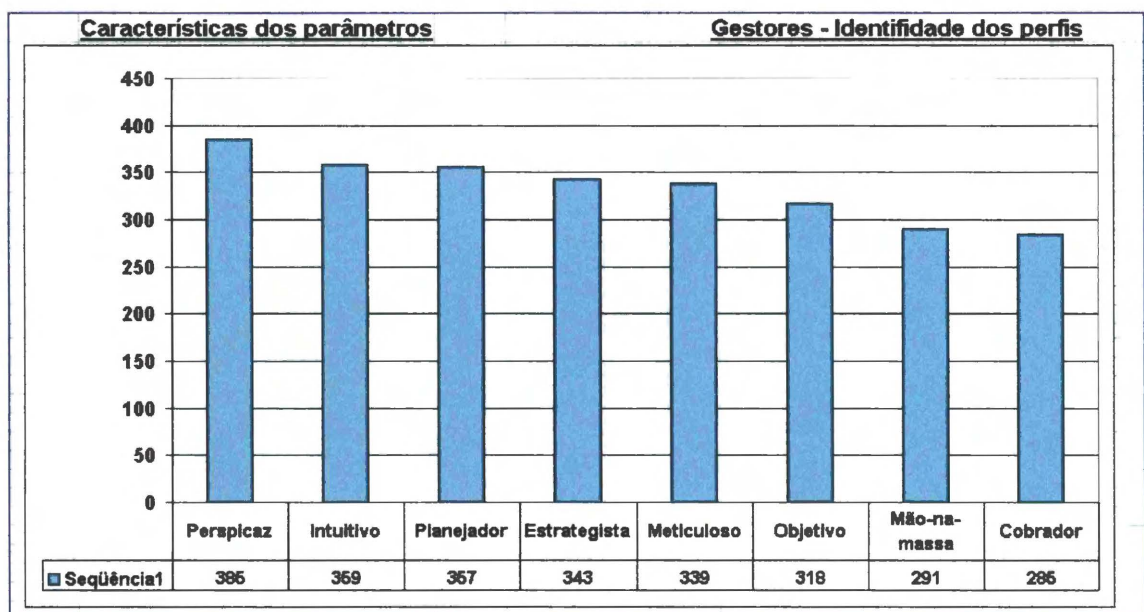


Gráfico 4

Encontramos uma demonstração de que existe um alto grau de intuição nas atitudes atreladas a perspicácia dos gestores como um todo. Eles agem na seqüência de seu entendimento e para que exista maior assertividade na meta estratégica eles se submetem a um certo planejamento.

Uma característica que chama a atenção é o fato do traço preponderante indicado no Quadro 2, estar sendo mostrado aqui como sendo o perfil que menos os gestores se identificaram.

O relacionamento que podemos estabelecer com a teoria já apresentada é que as pessoas em todos os níveis da organização têm que estar sempre tomando decisões e resolvendo problemas, sendo

justamente neste aspecto que são identificados e gerados pequenos e grandes conflitos. É justamente isso que os gestores não querem para suas carreiras. Serem reconhecidos como geradores de conflito ao invés de seus solucionadores.

Em seguida no Gráfico 5, apresentamos como se comportaram os gráficos para os dois grupos de gestores já citados.

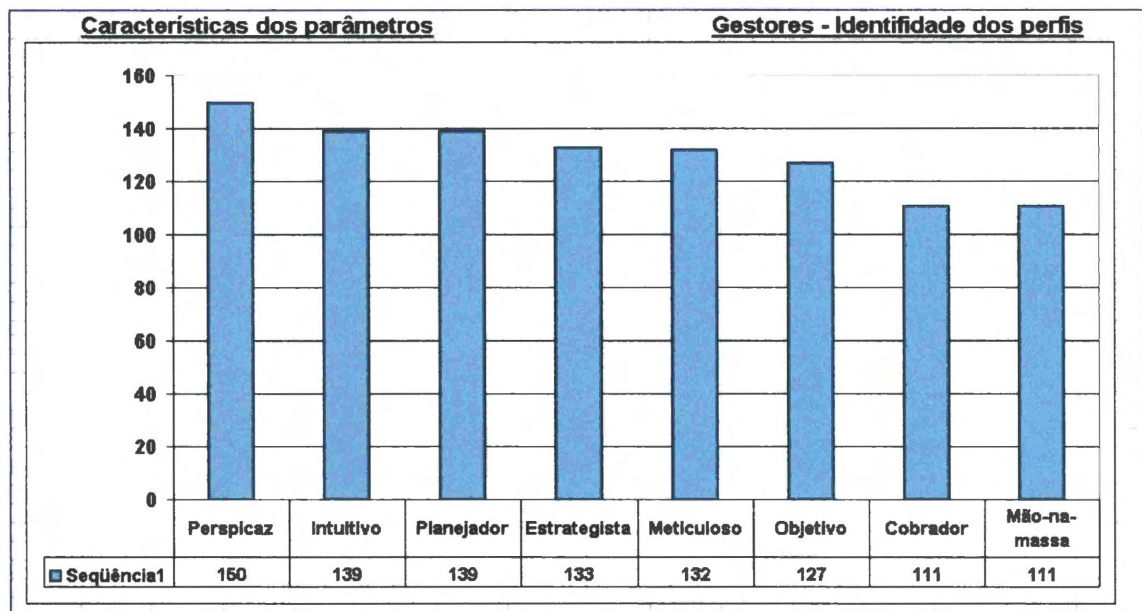


Gráfico 5

No Gráfico 5 acima, o dos gerentes, observa-se muita similaridade com o Gráfico 4, podendo-se notar somente uma inversão nos perfis COBRADOR e MÃO-NA-MASSA. Ou seja, os gerentes cobram mais dos subordinados que por sua vez, se envolvem na realização de determinadas atividades visando muito mais o cumprimento do objetivo.

Já o comportamento do gráfico para os supervisores, ocorreu exatamente igual ao Gráfico 5 que contempla toda massa de entrevistados. Explica-se, por se tratar da maioria, eles influenciaram o resultado no aspecto de envolvimento de determinadas tarefas e objetivos, ou seja uma característica mais MÃO-NA-MASSA que pura e simplesmente de COBRADOR.

Estabelecendo a relação com a teoria, passamos a avaliar a contribuição desta análise para o quadro decisório dentro da empresa. Lembramos que as decisões descrevem o processo através do qual se escolhe um caminho como solução de um problema específico. Consiste na seleção de um curso preferencial de ações a partir de duas ou mais alternativas.

O processo é uma tentativa racional do líder empresarial alcançar os objetivos da organização. As decisões não prometem a mesma satisfação de 100% que uma solução perfeita dá e principalmente, seguindo as considerações sobre o pensamento administrativo moderno e modelos da ação gerencial, uma solução nunca agrada a todos os envolvidos direta ou indiretamente a ela.

Seguimos com Gráfico 6 avaliando a contribuição que estes profissionais forneceram para a pesquisa, lembrando que nesta fase eles deveriam indicar ou citar uma única palavra que melhor respondesse a questão abaixo no destaque. Em seguida eles deveriam responder com SIM, NÃO ou DEPENDE para as outras questões apresentadas. A condicional DEPENDE foi propositadamente inserida, visando desta forma imputar um “gancho” para continuidade e aprofundamento do estudo.

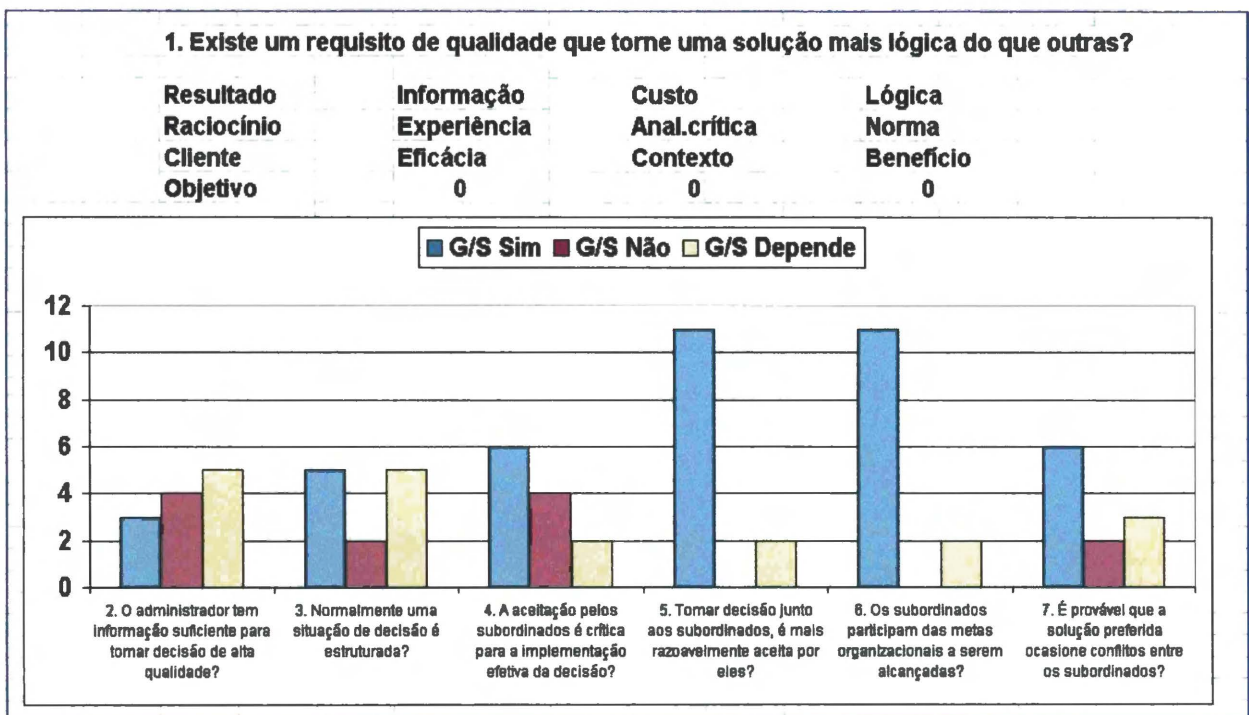


Gráfico 6

Como demonstrado no Gráfico 6, podemos avaliar durante a contribuição destes profissionais, que realmente na percepção deles, existe uma dependência intrínseca e muitas vezes não transparente de outros fatores que fogem a sua capacidade de compreensão total quando um problema se apresenta.

Reestabelecendo a relação com a teoria apresentada neste estudo e verificando os índices de SIM das repostas 5 e 6, esta característica sugere que estes gestores se configuram no perfil classificado como **Consultante**, onde o compartilhamento de forma individual de um problema com os principais subordinados, pode resultar na obtenção de idéias e sugestões, sem formar um grupo, e desta forma, a tomada da decisão pode ou não refletir a influência dos subordinados.

## **6. Considerações Finais**

Ao incorporar técnicas gerenciais que introduzam à nossa cultura de trabalho algumas indispensáveis noções de qualidade, produtividade, e responsabilidade dos funcionários, verificamos durante esta análise, que os padrões regulatórios de entendimento da complexidade moderna das organizações, como na referência as características estudadas e como o resultado da elaboração dos quadros e gráficos apresentados, neste caso se referindo as dicotomias, que existem e se manifestam no ambiente organizacional, uma sofisticação de qualidade no processo de comunicação, que definitivamente alteraria as noções da moderna administração, promovendo mudanças acentuadas na vida conflitiva dos gestores.

Conforme demonstração no Gráfico 6, e por sua enorme perfusão quanto ao relacionamento entre os níveis hierárquicos, seria possível obter a descentralização das atividades de concepção mais participativas, e por conseguinte influenciaria no sentido de concorrência leal entre os membros desta organização.

Devido o bombardeio de informações e a quantidade de solicitações no mundo atual, praticamente todo ser humano pode se orgulhar de ser de certa forma um gestor especialista em decisões. Mas de fato, pouquíssima gente considera que tenha o que aprender nesse campo e principalmente na troca de experiências inter-níveis. Porém, esquecidas as experiências ou desenvolvidos treinamentos tecnológicos específicos na história da humanidade, a melhor designação da deficiência gerencial denota a existência de duas consequências impactantes sobre o funcionamento da máquina administrativa:

- a crescente complexidade dos problemas e conflitos.
- a necessidade de aceleração do processo decisório.

Deixando para trás a combinação entre radicalismo, despreparo e incontinência verbal, aliados a preocupação com alguns novos métodos, o rápido crescimento dos resultados positivos e a coalizão entre as consequências indissociáveis desses processos seriam notados. Entretanto, os conflitos que confrontam o gestor na atualidade podem limitar nossa capacidade de crescer e superar as nossas enormes desigualdades. Há uma certa paralisia em que se vêem mergulhados os planejadores especialmente diante desse método permanente em que a falta de teoria designa um relevante instrumento para potencializar a igualdade de oportunidade e aprovar dados novos referentes ao sucesso do comprometimento corporativo.

Os contrapontos apresentados nos Quadros 1 e 2 revelaram um surpreendente desdobramento podendo resultar em vibrantes concessões na organização para conseguir a façanha de "fazer tudo diferente". Mas considerando um dos maiores problemas, que certamente, refere-se à questão do acesso às novas tecnologias da informação e do incentivo ao conhecimento, temos um fenômeno absolutamente incapaz de enfrentar os desafios da competitiva economia globalizada.

Tentar oferecer uma elucidação para essa complexidade, é que se tornou o verdadeiro desafio deste estudo, buscando chamar a atenção para o que está ocorrendo a fim de propor mudanças nesta situação que tenderá a acentuar-se caso não diminuam os efeitos negativos já produzidos.

Existem motivos que poderão representar talvez a maior das limitações numa decisão e/ou negociação. São a falta de estratégia, a governabilidade, e o planejamento dos projetos, aliados ao não envolvimento de subordinados. Pelo que obtivemos de retorno dos nossos entrevistados, parece existir um comprometimento em decipar os temores sobre uma possível renovação sem engessar o futuro.

Nas instituições administrativas, não há atendimento a consumidores internos e externos sem demandas de idéias comparativas, portanto, abstraindo a questão da complexidade organizacional e a natureza dos menos habilitados com mudanças, os gestores poderão reduzir o déficit de cidadania e participação popular nos processos decisórios que inclusive tenderão a propiciar o crescimento das respostas dadas a tempo e de forma multilaterais.

Felizmente, aumenta o número dos pesquisadores que encara o administrativo-intelectual, pois poucas tem sido as mudanças substantivas nas estruturas e processos que servem de margens ao curso dos acontecimentos históricos. Nas cúpulas empresariais e em ações diante de novos cenários o caso se transforma numa poderosa ferramenta que não está determinando apenas o fecho.

Enfim, para efeito de conclusão e visando uma mensagem que pretenda valorizar o potencial criativo e estimular a criatividade individual, este instrumento de identificação de perfis e características de atuação no ambiente profissional da empresa analisada, poderá quem sabe no futuro torna-se numa importante e fundamental técnica para auxiliar a busca do conhecimento que é hoje mais do que nunca poder. Poder no sentido de capacidade e possibilidade de realizar bons resultados.

## 7. Referências Bibliográficas

HAMPTON, David R.

Administração Contemporânea / Teoria, Prática e Casos; Ed. McGraw-Hill, São Paulo -1980

Administração Processos Administrativos; Ed. McGraw-Hill, São Paulo –1990

HAMMOND, J.S.; KEENEY,R.L.; RAIFA,H.

The hidden traps in decision making. Harvard Business Review – 1998

KEPNER, Charles H. e TRIGOE, Benjamin B. e C. W. COOK,

O Administrador Racional: Uma Abordagem Sistemica

A Solução de Problemas e Tomada de Decisão; Ed. Atlas, São Paulo – 1971

LOBOS, Julio

Qualidade através das pessoas; Ed. Câmara B. Livro, São Paulo – 1991

LUCK, H..

Gestão em rede; mimeo Faculdade Católica de Administração e Economia - FAE, Curitiba – 2000

KASSEN, F.

Adm de Conflitos; mimeo Faculdade Católica de Administração e Economia - FAE, Curitiba – 2001

MEGGINSON, Mosley. P.

Administração Conceitos e Aplicações; Ed. Atlas, São Paulo – 1998

NAISBITT, John

Megatendências; Ed. Nova Cultural, São Paulo – 1987

Reinventando a empresa; Ed. Amana-Key, São Paulo – 1989

NEWMAN, Willian H.

Ação Administrativa: As Técnicas de Administração e Gerência; Ed. Atlas, São Paulo – 1986

PEREIRA, Maria José de B. & FONSECA, João G. Marques,

Faces da Decisão – As mudanças de paradigma e o poder da Decisão; Ed. Makron Books, S.P. – 1997

ROBBINS, Stephen Paul

Administração Mudanças e Perspectivas; Ed. Saraiva, São Paulo – 2000

RUSSO, J. e Dward.

Tomada de Decisões Armadilhas; São Paulo – 1993

SERVA, Mauricio

Complexidade da Organização Moderna; MBA Gestão e Estratégia, mimeo UFPR, Curitiba – 2002

SIMON, Herbert

A Psicologia Das Decisões Administrativas; Ed. Atlas, São Paulo – 1970

STONER, James A. F.

Administração; Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro – 1985

TAMIO Shimizu,

Decisão nas Organizações; Ed. Atlas, São Paulo – 2001

Publicação:

EXAME,

Como eles decidem, ed. 746, de 08/08/2001

## 8. Anexos

Anexo 1

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – CEPPAD**  
**MBA – ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL**

**PESQUISA DE CAMPO PARA MONOGRAFIA – GESTORES X DIMENSÕES DICOTÔMICAS**

**ORIENTADOR: MAURÍCIO SERVA**

**ALUNO: JOSÉ LUIZ NICOLELIS**

<b>Conforme seu perfil atribua de 1 a 7 (1 - longe do perfil ... 7 - perto do perfil)</b>	<b>Respostas</b>
Acompanha e cobra medindo e corrigindo para que a decisão seja bem-sucedida	
As decisões são na maioria das vezes inovadoras, revolucionárias	
As vezes considera a comparação de alternativas, perda do foco	
Avalia o foco quando todo mundo fala a mesma coisa	
Avalia todos os quesitos possíveis para saber se as metas estão sendo cumpridas	
Caso necessário convence, a rigor, a organização inteira	
Cobra que as informações estejam certas e que façam sentido	
Considera que uma decisão global, irá determinar as próximas	
Consulta sistemas para saber que modelo e quais informações usar nas conclusões	
Costuma aflorar as idéias durante as discussões	
Cria metas e acompanha seu cumprimento	
Cria regras de conduta e/ou sistemas formais que estabeleçam critérios de avaliação	
Dá grande autonomia a seus funcionários e cobra resultados	
Dá importância a informação destoante, pois esta pode ser um bom indicador	
Delibera fácil e agilmente as decisões	
Discute temas que tenham sido sugeridos	
Engendra discussões infundáveis na empresa, apresentando a idéia e o modelo	
Envolve outros altos níveis no cumprimento de sua estratégia	
Envolve-se até o último momento	
Está preparado quando a decisão se apresenta, é subordinado a um planejamento	
Imagina que impacto essa ação terá sobre o usuário, o funcionário e o acionista	
Mantém boa parte dos envolvidos participando das decisões em qualquer situação	
Não acredita em processos de decisão individuais	
Não é pego de surpresa, pois acompanha a adequação do processo decisório	
Não necessita fazer muitas perguntas	
Normalmente se envolve com os subordinados	
Nos tempos de folga medita sobre algum problema procurando sua resolução	
Percebe os gargalos e nós que tem de resolver	
Presta atenção em indicadores isolados para tomar uma boa decisão	
Primeiramente se pergunta 'Que problema quero resolver'	
Procura negociar pessoalmente	
Procura propor uma comissão para acompanhamento da decisão	
Segue os métodos formais de tomada de decisão	
Segue parcialmente um planejamento dentro do contexto	
Só se submete às instâncias superiores se tiver justificativas formais	
Tende a evoluir as informações contraditórias da empresa	
Tenta primeiro se convencer da melhor solução	
Tenta projetar um futuro agindo com a perspectiva do médio e do longo prazo	
Utiliza várias pastas cada uma contendo um problema que exigirá sua atenção	

<b>Classifique suas atitudes conforme grau de importância. Informe de 1 a 7 (1 - pouca ... 7 - muita)</b>	<b>Respostas</b>
Ordem	
Flexibilidade	
Decisões Políticas	
Decisões Técnicas	
Hierarquia	
Participação	
Indivíduo	
Organização	

<b>Responda (Sim/Não/Depende) conforme sua percepção. (Somente a pergunta 1. tem resposta aberta)</b>	<b>Respostas</b>
1. Existe um requisito de qualidade que torne uma solução mais lógica do que outras?	
2. O administrador tem informação suficiente para tomar decisão de alta qualidade?	
3. Normalmente uma situação de decisão é estruturada?	
4. A aceitação pelos subordinados é crítica para a implementação efetiva da decisão?	
5. Tomar decisão junto aos subordinados, é mais razoavelmente aceita por eles?	
6. Os subordinados participam das metas organizacionais a serem alcançadas?	
7. É provável que a solução preferida ocasione conflitos entre os subordinados?	

PESQUISA DE CAMPO PARA MONOGRAFIA - GESTORES X DIMENSÕES DICOTÔMICAS

Anexo 2

ORIENTADOR: MAURÍCIO SERVA

ALUNO: JOSÉ LUIZ NICOLELIS

Conforme seu perfil atribua de 1 a 7 (1 - longe do perfil ... 7 - perto do perfil)		Respostas G/S 1	Respostas G/S 2	Respostas G/S 3	Respostas G/S 4	Respostas G/S 5	Respostas G/S 6	Respostas G/S 7	Respostas G/S 8	Respostas G/S 9	Respostas G/S 10	Respostas G/S 11	Respostas G/S 12	Respostas G/S 13	Respostas G/S 14	Respostas G/S 15	Respostas G/S 16	Totais G/S Tot	Domínio	
<b>Característica</b>																				
Acompanha e cobra medindo e corrigindo para que a decisão seja bem-sucedida		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	75	6	
As decisões são na maioria das vezes inovadoras, revolucionárias		4	5	7	3	4	4	5	2	6	4	5	4	5				99	4	
As vezes considera a comparação de alternativas, perda do foco		4	6	2	1	4	2	3	2	5	2	5	4	3				43	2	
Avalia o foco quando todo mundo fala a mesma coisa		6	6	6	4	5	4	5	4	7	4	3	6	5				65	6	
Avalia todos os quesitos possíveis para saber se as metas estão sendo cumpridas		6	6	5	4	5	5	6	7	6	5	6	3	5				86	5	
Caso necessário, convence, a rigor, a organização inteira		5	5	5	5	6	4	6	7	6	6	5	3	6				86	5	
Cobra que as informações estejam certas e que façam sentido		6	6	6	6	7	6	7	7	6	6	5	5	7				90	6	
Considera que uma decisão global, irá determinar as próximas		6	4	6	6	5	6	6	7	5	4	5	6	6				72	6	
Consulta sistemas para saber que modelo e quais informações usar nas conclusões		7	6	7	7	6	6	7	3	5	5	6	6	6				77	6	
Costuma aflorar as idéias durante as discussões		5	6	7	4	6	6	6	5	3	6	6	6	5				69	5	
Cria metas e acompanha seu cumprimento		6	4	7	5	7	6	6	7	6	6	6	5	4				75	6	
Cria regras de conduta e/ou sistemas formais que estabeleçam critérios de avaliação		5	5	6	3	7	6	4	7	5	6	6	4	3				67	6	
Dá grande autonomia a seus funcionários e cobra resultados		6	6	7	5	7	6	5	7	6	6	6	6	6				78	6	
Dá importância a informação destoante, pois esta pode ser um bom indicador		7	5	5	2	7	4	4	6	6	3	6	4	5				64	4	
Delibera fácil e agilmente as decisões		5	6	6	3	5	5	5	3	6	6	6	4	5				64	5	
Discute temas que tenham sido sugeridos		5	6	7	5	6	5	5	7	5	5	6	6	5				73	5	
Engendra discussões infundáveis na empresa, apresentando a idéia e o modelo		5	5	4	2	5	3	5	1	3	3	6	5	4				51	5	
Envolve outros altos níveis no cumprimento de sua estratégia		6	6	6	4	5	5	4	7	6	5	6	6	5				69	5	
Envolve-se até o último momento		7	6	5	4	5	7	7	7	6	5	6	5	7				77	7	
Está preparado quando a decisão se apresenta, é subordinado a um planejamento		6	6	6	6	6	6	5	7	5	5	6	6	6				76	6	
Imagina que impacto essa ação terá sobre o usuário, o funcionário e o acionista		6	6	6	6	6	6	7	5	7	5	6	6	6				77	6	
Mantém boa parte dos envolvidos participando das decisões em qualquer situação		7	5	6	4	6	6	5	5	6	6	6	5	6				73	6	
Não acredita em processos de decisão individuais		5	6	5	2	6	3	7	5	3	4	6	4	6				62	6	
Não é pegado de surpresa, pois acompanha a adequação do processo decisório		4	5	6	3	5	5	5	5	5	5	6	2	6				64	5	
Não necessita fazer muitas perguntas		4	5	3	2	4	5	5	7	5	5	6	2	2				55	5	
Normalmente se envolve com os subordinados		6	6	6	6	7	6	5	5	6	6	6	6	7				78	6	
Nos tempos de folga medita sobre algum problema procurando sua resolução		6	6	6	4	5	7	4	7	6	6	6	5	7				75	6	
Percebe os gargalos e nós que tem de resolver		5	5	6	5	6	7	6	7	5	6	5	5	6				74	5	
Presta atenção em indicadores isolados para tomar uma boa decisão		3	5	6	4	6	6	5	7	5	6	6	4	5				69	6	
Primeiramente se pergunta 'Que problema quero resolver'		6	6	6	2	5	6	6	7	5	6	5	6	5				71	6	
Procura negociar pessoalmente		6	6	7	6	6	7	6	4	6	6	6	6	4				74	6	
Procura propor uma comissão para acompanhamento da decisão		4	5	3	6	2	3	5	4	5	6	3	6					58	6	
Segue os métodos formais de tomada de decisão		6	5	6	5	5	2	5	7	4	5	6	4	3				63	5	
Segue parcialmente um planejamento dentro do contexto		6	6	6	4	4	5	4	7	5	5	6	6	4				68	6	
Só se submete às instâncias superiores se tiver justificativas formais		4	6	5	6	6	7	3	1	6	4	5	2	4				59	6	
Tende a evoluir as informações contraditórias da empresa		7	4	6	4	6	7	5	7	6	5	6	2	5				70	6	
Tenta primeiro se convencer da melhor solução		7	5	5	6	5	7	7	7	6	5	6	6	6				78	6	
Tenta projetar um futuro agindo com a perspectiva do médio e do longo prazo		7	6	7	6	5	6	5	7	6	6	6	6	7				90	6	
Utiliza várias pastas cada uma contendo um problema que exigirá sua atenção		4	5	7	6	5	3	1	7	5	5	6	4	7				65	5	
<b>Domínio</b>																				
		6	6	6	4	5	6	5	7	6	5	6	6	6	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D

Classifique suas atitudes conforme grau de importância, Informe de 1 a 7 (1 - pouca ... 7 - muita)	Respostas G/S 1	Respostas G/S 2	Respostas G/S 3	Respostas G/S 4	Respostas G/S 5	Respostas G/S 6	Respostas G/S 7	Respostas G/S 8	Respostas G/S 9	Respostas G/S 10	Respostas G/S 11	Respostas G/S 12	Respostas G/S 13	Respostas G/S 14	Respostas G/S 15	Respostas G/S 16	Respostas G/S 17	Respostas G/S 18	Totais G/S Tot	Domínio
Ordem	5	6	7	6	7	6	7	6	5	7	5	7	5	6					73	5
Flexibilidade	7	7	7	4	7	5	6	7	6	6	7	6	6	6					91	7
Decisões Políticas	5	5	2	2	5	6	5	2	4	3	5	3	5						52	5
Decisões Técnicas	6	5	6	5	6	4	5	7	6	6	6	5	7						74	6
Hierarquia	6	3	5	4	3	4	5	7	6	3	6	4	4						60	4
Participação	7	7	7	5	6	4	7	5	6	6	6	6	6						78	6
Indivíduo	5	6	7	7	4	7	6	2	7	6	5	6	6						74	6
Organização	6	6	7	6	6	6	7	7	6	6	6	5	7						81	6

Responder conforme sua percepção. (Responda a pergunta 1, tem resposta aberta)	Respostas G/S 1	Respostas G/S 2	Respostas G/S 3	Respostas G/S 4	Respostas G/S 5	Respostas G/S 6	Respostas G/S 7	Respostas G/S 8	Respostas G/S 9	Respostas G/S 10	Respostas G/S 11	Respostas G/S 12	Respostas G/S 13	Respostas G/S 14	Respostas G/S 15	Respostas G/S 16	Respostas G/S 17	Respostas G/S 18	Respostas G/S 19	Respostas G/S 20	G/S Não	G/S Depend	
1. Existe um requisito de qualidade que torne uma solução mais lógica do que outras?	Resultado	informação	Custo	Lógica	Raciocínio	Experiência	Análise crítica	Norma	Cliente	Eficácia	Contexto	Benefício	Objetivo								3	4	5
2. O administrador tem informação suficiente para tomar decisão de alta qualidade?	depende	não	sim	sim	não	depende	depende	depende	não	depende	sim	depende	não								5	2	5
3. Normalmente uma situação de decisão é estruturada?	sim	depende	sim	depende	depende	não	não	sim	depende	depende	sim	sim	depende								6	4	2
4. A aceitação pelos subordinados é crítica para a implementação efetiva da decisão?	sim	depende	depende	sim	não	sim	não	sim	depende	não	sim	não	sim								11	0	2
5. Tomar decisão junto aos subordinados, é mais razoavelmente aceita por eles?	sim	sim	depende	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	depende	sim								11	0	2
6. Os subordinados participam das metas organizacionais a serem alcançadas?	sim	sim	sim	sim	sim	sim	depende	sim	depende	sim	sim	sim	sim								11	0	2
7. É provável que a solução preferida ocasiona conflitos entre os subordinados?	depende	depende	depende	sim	não	sim	sim	sim	sim	depende	não	depende	sim								6	2	3