

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIA, CONTABILIDADE E  
SECRETARIADO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES E GERENCIAMENTO DE EQUIPES –  
ESTUDO DE CASO USIBRAS

GUILHERME LIMA ASSIS

FORTALEZA – JANEIRO

2007

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES E GERENCIAMENTO  
DE EQUIPES – ESTUDO DE CASO USIBRAS

GUILHERME LIMA ASSIS

Orientador(a): NANCY FERNANDES MATIAS

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado,  
para obtenção do grau de Bacharel em Administração  
de Empresas.

FORTALEZA - CE  
2007

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Média

---

Guilherme Lima Assis

---

Profa. Ms. Nancy Fernandes Matias  
Prof. Orientador(a)

---

Profa. Ms. Elidhara Trigueiro Guimarães  
Membro da Banca Examinadora

---

Profa. Ms. Criseida Alves Lima  
Membro da Banca Examinadora

Monografia aprovada em \_\_\_\_\_ de Janeiro de 2007.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente quero agradecer a Deus, pelo dom da minha vida e da minha existência.

Aos meus pais Francisco Assis Neto e Sônia Lima Assis, que sempre me deram apoio nos meus estudos e na minha vida profissional.

Ao meu irmão Patrício e minhas irmãs Cinthya e Raquel, pelo incentivo e apoio.

Aos professores, especialmente à professora Nancy Fernandes Matias que exerceu com tanto denodo a orientação deste trabalho, e a todos os funcionários desta conceituada instituição superior de ensino que, direta ou indiretamente, contribuíram para minha formação acadêmica.



Ao meu pai, Francisco Assis Neto, que sempre foi um grande modelo de administrador para mim e para todos que trabalham com ele e a todos da minha família que sempre me apoiaram na minha caminhada acadêmica.

*“Para triunfar, a pessoa deve saber gostar do que faz e deve acreditar no que faz”*

*(Will Rogers)*

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	IV
DEDICATÓRIA.....	V
EPÍGRAFE.....	VI
SUMÁRIO.....	VII
RESUMO .....	IX
LISTA DE FIGURAS E QUADROS.....	X
LISTA DE GRÁFICOS.....	XI
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 OBJETIVOS.....	2
1.1.1 GERAL .....	2
1.1.2 ESPECÍFICO.....	2
2. TOMADA DE DECISÃO ADMINISTRATIVA .....	3
2.1 Características das decisões administrativas .....	3
2.2 Estratégias da tomada de decisão .....	5
2.3 Estágios da tomada de decisão .....	6
2.4 Barreiras à tomada de decisão .....	8
2.5 Administração da tomada de decisão em equipe .....	9
2.5.1 Formação de equipes eficazes .....	10
2.5.2 Administração de equipes .....	11
2.5.3 Equipes autogerenciadas .....	12
2.6 Realidades Organizacionais .....	14
3. DECISÕES COMO PROCESSO .....	16
3.1 Decisão precipitada .....	16
3.2 Decisão atrasada .....	16
3.3 Definição de critérios .....	17
3.4. Decisão dentro de um planejamento .....	17

3.5 Decisão dentro do contexto tecnológico atual .....	18
4. METODOLOGIA .....	19
4.1 Notas sobre o método .....	19
4.2 Local da Pesquisa .....	20
4.3 Sujeitos da Pesquisa .....	20
4.4 Instrumento .....	20
4.5 Procedimentos .....	21
5. TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO USIBRAS .....	22
5.1 Resultados e discussões .....	22
5.2 Histórico da empresa USIBRAS .....	22
5.3 Caracterização dos sujeitos .....	25
5.4 Como se encontram as tomadas de decisões dentro da empresa USIBRAS – um estudo crítico a partir dos resultados da pesquisa .....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40
ANEXO A – PESQUISA DE CAMPO .....	41

## RESUMO

Qualquer escolha que se faça numa organização implica numa tomada de decisão. Em todos os níveis e subunidades, as pessoas decidem e assim determinam a quantidade de criação de valor. A tomada de decisão é o processo de responder a um problema, procurando e seleccionando uma solução ou ação que irá criar valor para os acionistas da organização, sendo o problema de diversas naturezas, como o de procurar os melhores recursos, decidi como fornecer um serviço ou saber como lidar com um competidor agressivo. Objetivando esclarecer as causas e conseqüências das tomadas de decisões, tendo como base o estudo de caso USIBRAS, o trabalho vai discorrer sobre este assunto tão importante e necessário dentro de uma empresa. A tomada de decisões tem no contexto atual um papel muito importante, visto que, as conseqüências de determinadas decisões, individual ou em grupo, podem mudar rapidamente o andamento de uma determinada empresa. Assim como foi acelerado o ritmo de trabalho, se busca acelerar também este processo de tomada de decisões, levando em conta os estágios e as barreiras para determinadas tomadas de decisões, claro observando cada realidade organizacional. O trabalho em equipe é outro aspecto importante, a formação de equipes eficazes transforma qualquer decisão em prática real e eficaz, dado uma resposta positiva ao mercado globalizado da qual estamos inseridos.

## **LISTA DE FIGURAS E QUADRO**

FIGURA 1.1 – Estágios das tomadas de decisões

FIGURA 1.2 – Tomada de decisão em equipe.

QUADRO: 01 – Premissas incorretas utilizadas por administradores.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Qual o fator mais importante na tomada de decisões.

Gráfico 2 – Dificuldade para tomar decisão.

Gráfico 3 – O que fazer na hora de tomar decisões.

Gráfico 4 – A empresa se preocupa com a formação dos funcionários.

Gráfico 5 – Grau de tomadas de decisões.

Gráfico 6 – Com qual procedimento iniciam suas tomadas de decisão.

Gráfico 7 – Todos se julgam preparados para tomar decisões.

Gráfico 8 – Melhorias para tomadas de decisão.

Gráfico 9 – Interesse pela formação fora do local de trabalho.

Gráfico 10 – Maior dificuldade para formação fora da empresa.

Gráfico 11 – Auto-Avaliação sobre o Objetivo do trabalho.

Gráfico 12 – Se as tomadas de decisão acontecem em grupo.

Gráfico 13 – O que acham da tomada de decisão em grupo.

Gráfico 14 – Quantidade de pessoas que formam grupo que toma decisões.

Gráfico 15 – De que forma acontecem as decisões.

Gráfico 16 – Quanto a abertura de discussões.

Gráfico 17 – Se o grupo busca alternativas para tomar decisões.

Gráfico 18 – Quanto a projeção do futuro.

Gráfico 19 – Investimento na área de tecnologia.

## 1. INTRODUÇÃO

Por mais simplista que possam parecer, às tomadas de decisões administrativas estão diretamente inseridas no contexto organizacional de qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, percebe-se que é de fundamental que as pessoas saibam como, onde e porque tomar determinadas decisões seja individual ou em equipe.

A escolha do tema partiu da necessidade de analisar as tomadas de decisões dentro de uma grande empresa, entender como e porque elas acontecem e qual a sua real importância dentro da conjuntura organizacional do dia-a-dia de uma empresa, onde as pessoas estão buscando cada vez mais a formação (o conhecimento) para tomar as decisões corretas no tempo certo.

Sendo assim, a questão do processo de tomada de decisões em organizações que têm nas pessoas, inseridas em equipes bem desenvolvidas, sua preocupação primordial. A melhoria do processo de tomada de decisão deve ser uma preocupação constante das organizações. Qualquer escolha que se faça numa organização implica numa tomada de decisão. Em todos os níveis e subunidades, as pessoas decidem e assim determinam a quantidade de criação de valor.

A tomada de decisão é o processo de responder a um problema, procurando e selecionando uma solução ou ação que implicará em conseqüências para os administradores e funcionários de uma determinada empresa, sendo o problema de diversas naturezas, como a de procurar os melhores recursos, decidir como fornecer um serviço ou encontrar a melhor forma de lidar com um competidor agressivo.

Diante destas considerações gerais, o estudo se propõe apresentar e analisar o que venha a ser tomadas de decisões administrativas, como elas se definem e como devem ser aplicadas e por fim, a pesquisa apresenta os resultados do questionário realizado internamente da empresa USIBRAS, que tem sede na cidade de Mossoró (RN).

A realização do trabalho seguiu as seguintes etapas:



1) A introdução apresenta os motivos que levaram a escolha do tema, o pressuposto para realização da pesquisa e a apresentação do trabalho; Apresentou-se o objetivo geral e os específicos da pesquisa;

2) No capítulo referente à tomada de decisões, discorreu-se sobre como se utilizar da racionalidade nas tomadas de decisões, os estágios e as barreiras à tomada de decisão, e ainda algumas vantagens e desvantagens de se utilizar equipes nas tomadas de decisões.

3) Nesta etapa tratou-se das decisões como processo o seu planejamento e como agir diante dos avanços tecnológicos.

5) No capítulo referente à metodologia, explicitou-se o método utilizado – pesquisa exploratória; sujeitos da pesquisa – funcionários da USIBRAS; instrumentos, procedimentos; aplicação dos questionários.

6) Antes das considerações finais, encontram-se os resultados e a análise do questionário respondido por funcionários da USIBRAS.

7) As considerações finais e os anexos.

## **1.2. OBJETIVOS**

### 1.2.1. Objetivo Geral

- Analisar os tipos de decisões dentro de uma empresa, identificando suas causas e conseqüências dentro da conjuntura organizacional administrativa.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Analisar os aspectos das tomadas de decisões.
- Identificar os desafios dos administradores e líderes de grupos no contexto atual.

- Buscar compreender, através de uma pesquisa na USIBRAS, o que pensa e como agem os gerentes de determinados setores desta empresa em relação aos processos de tomadas de decisões.

## **2. TOMADA DE DECISÃO ADMINISTRATIVA**

### **2.1. Características das decisões administrativas**

Todo administrador tem diante de si muitas decisões para serem tomadas constantemente já que surgem sempre problemas que requerem estas atitudes, umas mais simples, rápidas e imediatas, outras mais complicadas que podem levar meses ou até anos. De modo geral, os administradores têm buscado encontrar soluções mais viáveis e com rapidez, tendo em vista a velocidade como o mercado responde a determinadas situações.

Os primeiros modelos encaravam a decisão como um processo racional, onde as decisões faziam com que as organizações se ajustassem perfeitamente ao seu ambiente. Já os modelos mais recentes reconhecem que a decisão é um processo incerto e os gerentes buscam soluções que podem ou não ser favoráveis. (RASKIM, S. Tomada de Decisão e aprendizagem organizacional. Disponível em: <http://www.pr.gov.br/batebyteedicoes/tomada.shtml>> Acesso em: 09 jan.2007).

Por isso, cada vez mais as empresas investem na formação e no aprendizado de seus funcionários, especialmente aqueles que estão à frente de setores que exigem maiores responsabilidades, como por exemplo, os gerentes e supervisores de setores importantes. Eles precisam ser estimulados a desaprender idéias antigas e testarem suas habilidades de tomada de decisão.

Normalmente, as decisões na empresa não são tomadas por uma única pessoa, participam dela o financeiro, o estratégico, o administrativo e é claro, a informática. Cada uma dessas áreas, representada por seu responsável, tem uma visão diferente de quais são os critérios mais importantes para a tomada de decisão.

Também se deve ter presente que existem tomadas de decisões estratégicas que são feitas apenas por uma diretoria, por um número reduzido de pessoas, aqui nem sempre os gerentes ou encarregados participam, mas que devem ser consultados.



Segundo Bateman e SNELL (1998), as decisões apresentam três características principais:

*Ausência de Estrutura:* esta ausência estrutural é o estado usual das questões na tomada de decisões administrativas. Nesta ausência de estrutura encontram-se dois tipos de decisões: programadas e não programadas. No primeiro caso, são mais fáceis de serem tomadas, visto que possuem respostas objetivas e podem ser resolvidas com a utilização de regras, políticas ou resultados de computações numéricas simples. Pois já se tem um procedimento claro e correto. Já o caso das não programadas o quadro é diferente, estas não possuem resultados exatos e exigem do administrador maior percepção e um método para tomar as decisões corretamente.

a) *Incerteza e Risco:* estes dois andam lado a lado, e são perigosos quando não são levados em consideração. O administrador necessita ter as informações corretas acerca do problema para conhecer as conseqüências da sua decisão, este quadro de incerteza é perigoso, mesmo que o administrador tenha consciência de que está agindo corretamente ainda estará operando sob condições de incerteza. Quando a probabilidade de uma ação ser bem-sucedida é menor de 100% daí se constitui um risco.

b) *Conflito:* todo administrador enfrenta conflitos, especialmente quando tem decisões importantes a serem tomadas. O primeiro conflito é de caráter psicológico, especialmente quando tem a frente várias boas opções para decisão ou quando nenhuma delas é boa. Um segundo tipo de conflito poder ser entre indivíduos ou grupos.

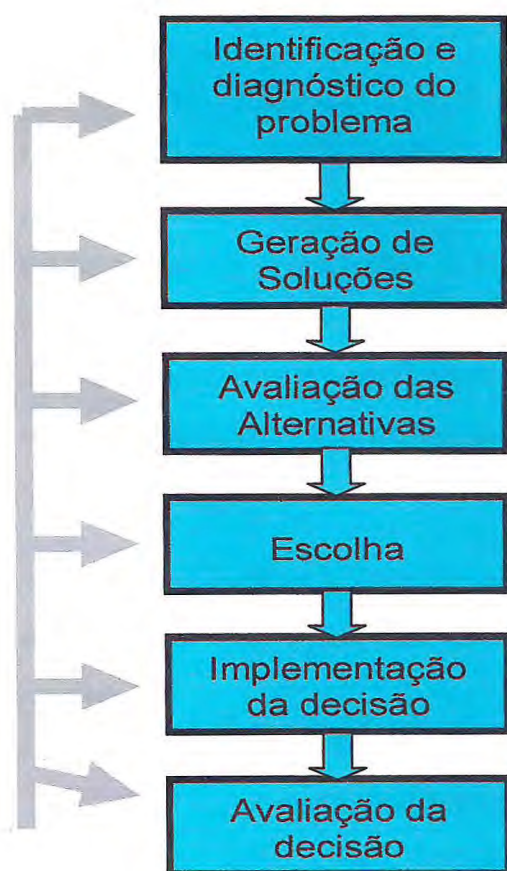
## **2.2. Estratégias na tomada de decisão organizacional**

Qualquer escolha que se faça numa organização implica numa tomada de decisão. Em todos os níveis e subunidades, as pessoas decidem e assim determinam a quantidade de criação de valor. A tomada de decisão é o processo de responder a um problema, procurando e selecionando uma solução ou ação que irá criar valor para os acionistas da organização, sendo o problema de diversas naturezas, como o de procurar os melhores recursos, decidir como fornecer um serviço ou saber como lidar com um competidor agressivo.

De acordo com abordagem anterior, existem dois tipos básicos de decisão: as programadas e as não-programadas. As decisões programadas são repetitivas e rotineiras e fornecem estabilidade, aumento de eficiência e redução de custos. As decisões não-programadas são novas e desestruturadas, cujas soluções são encontradas à medida que os problemas aparecem, por isso requerem mais atividades de pesquisa dos gerentes para encontrar a solução; elas permitem adaptação a mudanças do ambiente, a encontrar soluções para novos problemas e a lidar com situações imprevisíveis.

A criação de uma estratégia organizacional requer dos gerentes decisões não programadas para encontrar a melhor forma de criar valor, usando as melhores habilidades e recursos. Para essas decisões, os gerentes se baseiam em julgamento, intuição e criatividade para resolver os problemas, e não em regras e normas. As organizações devem ter a capacidade para tomar ambas as decisões.

### 2.3. Estágios da tomada de decisão



**Figura 1.1:** Estágios das tomadas de decisões  
**Fonte:** Bateman e Snell (1998:93)



Na visão de Bateman e Snell (1998), para um processo decisório ideal é necessário seguir seis estágios:

1) Identificação e Diagnóstico do Problema: logicamente para se tentar solucionar algum problema é necessário reconhecer que ele existe. Para isso, o administrador deve perceber quando alguma coisa não está indo bem na empresa. Ele deve querer fazer algo a respeito e acreditar que os recursos e habilidades para resolver o problema existem (MACCRIMMON; TAYLOR (1976). Assim ele deve diagnosticar a verdadeira causa que os sintomas dos problemas revelaram.

2) Elaboração de Soluções Alternativas: tendo como base experiências passadas o administrador deve analisar possíveis ações alternativas direcionadas a sua solução (GETTYS; FISHER:1979). Para ALEXANDER (1979), as soluções variam desde prontas até aquelas feitas sob medida. Nas soluções prontas o administrador utiliza idéias já executadas e que deram certo ou recomendações de alguém que já passou pelo mesmo ponto e tomou determinadas atitudes. Já as soluções sob medida requerem uma projeção para problemas específicos, como também soluções novas e criativas.

3) Avaliação de Alternativas: o terceiro estágio deverá responder a pergunta: Qual a solução será a melhor? As soluções deverão ser analisadas pensando nas conseqüências que elas poderão trazer para a empresa, tanto no aspecto financeiro quanto em outras formas de desempenho. É bom ter claro também em que cenário econômico estão ocorrendo determinados problemas para que a solução seja dentro deste contexto. A empresa está sempre inserida em uma conjuntura política e econômica em que vive o país, em nível interno, bem como no mercado globalizado, já que nos encontramos em uma economia global.

4) Fazer a Escolha: chegando neste estágio é preciso fazer a escolha, é o momento de tomar a decisão. Contudo, para este estágio é importante ter presente três conceitos:

- a) *Maximizar*: significa tomar a melhor decisão possível. Resulta no máximo benefício ao menor custo, com o maior retorno desejado. Deve conter uma série de alternativas avaliadas e comparadas para se escolher uma delas.

- b) *Satisfazer*: termina aqui a busca pela alternativa quando se encontra uma que satisfaz adequadamente dentro da realidade, daí compara-se a solução obtida com as metas desejadas.
- c) *Otimização*: é um tipo de maximização que significa que se atingiu o melhor equilíbrio possível entre várias metas.

5) Implementação da Decisão: Os administradores devem planejar a implementação cuidadosamente. Conforme SIELBOD (1979:3), um planejamento adequado requer vários passos:

1. Determinar como as coisas estarão quando a decisão for totalmente operacional.
2. Ordenar cronologicamente, talvez com um diagrama do fluxo, os passos necessários para se chegar a uma decisão totalmente operacional.
3. Listar os recursos e atividades necessárias para programar cada passo.
4. Estimar o tempo necessário para cada passo.
5. Atribuir a responsabilidade por cada passo para indivíduos específicos.

6) Avaliação da Decisão: Aqui está o último estágio neste processo de decisão. Neste estágio se procura avaliar como está sendo conduzida a empresa depois da decisão. Com um *feedback* positivo implica que a decisão deve ser continuada e talvez aplicada por toda a organização, no caso negativo indica fracasso, portanto o processo de decisão deve retornar ao primeiro estágio.

#### **2.4. Barreiras à tomada de decisão**

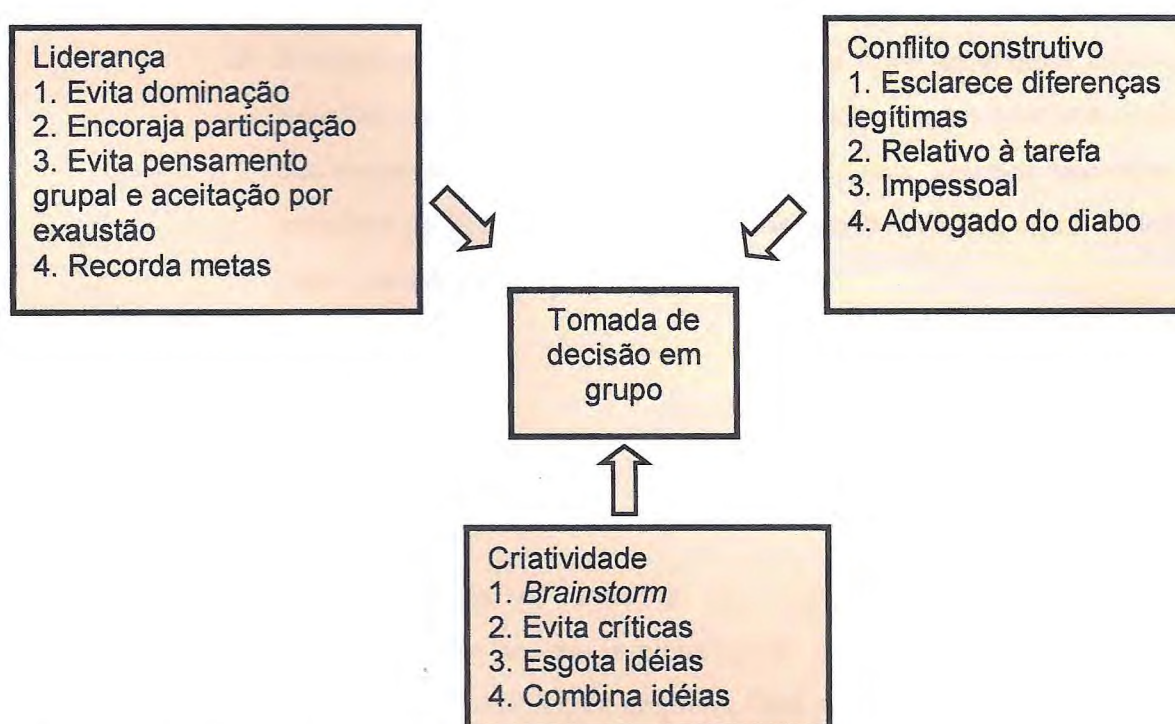
Os tomadores de decisões têm buscado constantemente encontrar saídas para solucionar com rapidez os problemas, avaliando e utilizando as mais diversas informações possíveis, mas decisões reais são influenciadas por vieses psicológicos. De acordo com ROSS *apud* BATEMAN; SNEEL (1998) são três os vieses principais:



A **ilusão de controle** é um desses vieses, uma confiança excessiva pode levar ao erro, tendo em vista por ignorar possíveis conseqüências. Outro viés é quando os administradores **descontam o futuro**, não são capazes de pensar em custos e benefícios em longo prazo, preferem tomar decisões que tragam custos e benefícios em curto prazo. Como os problemas ou alternativas são verbalizados também interferem, são os **efeitos de estruturação**. A estruturação pode exercer uma influência inadequada e irracional nas decisões das pessoas.

Na atual conjuntura econômica onde a velocidade das informações atingiu um patamar nunca visto antes na história, é preciso levar em conta que as decisões de negócios devem ser realizadas rapidamente, logicamente levando em conta os estágios aqui apresentados, mas que poderá ser um fracasso se demorarem muito na execução.

### Administração da Tomada de Decisão em Equipe



**Figura 1.2:** Tomada de decisão em equipe.

**Fonte:** BASS, B. (*apud* Bateman e Snell:1998).



Alguns administradores acham melhor tomar decisão em equipe, é comum encontrar equipes de trabalho tomando decisões juntas. Geralmente os grupos tomam decisões mais acertadas, com mais qualidade, tendo em vista que são mais “cabeças pensantes”.

Para Bateman; Scott (1998), existem três requisitos importantes para que uma administração eficaz de uma tomada de decisão em equipe:

- 1º Estilo de liderança apropriado:** o líder deve minimizar os problemas relacionados ao processo. Ele não pode dominar a discussão e nem permitir que alguém do grupo queira dominar. Ele deve ter liderança e pulso para fazer com que o grupo realmente trabalhe para conseguir a solução, que não se acomode e busque um consenso rápido e eficaz;
- 2º Conflito construtivo:** todos pensando da mesma forma pode ser prejudicial para a tomada correta de decisões. Por isso certos conflitos, quando construtivos, são de grande benefício para o grupo e para a empresa;
- 3º Encorajamento da Criatividade:** o grupo deve ser sempre criativo na busca de soluções. É importante aqui dar aos esforços criativos o crédito que merecem e não punir os fracassos criativos. Deve-se encorajar aos membros do grupo para buscarem idéias criativas e que sejam aplicáveis com resultados positivos.

#### 2.5.1. Formação de equipes eficazes

A adoção de equipes de trabalho nas organizações deve ser avaliada cuidadosamente antes de se decidir por sua implementação. Para (MUSSNUG; HUGHEY, 1998:140), “Uma análise das necessidades da empresa, feita por funcionários e executivos, e das dificuldades enfrentadas no trabalho pode possibilitar aos executivos verificar se a mudança para trabalho em equipe pode ajudá-los a resolver o problema”.

Isso porque a finalidade da gestão em equipe é tornar a organização uma unidade de alto desempenho. Equipes têm possibilidade de apresentar um alto desempenho quando almejam resultados em curto prazo, possuem foco único e priorizam seu objetivo. As equipes só “fazem sentido” quando o produto delas for maior do que a soma das contribuições individuais de cada um.

(ROBBINS; FINLEY, 1997:125), entendem que: “As equipes devem ser adotadas quando: A questão for de natureza interfuncional, transfuncional ou multifuncional; O resultado tem potencial de alto impacto para o departamento, divisão ou empresa; Quanto maior a contribuição, melhor o resultado”.

“Ao decidir por implementar equipes de alto desempenho, a organização deve ter em mente que ela deve adotar atitudes diametralmente opostas à organização convencional. Isso significa que a unidade de organização básica passa a ser a equipe de trabalho, as fronteiras entre departamentos se tornam pouco nítidas, as reuniões interfuncionais e interdepartamentais ocorrem com frequência, há muita resolução de problemas interfuncionais e todos se sentem trabalhando em um pequeno negócio”. (BOYETT; BOYETT, 1999, p. 147).

Esses autores fazem uma comparação entre a organização convencional e a organização de alto desempenho alcançada com o trabalho em equipe, expressando o ponto de vista de vários outros estudiosos da área.

### 2.5.2. Administração de equipes

Podemos definir equipe de trabalho como pessoas que se juntam e que, com seus esforços individuais, desempenham atividades cujo desempenho é maior do que a soma das contribuições individuais de cada um, existindo uma “delegação de poder e autoridade dos níveis mais altos para os mais baixos da organização, freqüentemente conseguida através da criação de pequenas unidades organizacionais independentes” (STONER, 1985:267)

O grande desafio que tem se apresentado para as organizações nos últimos anos é, sem dúvida, encontrar maneiras mais flexíveis e mais rápidas para conduzir e gerenciar



equipes de trabalho num ambiente caracterizado por um alto nível de turbulência, instabilidade e complexidade. Os tradicionais e burocráticos modelos de estrutura já não respondem de forma eficaz às novas exigências e imprevisibilidade do mercado.

A competitividade e o alto grau de anseio dos consumidores passaram a exigir um elevado nível de qualidade dos produtos e um atendimento ao cliente diferenciado. Buscamos hoje, uma proposta de reestruturação com a natureza e premissas da empresa, utilizando-se equipes de trabalho nas atividades-fins da organização.

### 2.5.3. Equipes autogerenciadas

1) *Autoridade da equipe* – um dos aspectos mais importantes das equipes eficazes é a autoridade da equipe. As equipes dotadas de autoridade exercem controle sobre suas tarefas e seus processos, implementam soluções e assumem responsabilidade total pelos seus resultados. São as equipes autogerenciáveis. Parker (1995:69) vê a autoridade da equipe – o *empowerment* – como algo que nasce da própria equipe, e isso ocorre com o tempo. Segundo esse autor, uma equipe pode levar até dezoito meses para alcançar o *empowerment*. Ele afirma que as equipes autogerenciáveis não esperam a aprovação da alta administração para agir. Elas se antecipam para fazerem o que elas querem. A equipe deve focar a tomada de decisão e não esperar que alguém tome a iniciativa por ela. O autor cita como aspecto fundamental para as equipes serem dotadas de *empowerment* terem visão clara de seus objetivos.

2) *Tamanho da equipe* - Uma equipe eficaz não pode ser grande. Mas o número de elementos varia de acordo com o autor. Parker (1995:51) afirma que “a equipe interfuncional deve ser composta de quatro a seis membros, mas não mais de dez”, embora ele afirme que isso depende do objetivo específico da equipe. Katzenbach (1999:59) é de opinião que a equipe eficaz deve ter menos de 10 membros. No entanto, o autor afirma que se pode encontrar equipes muito eficazes com até 20 membros.

3) *Avaliação de desempenho e Recompensa* – as empresas que trabalham com equipes interfuncionais estão encontrando novas formas de avaliação de desempenho e de recompensa que não proporcionem privilégios apenas o desempenho individual, mas que

premie, também, o trabalho em equipe. Os formulários de avaliação de desempenho estão enfocando, cada vez mais o desempenho dos membros de equipe como: o compartilhamento de informações com os outros, a competência para resolver conflitos, a capacidade para incentivar e colaborar com o trabalho em equipe. Parker (1995:128-124), aborda várias formas de recompensa do trabalho em equipe; entre elas tem-se: a participação nos lucros, a remuneração baseada no reconhecimento, o sistema de bonificações únicas e o sistema de incentivo à equipe.

4) *Dinâmica interpessoal* – as equipes interfuncionais oferecem uma estimulante oportunidade de troca de conhecimento e informações. O trabalho em equipe oferece a seus membros a oportunidade de aprender com pessoas diferentes. Além disso, à medida que as pessoas conhecem os valores e as necessidades das outras, elas aprendem a interagir eficazmente com elas. “Há o desenvolvimento de habilidades interpessoais e uma maior facilidade para trabalhar com estranhos e até com inimigos, atributo fundamental para uma equipe de alto desempenho”, segundo Parker (1995:139).

5) *Apoio administrativo* – a falta de apoio da alta administração ou da administração intermediária é, de acordo com Parker (1995:52) uma barreira “fatal” ao sucesso das equipes interfuncionais. Ele vê como fundamental que a administração da Empresa propague abertamente a sua intenção de utilizar o trabalho das equipes interfuncionais, como estratégia para o alcance de maior qualidade. Essa mensagem, segundo o autor, deve aparecer em todo tipo de comunicação oral e escrita.

A importância e o papel do trabalho em equipe devem ser abordados em todos os eventos, e sempre. Mas não basta apenas falar. É preciso que os líderes da organização coloquem em prática o que dizem. Eles devem agir e trabalhar como uma equipe interfuncional a qual servirá de referência para o restante da organização. Vê-se, pelo que foi citado, que o trabalho em equipe pode ser altamente eficaz, mas deve ser cuidadosamente avaliado antes de ser implementado.

A Empresa deve fazer uma análise de suas necessidades para saber se valerá à pena adotar o trabalho em equipe. “Se a análise indicar que as equipes não trarão resultados, a Empresa tem de aceitar o fato” (MUSSNUG & HUGHEY, 1998:141). Uma vez decidido pela implementação de equipes de alto desempenho, a Empresa deve ter em mente que seus membros devem ter perfil para trabalhar em equipe, que eles devem possuir habilidades



complementares, que os líderes devem ser cuidadosamente escolhidos e treinados e que é fundamental que a equipe tenha apoio incondicional da direção da Empresa, com um treinamento adequado.

## 2.6. Realidades organizacionais

Nas realidades organizacionais encontramos alguns conceitos e processos que o administrador necessita ter presente, dentre eles: Limitações dos tomadores de decisões; negociação e política; e tomada de decisão em uma crise.

As pessoas que tomam decisões não podem fazer só aquilo que querem. Devem estar abertas as limitações que a realidade impõe: limitações financeiras, legais, de mercado, humanas e organizacionais. Isto pode implicar em inibição de algumas ações, portanto é preciso estar atento a isto.

Todas as decisões implicam sempre a uma negociação, seja em nível interno, quanto externo. Os tomadores de decisões precisam saber negociar, barganhar ou estabelecer compromisso. Por serem negociáveis, implica que elas são políticas, isto é, elas galvanizam as preferências de grupos e indivíduos concorrentes.

Em situações de crise, os administradores tomam algumas decisões sob pressão e isto pode ocasionar sérias conseqüências. Com a crise um processo de tomada de decisão torna-se menos eficaz, os tomadores de decisões acabam por agirem de forma simplista, deixando de lado uma série de possíveis boas alternativas e ignoram as implicações de suas ações em longo prazo. No quadro abaixo vamos ver uma série de premissas incorretas que alguns administradores acabam agindo erroneamente por utilizá-las nas empresas:

### QUADRO: 01 – Premissas incorretas utilizadas por administradores

- Apenas os executivos precisam estar cientes de nossos planos para crises; por que amedrontar nossos empregados ou os membros da comunidade?
- Nós somos durões o bastante para reagir a uma crise de modo objetivo e racional.

- A coisa mais importante na administração de uma crise é proteger a boa imagem da organização por meio de relações públicas e de campanhas publicitárias.
- Não estamos em crise.
- Gerenciamento de crise é um luxo que não podemos pagar.
- Podemos lidar com uma crise.
- Se ocorrer uma crise importante, alguém nos socorrerá.
- Os acidentes é o custo dos negócios.
- A maioria das crises é devido a falhas de pessoas ruins; por isso, não há muita coisa que possamos fazer para preveni-las.

Fonte: Resumido a partir de PEARSON, C. M., MITROFF, L.L. *From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management*. The Executive, p. 48-59, Feb. 1993. apud BATEMAN; SNELL: (1998)

### **3. DECISÕES COMO PROCESSO**

#### **3.1. Decisão precipitada**

De acordo com GARVIN; MICHAEL (2005:153), a maioria dos executivos pensa na tomada de decisões como um evento singular que ocorre em determinado ponto no tempo. Na realidade, entretanto, a tomada de decisões é um processo de representações de força, de nuances pessoais e de históricos institucionais. Os líderes que reconhecerem isso tomarão decisões bem mais acertadas.

Neste contexto podemos constatar as precipitações na hora da tomada de determinadas decisões. Fugindo de um pensamento crítico e uma análise completa, o administrador que toma decisões precipitadas pode cair em sérias armadilhas e ter que pagar caro às vezes.

Quando o administrador não se abre a pontos de vistas diferentes dos seus próprios ele acaba tendendo a tomar decisões do seu jeito, sem ouvir opiniões diversas que podem ajudá-lo a tomar atitudes acertadas e que tragam benefícios para a empresa.

#### **3.2. Decisão atrasada**

A decisão nem deve ser precipitada e muito menos atrasada. Muitas vezes pressões de uma empresa concorrente podem exigir uma resposta mediata, e esta tem que acontecer de forma tranqüila, sem tanta rapidez, mas também não muito demorada. Neste momento em que velocidade das informações são impressionantes, o administrador pode perder oportunidades excelentes de crescimento por conta de decisões atrasadas.

Claro que não é fácil avaliar se a decisão deve ser tomada naquele momento ou não, mas para isso é importante a discussão em equipe, para que todos possam opinar e de lá sair uma decisão objetivando a melhoria da empresa.



### 3.3 Definição de Critérios

Para Garvin e Michael (2005:169), quando não se pode contar com objetivos claros e rápidos, é fácil cair na armadilha de comparar elementos que não têm relação entre si.

Para não cair neste erro é necessário definir critérios dentro na discussão da equipe de trabalho, buscando traçar objetivos claros e reavaliá-los repetidamente durante o processo de tomada de decisões. Ainda segundo Garvin e Michael (2005:169), estudos sobre a decisão de fusão mostraram que, à medida que o processo chega a seus estágios finais e os gerentes sentem a pressão dos prazos se aproximando e a urgência do fechamento, geralmente eles aceitam ou ajustam os critérios que haviam criado originalmente para julgar a adequação do acordo. Como aconteceu com a Companhia Vale do Rio Doce, quando o empresário paulistano Roger Agnelli comandou a expansão da companhia e transformou-a na segunda maior mineradora do planeta, depois que comprou a canadense Inço.

### 3.4. Decisão dentro de um planejamento

A decisão deve ocorrer dentro de um planejamento. O planejamento, a preparação, é absolutamente indispensável em qualquer atividade. Estar no meio da estrada com um pneu furado e descobrir que o estepe está vazio ou que a chave de rodas não está onde devia, transforma a viagem num pesadelo. Um terremoto atinge a fábrica de um fornecedor de componentes estratégicos, impedindo a entrega dos pedidos, o que fazer? Uma máquina vital para a produção pára por danos a um componente muito caro e de reposição complicada, e agora?

O planejamento tem como principal objetivo antever situações e condições como essas, prevendo o máximo possível de possibilidades e desenvolver as ferramentas, métodos ou estratégias para transpor e solucionar obstáculos. A não utilização desses planos põe a empresa em grande risco, pois toda decisão passa a ser um tiro no escuro, onde a possibilidade de atingir o objetivo é muito remota, contando apenas com a sorte.



A "matéria-prima" do planejamento é a informação, sobre tudo que envolve a empresa: concorrência, governo, consumidores, fornecedores, sindicatos, tendências... Quanto maior for o número de variáveis, mais completo é o cenário que se consegue desenhar, maior o número de situações pode-se analisar e conseqüentemente, a possibilidade de resultados negativos torna-se menor, aumentando as chances de sucesso da empresa.

Para que haja tomadas de decisões corretas é necessário e essencial um planejamento bem elaborado e que seja colocado na prática e alterado quando se fizer necessário. Segundo dados obtidos no Sebrae, grande parte das pequenas e micro-empresas que não sobrevive tem como principal motivo a falta de planejamento. Um erro muito comum é a falta de previsão adequada de capital de giro e mercado consumidor. Utilizar apenas a intuição é um erro que na grande maioria das ocasiões, leva uma boa idéia ao fracasso.

### **3.5. Decisão Dentro do Contexto Tecnológico Atual**

Basta ler qualquer revista que fale sobre tecnologia, para nos maravilharmos com os inúmeros lançamentos de produtos que acontecem todos os dias. Existem hoje no mercado telefones celulares que possuem tantas funções que telefonar neles talvez será uma atividade secundária.

Agregar funções diversas representa a busca pela comodidade, ferramentas multifuncionais que auxiliem na produtividade, tornando mais ágeis os processos operacionais do dia-a-dia. Mas é importante observar que, toda essa tecnologia, não vem como bônus, ela custa, e muitas vezes, custa muito caro, levando-nos a pensar muito mais seriamente sobre a real utilidade dos equipamentos, e diferenciar as ferramentas realmente úteis dos modismos tecnológicos.

Na administração, é importantíssimo saber identificar de forma racional quais as necessidades demandadas, para uma tomada de decisão mais adequada e coerente. Por exemplo, se a empresa necessita de um instrumento de escrita, poderíamos escolher entre uma caneta esferográfica comum ou uma caneta Mont Blanc. Nesse caso, obviamente a escolha sensata é pelo produto que solucione a necessidade e seja economicamente viável. Mas essa análise muitas vezes fica confusa quando se trata de tecnologia. As diversas funções

agregadas ao produto original (telefone celular, por exemplo) nos levam, inconscientemente, a justificar escolhas dispendiosas com argumentos tecnológicos, que quase sempre se apresentam inúteis.

Por isso, é necessário ter muito cuidado nas decisões que implicam tecnologia, pois o que parece moderno hoje, amanhã, em um

curtíssimo prazo, já não será mais. Nas empresas, na administração, no processo de tomada de decisões, a demanda deve ser intensamente avaliada, e as soluções tecnológicas testadas e adequadas às necessidades.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Notas sobre o método**

Segundo Rudio (1986), a pesquisa significa um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento. A pesquisa deve ser feita de modo sistematizado, utilizando para isso método próprio e técnicas específicas e objetivando um conhecimento que se refira à realidade empírica.

Desta forma, encontramos na pesquisa científica este processo de conhecimento, fazendo uso de métodos adequados e aceitos pela comunidade científica e esteja para somar aos conhecimentos existentes sobre a área pesquisada.

A pesquisa de tipo exploratória foi o método utilizado no presente estudo, visando uma compreensão mais ampla sobre o universo de significativos, motivos, valores, atitudes. “Este tipo de pesquisa permite o levantamento bibliográfico e o uso de entrevistas com pessoas que já tiveram experiência acerca do objeto a ser investigado”. (ALVES:2007)

Visando sistematizar a atual monografia fez-se necessário uma pesquisa bibliográfica sobre tomadas de decisões e uma pesquisa de campo na empresa USIBRAS.

#### **4.2. Local da pesquisa**

A empresa USIBRAS, com sede em Mossoró (RN) e filial na cidade de Aquiraz (Ce).

#### **4.3. Sujeitos da pesquisa**

Os sujeitos participantes da pesquisa deveriam atender os seguintes critérios de inclusão:

- 1) Ser voluntário, apresentar disponibilidade para participar da pesquisa.
- 2) Trabalhar a mais de 1 ano na empresa.
- 3) Ter vínculo empregatício.
- 4) Ser gerente de algum setor na empresa.

#### **4.4. Instrumento**

O questionário foi o instrumento utilizado pela pesquisa. De acordo com Lakatos; Marconi (1991), o questionário é um instrumento de coleta de dados, composto por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

O questionário é composto de 20 perguntas, todas objetivas, e foi respondido por 10 (dez) gerentes da empresa.



#### 4.5. Procedimentos

A pesquisa foi desenvolvida nas seguintes etapas:

1. A partir de setembro de 2006 foi iniciada a pesquisa bibliográfica sobre o assunto.
2. Em novembro se deu início a digitação do material da pesquisa, levado em conta as normas previstas pela ABNT(Associação Brasileira de Normas Técnicas).
3. No dia 10 de janeiro de 2007 os questionários foram entregues aos funcionários escolhidos e depois de dois dias recolhidos devidamente respondidos.
4. Analisado os resultados do material recolhido.
5. Após a conclusão dos estudos tem-se o objetivo de apresentar devidas considerações finais.

## **5. TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO USIBRAS**

### **5.1. Resultados e discussões**

A aplicação dos questionários, que objetivaram analisar criticamente as tomadas de decisões dentro da empresa USIBRAS. Foram aplicados no mês de janeiro de 2007.

O questionário aplicado foi dividido em duas partes, denominadas:

I – Dados da Identificação

II – Sobre as tomadas de decisão da USIBRAS.

### **5.2. Histórico da Empresa**

A história da USIBRAS – USINA BRASILEIRA DE ÓLEOS E CASTANHAS LTDA se confunde com a própria história do seu fundador. Em ambos os casos, o sucesso foi alcançado graças ao trabalho sempre determinado a vencer obstáculos e superar todos os limites.

O Grupo USIBRAS iniciou suas atividades no ano de 1979, quando o jovem visionário e fundador, Francisco de Assis Neto, já com uma experiência de vários anos de mercado como corretor de castanhas, resolveu pôr em prática o grande sonho de sua vida, que era montar sua própria fábrica de beneficiamento de Castanhas de Caju.

Naquele mesmo ano, foi fundada a primeira fábrica de beneficiamento da USIBRAS, situada na cidade de Mossoró, estado do Rio Grande do Norte, com o propósito de ser a maior e a melhor indústria de beneficiamento de castanha de Caju do mundo. No início, as instalações eram pequenas, com poucos funcionários e o processo de beneficiamento era simples e conduzido de forma manual.

Desde o momento de sua concepção, a USIBRAS sempre adotou uma postura de oferecer serviços com padrões de qualidade acima das exigências do mercado. Com este objetivo, ao longo de sua existência, a empresa alocou grande parte de seus investimentos em

tecnologia e aperfeiçoamento de seus recursos estruturais e humanos, utilizando sempre as melhores ferramentas disponíveis no mercado.

A história da USIBRAS, porém, transcende em muito os limites de sua primeira unidade produtiva. Nas décadas de 80 e 90, a USIBRAS consolida a sua posição no mercado, e destaca-se no cenário mundial de produção e beneficiamento de castanha de caju.

Em mais um ato de antecipação das demandas do mercado consumidor, o foco da empresa se concentra integralmente na busca de qualidade e modernidade através da assimilação de novas tecnologias que visam a atender, também, o aumento de suas exportações. A partir daí, a empresa adquiriu uma visão globalizada de mercado, procurando sempre atuar na vanguarda das tendências. A fábrica de Mossoró, no Rio Grande do Norte, acabou não comportando a crescente necessidade de produção da empresa e, em 2001, foi fundada a sua primeira filial, a moderna unidade produtiva do estado do Ceará.

A nova unidade de processamento da USIBRAS, situada em Aquiraz – CE, tem 18.400 m<sup>2</sup> de área construída com uma capacidade de produção diária de até 1.000 caixas (22.680 Kg) de Castanha de Caju, sendo a mais moderna fábrica de beneficiamento de castanhas em todo o mundo. Com a nova unidade, a USIBRAS alçou a um novo patamar de produção e participação de mercado, ampliando sua capacidade de processamento para mais de 60.000 toneladas de castanha de caju ao ano.

O projeto e construção da nova fábrica foi conduzido integralmente para a obtenção dos certificados de qualidade e padrões GMP, HACCP, ISO 9001:2000 e ISO 14000. Além disto, a nova unidade foi projetada para garantir o cumprimento de todas as leis trabalhistas brasileiras, como o emprego de deficientes físicos, controle da temperatura interna máxima nas áreas de seleção até 26°C, exigências de iluminação nas áreas de trabalho, áreas de lazer, etc.

Comprometida com a preservação ambiental, a USIBRAS realiza um rigoroso processo de tratamento em todos os seus efluentes gerados, de acordo com a legislação em vigor e cada estado onde possui suas unidades produtivas, permitindo que seus efluentes (líquidos e gasosos) não ocasionem prejuízos ao meio ambiente.



Outro ponto importante é que a unidade de Aquiraz é auto-sustentável em energia elétrica, sendo abastecida pelo seu gerador elétrico de 940 kVA acionado por uma caldeira de vapor de 10 toneladas alimentada pela sua própria casca da castanha de caju. Este gerador excede as necessidades da planta.

A empresa também investe muito em treinamento, promovendo atualização constante de seus profissionais para assegurar um elevado grau de capacitação e fornecer as melhores soluções aos seus clientes.

A USIBRÁS mantém um rigoroso sistema de gestão de qualidade, o qual é atestado por três certificações de reconhecimento internacional, que garantem um produto integralmente dentro dos padrões de segurança alimentar:

- **Certificação ISO 9001:2000:** A ABNT NBR ISO 9001, resumidamente, é uma norma que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização, não significando, necessariamente, conformidade de produto às suas respectivas especificações. O objetivo da ABNT NBR ISO 9001 é prover para o cliente, a confiança de que estará adquirindo, de forma consistente e repetitiva, bens e serviços de acordo com o que especificou em seus pedidos de compra.

- **APPCC (Pontos Críticos de Controle e Análise de Risco):** É um enfoque sistemático para a identificação, avaliação e controle de riscos garantindo a segurança durante a fabricação de alimentos. O APPCC é um sistema gerencial no qual a segurança com o alimento é conduzida através de controles de risco e de análises biológicas, químicas e físicas da matéria prima e do produto em processo. Durante a compra, o manuseio na produção, a distribuição e o consumo do produto acabado. APPCC baseia-se nos seguintes sete princípios:

1. Conduzir uma análise de risco.
2. Determinar pontos críticos de controle (PCCs).
3. Estabelecer limites críticos.
4. Estabelecer procedimentos de observação.
5. Estabelecer ações corretivas.

6. Estabelecer procedimentos de verificação.

7. Estabelecer procedimentos para documentação e registros.

- **Certificado Kosher:** O Certificado Kosher é um documento emitido para atestar que os produtos fabricados por uma determinada empresa obedecem as normas específicas que regem a dieta judaica ortodoxa. Ele é mundialmente reconhecido e atribuído como sinônimo de controle máximo de qualidade.

Consolidando a política empreendedora e visionária da USIBRAS, em 2005 foi fundada sua terceira unidade industrial, a qual foi instalada no estado de New Jersey, nos Estados Unidos. A NUTSCO é uma indústria especializada no processamento de nozes em geral, atuando de forma expressiva nos mercados Americano e Canadense.

Além da tecnologia de ponta e do rígido controle de qualidade, o grupo USIBRAS prioriza uma atuação socialmente responsável em todas as suas atividades. Essa linha de trabalho assegura a utilização de procedimentos que respeitam os recursos naturais e humanos, optando por uma produção ecologicamente focada na preservação ambiental e por ações de responsabilidade social que promovam a qualidade de vida de seus 1.500 funcionários, alocados em suas três unidades produtivas.

A USIBRAS é hoje, referência mundial no processamento e exportação da castanha de caju. Um grupo empresarial sólido, competitivo e sintonizado com os mais exigentes mercados importadores.

### 5.3. Caracterização dos sujeitos

No total participaram da pesquisa dez funcionários. Os sujeitos dessa pesquisa foram identificados como S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9 e S10.

Dos entrevistados, 7 (sete) eram do sexo masculino e apenas 3(três) do sexo feminino. Todos com a faixa etária de 25 à 60 anos( S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9 e S10, possuíam respectivamente 52, 28, 55, 39, 60, 42, 25, 32, 29 e 54 ). Quanto à naturalidade



todos naturais de Fortaleza, exceto S7 que nasceu na cidade de Mossoró, no Rio Grande do Norte. S2, S5, S7 e S9 são solteiros. Os demais são casados com a média de filhos entre 1 à 3.

Como já foi falado no capítulo anterior priorizou-se pelo grupo com mais de um ano na empresa, com vínculo empregatício e que assumissem algum papel de gerência em algum setor da empresa, seja na matriz de Mossoró ou na filial de Aquiraz. Sendo assim, todos os participantes estão dentro dos critérios anteriormente relacionados.

A respeito do cargo ocupado, S1 é Gerente Industrial (na filial em Aquiraz), S2 é Gerente de Vendas, S3 é Gerente de Produção, S4 é Gerente de Qualidade, S5 é Gerente Financeiro, S6 é Gerente Industrial (na sede de Mossoró), S7 é Gerente de Comércio Exterior, S8 é Gerente de Recursos Humanos (sede de Mossoró), S9 é Gerente de Recursos Humanos (filial Aquiraz) e S10 é Gerente Administrativo.

Todos os entrevistados possuem o grau de instrução de ensino superior, exceto S7 que está cursando faculdade de Comércio Exterior.

A respeito da renda familiar todos estão acima de 10 salários mínimos.

#### **5.4. Como se encontram as tomadas de decisões dentro da empresa Usibras – um estudo crítico a partir dos resultados da pesquisa**

Terminada a caracterização dos funcionários que responderam os questionários, segue-se com a apresentação e análise das respostas sobre as Tomadas de Decisões dentro da empresa USIBRAS.

Todas as perguntas eram objetivas, onde cada gerente pode identificar as diversas características do tema.

1ª. Questão: No primeiro questionamento, os entrevistados deveriam apontar qual o fator mais importante na tomada de decisão. S2, S5, S4, S8 e S9 foram unânimes apontando que o fator principal é obter o maior volume de informações possíveis sobre a situação, apenas S7 e S3 apontaram como principal ter a coragem de tomar decisões, mesmo que isto

tenha incertezas e riscos. S1, S6 e S10 defendem que é preciso tomar as decisões e não voltar atrás.

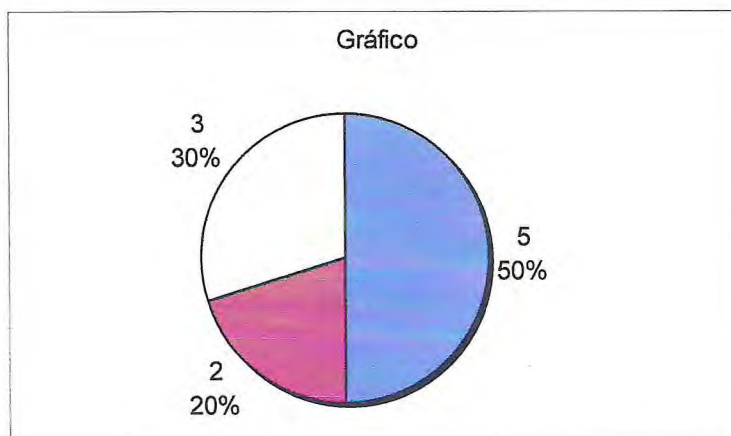


Gráfico 1 – Qual o fator mais importante na tomada de decisões.

Fonte: Dados Primários

Podemos observar que a maioria os entrevistados tem uma preocupação de evitar riscos e incertezas, tendo em vista que o administrador necessita de todas as informações para se conhecer as conseqüências de sua decisão, por isso buscam conhecer todos os aspectos de determinada situação para depois tomar uma decisão.

2ª. Questão: Na segunda questão foi difícil encontrar um denominador comum. Somente S1 e S6 apontaram como o estágio de maior dificuldade para tomar decisão a identificação e diagnóstico dos problemas. S2, S8 e S7 marcaram a opção “b”( Geração de soluções ), S3 e S9 a opção “c”( Avaliação das alternativas), S4 e S10 marcaram a opção “f”( Avaliação da decisão) , e S5 optou pela “d”(Escolha).

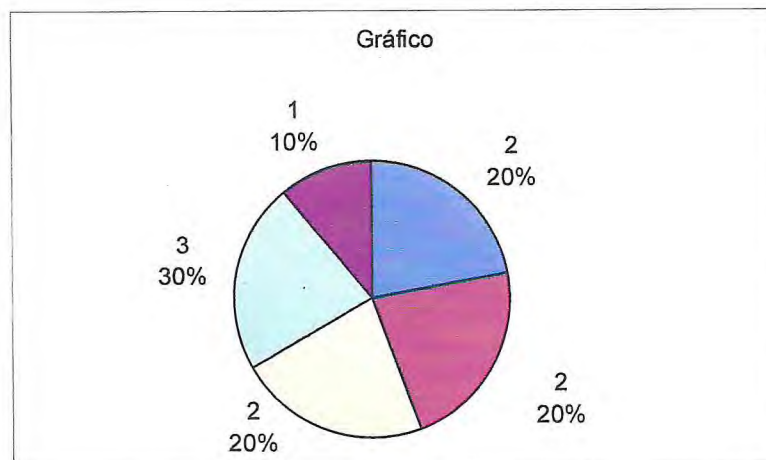


Gráfico 2 – Dificuldade para tomar decisão.

Fonte: Dados Primários

Segundo os dados coletados verificamos que em todos os estágios os tomadores de decisões encontram dificuldades, isto prova que as tomadas de decisões não são executadas sem dificuldades e que a empresa deve dar uma atenção maior aos tomadores de decisões para eu possam compreender e realizar com menos dificuldades todos os estágios das tomadas e decisões.

3ª. Questão: a maioria (S2, S4, S5, S7 e S10) disse que na hora de tomar decisões reúnem a equipe e tomam decisões juntos. S1, S3, S6 e S8 disseram que preferem tomar as decisões sozinhos. Apenas S9 deixa para que o superior decida.

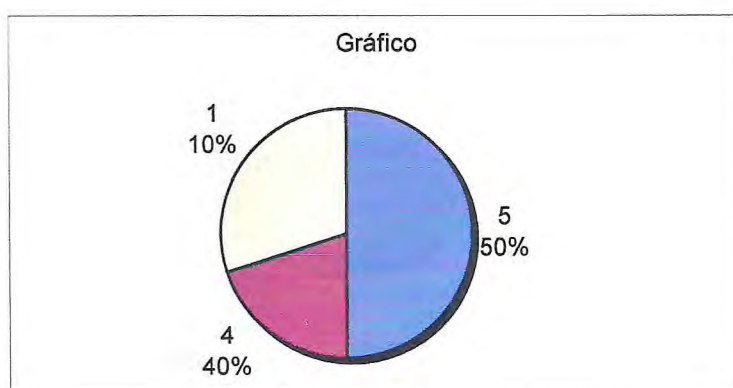


Gráfico 3 – O que fazer na hora de tomar decisões.  
Fonte: Dados Primários

Aqui encontramos opiniões diferenciadas, todos pensando da mesma forma, pode ser prejudicial para tomada correta de decisões. Por isso certas diferenças, quando construtivas, são de grande benefício para o grupo e para empresa.

4ª. Questão: Todos foram unânimes afirmando que a empresa se preocupa com a formação dos funcionários que sempre acontecem boas formações em diversas áreas.

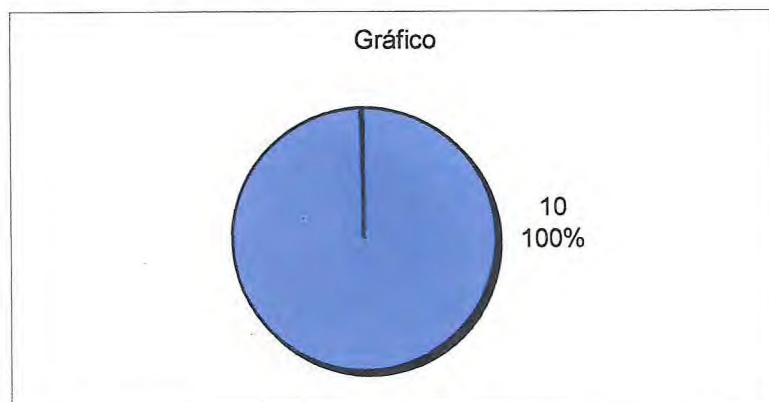


Gráfico 4 – A empresa se preocupa com a formação dos funcionários  
Fonte: Dados Primários



Isto demonstra que a empresa tem investido na capacitação de seus funcionários. De fato, segundo dados da diretoria da empresa, somente no ano passado foram investidos mais de 60 mil reais em treinamentos, cursos, seminários e encontros de capacitação.

5ª. Questão: Para S5, S8 e S7 as tomadas de decisões da empresa são excelentes. Já S1, S2, S3, S4, S9 e S10 apontaram como boas as decisões e apenas S6 acredita que são razoáveis as decisões na empresa.

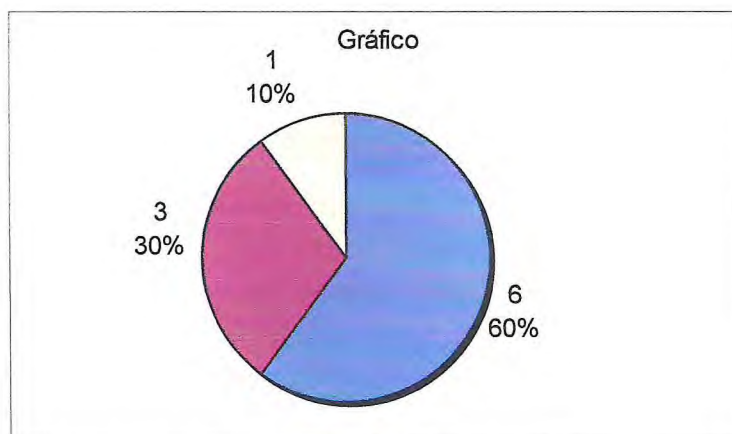


Gráfico 5 – Grau de tomadas de decisões  
Fonte: Dados Primários

É importante que os gestores da empresa procurem sempre avaliar as decisões que são tomadas e observar em que nível elas se encontram. Neste caso, a maioria apontou com boas as decisões, constatamos assim que a empresa no rumo certo na hora de tomadas de decisões.

6ª. Questão: Quando foram questionados com qual procedimento eles iniciam suas tomadas de decisões a opinião foi quase igual para todos. Todos eles, exceto S7 e S9, fazem uma lista dos recursos e atividades necessárias para programar cada passo. S7 e S9 preferem atribuir a responsabilidade por cada passo para indivíduos específicos.

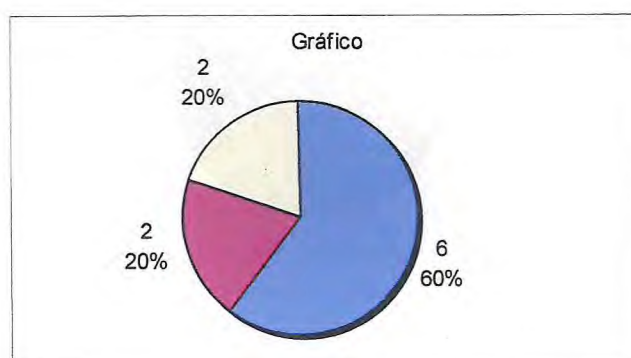


Gráfico 6 – Com qual procedimento iniciam suas tomadas de decisão  
Fonte: Dados Primários

7ª. Questão: A respeito dos procedimentos, verificamos que, mesmo com opiniões diversas, todos se preocupam com planejamento adequado para tomadas de decisões.



Gráfico 7 – Todos se julgam preparados para tomar decisões.  
Fonte: Dados Primários

O fato da unanimidade neste item pode representar um fator preocupante, isto pode ser reflexo de uma confiança excessiva que muitas vezes pode levar ao erro, ignorando possíveis conseqüências em decisões tomadas.

8ª. Questão: No campo de melhorias para tomadas de decisões, o resultado ficou bem dividido. A metade (S1, S4, S5, S6 e S8) reconhece que a empresa tem feito mudanças para melhorar o processo de tomadas de decisões, outra parte (S2 e S9) acha que preciso investir mais os demais (S7 e S10) não perceberam mudança.

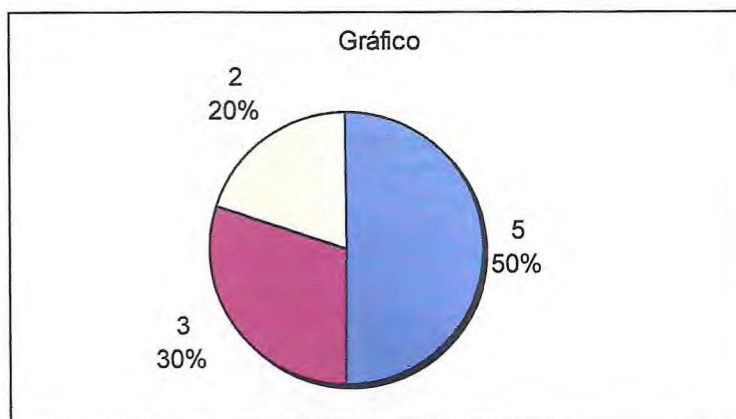


Gráfico 8 – Melhorias para tomadas de decisão  
Fonte: Dados Primários

A melhoria do processo de tomada de decisão deve ser uma preocupação constante dentro de uma empresa. Por mais que invista, nunca se pode achar que “chegamos no ponto final”, sempre há um novo caminho a percorrer, pois as mudanças no cenário econômico-político mundial exige respostas sempre novas e eficazes.

9ª. Questão: Sobre o interesse pela formação fora do local de trabalho, apenas S2, S5 e S7 afirmaram que buscam formações complementares. Os demais só participam de formação quando oferecidas pela empresa.

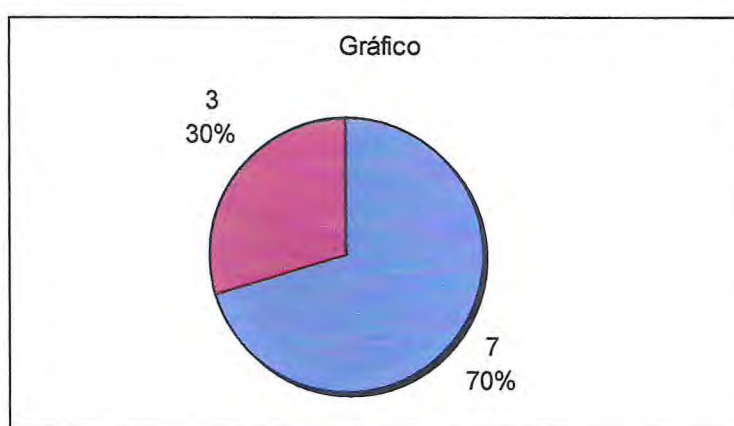


Gráfico 9 – Interesse pela formação fora do local de trabalho.  
Fonte: Dados Primários

Aqui encontramos um ponto crítico na capacitação profissional. Por mais que uma empresa ofereça capacitação, o profissional deve buscar sempre reciclagens, por iniciativa própria, e não esperar somente pela empresa.

10ª. Questão: S1, S2, S3, S7, S8 e S10 apontaram como a maior dificuldade para participar de formação fora da empresa é o tempo. Já S4, S6 e S10 dizem que alguns cursos na área não são atrativos. E S5 prefere aprender na prática do dia-a-dia.

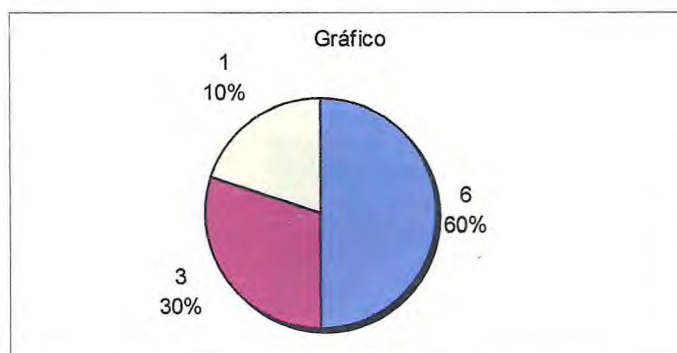


Gráfico 10 – Maior dificuldade para formação fora da empresa.  
Fonte: Dados Primários



Muitas vezes as pessoas ficam postergando a capacitação profissional por motivos não muito convincentes, como verificamos neste item onde a maioria aponta o tempo como dificuldade maior para esta atividade. Constatamos que na empresa todos os funcionários trabalham em horários específicos sem acumulação de carga horária, tendo assim tempo suficiente para atividades fora da empresa.

11ª. Questão: Somente S3 participou de mais de 3 cursos nos últimos três anos. S7 participou de 2 cursos. O restante marcou a opção “a” (Não).

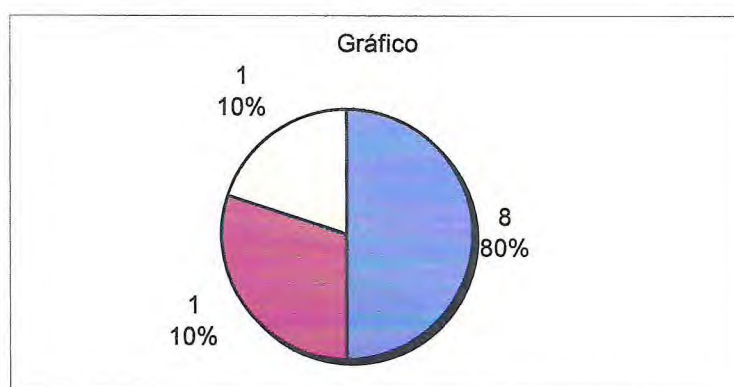


Gráfico 11 – Auto-Avaliação sobre o Objetivo do trabalho.  
Fonte: Dados Primários

Constatamos aqui o que falamos na questão anterior, o desinteresse pela capacitação. Quando a empresa oferece um curso, palestra ou seminário, todos participam quando este acontece dentro do horário de trabalho – o que ocorre sempre, no caso da USIBRAS – mas poucos os profissionais que buscam fora deste contexto uma capacitação. O resultado desta questão é uma confirmação disto.

12ª. Questão: S1, S3, S5, S8 e S10 disseram que “sim”, que é uma prática comum as tomadas de decisões em grupo. S2 e S4 disseram que “não”. S6, S7 e S9 disseram que às vezes.

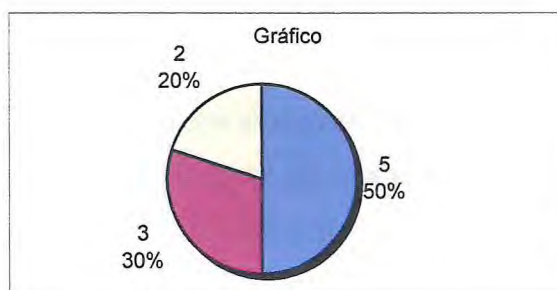


Gráfico 12 – Se as tomadas de decisão acontecem em grupo.  
Fonte: Dados Primários

Quanto às decisões em grupo, a maioria afirmou como um ponto importante dentro da empresa, isto evidencia que está no caminho certo, porque os grupos tomam decisões mais acertadas, com mais qualidade.

13ª. Questão: A respeito das tomadas de decisões em grupo, os entrevistados apresentaram respostas bem diferenciadas, como podemos observar: S1 e S9 marcaram a opção “a” (São boas, mas muitas vezes são muitas discussões desnecessárias); S2, S3, S6, S7, S8 e S10 marcaram a opção “b”( São boas, e sempre ocorre discussões que ajudam na tomada de decisões corretas); S4 marcou a opção “e”( São boas em todos os sentidos); S5 marcou a opção “d”( As decisões são sempre tomadas por um pequeno número de pessoas que dominam a reunião e inibem opiniões contrárias);

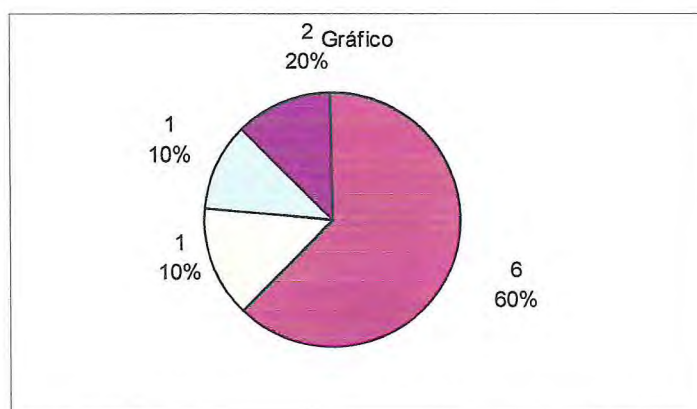


Gráfico 13 – O que acham da tomada de decisão em grupo.  
Fonte: Dados Primários

Os dados acima refletem o grau de maturidade com que as empresas estão assumindo a importância do trabalho em equipe, fazendo com que as diferenças de pensamentos e idéias enriqueçam a empresa.

14ª. Questão: Quanto a quantidade de pessoas no grupo para tomada de decisões observamos duas opiniões: S1, S2, S3 e S7 acham que quanto maior for o grupo melhores serão as decisões; Os demais preferem as decisões em grupos pequenos.

O tamanho do grupo interfere nas tomadas de decisões, em grupos maiores, como defende a maioria dos entrevistados os resultados são melhores, porém o produto delas deve ser maior do que a soma das contribuições de cada um.

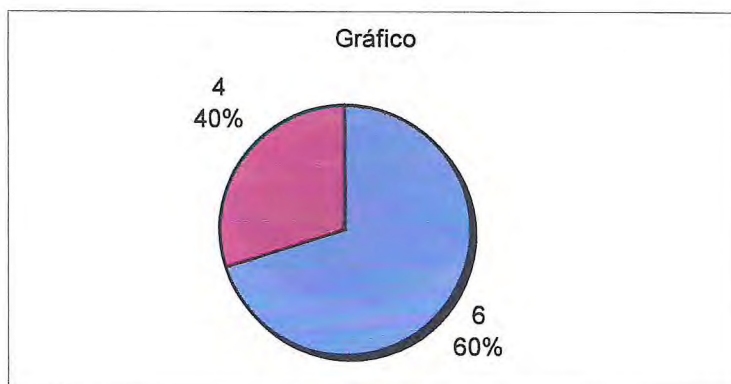


Gráfico 14 – Quantidade de pessoas que formam grupo que toma decisões.  
Fonte: Dados Primários

15ª. Questão: S3, S4 e S10 acham que sempre as decisões acontecem dentro de um planejamento e são alteradas quando necessário. Os demais acreditam que isto ocorre somente em alguns casos.

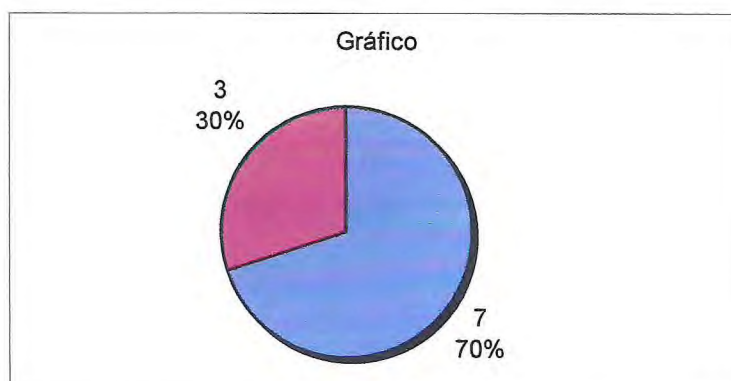


Gráfico 15 – De que forma acontecem as decisões.  
Fonte: Dados Primários

A respeito do planejamento das tomadas de decisões, constatou-se que a empresa planeja e está flexível a possíveis mudanças, isto porque a decisão deve ocorrer dentro de um planejamento, que é absolutamente indispensável em qualquer atividade da empresa.

16ª. Questão: Apenas S3 e S9 responderam que não abertura e diálogo nas tomadas de decisões. Os demais afirmaram que somente às vezes isto acontece.



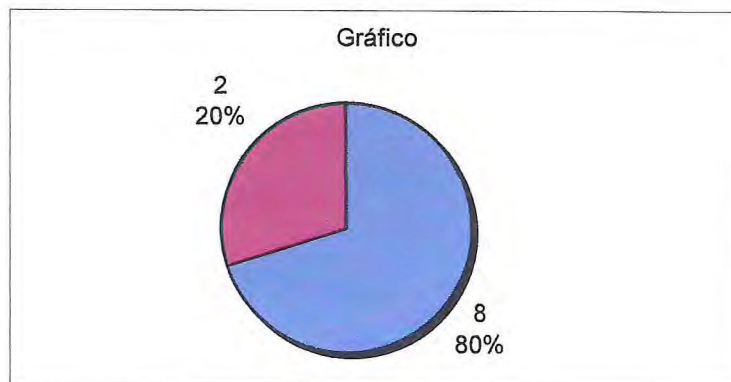


Gráfico 16 – Quanto a abertura de discussões.  
Fonte: Dados Primários

Estes dados podem ser preocupantes, quando não há abertura e diálogo é difícil ter um processo enriquecedor na tomada de decisões. As decisões não podem ser tomadas por uma só pessoa, devem participar dela o financeiro, o estratégico, o administrador e, nos dias hoje, muito importante a presença da informática. Por outro lado, se deve ter presente que existem tomadas de decisões estratégicas que somente são tomadas pela diretoria, por um número reduzido de pessoas, claro que também nestas decisões deve haver abertura e diálogo, deve haver consultas aos diversos setores da empresa.

17ª. Questão: A maioria (S1, S2, S3, S4, S7, S8 e S9) afirmou que busca alternativas para as tomadas de decisões. Já S5, S6 e S10 disseram que somente quando se trata de uma decisão importante.

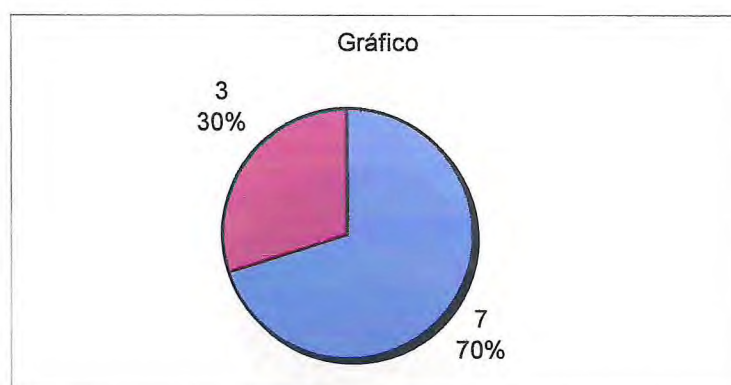


Gráfico 17 – Se o grupo busca alternativas para tomar decisões.  
Fonte: Dados Primários

Verificamos que a grande maioria está agindo corretamente, pois é necessário sempre pensar em ações alternativas direcionadas a solucionar possíveis enganos nas tomadas.

18ª. Questão: Aqui encontramos uma divisão bem clara da questão. A metade (S2, S3, S4, S7 e S10) disse que sim e a outra (S1, S5, S6, S8 e S9) que somente às vezes existe a preocupação em projetar o futuro.

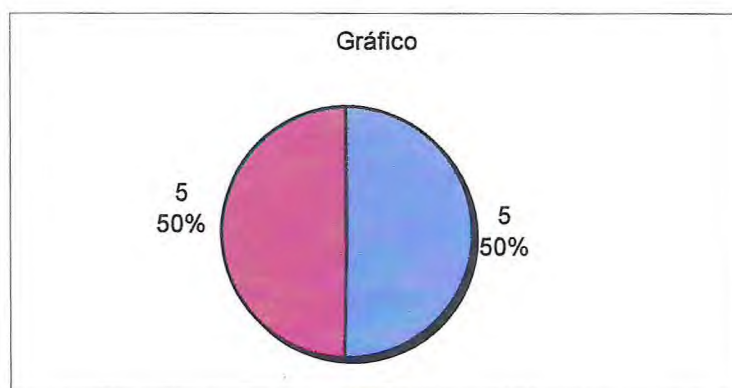


Gráfico 18 – Quanto a projeção do futuro.  
Fonte: Dados Primários

Podemos observar um quadro preocupante dentro da empresa, pois é necessário ter presente não só o dia de hoje da empresa, mas o dia de amanhã, o seu futuro. Na hora de tomar uma decisão os tomadores devem determinar (ou projetar) como as coisas estarão funcionando quando determinada decisão for executada.

19ª. Questão: Todos os gerentes foram unânimes apontando que a empresa tem investido na área tecnológica.

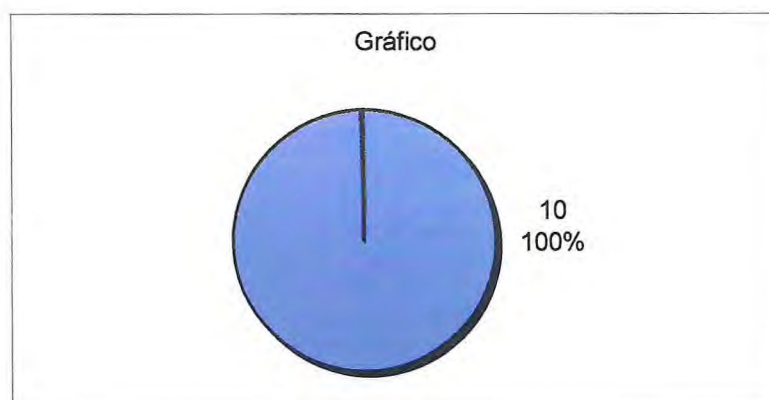


Gráfico 19 – Investimento na área de tecnologia.  
Fonte: Dados Primários

É inaceitável que nos dias atuais em que a tecnologia avança numa velocidade impressionante uma empresa como a USIBRAS não investir pesado em soluções tecnológicas testadas e adequadas às necessidades. Isto gera um custo-benefício positivo para empresa, assim se produz mais e com maior rapidez e eficiência.

20ª. Questão: Apenas S3 e S8 responderam que não estão totalmente satisfeito com a sua participação nas tomadas de decisões dentro da empresa. O restante foi unânime optando pelo item “a” (sim).

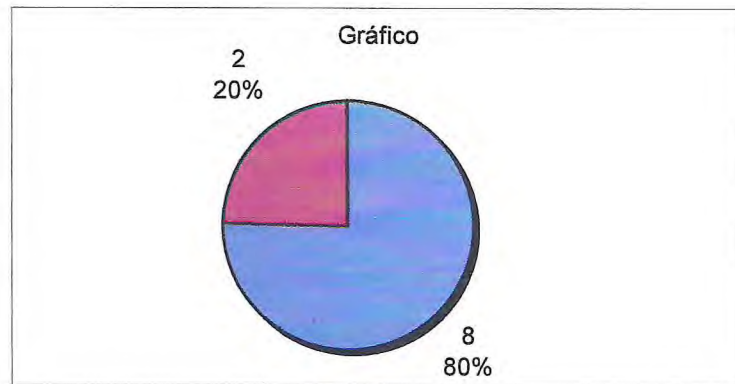


Gráfico 20 – Satisfação na tomada de decisões.  
Fonte: Dados Primários

Este último dado da pesquisa aponta um número interessante e animador. O grau de satisfação dos gerentes demonstra que a empresa está no caminho certo. O gerente satisfeito, ele trabalha melhor e produz mais, portanto toma decisões mais acertadas.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender os processos de tomada de decisão dentro de uma empresa, tendo como base a empresa USIBRAS, sediada em Mossoró - (RN), com filial na cidade de Aquiraz - (CE). Para que se chegasse ao objetivo desejado foi necessário recorrer a princípio a informações de teóricos da área, assim se conseguiu ter uma noção precisa do trabalho a ser desenvolvido junto com a diretoria, administração e colaboradores da organização.

O questionário aplicado conseguiu reunir subsídios que demonstraram claramente a ação dos elementos envolvidos com as resoluções de problemas que interferem na vida da empresa e de cada profissional que nela atua. Verificou-se que a maioria acredita que o fator mais importante para se tomar decisão acertada é o volume de informações que se tem com relação à questão em análise. No entanto, um dos fatores que mais dificulta o acerto nas decisões são a identificação do problema e seu diagnóstico.

A equipe da USIBRAS, julga-se preparada para tomar decisões, um número considerável de profissionais reúne experiência empírica e acadêmica, em função disso, procura tomar decisões em grupo. A maioria dos entrevistados acredita que quanto maior for o grupo aumentam as chances de se acertar na decisão. Para que isso aconteça procuram planejar e se necessário fazer mudanças relativas a decisões.

Quando se perguntou sobre satisfação com relação a participação nas tomadas de decisão, 80% demonstrou insatisfação, alegando raramente são indagados sobre as decisões a serem tomadas, somente 20% acha satisfatória. Por outro lado 50% dos entrevistados acreditam que a organização tem um planejamento voltado para o futuro, enquanto os outros 50% afirmam que não.

O que se percebe é que os gestores da USIBRAS, trabalham no sentido de promover as aberturas que se fazem necessárias dentro das organizações. Nota-se que a diretoria está preocupada com o capital intelectual da empresa, pois as funções administrativas são ocupadas por profissionais por graduados ou pós. No entanto, há iniciativas no sentido de integrar o setor operacional nas tomadas de decisão, contudo, como

se tem conhecimento, este é um processo que requer experiência, pois as mudanças, mesmo com boa vontade nem sempre acontecem em curto prazo.

Sugere-se que aumente a participação do pessoal ligado à área operacional, são colaboradores que vivem a realidade da produção e em muito podem contribuir para tomadas de decisões acertadas. Esta tomada de atitude visa ainda maior integração entre gestores e o pessoal da produção o que facilita a formação do quadro funcional numa equipe homogênea, que procure trabalhar em prol dos mesmos objetivos.

Em suma, se deixa aqui evidente que este trabalho não está acabado, entende-se que foi apenas o princípio de um estudo que pode ser explorado com maior profundidade e melhorado. Assim acredita-se que as tomadas de decisão mesmo sendo um problema para os administradores, se tornará um objeto até certo ponto prazeroso, quando se consegue resolver questões previamente vividas e analisadas por profissionais que vêem a administração como uma solução para o crescimento das pessoas, empresas e do Brasil.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALVES, Magda. **Como Escrever Teses e Monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

COHEN, Allan R. **MBA: curso prático administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade**. São Paulo: Futura, 2000.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

STONER, James. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

ROBBINS, Harvey e FINLEY, Michael. **Por que as Equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão e implementação de projetos**/ Tradução de Ana Beatriz Tavares, Daniela Lacerda – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005



## **ANEXOS**

## ANEXO A – PESQUISA DE CAMPO

### ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA EMPRESA ESTUDADA.

#### QUESTIONÁRIO DE TOMADA DE DECISÃO

01. Em sua opinião, qual o fator mais importante na tomada de decisão?

- a) Obter o maior volume de informações possíveis sobre a situação;
- b) Tomar a decisão e não voltar atrás;
- c) Deixar que cada gerente ou encarregado do setor tome as decisões com autonomia;
- d) Ter a coragem de tomar decisões, mesmo que isto tenha incertezas e riscos.

02. Dos seis estágios da tomada de decisão apresentados abaixo, em qual deles você tem mais dificuldade?

- a) Identificação e diagnóstico dos problemas;
- b) Geração de soluções;
- c) Avaliação das alternativas;
- d) Escolha;
- e) Implementação da decisão;
- f) Avaliação da decisão.

03. Quando você tem que tomar uma decisão dentro do seu setor, qual seu procedimento mais comum?

- a) Você toma a decisão sozinho(a) sem consultar ninguém;
- b) Você chama os funcionários que você confia mais e pede opinião;
- c) Você leva o problema para o seu superior e deixa que ele decida;
- d) Você reúne a equipe e decidem juntos;

04. O processo de formação é um item muito importante para que os funcionários possam se preparar para tomar decisões corretas. Você acha que a empresa que você trabalha tem se preocupado com esta formação?

- a) Sim, temos sempre boas formações em diversas áreas.
- b) Sim, mas acho que poderia se investir mais.
- c) Não, dificilmente temos algum tipo de formação.

05. Observando as tomadas de decisões dentro da empresa, em que nível você acredita que elas estejam?

- a) Excelentes;
- b) Boas;
- c) Razoáveis;
- d) Precisam melhorar.

06. Com qual item abaixo você inicia seus procedimentos para implementação de uma decisão?

- a) Estimulo o tempo necessário para cada passo.
- b) Ordeno cronologicamente,
- c) Listo os recursos e atividades necessárias para programar cada passo.
- d) Atribuo a responsabilidade por cada passo para indivíduos específicos.
- e) Determino como as coisas estarão quando a decisão for totalmente operacional.

07. Você se julga uma pessoa preparada tecnicamente para tomar decisões administrativas?

- a) Sim;
- b) Não;
- c) Mais ou menos.

08. Você percebe que a empresa tem procurado melhorias no processo de tomada de decisão?

- a) Não percebo mudanças.



- b) Sim, a empresa está sempre buscando melhorias neste processo.
- c) Temos mudanças, mas deveria se investir mais.

09. Atualmente, como você procura se preparar para desenvolver habilidades no processo de tomada de decisão?

- a) Fazendo cursos complementares;
- b) Cursando graduação;
- c) Cursando especialização;
- d) Somente participando dos cursos que a empresa oferece.

10. Qual a maior dificuldade para você participar de cursos, palestras ou seminários fora da empresa?

- a) Não existe tempo para isto;
- b) No tempo livre eu faço opção por atividades extra-trabalho;
- c) Alguns cursos na área não são atrativos;
- d) Eu prefiro aprender na prática do dia-a-dia.

11. Nos últimos 3 anos, você participou de algum capacitação fora da empresa?

- a) Não.
- b) Em 1 curso apenas.
- c) Em 2 curso de capacitação
- d) Em 3 ou mais cursos.

12. Cada vez mais aumenta o número de empresas que optam pelas tomadas de decisões em equipes de trabalho. Esta é uma prática comum na empresa que você trabalha?

- a) Sim.
- b) Não.
- c) As vezes.

13. Como você avalia as decisões tomadas em grupos?

- a) São boas, mas muitas vezes são muitas discussões desnecessárias;
- b) São boas, e sempre ocorre discussões que ajudam na tomada de decisões corretas;
- c) Eu prefiro as decisões tomadas fora do grupo, são mais rápidas e perdemos menos tempos;
- d) As decisões são sempre tomadas por um pequeno número de pessoas que dominam a reunião e inibem opiniões contrárias;
- e) São boas em todos os sentidos.

14. Nas decisões em grupo, você prefere:

- a) Que sejam grupos pequenos;
- b) Quanto maior for o grupo melhores serão as decisões;
- c) Tanto faz, o tamanho do grupo não interfere nas decisões.

15. Como você avalia as decisões na empresa?

- a) São precipitadas;
- b) São atrasadas;
- c) Acontecem dentro de um planejamento e não são alteradas;
- d) Acontecem dentro de um planejamento e são alteradas quando necessário.

16. Existe diálogo e abertura para as decisões dentro da empresa?

- a) Sim.
- b) Não.
- c) Às vezes.
- d) Raramente.

17. Quando você ou seu grupo de trabalho toma determinada decisão, existe a preocupação de soluções alternativas?

- a) Sempre optamos por uma decisão, mas deixamos claro outras possíveis alternativas.
- b) Não, nunca pensamos em soluções alternativas.

c) Às vezes, quando se trata de uma decisão importante.

18. Nas tomadas de decisões na empresa existem uma preocupação em projetar como as coisas estarão quando a decisão for totalmente executada?

a) Sim.

b) Nunca.

c) Às vezes.

19. Como são as decisões no campo tecnológico dentro da empresa?

a) São boas, a empresa tem sempre investido nesta área.

b) Se investe pouco em tecnologia.

c) Não existe investimento nesta área.

20. De modo geral, você está satisfeito com a sua participação nas tomadas de decisões dentro da empresa?

a) Sim.

b) Não.

c) Mais ou menos.