

Questionnaire in Brazilian Portuguese

Formulário de Consentimento

Este questionário é parte de uma pesquisa de doutorado que tem como objetivo investigar o relacionamento entre personalidade e tomada de decisão no contexto da Engenharia de Software. O tempo total máximo requerido para completar o questionário é de quatro horas. Devido ao longo tempo requerido para completar o questionário, a resposta das questões será dividida em quatro seções de mais ou menos uma hora cada. Este estudo é anônimo, isto significa que os dados serão publicados sem vincular qualquer informação a identidade da pessoa. A resposta a esse questionário indica que você decidiu se voluntariar como participante dessa pesquisa de doutorado. Qualquer questão relacionada a essa pesquisa e a esse survey pode ser enviado para fabiana.freitas.mendes@gmail.com.

Parte I – Informações Pessoais

1. Qual o seu sexo?
☐ Masculino
☐ Feminino
☐ Prefiro não declarar
2. Qual a sua idade?
☐ Menos que 25
☐ 26 – 35
☐ 36 – 45
☐ 45 – 55
☐ Mais que 55
3. Qual o seu grau de escolaridade?
☐ Segundo Grau
☐ Curso Superior
☐ Mestrado
☐ Doutorado
☐ Outro (especificar):
4. Quantos anos de experiência com Engenharia de Software você possui?
☐ Menos que 2
☐ 2 - 5
☐ 6 - 10
☐ 11 - 15
☐ Mais que 15
5. Quantos projetos de desenvolvimento de software você já participou?
☐ Menos que 5
☐ 5 - 10
☐ 11 - 15
☐ Mais que 15
6. Qual papel você desempenhou na maioria dos projetos?

- () **Papel relacionado ao negócio** (possui conhecimento sobre o negócio e contribui como fonte de requisitos ou qualquer outra informação relacionada ao negócio que é necessária para executar o desenvolvimento do software)
- () **Papel relacionado a gerência** (executa qualquer atividade relacionada a gerência do projeto de desenvolvimento de software)
- () **Papel técnico** (executa qualquer atividade diretamente relacionada ao desenvolvimento do software, tais como, análise de requisitos, arquitetura do software, codificador, testador, etc)
- () Dois ou mais papéis listados anteriormente.

7. Com que frequência você participa/participou decisões de projeto?

- () Nunca
- () Raramente
- () Às vezes
- () Frequentemente
- () Sempre

8. Com que frequência você lidera/liderou decisões de projeto?

- () Nunca
- () Raramente
- () Às vezes
- () Frequentemente
- () Sempre

9. Com que frequência você se voluntaria/voluntariou para liderar uma decisão?

- () Nunca
- () Raramente
- () Às vezes
- () Frequentemente
- () Sempre

Parte II - Personalidade¹

Os itens a seguir contém frases descrevendo o comportamento de pessoas. Por favor, utilize a escala para escolher a opção que cada afirmação te descreve mais adequadamente. Pense em você de uma maneira genérica e como você é agora, não como você deseja ser no futuro. Descreva você de maneira honesta, suas respostas serão mantidas em absoluto sigilo. Marque com um X a opção escolhida.

Item	Escala				
	Muito Impreciso	Moderadamente Impreciso	Nem Preciso nem Impreciso	Moderadamente Preciso	Muito Preciso
1. Eu me preocupo com as coisas.					
2. Eu faço amigos facilmente.					
3. Eu tenho uma imaginação viva.					
4. Eu confio nos outros.					
5. Eu completo tarefas com sucesso.					
6. Eu fico bravo(a) facilmente.					
7. Eu adoro grandes festas.					

¹ Versão traduzida do questionário disponível em <http://www.personal.psu.edu/~j5j/IPIP/ipipneo120.htm>

8. Eu acredito na importância da arte.					
9. Eu uso os outros para os meus próprios fins.					
10. Eu gosto de limpeza e ordem.					
11. Eu me sinto triste frequentemente.					
12. Eu tomo a liderança.					
13. Eu experencio minhas emoções intensamente.					
14. Eu adoro ajudar aos outros.					
15. Eu mantenho minhas promessas.					
16. Eu acho difícil abordar (falar com) as pessoas.					
17. Eu estou sempre ocupado(a)					
18. Eu prefiro variedade a rotina.					
19. Eu adoro um boa briga.					
20. Eu trabalho duro.					
21. Eu vou a bebedeiras.					
22. Eu adoro agitação.					
23. Eu adoro ler materiais desafiadores, difíceis.					
24. Eu acredito que sou melhor que os outros.					
25. Eu estou sempre pronto(a).					
26. Eu entro em pânico facilmente.					
27. Eu irradio alegria.					
28. Eu tenho a tendência em votar em candidatos políticos liberais.					
29. Eu me simpatizo com os moradores de rua.					
30. Eu inicio coisas sem pensar muito.					
31. Eu temo o pior.					
32. Sinto-me confortável no meio dos outros.					
33. Eu gosto de voos de fantasia.					
34. Eu acredito que os outros possuem boas intenções.					
35. Eu sou excelente no que faço.					
36. Eu me irrita facilmente.					
37. Eu falo com muitas pessoas diferentes em festas.					
38. Eu vejo beleza em coisas que outras pessoas podem não notar.					
39. Eu trapaceio para ir em frente					
40. Frequentemente eu me esqueço de devolver as coisas aos seus devidos lugares.					
41. Eu não gosto de mim mesmo(a).					
42. Eu tento liderar outros.					
43. Eu sou sensível as emoções das outras pessoas.					
44. Eu me preocupo com outras pessoas.					
45. Eu falo a verdade.					
46. Eu não gosto de chamar atenção para mim mesmo(a).					
47. Eu estou sempre em movimento.					
48. Eu prefiro seguir com coisas que eu conheço.					
49. Eu grito com as pessoas.					
50. Eu faço mais do que esperam de mim.					
51. Eu raramente exagero.					

52 Eu procuro por aventuras.					
53 Eu evito discussões filosóficas.					
54 Eu penso muito em mim mesmo(a).					
55 Eu executo meus planos.					
56 Eu fico sobrecarregado por eventos.					
57 Eu me divirto muito.					
58 Eu acredito que não existe verdades absolutas.					
59 Eu me simpatizo por pessoas em situação pior que a minha.					
60 Eu tomo decisões precipitadas.					
61 Eu tenho medo de muitas coisas.					
62 Eu evito contato com outros.					
63 Eu adoro sonhar acordado.					
64 Eu acredito no que as pessoas dizem.					
65 Eu consigo lidar com minhas tarefas facilmente.					
66 Eu perco a paciência.					
67 Eu prefiro ficar sozinha.					
68 Eu não gosto de poesia.					
69 Eu me aproveito de outras pessoas.					
70 Eu faço uma bagunça no meu quarto.					
71 Eu frequentemente me sinto infeliz.					
72 Eu assumo o controle das coisas.					
73 Eu raramente presto atenção nas minhas reações emocionais.					
74 Eu sou indiferente quanto ao sentimento dos outros.					
75 Eu desobedeço a regras.					
76 Eu só me sinto confortável com amigos.					
77 Eu faço muitas coisas no meu tempo livre.					
78 Eu não gosto de mudanças.					
79 Eu sou grosseiro(a) com as pessoas.					
80 Eu faço apenas o suficiente para finalizar o trabalho.					
81 Eu resisto facilmente às tentações.					
82 Eu gosto de ser imprudente.					
83 Eu tenho dificuldade para entender ideias abstratas.					
84 Eu tenho uma opinião elevada sobre mim mesmo(a).					
85 Eu desperdiço meu tempo.					
86 Eu me sinto incapaz de lidar com algumas coisas.					
87 Eu amo a vida.					
88 Eu tenho tendência de votar em candidatos políticos conservadores.					
89 Eu não tenho interesse pelos problemas dos outros.					
90 Eu me precipito nas coisas.					
91 Eu me estresso facilmente.					
92 Eu mantenho outros a distância.					

93 Eu gosto de me perder em meus pensamentos.					
94 Eu desconfio das pessoas.					
95 Eu sei como fazer as coisas.					
96 Eu não sou facilmente aborrecido.					
97 Eu evito multidões.					
98 Eu não gosto de visitar museus de arte.					
99 Eu atrapalho o plano dos outros.					
100 Eu largo minhas coisas em qualquer lugar.					
101 Eu me sinto confortável comigo mesmo(a).					
102 Eu espero para que outras pessoas liderem.					
103 Eu não entendo por que as pessoas que ficam emotivas.					
104 Eu não dedico tempo aos outros.					
105 Eu quebro minhas promessas.					
106 Eu não me aborreço pelas dificuldades em situações sociais.					
107 Eu gosto de ir com calma.					
108 Eu prefiro os meios convencionais.					
109 Eu me volto para os outros.					
110 Eu dedico pouco tempo e esforço ao meu trabalho.					
111 Eu sou capaz de controlar meus desejos.					
112 Eu ajo loucamente.					
113 Eu não me interesso por discussões teóricas.					
114 Eu me orgulho de minhas virtudes.					
115 Eu tenho dificuldade de iniciar tarefas.					
116 Eu permaneço calmo(a) mesmo sobre pressão.					
117 Eu olho para o lado positivo das coisas.					
118 Eu acredito que nós devemos ser severos no que diz respeito a crimes.					
119 Eu tento não pensar no necessitado.					
120 Eu ajo sem pensar.					

Parte III – Eficácia da Decisão²

Por favor, para cada um dos itens a seguir, escolha uma opção que representa quão certo você está de que você executa cada uma das atividades durante a tomada de uma decisão. As opções variam de 0 a 100, onde 0 representa que você não se vê executando o item em questão, 50 representa que você se vê moderadamente executando o item, e 100 que você certamente executaria a atividade em questão.

Item	Opção Escolhida (número entre 0 e 100)
01. Eu penso claramente e mantenho todos os fatores importantes em mente.	
02. Eu controlo o meu nível de atenção e concentração quando há pressão em relação ao tempo	

² Versão traduzida do questionário disponível em Myburgh W, Watson MB, Foxcroft CD. Development and validation of a managerial decision making self-efficacy questionnaire. SA Journal of Industrial Psychology. 2015;41(1):01-15.

03. Eu controlo os pensamentos negativos que surgem em minha mente	
04. Eu reprimo a preocupação em relação as escolhas e consequências da decisão	
05. Eu controlo minhas dúvidas sobre minha própria capacidade de lidar com as consequências adversas	
06. Eu continuo seguro na minha capacidade de fazer julgamentos sólidos e escolhas corretas	
07. Eu sei o que preciso fazer a seguir na tomada de decisão	
08. Eu sinto que estou tomando a decisão correta	
09. É mais difícil para mim tomar decisões quando há pressão de tempo	
10. Eu uso um processo de pensamento metódico em minhas decisões	
11. Eu analiso e interpreto os dados numéricos ou quantitativos de maneira correta	
12. Eu exploro uma variedade de alternativas ou soluções	
13. Eu peso consequências negativas e positivas para cada opção	
14. Eu me recuso a mudar minha mente para uma alternativa censurável	
15. Eu confio em meu próprio julgamento e expresso minhas opiniões firmemente	
16. Eu influencio as decisões com a certeza de que elas funcionarão	
17. Eu me comprometo prontamente com as minhas decisões	
18. Eu avalio uma situação problema relacionada a uma decisão de negócio rapidamente	
19. Eu procuro por novas informações e alternativas	
20. Eu obtenho informação procurando as necessidades do que precisa ser conhecido	
21. Eu especifico uma lista de alternativas que parecem ser opções efetivas	
22. Eu manipulo dados quantitativos para identificar tendências, problemas e suas causas	
23. Eu escolho a melhor alternativa dada uma certa situação	
24. Eu me persisto em minhas tentativas de convencer os outros das minhas escolhas de decisão	
25. Eu tomo decisões que contém riscos e potenciais consequências não desejáveis	
26. Eu tomo decisões e continuo com as ações para finalizar sua implementação	
27. Eu asseguro que existam recursos para implementar minhas decisões	
28. Eu convenço os outros da minha escolha mesmo quando há oposição	
29. Eu influencio decisões independentemente da quantidade de controle que eu tenho sobre as restrições organizacionais	
30. Eu evito impor postergar decisões difíceis	

Parte IV – Estilo de Tomada de Decisão³

Abaixo está a descrição de 30 casos. Cada caso retrata um gerente em uma situação de tomada de decisão nas quais algumas ações são necessárias. Além disso, as ações relacionadas a decisão tomada têm efeitos sobre outras pessoas além de sobre você mesmo – tipicamente subordinados que terão que executar as ações. Para cada um dos casos existem cinco possíveis processos que representam maneiras diferentes de lidar com a tomada de decisão. Cada um dos processos varia na extensão com que os subordinados participam da decisão.

Sua tarefa é assumir o papel de gerente em cada caso e selecionar o processo que você julga adequado para o caso em questão. Em alguns casos pode haver discrepâncias entre o que você acha que deveria fazer com o que você

³ Versão traduzida do questionário disponível em “Glube RH. Leadership decision making: an empirical test of the vroom and yetton model. PhD Thesis. Appendix B”.

realmente faria em um caso particular. Se tal discrepância ocorrer, você deve escolher o processo que representa o que você realmente faria naquele caso. A sua tarefa é prever seu comportamento em cada um dos casos. Você deve indicar qual abordagem ao escolher uma das cinco alternativas apresentadas.

É importante que você não considere que esse teste tenha como objetivo escolher a alternativa correta. Ao invés disso, você pode aproveitar a oportunidade para aprender sobre suas reações em situações gerenciais.

Alternativas Disponíveis	
AI	Você resolve o problema ou toma a decisão você mesmo, usando informações disponíveis para você naquele momento.
AII	Você obtém informações de seus subordinados, e então decide sobre a solução do problema você mesmo. Você pode ou não dizer aos subordinados o propósito de perguntar aquelas questões ou dar informações sobre o problema ou decisão que você está trabalhando. O que você realmente considera é a resposta da sua requisição de uma informação específica. Seus subordinados não atuam na definição do problema, ou na geração ou avaliação de soluções alternativas.
CI	Você compartilha o problema com subordinados relevantes individualmente, obtendo suas ideias e sugestões (sem trazer o problema para ser discutido em um grupo). Então você toma a decisão que pode ou não refletir a influência de seus subordinados.
CII	Você compartilha o problema com seus subordinados em uma reunião do grupo. Durante a reunião você obtém ideias e sugestões. Então você toma a decisão que pode ou não refletir a influência de seus subordinados.
GII	Você compartilha o problema com seus subordinados em uma reunião com um grupo de subordinados. Juntos vocês geram e avaliam alternativas e tentam chegar em um acordo (consenso) sobre a solução. Sua função é muito mais relacionada a presidir, coordenar as discussões com objetivo de manter o foco no problema e garantir que todas as questões críticas são discutidas. Você pode trazer informações e ideias ao grupo, mas não tenta “pressioná-los” ou fazê-los adotar “sua” solução. Você recebe, aceita e implementa de bom grado qualquer solução que o grupo decidir.

Lista de Casos:**CASO 1**

Como resultado do aumento de suas responsabilidades, você está agora ausente de seu escritório cerca de 12 horas por semana. Essas 12 horas são compostas de sessões de quatro horas de duração em três diferentes manhãs. No momento, você tem total liberdade para escolher as manhãs, conforme a sua preferência, entretanto, você foi solicitado para definir a priori quais serão essas manhãs que você estará fora no próximo mês.

Você acha que não será muito útil conversar com seus subordinados para decidir sobre quais serão as manhãs fora de seu escritório. Não é possível prever e planejar com antecedência para estar no escritório quando seus subordinados precisarem mais de você.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 2

Como comprador de uma rede de lojas de departamento que trabalha com roupas femininas, você teve acesso as novas linhas e o departamento de marketing forneceu as últimas previsões de venda. Agora você deve tomar a decisão final sobre as compras do próximo trimestre. Você precisa da cooperação de seus gerentes, já que o trabalho deles é importante no processo de venda. É possível que o esforço dos compradores resulte em nada devido a problemas entre seus gerentes, já que um gerente pode arruinar o desempenho das vendas, seja ocultando estoque ou apenas dando ao comprador posições de operação ruins.

Seu desempenho tem sido muito bom, tanto no passado quanto no presente, e você é reconhecido em sua rede de lojas e na indústria como aquele que estabeleceu os contatos corretos na produção final, e também aquele que tem um verdadeiro talento para prever as tendências de moda. Você ganhou uma boa reputação de seus gerentes como um expert no assunto. Ambos, você e seus gerentes, serão avaliados pelo volume de vendas no trimestre. Eles contam com você para repetir o sucesso do último ano.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 3

A empresa na qual você trabalha se mudou recentemente para um prédio de 30 andares localizado em uma grande área metropolitana. A empresa alugava um espaço em diversos outros prédios e a nova estrutura, projetada por uma firma de arquitetura famosa, é parte da tentativa da presidência de mudar a imagem da empresa para uma organização progressiva e inovadora.

Para adicionar um toque especial na estrutura física, o presidente pediu que fosse adquirida uma grande coleção de arte a um custo de meio milhão de reais e as obras serão usadas para decorar os corredores do novo prédio. Como vice-presidente, e também responsável pelo marketing, você recebeu a missão de selecionar da coleção, quais seriam as pinturas mais adequadas para a sala de conferências. Você examinou as alternativas disponíveis e consultou um decorador de interiores contratado pela empresa que te deu algumas ideias de quais características as pinturas que ocuparão essa área devem possuir.

Você usa a sala de conferências principalmente para reuniões semanais com os gerentes de marketing, cada um responsável por coordenar atividades referentes a cada um dos produtos da empresa. Você sabe, por visitas que fez em suas casas, que eles diferem bastante em relação a gosto por pinturas.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 4

Você é capitão da guarda costeira de um pequeno barco com tripulação de seis pessoas. Sua missão patrulhar a costa da ilha de Fernando de Noronha e participar de missões de busca e resgate. Às 8h desta manhã você foi informado que um pequeno avião caiu quando estava a caminho de Natal. Você reuniu todas as informações sobre o local do acidente, informou sua tripulação sobre a missão e partiu da ilha para procurar por sobreviventes.

Você está procurando por sobrevivente há seis horas sem qualquer resultado. A operação de busca tem sido prejudicada devido ao mar agitado e há evidências de uma grande tempestade se formando a sudoeste. A decisão que deve ser tomada rapidamente é sobre abandonar a missão de busca por sobreviventes e retornar ao porto (protegendo a tripulação e o barco, mas relegando quaisquer possíveis sobreviventes a morte quase certa) ou continuar a busca com os riscos que isso implicaria.

Você contatou o departamento de meteorologia para informações atualizadas sobre a severidade e duração da tempestade. Apesar da tripulação está extremamente consciente da responsabilidade, você acredita que eles irão se dividir na decisão de permanecer ou abandonar a missão.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 5

Você é o diretor de uma unidade de funcionários que se reporta ao vice-presidente financeiro. Ele te pediu relatórios do atual portfólio da empresa para incluir recomendações de mudanças nos critérios de seleção atualmente utilizados. Algumas dúvidas pairam sobre a eficiência do sistema atualmente utilizado nas atuais condições do mercado, e há uma considerável insatisfação em relação às taxas de retorno.

Você planeja a escrita do relatório, mas no momento você está um pouco confuso sobre qual abordagem tomar. Você é especialista em mercado de títulos e está claro que você precisa de um conhecimento maior em mercado de ações (que você não possui, mas que seria muito valioso para o relatório). Felizmente quatro membros do seu pessoal são especialistas em diferentes seguimentos do mercado de ações. Juntos, eles possuem um vasto conhecimento sobre os meandros do investimento. Embora eles sejam experientes, eles têm grandes diferenças em relação a filosofia e estratégia de investimento.

Você tem seis semanas antes da data de entrega do relatório. Você já começou a se familiarizar com o atual portfólio da empresa. Seu próximo problema é definir algumas alternativas para as atuais práticas da empresa e selecionar a mais promissora delas, para uma análise detalhada em seu relatório.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 6

Sete linhas de produto envolvendo quatro de seus oito supervisores serão interrompidas para satisfazer um pedido de emergência de um cliente importante. Você é o supervisor geral e naturalmente deseja interromper essas linhas o mínimo possível. Não existem funcionários adicionais e o tempo para completar o novo projeto é restrito.

A fábrica é nova e é a única fábrica situada em uma área economicamente ruim, pois é dominada pela agricultura. Todos estão contando com você. Os salários na fábrica são substancialmente maiores que os das fazendas, e os empregos de seus subordinados dependem da lucratividade da fábrica, já que ela é o primeiro desenvolvimento industrial na área nos últimos 15 anos.

Seus subordinados são relativamente inexperientes, e você os têm supervisionado de perto, uma supervisão menos de perto seria necessária se a fábrica estivesse em uma área industrial mais estabelecida e se seus subordinados fossem mais experientes. As mudanças envolvem apenas procedimentos padrões e são de rotina para alguém com sua experiência, portanto uma supervisão efetiva não é problema. Seu problema é como reagendar o trabalho para atender a demanda de emergência com a mínima interrupção possível das linhas de produção. Sua experiência no assunto irá te ajudar a encontrar uma maneira de atender a requisição de modo a minimizar a interrupção das linhas de produção.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 7

Enquanto você revisava a utilização de computadores no departamento, você constatou que seus programadores têm utilizado uma grande variedade de formatos de impressão. O recurso de computador externo que você utiliza emprega um custo adicional para múltiplos formatos. Não há razão técnica para que se prefira um formato em relação a outro, ou que impeça a padronização de formatos em apenas uma alternativa. Além disso, há uma substancial redução de custos caso se restrinja a um formato em particular.

A configuração atual dos computadores torna impossível monitorar quem está usando qual formato ou restringir o acesso a um formato em particular. Acompanhar o processo com uma supervisão de perto dos seus próprios programadores é totalmente inaceitável. Muitos dos melhores programadores iriam simplesmente se demitir e trabalhar para algum dos seus competidores.

Em suas discussões com os programadores sobre formatos de impressão você constatou que eles não estão nem um pouco preocupados com essa questão. Eles dizem que o formato que eles usam é mais uma questão de hábito e ninguém emitiu ainda qualquer argumento defendendo um formato específico. Certamente, nenhum questionamento sobre julgamento profissional ou habilidade surgiu, e não seria necessário treinamento qualquer que fosse o formato escolhido como o padrão. A economia é suficientemente alta que é provável que você não tenha dificuldade em defender a padronização de formato.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 8

Você é gerente de uma grande empresa de oleoduto. Nesse momento, é necessário estimar a taxa de progresso esperada para agendar a entrega de material para o próximo local.

Você sabe as características do próximo terreno e tem todos os dados requeridos para calcular a taxa de velocidade provável para o tipo de terreno. Já que sempre existe incerteza sobre esse tipo de estimativa, decorrente de fatores que não podem ser previstos com total precisão como, por exemplo, o clima, você tem que estimar uma data mais cedo e mais tarde na qual o material deverá estar disponível bem como todo as facilidades de apoio. A decisão a ser tomada agora é entre estas estimativas de datas (o mais cedo e o mais tarde) ou definir algum valor intermediário. É importante que você estime o mais correto possível. Uma estimativa para mais poderia resultar em trabalhadores ociosos, e uma estimativa para menos resultaria em estoque de materiais antes deles serem necessários.

O progresso foi bom e você e os outros membros da empresa podem receber um bônus especial caso o projeto seja concluído antes da data prevista. Você sabe de experiências passadas que seus funcionários sempre exageram nos requisitos para eliminar qualquer possibilidade de que resultasse na falta de material. Além disso, eles sempre exageram na capacidade de realizar o trabalho.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 9

Uma epidemia de gripe reduziu sua força de trabalho em 20%, e você tem um cronograma de produção que requer atender alguns pedidos críticos. Para que esses pedidos sejam atendidos no tempo, é clara a necessidade de realocação de trabalho. Você é um dos seis supervisores da primeira linha e foi nomeado para atuar temporariamente como gerente de produção, já que o gerente de produção anterior é uma das vítimas de gripe. Você precisa do apoio dos outros supervisores para que os pedidos sejam entregues a tempo. Eles possuem algumas informações sobre o número e o tipo de trabalhadores ausentes, e também quais são os que estão presentes para o trabalho hoje.

Qualquer decisão sobre um novo cronograma inclui não apenas a escolhas das linhas que continuarão operando, mas também os trabalhadores que serão transferidos entre as linhas. Ainda que essa transferência seja temporária, você sabe que essas mudanças precisam ser feitas de maneira delicada. Cada supervisor está acostumado com uma certa quantidade de autonomia e as práticas do gerente de produção anterior não os encorajam a uma mentalidade de time, mas apenas considerar a própria linha de operação.

A realocação de trabalho é muito crítica no que diz respeito a transferir trabalhadores qualificados ao invés de semiquualificados e não qualificados. Uma experiência passada sugere que os supervisores tendem a manter os melhores trabalhadores em suas próprias linhas de produção ao invés de analisar as habilidades necessárias para a tarefa a ser realizada.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 10

Recentemente você foi indicado para ser supervisor de engenharia em uma das fábricas mais importantes da empresa. Você não gostou da indicação já que a fábrica é reconhecida como um ponto problemático na empresa. A oposição entre administração e funcionários é frequente. Já ocorreram algumas greves e até mesmo os engenheiros, incluído aqueles que você supervisiona, são membros de uma união de trabalhadores, declaram oposição em relação à administração e se identificam com os trabalhadores. O sentimento de desconfiança entre gerência e trabalhadores foram acentuados no último ano como resultado de um esforço malsucedido de acabar com a união.

Este é a sua primeira tarefa como supervisor e você está ansioso em desempenhá-la bem. Entretanto, durante o primeiro mês no seu novo emprego, você não teve muito sucesso em ganhar a aceitação dos oito engenheiros que reportam a vocês. Eles parecem amigáveis em suas relações um com o outro, mas visivelmente suspeitos em relação a você.

Hoje você recebeu a visita de seu próprio supervisor, um dos projetos que seu grupo está trabalhando está seis meses atrasado e, a menos que ele seja finalizado logo, todo o contrato pode estar em perigo. Você desconhecia que esse problema era tão sério e garantiu a seu chefe que o problema receberia sua atenção imediata. Você deve primeiro identificar as causas do atraso e então determinar os próximos passos para finalizar o projeto o quanto antes, mesmo que isso signifique despriorizar todos os outros projetos que o grupo está trabalhando atualmente.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 11

Como gerente de engenharia, o gerente de marketing te pediu conselhos sobre um programa de computador para analisar dados relacionados a publicidade. Você disse conhecer diversos programas com tal funcionalidade, mas que você pensaria um pouco melhor antes de dar a recomendação final. O problema é relativamente simples, apesar da quantidade de dados levantar algumas questões interessantes sobre armazenamento e recuperação de informações. É aparente que o departamento de marketing tem especial preocupação com o tempo de processamento porque existe uma grande quantidade de dados para serem processados. Assim que você tiver tempo para trabalhar nisso, você poderá determinar qual o programa de computador mais adequado para os requisitos apresentados.

Você tem dois analistas de sistema trabalhando para você, ambos recém-contratados e recém-graduados. Eles são muito bem qualificados tecnicamente e você ficou contente que o gerente de marketing trouxe o problema pra você ao invés de os contatar, já que eles têm uma tendência, comum em recém-graduados, de recomendar abordagens mais complexas e sofisticadas requeridas para o trabalho. Você acredita que isso se deve ao fato de que isso reforça a posição deles como especialistas em uma ciência avançada. O desejo de seus dois subordinados de “provar-se a si mesmos” reflete competitividade, em particular entre eles mesmos. Em algumas ocasiões em que eles trabalharam juntos, parecia que eles estavam tentando se mostrar superior um em relação ao outro.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 12

Como resultado de uma queda de lucro, foi requerido que todos os departamentos da empresa cortem gastos não essenciais. Como gerente, você decidiu investigar as necessidades relacionadas a uma copiadora grande, rápida e flexível que o escritório possui. Se substituída por uma das diversas copiadoras mais baratas disponíveis no mercado, será alcançada uma economia considerável. Você tem as especificações da atual e das candidatas mais baratas de copiadoras, e o vendedor te aconselhou sobre vários fatores que devem ser considerados na escolha de uma copiadora, incluindo taxas de utilização, número de cópias requeridas, e fidelidade da reprodução necessárias. Seus subordinados podem facilmente te prover essas informações.

Seus subordinados gostariam de manter a presente copiadora. Eles estão menos preocupados com os custos e estão bastante conscientes das muitas vantagens que uma grande copiadora tem a oferecer. Se você optar por uma copiadora menor, seus subordinados terão que improvisar alguns dos trabalhos ou ir a outros departamentos, o que significaria em perda de bastante tempo. Seus subordinados podem dificultar sua vida usando como desculpa a dificuldade de ir até um outro departamento. Essa perda de tempo potencial envolvida significaria que você teria que verificar alguns casos de perto, já que não poderia ser estabelecido um regulamento geral para cobrir todas as contingências.

Mesmo que eles sejam obviamente afetados, todos seus subordinados sabem que da quantidade de dinheiro envolvida e acreditam que tomar esse tipo de decisão é parte de sua responsabilidade enquanto gerente. Existe inclusive uma piada que nenhum deles gostaria de estar na sua pele e ter as mesmas responsabilidades que você.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 13

Recentemente foi-se estabelecida uma nova divisão na sua empresa composta de três fábricas compradas de outras três empresas. Você é o agente de compras chefe desta divisão e como tal deve coordenar a responsabilidade entre três agentes de compra. A especificação do emprego e o organograma da nova divisão não te dão autoridade formal sobre os agentes, que se reportam diretamente ao próprio gerente da fábrica.

Duas semanas atrás durante uma reunião, foi expressa uma preocupação pelos agentes sobre problemas que estão acontecendo nas compras entre as fábricas. Os diferentes procedimentos e formatos utilizados pelas diferentes empresas a qual as fábricas pertenciam ainda estão em uso e estão causando, como resultado, mal-entendidos e erros de remessa entre as fábricas. Durante a reunião, os sentimentos afloraram e cada agente atribuía culpa dos erros a outros agentes. Entretanto, como resultado da reunião, todos concordaram que o problema poderia ser resolvido com a padronização dos procedimentos para todas as fábricas. Naturalmente, cada agente preferiria o sistema ao qual ele/ela está acostumado/a e, reconhecendo que eles não estão aptos a resolver essa questão sem que discordem um do outros; eles te pediram para resolver a questão selecionando um procedimento para ser usado em todas as fábricas.

Você examinou todos os procedimentos em uso e não vê vantagem em adotar um procedimento em particular, seja por razões éticas ou porque nenhuma fábrica lida mais com compras entre fábricas que outra. A próxima reunião de grupo é sexta-feira. Seria muito desejável que essa questão seja resolvida até essa reunião.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 14

Dontex é uma empresa de eletrônicos que trabalha com minicircuitos. A empresa recebeu recentemente um pedido urgente de 200 circuitos personalizados de um de seus mais importantes clientes. O gerente de produção te pediu para que o pedido seja atendido na próxima semana, e você garantiu que isso seria feito.

Seu problema é selecionar os trabalhadores responsáveis por esse pedido. Você estimou que a tarefa pode ser realizada no tempo previsto empregando-se um total de três pessoas que tenham experiência de construir esse tipo de circuito. Depois de consultar os registros, você constatou que 5 dos 12 funcionários no seu departamento tem o tipo de experiência requerido para a tarefa.

Para atender o pedido no prazo, você precisa da cooperação dos funcionários escolhidos. A sua quantidade de trabalho para a próxima semana te permite supervisionar o trabalho de perto, e se eles irão ou não entregar no prazo depende grandemente da quantidade de esforço empreendido no desenvolvimento da tarefa.

A cooperação não foi um problema e você sente que conquistou o respeito dos funcionários sob sua supervisão e eles parecem estar ansiosos em agradar e dispostos a se submeter ao seu julgamento.

Se você os deixar decidir sobre quem deve realizar o trabalho, você teme que eles usem o critério de maior idade como base para a escolha. Você suspeita que o fato de escolherem os que estão há mais tempo na empresa revela inexperiência na tomada de decisão e que este é também um meio de preservar o status nas relações do grupo.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 15

Você irá viajar no domingo à noite para participar de um curso com duração de quatro semanas e uma das melhores escolas de administração da região. Um dos seus subordinados precisa ser selecionado para te substituir durante sua ausência. Você pode se comprometer a ligar para o escritório duas ou três vezes por semana, mas quem quer que seja que te substitua terá que tomar uma certa quantidade de decisões importantes.

A principal responsabilidade do seu substituto será coordenar o trabalho de outros subordinados. Nessa área ele/ela precisará de persuasão mais que de autoridade formal. Se o grupo não confiar na pessoa escolhida, a produtividade certamente sofrerá.

Você tem duas pessoas em mente que poderiam lidar com tais responsabilidades. A única coisa que você não está certo é a natureza de suas cargas de trabalho no próximo mês. A natureza do trabalho não te permite redistribuição de trabalho entre os membros do grupo e a pessoa escolhida não pode ser alguém que já tem uma carga de trabalho considerável durante este período.

A pessoa que te substituir irá adquirir algum status dentro do grupo e por essa razão todos desejam ser substitutos. Por outro lado, todos percebem que é crítico que o trabalho seja desempenhado bem, e todos querem provar para você que o trabalho continuará efetivo durante a sua ausência.

Em outras ocasiões, quando você esteve ausente por um período significativo, as pessoas que você selecionou foram aceitas por todos e realizaram o trabalho bem e de forma consciente. Parece que, uma vez que você decida quem deve te substituir, todos aceitarão seu julgamento sem questionar.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 16

Você foi recentemente nomeado gerente de uma nova planta que está atualmente em construção. Seu time de cinco chefes de departamento foi selecionado e eles estão trabalhando agora com você na seleção de seus próprios funcionários, comprando equipamento e antecipando problemas que podem surgir quando vocês se mudarem para a nova planta daqui três meses.

Ontem você recebeu do arquiteto o conjunto final de plantas do prédio, e pela primeira vez você examinou que existem facilidades de estacionamento. Existe um grande espaço do outro lado da rodovia destinada para trabalhadores horistas e para o pessoal do nível de supervisão mais baixo. Além disso, existem sete vagas em frente os escritórios administrativos destinados aos visitantes e vagas reservadas. A política da empresa requer que existam, no mínimo, três vagas para visitantes, deixando você com quatro vagas para serem distribuídas entre você e os chefes dos cinco departamentos. Não é possível aumentar o número total de vagas sem mudar a estrutura do prédio.

Até agora não existem diferenças óbvias no status entre você e o time que você tem trabalhado. Para ser exato, existem diferenças salariais: você e os gerentes de manufatura e de engenharia recebem um pouco mais que os gerentes de controle de qualidade e de relações industriais. Cada um dos gerentes foi recentemente promovido e todos esperam privilégios no estacionamento como consequência de seus novos status. De experiências no passado você sabe que as pessoas sentem fortemente sobre coisas que podem indicar status. Até então você e seus subordinados têm trabalhado juntos como um time e você tem relutado em fazer qualquer coisa que comprometa essas relações.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 17

Como gerente de produção de uma pequena fábrica de tubos de pasta de dente, você está enfrentando a sua primeira maior “catástrofe” desde que assumiu o cargo há seis meses. Na semana passada, três linhas de produção que faziam tubos de chumbo para pastas de dente com flúor estragaram devido a uma falha maior na secadora de tinta que as três linhas de produção compartilham. Uma nova secadora foi encomendada, mas demorará um mês até ela ser entregue e instalada. Você começou a se preocupar com o prazo de entrega de uma grande quantidade de tubos de chumbo de um de seus mais importantes clientes. Felizmente, a última vez que você checkou, constatou que havia um estoque considerável de tubos prontos que quando combinados com a saída esperada das linhas de produção ainda em funcionamento, provavelmente seria capaz de atender ao pedido no prazo.

Então, essa manhã, duas das três linhas restantes também estragaram devido a pequenas falhas em cada um de suas prensas. Uma decisão precisa ser tomada rapidamente sobre converter ou não uma ou duas ou três linhas que estavam produzindo tubos de alumínio para produzir tubos de chumbo. A conversão é cara e foi feita apenas uma vez na história da empresa, pois vai além das habilidades que seu pequeno time de engenheiros possui e requer serviços de uma terceirizada, para ambos os serviços: de produção de tubos alumínio para produção de tubos de chumbo, e para converter de volta para tubos de alumínio.

Antes que a decisão seja tomada, é necessária uma estimativa precisa dos níveis de estoque de tubos e do tempo requerido para o conserto das prensas. Seus gerentes de remessa e de manutenção, ambos preocupados com o problema, são capazes de prover ambas as estimativas. Você deve balancear os custos associados a conversão com o possível dano para a reputação do negócio caso o pedido não seja atendido a tempo.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 18

Você é gerente de produção em uma grande empresa de eletrônicos. A gerência da empresa tem sempre procurado maneiras de aumentar a eficiência. Eles instalaram recentemente novas máquinas e implantaram um sistema de trabalho simplificado, entretanto, para a surpresa de todos (incluindo para você), o aumento de produtividade esperado não foi alcançado. Na verdade, a produção começou a cair bem como a qualidade, e o número de problemas entre empregados aumentou.

Você não acredita que exista algo de errado com as máquinas. Você tem acesso a relatórios de outras empresas que usam as mesmas máquinas e eles confirmam essa opinião. Os representantes da empresa que construiu as máquinas vão além e eles reportam que eles estão operando com eficiência máxima.

Você suspeita que algumas partes do novo sistema de trabalho podem ser responsáveis pelo problema, mas essa visão não é amplamente compartilhada entre os subordinados imediatos. A queda de produção tem sido atribuída à falta de treinamento dos operadores, à falta de um sistema de incentivos financeiro adequado e à falta de moral. Claramente, esse é uma questão sensível entre os seus funcionários e, possivelmente, há discordância entre os subordinados.

Esta manhã você recebeu uma ligação da sua divisão de gerência. A divisão recebeu os gráficos de produtividade dos últimos seis meses e expressou preocupação. Também foi declarado que o problema deve ser resolvido por você na maneira que você achar mais adequada, entretanto eles querem saber em algumas semanas quais são os passos que serão tomados. Você compartilha a preocupação do gerente com a queda da produção e sabe que seus funcionários também estão preocupados. O problema é decidir quais são os próximos passos para corrigir a situação.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 19

Um defeito na superfície do gerador de vapor foi descoberto durante a remoção da cobertura. O defeito é sério e requererá reparo quando você tiver acesso ao gerador daqui cinco dias. O reparo será complicado pois requererá altos níveis de radiação na área a qual está inacessível. Será necessário enviar duas pessoas do time para completar o reparo. O tempo é uma questão crítica já que qualquer atraso impedirá o funcionamento da usina nuclear e aumentará significativamente os custos iniciais. Como supervisor de manutenção, seu problema é selecionar pessoas do time para esta tarefa. Você tem disponível seis pessoas que variam em experiência e qualificação para esta tarefa específica. Você conhece todos eles bem e selecionar dois deles baseando-se na capacidade de cada um é uma tarefa possível.

Anteriormente, quando um problema envolvendo níveis significantes de radiação foi descoberto, você trouxe todos em uma reunião de grupo e compartilhou o problema com eles, e deixou que eles mesmos decidissem quem iria ser o responsável pela tarefa. Este procedimento não se revelou inteiramente adequado, já que o grupo pendeu para a escolha de membros com menos experiência que o necessário para a tarefa. Você acredita que essa má decisão acarretou o aumento da quantidade de tempo requerida para o reparo.

Entretanto, é aparente que o grupo já se acostumou a participar de decisões como essa e, por isso, podem não se agradar caso você tome a decisão sem consultá-los. Já que o local e natureza da tarefa e os altos níveis de radiação impedem uma supervisão de perto, o tempo para efetuar o reparo pode ser afetado seriamente pelo desejo das pessoas em executar a tarefa.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 20

Sua empresa contratou um fabricante de matrizes com o preço especial de R\$25.000,00. Em dezembro, o fornecedor estava cinco meses atrasado na entrega, ele teve muitos problemas e informou que levaria meses para entregar o trabalho. Sua empresa concordou em aceitar as matrizes inacabadas, no estado em que estavam e pagar apenas R\$10.000,00. Entretanto, depois se constatou que o custo para finalizar as matrizes em condições de uso é de R\$40.000,00.

Você foi requerido para investigar a viabilidade de se conduzir uma ação legal para recuperar os R\$30.000,00 de custos excedentes. Se a ação legal for em frente, ela será entregue a uma empresa de advocacia privada para ser processada.

Três dos seus melhores advogados têm trabalhado nisso, e dois deles acham que a ação deve prosseguir enquanto o outro é totalmente contra. O entusiasmo pode ser devido ao fato de que os dois dos que aprovam a ação, estão envolvidos ativamente em grupos locais de paz e manifestaram uma oposição em relação ao fornecedor de matrizes, cujo presidente é o um oficial e vociferante porta-voz de um grupo de direita.

Você sabe que existem dois fatores que são importantes na decisão de se continuar com a ação legal ou não. Um deles é o custo de se ir a julgamento e, de experiência passada, você estima que será R\$10.000,00. O segundo é a probabilidade de se ganhar o caso o qual você não consegue estimar visto que não está pessoalmente envolvido no estudo do caso em questão. A pesquisa, conduzida pelos seus três subordinados, envolveu o estudo de um grande número de resumos de casos similares. Aparentemente, a questão é coberta por decisões já tomadas em outros casos. Não existem muitas questões legais envolvidas, e o caso não estabelecerá precedentes legais.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 21

Você é o diretor de um laboratório de pesquisa e desenvolvimento na divisão de um reator nuclear em uma grande empresa. Geralmente não está claro se uma pesquisa é de interesse comercial ou meramente acadêmica. De acordo com seu julgamento, uma área de pesquisa que tem avançado bem é a relativa a divisão que estuda utilização e assimilação de dados.

Recentemente, duas novas áreas com alto potencial de retorno comercial foram propostas por uma das divisões operacionais. O time de trabalho da referida divisão é qualificado para trabalhar nessas duas novas áreas. Infelizmente, ambas novas áreas não possuem interesse científico, enquanto o projeto que o time tem trabalhado atualmente possui grande interesse científico para todos os membros.

No momento este é (ou está perto de ser) seu melhor time de pesquisa. O time é bem coeso e possui alto nível, e tem sido bem produtivo. Você está convencido de que não apenas eles não querem empreender esforços nessas duas novas áreas, mas também que forçá-los a concentrar-se nesses dois novos projetos poderiam afetar a moral do time, suas inter-relações de trabalho e a produtividade tanto individual quanto do time.

Você precisa dizer a divisão de operação nas próximas duas semanas quais recursos (se algum) podem se dedicar a esses novos projetos. É possível que um mesmo time trabalhe em mais de um projeto ao mesmo tempo, mas cada projeto precisa da combinação das habilidades de todos os membros, portanto não é tecnicamente possível fragmentar o time. Este fato mais o fato de que o time é bem coeso, significa que a solução que satisfaz um membro da equipe estaria longe de satisfazer todos do time.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 22

A empresa em que você trabalha foi adquirida e a nova empresa-mãe substituiu seu chefe. O gerente para o qual você deve agora se reportar tem pouca experiência em gerência e é alguém por quem você tem pouco respeito.

Ele te enviou, como chefe do departamento de pesquisa aplicada, uma diretiva a qual informa a necessidade de mudanças de alguns hábitos de trabalho, principalmente relacionada a vestimentas e regras de etiquetas no escritório: cabelos longos e não uso de gravatas são algumas de suas queixas. Você já argumentou em defesa das práticas atuais e já informou que a natureza das mudanças que ele requer causará muito ressentimento, queda de moral e pode até resultar na saída de um de seis melhores funcionários júnior.

Ele admite o fato de que o departamento tem um excelente registro de desempenho e que as mudanças não resultarão na melhoria do desempenho, entretanto ele não está disposto a reconsiderar seu posicionamento. Ele já declarou que não se importa quais regras serão adotadas desde que a “aparência” no ambiente de trabalho seja melhorada. Ele concedeu um prazo de um mês e depois disso ele espera ver alguns resultados. Caso você não apresente as mudanças necessárias, ele irá divulgar um conjunto detalhado de regras e normas que se aplicará a todas as pessoas do seu departamento. O problema que você tem que resolver é decidir quais regras adotar para alinhar o comportamento às suas diretrizes gerais.

Quase todos do seu departamento têm menos de 30 anos e são graduados ou em matemática ou em física. Os fatores idade, treinamento e o sucesso do departamento têm resultado em uma alta coesão do grupo com algumas normas do grupo fortemente mantidas. As normas sobre vestimenta e etiqueta no trabalho estão sob revisão. Por exemplo, as pessoas do seu departamento acreditam que o tamanho do cabelo ou das costeletas, ou se a pessoa usa ou não gravata, é uma questão de gosto pessoal do indivíduo.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 23

Devido a um conjunto de fatores, um de seus maiores clientes reduziu consideravelmente o estoque de seu produto, o que pode significar um interrompimento na produção. Você acabou de ouvir sobre isso na quinta às 3 da tarde quando o marketing pediu um aumento na produção para atender um pedido de emergência dessa mesma empresa cliente.

Não será difícil atender o pedido, mas para isso será necessário realizar hora-extra no sábado. As máquinas têm muitas características diferentes em termos de configuração de custos e comprimentos de execução ideais e, portanto, habilidades bastante específicas são requeridas por parte do supervisor. A decisão de cronograma é, na verdade, uma decisão sobre qual supervisor irá fazer hora-extra no sábado.

Você não tem dados suficientes para tomar decisões relativas a requisitos de hora-extra, notificações de fornecedores, requisitos de materiais e ajustes nas máquinas. A possibilidade de utilizar diferentes configurações na máquina para produzir o produto necessário combinado com as diferentes configurações de custos e comprimentos de execução ideais para esses sistemas significa que uma solução tecnicamente pobre para o problema resultaria em custos substanciais excessivos.

O reagendamento afetará 40% das linhas sob seu controle e quatro ou cinco de seus supervisores trabalharão em hora extra. Um problema similar ocorre a cada três meses e nenhum de seus subordinados jamais recursou uma solicitação sua para trabalhar horas extras.

O contrato sindical obriga a hora extra desde que a pedido da administração e define um procedimento rigoroso para alocação de hora-extra entre os trabalhadores. Horas extras extraordinárias obrigatórias não estão previstas nos contratos dos supervisores. Onze supervisores reportam diretamente a você. Obviamente seria um desastre se os supervisores não realizassem um bom trabalho ou se não comparecessem.

O Brasil irá enfrentar a Argentina na Copa América no sábado, e apesar dos supervisores não serem assim tão fãs de futebol, nenhum deles gostaria de ser selecionado para realizar as horas extras. Apesar disso, você tem certeza de que eles colocariam o trabalho em primeiro lugar caso lhes fosse solicitado.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 24

Você é gerente local de um projeto privado de desenvolvimento habitacional em seu estágio final de conclusão. Sua tarefa atual é coordenar os detalhes finais envolvendo trabalhos de eletricidade, encanamento e pintura, e instalação de carpetes, cortinas e equipamentos de cozinha. Cada um desses trabalhos está sob a responsabilidade de um subcontratado diferente, ou seja, um empresário com quem você tem contrato e que realiza os serviços necessários.

No presente momento, o projeto está adiantado e se tudo ocorrer de acordo com o planejado, o contrato prevê para você e para seus subcontratados um bônus considerável. O bônus aumenta proporcionalmente a quanto mais cedo (em relação ao planejado) que você e seus subcontratados conseguem entregar o imóvel para os corretores. Aparentemente as tarefas serão completadas e menos tempo que o originalmente definido, mas é necessário estabelecer um cronograma que todos concordam em aderir. Todos estão interessados no maior bônus possível. Além disso, o número de construções está crescendo na área. E todos os contratados têm outros trabalhos esperando até que esse seja completado. Portanto, é interesse de todos finalizar esse projeto o mais rápido possível.

Para definir o cronograma para a conclusão do projeto, será necessário estimar o tempo necessário para finalizar cada um dos serviços pendentes e declarar todas as condições que devem ser completadas antes do serviço ser declarado como concluído. Por exemplo, o carpete e as cortinas não podem ser instalados antes da pintura interior ser finalizada. Seus subcontratados terão essa informação no final da semana e então, finalmente, as “peças do quebra-cabeças” serão colocadas juntas.

Você nunca trabalhou com esses subcontratados antes, entretanto eles já trabalharam juntos em alguns projetos locais e, embora independentes, eles se dão muito bem pessoalmente e em situações de trabalho. Já que você é um gerente e não é especialista em nenhum dos negócios dos subcontratados, você depende muito da cooperação dos subcontratados para que a tarefa seja completada o mais rápido possível.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 25

Você é presidente de um banco pequeno, mas em crescimento, com a sede na capital do estado de Mato Grosso e diversas filiais em cidades próximas. A principal área de atuação do banco é a agricultura. O local e o tipo de negócio são fatores que contribuem para a ênfase em práticas bancárias tradicionais e conservadoras em todos os níveis.

Quando você comprou o banco há cinco anos, ele estava em uma situação lamentável. Sob sua liderança muito progresso foi alcançado. Este progresso aconteceu enquanto a economia estava em uma recessão branda, e como resultado, você tem alto prestígio entre os gerentes de banco. Seu sucesso é atribuído principalmente a sua sorte e algumas poucas boas decisões que você tomou. Isso tem feito com que seus subordinados enxerguem sua liderança e governo em relação a tomada de decisão um pouco além do que você considera necessário. Você não tem dúvidas sobre a capacidade de seus subordinados, mas você deseja que eles não estivessem tão dispostos a concordar com o seu julgamento.

Você recentemente adquiriu fundos que possibilitou a abertura de uma nova filial. Seu problema é decidir sobre a melhor localização. Você acredita que não existe uma “fórmula mágica” que ajude na decisão do melhor lugar. A escolha considerará o critério de “senso comum” com “o que parece certo”. Você pediu aos seus gerentes observassem imóveis que podem ser adequados. O conhecimento de seus subordinados sobre a comunidade onde eles operam é extremamente útil para se tomar a melhor decisão.

Sua ajuda é importante porque o sucesso da nova filial dependerá bastante do desejo dos gerentes em ajudar os funcionários e técnicos durante os primeiros dias de funcionamento. Seu banco é pequeno o suficiente para que todos se sintam parte do time, e você sente que essa tem sido a razão da prosperidade do banco.

O sucesso do projeto irá beneficiar todos diretamente, com o aumento das operações, e indiretamente, com vantagens pessoais de se fazer parte de um banco de sucesso e em crescimento.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 26

Você é gerente da engenharia industrial de uma grande fábrica de brinquedos. Você foi contratado há dois meses quando o seu predecessor foi demitido pela empresa por razões que nunca foram discutidas com você.

Quando você assumiu sua posição atual, você encontrou os registros e procedimentos em um estado muito grande de desorganização. Você começou a corrigir essa situação, mas não teve muita ajuda de três de seus engenheiros industriais que parecem se manter leais ao seu predecessor e desapontados com a sua contratação. Você suspeita que o departamento de Engenharia Industrial era gerenciado mais para o próprio bem do que orientado para resolver os problemas da empresa. Você é novo e ambicioso e vê sua atual posição como um passo para uma posição mais alta na empresa. Naturalmente, você está preocupado com as atitudes de seus subordinados, porém apesar de seu grande empenho, você obteve pouco progresso. Eles parecem estar na defesa dos métodos do antigo chefe e resistem às suas tentativas de mudança.

No meio de seus esforços em “colocar a casa em ordem” você recebe sua primeira grande tarefa. Durante uma ligação do gerente de manufatura, foi-te requerido auxílio na solução de um problema de controle de qualidade nas duas maiores linhas de produção. Muitas reclamações têm sido recebidas sobre itens defeituosos em três dos três mais importantes brinquedos da fábrica. Já que vocês estão próximos de aumentar de um para três turnos para se antecipar às altas demandas da temporada de Natal, é crítico que o problema seja resolvido o mais rápido possível. A imagem da firma como fábrica de brinquedos de alta qualidade pode sofrer um sério golpe se o problema não for resolvido rapidamente.

Já que você não é familiar aos procedimentos de produção e controle de qualidade, você depende muito do conhecimento e experiência de seus três subordinados para ajudá-lo na análise do problema.

Você prometeu o gerente de manufatura que você o encontraria nos próximos dias e, se possível, traria um diagnóstico do problema juntamente com mudanças no procedimento que podem solucioná-lo.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 27

Assim que assumiu seu novo cargo em Brasília, vindo de São Paulo, você descobriu que cada um de seus subordinados são chamados de assistentes de contabilidade, mas não possuem qualquer alocação de responsabilidade definida. Isso porque a antiga pessoa que assumia o cargo que agora você assume, gastou grande parte do tempo supervisionando o trabalho dos outros.

Um dos problemas mais difíceis é processar contabilidade de pequenas empresas, muitas vezes constituídas de apenas uma pessoa, que exportam diversos produtos locais. Seu predecessor tentou lidar com esse problema por e-mail, o que se mostrou ineficaz e, por isso, você decidiu que seria melhor que um dos seus subordinados visitasse as empresas para resolver os vários problemas.

O problema é selecionar o subordinado para a tarefa. Transporte não é um problema já que a empresa possui carro particular e todas as empresas que serão visitadas estão a no máximo 50km de distância. Algumas práticas de negócio ruins com respeito a essas pequenas empresas têm afetado os lucros. É importante que quem quer que seja escolhido, entenda todos os procedimentos envolvidos nas várias transações do negócio em questão e que esteja apto a explicá-las para uma grande quantidade de pessoas.

O subordinado mais velho possui 48 anos, o segundo mais velho, 44 anos; e o mais novo possui 25 anos. Todos os três são naturais de Minas Gerais, mas os mais velhos são mais tradicionais em suas perspectivas, um diferencial importante para você e, por isso, naturalmente o mais velho naturalmente receberia a tarefa. Você sabe que o mais novo frequentou a FGV e como resultado, pode mostrar mais iniciativa e ser menos dependente de supervisão. Ele também pode estar mais propenso que os outros dois a acreditar que a tarefa deve ser atribuída com base no mérito e não na idade.

O que for escolhido para o trabalho receberá um cartão para despesas. Isto é considerado um símbolo de status e é um benefício financeiro, pois a empresa cobrirá os custos das viagens no carro particular.

Finalmente, quem quer que seja escolhido dependerá dos outros dois subordinados para receber mais informações sobre a empresa. Você pode supervisionar isso, mas devido a sua carga de trabalho pode ser que não seja possível. Você pensou cuidadosamente sobre o assunto e está claro que um dos candidatos será mais efetivo que o outro nesta função.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 28

Você é professor de economia de uma grande universidade e tem desempenhado essa função por cerca de 25 anos. No próximo semestre você será responsável por um curso introdutório de economia. Aproximadamente 600 alunos frequentarão o curso, e eles serão ensinados em seis diferentes turmas com 100 estudantes cada. Você será responsável por duas turmas e outros dois professores assistente (recém doutores por uma universidade próxima e recém-contratados) irão te auxiliar, cada um assumindo duas turmas.

Faltam dois meses para começar o próximo semestre. Você irá se reunir com o seu time. Até então você só os cumprimentou no corredor e você ficou impressionado com o esboço do curso que ambos defendiam. A abordagem difere bastante daquela que você desenvolveu durante os anos, mas está claro que esta diferença é resultado de treinamento acadêmico e não de falta de experiência na docência.

Você ficou surpreso ao descobrir que eles não gostam da ideia de adotar um único livro e um teste comum para todas as seis turmas. Você explicou que esta prática é devido a uma antiga política da universidade sobre cursos introdutórios, e eles aceitaram que esta política poderia ser aplicada ao curso, mas deixaram claro que sua explicação não afetou as suas opiniões sobre os assuntos.

Hoje você recebeu uma ligação da livraria do campus, eles queriam saber qual será o livro texto adotado para proceder com o pedido de alguns exemplares. Você disse que daria uma resposta até o final da semana e começou a rever mentalmente as alternativas. Existem pelo menos uma dúzia de livros-textos disponíveis, mas destes, apenas três ou quatro merecem sua consideração. O uso anterior de cada um fez com que preferisse um em específico.

Você acha muito importante que os estudantes tenham um bom livro-texto com o qual o professor está confiante e comprometido. Isto é particularmente importante em se tratando de professores com pouca experiência com docência. O principal fator que te incomoda e te impede de tomar uma decisão imediata é o fato que a política da universidade é de um livro-texto em comum, e é provável que os professores assistentes prefiram ou tenham mais sucesso com um determinado livro-texto.

Alternativa Escolhida: ()

CASO 29

Há dois anos você foi indicado para ser diretor de uma importante faculdade localizada em uma das maiores universidades do país. A indicação foi unânime com o apoio dos cinco coordenadores que reportam diretamente a você, e você sente que até então não os decepcionou. Você tem tido sucesso em atrair recursos de fontes públicas e privadas, os quais ampliaram a influência de sua faculdade e de cada um dos cinco coordenadores. Em troca eles te deram apoio ativo.

Recentemente, o problema da administração de fundos aumentou a sua quantidade de trabalho substancialmente. Além disso, você aceitou uma indicação de um importante comitê federal que requererá que você gaste um dia em Brasília. Você discutiu informalmente com seus subordinados a possibilidade de escolher um diretor assistente que poderia assumir muitas funções rotineiras no seu escritório. Todos concordam que a nomeação faria muito sentido e que você deveria prosseguir sem demora.

Já que este é um novo cargo, não está claro a descrição das responsabilidades nem quais habilidades são requeridas do candidato. Você acredita que é importante que a pessoa respeite os coordenadores, pois caso contrário eles insistiriam em te ver ao invés de resolver a situação com o assistente.

Você já despendeu tempo pensando na definição e escopo do novo cargo, quem poderia se interessar e estaria disponível para o cargo, entretanto até o momento você não conseguiu pensar em nada de concreto. Você conversou com duas pessoas de sua antiga universidade para saber se eles estavam disponíveis. Você concluiu que seria mais adequado escolher alguém da própria faculdade para ocupar o cargo. Provavelmente existem candidatos adequados dentro de sua faculdade e, sendo assim, os coordenadores saberiam de apontar quem seriam eles.

Nenhum dos coordenadores está interessado nesse cargo já que ele o pagamento seria menor e este oferece menos status que o atual cargo deles. Entretanto, você quer se proteger contra a possibilidade de os coordenadores indicarem um docente inexperiente que possua as habilidades necessárias para assumir o cargo. O coordenador que conseguir preencher esse novo cargo com alguém de seus subordinados, liberaria uma vaga em seu corpo docente o que requereria a nomeação de uma outra pessoa, o que poderia acarretar a sensação de que o coordenador em questão está tendo alguma influência especial sobre a direção.

Alternativa Escolhida: ()

CASE 30

Você é presidente de uma pequena empresa de manufatura que produz diversas partes e pequenas peças para rádio, televisão e outros eletrônicos. Você está nessa mesma função por dois anos e, durante esse período, a empresa passou por uma grande reorganização que provocadas por cinco anos de crescente perdas em suas operações e uma constante diminuição na quota do mercado. Enquanto a indústria de eletrônicos crescia rapidamente, sua empresa e outros pequenos produtores tiveram dificuldades em se adaptar ao rápido desenvolvimento tecnológico e a forte competição de grandes empresas desta área.

Um dos primeiros projetos como presidente foi direcionar uma grande parte da capacidade produtiva para pedidos específicos nos quais a margem de lucro unitário é um pouco maior e no qual há menos competição com as grandes empresas da área. Essa mudança resultou em sucesso na medida que trouxe a empresa para boas condições financeiras pela primeira vez em 8 anos, mas não sem alguns problemas. As mudanças constantes no mercado exigem uma demanda de uma flexibilidade incomum dos processos de fabricação, e o prédio de quatro andares e trinta anos de idade não possibilita a implementação da flexibilidade necessária.

Você está convencido que o próximo passo necessário é expandir a capacidade produtiva adquirindo ou construindo um novo prédio. Foi necessário, no passado, recusar dois ou três pedidos devido a insuficiente capacidade para entregá-los na data necessária. Além disso, o novo prédio reduziria significativamente os custos unitários.

Os outros membros do seu time de gerência estão divididos em relação a necessidade de expansão. Como cada um deles possui um número de ações na empresa, não há dúvidas de que eles têm interesse em tornar a empresa mais lucrativa. Apesar de você não concordar com a visão de alguns, você não tem dúvida do interesse do seu time de gerência em colocar a empresa “de pé”. O gerente financeiro está preocupado que, como as reservas da empresa estão baixas, os fundos necessários para extensão teriam de ser obtidos pela venda de ações ou empréstimos, o que não colocaria a empresa em uma posição financeira vantajosa. Além disso, seria necessário algum tempo para se ter algum retorno financeiro da expansão e uma recessão nos negócios acabaria com a empresa. Já o vice-presidente está preocupado com o alto valor atual dos imóveis e dos novos.

Por outro lado, os gerentes financeiros e de marketing parecem compartilhar a sua convicção da necessidade de expansão. Embora a conversa com eles tenha sido informal, você está convencido da posição deles em relação a esta questão. Você tem procedido com cuidado já que precisa de apoio para se empreender nesse novo desafio. No passado você tentou dar a eles uma voz maior em decisões importantes como essa e eles responderam bem.

Ontem você ficou sabendo que uma fábrica de uma empresa aeroespacial foi colocada à venda devido a cortes na indústria. Você coletou todos os dados necessários pelo telefone e está convencido de que o prédio é ideal para as necessidades da sua empresa. Além disso o preço é bem razoável dado o tamanho da planta. Os vendedores concordaram em esperar até a próxima semana para a sua decisão.

Alternativa Escolhida ()