

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Caroline Benevenuti Passuello

CONFIANÇA E RISCO EM DECISÕES ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE A  
PARTIR DE ELEMENTOS DO SISTEMA EXPERIENCIAL

São Leopoldo

2006

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Caroline Benevenuti Passuello

CONFIANÇA E RISCO EM DECISÕES ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE A  
PARTIR DE ELEMENTOS DO SISTEMA EXPERIENCIAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Yeda Swirski de Souza

São Leopoldo

2006

“Acho que a confiança é a base para a gente começar a desenvolver um trabalho de tomada de decisão, para tomar decisões de risco” (M, executivo da METALÚRGICA).

“Tu tem que ter o lado de apostar, se ficar só em cima de estatisticazinha tu não dá nunca o passo para frente (...) Tu não faz administração só por estatística, tu não faz...” (E, executivo da EQUIPAMENTOS).

## **AGRADECIMENTOS**

**“Se vi mais longe, foi porque estava sobre ombros de gigantes”.**

**Isaac Newton**

Neste espaço, gostaria de destacar algumas pessoas que me foram valiosas durante o curso, e que, com empenho, carinho e paciência, foram fundamentais para o processo do Mestrado. De modo sincero, gostaria de agradecer a esses “gigantes”, que com apoio e dedicação me puseram sobre seus ombros e me auxiliaram ao longo dessa trajetória.

Primeiramente, agradeço à Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, pela concessão da bolsa CAPES - PROSUP/UNISINOS que possibilitou a realização do curso de Mestrado;

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos e a seus professores, agradeço pela oportunidade de integrar o quadro de alunos e por me apresentarem a riqueza contida nas diferentes formas de interpretação e concepção dos fenômenos organizacionais, contribuindo para meu desenvolvimento crítico e reflexivo;

Especialmente, agradeço à Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Yeda Swirski de Souza, minha orientadora, que, com dedicação e empenho sinceros, me estimulou ao longo do processo e foi decisiva para o meu amadurecimento acadêmico e pessoal. Seu entusiasmo e brilhantismo foram fundamentais para que eu me apaixonasse pelo mundo acadêmico. Espero que essa parceria siga em frente;

Aos executivos das organizações estudadas, sou grata pela disponibilidade e confiança em mim depositadas, que tornaram esse trabalho possível. A esses executivos, dedico minha admiração e respeito;

Aos meus colegas de turma, agradeço por me acompanharem durante essa trajetória, nem sempre fácil, com alegria e companheirismo. Registro uma lembrança especial à

Vanessa, à Rose, à Luciana, ao André, ao Sérgio, ao Chico e ao Eduardo, que se mostraram os melhores colegas de Mestrado que alguém pode desejar. Obrigada pela parceria;

Agradeço também à minha família, meus pais e irmãos, pelo amor, respeito, seriedade, dedicação e amizade, que são as verdadeiras bases sobre as quais construí minha vida e este trabalho;

Ao Rodrigo, que esteve presente durante todos os momentos do Mestrado, das primeiras informações sobre o curso à última revisão da dissertação, agradeço por todo o incentivo, carinho e companheirismo. Ainda que teve um papel fundamental em diversas tarefas acadêmicas, sua maior contribuição ainda é a dedicação e o amor que vem me conferindo ao longo dos anos, me tornando uma pessoa melhor.

## RESUMO

Este estudo aborda as relações entre tomada de decisão, risco e confiança. Parte do pressuposto que decisões podem ser estudadas por meio do sistema experiencial, que é rápido, geralmente automático e não acessado através da consciência. Compreende também a influência de elementos subjetivos em processos decisórios. Nessa perspectiva, o objetivo aqui é o de analisar como elementos do sistema experiencial influem no estabelecimento da confiança necessária à assunção de riscos em processos decisórios de mudanças organizacionais estratégicas. Quatro organizações brasileiras que passaram por mudanças estratégicas são estudadas, a partir de uma abordagem qualitativa. Os dados sobre os casos foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade semi-estruturadas, realizadas com os executivos que faziam parte das organizações, e essas entrevistas foram analisadas em seu conteúdo. Os resultados apontam para a influência de elementos do sistema experiencial em processos decisórios de mudanças organizacionais estratégicas. Observa-se que esses elementos não influem na realidade, alterando as condições de risco ou de incerteza das situações vivenciadas pelos executivos em suas organizações, porém interferem nas percepções desses executivos acerca do risco. Os elementos identificados (emoção, humor, valores, intuição, espiritualidade, religiosidade e esperança) contribuem para o estabelecimento da confiança necessária à assunção de riscos e, assim, têm efeitos no curso das decisões tomadas.

**Palavras-chave:** mudança organizacional, tomada de decisão, confiança, risco, sistema experiencial.

## ABSTRACT

This study discusses relations between decision making, risk and trust. Decisions can be studied by experiential system, which is quick, generally automatic, not conscientiously perceived, and involves subjective elements in decision processes. This research is streamered aside the experiential view analysis, aiming to analyze how experiential system elements interfere in necessary trust setting, that allows risk taking in strategic changes decision processes. Four brazilian organizations that passed through strategic changes are studied, based on a qualitative perspective. Data were collected from semi-structured questionnaires, applied to senior executives in in-depth interviews. Interviews contents were analyzed, and the outcomes pointed out the influence of experiential system elements in strategic changes decision processes. It emerges that those elements do not impact in reality, changing risk or uncertainty conditions of the situations that executives are passing through, but they interfere in executives perceptions about risk. The identified elements (emotion, humor, values, intuition, spirituality, religion and hope) do contribute to necessary trust to risk taking, and thus affect in the way decisions are made.

**Key words:** organizational change, decision making, trust, risk, experiential system.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
LISTA DE FIGURAS .....	viii
LISTA DE QUADROS .....	viii
<b>1 Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Definição do Problema .....	2
1.2 Objetivos .....	3
1.2.1 Objetivo Geral .....	3
1.2.2 Objetivos Específicos .....	3
1.3 Justificativa .....	3
1.4 Delimitação do Estudo .....	4
<b>2 Referencial Teórico .....</b>	<b>7</b>
2.1 Tomada de Decisão, Risco e Confiança .....	7
2.1.1 Tomada de Decisão e Risco .....	7
2.1.2 Confiança e Risco em Processos Decisórios .....	11
2.2 Componentes do Sistema Experiencial na Assunção de Riscos .....	20
2.2.1 Emoção e Humor .....	23
2.2.2 Intuição .....	24
2.2.3 Valores .....	26
2.2.4 Espiritualidade, Religiosidade e Esperança .....	27
2.3 Síntese do Referencial Teórico .....	29
<b>3 Método .....</b>	<b>32</b>
3.1 Método de Pesquisa .....	32
3.2 Método de Trabalho .....	33
3.2.1 Seleção de Casos .....	33



3.2.2 Coleta de Dados .....	36
3.2.3 Análise dos Dados .....	37
3.2.4 Delineamento do Processo de Pesquisa .....	38
<b>4 Apresentação e Discussão dos Casos .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 HOSPITALAR .....</b>	<b>40</b>
4.1.1 O Contexto Organizacional .....	40
4.1.2 As Narrativas dos Executivos .....	42
EXECUTIVO G .....	42
EXECUTIVO D .....	47
EXECUTIVA C .....	51
4.1.3 Discussão do Caso .....	54
<b>4.2 EQUIPAMENTOS .....</b>	<b>58</b>
4.2.1 O Contexto Organizacional .....	58
4.2.2 As Narrativas dos Executivos .....	60
EXECUTIVO L .....	60
EXECUTIVO E .....	63
4.2.3 Discussão do Caso .....	65
<b>4.3 LUXO .....</b>	<b>68</b>
4.3.1 O Contexto Organizacional .....	68
4.3.2 As Narrativas dos Executivos .....	70
EXECUTIVO N .....	70
EXECUTIVO P .....	73
4.3.3 Discussão do Caso .....	76
<b>4.4 METALÚRGICA .....</b>	<b>79</b>
4.4.1 O Contexto Organizacional .....	79
4.4.2 As Narrativas dos Executivos .....	82
EXECUTIVO A .....	82
EXECUTIVO V .....	86
EXECUTIVO M .....	88
EXECUTIVA T .....	89
4.4.3 Discussão do Caso .....	91
<b>5 Conclusões .....</b>	<b>97</b>

	10
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas .....</b>	<b>111</b>

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Níveis de Análise da Confiança Intra-Organizacional .....	15
Figura 2 – Modelo de McLain e Hackman .....	18
Figura 3 – Relação entre Confiança e Risco na Situação de Investimento de Acionistas .....	20
Figura 4 – Modelo de Processo Decisório .....	22
Figura 5 – Modelo de Análise .....	31

### **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Definições e Conceitos Principais de Confiança .....	13
Quadro 2 – Atributos da Confiança .....	15
Quadro 3 – Revisão Bibliográfica Realizada por McLain e Hackman (1999) sobre Confiança e Risco .....	17
Quadro 4 – Caso 1: HOSPITALAR .....	34
Quadro 5 – Caso 2: EQUIPAMENTOS .....	34
Quadro 6 – Caso 3: LUXO .....	35
Quadro 7 – Caso 4: METALÚRGICA .....	35

## 1 Introdução

O propósito deste trabalho é o de contribuir para a análise das relações entre confiança e risco em processos decisórios no contexto de mudanças estratégicas em organizações. As relações entre confiança e risco em processos de decisão podem ser observadas de duas diferentes perspectivas: a analítica, que usa algoritmos e regras normativas como cálculo de probabilidade, lógica formal e avaliação de risco, e; a experiencial, que é rápida, geralmente automática e não acessada pela consciência (SLOVIC *et al.*, 2004).

Este estudo alinha-se às análises da perspectiva experiencial, buscando analisar como os elementos do sistema experiencial possibilitam o estabelecimento da confiança necessária para assunção de riscos em processos decisórios no contexto de mudanças organizacionais estratégicas.

A importância desses elementos já foi descrita de forma isolada em sua relação com a tomada de decisão, mas poucos estudos marcam sua integração em um processo de mudança organizacional. Esforços foram feitos para compreender a relevância da emoção (MAITLIS e OZCELIK, 2004; CHUANG e KUNG, 2005; MILLER e CHEN, 2004), do humor (CARUSO e SHAFIR, no prelo; DANE e PRATT, 2004; ROMERO e PEARSON, 2004), da intuição (ANDERSEN, 2000; CLARKE e MACKANESS, 2001; SHAPIRO e SPENCE, 1997), dos valores (MELLERS, SCHWARTZ e COOKE, 1998; FINEGAN, 2000; BANSAL, 2003), da espiritualidade e da religião (TSANG, 2004a; TSANG, 2004b; MALINOWSKI, 1984) e, finalmente, da esperança (LAZARUS, 1999; SNYDER, 2002) em processos decisórios. Neste trabalho, parte-se do pressuposto de que elementos do sistema experiencial podem ter influência no estabelecimento da confiança necessária à assunção de riscos em decisões.

Tendo em vista a impossibilidade de o sujeito atingir a racionalidade ideal para tomar decisões, a qual envolveria a capacidade de relacionar todas as possíveis estratégias a serem utilizadas, de determinar todas suas conseqüências e de realizar as escolhas com bases nesses

dados (SIMON, 1979), agentes envolvidos em processos decisórios devem posicionar-se em algumas situações sem terem informação suficiente para suas decisões. Tal incerteza e desconhecimento são explicitados como um *gap*, conceituado como risco.

Aliada ao risco, a confiança surge como uma possibilidade para que a decisão seja tomada e a mudança organizacional efetuada: quando indivíduos confiam em suas escolhas podem assumir riscos e tomar decisões (MCLAIN e HACKMAN, 1999). A relação entre confiança e risco é recíproca, já que a confiança está presente no ato de arriscar e em qualquer ato de confiar há sempre uma parcela de risco envolvida.

Um processo de mudança estratégica, portanto, pressupõe que executivos tomem decisões em contextos permeados por incertezas. Diante da impossibilidade da certeza, devem encontrar elementos que favoreçam a confiança em suas escolhas e opções, a fim de que riscos possam ser assumidos e decisões efetuadas. O sistema experiencial pode fornecer tais elementos.

### **1.1 Definição do Problema**

Decisões gerenciais ocorrem no limite das possibilidades de um exame completo das informações. Tal condição de racionalidade limitada produz um *gap* entre a decisão e a predição da ação, o que impele o sujeito a assumir riscos, mesmo que em ótimas condições de informação.

Elementos do sistema experiencial podem fornecer ao indivíduo a confiança necessária para assumir tais riscos e efetuar a decisão. Nesse sentido, torna-se relevante identificar e analisar os elementos que fornecem confiança, influenciando a assunção de riscos em processos decisórios. Propõe-se, portanto, o seguinte problema de pesquisa: como elementos do sistema experiencial influenciam processos decisórios em contextos de mudanças organizacionais estratégicas?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar como elementos do sistema experiencial influem no estabelecimento da confiança necessária à assunção de riscos em processos decisórios de mudanças organizacionais estratégicas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Explorar narrativas de executivos associadas a decisões estratégicas;
- Identificar elementos do sistema experiencial implicados em decisões estratégicas;
- Analisar a influência dos elementos emoção, humor, espiritualidade, religiosidade, valores, intuição e esperança na assunção de riscos.

## 1.3 Justificativa

O interesse em pesquisar sobre o sistema experiencial em tomadas de decisão justifica-se pelo fato de que esse tema, embora conte com um número expressivo de publicações na literatura internacional, ainda é abordado por poucos estudos brasileiros<sup>1</sup>. A maioria dos trabalhos que dizem respeito a processos decisórios enfatiza aspectos associados à capacidade para análise de informações por parte de tomadores de decisão.

Além disso, a importância de se estudarem executivos, suas vivências e narrativas recai no fato de que “estratégias de qualquer organização refletirem a disponibilidade de seus executivos em termos dos atributos de suas subjetividades, assim como de seus *backgrounds*,

---

<sup>1</sup>Nenhum trabalho sobre o tema foi encontrado nos principais periódicos brasileiros da área (levando-se em consideração o critério Qualis – 2005) e nos Anais do ENANPAD.

crenças, atitudes, e estilos de resolver problemas” (DAS e TENG, 2001, p.517), o que faz com que Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995) afirmem que uma organização é moldada pela forma como seus executivos tomam decisões.

Da mesma forma, MacCrimmon e Wehrung (1990) entendem que executivos são a escolha natural para se estudar esse assunto, uma vez que são tomadores de riscos profissionais – suas carreiras dependem da forma como lidam com o risco.

#### **1.4 Delimitação do Estudo**

Mudança organizacional é um conceito amplo, que pode ser analisado de diversas formas: a partir do envolvimento de vários atores organizacionais (KANTER, STEIN e JICK, 1992; HUY e MINTZBERG, 2003), como uma constante onde a variável é o grau/nível em que ocorre (WILSON, 1992 *apud* MENDONÇA e VIEIRA, 1999) ou tendo em vista as conseqüências que gera (FOX-WOLFGRAMM, BOAL e HUNT, 1998). O fato de existirem tantas formas de se enxergar o mesmo fenômeno indica, como observaram Weick e Quinn (1999), a dificuldade no estabelecimento de padrões sobre o tema.

Este trabalho trata de Mudanças Estratégicas, que aqui são concebidas como mudanças decisivas para o futuro da organização, com compreensão semelhante ao conceito de Mudança Dramática (HUY e MINTZBERG, 2003). Essas mudanças são descritas como aquelas que ocorrem em momentos de crise ou de grandes oportunidades, sendo conduzidas por uma liderança ou por um estrategista (KANTER, STEIN e JICK, 1992) que deve tomar decisões vitais para a organização, decidindo seu rumo e alterando o modo como a organização opera seu negócio (WILSON, 1992 *apud* MENDONÇA e VIEIRA, 1999). Beugeldijk, Slangen e Herpen (2002) salientam que esse tipo de mudança, entendida por eles como radical, requer uma reorientação estratégica por parte da organização.

Fox-Wolfgramm, Boal e Hunt (1998) descrevem esse tipo de mudança como de segunda ordem, pois não apenas a organização em si sofre alterações, mas todo o sistema em que está inserida. Assim, os autores acima citados compreendem que essa mudança ocorre como resposta a reviravoltas ambientais e em função de alterações na orientação estratégica, na estrutura empresarial, na identidade organizacional e até nos mapas cognitivos de seus executivos. Weick e Quinn (1999), denominando esse tipo como mudança episódica<sup>2</sup>, afirmam que os seus desencadeantes derivam de cinco forças distintas: o ambiente, a performance organizacional, as características de seus executivos, sua estrutura e estratégia.

Portanto, o termo *mudança estratégica* é, neste trabalho, entendido como uma mudança sofrida pela organização, em termos de cenário (externo) ou de funcionamento (interno) que aciona uma reorganização estratégica por parte da empresa, sendo conduzida por executivos que tomam decisões e assumem riscos.

Nessa perspectiva, investigam-se narrativas baseadas em entrevistas com executivos de organizações que passaram pelas seguintes mudanças estratégicas: crise financeira grave, derivada da falência do principal cliente; venda da organização para outro grupo; parada da produção de um produto que representava um terço das vendas da organização; troca de gestão em função de crise financeira grave.

Tendo em vista esses aspectos, aborda-se a análise de processos de decisão levando em consideração o sistema experiencial. Essa análise é construída com base na investigação de narrativas de executivos. Nessas narrativas, são verificados a representação, a percepção e os significados conferidos a fatos e vivências em processos decisórios. O cálculo de risco, que demandaria a análise de dados quantitativos e de mercado, não faz parte do escopo deste estudo.

---

<sup>2</sup>É interessante notar que os autores referidos no campo da mudança organizacional apresentam o tipo de mudança aqui tratado em contraposição a outro, descrito como constante e evolutivo. Esta segunda forma de mudança recebe diversas nomeações: contínua (WEICK e QUINN, 1999), incremental (BEUGELDDIJK, SLANGEN e HERPEN, 2002), de primeira ordem (FOX-WOLFGRAMM, BOAL e HUNT, 1998) e orgânica (HUY e MINTZBERG, 2003).

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. Após esta Introdução, em que foram apresentados o problema, os objetivos, a justificativa e a delimitação do estudo, segue o capítulo 2, que se destina ao referencial teórico que embasa o trabalho. Esse capítulo centra-se em estudos sobre tomada de decisão, risco e confiança e sobre os componentes do sistema experiencial. O capítulo 3 descreve o método de pesquisa utilizado, explicitando a abordagem de pesquisa e os detalhes das etapas do estudo (seleção de casos, coleta de dados e análise de dados). No capítulo 4, consta a apresentação dos contextos organizacionais, as narrativas dos executivos e as discussões sobre os casos. Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para trabalhos futuros. Na seqüência constam as referências bibliográficas e o anexo.



## **2 Referencial Teórico**

Os estudos que estabelecem relações entre tomada de decisão, risco e confiança e a investigação voltada aos componentes do sistema experiencial na assunção de riscos constituem a base teórica deste trabalho.

### **2.1 Tomada de Decisão, Risco e Confiança**

Em tomadas de decisão, há sempre componentes de incerteza e desconhecimento que impelem indivíduos a fazer escolhas correndo riscos. Apesar da existência desse *gap* entre a intenção da ação e o seu resultado, indivíduos arriscam pois confiam que suas escolhas são corretas. As inter-relações entre tomada de decisão, risco e confiança identificadas em estudos organizacionais são o objeto desta seção.

#### **2.1.1 Tomada de Decisão e Risco**

Em seus estudos sobre a modernidade, Giddens (2000) cita que o termo risco começou a ser utilizado entre os séculos XVI e XVII, referindo-se a exploradores que partiam em viagens pelo mundo em águas não cartografadas. Para esse autor, "o risco é a dinâmica mobilizadora de uma sociedade propensa à mudança, que deseja determinar seu próprio futuro em vez de confiá-lo à religião, à tradição ou aos caprichos da natureza" (GIDDENS, 2000, p.34).

Em uma sociedade onde organizações não aceitam passivamente realidades que o destino lhes reserva, lutando para impor suas próprias vontades e estratégias, o risco torna-se constante. Como insistem em posicionar-se e ir em busca de novos caminhos, seus executivos aceitam assumir risco, que pode ser definido como "uma condição na qual tomadores de

decisão desconhecem as possíveis conseqüências das decisões, bem como as suas probabilidades associadas” (ARROW, 1971 *apud* DAS e TENG, 2001, p.517).

Sitkin e Pablo (1992) apresentam que o risco é uma característica de processos decisórios e que pode ser definido em termos da variabilidade dos resultados das decisões, da falta de conhecimento da distribuição de seus potenciais resultados e da incontrollabilidade dos resultados atingidos. Por sua vez, Bromiley (1991) define risco como a incerteza sobre os resultados esperados por uma organização.

Riscos podem ser compreendidos como estratégicos na medida em que são fundamentais para as posições futuras que a empresa pretende assumir. Nessa situação, executivos optam por enfrentar o desconhecido e lançar-se em uma situação que pode resultar na escolha almejada pela organização, bem como na ruína corporativa (BAIARD e THOMAS, 1985), pois a maioria dos processos de decisão estratégicos envolvem decisões com resultados incertos (EISENHARDT e BOURGEOIS III, 1988).

Bateman e Zeithaml (1989) definem a própria estratégia organizacional como uma seqüência de decisões, já que há a necessidade de se realizarem várias escolhas que têm como objetivo levar a empresa a metas estabelecidas. Dessa maneira, os autores definem decisão estratégica como aquela que possibilita à organização alcançar seus objetivos.

Entende-se que o risco está vinculado às decisões uma vez que é impossível, para o sujeito, identificar e conhecer todas as possibilidades e conseqüências que o ato da escolha implica. Tal idéia deriva, fundamentalmente, do conceito de racionalidade limitada, proposto por Simon (1979), que, a partir do estudo dos processos decisórios nas organizações, menciona que o indivíduo jamais atinge a racionalidade ideal para tomar decisões. Esta envolveria a capacidade de relacionar todas as possíveis estratégias a serem utilizadas na

decisão, de determinar todas suas conseqüências e de realizar as escolhas com bases nesses dados<sup>3</sup>.

Uma vez que se isso se faz impossível, decisões são passíveis de surpresas e erros e, como apontam Shafir e LeBoeuf (2002), quebra-se uma visão confortável e onipotente da competência humana. Fineman (1997) ainda aponta para a problemática que se cria ao questionar a racionalidade, já que é considerada como propriedade única dos seres humanos.

Assim, partindo-se do pressuposto do desconhecimento necessariamente implicado em processos decisórios, algumas formas atuais de apoio a habilidades individuais de decisão foram criadas. Bonabeau (2003), por exemplo, cita a utilização de programas de computador sofisticados, enquanto outros autores (CLEMEN, 1996; GRAY, 1994; GOMES, ARAYA e CARIGNANO, 2004; LOUVIERE, 1988) procuram padronizar a tomada de decisão por meio de métodos quantitativos. Vale salientar que esses apoios surgem, como salientaram Baiard e Thomas (1985), em razão de uma necessidade de estruturar situações ambíguas a uma forma que permita a executivos tomar decisões.

A preocupação com os processos decisórios é explicada quando se compreende que esse ato implica, muitas vezes, irreversibilidade. Assim, “o que tende a tornar o ambiente de risco difícil de ser enfrentado é antes a escalada das penalidades em conseqüência de se ter tomado a decisão errada” (GIDDENS, 2002, p.108).

Mellers, Schwartz e Cooke (1998) apresentam evidências de que a racionalidade também satisfaz a coerência interna do indivíduo por meio de uma gama de preferências e crenças, comprovando a existência de conexões entre emoção, cognição e fatores sociais e institucionais em processos decisórios. Além da incapacidade cognitiva do indivíduo em lidar com todas as possibilidades de uma escolha, afetos, crenças e valores influenciam a tomada de decisão.

---

<sup>3</sup>Em 1987, Simon ampliou essa discussão ao tentar integrar aspectos da emoção e da intuição em processos decisórios.

Kimura e Basso (2003) afirmam que o comportamento humano é influenciado por aspectos psicológicos que podem distorcer a identificação e a percepção de fatos, fazendo com que a tomada de decisão seja baseada em julgamentos individuais, nos quais a racionalidade pode ficar em segundo plano. Cooper (2003) corrobora essa idéia, visto que concebe a percepção do risco como individual (determinada pela personalidade). Da mesma forma, Bateman e Zeithaml (1989) salientam que decisões são influenciadas por características psicológicas do tomador de decisão, no que se refere a eventos passados e projeções para o futuro.

Há evidências empíricas que apresentam características de personalidade de tomadores de decisão como determinantes para esse ato, ao mesmo tempo em que estudos provam haver fatores situacionais que se relacionam com a assunção de riscos, em que estímulos externos são mais importantes na tomada de decisão (DAS e TENG, 2001).

Os autores supracitados explicam essa aparente incoerência pela dimensão temporal da tomada de riscos: em situações onde as conseqüências serão sentidas a curto prazo, os fatores situacionais mostram-se mais importantes na assunção de riscos, enquanto que, se os efeitos aparecerão apenas a longo prazo, as características pessoais dos tomadores de decisão fazem-se mais evidentes. Assim, a capacidade de assumir riscos é também determinada pela orientação em relação ao futuro. Expectativas em relação ao futuro no que tange ao controle, à tolerância à ambigüidade, à confiança nas pessoas, à necessidade de conhecimentos e à propensão a agir influenciam as decisões (DAS e TENG, 2001).

Ali (1993) apresenta evidências de que tomadores de decisão são influenciados pelos padrões organizacionais específicos, e, de modo complementar, Miller e Chen (2004) mencionam que a propensão de as organizações arriscarem é alterada em função de seu desempenho. O nível de exigência de desempenho é único para cada organização, e, quando esse estiver abaixo do tolerado, há uma tendência de se assumirem mais riscos do que quando

se está acima desse nível. Assim, os autores concluem que organizações de baixo desempenho tomam mais riscos do que outras com níveis de desempenho percebidos como positivos.

A importância do contexto do problema na tomada de decisão é destacada por Landa e Wang (2001), que, partindo de revisão de literatura, mencionam que pode haver uma mudança na preferência de risco de pessoas quando há um reenquadramento da problemática (*framing effect*). Assim, de acordo com esses autores, indivíduos podem agir de forma mais ou menos arriscada em situações idênticas, dependendo de como o problema for exposto.

Buscando integrar as diferentes propostas relacionadas à assunção de riscos, Sitkin e Pablo (1992) compreendem que três fatores influem no tomador de decisão: 1) as suas características pessoais (preferências em relação à assunção de riscos, modo como o indivíduo percebe situações de risco e propensão individual ao risco); 2) as características do contexto organizacional (composição do grupo, valores culturais em relação ao risco, orientação do líder em relação ao risco e sistemas de controle organizacional); e 3) as características da situação-problema (familiaridade com o problema, forma como a situação é apresentada ao tomador de decisão).

### **2.1.2 Confiança e Risco em Processos Decisórios**

Ao estudar riscos em processos decisórios, faz-se necessário atentar para a questão da confiança, visto que a relação entre risco e confiança é estreita. Cervi e Teixeira (2005), por exemplo, tratam-nos como “companheiros inseparáveis”, enquanto outros autores explicitam o vínculo entre os fenômenos (GHOSH, 1997; ROUSSEAU *et al.*, 1998; MCLAIN e HACKMAN, 1999; RYAN e BUCHHOLTZ, 2001; WHITENER *et al.*, 1998).

Quando assume um risco, o indivíduo confia que sua escolha é a mais adequada e acertada, mesmo que não tenha certezas sobre seu ato. A questão da confiança é implícita a qualquer ato decisório que envolva risco, já que se apresenta como um mecanismo que

impulsiona a decisão, oferecendo segurança aos atores responsáveis por ela. Nota-se que a relação entre risco e confiança é recíproca: a confiança está presente no ato de arriscar, e, no de confiar, há sempre uma parcela de risco. Mariotti e Swirski de Souza (2005) expõem essa situação:

“Risco cria a oportunidade para a confiança que, por sua vez, leva à tomada de riscos. E assumir riscos, numa dada relação, alicerça um sentido de confiança quando o comportamento esperado da outra parte se materializa” (MARIOTTI e SWIRSKI de SOUZA, 2005, p.03).

No que se refere ao conceito de confiança, esse pode ser descrito de inúmeros modos, a partir de diferentes disciplinas: economia, psicologia, sociologia e negócios (ROUSSEAU *et al.*, 1998; MALHOTRA, 2004). Respeitando suas múltiplas definições, todas convergem, como observaram Tzafrir e Harel (2002), principalmente em três pontos críticos: vulnerabilidade, reciprocidade e expectativa. Assim, independente do autor que se busque para conceituar o fenômeno da confiança, as três características deverão fazer parte de sua definição.

No que tange à vulnerabilidade, o conceito de confiança é associado ao fato de o indivíduo que confia tornar-se vulnerável nessa situação, já que corre determinados riscos ao confiar. Não podendo prever a ação do ator em quem confia, há a probabilidade de que alguma ação saia fora do esperado. Esse *gap* entre a predição da ação e a ação é elemento essencial em situações de confiança (ROUSSEAU *et al.*, 1998). Nesse sentido, Novelli, Fischer e Mazzon (2005) apontam para o fato de o equilíbrio entre confiança e risco determinar a sensação de segurança de indivíduos.

A reciprocidade apresenta-se quando uma história de interação positiva entre os atores ao longo do tempo aumenta o nível de confiança entre eles (TZAFRIR e HAREL, 2002). Zucker (1986), por exemplo, compreende que uma das formas pelas quais a confiança pode ser produzida é a processual, ou seja, baseada no passado e na reputação de indivíduos. Além dessa forma, a autora compreende que a confiança pode ser produzida de outras duas

maneiras: baseada em características (a confiança é amarrada às pessoas, dependendo de características familiares ou étnicas), e; baseada em instituições (a confiança deriva das estruturas sociais formais).

Já em relação à expectativa, a disposição para assumir riscos é baseada na expectativa de que a outra parte cumprirá uma determinada ação (MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995). Lewicki, McAllister e Bies (1998), da mesma forma, salientam essa característica em sua definição de confiança: “expectativas positivas e confiantes sobre a conduta de outro indivíduo” (LEWICKI, MCALLISTER e BIES, 1998, p.439).

Tendo em vista os vértices centrais que embasam os diferentes conceitos de confiança, apresentam-se algumas definições desse fenômeno, por meio da adaptação do quadro criado por Tzafrir e Harel (2002):

**Quadro 1 – Definições e Conceitos Principais de Confiança**

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>
Griffin, 1967	A confiança toma como base as características de um objeto, ou a ocorrência de um evento, ou do comportamento de um pessoa a fim de conseguir um objetivo desejado em uma situação de risco.
Zucker, 1986	Um jogo das expectativas compartilhadas pelo todo ou por aqueles envolvidos em uma troca.
Fukuyama, 1995	As expectativas que se levantam dentro de uma comunidade do comportamento regular, honesto e cooperativo, baseadas em normas geralmente compartilhadas na parte de outros membros dessa comunidade.
Doney e Cannon, 1997	Credibilidade e benevolência percebidas de um alvo da confiança.
Rosseau <i>et al.</i> , 1998	Um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseando-se em expectativas positivas das intenções ou do comportamento de outro.

Fonte: TZAFRIR e HAREL (2002, p.08), adaptado pela autora.

A partir dessas definições, percebe-se que a confiança pode ser entendida como uma aposta, em que um ator coloca-se em situação vulnerável perante outro, sem estar certo de sua

resposta, mas contando que essa não será oportunista (PASSUELLO e SWIRSKI de SOUZA, 2005).

Quando se trabalha o conceito de confiança, é imprescindível que se faça distinção desse e de outros termos, muitas vezes utilizados como sinônimos. Tendo em vista que a maioria das publicações sobre o tema encontra-se na língua inglesa, torna-se explícita a necessidade de distinção entre os termos *trust* e *confidence*, que costumam ser igualmente traduzidos como confiança.

A diferença entre os termos *trust* e *confidence* reside, como explicita Luhmann (1988), no fato de que quando se trata de *trust*, o risco é percebido, avaliado e faz-se a opção de arriscar-se. Embora ambos conceitos tratem de expectativas que podem ser frustradas, a identificação do risco existe apenas em *trust*. O autor exemplifica:

“Se você não considera alternativas (todas as manhãs sai de casa sem uma arma!), você está em uma situação de *confidence*. Se você escolhe uma ação em detrimento de outras apesar da possibilidade de ser desapontado, você define a confiança como *trust*”(LUHMANN, 1988, p.102).

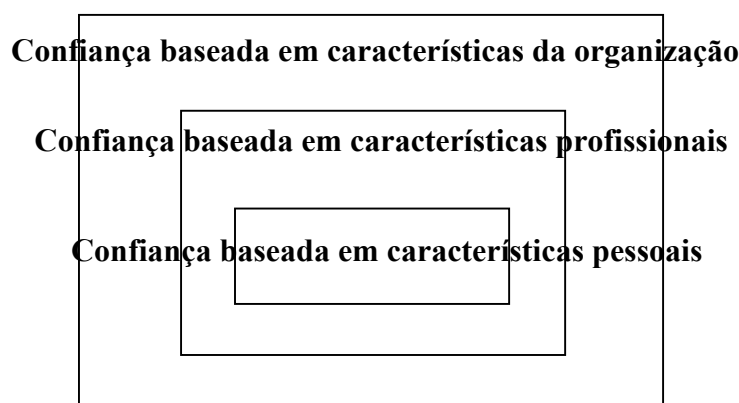
Mayer, Davis e Schoorman (1995) apontam que a diferença fundamental entre confiança e um comportamento confiável é a mesma que existe entre a disposição a assumir um risco e assumí-lo de fato. Percebe-se, dessa forma, que o vocábulo que engloba todas as características da confiança descritas neste trabalho é *trust*. *Confidence*, portanto, não pode ser compreendido como sinônimo do conceito aqui tratado.

No que tange ao contexto das organizações, *locus* de estudo deste trabalho, em Passuello e Swirski de Souza (2005) há a proposição de níveis de análise para confiança, que sintetizam outras tipologias (JONI, 2004; GALFORD e DRAPEAU, 2003; ATKINSON e BUTCHER, 2003). Nessa proposição são identificadas três possibilidades de confiança intra-organizacional: 1) a partir das características pessoais dos indivíduos envolvidos em uma interação, sendo desenvolvida no local de trabalho por meio do compartilhamento de experiências e conhecimento das características dos colegas; 2) a partir da *expertise* do outro,



sustentando-se na capacidade individual de uma pessoa tornar-se conselheira em alguma área específica, em que tarefas são o elo de ligação entre as pessoas; 3) a partir das características da organização, que se torna ela própria digna de confiança em razão do comportamento de seus gestores, da forma como a informação circula e da maneira como papéis, sistemas e reputações estão organizados.

A figura abaixo ilustra essa proposição de níveis de análise:



**Figura 1 – Níveis de Análise da Confiança Intra-Organizacional**

Fonte: Passuello e Swirski de Souza, 2005, p.05.

Já que a confiança é resultado de algumas condições respeitadas pelos indivíduos envolvidos em tal fenômeno (TZAFRIR e HAREL, 2002), faz-se necessário que seus atributos sejam definidos. Tais atributos são as condições que possibilitam que a confiança se estabeleça. Assim, apontam-se aqueles que se repetem em diferentes estudos:

**Quadro 2 - Atributos da Confiança**

<b>Autores</b>	<b>Atributos</b>
Cook e Wall (1980)	Fé na intenção de merecer confiança, habilidade
Larzelere e Huston (1980)	Benevolência, honestidade
Lieberman (1981)	Competência, integridade
Johnson-George e Swap (1982)	Comportamento confiável
Hart <i>et al.</i> (1986)	Abertura, congruência, valores compartilhados, autonomia, comunicação

<b>Autores</b>	<b>Atributos</b>
Rempel e Holmes (1986)	Previsibilidade, dependência, fé
Dasgupta (1988)	Intenções de ser digno de confiança, habilidade
Good (1988)	Habilidade, intenção, afirmação de quem tem a confiança depositada de como irá agir
Butler (1991)	Disponibilidade, habilidade, consistência, discrição, justiça, integridade, lealdade, abertura, cumprimento de promessas, receptividade
Ring e Van de Ven (1992)	Integridade moral, boa vontade
Sitkin e Roth (1993)	Habilidade, congruência de valor
Mishra e Mishra (1994)	Abertura, habilidade, cuidado, comportamento confiável
Cummings e Bromiley (1996)	Manutenção de compromissos, negociações honestas, não-obtenção de vantagens excessivas
Mishra (1996)	Habilidade, abertura, preocupação, comportamento confiável
Clark e Payne (1997)	Integridade, habilidade, comportamento consistente, lealdade, abertura, demonstração de respeito
Doney e Cannon (1997)	Credibilidade, benevolência
Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000)	Habilidade, abertura, honestidade, preocupação com os empregados, comportamento confiável, identificação

Fonte: elaborado a partir de Mayer, Davis e Schoorman (1995) e Tzafirir e Harel (2002), adaptado pela autora.

Para que se possa estabelecer uma relação de confiança entre pessoas, Mayer, Davis e Schoorman (1995) propõem um modelo em que características de ambas as partes são implicadas (sujeito que confia e sujeito em quem se deposita a confiança). Dessa forma, os autores destacam a propensão individual a confiar e os atributos que capacitam alguém a ser sentido como digno de confiança como elementos-chave dessa relação.

Wang (2003) compreende a construção da confiança como um processo psicológico complexo, que envolve a pessoa que confia em múltiplos processos de cálculo, previsão e percepção sobre a intenção daquele que será confiado. Já Barnes (1981) aponta que a

confiança é dependente de fatores internos do indivíduo e de fatores situacionais e específicos a cada situação.

No que concerne à relação entre os conceitos de confiança intra-organizacional e assunção de riscos, McLain e Hackman (1999) apresentam revisão da breve literatura encontrada por eles sobre o assunto, apresentada no Quadro 3:

**Quadro 3 – Revisão Bibliográfica Realizada por McLain e Hackman (1999) sobre Confiança e Risco**

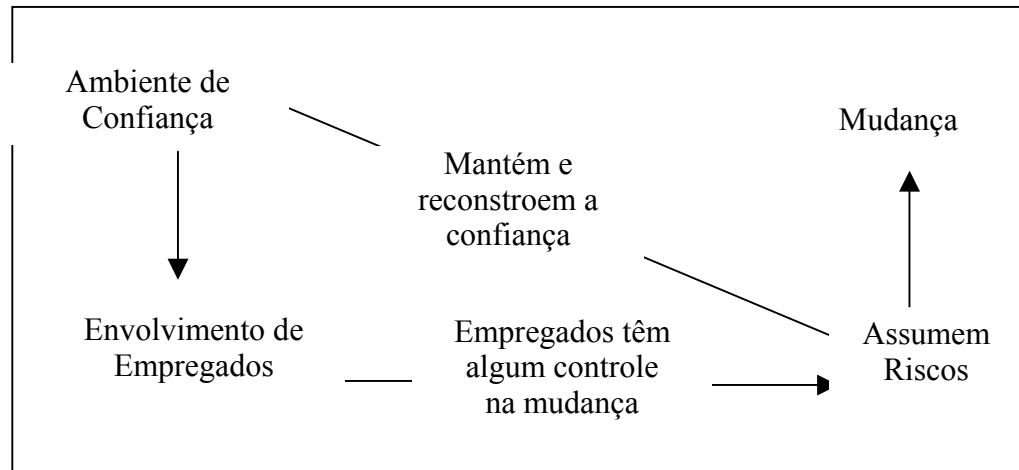
<b>Autores</b>	<b>Contribuições</b>
Koller (1988)	Encontrou evidências de maior assunção de riscos em relatos de maior confiança em situações de empréstimos de livros de diferentes valores.
McLain (1991)	Em diferentes trabalhos, todos classificados como perigosos, a confiança de um trabalhador no gerenciamento de segurança e saúde por parte de seu empregador tem reflexos na percepção do risco por parte desse trabalhador.
Nelkin e Brown (1984)	Em relação a trabalhadores em ocupações avaliadas como perigosas, a confiança desses trabalhadores em seus gerentes influenciava suas atitudes e reações em relação a suas condições de saúde e higiene.
Freudenberg (1993)	Pessoas que moravam em depósitos de lixo tinham menor percepção do risco quando confiavam na empresa que gerenciava o local.

Fonte: McLain e Hackman (1999), adaptado pela autora.

McLain e Hackman (1999) propõem um aprofundamento na dinâmica existente entre assunção de risco e confiança intra-organizacional, sugerindo que, quando há confiança, cria-se um ambiente possível de troca, no qual o risco pode ser assumido e a mudança organizacional efetuada. Os autores compreendem seus achados como um círculo virtuoso, pois à medida que expectativas em relação ao comportamento confiável do outro confirmam-se, a relação em nível de confiança solidifica-se e aumenta.

Essa relação passa também pelo envolvimento de funcionários nas mudanças pretendidas pelos executivos da organização. Quando se sentem respeitados e incluídos na mudança e quando confiam nos rumos que estão sendo dados para a organização, assumem

riscos. Os autores compreendem que a confiança tem papel determinante na assunção de riscos, podendo ser expressa, sinteticamente, na seguinte figura:



**Figura 2 - Modelo de McLain e Hackman**

Fonte: McLain e Hackman (1999), adaptado pela autora.

Os autores também mencionam que, havendo um ambiente de confiança, a comunicação torna-se fluida e há um compartilhamento do risco por meio da coleta de informação de diversos atores organizacionais. Dessa forma, os autores concebem a confiança como uma substituta para a informação, pois o encontro de várias informações incompletas, vindas de diferentes pessoas, e seu processamento por parte do grupo oferece uma visão mais ampla e integrada de uma situação, criando-se maiores possibilidade de realizar-se uma ação acertada.

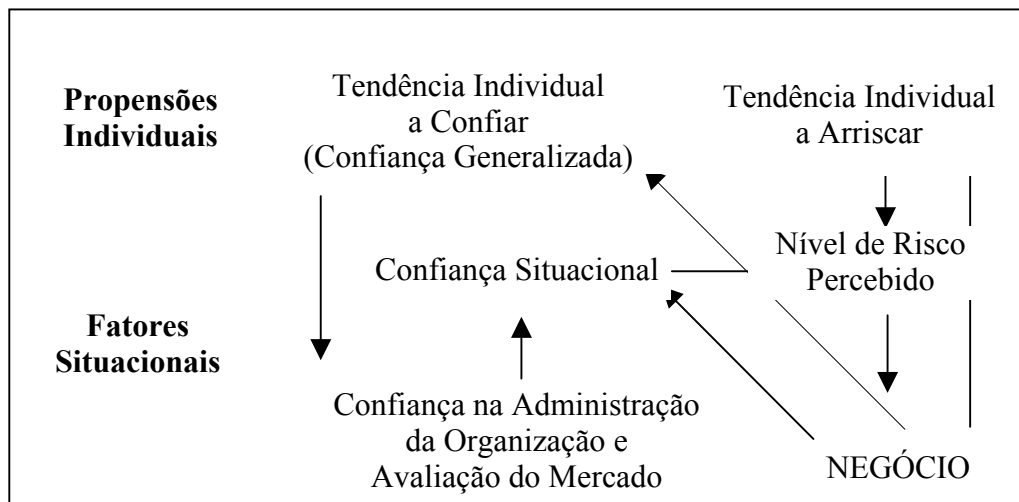
De forma coerente com essa idéia, no que se refere ao compartilhamento e às trocas interpessoais em situações de decisão, Blinder e Morgan (2004) encontraram evidências empíricas de que grupos tomam decisões de forma mais precisa que indivíduos isolados. Os resultados da pesquisa por eles realizada ainda contrariaram achados prévios de que as decisões coletivas são mais lentas do que as individuais.

Quando há um ambiente de confiança, incertezas e desconhecimentos são compartilhados, aumentando as possibilidades de inclusão de uma nova informação por parte

de um outro membro da organização. Com a troca e complementaridade entre as informações, o risco da decisão diminui, bem como a percepção desse risco, o que possibilita que os atores responsáveis tomem decisões (MCLAIN e HACKMAN, 1999).

A relação entre percepção e assunção de riscos também foi abordada por Ryan e Buchholtz (2001), que apresentam achados semelhantes em estudo que explora a relação entre risco e confiança em investimentos de acionistas. Tais autores apresentam uma abordagem bastante abrangente sobre o tema, integrando questões individuais de acionistas em relação à forma como lidam com a confiança e com o risco, fatores situacionais na situação de tomada de decisão e suas propensões a assumir riscos em diferentes contextos.

Assim, os autores acreditam que a tendência individual a confiar de cada acionista (confiança generalizada) passa por um refinamento em que a confiança na administração da organização e a avaliação do mercado formam a confiança em relação a uma situação específica (confiança situacional). Essa confiança situacional gera a percepção de um nível de risco que, juntamente com a propensão individual do sujeito a arriscar, influencia o negócio. O resultado desse negócio (quando o risco foi assumido) fornece *feedback* para a confiança situacional e, se é repetido muitas vezes, influencia a propensão a assumir riscos e a confiança generalizada do indivíduo. Esse modelo pode ser esquematizado da seguinte forma:



**Figura 3 – Relação entre Confiança e Risco na Situação de Investimento de Acionistas**

Fonte: Ryan e Buchholtz (2001), adaptado pela autora.

Entende-se, assim, que a confiança existente na administração da organização, aliada à análise do mercado, influencia diretamente a assunção de riscos por parte de acionistas. Desse modo, a relação entre confiança e risco pode transpassar diversos níveis de uma organização.

Whitener *et al.* (1998) estudaram a relação entre confiança e risco nos níveis operacional e gerencial, percebendo que gerentes têm importância no que se refere ao desenvolvimento e à manutenção da confiança intra-organizacional. Esses profissionais são apresentados como iniciadores da confiança, pois um comportamento consistente por parte deles determina um padrão de confiança que pode ser seguido por seus funcionários, tendo influência na assunção de riscos. Ao perceberem comportamento confiável e consistência em seu gerentes, indivíduos assumem riscos.

## 2.2 Componentes do Sistema Experiencial na Assunção de Riscos

A assunção de riscos e a confiança em situações complexas e ambíguas recaem sobre duas formas distintas de tomada de decisão: uma é por meio da quantificação e dos números (geralmente com base em padrões passados); e outra, por meio de crenças subjetivas

(BERNSTEIN, 1997). Slovic *et al.* (2004) explicitam as duas distintas formas por meio das quais a assunção de riscos pode ser compreendida:

- 1) Pelo sistema analítico, que usa algoritmos e regras normativas como cálculo de probabilidade, lógica formal e avaliação de risco, sendo relativamente lento, requerendo esforço e controle consciente; e,
- 2) Pelo sistema experiencial, que é rápido, geralmente automático e parcialmente acessado pela consciência.

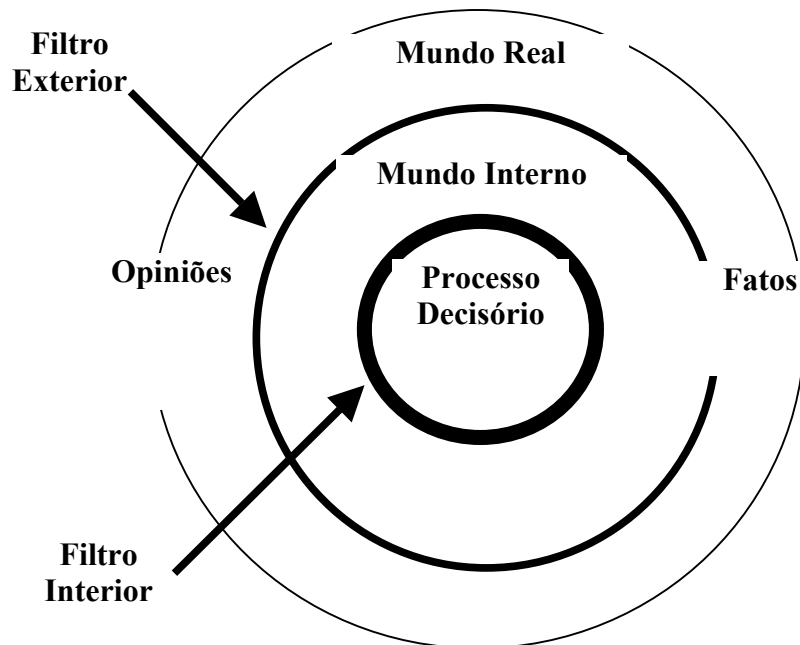
Entende-se que dois sistemas podem ser acessados para justificar a assunção de um risco: enquanto o primeiro prioriza ações conscientes, lógicas e age com base em evidências racionais, o segundo tem como característica a utilização de padrões subjetivos e pessoais para avaliação de situações, que podem recair sobre experiências passadas e sensações que indivíduos têm sobre determinado evento.

Epstein (1994) salienta que o sistema experiencial foi a ferramenta utilizada pelos seres humanos para sobreviver durante sua evolução, pois, antes de haver avaliações formais sobre o risco, o instinto dirigia as ações dos indivíduos. Somente quando seres humanos tiveram mais controle sobre o ambiente e a natureza é que outras ferramentas, de bases analítica e racional, começaram a prevalecer sobre avaliações subjetivas.

Alguns autores compreendem que o que determina a forma como o problema será resolvido são suas características. Shapiro e Spence (1997), desse modo, expõem que problemas bem estruturados tendem a ser resolvidos com sistemas de apoio às decisões, enquanto que problemas com poucos precedentes e variáveis que não podem ser testadas, ou em contextos de mudanças, tendem a ser resolvidos com base no sistema experiencial (AGOR, 1986; MILLER e IRELAND, 2005).

Buscando um modelo para explicar a tomada de decisão e a compreensão do risco a partir do sistema experiencial, Bannister e Remenyi (2000) citam que processos decisórios são

influenciadas por fatores culturais, políticos e pessoais, nos quais componentes conscientes e inconscientes mesclam-se na tomada de decisão:



**Figura 4 – Modelo de Processo Decisório**  
 Fonte: Bannister e Remenyi (2000), adaptado pela autora.

Segundo os autores, processos decisórios são realizados a partir de duas esferas distintas: uma delas é a do mundo real, onde situações ocorrem, dados e fatos podem ser levantados, e opiniões são expressas, enquanto que a outra se refere ao mundo interno do indivíduo, composto por aspectos subjetivos. No momento da tomada de decisão e assunção de riscos, essas duas esferas interagem e influenciam o processo decisório.

Mesmo que dados do mundo real sejam comuns para todos os indivíduos, apenas a partir da subjetividade de cada sujeito (mundo interno) a leitura e a interpretação dessas informações pode ser feita. Dessa forma, elementos nem sempre conscientes, como preconceitos, valores pessoais, experiências e senso de dever, têm influência nas decisões (MILLER, HICKSON e WILSON, 1996).

O sistema experiencial designa um conjunto de elementos subjetivos tais como emoção, humor, intuição, valores, espiritualidade, religiosidade e esperança. A relação dos



elementos do sistema experiencial com decisões organizacionais tem sido investigada e será tratada a seguir.

### **2.2.1 Emoção e Humor**

Diferentes atividades das organizações – tomar decisões, interpretar dados, fazer reuniões, contratar, demitir – são influenciadas pelas emoções dos atores envolvidos (FINEMAN, 1997, p.543). Emoção pode ser descrita como um estado individual relacionado a sentimentos, à preparação motora para uma reação, a um estado orgânico ou a algum tipo de situação pela qual é desencadeada (WOODWORTH, 1968). Tem um componente cognitivo (STATT, 1986), que foi estudado em sua relação com a tomada de decisão.

Alguns autores (MAITLIS e OZCELIK, 2004; CHUANG e KUNG, 2005), por exemplo, enfatizam que indivíduos são guiados pela antecipação da emoção gerada pelo resultado da escolha que fizerem no momento de tomada de decisão. Ao ter que escolher entre diversas alternativas, indivíduos projetam as emoções derivadas de cada uma delas, utilizando-as em suas escolhas. Assim, ao anteciparem as emoções que sentirão em função de diversas possibilidades, indivíduos fazem suas opções.

Chuang e Kung (2005) mostram que decisões efetuadas em condições de emoções tidas como negativas (medo, ansiedade ou raiva) levam seus executores a assumir mais riscos, se comparadas a situações onde prevalecem emoções tidas como positivas. Os autores compreendem que a influência da emoção na tomada de decisão pode ser explicada na medida em que indivíduos buscam manter um estado emocional positivo e alterar um estado emocional negativo. Esse mecanismo de regulação das emoções é o mesmo apresentado na seção denominada Tomada de Decisão e Risco, que apresentou achados que indicam que

organizações arriscam mais quando o desempenho está abaixo do tolerado (MILLER e CHEN, 2004)<sup>4</sup>.

O humor também é descrito por alguns autores como influente na tomada da decisão (CARUSO e SHAFIR, no prelo; DANE e PRATT, 2004). Segundo Romero e Pearson (2004), humor pode ser definido como “uma comunicação prazerosa que une, direciona e energiza as pessoas de modo benéfico para o indivíduo, o grupo e a organização. Humor é percebido como prazer pelo iniciante e pelo alvo do humor” (ROMERO e PEARSON, 2004, p.53).

Dane e Pratt (2004) consideram que o bom humor facilita a tomada de decisões complexas pois aumenta a abertura do indivíduo para novas informações, também possibilitando maior integração de tais informações. Da mesma forma, Weick e Westley (2004), ao estudarem processos de aprendizagem, mencionam que o humor fornece o equilíbrio entre emoção e racionalidade, levando o indivíduo a aprender. Argyle e Martin (1991 *apud* Fineman, 1997) sustentam que o bom humor melhora a percepção da tarefa e facilita a tomada de decisões.

### 2.2.2 Intuição

A intuição é tema que vem ganhando espaço ao associar-se com a tomada de decisão, sendo considerada importante ferramenta nesse processo (AGOR, 1986; ANDERSEN, 2000; CLARKE e MACKANESS, 2001; MILLER e IRELAND, 2005; SHAPIRO e SPENCE, 1997). Sadler-Smith e Shefy (2004) sugerem que esse interesse deriva da insatisfação com as limitações da vertente racionalista e também em função do *zeitgeist*<sup>5</sup> holístico e espiritual do século XXI.

---

<sup>4</sup>Tal fenômeno pode ser encontrado na página 20 deste trabalho.

<sup>5</sup>*Zeitgeist*: espírito ou clima intelectual de uma época (SCHULTZ e SCHULTZ, 1981, p.27).

Dane e Pratt (2004) compreendem a intuição como um “julgamento confiável, que surge de forma rápida através do reconhecimento por associação inconsciente” (DANE e PRATT, 2004, p.02). Shapiro e Spence (1997) apresentam suas características: 1) ocorre por meio de processos alheios à consciência; 2) envolve interpretação holística de informações em um processo de reconhecimento em que estímulos externos são remetidos a padrões ou categorias profundamente enraizadas (não-conscientes); 3) há sentimento positivo de que a escolha realizada está correta. Esses autores salientam também que a decisão é tomada sem que haja capacidade de o indivíduo articular suas razões para a escolha ou de apresentar o conhecimento utilizado na decisão.

A utilização da intuição difere de modelos mais racionais de tomada de decisão na medida em que não é consciente; é sedimentada em estruturas cognitivo-emocionais pré-existentes (ao invés de basear-se em dados e informações externas), requerendo conexões associativas de forma mais intensa do que conexões lógicas, e é mais rápida. Sadler-Smith e Shefy (2004) compreendem intuição e racionalidade como complementares, pois enquanto a intuição proporciona que se captem sinais importantes, ainda que fracos e difusos, o raciocínio lógico permite que se aja em cima deles.

De acordo com Miller e Ireland (2005), as escolhas realizadas com base em intuição podem ser compreendidas de duas formas distintas: como pressentimento holístico ou como conhecimento automatizado. Enquanto a primeira prioriza a síntese não-consciente de diversas experiências e novas combinações complexas de informações contidas na memória, a segunda dá ênfase ao reconhecimento de uma situação já conhecida e ao arranjo do conhecimento estocado pelo indivíduo.

Com uma visão bastante crítica da utilização da intuição no contexto da tomada de decisões estratégicas, os autores afirmam que a intuição é uma “ferramenta de decisão problemática” (MILLER e IRELAND, 2005, p.19). Apontam que a utilização da intuição pode ser benéfica apenas em alguns casos de resolução de problemas que requerem

alternativas novas e diferentes das já existentes (os autores utilizam o termo *exploration*, tal qual proposto por March<sup>6</sup>, em 1991).

Em relação à área específica de Tecnologia da Informação, Bannister e Remenyi (2000) salientam que, quando decisões devem ser tomadas no que diz respeito a investimentos nesta área, sobretudo em decisões compreendidas por esses autores como complexas, executivos apóiam-se em métodos além daqueles denominados racionais. Assim, tais autores afirmam que “gerentes podem basear suas decisões em atos de fé”, referindo-se ao caráter subjetivo e intuitivo com que gerentes concebem algumas decisões (BANNISTER e REMENYI, 2000, p.231).

### 2.2.3 Valores

Normas e valores são definidos como elementos essenciais à cultura organizacional (SCHEIN, 1996; FREITAS, 1991; BANSAL, 2003). São construídos pela alta direção das organizações, podendo ser definidos como “a essência da filosofia da organização para o atingimento do sucesso, pois fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário” (DEAL e KENNEDY, 1982 *apud* FREITAS, 1991).

Também são descritos como padrões que influenciam o trabalho de indivíduos e que facilitam a distinção entre ações (FINEGAN, 2000), crenças sobre certos modelos de condutas ou estados de existência compartilhados por grande parte dos membros de uma organização (KABANOFF e DALY, 2002) e direcionadores de comportamentos (SULLIVAN, SULLIVAN e BUFFTON, 2002).

Williams (2002) destaca que os valores não são missão, estratégias ou um *slogan* de organizações, enquanto Finegan (2000), por sua vez, coloca que indivíduos que têm valores

---

<sup>6</sup>March (1991) identifica duas formas por meio das quais a aprendizagem organizacional se faz possível: a busca pelo novo e diversificação (*exploration*) ou pelo refinamento e aprofundamento de conhecimentos já existentes (*exploitation*).

próximos aos de suas organizações são mais comprometidos com as mesmas do que sujeitos cujos valores diferem das organizações nas quais se inserem.

A permanência dos valores organizacionais ao longo do tempo foi destacado por Collins e Porras (2000) como diferencial de empresas visionárias e líderes de mercado, que mantêm seus valores inalterados enquanto transformam suas estratégias e práticas. Dessa forma, preservam seus núcleos inalterados, havendo parâmetros para comportamentos e julgamentos (WILLIAMS, 2002).

Em sua relação com a tomada de decisão, Mellers, Schwartz e Cooke (1998) apontam que o fato de algumas normas e regras pessoais serem obedecidas minimiza em decisões, fazendo com que as opções de escolha fiquem reduzidas. A partir das regras individuais de cada indivíduo, algumas opções são selecionadas e outras descartadas.

Fonseca (1999) apresenta que o estabelecimento de regulamentos nas organizações seria uma possibilidade de redução de incertezas, visto que assim é possível a construção de certezas simbólicas por meio de regras que direcionam a ação e tornam o desconhecido tolerável.

#### **2.2.4 Espiritualidade, Religiosidade e Esperança**

Embora espiritualidade seja descrita por Cash e Gray (2000) como um conjunto de valores mais profundos e universais, e religião seja conceituada como um sistema formal de atitudes, crenças e práticas relacionadas à adoração de Deus ou de deuses, ambas pressupõem a existência de algo ou alguém que governe a natureza humana.

Nesse sentido, Hofstede (1997) entende que a religião é uma das maneiras que as sociedades encontraram para aliviar suas ansiedades<sup>7</sup>, visto que pressupõe que forças

---

<sup>7</sup>Além da religião, Hofstede (1997) cita que as diferentes formas de tecnologia e as leis também são artificios que o homem criou para lidar com suas ansiedades. Enquanto a tecnologia proporciona aos indivíduos controlar a natureza, leis e regras protegem-nos de incertezas relacionadas a comportamentos alheios.

transcendentais têm poder sobre vidas e futuros, ajudando na aceitação de situações sobre os quais indivíduos não têm controle. Para Freud (1987), de forma semelhante, a religião surge do desamparo humano como uma possibilidade de proteção aos sujeitos.

Malinowski, que viveu entre os nativos das ilhas Trobriand entre 1914 e 1918, em diversos momentos percebeu o uso da magia como forma de lidar com a incerteza naquela comunidade. Na pesca, por exemplo, a magia era empregada somente quando pescadores arriscavam-se em alto mar, não sendo utilizada quando pescavam em águas calmas ou com métodos de pesca padronizados. Quando os riscos eram grandes e as incertezas muitas, essas pessoas utilizavam-se de rituais que lhes trazia a sensação de segurança. Nas palavras do autor:

“Pode-se afirmar sem exagero que a magia, de acordo com suas idéias, governa os destinos humanos; que ela dá ao homem o poder de dominar as forças da natureza; e que a magia é, para o homem, uma arma e uma couraça contra os múltiplos perigos que o ameaçam de todos os lados” (MALINOWSKI, 1984, p.288).

Na leitura antropológica de Malinowski, a magia está associada ao risco, pois, utilizando-se de proteções mágicas, indivíduos lançam-se rumo ao desconhecido e enfrentam perigos, que talvez não fossem enfrentados de outra forma.

Na sociedade contemporânea, outras formas de religiosidade e espiritualidade vêm sendo estudadas em sua relação com o risco. Tsang (2004a, 2004b), ao estudar a tomada de decisão de executivos chineses, identifica a importância das superstições (sobretudo do *feng shui*) para a assunção de riscos e apresenta a complementaridade entre fenômenos comumente associados à racionalidade (tomada de decisão) e à irracionalidade (superstição). Segundo o autor, a superstição apóia a tomada de decisão visto que provê uma fonte adicional de informações e reduz a ansiedade associada à incerteza.

Por meio da superstição, novas informações são consideradas pelo executivo e a ansiedade associada ao risco é diminuída tendo em vista que uma instância maior (um deus,

por exemplo) fornece assistência ao indivíduo. Assim, o autor conclui que a superstição favorece processos decisórios e tomadas de risco.

Schoenfeld (1978) estudou as crenças de indivíduos e suas relações com o risco. Em estudo que comparou membros de igrejas fundamentalistas e liberais nos Estados Unidos, apresenta dados de que participantes de igrejas fundamentalistas têm menor propensão a confiar, enquanto participantes de igrejas liberais confiam mais em outras pessoas e assumem mais riscos. O autor acredita que o fato de a teologia conservadora sublinhar que seres humanos são por natureza pecadores (pecado original) pode ter reflexos na disposição a confiar e, conseqüentemente, a arriscar.

O conceito de esperança também pode ser relacionado à assunção de riscos. De acordo com Lazarus (1999), tal conceito pode ser descrito como “acreditar que algo positivo, que ainda não é concreto na vida de alguém, pode acontecer e ansiar por isso” (LAZARUS, 1999, p.653). O autor destaca que uma condição essencial para existir esperança é que a circunstância em que o indivíduo se encontre seja negativa.

Pode-se considerar a esperança também como importante na tomada de decisão, pois capacita o indivíduo a lidar com uma situação de incerteza projetando um futuro positivo. Segundo Snyder (2002), a esperança possui um componente motivacional, que impele o indivíduo a enfrentar situações, visto que projeta o futuro como positivo. Por sua vez, Lazarus (1999) salienta que esperança não é uma fantasia sobre o futuro, mas um estado mental que permite lidar com a ansiedade e com os perigos inerentes à vida.

### **2.3 Síntese do Referencial Teórico**

A partir da revisão teórica efetuada, construiu-se um modelo para análise dos elementos do sistema experiencial que conferem bases para o estabelecimento da confiança

necessária à assunção de riscos em processos decisórios, no contexto de mudanças organizacionais estratégicas. Esse esquema deriva dos seguintes pressupostos teóricos:

- 1) decisões são influenciadas tanto por características internas ao indivíduo (MELLERS, SCHWARTZ e COOKE, 1998; COOPER, 2003; BATEMAN e ZEITHAML, 1989), quanto por características da organização (ALI, 1993; MILLER e CHEN, 2004; SITKIN e PABLO, 1992);
- 2) há elementos do sistema experiencial que favorecem o estabelecimento de confiança para a assunção de riscos: emoção (MAITLIS e OZCELIK, 2004; CHUANG e KUNG, 2005; MILLER e CHEN, 2004), humor (CARUSO e SHAFIR, no prelo; DANE e PRATT, 2004; ROMERO e PEARSON, 2004), intuição (ANDERSEN, 2000; CLARKE e MACKANESS, 2001; SHAPIRO e SPENCE, 1997), valores (MELLERS, SCHWARTZ e COOKE, 1998; FINEGAN, 2000; BANSAL, 2003), espiritualidade e religiosidade (TSANG, 2004a; TSANG, 2004b; MALINOWSKI, 1984) e esperança (LAZARUS, 1999; SNYDER, 2002);
- 3) a confiança intra-organizacional pode se estabelecer em três níveis distintos: a partir das características da organização, a partir das características profissionais de indivíduos, a partir das características pessoais de indivíduos (PASSUELLO e SOUZA, 2005);
- 4) riscos inerentes a tomadas de decisão em mudanças organizacionais estratégicas podem ser assumidos quando o elemento confiança está presente (GHOSH, 1997; ROUSSEAU *et al.*, 1998; MCLAIN e HACKMAN, 1999; RYAN e BUCHHOLTZ, 2001; WHITENER *et al.*, 1998).

A Figura 5 representa uma síntese dos aspectos acima identificados.





### 3 Método

#### 3.1 Método de Pesquisa

A abordagem de pesquisa neste estudo é qualitativa. A justificativa para sua escolha centra-se no fato de tal abordagem trabalhar com um universo de significados, aspirações, valores e atitudes (MINAYO, 2001) e possibilitar que determinados fenômenos sejam interpretados a partir dos significados que as pessoas lhes atribuem (DENZIN e LINCOLN, 1998), o que a faz apropriada na análise de narrativas de indivíduos.

Também se justifica a escolha da abordagem com base em Lee (1999, p.38), que aponta a pertinência de seu uso quando “novas proposições teóricas ou ações gerenciais são consideradas necessárias mas o pesquisador não tem plenos conhecimentos de detalhes do fenômeno a partir de estudos já existentes”. Em razão do caráter exploratório que dado ao estudo, considerou-se a pesquisa qualitativa como o método mais adequado para este estudo.

A importância dessa abordagem de pesquisa é defendida por Minayo (1996), que afirma que dados qualitativos são importantes na construção do conhecimento, permitindo o início de uma teoria ou sua reformulação. Da mesma forma, Miller, Dingwall e Murphy (2004) sugerem que é uma potente ferramenta para a compreensão do mundo organizacional e de suas relações, uma vez que a flexibilidade de seu *design* e a forma complexa e holística com que analisa os fenômenos estudados capacitam-na a refletir sobre diversas situações, gerando novos conhecimentos.

Denzin e Lincoln (1994) sustentam que uma das possibilidades para que o conhecimento seja construído na abordagem qualitativa é pelo estudo de processos comuns a distintos casos.

## 3.2 Método de Trabalho

### 3.2.1 Seleção de Casos

A principal característica dos casos investigados reside no fato de serem organizações que passaram por mudanças estratégicas e, com isso, impeliram a seus executivos a tomar decisões e a assumir riscos. Destaca-se também que as organizações foram escolhidas tendo em vista a acessibilidade da pesquisadora a essas empresas.

Neste trabalho, *caso* é considerado como cada um dos diferentes contextos organizacionais investigados (HOSPITALAR, EQUIPAMENTOS, LUXO ou METALÚRGICA), enquanto *narrativa* diz respeito à formatação das transcrições das entrevistas realizadas com executivos de tais organizações.

O número de casos estudados foi determinado a partir da saturação das categorias de análise, e o número de entrevistas foi definido apenas no momento da inclusão da pesquisadora no campo. Minayo (1996) aponta que, como a pesquisa qualitativa se preocupa menos com a generalização e mais com o aprofundamento, uma amostra só pode ser considerada ideal quando refletir as múltiplas dimensões do fenômeno estudado.

Tendendo aos critérios antes apontados, foram estudados quatro casos, cujas características são apresentadas nos quadros que seguem, a partir da realização de 16 entrevistas.

#### Quadro 4 – Caso 1: HOSPITALAR

<b>Descrição da Organização:</b> Empresa do setor hospitalar situada no Rio Grande do Sul (Brasil), fundada por grupo de religiosas há aproximadamente 50 anos. Atualmente conta com 575 funcionários.			
<b>Síntese da Mudança:</b> A empresa enfrentou, em 2002 e 2003 grave crise financeira, em função do colapso financeiro de seu principal cliente, que respondia por 50% de seu faturamento.			
Narrativas	Cargo	Nº de Entrevistas Realizadas	Tempo de Entrevista
Executivo G	Diretor de Planejamento e Relações com o Mercado	2	2 horas
Executivo D	Diretor Executivo	1	1 hora
Executiva C	Diretora Geral	1	45 minutos

Fonte: Dados de pesquisa.

#### Quadro 5 – Caso 2: EQUIPAMENTOS

<b>Descrição da Organização:</b> Empresa do setor de equipamentos industriais, fundada em 1957, com 1500 funcionários e receita bruta de aproximadamente R\$ 500 milhões (dados de 2003). Atua nas Regiões Sul e Sudeste do Brasil.			
<b>Síntese da Mudança:</b> A empresa sofreu um processo de aquisição em 2001.			
Narrativas	Cargo	Nº de Entrevistas Realizadas	Tempo de Entrevista
Executivo L	Diretor Administrativo	2	1h e 30 minutos
Executivo E	Diretor Comercial	2	1 hora

Fonte: Dados de pesquisa.

### Quadro 6 – Caso 3: LUXO

<b>Descrição da Organização:</b> Unidade de empresa multinacional, atuando na Região Sul do Brasil desde 1973. Fabricante de bebidas finas, pertence a um grupo detentor de marcas globais associadas ao luxo, à moda e à beleza. Tem 120 funcionários e, em 2005, teve volume de produção de 2 milhões de garrafas.			
<b>Síntese da Mudança:</b> Em 2000, parou de produzir vinhos finos, produto que representava um terço do volume vendido pela organização.			
Narrativas	Cargo	Nº. de Entrevistas Realizadas	Tempo de Entrevista
Executivo N	Diretor Administrativo-Financeiro	1	2 horas
Executivo P	Diretor de Enologia	1	1 hora

Fonte: Dados de pesquisa.

### Quadro 7 – Caso 4: METALÚRGICA

<b>Descrição da Organização:</b> Empresa familiar, fundada em 1945 e atualmente contando com 320 funcionários. Atualmente possui quatro unidades de negócios que abrangem as áreas de mecânica e metalurgia.			
<b>Síntese da Mudança:</b> No ano 2000 passou por uma grave crise financeira, resultado de má gestão. Como consequência, o corpo diretivo da organização foi trocado.			
Narrativas	Cargo	Nº. de Entrevistas Realizadas	Tempo Total de Entrevista
Executivo A	Diretor Presidente	2	2 horas
Executivo V	Diretor Unidade A	1	1 hora
Executivo M	Diretor Unidade B	1	45 minutos
Executiva T	Diretora Unidade C	2	1 hora

Fonte: Dados de pesquisa.

Os nomes das empresas e dos executivos participantes do estudo são preservados em confidencialidade. O estudo não pretende avaliar o conteúdo das decisões aqui descritas, mas avançar no entendimento sobre os aspectos experienciais envolvidos nessas decisões.

### 3.2.2 Coleta de Dados

Os dados sobre os casos foram obtidos a partir de entrevistas em profundidade semi-estruturadas, realizadas com os executivos que faziam parte das organizações estudadas. A escolha dessa estratégia de coleta de dados baseia-se em Flick (2004), que aponta para o fato de que “é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto” (FLICK, 2004, p.89).

Salienta-se que, diferentemente do tradicional questionário, a entrevista semi-estruturada combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador. Em função dessa característica, Minayo (1996) explicita a adequação da utilização do termo roteiro de entrevista, que pressupõe a interação entre pesquisado e pesquisador, buscando a compreensão do ponto de vista do sujeito pesquisado.

Mattos (2005) apresenta que uma entrevista com roteiro semi-estruturado é uma “forma especial de conversação” (p.4), em que entrevistado e entrevistador participam da construção do que é explicitado. Pausas, hesitações e outros fenômenos da fala do entrevistador interferem na produção de respostas, e daí decorre a preocupação não apenas com *o quê* é dito, mas com *como* questões são formuladas no momento da entrevista.

Assim, antes da entrada da pesquisadora no campo, e tendo como objetivos seu treinamento e a avaliação do roteiro de entrevista como instrumento, foi realizada uma entrevista preliminar com um executivo que passou por processo de mudança estratégica<sup>8</sup>.

As entrevistas com os executivos foram realizadas nos meses de junho, julho e agosto de 2005, nas organizações às quais pertencem.

---

<sup>8</sup>O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

Ainda, é importante destacar que dados secundários foram coletados em *sites* e publicações internas das organizações em momentos prévios às entrevistas. Tais dados forneceram à pesquisadora maior conhecimento sobre a realidade das distintas organizações, e alguns deles também são apresentados neste trabalho, nas descrições dos contextos organizacionais.

### 3.2.3 Análise dos Dados

Para fins de análise, as entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas, e, a partir desse material, estabeleceu-se uma narrativa. As narrativas estabelecidas parafraseiam as falas dos entrevistados. Algumas citações diretas das falas foram mantidas com o propósito de melhor expressar o sentido das narrativas para o leitor.

Segundo Clandinin e Connelly (1994), uma narrativa pode ser compreendida como uma história formatada para fins de investigação:

“Narrativa nomeia a qualidade estruturada da experiência a ser estudada, e nomeia o padrão de investigação do estudo. Para preservar esta distinção, utilizaremos a já bem estabelecida distinção de nomear-se o fenômeno *história* e a investigação *narrativa*” (CLANDININ e CONNELLY, 1994, P.416).

Tendo em mãos as narrativas, analisou-se seu conteúdo. Olabuenaga e Ispizua (1989) apontam que essa é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de documentos, principalmente escritos, que busca aprofundar o conteúdo mais óbvio da narrativa e atingir um nível mais aprofundado de análise, conforme apresenta Bardin:

“Compreender o sentido da comunicação (como se fosse o receptor normal), mas também e principalmente *desviar* o olhar para uma outra significação, uma outra mensagem entrevista através ou ao lado da mensagem primeira. [...] Atingir através de significantes ou de significados (manipulados), outros “significados” de natureza psicológica, sociológica, política, histórica, etc.” (BARDIN, 1977, p.41).

Uma vez que essa técnica busca atingir um nível profundo de compreensão, a autora supracitada salienta que pode deter-se no estudo de significados ou de significantes, enquanto Olabuenaga e Ispizua (1989) apresentam duas vertentes de análise: quantitativa ou qualitativa.

Neste trabalho, será dada atenção aos significados das narrativas dos executivos, que serão analisados na forma qualitativa. Segundo Olabuenaga e Ispizua:

“A análise qualitativa de conteúdo ocorre de forma cíclica e circular, não de forma seqüencial e linear. Concluindo um primeiro passo, se passa ao seguinte para, com frequência, voltar à primeira fase e reiniciá-la com uma informação mais rica e completa” (OLABUENAGA e ISPIZUA, 1989, p.191).

Tais autores apontam, ainda, que a análise de conteúdo tem garantias de validade e confiabilidade, visto que obedece a dois critérios: 1) há clareza sobre qual texto será analisado; e, 2) são fixados de antemão os objetos que se pretende conhecer. Assim, as narrativas de executivos foram analisadas com o objetivo de verificar como elementos do sistema experiencial influem para o estabelecimento da confiança em processos decisórios em mudanças organizacionais estratégicas.

### **3.2.4 Delineamento do Processo de Pesquisa**

Segundo Oppenheim (1992 *apud* Roesch, 1996), o delineamento da pesquisa é o plano ou estratégia da pesquisa. Pode ser sintetizado nas seguintes etapas:

- 1) pesquisa teórica para aprofundamento no problema de pesquisa;
- 2) entrevista preliminar tendo como objetivo o treinamento da pesquisadora e a avaliação do roteiro de entrevista como instrumento;
- 3) análise e seleção dos executivos participantes junto às comunidades empresarial e acadêmica;



- 4) pesquisa de dados secundários sobre as organizações indicadas, buscando confirmação da adequação ao estudo e maior conhecimento sobre suas realidades;
- 5) realização das entrevistas com os executivos;
- 6) transcrição das entrevistas;
- 7) estabelecimento das narrativas;
- 8) análise das narrativas em seu conteúdo;
- 9) nova pesquisa teórica;
- 10) análise dos resultados da pesquisa.

## 4 Apresentação e Discussão dos Casos

Esta seção apresenta os diferentes contextos organizacionais e as narrativas dos executivos de cada uma das organizações estudadas. Após essas apresentações, esta seção discute cada caso detalhadamente.

### 4.1 HOSPITALAR

#### 4.1.1 O Contexto Organizacional

A HOSPITALAR foi fundada por um grupo de religiosas católicas há aproximadamente 50 anos, em uma cidade do sul do Brasil, tendo como objetivos o atendimento a sacerdotes doentes, que necessitavam de hospitalização, e a assistência à humilde comunidade na qual se inseria. O nome da organização expressa claramente a devoção, a crença e a confiança em Deus. Tal nome faz alusão clara à devoção que tais religiosas possuem, declarando sua crença de que para Deus tudo é possível e que Ele presta toda a assistência de que se precisa.

A questão da confiança divina reside, sobretudo, na filosofia da congregação à qual pertence o grupo de religiosas que mantém a HOSPITALAR. Fundada por um padre em 1842, na Alemanha, com o propósito de auxiliar os necessitados daquele país, a congregação alemã reunia, segundo *site* oficial da HOSPITALAR, pessoas simples, alegres, espontâneas, abertas às necessidades da época e que tinham como característica principal a confiança em Deus.

A figura desse padre fundador aparece com frequência na HOSPITALAR, havendo divulgação de muitas de suas palavras na instituição, como, por exemplo: "*Como não estaremos cheios de confiança? Se somos fracos, Deus é forte e isto basta!*".

Atualmente, a HOSPITALAR conta com 575 funcionários e caracteriza-se por ser uma empresa privada, de médio porte, sem fins lucrativos, declarada como utilidade pública pelos governos Federal e Estadual. Atualmente, o papel das religiosas é gerencial e também de amparo e conforto a doentes e familiares. Essa participação é considerada benéfica para a valorização da vida, da saúde e da espiritualidade.

Desde sua fundação, a organização firmou-se como competente na área da saúde e estabeleceu-se como prestadora de serviços para um instituto previdenciário, que, nos anos de 2002 e 2003, assegurava 50% de seu faturamento. No ano de 2003, esse cliente entrou em colapso financeiro, chegando a acumular dívida de R\$ 10 milhões com a HOSPITALAR. Além desse ônus financeiro, a organização havia ampliado sua área física e construído um moderno andar para cirurgias e tratamentos intensivos, com investimentos também na ordem de R\$ 10 milhões. Com a falência de seu principal cliente, a HOSPITALAR teve que tomar medidas drásticas: em aproximadamente seis meses, reduziu um terço de sua capacidade instalada, 10% de seu quadro de pessoal e teve 50% de diminuição em seu faturamento.

O volume de serviços que o então principal cliente utilizava colocava a HOSPITALAR em uma posição cômoda, pois atendia a um público bastante específico, com uma demanda fiel, não procurando no mercado novos clientes e outras oportunidades. Com a dívida acumulada, a organização reduziu drasticamente a prestação de serviços a esse cliente, mantendo apenas o atendimento a gestantes e neonatos, pois mulheres e crianças estão na vocação das religiosas mantenedoras da instituição.

Com a necessidade de redução de pessoas, a HOSPITALAR definiu critérios para a diminuição de seu quadro de funcionários: primeiramente seriam demitidos aqueles funcionários que estavam aposentados e continuavam trabalhando na organização; em segundo lugar, aquelas pessoas que trabalham em outras empresas (prática comum na área médica e de enfermagem); e, por fim, um dos cônjuges quando ambos trabalhavam na HOSPITALAR. Vale salientar que, nesse período, quando reduzia seu quadro funcional,

algumas pessoas ofereciam-se para ser demitidas, no intuito de colaborar com a organização e com outros colegas.

Após esse período de mudanças importantes, quando o principal objetivo era a manutenção da organização, a HOSPITALAR conseguiu atingir outros mercados nos quais anteriormente não atuava, voltando a funcionar com sua plena capacidade instalada, aumentando novamente seu quadro funcional. O faturamento, que, antes das mudanças estratégicas realizadas, era da ordem de R\$ 20 milhões, tinha previsão para ser de R\$ 45 milhões em 2005. Atualmente, há necessidade de a organização reestruturar seus processos internos em função das mudanças e do crescimento, e discute-se a ampliação de espaço físico na HOSPITALAR.

Na HOSPITALAR, foram entrevistadas três lideranças, cujas principais decisões referiam-se às seguintes perguntas:

- Continuar apostando que o cliente principal saldaria as dívidas ou romper o contrato com o mesmo e partir para a busca de novos?
- Como buscar novos clientes e novos mercados?
- Como readequar a organização a outras características devido à mudança de público-alvo?
- Como fazer a demissão de 10% do quadro funcional?

#### **4.1.2 As Narrativas dos Executivos**

##### **EXECUTIVO G**

G possui 33 anos e tem formação em Administração Hospitalar, MBA em *Marketing* e Mestrado em Engenharia de Produção, com ênfase em Estratégia Organizacional. Trabalha há 8 anos na HOSPITALAR e, antes de ingressar na instituição, trabalhou em um hospital-escola com ênfase em ensino e pesquisa, modelo no estado do Rio Grande do Sul, em cargos de supervisão. Iniciou suas atividades na HOSPITALAR como Gerente Administrativo e,

durante a crise que se instalou na organização, foi promovido a Diretor de Planejamento e Relações com o Mercado (cargo que ocupa atualmente).

Durante a entrevista, G verbalizou de maneira enfática que a crise vivenciada pela HOSPITALAR foi uma oportunidade para ele, uma vez que, nesse momento, pôde utilizar capacidades e habilidades desenvolvidas. Durante esse período, acessou um leque de conhecimentos que antes não eram utilizados, o que o motivou e deu-lhe autoconfiança para assumir novas oportunidades e riscos:

“A minha graduação é administração hospitalar, eu tinha que administrar o hospital, cuidar do dia-a-dia, mas a especialização foi em *marketing* e o mestrado em estratégia, então minha formação era essa. Essa oportunidade surgiu como a oportunidade da minha vida, aliar o trabalho em hospital não só em administração mas também conhecer o que acontece lá fora” (G).

Além da oportunidade pessoal, G também sentiu que a crise era um momento de oportunidades e de crescimento para a organização:

“Nós imaginávamos que esse momento de crise seria uma grande oportunidade. Seria uma grande oportunidade para nós buscarmos novos caminhos para o hospital. Sentar, repensar o hospital, que vinha sempre com uma demanda fiel e nunca se preocupou em procurar fora dessas demandas. Vamos fazer o trabalho inverso, vamos aproveitar o momento da crise para nós realmente procurarmos alternativas” (G).

Ainda, segundo a percepção desse executivo, a organização costumava adotar uma postura mais conservadora, sem assunção de muitos riscos. Devido à crise instalada, essa postura foi revista, e a HOSPITALAR teve que se arriscar, tomando algumas decisões importantes:

“O hospital tem uma característica de não se arriscar muito, como não tem certeza acaba segurando: *Vou ficar quietinho aqui, eu não tenho segurança*. Ao mesmo tempo a gente precisava fazer alguma coisa diferente, não tinha como não fazer alguma coisa diferente” (G).

G narrou que as decisões tomadas basearam-se, muitas vezes, no sistema experiencial, com a utilização das percepções, emoções e intuições dos executivos da HOSPITALAR. Assim, além de apoiar-se em dados objetivos e projeções, a HOSPITALAR recorreu à subjetividade de seus executivos:

“Se tu me perguntar se algum de nós tinha certeza do que a gente estava fazendo, a gente não tinha. Então a gente ia muito mais na questão do próprio sentimento de cada um de nós, de cada um de nós botar teus sentimentos e dificuldades [para o outro]” (G).

G descreveu as relações interpessoais como pilares que sustentaram a assunção de riscos, facilitando esse processo para os tomadores de decisões. Segundo sua narrativa, o comprometimento dos funcionários com a organização é percebido como facilitador do processo de mudança e da tomada de decisão, visto que todos se responsabilizam pelas decisões que deverão ser tomadas e buscam ajudar conforme suas possibilidades. Especificamente sobre o momento em que se iniciaram os processos demissionais de funcionários, G narrou:

“Isso surpreendentemente foi muito tranquilo, teve gente que chegou a pedir demissão: *O hospital precisa e eu não quero atrapalhar, já tô aposentado, tô me demitindo*. As pessoas estavam conscientes, poderiam ficar ali mais um tempão, mas queriam fazer isso, queriam ajudar [o hospital]” (G).

Segundo o executivo, os membros da equipe diretiva da HOSPITALAR desenvolveram relações de confiança, e a transparência foi sentida como precursora dessa confiança:

“A confiança era entre nós mesmos, a relação se tornou muito mais transparente. Até então cada um fazia a sua atividade mas não tinha um comprometimento das pessoas, *Tu faz isso, eu faço isso, o outro faz aquilo*, um confiava no outro mas não tinha comprometimento. No momento em que se instalou a crise, o que acaba acontecendo é que tu compromete todo mundo” (G).

Aliada à transparência, a intimidade também foi decisiva para a tomada de decisão, pois permitia aos executivos conhecerem-se mutuamente. G percebeu que a situação delicada

que vivenciaram revelou os colegas de direção, visto que tiveram que se expor. Ainda, essa exposição e vulnerabilidade dos indivíduos também comprometia a todos, conforme percepção de G:

“Tu vais ver como uma pessoa é de verdade num momento de crise... Na crise, as pessoas se mostraram muito mais como eram de verdade, se expunham, e a gente sentia que podia confiar. Ficava todo mundo mais vulnerável e isso fazia com que todo mundo pegasse junto e se ajudasse... Era todo mundo se ajudando” (G).

A instalação do comprometimento com a mudança só foi possível, segundo relato desse executivo, pois a confiança já havia sido estabelecida na HOSPITALAR antes da crise, o que facilitou que riscos fossem assumidos e mudanças empreendidas. Há uma descrição do clima prévio na organização:

“Eu vim de uma outra empresa que reunião só servia para atacar e para se defender, então tu ia com uma pauta de ataque e outra de possíveis defesas, e aqui não é assim... Tu pode falar sobre as coisas, pensar, questionar... Eu nunca vou me esquecer da minha primeira reunião de direção, fui lá e a primeira coisa que teve foi um momento de reflexão, porque sempre é assim, um momento de reflexão, uma oração. Tu te desarma na hora com esse jeito das Irmãs” (G).

Nesse contexto, a confiança que G depositava nos outros executivos da organização transcendia o aspecto técnico e voltava-se para as características pessoais:

“É na pessoa, não é na habilidade técnica dela. É confiança de que ele vai trazer algumas coisas que daqui a pouco vamos poder aproveitar, potencialidade de discernimento da pessoa” (G).

Conforme a narrativa de G, o trabalho em equipe foi citado como facilitador da tomada de decisões, na medida em que o grupo diretivo é visto como um espaço de troca e de construção de alternativas. Destacou que informações eram compartilhadas e trocadas, e os desafios enfrentados de forma conjunta, narrando que medos e anseios foram superados com a ajuda do grupo. No relato de G, a abertura entre os membros do grupo fez-se presente:

“O trabalho de construção conjunta fez com que a gente tentasse achar uma solução... Não sei se foi o melhor, mas foi participativo. Se fosse errado todo mundo estava junto, se fosse certo todo mundo ia acertar” (G).

“E essas coisas foram construídas, apesar de todo mundo ter medo e receio, elas foram construídas em conjunto” (G).

Um aspecto citado por G como importante na consolidação e manutenção do trabalho em equipe do grupo diretivo foi o caráter horizontal e democrático das relações. Apesar de a Diretora Geral da HOSPITALAR fazer parte do grupo, suas idéias e sugestões tinham o mesmo peso e valor que as dos demais participantes:

“São cinco pessoas que são a direção do hospital. Até acabou se ampliando essa direção para mais pessoas ajudarem em um momento de crise, mas a decisão coube a essas cinco pessoas” (G).

Ainda, o papel dessa diretora é sentido como fundamental:

“Eu acho que a pessoa responsável, a C, ela conseguiu conduzir as pessoas para uma construção. Se ela não viabilizasse isso e as pessoas não estivessem dispostas a contribuir, a coisa não ia acontecer desse jeito [que aconteceu]. Alguém tem que puxar, depois decisões específicas são decisões específicas, alguém tem que conduzir o grupo a querer a mesma coisa. No início ninguém sabia ao certo o que era, mas alguém tem que puxar: *Olha vamos trabalhar aqui, vamos achar uma saída*” (G).

Além das relações interpessoais e da forma de funcionamento da equipe diretiva, G atribuiu também à fé o motivo de sua confiança nas tomadas de decisões. Primeiramente falando sobre as Irmãs, que têm a fé como elemento central em suas vidas e atividades, o executivo expôs a importância da espiritualidade nos momentos difíceis:

“Como a HOSPITALAR é uma instituição religiosa, as pessoas que são as mentoras da empresa, as Irmãs, elas têm muita confiança num ser maior, isso é nítido. Elas acreditavam piamente que a gente ia sair da crise, elas não sabiam quando, nem como, nem por quê, nem nada, elas acreditavam” (G).

“Esse padre que fundou a congregação foi várias vezes preso, e um dos lemas dele é *Aconteça o que acontecer, estou nas mãos de Deus e Nele confio*, e elas acreditam nisso... Mas eu acho que isso tem a ver com fé. É que nem aquela coisa, e isso a



gente vê no hospital... Quando a coisa está muito difícil, não tem mais jeito, em quem que tu te agarra? Em Deus. A gente vê pacientes aqui que não têm mais o que fazer e daí o familiar fica desesperado, e daí chega uma Irmã, dá um consolo e a pessoa melhora” (G).

Primeiramente reportando-se às crenças das religiosas que atuam na HOSPITALAR, o executivo entende que a fé estava embutida em muitas decisões tomadas. Indo além da formação e das crenças individuais, expressou que, em momentos difíceis, especialmente quando a situação está fora do controle, seres humanos buscam conforto na espiritualidade. Segundo G, essa espiritualidade revela-se pela fé e também pela esperança de que a situação pode ser revertida em favor dos interesses do indivíduo:

“Havia confiança entre todos que alguma forma de virada de mesa tinha que acontecer” (G).

## **EXECUTIVO D**

D tem 57 anos e trabalha há 35 na organização. Formado em Direito e pós-graduado em Administração Hospitalar, construiu sua carreira na HOSPITALAR, tendo trabalhado em diversos setores da organização (financeiro, compras, contabilidade) antes de assumir a Diretoria Administrativa em 1982. Durante a crise, assumiu o cargo de Diretor Executivo. Atualmente tem um filho que trabalha na HOSPITALAR, no setor de manutenção.

Em sua narrativa sobre a HOSPITALAR, o executivo demonstrou sua intensa ligação com a empresa e expressou muita emoção ao falar dos momentos difíceis que haviam passado. Mesclando situações vivenciadas na empresa com outras domésticas, revelou como particularmente ficou preocupado com a situação da HOSPITALAR e como a crise teve reflexos em situações pessoais, que transcendem a empresa. Narrou como seu círculo de amizades e sua família foram importantes para sustentá-lo no momento de crise da HOSPITALAR:

“Um dia nós estávamos em uma reunião e o meu filho, que sabe que eu gosto muito de orquídeas, mandou aqui pro hospital uma orquídea bem bonita, grandiosa, com um bilhetezinho dizendo: *Pai, vai em frente que vocês vão superar isso daí*. Isso foi muito importante para mim” (D).

Ainda, nesse momento de dificuldades, D conta sobre a importância da esperança, visto que esse elemento motivou o grupo em suas decisões e assunções de riscos:

“Essa questão da esperança ela é vital para levantar, reposicionar as pessoas para cima, porque se estava ruim naquele momento, pior seria se nós não reagíssemos, se nós deixássemos a coisa correr para ver no que dava (...) Não, houve uma ação, uma reação, uma ação e reação” (D).

Em sua narrativa, D também expôs o risco inerente a qualquer decisão e apresentou a confiança e a fé necessárias a esse processo:

“Confiar significa ter fé e fé, muitas vezes, significa crer naquilo que ainda não aconteceu e que a gente não sabe bem como é que vai ser. Então tu tem que fechar os olhos, acreditar, e aí não tem como... Aí é com o teu grupo que tu tem que te jogar, e nós nos jogamos sem ter segurança de que aquelas decisões poderiam ser as mais certas” (D).

Nesse contexto, D narrou a importância dos valores existentes na HOSPITALAR na tomada de decisão:

“As mudanças aqui no hospital, por mais graves que elas sejam, elas acabam sendo minimizadas em função da cultura que nós desenvolvemos (...) É a busca da humanização, o respeito com as pessoas... Todo o nosso processo decisório, ele é perpassado por essas preliminares” (D).

“Os valores da humanização ponteiavam as nossas prioridades, são os princípios que norteiam as nossas ações, o respeito e valorização do ser humano, olha a Visão: *Hospital Técnico- Humanizado*” (D).

As relações interpessoais também impulsionam a tomada de decisão e a assunção de riscos por meio de alguns fatores, na percepção de D. Um dos fatores é o comprometimento, visto que o executivo sente-se com obrigações pessoais com a HOSPITALAR:

“Nós temos responsabilidades pessoais para com a instituição”(D).

No contexto de crise e dificuldades que a HOSPITALAR enfrentava, alguns funcionários dispuseram-se a ser demitidos em lugar de outros, pensando no bem comum e da organização:

“Em vez de ir [demitido] o colega que eventualmente não tivesse outro serviço fora, propuseram esse processo interno participativo e bonito. As pessoas tiveram essa capacidade de compreender outras pessoas, colegas deles, e correndo o risco de serem demitidas, se ofereceram para ir no lugar deles” (D).

D sente que esse comprometimento com a mudança só foi possível porque já havia uma reserva de capital social na organização que possibilitou que passassem pelos momentos de dificuldades. Como uma reserva financeira, a reserva de capital social existente na organização foi acessada num momento de dificuldades:

“Tu adquire uma poupança que te dá um crédito perante as pessoas. Um crédito a tal ponto delas dizerem *Toca em frente porque um interesse maior está em jogo*. O individual cede espaço para o mais amplo, que é a garantia da sobrevivência da instituição” (D).

“Isso eu chamo de poupança, essa estrutura interior predisposta a enfrentar a circunstância negativa” (D).

Segundo o executivo, essa “poupança” foi construída a partir de alguns pilares. Um desses é a transparência, percebida como aliada à confiança intra-organizacional:

“Confiança, eu jogo assim, algum palavreado com transparência, eu vejo confiança como tendo como preliminar a transparência. Eu começo a confiar em alguém na medida que nós conseguimos um nível de interação bem acentuado, bem transparente” (D).

Da mesma forma, a intimidade possibilita que se construam relações onde é possível trocar, compartilhar e assumir riscos conjuntamente:

“Então a própria estrutura nossa aqui, a estrutura física da direção, ela é toda junta. Nós estamos juntos o dia inteiro aqui. Isso também já facilita, já distenciona, já prepara melhor esses momentos. Nós podemos chorar um no ombro do outro, quando necessário brigar, mas ao mesmo tempo abraçar” (D).

“Nós temos um grau de intimidade bem gostoso aqui no hospital. Nós temos uma forma de trabalhar [de tal forma] que não existe assunto médico que não interesse à área administrativa, como não existe assunto administrativo que não interesse ao médico, por exemplo” (D).

Ainda, a certeza do comportamento não oportunista faz com que relações pessoais e confiança consolidem-se na HOSPITALAR:

“Eu tenho tido esse privilégio de ter alguns amigos... Amigo eu quero dizer assim, aquele com quem tu pode contar, que não existe nenhum outro interesse a não ser a tua pessoa. Felizmente eu tenho isso lá em casa, eu tenho também na comunidade e tenho muitos aqui no hospital, na direção. Nós, entre nós, fazíamos terapia” (D).

A solidariedade foi outro fator que o executivo identificou como importante na tomada de decisão, apresentando como houve ajuda por parte de outros funcionários da HOSPITALAR:

“O fator que me ajudou foi esse espírito de solidariedade forte, porque num momento de crise é que tu verdadeiramente percebe se a estrutura está preparada para te pegar no colo e dizer assim: *Vamos tocar, vamos em frente*. O pessoal pedia: *Olha, vamos fazer reunião, vocês colocam a situação do hospital, vocês expõem e nós vamos ajudar*” (D).

“A gente percebeu que um [diretor] começou a dar força para o outro, porque nós aqui da direção, em última análise, tínhamos o ônus da decisão final. Nós recebíamos apoio das coordenações do hospital, que vinham e batiam no nosso ombro, diziam: *Olha estamos juntos, nós vamos superar isso aí* e enquanto nós estávamos tomando a decisão as coisas foram acontecendo” (D).

Essa solidariedade surgia do corpo de funcionários da organização e também existia na equipe diretiva:

“Eu sei quando o outro diretor está lá na direção médica sofrendo por determinada atividade que é específica dele... Então lá estou eu. Ele me usa para poder dizer as coisas. Não precisa grandes conselhos, mas o fato de poder ter alguém para ouvir, eu acho que isso é uma das coisas mais importantes e isso nós praticamos aqui. Se nós

estamos com determinados problemas graves aqui no hospital, a gente se sustenta entre nós” (D).

A forma de funcionamento da equipe diretiva da HOSPITALAR foi citada por D, que buscou trabalhar de forma que todas as opiniões tivessem a mesma força e como se não houvesse hierarquias na organização:

“A nossa busca deve ser [a] de trabalhar sempre como um círculo, não como uma pirâmide” (D).

Ao se referir, especificamente à Diretora Geral (C), D descreve a forma de ela trabalhar:

“C, que é a diretora do hospital, ela desce para o nosso nível, ela desce. Então as decisões que poderiam, em tese, ser tomadas isoladamente por ela, ela não faz assim, ela vem, recolhe e aí claro, a última palavra sempre deve ser dada pela nossa diretora. Mas ela toma decisões de modo geral respaldada pelo consenso” (D).

### **EXECUTIVA C**

C tem 56 anos e trabalha na instituição desde sua fundação. Formada em Administração de Empresas e pós-graduada em Administração Hospitalar, essa executiva tem também formação religiosa, tendo sido ordenada Irmã na sua juventude. Na HOSPITALAR, acompanhou pacientes como capelã, atuou na área de recepção e atualmente é Diretora Geral da organização pela segunda vez (seu primeiro mandato foi entre os anos de 1988 e 1993). Também já atuou como Diretora Geral na entidade mantenedora da HOSPITALAR.

Durante sua fala, percebeu-se um certo formalismo quando falou da crise pela qual a organização passou, sobretudo quando se referiu às pessoas que tiveram que ser demitidas:

“Não tendo recursos suficientes, não foi possível a gente poder manter o quadro de recursos humanos (...) nós tivemos que diminuir os recursos humanos” (C).

C narrou que foi possível assumir riscos e tomar decisões uma vez em que se valorizavam aspectos de oportunidade na crise, e percebia-se que a HOSPITALAR possuía condições para atingir outros negócios:

“Sempre pensávamos que a crise iria nos ajudar a ter outras possibilidades” (C).

A Diretora relatou que muitas decisões foram tomadas tendo como base suas experiências e sentimentos e narrou que, no momento de decisão, buscava suas percepções:

“Olha, agora eu estou sentindo que o caminho é por aí, essa é a decisão” (C).

Segundo C, o fato de a organização possuir normas e critérios ajudou na tomada de decisão, visto que esses balizavam a ação dos executivos:

“A gente foi usando critérios que olhassem para o lado da pessoa, para ela não ficar prejudicada... Isso não foi muito fácil para nós, sempre que [as decisões] envolviam pessoas, a coisa era muito mais difícil” (C).

C ainda ressaltou que fatores referentes às relações interpessoais também facilitaram a tomada de decisão. O comprometimento dos funcionários com a organização foi citado:

“As pessoas se tornaram muito sensíveis, houve um esforço muito grande para contribuir com idéias... O grupo ficou reduzido e teve que se ajudar muito, manter uma entre-ajuda muito grande, isso foi algo muito positivo” (C).

Segundo a executiva, as bases para esse comprometimento se instalar já estavam estabelecidas antes da crise. C entende que, por meio do conhecimento do outro, a confiança entre as pessoas já estava implementada:

“Eu sinto que tem pessoas que pela experiência de vida inspiram confiança porque já encontraram seu jeito, já encontraram uma série de formas de poderem contribuir e isso dá crédito que a pessoa, de fato, está dando uma coisa de modo sincero e com verdade” (C).

“A gente se conhecendo pessoalmente, as características da pessoa, da personalidade, isso inspira a confiança. A simplicidade, a liberdade de expressão, e a própria convivência também fazem com que a gente comece a acreditar, pelas atitudes que a pessoa vai tomando, a gente sente que [a pessoa] é sincera, não tem outra intenção” (C).

A liberdade de expressão, aliada ao respeito e à aceitação, também é sentida como importante para a confiança intra-organizacional:

“Liberdade faz com que a gente tenha confiança” (C).

“Podemos até divergir muito, mas nos respeitamos no sentido das diferentes opiniões. Eu sinto que existe muita abertura para podermos ceder ou fixar na idéia, mas o consenso é de todos” (C).

“Acho que um grande fator [para a confiança] é aceitação” (C).

“Percebo que nós temos bastante abertura, proximidade, integração, respeito... [As diferentes opiniões] servem para a complementaridade ou para o esclarecimento” (C).

A executiva falou do modo como a equipe toma decisões, ressaltando a questão da troca de informações e da decisão conjunta:

“Nós temos um trabalho muito integrado. Praticamente, eu não tomo decisão sem que passe por um diálogo, nem que seja informal. Semanalmente a gente tem reunião da direção, somos mais ou menos umas oito, dez pessoas fixas que refletimos e tomamos a decisão. Então sempre é uma questão refletida” (C).

A executiva também se referiu à fé e à espiritualidade como importantes na tomada de decisão. Havendo esperança e fé, as decisões podem ser tomadas:

“Confiamos que temos uma força que está dentro de nós... Seja uma confiança em Deus ou confiança em algo maior que está por trás movimentando para que a gente consiga dar os passos [necessários]” (C).

“É difícil eu chegar a pensar que não daria para a gente poder continuar. Eu percebi tanto em mim como nos outros [diretores] que nós acreditávamos muito que em pouco espaço de tempo iríamos conseguir vencer. A gente sentiu por causa das

peças, (...) se somaram as esperanças, as expectativas. Isso tudo nos trouxe uma esperança bastante grande que a gente iria conseguir” (C).

#### 4.1.3 Discussão do Caso

Pelas narrativas dos executivos G, D e C, tem-se como objetivo identificar que elementos do sistema experiencial estão implicados, no caso da HOSPITALAR, em decisões associadas ao colapso financeiro de seu principal cliente, que respondia por 50% de seu faturamento.

Os elementos espiritualidade e religiosidade aparecem na base das decisões tomadas na HOSPITALAR, podendo ser compreendidos como intrínsecos à cultura dessa organização desde sua fundação e origem. A mensagem do padre fundador da congregação à qual HOSPITALAR pertence traz em seu significado a confiança, alicerçada na religiosidade, como elemento central:

"Como não estaremos cheios de confiança? Se somos fracos, Deus é forte e isto basta!" (Padre fundador da congregação à qual HOSPITALAR pertence).

G identificou a religiosidade das Irmãs como importante nos momentos difíceis, já que propõe que, se as pessoas (inclusive os diretores da HOSPITALAR) não têm controle sobre a complexa situação pela qual passam, Deus tem. Assim, a confiança necessária para a assunção de riscos é transpassada pela fé em Deus:

“Nele confio” (Padre fundador da congregação à qual HOSPITALAR pertence, segundo G).

Se em momentos de sua narrativa G remeteu a possibilidade de confiança para o nível organizacional (como uma característica da organização), C referiu-se a esse elemento como uma crença pessoal. Para C, a religiosidade é importante para que se possa confiar em algo maior e, assim, assumir riscos e tomar decisões:



“Seja uma confiança em Deus ou confiança em algo maior que está por trás movimentando para que a gente consiga dar os passos [necessários]” (C).

Compreende-se, a partir da fala de C, que, havendo alguém que movimenta destinos e possibilidades, o futuro torna-se menos ameaçador. Mesmo que, objetivamente, a situação da organização não tenha mudado, sua percepção altera-se estando o elemento religião presente.

Assim, pensa-se que esse elemento contribuiu para que os executivos da HOSPITALAR pudessem agir mesmo sem conhecer o conjunto de variáveis que cercavam suas decisões. Esse elemento facilitou a criação de confiança e teve como efeito uma maior propensão a assumir riscos. Assim, corroboram-se as idéias de Tsang (2004a, 2004b), que apresenta que fenômenos aparentemente contraditórios, relacionados à racionalidade (tomada de decisão) e à irracionalidade (fé) podem existir simultaneamente.

A esperança também se apresenta como um olhar positivo e otimista em relação ao futuro, mas não conta com a existência de algo ou alguém onipotente. Remete, entretanto, a uma significação positiva do futuro, percebido como passível de prover alternativas, saídas e resoluções para as situações complexas. A utilização desse elemento foi identificada na narrativa dos três executivos da HOSPITALAR.

Para G, a esperança ocorria na medida em que:

“Havia confiança entre todos que alguma forma de virada de mesa tinha que acontecer” (G).

Da mesma forma que G, C também tinha esperanças e entendia que a organização poderia superar os desafios, apresentando esse componente de “futuro positivo” em sua narrativa. D, de forma complementar, mencionou que a esperança foi vital para a apatia e o desânimo não se abaterem sobre o grupo, mantendo a motivação desse:

“Essa questão da esperança é vital para levantar, reposicionar as pessoas para cima, porque se estava ruim naquele momento, pior seria se nós não reagíssemos, se nós deixássemos a coisa correr para ver no que dava (...) Não, houve uma ação, uma reação, uma ação e reação” (D).

Assim, as narrativas de G e C estão em consonância com a suposição de Lazarus (1999), que salienta que indivíduos em condições adversas utilizam-se da esperança para lidar com a ansiedade, projetando um desfecho positivo. Da mesma forma, a narrativa de D sugere que o elemento esperança também tem um componente de motivação, visto que incentiva o indivíduo a reagir e a buscar soluções para os problemas, tal como proposto por Snyder (2002).

Outro elemento identificado nas narrativas de G e C foi a percepção da crise como uma oportunidade para eles e para a organização. No caso de G, por exemplo, o executivo chegou a citar que:

“Essa oportunidade surgiu como a oportunidade da minha vida” (G).

G pareceu compreender que, apesar da complexa situação pela qual HOSPITALAR passava, seria a oportunidade de mostrar seu trabalho e utilizar todo o leque de conhecimentos adquirido por ele. De fato, desempenhou seu trabalho de tal forma durante o período que foi promovido a diretor. G confiava em suas competências profissionais.

Ao antecipar as possíveis conseqüências de seu trabalho e empenho, G encontrou uma fonte de motivação. Como descrito por Moreno, Kida e Smith (2002) e Maitlis e Ozelik (2004), ao anteciparem possibilidades e emoções positivas, indivíduos tomam suas decisões e são guiados nas possibilidades de escolha. G, ao visualizar uma oportunidade futura, percebida como pessoalmente favorável, tomou decisões e assumiu riscos.

É pertinente salientar que, nesse caso, identifica-se, nas narrativas dos executivos, a descrição de um ambiente onde havia confiança intra-organizacional previamente

estabelecida. Assim, em suas narrativas, é possível identificar alguns de seus atributos que, segundo Tzafrir e Harel (2002), são os elementos constitutivos e precursores da confiança.

G por exemplo, percebeu o elemento abertura como fazendo parte da HOSPITALAR, enquanto que C destacou o respeito na organização. D identificou o atributo comportamento não oportunista, descrevendo também a reserva de capital social que HOSPITALAR possuía:

“Isso eu chamo de poupança, essa estrutura interior predisposta a enfrentar a circunstância negativa” (D).

Em uma situação de dificuldades, a organização utilizou-se dessa “poupança” para enfrentar as decisões. A partir da fala de D, compreende-se que o processo de mudanças foi construído nessa base de confiança. É importante ressaltar, ainda, que os executivos citaram outras características da organização, que, segundo eles, também formaram a confiança: comprometimento, transparência, intimidade, solidariedade, conhecimento do outro, liberdade de expressão e aceitação.

Segundo G e C, essa confiança foi estabelecida a partir das características pessoais dos executivos da organização:

“É na pessoa, não é na habilidade técnica dela” (G).

“A gente se conhecendo pessoalmente, as características da pessoa, da personalidade, isso inspira a confiança” (C).

As decisões também foram tomadas tendo em vista os valores da organização. C e D expressam esse elemento do sistema experiencial como auxiliar nas decisões uma vez que os valores apresentam-se como balizas que norteiam a ação executiva. Assim, entende-se a importância dos valores na tomada de decisão como propõem Mellers, Schwartz e Cooke (1998), ou seja, como um elemento que minimiza esforços ao diminuir as possibilidades de escolha.

Ao terem claras as regras da HOSPITALAR, seus executivos puderam escolher a partir de um número reduzido de opções, visto que algumas delas já haviam sido excluídas por não estarem de acordo com os valores que norteiam o funcionamento da organização. Observa-se que esse elemento foi citado quando os executivos C e D referiram-se às demissões que foram efetuadas, apresentando os critérios que basearam essa ação.

Por fim, C narrou a utilização da intuição como forma de estabelecimento de confiança para a assunção de riscos:

“Olha, agora eu estou sentindo que o caminho é por aí, essa é a decisão” (C).

A narrativa de C sugere o uso da intuição, pois quando falou “eu estou sentindo”, explicitou um fenômeno que não é da ordem da razão e cujo funcionamento pareceu não saber explicar. Entretanto, garantiu que a escolha feita era correta, que “essa é a decisão”, o que está de acordo com a descrição de intuição proposta por Shapiro e Spence (1997).

Nesse caso, ao intuir que sua escolha era a correta, C pareceu estabelecer a confiança necessária para o risco ser tomado. Ao crer na opção escolhida e assumir essa responsabilidade perante o grupo, abriu espaço para que se trabalhasse apenas em torno dessa alternativa. Ao escolher uma opção, os esforços focam-se na escolha feita.

## **4.2 EQUIPAMENTOS**

### **4.2.1 O Contexto Organizacional**

EQUIPAMENTOS é uma empresa da área de comercialização de equipamentos industriais, com 1500 funcionários e receita bruta anual de aproximadamente R\$ 500 milhões (dados de 2003), fazendo parte do grupo das 500 maiores empresas brasileiras (segundo *site*

da organização). Líder em seu setor, atua em todo o Brasil e tem forte presença nas regiões sul e sudeste.

Fundada nos anos cinqüenta (séc. XX) como uma pequena loja, EQUIPAMENTOS teve uma história de crescimento e incorporação de outras empresas até o ano de 2001, quando foi vendida para um grande grupo empresarial brasileiro<sup>9</sup>. Sua venda deu-se em decorrência de o fundador da empresa, até então o único acionista da EQUIPAMENTOS, não ter herdeiros interessados em assumir a gestão do negócio. Preocupado com a idade avançada em que se encontrava, acreditou que a melhor alternativa seria a venda da empresa.

O processo de venda foi realizado por dois diretores, que tiveram a tarefa de procurar possíveis compradores e conduzir o início das negociações. A intenção de venda da EQUIPAMENTOS foi divulgada a bancos e outras organizações, havendo retorno de alguns interessados. Como critério para a venda, além das questões legais e financeiras, o antigo acionista exigia que o comprador tivesse valores semelhantes aos seus e os aplicasse na organização, além de comprometer-se a manter todos os funcionários empregados na EQUIPAMENTOS por um período de um ano após adquirir a organização.

Atitudes como essa, de preservar os valores e os funcionários da EQUIPAMENTOS, tornaram a figura do fundador admirada na organização até os dias atuais. Descrito pela comunidade empresarial como um empreendedor visionário, é citado pelos funcionários como uma figura admirável por preservar as relações humanas e o respeito ao próximo dentro da organização que fundou.

Durante sua gestão, espalhou pela empresa cartazes que asseguravam o cumprimento dos princípios da organização e dos direitos de clientes, fornecedores e funcionários, que traziam os seguintes dizeres: “*Senhores clientes, fornecedores e funcionários: Se seus direitos ou os princípios da empresa alguma vez não forem respeitados, queiram dirigir-se ao Diretor*

---

<sup>9</sup>Na época da venda, a receita bruta da organização era de R\$ 350 milhões.

*Superintendente. Se esse não atender, dirijam-se ao Conselho de Administração, órgão máximo deste estabelecimento. Assinado: Fundador”.*

Após um período de oito meses de procura de um comprador, em meados de 2001, a EQUIPAMENTOS foi vendida para um grupo brasileiro que figura entre os 20 maiores grupos ou empresas de seu estado e entre os 50 maiores do país. Atuante em diversos setores, tem negócios diversificados nas áreas agrícola, alimentícia, agronegócios, máquinas e equipamentos. Atualmente, o faturamento anual do grupo é de R\$ 1,2 bilhão, e possui 3500 funcionários<sup>10</sup>.

Nessa empresa, foram entrevistados os dois executivos que conduziram o processo de venda da organização e que tiveram que tomar decisões que se referiam às seguintes questões:

- Como procurar empresas compradoras no mercado?
- Como escolher entre as diversas empresas interessadas na compra da EQUIPAMENTOS a mais indicada?
- Como garantir o cumprimento das exigências do antigo acionista (valores e manutenção dos funcionários)?

#### **4.2.2 As Narrativas dos Executivos**

##### **EXECUTIVO L**

L tem 52 anos e trabalha há 28 anos na organização. Graduado em Ciências Contábeis e em Direito, durante sua carreira trabalhou em duas empresas: em uma metalúrgica e na EQUIPAMENTOS. Na EQUIPAMENTOS, iniciou em 1977 como Gerente Contábil e passou pelos cargos de Gerente de Auditoria e Controladoria, Gerente Administrativo Financeiro e,

---

<sup>10</sup>Dados de 2005 (*site da organização*).

em 1997, passou a Diretor Executivo. Sua atividade engloba as áreas Administrativa, Financeira, Informática e Logística.

L narrou que o fato de haver critérios estabelecidos para a mudança organizacional facilitava sua tomada de decisão, pois, dessa forma, houve apoio e compreensão por parte de outros funcionários da EQUIPAMENTOS:

“Quando tu faz a coisa transparente e com critérios, os funcionários entendem” (L).

Fatores referentes aos relacionamentos interpessoais estabelecidos na EQUIPAMENTOS também foram citados como facilitadores em decisões. A proximidade com o fundador foi um deles:

“Eu sempre trabalhei muito próximo do antigo acionista. Então nós tínhamos um relacionamento profissional muito forte. Ele me chamou e disse: *Olha, eu vou vender a empresa. Me ajuda a vender*, ele disse.” (L).

Nesse pedido de compartilhar a condução da venda de sua organização fica implícita a confiança que esse empresário depositava no executivo. Segundo L, essa era uma de suas características:

“O antigo acionista era uma pessoa muito sincera, muito objetiva, muito leal, e queria que as pessoas fossem leais com ele. Quando eu entrei aqui na empresa, a primeira característica que eu senti, quando eu tinha 24 anos, foi a confiança que ele tinha nas pessoas. Ele nunca duvidava de ti, ele nunca colocava em cheque a tua honestidade” (L).

Segundo seu relato, a partir dessa disposição do antigo acionista em confiar, não duvidar e não colocar em cheque sua honestidade, a confiança também foi se estabelecendo por sua parte:

“Se criou um vínculo e a contra-partida era a mesma, sempre confiei na empresa. Eu passei por diversas dificuldades e sempre tive a empresa do [meu] lado, apoiando. Isso aí dava uma segurança como se fosse uma base, sabe. “Eu vou pisar. Não, eu

vou correr em cima dessa base. Corria tranquilo. Eu acho que a empresa sentia o mesmo da gente. Somos pessoas de confiança, pessoas sérias, que eles podem depositar todas as fichas” (L).

“Tu sentia que podia correr no escuro com aquela base e hoje tu continua correndo” (L).

O cuidado, o interesse pelos funcionários e a transparência com relação às informações também foram citados como fatores que balizaram as decisões de L:

“O acionista, quando tomou a decisão de colocar a empresa a venda, teve cuidado. Ele era muito próximo ao funcionário. Ele jogou aberto, fez uma carta. Primeiro comentou com a diretoria, falou com a gerência e depois ele mandou uma carta para [toda a] empresa dizendo que ele só ia vender a empresa naquelas condições, e abriu as condições que ele ia vender. Ele só venderia para alguém que assumisse todos os funcionários, com garantia de emprego por um ano. Ninguém ia ter prejuízo, não podia ter prejuízo nenhum, tinha que ser para melhor” (L).

“Então foi muito transparente. O terreno foi preparado antes para o plantio, que seria a mudança” (L).

Aliado aos fatores que se referem ao acionista da organização, L sente que a qualidade de sua relação com o outro executivo responsável pela venda da EQUIPAMENTOS (E) também facilitou a condução das decisões e a assunção de riscos. A cumplicidade entre os dois foi citada:

“Talvez a decisão tenha sido mais fácil de ser tomada porque foi tomada por dois (...) Nós éramos dois marinheiros dentro de um novo barco” (L).

O executivo ainda mencionou que essa relação cúmplice e de sinceridade diz respeito ao âmbito profissional. Tem características pessoais, mas restringe-se à empresa:

“A gente tem um relacionamento que permite que a gente seja sincero um com o outro, sabe exatamente até onde um pode ir com o outro. Nós não somos assim de se visitar em casa, eventualmente isso acontece, num casamento, aniversário ou na praia, mas não somos assim de passar fim de semana (...) é aqui dentro (...) é mais profissional, mas um profissional com critérios de relacionamento saudável” (L).



Além disso, a impressão transmitida pelo comprador da EQUIPAMENTOS foi determinante para a assunção de riscos. Essa impressão pode ser descrita em alguns fatores que foram observados por L, como, por exemplo, sinceridade e abertura:

“Eu senti nele sinceridade, foi uma pessoa que jogou aberto e claro. Eu já tinha tido experiência com outros interessados que não eram assim” (L).

A percepção de sinceridade referida pode ser descrita como formadora de confiança nesse possível interessado pela compra da EQUIPAMENTOS, já que parece indicar honestidade:

“Desde o início senti confiança e sinceridade, [o] que até hoje estão demonstrando. Isso aí é fundamental para a tomada de decisão” (L).

L expressou que seus sentimentos e percepções em relação ao novo acionista da EQUIPAMENTOS tiveram influência na decisão de venda da empresa:

“Eu acredito muito nas pessoas. Na conversa que eu tive com o meu acionista, eu senti sinceridade nele, uma seriedade, um caráter, e tu conversando, tu vê essa pessoa. Eu não sou psicólogo, mas a gente tem aquele *feeling*, aquele sentimento” (L).

## **EXECUTIVO E**

E tem 54 anos e trabalha há 29 na EQUIPAMENTOS. Antes de ingressar na organização, trabalhou um ano em uma empresa no interior, em sua cidade natal. Ingressou na EQUIPAMENTOS como Contador, passou a responsável pelo setor contábil e foi promovido a cargos de direção. Primeiramente assumiu a direção de uma divisão da organização, passou a Diretor de Compras, Diretor Superintendente e atualmente exerce a função de Diretor Comercial.

Segundo E, as decisões tomadas por ele não se baseiam apenas em dados objetivos, mas também em suas percepções, sentimentos e emoções:

“Tu tem que ter o lado de apostar, se ficar só em cima de estatisticazinha tu não dá nunca o passo pra frente (...) Tu não faz administração só por estatística, tu não faz...” (E).

Os valores e as normas da EQUIPAMENTOS são sentidos como balizas que norteiam e orientam a ação do executivo, auxiliando-o nas tomadas de decisão:

“Respeito ao ser humano e a seus direitos é o primeiro princípio [da empresa]. Nessas horas tem que puxar o princípio. Na época, os critérios fossem mais ou menos esses. A gente sempre tentou deixar as pessoas amparadas (...) E a gente se reconfortou por esse critério” (E).

“Acho que [os princípios] dão muito tranquilidade para decidir qualquer coisa porque você nunca vai estar fazendo uma injustiça. A gente sempre quer ser ético até a última gota” (E).

E, assim como G, percebe que a reputação do possível comprador foi fator determinante para a decisão de venda da empresa:

“O que tranquilizou foi quando a gente soube quem era o comprador. Eu tive mais tranquilidade porque eu sou do interior do estado e trabalhei em uma empresa que o dono era amigo desse pessoal que comprou... A partir das primeiras conversas também já se viu que eles eram pessoas do mesmo jeito, eram pessoas do interior. Eu sou do interior, e aí aflorou tudo isso, e aí total tranquilidade. O dono dessa empresa que eu trabalhei lá no interior era amigo íntimo do dono desse grupo que comprou, era o pai desse pessoal que comprou... Eu não tinha contato direto, mas indiretamente eu tive contato com eles. Eles demonstraram ter os mesmos princípios. Como são pessoas do interior, a gente tem afinidades de jeito de ser. São pessoas humildes e tranquilas. Aí a coisa foi realmente tranquila. O relacionamento e a conversa são de igual pra igual, muito bom assim...” (E).

O fato de seu antigo empregador ter um relacionamento próximo com o pai do novo acionista e de pertencerem a cidades pequenas e próximas, cujos moradores, em sua visão, partilham valores semelhantes, auxiliaram E na assunção de riscos. Confiando a partir da reputação do novo acionista, o executivo também pôde empenhar sua palavra e avaliar a entrada do novo grupo na organização:

“O contrato foi assinado dia primeiro e no dia dois a gente já estava fazendo reuniões com todo mundo e com a palavra empenhada. Como eu já conhecia essas

pessoas pela índole, então a gente podia também avaliar isso *Aquele pessoal está dizendo e eu estou avaliando junto*” (E).

### 4.2.3 Discussão do Caso

A identificação de um comprador para a empresa foi a decisão chave em foco nesse caso. Com a exploração das narrativas dos executivos L e E, buscou-se identificar elementos do sistema experiencial que tiveram influência na escolha desse comprador e no estabelecimento da confiança necessária para que a venda se realizasse.

O fundador da EQUIPAMENTOS é visto como uma figura de valores sólidos e claros, os quais procurou transmitir para a organização. Quando os executivos precisaram encaminhar a venda da empresa, esses elementos valorativos tornaram-se balizas. A escolha do comprador da EQUIPAMENTOS deu-se a partir da identificação dos valores de cada uma das organizações interessadas, como um pré-requisito para que o negócio fosse realizado. A expressão do executivo E representa essa preocupação:

“Respeito ao ser humano e a seus direitos é o primeiro princípio [da empresa]. Nessas horas tem que puxar o princípio. Na época, os critérios fossem mais ou menos esses” (E).

Nesse caso, os valores da organização serviram como um elemento de corte para que algumas organizações fossem descartadas como compradoras da EQUIPAMENTOS. Ao contarem com valores e normas definidos, os executivos tiveram suas decisões facilitadas pois reduziu-se o número de opções na análise das propostas de compra e, conseqüentemente, simplificou-se a escolha.

Esse funcionamento é tal qual o descrito por Mellers, Schwartz e Cooke (1998), que salientam o papel da redução de possíveis alternativas em razão da existência de valores. No caso da EQUIPAMENTOS, compreende-se também que, estando estes valores estabelecidos na organização, outros funcionários, principalmente aqueles que não têm poder de decisão

sobre os rumos da empresa, comprometem-se com a mudança. Identifica-se essa dinâmica na narrativa de L:

“Com critérios, os funcionários entendem” (L).

A fala de L sugere que, estando os funcionários conscientes dos valores e critérios da organização, sabem o que esperar em um momento de mudança, pois ficam claras as opções de ação da organização. Assim, concorda-se com McLain e Hackman (1999), que apontam para o fato de que, quando funcionários confiam nos rumos seguidos pela direção assumem os riscos inerentes a processos de mudança.

Esse fenômeno parece se confirmar, pois se identificam atributos de confiança nas narrativas dos executivos. L narrou a confiança que sente na organização:

“Eu vou pisar. Não, eu vou correr em cima dessa base. Corria tranquilo” (L).

“Tu sentia que podia correr no escuro com aquela base e hoje tu continua correndo” (L).

De forma metafórica, a base na qual L podia correr diz respeito à estrutura de sustentação da empresa, seus valores que conferem segurança e possibilitam o estabelecimento da confiança intra-organizacional.

Assim, L identificou os atributos da confiança preocupação com os empregados e cuidado como fazendo parte da relação entre ele e o fundador. No que se refere à relação com o outro diretor, L falou da cumplicidade e da sinceridade do relacionamento de ambos, componentes que parecem sugerir abertura na relação.

Ainda, com as narrativas analisadas, identifica-se uma incipiente relação de confiança entre a EQUIPAMENTOS e o possível comprador (para quem a organização foi, de fato, vendida). L, por exemplo, destacou os elementos abertura e honestidade que percebeu na pessoa responsável pela negociação.

E também afirmou que a reputação dessa pessoa, bem como de sua família, proporcionou o estabelecimento da confiança. Por meio dos atributos valores semelhantes e integridade, a confiança pôde-se estabelecer:

“O que tranqüilizou foi quando a gente soube quem era o comprador. Eu tive mais tranqüilidade porque eu sou do interior do estado e trabalhei em uma empresa que o dono era amigo desse pessoal que comprou... A partir das primeiras conversas também já se viu que eles eram pessoas do mesmo jeito, eram pessoas do interior. Eu sou do interior, e aí aflorou tudo isso, e aí total tranqüilidade. O dono dessa empresa que eu trabalhei lá no interior era amigo íntimo do dono desse grupo que comprou, era o pai desse pessoal que comprou... Eu não tinha contato direto, mas indiretamente eu tive contato com eles. Eles demonstraram ter os mesmos princípios. Como são pessoas do interior, a gente tem afinidades de jeito de ser. São pessoas humildes e tranqüilas. Aí a coisa foi realmente tranqüila. O relacionamento e a conversa são de igual pra igual, muito bom assim...” (E).

Em sua narrativa, destaca-se o fato de o dono da empresa na qual E havia trabalhado há mais de 29 anos (tempo que está na EQUIPAMENTOS) ser amigo do pai do comprador servir como elemento facilitador para o estabelecimento da confiança. Havendo uma história de interação positiva entre indivíduos no passado, há confiança entre eles (ZUCKER, 1986) e a certeza de que o comportamento não será oportunista. A partir da reputação, o risco da compra da organização pôde ser assumido. Como descreveu o executivo:

“Total tranqüilidade” (E).

Essa certeza é grande ao ponto de E empenhar sua palavra aos funcionários, já que conhecia a índole do novo comprador. L, por outro lado, utilizou-se de sua intuição, descrito por ele como *feeling*:

“Eu acredito muito nas pessoas. Na conversa que eu tive com o meu acionista, eu senti sinceridade nele, uma seriedade, um caráter, e tu conversando, tu vê essa pessoa. Eu não sou psicólogo, mas a gente tem aquele *feeling*, aquele sentimento” (L).

## 4.3 LUXO

### 4.3.1 O Contexto Organizacional

LUXO é uma organização multinacional que mantém filial no Brasil desde a década de 70, quando se instalou em uma região gaúcha produtora de uvas e vinhos. Fabricante de bebidas finas que atingem a classe privilegiada da população, tem sua marca ligada ao prazer e à sofisticação e destaca-se na região pela excelência na produção de um tipo específico de bebida derivada da uva<sup>11</sup>.

A excelência e a qualidade são características buscadas por todas as empresas do grupo ao qual LUXO pertence, que se destaca no meio empresarial como detentor de marcas globais associadas ao luxo, à moda e à beleza e que teve, no ano de 2003, faturamento de 12 bilhões de euros. Atualmente possui 1700 lojas ao redor do mundo para venda de seus produtos e emprega aproximadamente 56000 funcionários. Um dos setores em que o grupo atua é o de bebidas, e LUXO é uma dessas marcas. Além da subsidiária brasileira, que atualmente conta com 120 funcionários, o produto fabricado por LUXO também é produzido em mais quatro países: França, Estados Unidos, Austrália e Argentina<sup>12</sup>.

Desde sua instalação no Brasil até há aproximadamente cinco anos, LUXO também produzia vinhos finos. No ano 2000, entretanto, a produção brasileira de vinhos foi questionada em função de a matriz de LUXO acreditar que esses vinhos não tinham qualidade equiparável ao das outras subsidiárias da empresa, não atingindo a excelência buscada pela organização.

Apesar de a qualidade alcançada pelos vinhos até então fabricados ser descrita como excelente para os padrões nacionais, essa qualidade não atingia as especificações da matriz, e

---

<sup>11</sup>Buscando manter o nome da organização em confidencialidade, o produto fabricado e comercializado por LUXO não será revelado.

<sup>12</sup>Além dessas unidades, o grupo controlador de LUXO possui outra unidade da divisão de bebidas na Espanha, que fabrica produtos diferentes da filial brasileira.

a produção foi suspensa. Assim, todos os esforços de fabricação e comercialização de LUXO voltaram-se a um tipo específico de bebida, e, mesmo inserida em uma região produtora de vinhos, LUXO diferenciou-se por não fabricar esse produto.

Na época em que cessou a produção de vinhos finos, LUXO comercializava 1100000 garrafas de bebidas anualmente, e um terço desse montante era derivado da venda dos vinhos. Com a interrupção da produção, LUXO teve um decréscimo no volume de garrafas comercializadas, vendendo 920 mil garrafas do produto que atualmente fabrica naquele ano (queda de aproximadamente 17% nas vendas).

Como forma de reverter essa diminuição, LUXO iniciou uma estratégia que priorizava o desenvolvimento da cultura de consumo desse produto no Brasil. Dessa forma, iniciou um trabalho de *marketing* e propaganda intenso.

Outra ação realizada foi a mudança da apresentação do produto, com importante alteração em suas garrafas, o que possibilitou ganhos qualitativos na conservação da bebida. Realizaram-se também mudanças na rotulagem, apresentando uma inovação jamais feita no Brasil. Além disso, para atender metas de vendas, recentemente LUXO desenvolveu duas novas *assemblages*<sup>13</sup> da bebida, buscando públicos específicos.

Assim, a partir do encerramento da produção de vinhos, LUXO vem tendo um crescimento de aproximadamente 15% ao ano e tem como objetivo, em 2005, comercializar 2 milhões de garrafas<sup>14</sup>.

Na empresa LUXO, foram entrevistados dois executivos que passaram por esse processo de mudança e que tiveram que tomar decisões associadas às seguintes questões:

- Como trabalhar com os fornecedores a parada de fornecimento de um tipo específico de uvas e a manutenção de outro, específico para o produto que continuaria a ser desenvolvido?

---

<sup>13</sup>Palavra francesa sem tradução para o português, que significa a harmonização de diversos vinhos de uma mesma região (diferentes safras e variedades de uva) resultando num produto com qualidade superior.

<sup>14</sup>Dados sobre o faturamento da LUXO não serão apresentados visto que a organização não autorizou esta divulgação.

- Como preparar funcionários para a produção de um tipo específico de produto?
- Como atender metas de produção com um único tipo de produto?
- Como criar uma cultura de consumo do produto no Brasil?

#### 4.3.2 As Narrativas dos Executivos

##### EXECUTIVO N

N tem 56 anos e trabalha na LUXO há 29, tendo passado por vários cargos na organização: Assistente Administrativo, Gerente Administrativo, Diretor Administrativo, Diretor Regional e Diretor de Relações Industriais, cargo que atualmente ocupa. Formado em Ciências Contábeis, atualmente está finalizando seu segundo curso de graduação, Ciências Jurídicas.

Trabalhando na LUXO há muitos anos, N possui forte senso de identidade com a organização e com o grupo do qual faz parte, sendo depositário da confiança dessas lideranças. Mesmo sem ser sua função ou responsabilidade, já realizou atividades voluntárias em outras empresas do grupo, recebendo algumas gratificações especiais por isso (presentes luxuosos de outra empresa do grupo).

Conforme sua percepção, o processo de mudança aqui em foco deu-se dentro de um enquadre de valores, que embasaram todas ações tomadas, determinando o que poderia ou não ser modificado. Segundo N, transformações ocorrem a todo momento, mas alguns valores são preservados:

“A gente ano a ano acaba se transformando, mas tem algumas linhas-mestras que não mudam” (N).

Dessa forma, mesmo estando dentro de um grande grupo, algumas normas são comuns e estão estabelecidas, devendo ser cumpridas:



“Cada empresa tem que manter a sua própria identidade, a sua própria liberdade de trabalho. Mas estão dentro de um grupo que diz quais são os conceitos” (N).

Ainda, essas normas são passadas pelo presidente do grupo, que dá o direcionamento para onde a equipe deve ir:

“Na verdade, se vai muito pela cabeça do presidente do grupo, ele acaba dando as linha mestras, as diretrizes básicas que têm que ser seguidas. E a empresa tem que se organizar exatamente pra fazer essas diretrizes chegarem em todos os níveis [da empresa]” (N).

Além das normas da organização, o executivo destacou que suas normas internas (moral e ética pessoal) também permeiam a tomada de decisão e orientam suas ações:

“Quando tu deitas na cama, tu ficas pensando: *Será que eu acertei, será que eu errei, preciso mudar, preciso refazer isso, eu não posso continuar assim...* Até mesmo quando é tu sozinho que toma a decisão, tua consciência vai te cobrar. Por isso que tomar decisão não é uma coisa muito fácil” (N).

O fato de haver confiança dentro do grupo foi citado por N como um fator facilitador na tomada de decisão:

“Eu diria que quanto maior é o nível de confiança do grupo, mais chance de se ir bem nas decisões que são tomadas. Porque é muito diferente ter confiança, porque daí tu acaba te envolvendo também, e tu acaba sendo co-participante, vai dar o teu esforço para que aquilo dê certo. Agora, quando tu não tem confiança, tu já começa: *Ah, isso não vai dar certo, pode esquecer, vocês querem fazer, façam, mas eu tô fora*” (N).

Em seu ponto de vista, a confiança relaciona-se com o envolvimento na tomada de decisão e na mudança. Segundo seu relato, essa confiança vai além do conhecimento técnico, respaldando-se nas características pessoais de cada um:

“Porque tu vê a outra pessoa, tu tem confiança nela e tu diz assim *Olha, eu com ele, com ele eu vou de olhos fechados (...)* [a confiança] é muito intrincada na relação das pessoas” (N).

Essa percepção pessoal, também descrita como *feeling* pelo executivo, é de ordem subjetiva e determina a possibilidade de existir confiança:

“O *feeling*, esse cheiro, esse tino, pesa, acaba pesando (...) Não tem muito embasamento técnico ou científico, mas tu estás disposto a apostar, a dar o voto de confiança. Eu acho que também o outro lado vai sentir isso e vai ter que se comprometer, isso é importante, esse compromisso, essa doação” (N).

N também sente que a confiança no lado profissional das pessoas possibilita o uso da criatividade:

“Contrataram um estilista para uma das empresas do grupo que é um cara maluco, quer dizer, ele faz o que tem que fazer, mas não tem diretor em cima dele, não tem presidente, ele faz o que é para fazer. Os enólogos aqui, de certa maneira, são do mesmo jeito, porque o enólogo é uma espécie de artista. Ele mistura vinhos de várias safras e várias variedades, ele é um alquimista. Toma as decisões dele, não tem alguma coisa que vem de cima que diz como ele deve fazer, nem o próprio presidente da empresa. O presidente tem a confiança que o enólogo tem o conhecimento, tem confiança no conhecimento técnico e na percepção dele, até como quase um artista. Tu não pode botar um artista dentro de uma coisa abotoadinha, dentro da linha” (N).

Segundo a percepção de N, o líder tem um papel que une todos e possibilita que a equipe apresente bons resultados. No momento de mudança, fatores como objetivo comum e liderança são descritos como facilitadores da tomada de decisão:

“Montar uma equipe é como montar um time de futebol. Muitas vezes a gente pensa assim: *Como é que esses caras estão sempre disputando os títulos?*, e é porque conseguem fazer grupos que sejam mais coesos, eles têm alguém por trás, alguém que consegue fazer o pessoal encarar os objetivos da mesma forma, com foco” (N).

Esse líder é descrito como alguém que pede sugestões e incentiva a participação de todos na tomada de decisão:

“É muito difícil o nosso presidente tomar uma decisão sozinho. Ele pode até ter as opiniões dele e nós termos as nossas, e ele pode tentar nos convencer. Mas, no fundo, o convencimento tem que ser em grupo para que a melhor idéia vença (...) tem que ser um esforço coletivo, não pode ser individual” (N).

Essa decisão torna-se compartilhada já que há consenso sobre o fato de que as melhores idéias podem não vir de quem está num degrau mais alto da hierarquia:

“As decisões muitas vezes ultrapassam o nível de hierarquia, passam por cima da hierarquia. A hierarquia não tem tanta importância, não pode ser burocrática (...) O que se diz é que não deveria ter hierarquia, o foco está no meio e todo mundo está ao redor. É na verdade um círculo, não uma escada” (N).

N ainda citou que a confiança que a decisão tomada é a correta tem papel importante no processo decisório e auxilia na assunção de riscos:

“Ter fé também é importante, porque tu não pode ser pessimista ao ponto de pensar que vai investir e pode dar errado. Se pensa assim, nem começa” (N).

Outro aspecto citado pelo executivo foi o fato de a mudança ter sido uma exigência externa (vinda da matriz da organização), facilitando a tomada de decisão:

“A gente estava numa posição tranqüila, porque se desse errado o pessoal lá de fora queria isso e forçava. A gente poderia dizer assim: *Tá bom, vocês quiseram que fosse assim, a gente fez e acabou dando errado*” (N).

“É diferente tu tomar uma decisão sabendo que o negócio é teu, e tanto o acerto quanto o erro vão estourar em ti. A outra situação é tomar uma decisão numa empresa que não é tua, o máximo que pode acontecer é teu patrão quebrar. É diferente, muito diferente” (N).

## **EXECUTIVO P**

P tem 43 anos e é natural da França, onde se graduou nos cursos de Engenharia Agrônoma, Enologia e Administração de Empresas. Iniciou suas atividades na LUXO há 18 anos, na matriz francesa. No ano seguinte a sua admissão na organização, foi transferido para a filial argentina, por onde permaneceu por um período de dois anos e depois retornou à matriz européia. Em 1990, foi convidado a ir para o Brasil em função da demissão do principal enólogo brasileiro, poucas semanas antes da colheita da uva. Desde então, é o

responsável técnico pela elaboração dos produtos e pelas operações de produção (engarrafamento, rotulagem, manutenção e projetos industriais) na filial brasileira.

Durante a entrevista, salientou aspectos relativos à cultura brasileira. Natural de outro país, o executivo descreveu alguns elementos relativos à nossa cultura como facilitadores do processo decisório. A capacidade de demonstrar os sentimentos foi descrita por ele:

“Essa forma de trabalhar em equipe, de colocar fácil na mesa, isso é bastante fácil de fazer no Brasil. Na França há uma dificuldade de fazer isso, e também nos países anglo-saxões. Na Argentina seria mais ou menos como aqui, os latinos são mais extrovertidos e sabem colocar suas alegrias, seus temores e suas preocupações” (P).

Segundo P, a espontaneidade e o humor são percebidos como facilitadores em processos decisórios:

“[O Brasil] é um país onde as pessoas têm criatividade, têm esse lado debochado e desinibido. Volto a dizer, essa forma das pessoas dizerem uma coisa séria e depois de dez minutos soltar uma brincadeira, rir um pouco, saber se desestressar ainda trabalhando é uma coisa que se tem aqui e que ajuda em momentos difíceis. Não vejo isso em outros lugares. Hoje pra mim, depois de 15 anos, voltar para a França seria extremamente difícil. Conheço algumas pessoas e sei que lá é muito tenso, as relações de trabalho lá têm uma pressão muito forte” (P).

P mencionou que outros fatores associados às relações interpessoais na organização facilitam o processo decisório. Um desses fatores é a proximidade entre os membros da organização:

“São pessoas que já têm convivência há um tempo e além do trabalho compartilham outras coisas. É um grupo que tem convivência entre si, não há uma pessoa que fica de fora, é bem sintonizado” (P).

Caso haja proximidade, o conhecimento do outro possibilita que se desenvolva confiança na forma de trabalhar de cada um dos membros do grupo:

“Todo mundo estava ciente do quão alto era o desafio, mas sempre houve confiança que cada um iria fazer sua parte com o máximo de profissionalismo” (P).

Ao referir-se à confiança que se estabeleceu no grupo, o executivo citou que essa se deu em função do profissionalismo de cada um, ou seja, a partir da confiança profissional é que se estabeleceu outra, de caráter mais pessoal:

“Eu diria que é o lado profissional das pessoas que faz com que eu tenha confiança. É pelo profissionalismo que se chega a ter uma relação um pouco mais de amizade e confiança, mas não o reverso” (P).

“Além de colegas de trabalho, sem dúvida, são amigos. Não é o extremo de serem amigos inseparáveis e íntimos, que a toda hora se vêem... Não. São colegas de empresa mas que atuam como amigos, não há peso de: *Ah, sou teu chefe, tu tem que me respeitar*”(P).

A capacidade técnica, a responsabilidade com o trabalho e comportamento confiável são percebidos por P como elementos que possibilitam que a confiança interpessoal se desenvolva:

“São pessoas responsáveis, no sentido do que elas fazem. Não são de tomar as coisas no leve, a responsabilidade é muito grande” (P).

Ainda, de acordo com o executivo, a comunicação faz com que as pessoas compreendam as mudanças e se engajem:

“Acho que a gente também não pegou ninguém de surpresa. Eles pensavam: *Ah, se estão nos colocando é que estão sabendo o que tão fazendo*. Também dizendo: *Vamos começar, vamos ter dificuldades, mas todo mundo vai se ajudar*” (P).

O trabalho em equipe foi citado como uma dimensão facilitadora da tomada de decisão, e já que possui características de baixa hierarquia, todos podem participar das decisões de forma idêntica:

“Nosso grupo é muito próximo um do outro, não é uma pirâmide pontiaguda, pelo contrário. Assim, quando se topa o desafio se vai até o fim” (P).

Dessa forma, falou de seu grupo de trabalho (equipe que coordena):

“As pessoas têm que ter a máxima liberdade de expressão, tem que discordar do que eu digo. Francamente, a gente faz questão que as pessoas coloquem os medos, anseios, dúvidas e as certezas também, porque as vezes tem um colega que está certo e os outros estão em dúvida. Assim, a gente pode tirar o máximo do trabalho de equipe” (P).

### 4.3.3 Discussão do Caso

Por meio da análise das narrativas dos executivos N e P, buscou-se identificar elementos do sistema experiencial que tiveram influência nas decisões associadas à mudança que foi promovida nessa unidade de uma multinacional. É pertinente destacar que essa mudança não dependeu dos executivos entrevistados; eles seguiram as diretrizes dadas pela matriz em relação à parada de produção de vinhos finos. Suas decisões associam-se, dessa forma, aos desdobramentos da decisão da matriz.

Neste contexto, N afirmou que o fato de a parada de produção de vinhos ter sido uma exigência externa facilitou suas decisões:

“A gente estava numa posição tranquila, porque se desse errado o pessoal lá de fora queria isso e forçava. A gente poderia dizer assim: *Tá bom, vocês quiseram que fosse assim, a gente fez e acabou dando errado*” (N).

“É diferente tu tomar uma decisão sabendo que o negócio é teu, e tanto o acerto quanto o erro vão estourar em ti. A outra situação é tomar uma decisão numa empresa que não é tua, o máximo que pode acontecer é teu patrão quebrar” (N).

Compreende-se que se à matriz compete determinar a parada da produção de vinhos, cabe aos executivos da LUXO tomar outras decisões para implementação dessa mudança, que dizem respeito à parada de fornecimento de um tipo de uva e manutenção de outro, preparação de funcionários para a produção de um produto específico, atendimento de metas de produção e criação de cultura de consumo do produto. Houve responsabilidades de N com a organização no momento de mudança, mesmo que a decisão, em primeira instância, não tenha sido sua. O fato de N perceber a responsabilidade como externa pode tê-lo influenciado

no enfrentamento da mudança e na tomada das decisões que lhe diziam respeito, ainda que essa suposição careça de maiores indícios para ser confirmada.

Os valores da organização também se mostraram importantes para as decisões na LUXO. Normas internas parecem orientar a ação dos executivos em todas as empresas do grupo multinacional ao qual a organização pertence. Mesmo em períodos de mudanças, algumas regras são básicas e devem ser seguidas:

“Tem algumas linhas-mestras que não mudam” (N).

“Cada empresa tem que manter a sua própria identidade, a sua própria liberdade de trabalho. Mas está dentro de um grupo que diz quais são os conceitos” (N).

Observa-se que esse grupo sustenta valores estabelecidos e manifestados pelo presidente da empresa:

“Se vai muito pela cabeça do presidente do grupo, ele acaba dando as linhas mestras, as diretrizes básicas que têm que ser seguidas” (N).

Os valores já estabelecidos pela organização serviram como orientadores das decisões realizadas por N e P. Conhecendo os limites dentro dos quais seria adequado atuar, os executivos puderam tomar decisões com base em critérios explícita ou implicitamente estabelecidos pela empresa.

Além dos valores organizacionais, N entende que seus próprios valores tiveram influência em suas decisões na organização. Sua ética pessoal abre um leque de possibilidades e exclui outras tantas:

“Até mesmo quando é tu sozinho que toma a decisão, tua consciência vai te cobrar. Por isso que tomar decisão não é uma coisa muito fácil” (N).

A narrativa de N expõe o elemento valores em nível pessoal, ou seja, a partir das normas internas desse indivíduo, decisões foram tomadas e seu comportamento dirigido (MELLERS, SCHWARTZ e COOKE, 1998).

Como nas outras organizações analisadas, as mudanças pelas quais a LUXO passou aconteceram em um ambiente de confiança intra-organizacional. Assim, P identificou os elementos comportamento confiável, comunicação e preocupação como pertencentes à organização. N ainda citou proximidade, conhecimento do outro e responsabilidade como outras características da LUXO. Como evidência da existência de confiança, cita-se a fala de N:

“Com ele, eu vou de olhos fechados” (N).

Explorando-se a expressão de N, pode-se considerar “ir de olhos fechados” como representação da vulnerabilidade com que o indivíduo coloca-se frente ao outro em uma relação de confiança. Como sugerem Tzafrir e Harel (2002), vulnerabilidade, reciprocidade e expectativa são características básicas de uma relação de confiança.

Conforme P, a confiança é baseada nas características profissionais dos indivíduos:

“Eu diria que é o lado profissional das pessoas que faz com que eu tenha confiança. É pelo profissionalismo que se chega a ter uma relação um pouco mais de amizade e confiança, mas não o reverso” (P).

Ainda, uma vez que confiar em alguém pressupõe uma parcela de risco, N narrou que utilizou-se de sua intuição (*feeling*) para que a confiança pudesse estabelecer-se. A confiança estabelecida por N teve como base a intuição, com a predominância de elementos alheios à consciência (DANE e PRATT, 2004) e não ocorreu por meio de embasamento técnico e científico:



“O *feeling*, esse cheiro, esse tino, pesa, acaba pesando (...) Não tem muito embasamento técnico ou científico, mas tu estás disposto a apostar” (N).

Outro elemento citado no caso da LUXO foi o humor. P destacou o humor existente no grupo de trabalho como influente em decisões:

“Essa forma das pessoas dizerem uma coisa séria e depois de dez minutos soltar uma brincadeira, rir um pouco, saber se desestressar ainda trabalhando é uma coisa que se tem aqui e que ajuda em momentos difíceis” (P).

O humor é descrito como facilitador da tomada de decisão, diminuindo a percepção de cobrança e pressão sobre o indivíduo. Nas palavras de P, o humor “desestressa”.

N também citou a fé na escolha como influente na assunção de riscos. Essa fé diz respeito à confiança que a decisão tomada é a mais adequada, não tendo caráter espiritual ou religioso:

“Ter fé também é importante, porque tu não pode ser pessimista ao ponto de pensar que vai investir e pode dar errado. Se pensa assim, nem começa” (N).

Sem relação com espiritualidade ou religiosidade, essa fé pode ser compreendida como uma crença na opção escolhida, que, ao certificar o indivíduo da adequação de sua escolha, fornece a confiança necessária para a assunção de riscos.

## **4.4 METALÚRGICA**

### **4.4.1 O Contexto Organizacional**

METALÚRGICA foi fundada em 1945 por dois sócios, que deram início a uma oficina para consertos de artigos de serralheria. Quando um deles entrou com mais recursos no pequeno empreendimento, decidiram que o nome da empresa seria seu sobrenome. Alguns

meses mais tarde, outros três sócios entraram no negócio, e a organização começou a produzir máquinas para o beneficiamento de madeira.

A partir da produção dessas máquinas, METALÚRGICA teve um crescimento expressivo, e o sócio majoritário passou a ocupar o cargo de presidente da organização. Sob seu comando, METALÚRGICA passou a investir em outros negócios: carrocerias, reboques, implementos rodoviários e perfilados, obtendo sucesso financeiro e reconhecimento do mercado.

Em 1990, em função da idade avançada em que o presidente se encontrava, foi iniciado o trabalho de sucessão de seu cargo. O sucessor inicialmente indicado, um dos filhos do fundador, morreu em acidente de trabalho na empresa. Ao outro filho, que declaradamente não gostava de negócios e do trabalho na empresa, socialmente conhecido como *bon vivant*, coube então a condução da organização.

A gestão desse presidente durou cerca de nove anos (1990 a 1999), e foi descrita como equivocada. No período, uma sucessão de erros colocou a empresa em posição bastante delicada do ponto de vista financeiro. Houve acentuada queda no faturamento da organização, que de R\$ 18 milhões chegou a R\$ 12 milhões em 1999. Nesse mesmo período, METALÚRGICA acumulava dívida de R\$ 15 milhões.

Preocupados com a situação em que a organização se encontrava, os outros sócios uniram-se e exigiram a contratação de uma empresa de consultoria, que indicou a troca da equipe diretiva. Dessa forma, o executivo A assumiu a gestão dos negócios da organização, ainda que formalmente não fosse o seu presidente.

No ano de 2000, o presidente teve diagnosticada uma grave doença e iniciou tratamento médico que o afastava por longos períodos da organização. Mesmo se mantendo na presidência, afastou-se das decisões e do dia-a-dia da organização, delegando toda a condução da METALÚRGICA para o executivo A e para uma equipe diretiva, que estava em formação. Sob a coordenação de A, foi reunido um grupo de profissionais (dentre eles uma

herdeira que carrega o sobrenome METALÚRGICA) para iniciar o trabalho de reestruturação da organização.

Um das ações imediatas dessa equipe foi a separação dos diversos produtos de METALÚRGICA em quatro unidades de negócios distintas, controladas por diferentes gestores. Essas quatro unidades de negócios mantêm-se atualmente e abrangem as áreas de mecânica e metalúrgica.

Após passar pela coordenação da gestão dos negócios da empresa, A assumiu formalmente a presidência da organização em 2004. Vale salientar que ele é filho de um dos antigos sócios que entraram na empresa pouco depois da sua fundação e que, quando foi indicado para a sucessão, já trabalhava na METALÚRGICA havia 20 anos.

Após a posse da nova diretoria, a organização conseguiu alavancar seu faturamento e diminuir significativamente suas dívidas. Na época em que as entrevistas ocorreram (agosto de 2005), a previsão de quitação das dívidas era para o final do ano de 2005. Naquele momento, a empresa contava com aproximadamente 320 colaboradores (divididos em duas fábricas) e prospectava um faturamento de aproximadamente R\$ 52 milhões para o ano de 2005.

Na empresa METALÚRGICA foram entrevistados quatro executivos que tiveram que tomar decisões relacionadas às seguintes questões:

- O que fazer para evitar a falência da METALÚRGICA?
- Como reestruturar a empresa?
- Quais pessoas escolher para a gestão das unidades de negócio?
- Como retomar o crescimento da organização?

#### 4.4.2 As Narrativas dos Executivos

##### EXECUTIVO A

A tem 45 anos e há 26 trabalha na METALÚRGICA. Graduado em Administração de Empresas e com especializações em Finanças e Controladoria e Gestão Empresarial, desenvolveu atividades nos setores Contábil, Recursos Humanos, Financeiro e Comercial da METALÚRGICA. Em 1989, tornou-se Gerente Administrativo Financeiro da empresa e, em 2003, tornou-se Vice-Presidente, passando a Diretor Presidente em 2004. É filho de um dos fundadores da empresa.

Durante a entrevista, A demonstrou uma ligação grande com a organização:

“Desde os seis anos de idade eu venho aqui na METALÚRGICA, sempre quis trabalhar nessa empresa (...) O meu pai fazia hora extra e eu vinha com ele, acompanhava o serviço dele de noite, ficava, sei lá, ficava correndo dentro da empresa” (A).

“[A empresa,] para mim, é quase a minha mãe” (A).

“Eu gostaria de trazer o meu filho futuramente para cá e queria que ele um dia chegasse à presidência da empresa. Isso é o que eu mais gostaria, a continuidade da empresa com o meu filho, depois com o meu neto. Existe aqui uma sensação de eternidade, uma sensação de que [a empresa] é inquebrável, que o que nós conseguimos aqui é muito difícil de destruir” (A).

Os ganhos pessoais que teria com a mudança também foram citados durante a entrevista. A respeito disso, A ressaltou que a busca pela autopromoção facilitou as decisões:

“Então instala-se nas pessoas aquela vontade de realização pessoal e profissional. Eu acho que isso supera todos os riscos” (A).

“Vem o desafio e vem aquela coragem, que é quase natural, de querer promover o próprio nome: *Vamos entrar para a história dessa empresa*” (A).

“Da minha parte e da parte dos outros profissionais da METALÚRGICA, o risco tem sido superado pela necessidade de reconhecimento profissional e pessoal que nós mesmos nos colocamos” (A).

Esse envolvimento pessoal o impeliu a ir em busca de crescimento pessoal:

“Eu já fiz alguns anos de análise (...) Eu tive que crescer também, depois de 1999 eu tive que crescer muito porque senão eu não ia conseguir superar esses desafios” (A).

A falou ainda que normas e regras da organização deram sustentação para a mudança e alicerçaram todas as ações:

“Os valores da empresa é um dos motivos pelo qual ela ainda não desapareceu” (A).

“Os valores que essa empresa tem, apesar de toda essa confusão que aconteceu, sempre existiram... Já estão dentro do espírito da empresa, vieram da fundação dela e são responsáveis pelos sessenta anos que [a empresa] tem. Valores como honestidade, sacrifício, dedicação, austeridade, coisas desse tipo. Esses valores existem dentro da empresa, e quem não quiser praticar vai ficar fora” (A).

Alguns elementos que se referem às relações interpessoais na METALÚRGICA são percebidos por A como facilitadores em momentos de decisão. Um desses elementos é o respeito e a autonomia que há em relação aos gestores das unidades:

“Respeito os gestores [das unidades] acima de mim, porque eles têm que ter autoridade no negócio deles, eu represento a corporação. Então a delegação é total e só participo quando sou chamado, mas primeiro o gestor da unidade” (A).

A confiança que os diretores das unidades tinham em A parece ser um fator que os influenciou no processo de reestruturação da METALÚRGICA:

“Os gestores assumiram um grande risco, cada um na sua área e com muita coragem aceitaram esse desafio. Eu diria que naquele momento eles acreditaram na nova liderança que estava sendo colocada na empresa. Acho que isso ajudou eles a criar um pouco mais de coragem para trabalhar junto comigo na administração do negócio” (A).

Essa confiança foi percebida como sendo em relação à pessoa de A, não somente em relação às suas habilidades profissionais e técnicas:

“Se eu passei alguma confiança para essas pessoas, foi uma confiança como pessoa. Eu acho que os valores que uma pessoa tem, não técnicos, mas valores de credibilidade, de honestidade, de confiança, de comportamento e de atitude dão a confiança” (A).

“Eu acho que o que levou essas pessoas a confiarem foi o modelo que eu passava como pessoa. Honestidade e a forma como eu tratava todas as pessoas da empresa” (A).

A confiança foi descrita como um amálgama que uniu os membros do grupo diretivo:

“Foi nomeado um grupo que poderia trazer uma resposta diferente para a organização, e esse grupo se uniu porque todos, de alguma forma, tiveram confiança em todos” (A).

Ainda, para A, a confiança na viabilidade dos negócios da empresa foi fundamental para a manutenção do grupo e para a assunção de riscos:

“Eu acho que o que uniu [o grupo] foi principalmente a confiança nos negócios da empresa” (A).

“Eu acho que teve outro segredo na recuperação da empresa: além da nova liderança que estava se instalando, existia a confiança nos negócios da empresa” (A).

Conforme A, o fato de os membros compartilharem os mesmos objetivos possibilitou a retomada de crescimento da empresa:

“Tu pode juntar uma equipe até com conhecimento mediano, mas se eles puxarem na mesma direção, isso é um grande negócio. Agora, se tu tiveres doutores e cada um puxar para um lado diferente, não tem como [dar certo]” (A).

A união entre os diretores das unidades e o Diretor Presidente é percebida como derivada da oportunidade de comandar a empresa:

“Quando a gente viu a oportunidade de assumir a autoridade, o comando da empresa, essa união [do grupo] foi meio automática” (A).

A demonstrou perceber a equipe como um facilitador para a tomada de decisão, já que riscos e responsabilidades podem ser compartilhados:

“A decisão não é uma coisa que me assusta muito porque é tomada sempre de maneira compartilhada” (A).

“Até outro dia nós estávamos reclamando... Agora que [o comando da empresa] está na nossa mão, será que nós vamos conseguir? Em equipe isso fica como um desafio. Se houvesse um único responsável, daí seria uma tremedeira daquelas. Agora, trabalhando em equipe, se consegue enfrentar o desafio” (A).

Compartilhar decisões em equipes faz parte do cotidiano da METALÚRGICA:

“Aqui nunca só uma pessoa vai resolver o problema. O espírito aqui é esse, nós somos em cinco, e esses cinco tem as suas equipes. Nós temos um conjunto de profissionais, nos vários escalões, e eles são chamados diariamente para realizar junto com a diretoria as decisões de comando da empresa” (A).

Elementos referentes à fé foram descritos como importantes na tomada de decisão. Fé, nesse caso, significa acreditar nos benefícios que as mudanças trariam:

“Então nós assumimos um risco muito grande, um desafio muito grande. Eu acho que acreditar foi o detalhe que fez a coisa dar certo” (A).

O executivo descreveu elementos ligados à espiritualidade como facilitadores em suas decisões:

“Com a sustentação que a gente têm, sustentação do lado espiritual, os riscos sempre ficam bem menores” (A).

METALÚRGICA foi descrita por A como tendo uma luz ou espírito próprio muito forte, capaz de superar as adversidades. A função dessa luz seria orientar e mostrar caminhos em situações difíceis:

“Acho que é o espírito da empresa, alguma coisa assim. Tem alguns acontecimentos na história da empresa que eu só posso justificar como se fosse um espírito, que faz as coisas acontecerem na hora certa. Eu falo que a METALÚRGICA tem uma estrela, e por sinal o logotipo da empresa é uma estrela. Essa empresa tem uma estrela que em momentos de grandes dificuldades aparece, ilumina um novo caminho” (A).

“A estrela que essa empresa tem é uma coisa de arrepiar. É isso que faz a gente às vezes crer, talvez indevidamente, que isso aqui é uma coisa inquebrável” (A).

Além do espírito da empresa, como o executivo descreveu, ele próprio acredita ser conduzido por uma luz que o guia e o orienta:

“Essa mesma estrela que a METALÚRGICA tem, eu tenho ela todos os dias. Então isso dá uma sensação de confiança pra gente” (A).

Ainda, afirmou que a intuição foi utilizada em suas decisões e também pode ser descrita como facilitadora desse processo:

“Era uma visão meia intuitiva, sem nenhuma comprovação, que o somatório desses quatro negócios era melhor do que um negócio individualmente” (A).

## **EXECUTIVO V**

V tem 52 anos e desde os 15 anos presta serviços à METALÚRGICA. Iniciou suas atividades como auxiliar de fábrica, passando por diversas áreas operacionais, antes de chegar a seu primeiro cargo de supervisão. Formado em Engenharia Mecânica, respondeu pela supervisão de produção de uma das unidades da METALÚRGICA, passou a Gerente de Engenharia e atualmente é diretor de umas das unidades da empresa, cargo que ocupa desde 2000.

Segundo sua percepção, elementos como envolvimento, orgulho e comprometimento auxiliaram no processo de mudança:

“Na verdade, a gente consegue administrar o risco porque quando estamos envolvidos em uma empresa, e eu sempre tive orgulho de estar na



METALÚRGICA, fazemos de tudo para que ela não... Digamos assim, o último estágio seria ela fechar comigo aqui dentro, tá entendendo?” (V).

“As coisas acontecem porque as pessoas ficam comprometidas” (V).

Elementos ligados a crenças também influenciam a tomada de decisão, segundo percepção de V. O fato de acreditar que vai dar certo impulsiona a assunção de riscos:

“A gente tem que aliar a vontade e acreditar naquilo que está se fazendo” (V).

V também percebe que o fato de haver fé em uma entidade superiora, que provê respostas e caminhos a serem seguidos, facilita o ato de decidir e arriscar. Segundo ele, a fé faz com que o indivíduo assegure-se de que algo mais poderoso sustenta suas ações, fortalecendo-o para tomar decisões complexas e com grandes chances de erros:

“Se tu já estás indo lá fazer uma oração para que aquilo que tu imaginou que era muito grande para ti aconteça, já começou bem. Tu já estás te preparando. A gente já está se preparando. Já não estou derrotado, eu fui lá pegar um apoio (...) A fé te facilita, é um auxílio” (V).

“Com a fé dá para a gente derrubar as montanhas” (V).

Elementos referentes ao trabalho em equipe também são sentidos como facilitadores da tomada de decisão. Um desses elementos é a confiança das lideranças em seus subordinados:

“A confiança que a direção passou para a gente, que o grupo de conselheiros da empresa também passou para direção foi uma coisa só. Foi uma equipe só” (V).

Assim, ações e resultados sentidos primeiramente como impossíveis de acontecerem por V, tornam-se realidade com o trabalho desenvolvido em equipe:

“Às vezes eu acho uma coisa impossível e a gente trabalha para acontecer. Cada um dá mais de si e acaba fazendo” (V).

## EXECUTIVO M

M tem 35 anos e trabalha há 11 na empresa. Até o ano de 1998, desenvolveu atividades de vendas e assistência técnica ao cliente em sua Unidade, passando a gestor em 1999. Atualmente cursa Administração de Empresas com ênfase em *Marketing*.

Segundo o executivo, o fato de existirem regras e padrões estabelecidos para a ação tem orientado as suas decisões. Estando essas regras claras, o próprio grupo conhece os limites dentro dos quais deve atuar:

“O próprio grupo, quando tem algumas coisas pré-definidas, se cobra do que pode ou não fazer. Quando foge um pouco, puxa o sujeito de volta *Opa, não foi isso que a gente definiu*. Dentro dessas definições, todos têm autonomia” (M).

Um fator determinante para a assunção de ricos por parte de M foi a confiança que as lideranças da organização nele depositaram:

“*Condições tu tem, o mercado tu conhece, isso é uma coisa que tu não sabe agora mas vai aprender com o tempo*, houve toda uma construção com a ajuda das pessoas da própria empresa” (M).

O executivo sente que a confiança que nele depositaram foi em função de suas características pessoais:

“Foi mais pela minha capacidade do que pelo meu conhecimento de mercado. Foi pela minha vontade de crescer e pelas condições que eu tinha para crescer, por isso que foi me dada essa chance” (M).

“Tem o lado pessoal: eu não acredito que tu vais colocar uma pessoa num cargo de executivo se tu não tiveres um relacionamento de confiança com essa pessoa” (M).

A confiança que o executivo deposita em seus funcionários tem fonte subjetiva, sendo determinada pela percepção e intuição do mesmo:

“Eu tenho que te dizer que o que me faz confiar é o meu *feeling*. Muitas vezes se apela para ele, daí tem que confiar, tem que dizer que vai dar certo, e vamos embora” (M).

“Tu tem que ouvir a tua experiência, o que o teu *feeling* está dizendo. Por natureza se toma decisão assim” (M).

O executivo falou ainda da forma como trabalha, da confiança que deposita em sua equipe. Existindo confiança, M percebe que há possibilidade de autonomia e de tomada de decisão em conjunto, o que minimiza os riscos:

“Eu gosto de trabalhar assim, dando autonomia, claro que dentro de certos parâmetros. Acho que vai muito da confiança. Para eu fazer isso eu tenho que ter total confiança na minha equipe, se eu não tiver eu não posso fazer isso. Mais uma vez eu deixei claro que eu só consigo trabalhar se tiver confiança, senão a gente vai ter que sentar e conversar ou eu vou trocar pessoas. Acho que a confiança é a base pra gente começar a desenvolver um trabalho de tomada de decisões, para eu tomar decisões de risco. Eu não sou o dono da verdade, e como eu dou autonomia para eles opinarem, eu tenho que ouvir a opinião deles. E a opinião deles para mim é importante porque me ajuda a tomar a minha decisão, de repente eu posso estar pensando de um lado e esquecer de outro” (M).

## EXECUTIVA T

T, cujo sobrenome é o nome da empresa, tem 30 anos e é neta do fundador da empresa. Formada em Administração de Empresas e pós-graduada em *Marketing*, teve algumas experiências de estágio em outras empresas antes de trabalhar na METALÚRGICA, onde desenvolve atividades há 6 anos. Trabalhou na área financeira e foi transferida para a área de *marketing*, onde chegou a assumir o comando do setor. Há aproximadamente um ano dirige uma das unidades de negócio da METALÚRGICA.

Segundo ela, alguns fatores referentes às relações interpessoais na METALÚRGICA possibilitam o estabelecimento de confiança para as decisões. Um desses fatores é a transparência:

“Na medida que tu não confia em alguém, tu prejudica até a própria equipe. Não tem um rendimento normal, tu tem que ficar te cercando de alguns cuidados, a coisa não anda. Acho que transparência é imprescindível. A gente é profissional, se alguém está com problemas, vamos resolver agora e deixar as conversas de bastidores de lado” (T).

O comprometimento foi descrito como outro fator que facilita a tomada de decisão:

“Então não tem interesse da gente se exhibir um para o outro, entende? Acho que a gente chegou num nível de comprometimento pessoal com a empresa” (T).

A abertura e o respeito fazem com que todos se sintam confortáveis para expor suas idéias e contribuir nas decisões:

“Tu não leva um assunto e [outros] dizem: *Ah, que besteira*. Todo mundo se envolve e coloca sua posição sobre o assunto. Ninguém trata diferente a tua idéia da [idéia] do outro” (T).

A confiança é estabelecida por meio da percepção sobre a intenção do outro:

“Eu acho que é mais de sentimento, tu sente quando a pessoa está bem intencionada e faz a coisa em prol do que se está esperando” (T).

T ainda destacou a importância da reputação de outros diretores da empresa como forma para o estabelecimento da confiança:

“Eu acho que o teu histórico dá muito respaldo para as pessoas confiarem em ti. (...) Pelo histórico tu tens uma visão do que aconteceu, do que a pessoa já fez, como ela trabalha, é por esse lado” (T).

T mostrou que seus sentimentos sobre a organização, principalmente sua ligação em função de ser uma herdeira da METALÚRGICA, têm influência em suas decisões:

“Eu acredito muito na estrutura da empresa, nos negócios. Eu tenho motivos para isso porque o meu avô foi o fundador da empresa, tem todo um histórico... Além do lado profissional, eu tenho todo um outro lado. É um negócio que não tem como eu não me interessar, não querer que a coisa vá adiante” (T).

São intensos os afetos em relação à empresa:

“Forte, é uma coisa que não dá para eu te expressar... É uma coisa que era do meu avô, depois do meu pai, e agora eu e o meu irmão [estamos aqui]” (T).

Assim como outros executivos da empresa, T percebe que a integração das equipes favorece as decisões:

“O grupo é sempre uma força, tanto que essa é a nossa filosofia agora. Agora todo mundo vai ser ouvido, todo mundo vai participar. A gente se torna uma coisa com mais força” (T).

“A gente se reúne e a gente discute sobre os assuntos, sobre as dúvidas, qualquer informação que vem de fora. A gente senta e decide se vamos resolver assim ou assado. A gente tenta nessa integração resolver o problema. Na verdade ninguém é dono da verdade, a gente realmente discute um assunto e chega num denominador comum” (T).

#### **4.4.3 Discussão do Caso**

A análise do caso da METALÚRGICA tem como foco a identificação de elementos do sistema experiencial que tiveram influência na condução das mudanças associadas à sucessão ocorrida no topo da empresa em 2000 e à reestruturação que a organização sofreu no período subsequente a essa sucessão.

Percebe-se, pelas narrativas dos executivos T e A, que seus vínculos afetivos com a organização transcendem o âmbito profissional e destacam-se como elemento do sistema experiencial influente em decisões. Bannister e Remenyi (2000) deixam claro que os elementos que fazem parte do sistema experiencial são subjetivos e relacionam-se com o mundo interno dos indivíduos, ao qual os vínculos e as ligações afetivas pertencem. Nesse caso, pode-se considerar o vínculo afetivo entre executivos e a empresa como um elemento do sistema experiencial que facilita o estabelecimento da confiança. As falas abaixo sugerem esses vínculos:

“Eu acredito muito na estrutura da empresa, nos negócios. Eu tenho motivos para isso porque o meu avô foi o fundador da empresa, tem todo um histórico... Além do lado profissional, eu tenho todo um outro lado” (T).

“Existe aqui uma sensação de eternidade, uma sensação de que é inquebrável, que o que nós conseguimos aqui é muito difícil de destruir” (A).

T e A sugeriram que o fato de ser membro de família fundadora da METALÚRGICA, o “outro lado” ao qual T se referiu, influencia o estabelecimento da confiança, visto que há uma sensação de perenidade, descrita por A. Como as famílias, que se renovam com o passar das gerações, também há uma sensação de continuidade na organização que pode impelir seus executivos para o futuro e, com isso, fazê-los adquirir confiança para tomar riscos. Como exemplo dessa continuidade, cita-se um extrato da narrativa de A, que teve o pai como fundador da organização e pensa que, no futuro, seu filho e seu neto poderão trabalhar na METALÚRGICA:

“Isso é o que eu mais gostaria, a continuidade da empresa com meu filho, depois com o meu neto” (A).

Estando comprometidos e sentindo-se responsáveis pela continuidade da METALÚRGICA, executivos podem empenhar-se em riscos para lutar por uma organização que tem paralelos com suas vidas:

“[A empresa,] para mim, é quase a minha mãe” (A).

Integrado a esse elemento de vínculo, a atitude de A em ver a crise como uma oportunidade pessoal alavancou a assunção dos riscos inerentes às mudanças:

“Instala-se nas pessoas aquela vontade de realização pessoal e profissional. Eu acho que isso supera todos os riscos” (A).

“O risco tem sido superado pela necessidade de reconhecimento profissional e pessoal que nós mesmos nos colocamos” (A).

Ligado afetivamente à organização, A busca realização pessoal e profissional a partir de seus resultados como presidente da METALÚRGICA. Ao saber que terá reconhecimento se

conseguir superar a crise, enfrenta os riscos. Como Maitlis e Ozcelik (2004) descrevem, ao anteciparem a emoção gerada por suas ações, indivíduos fazem suas escolhas. Da mesma forma, ao antecipar que terá o reconhecimento pretendido se fizer uma boa gestão, A decidiu arriscar no sentido de empreender as mudanças necessárias para a reestruturação da empresa.

As escolhas também são influenciadas pelos valores da METALÚRGICA. Há o conhecimento do que pode ou não ser feito, limitando as opções de ação e reduzindo as possibilidades de escolha (MELLERS, SCHARTZ e COOKE, 1998). Como já observado nos casos anteriores, o elemento valores apresenta-se também no caso da METALÚRGICA:

“O próprio grupo, quando tu tens as coisas pré-definidas, se cobra do que pode ou não fazer” (M).

“Esses valores existem dentro da empresa, e quem não quiser praticar vai ficar fora” (A).

Uma vez que determinam as opções aceitáveis, reduzindo hipóteses, os valores da organização fazem com que o indivíduo tenha menos alternativas. Em um contexto de menor complexidade, há mais possibilidade de acertos, o que tem influência na assunção dos riscos. Embora haja redução das possibilidades, o risco ainda é presente.

Esse risco pode ser enfrentado com o uso da intuição (*feeling*), que se apresenta como elemento que influencia no estabelecimento de confiança:

“Era uma visão meia intuitiva, sem nenhuma comprovação” (A).

“Eu tenho que te dizer que o que me faz confiar é o meu *feeling*” (M).

A partir das narrativas de A e M, percebe-se que nem sempre indivíduos são capazes de articular as razões para a tomada de decisão (SHAPIRO e SPENCE, 1997), o que é interpretado por A como uma decisão “sem comprovação”. Percebe-se que esse executivo narrou o uso da intuição quando se referiu à reestruturação da METALÚRGICA, ou seja, um

problema complexo e sem nenhum precedente na organização, o que está em consonância com os achados de Shapiro e Spence (1997), que afirmam que situações dessa natureza tendem a ser resolvidas com a utilização de elementos do sistema experiencial.

Ainda no que se refere ao elemento intuição, retomam-se as idéias de Epstein (1994), que afirma que esse elemento faz parte da natureza humana. Ilustra-se essa característica com a narrativa de M:

“Tu tem que ouvir a tua experiência, o que o teu *feeling* está dizendo. Por natureza se toma decisão assim” (M).

Cita-se ainda a crença na alternativa escolhida como importante para o estabelecimento da confiança, pois fornece segurança ao indivíduo. A proposta desse elemento já foi discutida no caso da LUXO, e entende-se que sua dinâmica pode ser compreendida como uma crença na opção escolhida, que certifica o indivíduo da adequação de sua escolha, provendo a possibilidade de confiança nas decisões a serem tomadas:

“Acreditar foi o detalhe que fez a coisa dar certo” (A).

“A gente tem que aliar a vontade e acreditar naquilo que está se fazendo” (V).

O elemento espiritualidade também foi encontrado na METALÚRGICA como forma de estabelecer confiança. Ao acreditar que a organização tem uma estrela que a dirige e auxilia, A parece compreender que há uma força que orienta suas ações e as da organização:

“Acho que é o espírito da empresa, alguma coisa assim. Tem alguns acontecimentos na história da empresa que eu só posso justificar como se fosse um espírito, que faz as coisas acontecerem na hora certa. Eu falo que a METALÚRGICA tem uma estrela, e por sinal o logotipo da empresa é uma estrela. Essa empresa tem uma estrela que em momentos de grandes dificuldades aparece, ilumina um novo caminho” (A).



“A estrela que essa empresa tem é uma coisa de arrepiar. É isso que faz a gente às vezes crer, talvez indevidamente, que isso aqui é uma coisa inquebrável” (A).

“Essa mesma estrela que a METALÚRGICA tem, eu tenho ela todos os dias. Então isso dá uma sensação de confiança pra gente” (A).

Se essa estrela ilumina e mostra os caminhos a serem seguidos em momentos difíceis, sua existência parece fornecer confiança, pois A confia que, no momento oportuno, ela aparecerá para lhe auxiliar. Assim, compreende-se que o executivo pode assumir mais riscos em momentos de complexidade, já que tem a certeza de que contará com apoio sobrenatural quando precisar.

Nesse mesmo contexto, V explicou de que forma ocorre a dinâmica dos elementos espiritualidade e religiosidade em seu ponto de vista:

“Se tu já estás indo lá fazer uma oração para que aquilo que tu imaginou que era muito grande para ti aconteça, já começou bem. Tu já estás te preparando. A gente já está se preparando. Já não estou derrotado, eu fui lá pegar um apoio (...) A fé te facilita, é um auxílio” (V).

V introduziu o componente motivação ao interpretar o papel da espiritualidade em tomadas de decisão, pois compreende que, quando o indivíduo conta com o apoio de uma instância espiritual, sente-se motivado a seguir lidando com a crise. Observa-se que esse componente motivacional também foi discutido no caso da HOSPITALAR, ao identificar o elemento esperança como influente nas decisões daquela organização.

Também como nos outros casos analisados, os elementos do sistema experiencial que tiveram influência no estabelecimento da confiança no caso da METALÚRGICA apoiaram-se sobre bases de confiança intra-organizacional. Assim, A identificou os atributos demonstração de respeito e credibilidade, enquanto V destacou preocupação e T citou intenção de ser digno de confiança.

Ainda, para T, a confiança pôde estabelecer-se a partir da reputação de outros executivos. Tal como Zucker (1986) afirma, por meio da interação entre indivíduos ao longo do tempo, a confiança instala-se:

“Eu acho que o teu histórico dá muito respaldo para as pessoas confiarem em ti. (...) Pelo histórico tu tens uma visão do que aconteceu, do que a pessoa já fez, como ela trabalha, é por esse lado” (T).

Os executivos entrevistados elencaram que outras características da organização influenciaram no estabelecimento da confiança: envolvimento, orgulho, comprometimento e transparência.

## 5 Conclusões

O objetivo estabelecido neste trabalho foi o de analisar como elementos do sistema experiencial exercem influência no estabelecimento da confiança necessária à assunção de riscos de processos decisórios em mudanças organizacionais estratégicas. Como um diferencial em relação a outros estudos, que examinam elementos do sistema experiencial e dinâmicas inerentes a processos decisórios separadamente, buscou-se aqui identificar os efeitos de elementos do sistema experiencial em contextos de decisão.

Para atingir esse objetivo, realizou-se revisão de literatura focada nas relações entre tomada de decisão, risco e confiança e investigaram-se os componentes do sistema experiencial na assunção de riscos. A partir da exploração de narrativas de executivos, procurou-se identificar elementos do sistema experiencial implicados em decisões estratégicas e analisar como influem na assunção de riscos.

Desde a revisão de literatura, foi estabelecido um modelo de análise. Quatro casos nos quais mudanças estratégicas foram identificadas foram investigados: HOSPITALAR, EQUIPAMENTOS, LUXO e METALÚRGICA.

No caso HOSPITALAR, verificou-se o elemento religiosidade na base de decisões estratégicas tomadas na organização, podendo ser compreendido como intrínseco à cultura da organização, produzindo confiança e facilitando decisões e riscos. Como apoio às decisões, também se observou a importância de um otimismo alicerçado na esperança. Além disso, nesse caso, a crise da empresa significou oportunidade para um dos executivos principais, o que revestiu com emoções positivas as decisões e os riscos a serem tomados. Ainda, os valores da organização apresentaram-se como balizas, que impuseram limites à ação dos executivos, facilitados suas decisões. Mesmo com todos esses elementos do sistema experiencial, riscos ainda encontravam-se presentes nas decisões tomadas pelos executivos G,

D e C e, com a utilização da intuição, esses executivos encontraram um meio de confiar e arriscar.

Na EQUIPAMENTOS, a identificação de um comprador para a empresa foi a decisão chave. Nesse caso, observa-se a importância dos valores organizacionais para a tomada de decisão, já que os executivos L e E procuraram um comprador capaz de manter a organização com o mesmo padrão de cultura e código de valores. Assim, a escolha do comprador teve como componente a identificação dos valores de cada uma das empresas interessadas, como uma condição para que o negócio fosse realizado. Nesse caso, salienta-se a importância da confiança baseada na reputação como forma do risco ser tolerado. Mesmo com essas possibilidades de confiança, riscos não foram totalmente descartados, e identificou-se a utilização da intuição nos processos decisórios facilitando o estabelecimento de confiança.

As principais mudanças empreendidas na LUXO não dependeram dos executivos entrevistados, pois eles seguiram diretrizes ditadas pela matriz em relação a uma decisão estratégica. As decisões que N e P tiveram que tomar, desdobramentos da decisão da matriz, foram amparadas fortemente nos valores organizacionais, pois, conhecendo os limites dentro dos quais seria adequado atuar, os executivos tomaram decisões baseando-se em critérios, explícita ou implicitamente, estabelecidos pela empresa. Nesse caso, um dos executivos percebeu seus valores pessoais como influentes em suas decisões na organização. O outro executivo, francês, salientou a importância do humor na tomada de decisão, citando-o como um elemento do sistema experiencial influente nas mudanças organizacionais realizadas. A intuição e a fé nas escolhas também foram citadas como elementos que proporcionaram o estabelecimento de confiança para as decisões e para as ações na LUXO.

No caso METALÚRGICA, as mudanças foram associadas à sucessão ocorrida na empresa e à reestruturação que a organização sofreu após essa sucessão. Os vínculos afetivos de dois executivos com a organização e a percepção da crise como oportunidade podem ser compreendidos como ligados às emoções, facilitando as decisões e os riscos. A crença que a

decisão tomada era a correta e a intuição também foram elementos identificados como apoio às decisões. Apesar de a organização não ter uma história que a ligue a uma tradição religiosa ou espiritual, o elemento espiritualidade foi identificado como facilitador do estabelecimento da confiança para um dos executivos. Assim como em outros casos, as mudanças ocorreram dentro de limites estabelecidos pelos valores organizacionais, que reduziam as possibilidades de escolha dos executivos.

A partir da análise desses quatro casos, verificou-se a influência de elementos do sistema experiencial em processos decisórios de mudanças organizacionais estratégicas e constatou-se que as decisões têm influência de aspectos subjetivos dos atores envolvidos.

Observou-se que, de forma geral, os elementos do sistema experiencial aqui identificados não influem na realidade, alterando as condições de risco ou de incerteza das situações vivenciadas pelos executivos em suas organizações, porém interferem nas percepções dos executivos acerca do risco. Os elementos identificados (emoção, humor, valores, intuição, espiritualidade, religiosidade e esperança) contribuem para o estabelecimento da confiança necessária à assunção de riscos e, assim, têm efeitos no curso das decisões tomadas. Os casos estudados sugerem que os dados implicados nas situações de decisão são interpretados pelos tomadores de decisão sob efeitos dos elementos do sistema experiencial.

Cabe destacar que, nos quatro contextos organizacionais analisados, os elementos valores e intuição se fizeram presentes e foram descritos pelos executivos entrevistados como influentes no estabelecimento de confiança.

Especificamente em relação ao elemento valores, verificou-se que influi em decisões, dirigindo as escolhas, como já foi demonstrado na literatura (FINEGAN, 2000; SULLIVAN, SULLIVAN e BUFFTON, 2002; WILLIAMS, 2002; MELLERS, SCHWARTZ e COOKE, 1998; FONSECA, 1999) e nos casos analisados. Ao se utilizar esse elemento, o leque de

opções dos executivos diminui, e suas escolhas passam a contar com menor número de variáveis.

Deve-se ressaltar que os executivos consideram o suporte da organização, por meio de seus valores, em momentos de crises e mudanças organizacionais estratégicas, em contraposição aos valores pessoais dos executivos encarregados de tomar as decisões (houve apenas uma referência aos valores pessoais, no caso do executivo N). Tal achado sublinha a importância de se construírem e de se manterem valores organizacionais consistentes, que poderão ser o fator crítico de sustentação de decisões e gestão de crises em contextos de mudanças.

No que se refere à compreensão da dinâmica de elementos que têm influência em tomadas de decisão, percebe-se que os elementos esperança (no caso da HOSPITALAR) e espiritualidade (no caso da METALÚRGICA) trazem um componente motivacional, já que incentivam executivos que passam por mudanças a reagir e a buscar soluções para essas situações.

Observou-se também que o nível em que os elementos se estabelecem (organizacional ou individual) varia, ou seja, elementos que se conectam ao nível organizacional, podem também se ligar ao nível individual. Embora a literatura faça segmentação entre os níveis organizacional e individual, como já foi apresentado no modelo de análise construído a partir do Referencial Teórico<sup>15</sup>, os casos analisados mostraram existir sobreposição entre os níveis. Como exemplo, destaca-se o caso do elemento valores, que aparece em nível das organizações, mas, no caso da LUXO, um de seus executivos menciona que seu próprio código de valores auxiliou nas decisões. Da mesma forma, no caso HOSPITALAR, o elemento religiosidade é remetido ao nível organizacional, mas também aparece em nível individual no caso da executiva C.

---

<sup>15</sup>O modelo de análise encontra-se na página 41.

É pertinente destacar que todos os casos analisados apresentaram indícios de confiança intra-organizacional prévia às mudanças, com identificação de elementos descritos na literatura como atributos em todos os contextos organizacionais. Nas narrativas dos executivos, foram identificados os seguintes atributos da confiança: abertura, respeito, cuidado, comportamento confiável, comunicação, preocupação, demonstração de respeito, credibilidade, preocupação e intenção de ser digno de confiança (TZAFRIR e HAREL, 2002). Assim, aponta-se como característica deste estudo a influência de elementos do sistema experiencial em organizações que aparentemente tinham confiança intra-organizacional já estabelecida.

Como limitação do presente estudo, ressalta-se que, se tratando de pesquisa qualitativa, o foco está na busca de aprofundamento de relações e proposições, mas as conclusões aqui apresentadas não podem ser estendidas estatisticamente a outras organizações. Cabe também salientar que nenhum dos casos analisados encaixa-se perfeitamente no modelo teórico, estabelecido desde o Referencial Teórico. Isso sugere que a pesquisa sobre as relações confiança e risco ainda exige novos estudos para o estabelecimento de proposições generalizantes.

Ainda, é necessário mencionar que, tendo em vista os limites deste estudo, uma série de dados fornecidos pelos entrevistados não foram utilizados em função de fugirem do escopo teórico do trabalho. Nas narrativas, diversas vezes foi salientada a importância das relações interpessoais nas organizações pesquisadas, bem como a influência da liderança para o estabelecimento de confiança. Tais dados não foram analisados, mas abrem interrogações para futuros trabalhos.

Como sugestão para futuros estudos, destaca-se a relevância de se estudarem, de forma aprofundada, os elementos valores e intuição, visto que se repetiram nos quatro contextos organizacionais pesquisados, e de analisar-se, de forma específica, a influência desses elementos em processos decisórios. Ainda, no que se refere a sugestões para estudos futuros,

verifica-se a importância de se validarem os atributos da confiança descritos na literatura em contextos brasileiros, uma vez que os executivos identificaram outras características da organização e das relações interpessoais como precursoras e componentes da confiança. Também se sugere a análise da influência de elementos do sistema experiencial em contextos organizacionais nos quais a confiança intra-organizacional não esteja presente.



### Referências Bibliográficas

AGOR, Weston H. How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions. In: **Business Horizons**, p.49-53, jan-feb 1986.

ALI, Abbas J. Decision-Making Style, Individualism and Attitudes toward Risk of Arab Executives. **International Studies of Management and Organizations**, v.23, n.3, p.53-73, 1993.

ANDERSEN, Jon Aarum. Intuition in Managers: Are intuitive managers more effective? In: **Journal of Managerial Psychology**, v.15, n.1, p.46-67, 2000.

ATKINSON, Sally; BUTCHER, David. Trust in managerial relationships. **Journal of Management Psychology**, v.18, n.4, p.24-35, 2003.

BAIARD, Inga S.; THOMAS, Howard. Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. Academy of Management. **The Academy of Management Review**. Mississippi State, p.230-243, apr 1985.

BANNISTER, Frank; REMENYI, Dan. Acts of Faith: Instinct, value and IT Investment Decisions. **Journal of Information Technology**, v.15, p.231-241, 2000.

BANSAL, Pratima. From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. In: **Organization Science**, vol.14, n.5, p.510-527, sep-oct 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNES, Louis B. Como Gerar Confiança dos Funcionários na Empresa. **Coleção Harvard de Administração**, v.15, p.37-63. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

BATEMAN, Thomas S.; ZEITHAML, Carl P. The Psychological Context of Strategic Decisions: A Model and Convergent Experimental Findings. **Strategic Management Journal**, v.10, p.59-74, 1989.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BEUGELDDIJK, Sjoerd; SLANGEN, Arjen; HERPEN, Marco. Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc. **Journal of Organizational Change Management**, v.15, n.3, p.311-326, 2002.

BLINDER, Alan S.; MORGAN, John. Are Two Heads Better Than One? **Monetary Policy by Committee**. Disponível no site: <http://groups.haas.berkeley.edu/imio/morgan%20091202.pdf>. Acessado em: 29 dez 2004.

BONABEAU, Eric. Don't Trust Your Gut. **Harvard Business Review**, p.116-123, may 2003.

BROMILEY, Philip. Testing a Causal Model of Corporate Risk Tanking and Performance. **Academy of Management Journal**, v.34, n.1, p.37-59, 1991.

CARUSO, Eugene M.; SHAFIR, Eldar. Now that I Think about it, I'm in the Mood for Laughs: Decisions Focused on Mood. **Journal of Behavioral Decision Making**, no prelo. Disponível no site: <http://www.people.fas.harvard.edu/~ecarusu/docs/Caruso&Shafir%20Mood.pdf>. Acessado em: 17 out 2005.

CASH, Karen C.; GRAY, George R. A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. **Academy of Management Executive**, v.14, n.3, p.124-134, 2000.

CERVI, Osvaldo S. G.; TEIXEIRA, Maria L. M. Gestão da Confiança em Ambiente de Risco: Interdependência Limitada, uma Alternativa? In: **Anais... XXIX ENANPAD**: 17 a 21 de setembro de 2005 (Disponível em CD). Brasília, Distrito Federal.

CHUANG, Shin Chieh; KUNG, Chaang-Yung. The Effects of Emotions in Risk Taking. **The Journal of American Academy of Business**, n.2, p.113-117, mar 2005.

CLANDININ, D. Jean; CONNELLY, F. Michael. Personal Experience Methods. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S (Eds). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994. p.413-427.

CLARKE, Ian; MACKANESS, William. Management 'Intuition': An Interpretative Account of Structure and Context of Decision Schemas Using Cognitive Maps. **Journal of Management Studies**, v.38, n.2, p.147-172, 2001.

CLEMEN, Robert T. **Making Hard Decisions**: An Introduction to Decision Analysis. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1996.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

COOPER, Dominic. Psychology, Risk & Safety: Understanding how Personality and Perception Can Influence Risk Taking. **Professional Safety**, p.39-46, nov 2003.

DANE, Erik; PRATT, Michael G. Intuition: Its boundaries and role in organizational decision-making. **Academy of Management Review**, Best Conference Paper MOC: A1-A6, 2004.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Strategic Risk Behaviour and its Temporalities: between risk propensity and decision context. **Journal of Management Studies**, v.38, n.4, p.515-534, jun 2001.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). **The Landscape of**

**Qualitative Research: Theories and Issues.** Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998. p.01-17.

EISENHARDT, Kathleen M.; BOURGEOIS III, L. J. Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management. The Academy of Management Journal*, v.31, n.4, p.737-770, 1988.

EPSTEIN, Seymour. Integration of the Cognitive and the Psychodynamic Unconscious. *American Psychologist*, vol.49, n.8, p.709-724, 1994.

FINEGAN, Joan E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.73, p.149-169, 2000.

FINEMAN, Stephen. Emotion and Organizing. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Eds). **Handbook of Organization Studies**. São Paulo: Atlas, 1997. p.543-564.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, Ana C. P. D. Percepções de Incerteza em um Sistema de Planejamento e Controle: um Estudo Comparativo Brasil – Inglaterra. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.3, n.3, p.57-80, set-dez 1999.

FOX-WOLFGRAMM, Susan J.; BOAL, Kimberly B.; HUNT, James G. Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks. **Administrative Science Quarterly**, v.43, p.87-126, 1998.

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREUD, Sigmund. O Futuro de uma Ilusão. In: **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**: edição *standard* brasileira. Rio de Janeiro: Imago, 1987.

GALFORD, Robert; DRAPEAU, Anne S. The Enemies of Trust. **Harvard Business Review**, p.88-95, feb 2003.

GIDDENS, Anthony. **Mundo em Descontrole**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

\_\_\_\_\_. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

GOMES, Luiz F. A. M.; ARAYA, Marcela C.G.; CARIGNANO, Cláudia. **Tomada de decisões em cenários complexos: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério à decisão**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GHOSH, Dipankar. Risk, ambiguity and decision choice: Some additional evidence. **Decision Sciences Journal**, v.28, n.1, p.81-104, 1997.

GRAY, Paul (Ed.). **Decision Support and Executive Information Systems**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1997.

HUY, Quy N.; MINTZBERG, Henry. The Rhythm of Change. **Sloan Management Review**, .44, n.4, p.79-84, Summer 2003.

JONI, Saj-nicole A. The Geography of Trust. **Harvard Business Review**, p.82-88, mar 2004.

KABANOFF, Boris; DALY, Joseph. Espoused Values of Organisations. **Australian Journal of Management**, v. 27, p.89-104, Special Issue 2002.

KANTER, Rosabeth M.; STEIN, Barry A.; JICK, Todd D. **The Challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it**. New York: The Free Press, 1992.

KIMURA, Herbert; BASSO, Leonardo F. Finanças Comportamentais: Investigação do Comportamento Decisório dos Agentes Brasileiros. In: **Anais... XXVII ENANPAD: 20 a 24 de setembro de 2003 (Disponível em CD)**. Atibaia, São Paulo.

KORSGAARD, M. Audrey; SCHWEIGER, David M.; SAPIENZA, Harry J. Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice. **Academy of Management Journal**, v.38, n.1, p.60-84, feb 1995.

LANDA, Janet T.; WANG, Xiao Tian. Bounded Rationality of Economic Man: Decision Making under Ecological, Social, and Institutional Constraints. **Journal of Bioeconomics**, v.3, p.217-235, 2001.

LAZARUS, Richard S. Hope: An Emotion and a Vital Coping Resource Against Despair. **Social Research**, v.66, n.2, p.653-678, 1999.

LEWICKI, R. J.; McALLISTER, D. J.; BIES, R. J. Trust and distrust: New relationships and realities. **Academy of Management Review**, vol.23, n.3, p.438-458, 1998.

LOUVIERE, Jordan J. **Analyzing Decision Making: Metric Conjoint Analysis**. London: SAGE Publications, 1988.

LEE, Thomas W. **Using Qualitative Methods in Organizational Research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1999.

LUHMANN, Niklas. Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. In: GAMBETTA, D. G. **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**. New York: Basil Blackwell, 1988. p.94-107.

MACCRIMMON, Kenneth R.; WEHRUNG, Donald A. Characteristics of Risk Taking Executives. **Management Science**, v.36, n.4, 422-435, apr 1990.

MAITLIS, Sally; OZCELIK, Hakan. Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making. **Organization Science**, v.15, n.4, p.375-393, jul-aug 2004.

MALHOTRA, Deepak. Trust and reciprocity decisions: The differing perspectives of trustors and trusted parties. **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, v.94, p.61-73, 2004.

MALINOWSKI, Bronislaw K. **Argonautas do Pacífico Ocidental: um Relato do Empreendimento e da Aventura dos Nativos nos Arquipélagos na Nova Guiné Melanésia**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

MARCH, James G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organizational Science**, vol.2, p.71-87, 1991.

MARIOTTI, Daniela; SWIRSKI de SOUZA, Yeda. Relações de Confiança na Dinâmica de uma Organização. In: **Anais... XXIX ENANPAD: 17 a 21 de setembro de 2005** (Disponível em CD). Brasília, Distrito Federal.

MATTOS, Pedro L. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública – RAP**, v.4, 2005.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management*. **The Academy of Management Review**, Mississippi, v.20, n.3, p.709-734, jul 1995.

MCLAIN, David L.; HACKMAN, Katarina. Trust, risk, and decision-making in organizational change. **Public Administration Quarterly**, v.23, n.2, p.152-176, 1999.

MELLERS, B. A.; SCHWARTZ, A.; COOKE, A. D. J. Judgment and Decision Making. **Annual Review of Psychology**, v.49, p.447-477, 1998.

MENDONÇA, José Ricardo C.; VIEIRA, Marcelo M. F. Fundamentos para Análise do Downsizing como Estratégia de Mudança Organizacional. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, v.5, n.1, p.1-15, mai-jun 1999.

MILLER, C. Chet; IRELAND, R. Duane. Intuition in Strategic Decision Making: Friend or foe in the fast-paced 21<sup>st</sup> century? **Academy of Management Executive**, vol.19, n.1, p.19-30, 2005.

MILLER, Gale; DINGWALL, Robert; MURPHY, Elizabeth. Using Qualitative Data and Analysis: Reflections on organizational research. In: SILVERMAN, David. **Qualitative Research: theory, method and practise**. London: SAGE Publications, 2004. p.325-341.

MILLER, Kent D.; CHEN, Wei-ru. Variable organizational risk preferences: tests of the March-Shapira Model. **Academy of Management Journal**, v.47, n.1, p.105-114, 2004.

MILLER, Susan J.; HICKSON, David J.; WILSON, David C. Decision-Making in Organizations. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R (Eds). **Handbook of Organization Studies**. London: SAGE Publications, 1996. p.293-312.

MINAYO, Maria Cecília Souza. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.

MINAYO, Maria C. S. *et al.* **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NOVELLI, José G. N.; FISCHER, Rosa M.; MAZZON, José A. Fatores de Confiança Interpessoal no Ambiente de Trabalho. In: **Anais... XXIX ENANPAD: 17 a 21 de setembro de 2005** (Disponível em CD). Brasília, Distrito Federal.

OLABUENAGA, Jose I. Ruiz; ISPIZUA, Maria Antonia. **La Descodificación de La Vida Cotidiana: Métodos de Investigación Cualitativa**. Bilbao: Universidad de Deusto, 1989.

PASSUELLO, Caroline B.; SWIRSKI de SOUZA, Yeda. Confiança e Risco em Processos Decisórios. In: **Anais... XXIX ENANPAD: 17 a 21 de setembro de 2005** (Disponível em CD). Brasília, Distrito Federal.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROMERO, Eric J.; PEARSON, Terry R. The Relationship between Humor and Group Productivity: An Exploratory Study. **Journal of Management Research**, vol,4, n.1, p.53-61, 2004.

ROUSSEAU, Denise M. *et al.* Not so different after all: a cross-discipline view of trust. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, Mississipi, v.23, n.3, p.393-404, jul 1998.

RYAN, Lori V.; BUCHHOLTZ, Ann K. Trust, risk, and shareholder decision making: an investor perspective on corporate governance. **Business Ethics Quarterly**, v.11, n.1, p.177-193, 2001.

SADLER-SMITH, Eugene; SHEFY, Erella. The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'gut feel'. **Academy of Management Executive**, v.18, n.4, p.76-91, 2004.

SCHEIN, Edgar H. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v.41, n.2, p.229-240, 1996.

SCHOENFELD, Eugen. Image of Man: The Effect of Religion on Trust. **Review of Religious Research**, v.20, p.61-67, 1978.

SCHULTZ, Duane P.; SCHULTZ, Sydney Ellen. **História da Psicologia Moderna**. São Paulo: Editora Cultrix, 1981.

SHAFIR, Eldar; LEOEUF, Robyn A. Rationality. **Annual Review of Psychology**, v.53, p.491-517, 2002.

SHAPIRO, Stewart; SPENCE, Mark T. Managerial Intuition: A Conceptual and Operational Framework. **Business Horizons**, p.63-68, jan-feb 1997.

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SIMON, Herbert. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. **Academy of Management Executive**, p.57, p.57-64, feb 1987.

SITKIN, Sim B.; PABLO, Amy L. Reconceptualizing the Determinants of Risk Behaviour. The Academy of Management. **The Academy of Management Review**, v.17, p.9-38, 1992.

SLOVIC, Paul *et al.* Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality. **Risk Analysis**, v.24, n.2, p.311-322, 2004.

SNYDER, C. R. Hope Theory: Rainbows in the Mind. **Psychological Inquiry**, v.13, n.4, p.249-275, 2002.

STATT, David A. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Harbra, 1986.

SULLIVAN, Wendy; SULLIVAN, Robert; BUFFTON, Barbara. Aligning individual and organizational values to support change. **Journal of Change Management**, v.2, n.3, p.247-254, 2002.

TSANG, Eric W. K. Superstition and Decision-Making: Contradiction or Complement? **Academy of Management Executive**, v.18, n.4, p.92-104, 2004a.

TSANG, Eric W. K. Toward a Scientific Inquiry into Superstitious Business Decision-Making. **Organization Studies**, v.25, n.6, p.923-946, 2004b.

TZAFRIR, Shay S.; HAREL, Gedalياهو H. Trust-ME: A scale for measuring manager-employrr trustworthiness. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, Missisipi State, aug 2002.

WANG, Yuan. Trust and decision-making styles in Chinese township-village enterprises. **Journal of Managerial Psychology**, v.18, n.6, p.541-549, 2003.

WEICK, Karl E.; QUINN, Robert E. Organizational Change and Development. **Annual Review of Psychology**, v.50, p.361-386, 1999.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Aprendizagem Organizacional: Confirmando um Oximoro. In: CLEGG, Stewardt R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Eds). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 361-388. 3 v.

WHITENER, Ellen M. *et al.* Managers as Initiators of Trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, v.23, n.3, p.513-530, 1998.

WILLIAMS, Sandra L. Strategic planning and organizational values: links to alignment. In: **Human Resource Development International**, v.5, n.2, p.217-233, 2002.

WOODWORTH, Robert S. **Psicologia**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1968.

ZUCKER, Lynne G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. **Research in Organizational Behaviour**, n.8, p.53-112, 1986.



## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas**

### **Identificação do Entrevistado (uso exclusivo da pesquisadora):**

Nome:

Tempo de Atuação na Empresa:

Cargo:

Área:

### **Identificação da Organização (uso exclusivo da pesquisadora):**

Nome:

Síntese das mudanças, a partir de dados secundários:

### **Questões orientadoras da entrevista semi-estruturada:**

1. Quais foram as mudanças pelas quais sua organização passou nos últimos anos? Por que elas ocorreram?
2. Qual foi sua participação nessas mudanças?
3. Qual foi a principal decisão que você tomou nesse processo? Como ela se estabeleceu?
4. Houve algum fator que facilitou sua tomada de decisão? Alguma coisa dificultou?
5. Que riscos você correu?
6. O que ajudou você a enfrentar os riscos?
7. Como você acha que a mudança refletiu no grupo que você coordena?
8. Houve pessoas-chave nesse processo? Por quê?
9. Como ficaram as relações na empresa durante este período?