



Faculdade Roraimense de Ensino Superior  
Curso de Administração

## ESTUDO DE CASO – EXERCÍCIO COLETIVO

Disciplina:

Professor:

Data: 14/04/05

---

### A SUPOSTA DESCOBERTA DA AMÉRICA POR COLOMBO TINHA PLANEJAMENTO E POLÍTICA DE NEGÓCIO?

Baseado no filme 1492 – A Conquista do Paraíso.

#### APRESENTAÇÃO

O presente documento exercita reflexões sobre o Estudo de Caso “A suposta descoberta da América por Colombo tinha Planejamento e Política de Negócio?”.

#### METODOLOGIA

##### 1. Descrição dos Protagonistas.

Tomando por base as cenas do filme e o texto do Estudo de Caso:

**Questão 1 - Como o grupo definiria Colombo seu perfil, personalidade, estilo, talento, habilidade, competência, capacidade, função, papel, importância:**

**Questão 2 – Como o grupo definiria Juan Perez, seu perfil, personalidade, estilo, talento, habilidade, competência, capacidade, função, papel, importância:**

**Questão 3 – Como o grupo definiria Gabriel Sanchez, seu perfil, personalidade, estilo, talento, habilidade, competência, capacidade, função, papel, importância:**

**Questão 4 – Como o grupo definiria Isabel de Castela, seu perfil, personalidade, estilo, talento, habilidade, competência, capacidade, função, papel, importância:**

**Questão 5 – Como o grupo definiria Martin Alonso Pinzon, seu perfil, personalidade, estilo, talento, habilidade, competência, capacidade, função, papel, importância:**

**Questão 6 – Como o grupo definiria Santagel, seu perfil, personalidade, estilo, talento, habilidade, competência, capacidade, função, papel, importância:**

**Questão 7 – Como o grupo definiria Arojaz, seu perfil, personalidade, estilo, talento, habilidade, competência, capacidade, função, papel, importância:**

**Questão 8 – Como o grupo definiria Francisco de Bobadilha, seu perfil, personalidade, estilo, talento, habilidade, competência, capacidade, função, papel, importância:**

**Questão 9 – Como o grupo definiria Moxica, seu perfil, personalidade, estilo, talento, habilidade, competência, capacidade, função, papel, importância:**

**Questão 10 - Como o grupo definiria a família de Colombo, Beatrix, Diego e Fernando, Bartolomeu e Giácomo, em termos de perfil, personalidade, estilo, talento, habilidade, competência, capacidade, função, papel, importância:**

## **2. Descrição dos objetivos (implícitos ou explícitos).**

**Questão 1 – Qual[is] era[m] o[s] objetivo[s] geral[is] do empreendimento de Colombo?**

**Questão 2 – Qual[is] era[m] o[s] objetivo[s] específico[s]?**

Como subsídio, sugerem-se as seguintes opções:

1. Conquista de novos territórios e a expansão ultramarina do domínio espanhol;
2. Descoberta do Caminho Ocidental para as Índias;
3. Demonstração de força, prestígio, liderança ou predominância da Espanha;
4. Estabilidade da Espanha;
5. Transformação do Reino de Espanha em Império;
6. Realização dos desejos de Colombo;
7. Substituição do feudalismo pelo capitalismo comercial;
8. Desenvolvimento do comércio;
9. Evangelização, cristianização e glorificação do nome de Deus;
10. Obtenção de ouro;
11. Pagamento e recuperação das despesas das guerras mouras;
12. Pagamento das dívidas da Coroa Espanhola a Santangel;
13. Submissão da China ao domínio de Castela e Aragão;
14. Viabilização e fortalecimento da burguesia e enfraquecimento da realeza;
15. Formação de aliança estratégica entre a realeza e a burguesia;
16. Formação dos estados nacionais e substituição do Antigo Regime;
17. Ampliação e recuperação de mercados;
18. Eliminação do monopólio comercial italiano no Oriente;
19. Redução dos preços das especiarias.

## **3. Descrição das decisões (implícitas ou explícitas).**

Tomando por base as cenas do filme e o texto do case:

**Questão 1 – Quais foram as principais decisões tomadas por Colombo, Isabel de Castela e outros quanto ao projeto que resultou na Descoberta do Novo Mundo?**

Como subsídio, sugerem-se as seguintes opções:

1. A mudança de Colombo de Portugal para a Espanha;
2. A insistência de Colombo na idéia e no empreendimento;
3. A interferência de Juan Perez;
4. A desaprovação da Universidade de Salamanca ao Projeto de Colombo;
5. O apoio de Gabriel Sanchez ao Projeto de Colombo;
6. A oferta de parceria de Pinzón a Colombo para viabilizar o empreendimento;
7. O envolvimento de Santangel no empreendimento;
8. As exigências apresentadas e recompensas pedidas por Colombo;
9. Os questionamentos de Gabriel Sanchez, tentando reduzir as exigências;
10. A posição firme de Colombo, na defesa das exigências contratuais propostas;
11. A decisão unilateral de Isabel de Castela de apoiar o empreendimento;
12. A escolha das embarcações da frota;
13. O processo de recrutamento da tripulação;
14. A confissão de Colombo e a absolvição de Juan Perez, antes da partida;
15. A escolha do roteiro de viagem, via Canárias;
16. O prêmio a quem avistasse primeiro as Índias Ocidentais.

**4. Descrição dos problemas, oportunidades e riscos.**

Tomando por base as cenas do filme e o texto do case:

**Questão 1 – Quais foram os principais problemas [questões não resolvidas ou dificuldades encontradas] do empreendimento, da primeira viagem de Colombo?**

Como subsídio, sugerem-se as seguintes opções:

1. A origem plebéia e estrangeira de Colombo;
2. A insuficiente experiência de Colombo como navegador;
3. A tripulação;
4. O tempo de viagem limitado e a distância entre as Ilhas Canárias e o Novo Mundo, incompatível com os recursos de navegação existentes;
5. Colombo mentiu;
6. As calmarias;
7. A insuficiente quantidade de ouro encontrada no Novo Mundo;
8. As elevadas despesas da Reconquista de Granada;
9. A Coroa Espanhola estava falida ou com dificuldades financeiras;
10. O Novo Mundo não tinha especiarias;
11. O naufrágio da Santa Maria;
12. O Caminho Ocidental das Índias não foi encontrado;

**Questão 2 – Quais foram os principais problemas [questões não resolvidas ou dificuldades encontradas] da segunda viagem de Colombo?**

Como subsídio, sugerem-se as seguintes opções:

1. A recusa de Colombo à nomeação de Francisco de Bobadilha;
2. A designação de Bartolomeu e Giácomo;
3. O objetivo da viagem;
4. A tripulação era de conquistadores.

**Questão 3 – Quais foram os principais problemas [questões não resolvidas ou dificuldades encontradas] na colonização do Novo Mundo?**

Como subsídio, sugerem-se as seguintes opções:

1. O comportamento incompatível dos remanescentes da primeira viagem;
2. O massacre dos remanescentes da primeira viagem;
3. A recusa de Colombo à nomeação de Francisco de Bobadilha;
4. A designação de Bartolomeu e Giácomo;
5. A hostilidade do ambiente;
6. As diferenças culturais entre espanhóis e indígenas;
7. O objetivo da colonização;
8. A insuficiência de ouro;
9. O comportamento dos colonizadores;
10. A alocação de nobres em atividades laborais;
11. A alocação de indígenas em atividades laborais incompatíveis;
12. A prática predatória e escravista dos colonizadores;
13. A distância entre a Espanha e o Novo Mundo;
14. A Coroa Espanhola;
15. A simbiose entre estado e igreja;
16. A imposição de metas auríferas aos indígenas;
17. Os castigos impostos aos indígenas;
18. Os castigos impostos aos infratores espanhóis;
19. A imposição da cultura espanhola aos indígenas;
20. A imposição parcial da cultura indígena aos espanhóis.

**5. Descrição das evidências [confiáveis ou tendenciosas] que podem ajudar na tomada de decisão.**

Tomando por base as cenas do filme e o texto do case:

**Questão 1 – Quais foram as principais evidências e premissas que subsidiaram, fundamentaram, apoiaram, influenciaram, ajudaram, atrapalharam, prejudicaram, afetaram, interferiram, influenciaram ou determinaram as decisões do empreendimento, da Primeira Viagem de Colombo?**

Como subsídio, sugerem-se as seguintes opções:

1. O local de nascimento de Colombo, Gênova, de frente, à beira do Mediterrâneo;
2. Os relatos da viagem de Marco Pólo;
3. A natural ansiedade e sonho de riqueza dos marinheiros;
4. A personalidade de Colombo, receptiva à aventura;
5. A época de guerras, grandes navegações, medo, superstição, “bruxas” e infiéis queimados em praça pública pela Inquisição;
6. A pirataria era prática comum, quase todos os marinheiros eram meio piratas;
7. Colombo não era descendente de navegadores;
8. A sobrevivência de Colombo a naufrágio em Lisboa;
9. A recusa do Rei João de Portugal ao projeto de Colombo, apesar da influência que teria tido em Portugal;
10. O projeto de Colombo era uma aventura, inconsistente, impossível, baseada apenas no seu senso de destino e na inabalável crença de que estava certo;
11. A terra era redonda e as Índias Ocidentais poderiam ser alcançadas navegando para o Ocidente;

12. As teorias de Toscanelli, Marin de Tyr e Esdras, Colombo teria calculado a circunferência em 20 mil milhas. Apesar da distância ser desconhecida, acreditava que necessitaria navegar para oeste cerca de 250 a 300 milhas ou 750 léguas a partir das Canárias para chegar às Índias Ocidentais, à China, a Cathay;
13. A terra era plana, senão a água dos oceanos cairia fora dela. Se fosse redonda, as pessoas que viviam do outro lado, teriam a cabeça no chão e os pés nos ares;
14. Os oceanos desconhecidos eram chamados de Mar das Trevas, Mar da Escuridão;
15. No horizonte - onde céu e água pareciam se encontrar - era o Fim do Mundo, O Infinito, a terra acabava numa espécie de plataforma sustentada por gigantes, demônios, dragões e monstros que capturavam os navios e matavam os marinheiros;
16. Mesmo que conseguisse atravessar o Mar das Trevas, ninguém chegaria vivo ao Fim do Mundo, ao Infinito;
17. A idade de Colombo, 39 anos, à época da primeira viagem;
18. Colombo sabia ler, escrever e desenhar mapas e gráficos. Era cristão devoto, mas não era religioso, nem intelectual erudito;
19. O apoio de Toscanelli - sábio florentino que estudava estrelas e desenhava mapas - à hipótese do Caminho Ocidental das Índias, descrita por Colombo em carta a ele;
20. Na época, não existiam cartas de navegação, as rotas apenas descreviam bancos de areia e arrecifes a serem evitados pelos navegadores;
21. As viagens marítimas eram feitas margeando ilhas ou continentes conhecidos;
22. A crença de Colombo que a viagem à Ásia, costeando a África, demoraria um ano;
23. As grandes rotas oceânicas não eram conhecidas;
24. A rota terrestre para a Ásia estava fechada pelos turcos aos cristãos;
25. As rotas de navegação para as Índias, contornando a África, só foram descobertas em 1493, por Bartolomeu Dias, e, em 1497, por Vasco da Gama, quando já era morto o Infante Dom Henrique, de Portugal, que renunciara sua existência;
26. O Novo Mundo teria bastante ouro;
27. A travessia do oceano levaria sete semanas, seis no verão;
28. Colombo conhecia as obras de Aristóteles, Erastóstenes e Ptolomeu, cujos cálculos apontavam 22 mil léguas para a circunferência da terra, o que fundamentava a convicção da Universidade de Salamanca quanto à inviabilidade de cruzar o oceano;
29. A singularidade e o ineditismo do projeto de Colombo;
30. O interesse normal do Estado pelas propostas de Colombo;
31. A independência da Universidade;
32. A desaprovação da Universidade de Salamanca ao Projeto de Colombo: “[...] sendo assim, não se justifica a participação de Sua Majestade em uma aventura que se apóia em pressuposições improcedentes, que qualquer erudito reconheceria ser impraticável, para não dizer, impossível”;
33. A simbiose entre Igreja e Estado;
34. O desgaste das tentativas frustradas de viabilização do Projeto de Colombo;
35. A atenção dos reis espanhóis que estava voltada à longa guerra contra os mouros;
36. O longo prazo desde a concepção até a aprovação do Projeto de Colombo, 17 anos;
37. Os amigos influentes, poderosos e ricos de Pinzón, e a insistência da oferta de parceria a Colombo, mesmo quando ele estava em voto de silêncio;
38. Fernando de Aragão era ausente, não aprovava o Projeto de Colombo e não esteve na audiência dele com Isabel de Castela, em Santa Fé, nas cercanias de Granada, provavelmente no Castelo de Alhambra;
39. A dívida de Isabel de Castela com Santangel;
40. A postura humilde, firme, espirituosa e elogiosa de Colombo com Isabel de Castela;
41. A referência feita por Isabel de Castela ao Parecer do Conselho desaprovando o projeto de Colombo, que não poderia ser ignorado por ela, e ao custo do empreendimento, que seria desastroso;

42. A convicção de Colombo, que sensibilizou e influenciou Isabel de Castela;
43. A escolha das embarcações, do Porto de Palos e da tripulação;
44. A inveja de Francisco de Bobadilha;
45. A orientação de Juan Perez para Colombo dizer à tripulação a verdade. E a recusa dele em informar a tripulação sobre sua dúvida quanto à viagem;
46. Os instrumentos de navegação, suas características, limitações, possibilidades;
47. Os registros de viagem de Colombo, suas medições, o diário de bordo, quantidade e qualidade das informações;
48. A distância entre as Ilhas Canárias e o Novo Mundo;
49. A atitude de Alonso Mendez transmitindo a dúvida da tripulação sobre a capacidade e conhecimento de Colombo quanto ao lugar onde estavam, há dias em alto mar;
50. A suposição de que Colombo navegava pelas estrelas, o que Mendez não explicava;
51. A atitude generosa de Colombo demonstrando a Mendez como se usava o Quadrante, a partir da localização da Estrela Polar;
52. A precariedade das medições do Quadrante, as instáveis condições de observação e a margem elevada de erro: um grau equivalia a 600 léguas;
53. A franqueza de Colombo, ao responder que não sabia quando chegaria ao destino;
54. As calmarias da viagem;
55. A impaciência e o moral frágil da tripulação;
56. A ampulheta como instrumento de medição do tempo, grau de precisão e limitações;
57. O método de mensuração da velocidade das embarcações;
58. A tripulação não tinha confiança em Colombo;
59. A postura de Pinzon, dissipando dúvidas da tripulação, mesmo não tendo certeza;
60. A visita de Pinzon à nau capitânea, para reclamar agressivamente de Colombo. Era o dono dos navios, queria voltar;
61. A insistência de Colombo, garantindo que estavam certos;
62. O tom apaixonado e convincente do discurso de Colombo à tripulação: “Todos temos medo ao fazer algo pela primeira vez, mas quem superá-lo será recompensado. Não estaremos perdidos enquanto acreditarmos em Deus e em nós. Em breve, falarão daqueles que tiveram a coragem de cruzar o oceano e voltar. E vocês poderão lhes dizer: eu estava no Pinta, no Nina e no Santa Maria”;
63. A presença de mosquitos e insetos voadores atraídos pelas luzes das embarcações como sinal de proximidade da terra firme;
64. O método visual de mensuração da profundidade do mar adotado pelos marujos da época: grau de precisão, limitações, possibilidades;
65. Às 10 da noite de 11 de outubro de 1492, Colombo viu luzes se mexendo;
66. Às 2 da manhã de 12 de outubro de 1492, sexta-feira, Rodrigo de Triana, da Pinta, gritou “terra a vista!” e Colombo achou que eram as Índias Ocidentais, China, Cathay, uma das ilhas de Cipango, Japão;
67. A euforia da tripulação, comemorando a chegada à terra firme;
68. O simbolismo do desembarque na Ilha de Guanani, a genuflexão na areia da praia;
69. Os trajes de Colombo, casaco, armadura e espada;
70. A topografia da terra descoberta: arrecifes, costa recortada, montanhas, foz de rio; a vegetação, os animais, pássaros, cobras do local do desembarque; as pinturas corporais, os enfeites e o modo de vestir dos indígenas, quase nus, nada parecia com as descrições de Marco Pólo sobre a China;
71. A inexistência no Novo Mundo de palácios de mármore e marfim, telhados de ouro;
72. A atitude dos marujos, ajoelhando-se e agradecendo aos céus, que levou os indígenas a confundi-los com deuses;
73. A postura amistosa do grupo expedidor, que viabilizou a aproximação dos indígenas;
74. A curiosidade natural dos indígenas em relação ao biótipo dos marujos;
75. A aceitação de Juanito de cortar seus cabelos, se deixar pintar à moda indígena, usar argola no nariz;
76. Os presentes dados pelos indígenas à tripulação como sinal de submissão;
77. Os pequenos enfeites de ouro que os indígenas portavam;

78. As regras respeitadas ditadas por Colombo para a integração com os indígenas:
  - a. “Se os nativos tiverem de ser como nós, que seja pela persuasão, e não pela força; Viemos em paz e com princípios; Não são selvagens, e também não seremos; Trate-os como faria com sua esposa ou filhos; Respeite sua crença;
  - b. O furto será punido com chicote, o estupro com a espada”;
79. O desenho feito por Colombo, no diário de bordo, retratando o nativo Utapan e o início do diálogo compreensivo entre os dois;
80. A revelação de Utapan sobre a existência de ouro nas lhas próximas e sua disposição de servir de guia ao grupo expedidor;
81. O garimpo mal sucedido de ouro nos rios da região, feito pela tripulação;
82. As adversas condições climáticas da região;
83. A morte do marujo Alonso, por mordida de cobra venenosa;
84. A postura generosa e confiante dos nativos, em todas as ilhas visitadas;
85. A doença de Pinzon e tratamento feito pelo pajé da tribo;
86. A revelação de Colombo ao chefe da tribo de que vão construir um forte, que alguns ficarão e que voltarão com muitos outros;
87. A convicção do chefe da tribo de que a verdadeira razão para a futura chegada de mais espanhóis eram as mulheres e o ouro;
88. A decisão de construir um forte, batizado de La Navidad;
89. A decisão voluntária de 39 homens de permanecerem em Guanani;
90. A decisão de Colombo de retornar à Espanha;
91. A convicção de Colombo de que não alcançara o continente, mas estava próximo;
92. A visão romântica de Colombo: “Os navios não estavam repletos de ouro, mas o lugar intoxicou meus sentidos e minha alma”;
93. A volta festiva de Colombo, as homenagens na Corte;
94. A atitude preconceituosa de Moxica ao experimentar o charuto trazido por Colombo;
95. O questionamento do Tesoureiro Sanchez a Colombo: “E o ouro?”
96. A morte de Pinzón;

**Questão 2 – Quais foram as principais evidências e premissas que subsidiaram, fundamentaram, apoiaram, influenciaram, ajudaram, atrapalharam, prejudicaram, afetaram, interferiram, influenciaram ou determinaram as decisões da Segunda Viagem de Colombo, da conquista do Novo Mundo?**

Como subsídio, sugerem-se as seguintes opções:

1. O novo estágio social de Colombo;
2. Os questionamentos de Bobadilha sobre critérios de escolha dos nomeados;
3. O comentário de Gabriel Sanchez sobre Colombo: “Tem um talento especial para fazer inimigo. Não acha que subir tanto e tão rápido assim é uma profissão perigosa?”;
4. A proposta de Colombo para que os filhos morassem na Corte, se protegendo dos inimigos poderosos;
5. Os preparativos, a alocação de recursos e o processo de recrutamento de pessoal para a segunda viagem;
6. O constrangimento dos irmãos de Colombo em aceitar funções que não queriam;
7. O nível de interesse da multidão que queria ser selecionada;
8. O desembarque nas Índias Ocidentais, em 25 de novembro de 1493: pomposo, barulhento, rufar de tambores, tiros de canhões, formação de combate, 1.500 pessoas, os mais diversos cargos, 30 ferreiros, 28 alabardeiros, 20 carpinteiros, 100 fazendeiros, 20 mineiros, animais domésticos, cavalos, cachorros, porcos, juntas de bois de carga, barris de mantimentos, equipamentos de transporte, rodas, alavancas, guindastes, roldanas, monta-carga, forjas, o Doutor Chanca, cirurgião real, o sino;
9. O confronto permanente e o inevitável conflito entre Colombo e Moxica, choque de valores, origens diferentes, estilos opostos, funções distintas;

10. A destruição do forte, a morte dos 39 que ficaram na primeira viagem;
11. O desejo de vingança e a provocação de Moxica: “É este o seu Novo Mundo”?
12. A postura de Colombo: “se quer manter a cabeça sobre os ombros, siga meu conselho. Também perdi 39 homens que confiaram em mim. Somos mil, eles são dez vezes mais. Quem vai matar, qual tribo?. Lembre-se com quem está falando. Viemos para ficar e não iniciar uma cruzada. Engoliremos nossa revolta e, em nome daqueles que morreram concluiremos nossa missão”;
13. A aproximação dos indígenas, preparados para a luta, armados, em formação de combate;
14. A aproximação de Colombo e do grupo, a nova atitude, arcabuzes na mão, tiros para o alto, nativos assustados;
15. A explicação de Guarionex, para o massacre dos remanescentes da primeira viagem, no forte: “Guerreiros vieram do Caribe, todos fugiram para as montanhas, quando voltaram os espanhóis tinham morrido”;
16. A não aceitação da versão por Moxica: “o primata está mentindo. Aqui estão eles, devemos matá-los”;
17. A atitude conciliatória de Colombo com Guarionex: “Não faremos mal ao seu povo, mesmo tendo meios para isso. Estou pronto para acreditar. Trabalharemos juntos e queremos paz, entendeu? Vai nos ajudar?”;
18. A resposta enigmática de Guarionex: “Você sabe a resposta“;
19. O mutirão de transporte do sino, envolvendo Colombo e os padres, exceto os nobres;
20. O pedido de Colombo a Moxica, para usar seu cavalo como animal de tração, e a recusa desafiadora dele: “Meu cavalo não trabalha”;
21. A oposição do sino no campanário, a primeira badalada, a genuflexão dos homens;
22. A carta esperançosa de Colombo: “Queridos filhos, num calor insuportável, demos forma à Cidade do Novo Mundo. Trouxe a planta de um arquiteto de Florença, Leonardo da Vinci. Se Deus quiser, vamos formar sua cidade-modelo. Tentamos nos adaptar à dieta indígena, a carne ficou só na lembrança, mas em menos de uma semana haverá a primeira produção de farinha. Logo comeremos nosso próprio pão, nunca mais depreciarei seu sabor ou o conforto de nossa casa. Vocês não sabem dos meus pensamentos. Como sempre, seu pai”;
23. A imagem da cidade em construção, ruas, casas, iluminação noturna, a imponência da igreja, sua torre, o campanário, a movimentação de pessoas, as missas;
24. A aculturação dos espanhóis, quase nus como os índios, balançando em redes de dormir, fumando charuto, provavelmente sem um palácio como o do Governador e sua equipe direta, os irmãos e o capitão Alonso Mendez;
25. A atitude submissa dos nativos, índias servindo bebidas e comidas aos espanhóis;
26. O despertar dos desejos sexuais dos espanhóis, o assédio de Moxica;
27. O brinde de Moxica: “Ao Governador dos Mosquitos”;
28. O palácio do Governador: cozinha, serviço de mesa, cardápio local, vinhos, carne de iguana;
29. Os comentários de Bartolomeu: “Não podemos continuar vivendo na base de milho e pimenta. Os índios não podem fazer o serviço pesado da plantação, precisamos de escravos negros, antes que apodreça tudo no chão até a hora da colheita”;
30. O comentário de Colombo: “Vocês estão certos, mas o forte tem que acabar antes do início das chuvas. Precisamos aliar nossas forças. Todo e qualquer homem deve trabalhar. Todos nós, incluindo os nativos”;
31. Os nativos estavam dispensados do trabalho;
32. A importância do clima, das condições de vida;



33. O garimpo de ouro, construções, escadas, rampas, passarelas de tráfego, transporte de carga, índios trabalhando, recolha do ouro, registros de nomes e quantidades entregues, os burocratas do fisco;
34. O episódio do garimpeiro nativo que não tinha ouro a recolher, a decisão para que fosse detido e a violenta ação de Moxica, cortando a mão do suposto mentiroso;
35. A audiência pública de apuração da atitude de Moxica, presidida por Colombo e seus irmãos, assistida pelos espanhóis;
36. A acusação de Colombo: “O caos foi instalado pelo ato de brutalidade de Moxica, as tribos unidas contra os espanhóis, tudo resultado de sua selvageria criminosa”;
37. A defesa de Moxica: “Selvageria é a linguagem que os primatas entendem. Deveria ter feito isso há muito tempo. Seus métodos não funcionam”;
38. A decisão de Colombo: “Ficará encarcerado, privado de privilégios, até ser mandado para a Espanha, onde será julgado. Tem algo a dizer?”
39. Moxica, de pé, desafiador: “Já faz quatro anos que estamos aqui, ficamos aqui, pois acreditamos em suas promessas, mas não encontramos nem ouro, nem seu Paraíso Terrestre. Você e seus irmãos fracassaram”;
40. A crucificação de vários espanhóis, corpos mutilados, cadáveres espalhados, em represália ao episódio da mão cortada;
41. A reação de perplexidade de Utapan;
42. A reação de Bartolomeu: “Moxica tem razão, seus métodos não funcionam”;
43. A reação de Colombo: “Temos de encontrá-los, viu o que fizeram?”
44. A reação de Utapan: “O mesmo que fizeram com seu Deus”;
45. A invasão da aldeia, a violação do cemitério sagrado dos indígenas pelos espanhóis;
46. A batalha campal na aldeia, lutas corporais de morte, selvageria, ódio;
47. A libertação de Moxica, com ajuda de nativos, e o assassinato dos guardas espanhóis da prisão;
48. O ataque de Moxica e seu bando ao Palácio da Governadoria, a queima de documentos, objetos, móveis, cortinas;
49. A batalha entre os grupos de espanhóis na lagoa, com envolvimento de índios;
50. A perseguição desesperada de Colombo a Moxica, em fuga mata adentro;
51. O suicídio de Moxica, ar de desprezo, ainda desafiador, espada atirada fora: “Sabe como será a repercussão disso na Espanha, não sabe? Você não é de nada, seus bastardos nunca herdarão seus títulos. Nós somos tudo, somos imortais”;
52. A frustração de Colombo pelo suicídio de Moxica, a morte sem combate;
53. O enforcamento público dos traidores espanhóis, no pátio da igreja;
54. A reação do Padre Buyl, seu diálogo com Colombo: “Gostaria de voltar à Espanha. Não quero mais ficar neste lugar ímpio. Eu não o compreendo, não distingue o selvagem do cristão, e o que tem a oferecer? Ninguém está interessado em seu Novo Mundo”;
55. A resposta de Colombo: “São criminosos, têm uma dívida com o povo da Espanha. Moxica pagou, eles também pagarão. Olhe essas pessoas. Podiam voltar à Espanha e rever a família, mas ficaram, querem algo novo, um mundo novo. Se quer ir, vá, mas sua partida não me ajudará a tornar este lugar mais religioso”;
56. O reconhecimento da realidade por Colombo, em diálogo com Giacom: “Talvez a esperança só exista na viagem, no começo tudo é possível, todas as expectativas, todos os sonhos. Não foi assim que imaginei. Marchena estava certo: paraíso e inferno, ambos podem ser terrestres. Nós os carregaremos para onde formos”;
57. A atitude de Utapan de voltar a ter o penteado dos nativos, rosto pintado, presilha no nariz, de volta à aldeia da tribo;

58. A tempestade, o terremoto, seu significado, nuvens negras, destruição, raio no cruzeiro da praça, fogo: seria lavagem dos pecados, recomeço, castigo dos céus?
59. A fuga de Utapan, o chamado desesperado de Colombo: “Fale comigo”;
60. A reação de Utapan: “Você nunca aprendeu a minha língua”;
61. O relatório do episódio lido por Gabriel Sanchez para a Rainha Isabel: “A verdade é que ele passa por um período de caos, degradação e loucura. Desde o início provou-se incapaz de administrar as ilhas, quando apontou seus irmãos para cargos importantes. Com isso, feriu a dignidade dos nobres, prometeu erguer uma cidade, que denominaria Isabela, mas ergueu uma série de cabanas, varridas pela lama e pela chuva. Depois prometeu ouro, mas, por não achar a quantia desejada, exigiu que cada índio pagasse um imposto, uma taxa mensal paga em ouro. A maioria, incapaz de pagar, foi punida e massacrada. Colombo forçou a nobreza ao trabalho árduo, tratou-os da mesma forma que aos índios e os fez escravos. Quando Adrian Moxica protestou, foi executado. Bem, ele prometeu o paraíso. Ele fracassou. Precisa ser substituído, imediatamente”;
62. O Padre Buyl confirmou tudo: “Vi com meus próprios olhos”;
63. A pergunta da Rainha: “A quem confiará tal tarefa?”
64. Sanchez: “Pensei em um homem, devotado à Vossa Majestade, um homem extremamente motivado”;
65. O desembarque de Bobadilha em Porto Isabel, em 15 de setembro de 1500, reverenciado, pomposo, ritualístico, a apresentação formal a Colombo, o ar solene, debochado, a carta de nomeação: “Sou o novo Vice-rei das Índias”;
66. A reação de Colombo: “Parabéns. Então posso partir para o continente?”;
67. O comentário impiedoso de Bobadilha: “O continente foi descoberto por Américo Vespúcio. Espero que não esteja decepcionado”;
68. A resposta de Colombo: “Como posso estar? O continente foi descoberto, como eu disse que seria”;
69. A prisão de Colombo, em Castela, em 1501, e a visita dos filhos, crescidos, ainda vestidos como nobres, a agradável surpresa de Colombo;
70. A interferência de Diego junto a Santagel, para que pedisse a libertação de Colombo à Rainha Isabel”;
71. O comentário de Colombo na prisão, mostrando mapas aos filhos: “Voltarei assim que for solto”;
72. A reação de Fernando: “Dessa vez, comigo”;
73. A reação de Diego: “No seu estado, isso é loucura”;
74. A visita de Colombo à Rainha Isabel e sua reação: “Tentei encontrar uma razão para permitir que voltasse. Tentei, mas não encontrei nenhuma. Ajude-me a encontrar”;
75. A resposta de Colombo: “Toda minha vida sonhei em chegar ao continente. Meus sonhos eram grandiosos. Todavia, a realidade foi além de minhas expectativas. Muito além. Agora, desejo explorar aquela terra, antes que eu morra”;
76. A decisão da Rainha, de costas, ar angustiado, respirando fundo: “Eu permito que saia em outra expedição. Mas, sem seus irmãos. Nem voltará a São Domingos ou a outras colônias. O novo mundo foi um desastre”;
77. O comentário de Colombo, ainda arrebitado: “E o Velho Mundo, uma conquista?”
78. O comentário de Sanchez para Colombo: “É um sonhador”;
79. O comentário de Colombo: “Olhe lá fora, o que vê?”
80. A resposta arrogante de Sanchez: “Eu vejo torres, palácios, campanários. Vejo civilização. E torres que chegam ao céu”;
81. O comentário de Colombo: “Tudo é construído por pessoas como eu. Não importa o quanto você viva, há algo entre nós que nunca mudará. Eu realizei”;
82. O retorno de Colombo à sua propriedade, agora sem móveis, quase abandonada, o

- reencontro com a esposa;
83. O comentário da esposa Beatrix: “Eles levaram tudo”;
84. A resposta de Colombo: “Nem tudo. Acha que me importo? Sou um homem livre novamente. Riquezas não tornam um homem rico, tornam-no mais ocupado”;
85. A cerimônia de declaração e divulgação da descoberta da América;
86. O discurso do Reitor Arojaz: ”Como é sabido por Sua Majestade, a Universidade de Salamanca sempre defendeu a teoria da existência de territórios desconhecidos a oeste. A melhor rota para o continente foi agora estabelecida: oeste para sudoeste, 750 léguas até São Domingos. De lá, oeste-noroeste, partindo de San Juan, para o norte, chegando até a Ilha de Hispaniola, no Cabo de San Rafael, ao norte. Então, ao continente, no Cabo denominado Graças a Dios. A Espanha, pela graça de Sua Majestade, confirma para toda a humanidade a existência do Novo Mundo, Terra Incógnita, descoberto primeiro por um marinheiro comissionado de Sua Majestade. Seu nome, Américo Vespúcio”;
87. A reação de Colombo, resignado, lágrimas nos olhos, entreolhando Sanchez;
88. O comentário do Reitor Arojaz, para Sanchez, sobre Colombo: “Que tragédia, o desperdício de uma vida”;
89. A resposta de Sanchez para o Reitor Arojaz: “Desperdício? Se meu nome e o seu forem lembrados, Arojaz, será por mérito dele”;

## **6. Descrição das alternativas de ações (estratégias) disponíveis.**

Tomando por base as cenas do filme e o texto do case:

**Questão 1 – Quais teriam sido as principais alternativas de ações ou estratégias viáveis que teriam estado disponíveis e que poderiam ter sido implementadas antes do empreendimento, nas viagens, no Novo Mundo ou na Corte Espanhola?**

Como subsídio, sugerem-se as seguintes opções:

1. Colombo não deveria ter realizado as viagens, mas sim desistido de seu sonho;
2. Colombo não deveria ter acreditado nos relatos de Marco Pólo, nem os disseminado, nem adotado como referência, nem ter forçado a aprovação do seu projeto utilizando-os como argumento: reino mais rico do mundo, paraíso terrestre;
3. Colombo deveria ter realizado a viagem às Índias Ocidentais, contornando a África;
4. Colombo deveria ter desistido, após a desaprovação da Universidade de Salamanca;
5. Colombo não deveria ter aceitado a parceria com Pinzon, Santagel e Sanchez;
6. Colombo não deveria ter prometido ouro;
7. Colombo deveria ter procurado apoio em outro reino;
8. Colombo deveria ter contado a verdade à sua tripulação sobre sua dúvida quanto à distância e ao tempo de viagem até o destino;
9. A frota deveria ter sido composta de melhores barcos, à época existentes;
10. Colombo deveria ter selecionado melhor a tripulação dos barcos;
11. A viagem deveria ter sido abortada nas Ilhas Canárias ou no meio da viagem;
12. Colombo não deveria ter voltado da primeira viagem;
13. A viagem deveria ter sido estendida, até chegar ao continente;
14. Todos deveriam ter voltado da primeira viagem;
15. O forte não deveria ter sido construído;
16. A segunda viagem deveria ter sido feita para descobrir novos mundos, não para conquistar o Novo Mundo;
17. A segunda viagem deveria ter sido menos ambiciosa, mais gradual;
18. Colombo deveria ter participado da seleção da tripulação da segunda viagem;

19. A segunda viagem deveria ter sido feita por outra rota;
20. Colombo não deveria ter assumido a função de Vice-rei das Índias;
21. Colombo deveria ter se limitado ao título de cavaleiro, de almirante dos oceanos ou à renda de dez por cento das riquezas descobertas;
22. Colombo deveria ter levado sua família e as famílias dos colonizadores;
23. Colombo deveria ter nomeado Bobadilha;
24. Colombo não deveria ter nomeado seus irmãos;
25. Colombo não deveria ter aceitado a presença de Moxica na segunda viagem;
26. Colombo não deveria ter envolvido os índios e a nobreza nos trabalhos cotidianos;
27. Colombo deveria ter trazido escravos negros;
28. Colombo deveria ter aprendido a língua dos indígenas;
29. A procura por ouro deveria ter sido abandonada, substituída por outra riqueza;
30. O desembarque da segunda viagem deveria ter sido simples;
31. Moxica deveria ter sido imediatamente levado de volta à Espanha;
32. Colombo deveria ter cooptado Moxica;
33. Colombo deveria ter cooptado Guyl;
34. A construção da cidade deveria ter sido menos impactante;
35. A aculturação dos indígenas e dos espanhóis deveria ter sido mais lenta;
36. Moxica deveria ter sido impedido de qualquer jeito de cortar a mão do indígena acusado de sonegar ouro;
37. A selvageria de Moxica deveria ter sido compensada por iniciativas corretivas que acalmassem os indígenas e evitassem a represália;
38. Moxica não deveria ter sido julgado previamente por Colombo e seus irmãos;
39. Os espanhóis traidores não deveriam ter sido enforcados, mas enviados a julgamento na Espanha;
40. Colombo não deveria ter permitido o retorno do Irmão Guyl à Espanha;
41. Colombo deveria ter se suicidado, para não voltar preso à Espanha;
42. Colombo não deveria ter feito mais qualquer viagem.

## **7. Descrição dos critérios para julgamento das alternativas.**

Tomando por base as cenas do filme e o texto do estudo de caso, bem como adotando supostamente os conceitos e modelos do Módulo Ambiente Externo da Disciplina Planejamento e Política de Negócio:

**Questão 1 – Que critérios teriam ou deveriam ter norteado o julgamento e a escolha das alternativas de ação, de tal modo que eles permitissem distinguir as ações corretas, precisas e confiáveis daquelas que seriam incorretas, imprecisas ou tendenciosas? Que teoria, modelo, escola, metodologia ou técnica respalda, fundamenta, suporta, sustenta, baseia, contempla ou engloba os critérios escolhidos?**

Como subsídio, sugerem-se as seguintes opções:

1. A compreensão do papel de quem financiava o empreendimento em relação ao papel de quem o liderava. Qual era o papel do estado no projeto de Colombo? A descoberta do Caminho Ocidental das Índias, a navegação era um empreendimento privado ou público? E numa empresa privada de médio porte, em Roraima, que papel o estado tem ou deveria ter?
2. Todo e qualquer empreendimento deve ter estrutura, estratégias e métodos de gestão compatíveis à sua missão, objetivos e metas. O empreendimento de Colombo tinha

- perfil ajustado a isso? Quando uma organização não equaliza corretamente estas variáveis, o que normalmente ocorre?
3. Os insumos de qualquer projeto devem ser compatíveis com as estratégias escolhidas. Nas viagens de Colombo e na colonização do Novo Mundo, os recursos humanos eram suficientes, qualificados? O conhecimento existente era suficiente? Deveria ter havido um treinamento antes da partida? A tripulação era um time? Os recursos tecnológicos, logísticos e materiais eram adequados?
  4. As circunstâncias do empreendimento de Colombo eram suficientemente conhecidas? O que fugiu ao controle, capaz de interferir nos resultados finais do projeto? Era possível ter um plano B? Ele foi elaborado, existia? Quando uma organização se comporta apenas dentro das circunstâncias imaginadas, mas não percebe que elas se alteraram e não se ajusta à realidade, o que acontece?
  5. A expectativa de lucros, de retorno de investimento ou de atendimento de demandas acima da capacidade instalada pode inviabilizar totalmente qualquer empreendimento. Foi isso que ocorreu com o projeto de Colombo? Ele tinha condições de prometer ouro? Quanto de ouro, Marco Pólo trouxe da China? Essa informação era disponível?
  6. Qual era o custo do projeto de Colombo? Como poderia ser calculado? Pelo custo das embarcações, dos homens alocados, dos mantimentos, do tempo de viagem, da distância, do risco, da expectativa de lucro? Qual era a expectativa de lucro? O custo não interessava? Quanto custavam as especiarias? Qual era o tamanho do mercado?
  7. O negócio da navegação era monopolizado, oligopolizado ou competitivo? O mercado de especiarias era um nicho de mercado? No empreendimento de Colombo, havia concorrência? Quem eram os competidores? O foco do empreendimento de Colombo deveria ter sido mais na produtividade ou na qualidade?
  8. Quem eram os fornecedores do negócio da navegação? Eram todos privados? Só públicos? Havia chance de realizar o empreendimento só com recursos privados? Era possível associar capitais, as normas da época permitiam? Havia concessão? Quem eram os clientes do negócio da navegação, do transporte marítimo, das descobertas? Só o estado, a Coroa, o reino? E a burguesia? E os comerciantes, banqueiros? Por que Colombo não procurou outros reinos, além de Portugal e Espanha? Quem eram os consumidores dos produtos? Quais eram os produtos? Visto que Colombo não tinha capital próprio e o empreendimento só dependia do aporte de recursos financeiros exógenos, qual o risco do projeto? Havia entrantes potenciais, outros navegadores que poderiam buscar também o Caminho Ocidental das Índias? Colombo e a Coroa Espanhola sabiam disso? Havia substitutos ao empreendimento de Colombo? Eram a rota terrestre, o caminho pela costa da África? Havia ouro e especiarias em outros lugares? Havia outras especiarias a serem exploradas? Havia outras terras a descobrir?
  9. Que atributos poderiam ter sido adotados por Colombo para satisfazer a Coroa Espanhola, Isabel de Castela, Gabriel Sanchez? Se não havia ouro suficiente, o que poderia ter sido “vendido” por Colombo, quais seriam os atributos principais do projeto, o que teria produzido alta satisfação a custo baixo? O exotismo, a natureza, a novidade? E a terra descoberta, o Novo Mundo não era suficiente, o mais importante?
  10. Quais os atributos que mais agregariam valor ao empreendimento de Colombo, que fariam a Coroa Espanhola perceber mais valia neles? O custo do projeto, o tempo de viagem, a quantidade de ouro, a qualidade das especiarias, as novas terras incorporadas à Coroa?
  11. Na viagem de Colombo e na colonização do Novo Mundo, os problemas estiveram mais associados às pessoas ou às coisas, ao fator humano ou ao tecnológico? Havia suficiente informação, ela foi disseminada, compartilhada ou havia ignorância, apenas crença por parte da tripulação? O que ocorre numa organização qualquer se apenas os dirigentes e líderes sabem o que querem, mas os colaboradores, os envolvidos não têm informação sobre o que está previsto, quanto ao que pode ocorrer com eles, o que se espera deles? Quais eram as forças entrópicas [negativas] que desestabilizam e inviabilizaram a colonização do Novo Mundo? Quais as forças homeostáticas [positivas] que contribuíram para a descoberta do Novo Mundo? Onde estaria o ponto de equilíbrio, a sinergia do projeto? O que predominou, a

desagregação ou a harmonia? Qual deveria ter sido a avaliação correta da primeira viagem, que retorno [feedback] deveria ter sido dado, o relato da viagem deveria ter destacado o que?

12. Quais eram as ameaças do projeto de Colombo: o desconhecido, a Universidade de Salamanca, Bobadilha, as características, necessidades e custo do projeto? Quais eram as oportunidades: a bem-querença de Isabel de Castela, o apoio de Sanchez e de Santagel, as necessidades da Coroa Espanhola? Que cenários havia no projeto de Colombo: só um, de descoberta do Caminho Ocidental das Índias? Numa organização qualquer, se há apenas o cenário positivo que não se concretiza, mas, ao contrário, em seu lugar, surgem novas situações adversas, o objetivo não se realiza e os resultados não são os esperados, o que ocorre? Quais eram os pontos fortes das viagens e da colonização do Novo Mundo: a convicção de Colombo, o espírito aventureiro dos marinheiros, as esperanças de riqueza dos colonizadores? Quais eram os pontos fracos: a insuficiência de informação, os recursos logísticos, a incerteza, a insuficiência de ouro? Os traços culturais marcantes do projeto de Colombo [sonho, aventura, esperança] eram compatíveis com as expectativas da Coroa Espanhola [ouro, terra, poder]? Numa organização qualquer o que ocorre se seus fatores de sustentação são incompatíveis, se o que a move internamente é conflitante com os acionistas, os clientes esperam dela?
13. O produto do empreendimento de Colombo estava especificado, as especificações foram atendidas? A descoberta e colonização do Novo Mundo adequavam-se ao uso que a Coroa Espanhola esperava, pretendia?
14. O empreendimento de Colombo estava focado no marketing, na realização de atividades predeterminadas, nos métodos ou na qualidade de vida dos interessados? Numa organização qualquer, se este equilíbrio é rompido ou se o foco escolhido é incompatível com os resultados obtidos, o que ocorre?
15. No empreendimento de Colombo, como o processo evolutivo organizacional [custo, tempo, qualidade, flexibilidade, inovação] se manifestou?
  - a. As questões de custo e retorno do investimento foram resolvidas?
  - b. O tempo previsto para realização do que estava previsto era aceitável?
  - c. Qual era o nível de qualidade dos produtos obtidos?
  - d. Qual o grau de flexibilidade do empreendimento, seus objetivos foram ajustados ou se mantiveram os mesmos?
  - e. O empreendimento de Colombo trouxe alguma inovação?
16. Do ponto de vista do planejamento e da política de negócio, o empreendimento de Colombo estava focado no produto, nos processos ou na organização como um todo?
17. O empreendimento de Colombo era baseado no mercado, na tecnologia ou no fator humano? O que se destacava nele, a busca do atendimento das expectativas dos clientes, o desenvolvimento de tecnologias ou a geração de conhecimento? Colombo dominava conceitos, tinha métodos, preparou o ambiente adequadamente?
18. Numa organização qualquer deve haver prioridade. No projeto de Colombo, que variável[is] foi[ram] mais importante[s]?
  - a. Produtividade: a qualidade dos resultados do empreendimento de Colombo foram correspondentes aos insumos? Ele foi eficiente, eficaz ou efetivo?
  - b. Custo: a qualidade do empreendimento de Colombo foi compatível com o custo? Se desejasse melhorar a qualidade dos resultados, o custo seria maior?
  - c. Preço: a qualidade do empreendimento de Colombo foi “comprado” pelo preço justo? A Coroa Espanhola estaria disposta a pagar o preço correspondente às expectativas que tinha? Outro reino ficaria satisfeito com os resultados?
  - d. Flexibilidade: o empreendimento de Colombo devia se limitar mesmo ao que era, a segunda viagem deveria ter ido buscar algo que não fosse ouro? Isto teria melhorado a qualidade dos resultados?
  - e. Lucro: a qualidade dos resultados do empreendimento de Colombo seria maior se ele viabilizasse mais projetos ou se reduzisse os custos de cada um deles?
  - f. Mercado: se a qualidade dos resultados do empreendimento de Colombo tivesse

- melhorado, ele teria viabilizado mais projetos?
- g. Satisfação do cliente: a qualidade dos resultados do empreendimento de Colombo teriam tornado mais satisfeita a Coroa Espanhola se ele diminuísse o custo ou se aumentasse o lucro?
19. No empreendimento de Colombo, os indicadores e as metas estavam vinculados aos objetivos e estratégias ou às características dos produtos? Havia referenciais comparativos, outras viagens, descobrimentos, colonizações?
  20. Colombo fez uma avaliação inicial, tinha um marco zero? Adotou ações de melhoria, elas foram graduais ou radicais? Ele avaliava resultados, retro-alimentava? Qual era o suporte técnico dele?
  21. Pensando no empreendimento de Colombo, na condição de fornecedor:
    - a. Qual era a reputação e imagem de Colombo, havia experiência passada?
    - b. Quais eram as necessidades da Coroa Espanhola [consumidor]?
    - c. As necessidades da Coroa Espanhola foram percebidas de forma correta por Colombo?
    - d. O que Colombo percebeu como necessidades da Coroa Espanhola foram traduzidas corretamente para o empreendimento?
    - e. Os produtos do empreendimento foram os que estavam previstos?
    - f. Os produtos entregues à Coroa Espanhola, eram os do empreendimento?
    - g. Como a Coroa Espanhola percebeu os produtos recebidos?
    - h. O que a Coroa Espanhola percebeu como produtos recebidos do empreendimento atendiam suas necessidades originais? Qual a distância, o tamanho da lacuna ou o grau de aderência entre as necessidades originais da Coroa Espanhola e os produtos entregues por Colombo?
    - i. Que estratégia de comunicação Colombo adotou para os produtos entregues? Eram compatíveis com a percepção que teve das necessidades da Coroa Espanhola?
  22. Que aspectos foram levados em consideração na avaliação do empreendimento de Colombo? Apenas ou prioritariamente os resultados, a performance? O perfil, as características e as condições da empreitada foram contemplados na medida justa? O gerenciamento das viagens e da colonização do Novo Mundo foi julgado de forma isenta, Colombo foi bode expiatório? Colombo gerenciou da melhor forma possível os recursos disponíveis e adotou os métodos adequados?
  23. Qual a importância dos fatores críticos de sucesso no empreendimento de Colombo:
    - a. Qual o nível de compromisso de Colombo, de Sanchez, de Isabel de Castela?
    - b. Os recursos humanos envolvidos nas viagens de descoberta e na colonização do Novo Mundo foram capacitados de forma planejada?
    - c. A mensuração dos resultados do empreendimento foi feita com os indicadores certos, compatíveis, proporcionais?
    - d. As recompensas foram bem escolhidas, do ponto de vista de Colombo, dos comandantes, da tripulação, de Isabel de Castela, de Sanchez, de Santagel?
    - e. O processo de colonização do Novo Mundo respeitou - na dose adequada, no momento oportuno e nas circunstâncias dadas - as diferenças culturais entre espanhóis e indígenas?
    - f. O empreendimento de Colombo, suas viagens de descoberta e a colonização do Novo Mundo foram oportunos, tiveram a duração mais adequada?
    - g. Nas viagens de descoberta e na colonização do Novo Mundo, qual o nível de sentido de grupo, de solidariedade entre equipes, de companheirismo entre pessoas, de espírito de corpo? Predominava o individualismo, o interesse pessoal? Nas organizações em geral, qual o comportamento observado se reina a normalidade e o que ocorre quando crises se instalam?
    - h. Colombo compartilhava seu poder, ouvia seus parceiros e colaboradores, descentralizava decisões, assumia claramente a responsabilidade? Nas organizações em geral, quando o líder tem as características equivalentes a Colombo e se comporta como ele, os resultados são os mesmos, independente dos liderados?
  24. Considerando que o empreendimento de Colombo tinha um objetivo desafiador, as convicções limitadoras foram superadas e havia uma estratégia definida e

- implementada, o que houve então de certo ou errado? O objetivo era inalcançável, só ele tinha convicção inabalável, a estratégia foi errada ou, por outro lado, foi certa, mas mal implementada?
25. As pessoas e grupos importantes envolvidas no projeto de Colombo tinham sobre o empreendimento a mesma percepção, entendimento, interpretação e abordagem?
  26. O empreendimento de Colombo era objetivo ou subjetivo, era atemporal ou acrônico?
  27. Todo empreendimento tem custo e, se ele é financiado, tem de dar lucro compatível e proporcional ao investimento. A empreitada de Colombo, as viagens de descoberta e a colonização do Novo Mundo teve custo-benefício aceitável?
  28. Quais eram os principais processos do empreendimento de Colombo, das viagens de descoberta e da colonização do Novo Mundo? Qual era a seqüência lógica? Quais as principais fronteiras ente eles? Quais agregavam mais valor? Quais as principais etapas dos processos que mais agregavam valor?
  29. Quais eram os fornecedores principais do empreendimento de Colombo, das viagens de descoberta e da colonização do Novo Mundo?
  30. Quais eram os principais gestores dos processos do empreendimento de Colombo, das viagens de descoberta, da colonização do Novo Mundo? Eles tinham autonomia e responsabilidades definidas?
  31. Quais os instrumentos e recursos de comunicação existentes no empreendimento de Colombo, nas viagens de descoberta e na colonização do Novo Mundo?
  32. Nas organizações em geral, resultados são vinculados aos produtos e serviços destinados aos seus clientes, enquanto que impactos vão além, têm a ver com sua missão, seu ambiente, a comunidade, a sociedade, no longo prazo. Assim, quais foram os impactos do empreendimento de Colombo, das viagens de descoberta e da colonização do Novo Mundo?
  33. No empreendimento de Colombo, suas viagens de descoberta e colonização do Novo Mundo, que barreiras importantes havia e que causaram o surgimento de problemas, a não solução deles oportuna e adequadamente e que comprometeram os resultados esperados?
    - a. Colombo exagerou na utilização do senso comum?
    - b. Havia excessivo conteúdo ideológico em Colombo? Nas organizações em geral, o envolvimento de equipes multidisciplinares oferece imperdível chance de identificar problemas, causas e soluções. No empreendimento de Colombo, suas viagens de descoberta e colonização do Novo Mundo, era possível adotar esta estratégia e por que ele não a teria adotado?
  34. Todos os projetos têm um ciclo de vida cronológico que vai da concepção, passa pelo desenvolvimento e pela execução até a conclusão, com níveis de atividade crescente que atinge o topo na fase de execução, junto com o controle. No empreendimento de Colombo, suas viagens de descoberta e colonização do Novo Mundo, essas características foram respeitadas, os esforços foram compatíveis?
  35. Que estratégias foram escolhidas para desenvolvimento do empreendimento de Colombo, as viagens de descoberta, a colonização do Novo Mundo?
  36. Quais são as principais características do empreendimento de Colombo, das viagens de descoberta, da colonização do Novo Mundo? Qual era o escopo, os recursos? Como foi preparada a comunicação? Como foi feita a negociação de aprovação?
  37. Havia plano de implementação do empreendimento de Colombo? Quem eram os principais membros da equipe?
  38. No empreendimento de Colombo, as viagens de descoberta e a colonização do Novo Mundo, havia metodologia de acompanhamento e controle? Houve registro de progresso e de desempenho? O desempenho era comunicado? O escopo foi controlado ou alterado? Houve mudanças, elas foram gerenciadas?
  39. No empreendimento de Colombo, as viagens de descoberta e a colonização do Novo Mundo, havia metodologia de avaliação de fatores críticos?
  40. No empreendimento de Colombo, as viagens de descoberta e a colonização do



- Novo Mundo, havia metodologia de avaliação de produtos e resultados? Houve avaliação do próprio empreendimento?
41. No empreendimento de Colombo, as viagens de descoberta e a colonização do Novo Mundo, se houve, que tipo de planejamento foi feito ou poderia ser identificado:
    - a. Planejamento institucional: qual era o negócio? Qual a missão e a visão? Quais os valores e crenças? Quais as ameaças e oportunidades?
    - b. Planejamento organizacional: quais as estratégias, planos, ações? Quais os pontos fracos e fortes do ambiente interno?
    - c. Planejamento situacional: qual era a situação existente e qual a desejada? Como elas foram avaliadas?
  42. No empreendimento de Colombo, as viagens de descoberta e a colonização do Novo Mundo, quais as principais forças atuantes no ambiente interno, no ambiente operacional e no ambiente geral?
  43. Qual era o negócio do empreendimento de Colombo, as viagens de descoberta e a colonização do Novo Mundo?
  44. As ações do empreendimento de Colombo, nas viagens de descoberta e na colonização do Novo Mundo foram compatíveis com a missão, visão, valores, crenças e objetivos do próprio empreendimento?
  45. O empreendimento de Colombo, as viagens de descoberta e colonização do Novo Mundo eram de curto, médio ou longo prazo?
  46. Que medidas de racionalização de processos organizacionais ou de custos estruturais foram ou deveriam ter sido adotadas por Colombo no empreendimento, nas viagens de descoberta e na colonização do Novo Mundo?
  47. Que hábitos, práticas ou valores Colombo adotou ou deveria ter adotado para estimular o desafio e a inovação no empreendimento, nas viagens de descoberta e na colonização do Novo Mundo?
  48. No empreendimento, viagens de descoberta e colonização do Novo Mundo:
    - a. O que Colombo percebeu ou deveria ter percebido como sintomas dos problemas ocorridos ou das oportunidades surgidas no empreendimento?
    - b. Que hipóteses ele considerou ou deveria ter considerado?
    - c. O que Colombo examinou ou deveria ter examinado nas hipóteses escolhidas?
    - d. Que diagnóstico ele fez ou deveria ter feito do empreendimento?
    - e. No diagnóstico feito, quais conseqüências foram ou deveriam ter sido observadas por Colombo?
    - f. Quais as causas que explicaram ou deveriam ter explicado os resultados do empreendimento dele?
    - g. Diante dos resultados, qual foi ou deveria ter sido a conduta de Colombo?
  49. No empreendimento, nas viagens de descoberta e na colonização do Novo Mundo Colombo gerenciou seu capital intelectual ou de sua equipe? Qual teria sido o impacto disso sobre o próprio empreendimento e sobre a sociedade da época?
  50. Colombo sabia pensar globalmente e agir localmente?
  51. Qual era a cadeia de agregação de valor do empreendimento de Colombo, viagens de descoberta e colonização do Novo Mundo?
  52. Quais eram as variáveis ambientais críticas do empreendimento de Colombo, viagens de descoberta e colonização do Novo Mundo?
  53. A complexidade do empreendimento de Colombo, viagens de descoberta e colonização do Novo Mundo teve ou deveria ter sido objeto de acordo inicial, precedente ao planejamento? Se sim, com quem, entre quem?
  54. Quais foram ou que principais barreiras deveriam ter sido consideradas para a construção da visão de sucesso do empreendimento de Colombo, viagens de

descoberta e colonização do Novo Mundo?

55. Qual era o perfil e o clima organizacional no empreendimento de Colombo, nas viagens de descoberta e na colonização do Novo Mundo?

56. Colombo era o único líder do empreendimento, das viagens de descoberta, de colonização do Novo Mundo? Se não, quem eram esses outros?

## **8. Descrição das ações (estratégias) que poderão ser realizadas.**

Tomando por base as cenas do filme e o texto do case:

**Questão 1 – Que ações e estratégias viáveis deveriam ter sido implementadas para minimizar, neutralizar ou resolver o[s] problema[s] do empreendimento, das viagens, do Novo Mundo ou da Corte Espanhola?**

Como subsídio, sugerem-se as seguintes opções:

1. Colombo não deveria ter confrontado a Universidade de Salamanca;
2. Colombo não deveria ter prometido ouro;
3. Colombo não deveria ter assumido a função de Vice-rei das Índias;
4. Colombo deveria ter levado as famílias dos colonizadores;
5. Colombo deveria ter nomeado Bobadilha;
6. Colombo deveria ter enviado Moxica de volta à Espanha, imediatamente após o primeiro confronto;
7. A aculturação dos indígenas e dos espanhóis deveria ter sido mais lenta;
8. Colombo deveria ter mantido o objetivo de suas viagens como sendo apenas de descoberta, não de colonização.

JBMN/jbmn

2