

REGINA CLEIDE FIGUEIREDO DA SILVA TEIXEIRA

**INVESTIGAÇÃO DA RELEVÂNCIA DO JOGO LÍDER PARA O
DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES E POTENCIALIDADES
GERENCIAIS: UMA CONTRIBUIÇÃO TEÓRICO-OPERACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa
Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia.



0.262.095-9



Florianópolis - Santa Catarina

Dezembro de 1996.

REGINA CLEIDE FIGUEIREDO DA SILVA TEIXEIRA

**INVESTIGAÇÃO DA RELEVÂNCIA DO JOGO LÍDER PARA O
DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES E POTENCIALIDADES
GERENCIAIS: UMA CONTRIBUIÇÃO TEÓRICO-OPERACIONAL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do
Título de Mestre, Especialidade em Engenharia de Produção,
e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção



Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso de Pós-Graduação

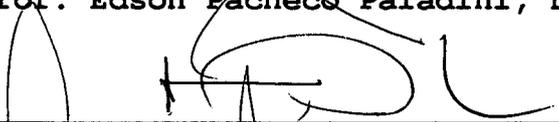
Banca Examinadora:



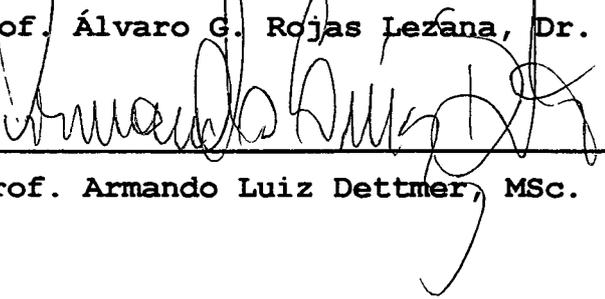
Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.



Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.



Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.



Prof. Armando Luiz Dettmer, MSc.

TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo da Silva Teixeira.
Investigação da Relevância do Jogo Líder para o Desenvolvimento das Habilidades e Potencialidades Gerenciais: Uma Contribuição Teórico-Operacional. Florianópolis, 1996. 123f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.
Defesa: 11/12/96

Investigação da relevância do Jogo Líder para o treinamento e desenvolvimento das habilidades e potencialidades gerenciais, realizada através de uma pesquisa qualitativa. O estudo busca analisar o significado da relação ensino-aprendizagem x teoria-prática existente no jogo para o jogador-treinando participante da simulação.

Ao Ivandi, meu esposo, com quem compartilho minha vida, dedico este estudo.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Doutor Bruno Hartmut Kopittke, pelos ensinamentos e confiança no nosso trabalho.

Ao meu pai Manoel Avelino da Silva e a minha mãe Cleide Nazareth Figueiredo da Silva, pelo amor, amizade, respeito, compreensão e apoio nesta nossa jornada.

Ao meu sogro Gerson Henrique Teixeira e a minha sogra mãe Almerinda Regina Silva Teixeira, pelo amor, amizade, e principalmente pela compreensão da nossa busca por um ideal de vida.

A minha cunhada irmã Ivete Teixeira da Silva, pelo apoio, amizade e companheirismo.

Aos meus irmãos Fernando Avelino e Avelino Junior, pelo amor e respeito ao nosso ideal de vida.

A todos os meus familiares queridos, Paulo Júlio, Renata, Alan, Laís, Fernando Junior, Ivaneide, Armindo, Diana, Denise, Damiana, Cléo e a tia Julieta, pelo carinho e apoio.

Ao Prof. Reynaldo de Mello dos Santos Couto, pela amizade, dedicação e apoio.

Ao Prof. Nazareno Noronha de Souza, pelo apoio, confiança, respeito e lealdade.

Ao colega Armando Luiz Dettmer, pelas orientações e amizade.

À Universidade Federal do Pará que nos propiciou condições de concretizar-mos mais uma etapa do nosso desenvolvimento profissional.

Ao Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção - Professores, funcionários e colegas, pelo apoio, amizade e respeito.

Aos meus amigos Armando, Vânia, Renato, Gláucia, Cristina, pelo companheirismo e apoio no decorrer do nosso trabalho.

À todos os colegas da Engenharia de Produção que direta ou indiretamente contribuíram para desenvolvimento do nosso trabalho.

Principalmente à Deus, nosso pai, mentor e guia, agradeço por nos ter ajudado nesta e sempre caminhada evolutiva.

RESUMO

Esta pesquisa teve como principal objetivo investigar, identificar e avaliar a relevância do Jogo Líder para o treinamento e desenvolvimento das habilidades e potencialidades gerenciais, para em seguida então, realizar um estudo aprofundado sobre a estrutura conceitual do jogo, de modo a poder contribuir de forma efetiva para a otimização do ambiente inerente à simulação na qual o jogo se desenvolve.

O trabalho enfatiza a relação de aproximação-afastamento da metodologia utilizada pelo Jogo de Empresas Líder como um instrumento eficaz para o treinamento de capacitação gerencial.

Finalmente, apresenta-se uma contribuição técnico-teórica para o jogo que consiste em: um cenário baseado em ambiente empresarial real, um formulário de avaliação de desempenho do empregado, equipe de melhoria da qualidade e um diagnóstico do estágio de desenvolvimento da liderança gerencial do participante.

ABSTRACT

This research paper had as main goal to investigate, identify and evaluate the leader game importance for the teaching and development of potentialities management and skills and following, in order to conduce a deeply study about the game conceptual structure, for contributing in a effective way, viewing so the optimization of environment and simulation, in which such game is developed.

This research enphatizes the relationship appoximal-removal methodology used by the Entrepreneurial Leader Games as a efficient tool for management capacities training.

Finally, it presents a technical-theoretical contribution for the game which consists in: a scenario based on actual entrepreneurial environment, a employee performance evaluation form, team of quality improving and a diagnostic phase of participant management's leadership development.

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------------|-------------|
| RESUMO | vii |
| ABSTRACT | viii |
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES | xii |

| | |
|---|-----------|
| Capítulo 1 | 1 |
| 1- INTRODUÇÃO | 1 |
| | |
| Capítulo 2 | 4 |
| PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 4 |
| 2.1- INTRODUÇÃO | 4 |
| 2.2- PROBLEMATIZAÇÃO | 5 |
| 2.3- JUSTIFICATIVA | 8 |
| 2.4- OBJETIVOS | 9 |
| 2.4.1- Objetivo Geral | 10 |
| 2.4.2- Objetivos Específicos | 10 |
| 2.5- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO | 11 |
| 2.6- LIMITAÇÕES DA PESQUISA: | 13 |
| 2.7- ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO | 14 |
| | |
| Capítulo 3 | 16 |
| FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 16 |
| 3.1- INTRODUÇÃO | 16 |
| 3.2- A ESCALA DE MATURIDADE PARA O TRABALHO | 17 |
| 3.3- TEORIA DE LIDERANÇA SITUACIONAL | 29 |
| 3.4- O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE | 29 |
| 3.5- COMO DESENVOLVER UM GERENCIAMENTO PARA A QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. | 39 |
| 3.6- CONSIDERAÇÕES GERAIS | 41 |

| | |
|---|-----------|
| Capítulo 4 | 43 |
| DOS JOGOS DE EMPRESA | 43 |
| 4.1- INTRODUÇÃO | 43 |
| 4.2- CARACTERÍSTICAS DOS JOGOS DE EMPRESA | 44 |
| 4.3- CLASSIFICAÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESA | 45 |
| 4.4- OS JOGOS DE EMPRESA COMO INSTRUMENTO DE APRENDIZAGEM | 47 |
| 4.5- JOGOS DE EMPRESA NA ÁREA COMPORTAMENTAL | 49 |
| 4.5.1- Organization Behavior in Action: Skill Building Experiences - Jogo de simulação organizacional | 50 |
| 4.5.2- CRIMOS - Jogo de simulação do comportamento humano | 50 |
| 4.5.3- Então você acha que poderia ser um Gerente Geral - Jogo de simulação do comportamento humano | 51 |
| 4.5.4- O Jogo das Lideranças: em busca do tesouro paleontológico - Jogo de simulação do comportamento humano | 52 |
| 4.5.5- O Jogo Líder: - Jogo de Liderança Situacional | 52 |
| 4.5.6- O Jogo HAMASI Filial-Simulation (Neugeschäft: - Jogo de Avaliação de Desempenho dos recursos humanos | 54 |
| 4.5.7- O Jogo Human Resources Management Simulaton - Jogo de Desenvolvimento Gerencial | 56 |
| 4.6- CONSIDERAÇÕES GERAIS | 57 |
| | |
| Capítulo 5 | 58 |
| RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA | 58 |
| 5.1- INTRODUÇÃO | 58 |
| 5.2- TRAJETÓRIA DA PESQUISA | 59 |
| 5.3- ANÁLISE DA METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DO JOGO LÍDER | 60 |
| 5.3.1- Fatores Relacionados ao Jogo Líder | 61 |
| 5.3.2- Fatores Relacionados a participação/entrosamento do jogador-treinando durante o jogo | 63 |
| 5.3.3- Fatores relacionados ao processo de aprendizagem do jogador-treinando durante o jogo | 66 |
| 5.4- ANÁLISE DOS RESULTADOS | 75 |
| 5.5- CONSIDERAÇÕES GERAIS | 77 |
| | |
| Capítulo 6 | 79 |
| CONTRIBUIÇÕES TÉCNICO-TEÓRICAS PARA O JOGO LÍDER | 79 |
| 6.1- INTRODUÇÃO | 79 |

| | |
|--|------------|
| 6.2- O REDIRECIONAMENTO DA ESTRUTURA TEÓRICA | 84 |
| 6.2.1- Método de Estudo de Contexto | 86 |
| 6.2.2- Análise de Desempenho/ Hábitos de Trabalho | 92 |
| 6.2.2.1- Formulário de Avaliação de Desempenho/Hábito de Trabalho | 98 |
| 6.2.3- Relatório de Reuniões Informais em todos os Períodos | 103 |
| 6.2.4- Diagnóstico do Estágio de Desenvolvimento da Liderança Gerencial-Feedback do Desempenho Gerencial | 106 |
| 6.3- CONSIDERAÇÕES GERAIS | 108 |
| | |
| <i>Capítulo 7</i> | 109 |
| SUMÁRIO, CONCLUSÕES, E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS | 109 |
| 7.1- SUMÁRIO | 109 |
| 7.2- CONCLUSÕES | 111 |
| 7.3- SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS | 112 |
| | |
| ANEXO - QUESTIONÁRIO | 113 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | 116 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | | |
|----|---|----|
| 1 | Contínuo Imaturidade-Maturidade..... | 18 |
| 2 | Os Estilos Básicos de Liderança Situacional..... | 20 |
| 3 | Modelo de Efetividade do Líder | 24 |
| 4 | Combinações de Condutas Adotadas por um Líder..... | 26 |
| 5 | Estilos de Liderança Apropriados para os Vários Níveis de Desenvolvimento..... | 27 |
| 6 | Modelo Tri-Dimensional de Efetividade do Líder..... | 28 |
| 7 | Escala de Gerenciamento da Qualidade..... | 31 |
| 8 | Integração da concepção da Gestão da Qualidade Total e Liderança Situacional..... | 32 |
| 9 | Ciclo do PDCA..... | 33 |
| 10 | Estruturação do Processo de Liderança..... | 33 |
| 11 | Ciclo da Qualidade ou Ciclo V-I-D-A..... | 34 |
| 12 | Ciclo de Mudanças do Sistema e Melhoria Contínua.... | 36 |
| 13 | Decisões tomadas pelo jogador-treinando..... | 53 |
| 14 | Fatores Relacionados ao Processo Interpessoal e Grupal durante o Jogo Líder..... | 62 |
| 15 | Fatores Relacionados ao Jogo Líder..... | 62 |
| 16 | Fatores Relevantes para a Participação/Entrosamento entre os Jogadores-Treinandos no decorrer da Aplicação..... | 65 |
| 17 | Pontos Positivos e Negativos da Metodologia de Aprendizagem..... | 69 |
| 18 | Fatores Relacionados ao Processo Ensino Aprendizagem..... | 70 |
| 19 | Fatores Relevantes para o Aprimoramento do Jogo Líder, obtidos a partir da Experiência Vivenciada pelos jogadores-treinandos..... | 74 |
| 20 | Fluxograma das Contribuições para o Jogo | 83 |
| 21 | Interação das Hierarquia das Necessidades com os Fatores Higiênicos e Motivacionais..... | 87 |

| | | |
|----|--|-----|
| 22 | Relação entre Estilo de Liderança, Poder e Maturidade..... | 89 |
| 23 | Os Efeitos das Mudanças Organizacionais no Comportamento Humano..... | 91 |
| 24 | Fatores Relacionados aos Efeitos das Mudanças Organizacionais..... | 91 |
| 25 | Fatores Relevantes para Diagnosticar o Nível de Desenvolvimento de um Funcionário Virtual..... | 93 |
| 26 | Os Níveis de Desenvolvimento..... | 94 |
| 27 | As Dimensões Básicas do Trabalho..... | 96 |
| 28 | Escala de Pontuação do Formulário de Avaliação de Desempenho/Hábitos de Trabalho..... | 99 |
| 29 | Estrutura Sistematizada do Formulário de Avaliação de Desempenho/Hábitos de Trabalho..... | 102 |
| 30 | O Fluxograma do Processo de Funcionamento da Equipe de Melhoria da Qualidade..... | 104 |
| 31 | Formulário Sistematizado do Relatório de Reuniões Informais..... | 105 |
| 32 | A Eficácia Gerencial e o Processo de Intervenção... | 107 |

Capítulo 1

1- INTRODUÇÃO

As organizações plurais formal e informalmente constituídas vêm ao longo dos tempos experimentando as diferentes metodologias desenvolvidas em bases empíricas e científicas para gerir as suas atividades ditas operacionais. Neste contexto, o homem, sempre esteve presente na condição de ator social, desenvolvendo seus afazeres próprios e recorrentes de sujeito e objeto no cenário modificado, que caracteriza o produzir operacional.

Com a evolução do processo produtivo, ao longo dos tempos, o homem tem se configurado cada vez mais na condição oportuna de principal fator de produção, onde a sua "força de trabalho" já experimenta uma diversidade própria, trazendo para si a grande responsabilidade do êxito das organizações.

A capacitação profissional, passa a ser então preconizada na condição primária do processo produtivo, onde o homem assume uma postura de grande relevância, sendo tratado de forma diferenciada em relação aos demais fatores, quando inclusive a sua "mão de obra"; "força de trabalho"... já se apresenta com uma denominação que melhor lhe posiciona no âmbito das organizações, qual seja: Valores humanos, Recursos Humanos.

É com este entendimento que a grande maioria dos empresários, já conscientes da importância deste relevante e indispensável componente de seus objetivos operacionais, se encontram cada vez mais preocupados com a qualificação de "seu pessoal" nos mais diferentes estágios ou patamares de sua hierarquia organizacional.

Treinar, Capacitar, Desenvolver... tornaram-se verbos de grande significado, e de conjugação cada vez mais freqüente para os profissionais da gestão empresarial. Como conseqüência, surgem ao longo dos tempos, diversos métodos e categorias de treinamento, mediante a utilização de diversos esforços no sentido de melhor fazer a adequação do pessoal com as características dos produtos, dependentes que estão dos respectivos processos e projetos.

O presente estudo, vai ao encontro desta grande necessidade e tendência de capacitar cada vez mais e melhor estes recursos intangíveis, imateriais, e bastante resistentes a qualquer forma de manipulação.

Fundamentado no Jogo Líder, um eficaz instrumento de treinamento e capacitação profissional, cuja metodologia associando de forma eficaz as teorias consistes da Liderança Situacional e Motivacional com os recursos da programação computacional, o constitui em contribuição de vanguarda para o treinamento e capacitação profissional. O Estudo conforme apresentado nesta leitura, enfatiza os predicados da liderança em respeito à dignidade e aos valores humanos, inerentes à individualidade e à ética profissional.

Em seu desenvolvimento, o estudo resgata a abrangência da estrutura conceitual-operacional do Jogo Líder, introduzindo mecanismos de reforço no que tange avaliação de desempenho e feedback do aprendizado conforme

reproduzido nos ambientes de simulação computacional no qual o jogo opera. Além de oportunizar a participação mais efetiva do treinando no que diz respeito às suas habilidades, preferências, restrições e limitações, inerentes a sua individualidade.

Capítulo 2

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1- INTRODUÇÃO

O presente trabalho surgiu das observações empíricas realizadas "in loco" propiciadas pela interação junto aos participantes do ambiente da simulação, com a finalidade de analisar criticamente a importância operacional do Jogo Líder na condição própria de método para o desenvolvimento gerencial, capaz de suprir as próprias e oportunas necessidades e carências de treinamentos, bem como do nível de satisfação segundo o qual o mesmo está atendendo as necessidades de qualificação dos participantes da simulação para a liderança da qualidade.

No contexto atual, os métodos tradicionais de treinamento são criticados de maneira geral. Dentro deste contexto a metodologia de jogos de empresa como um instrumento de treinamento das habilidades gerenciais tem sido alvo de severas críticas. Baseada nesta contextualização, buscou-se a orientação do estudo para o entendimento dos seus pontos fundamentais, conforme apresentados nas seguintes hipóteses:

1. O Jogo Líder como um método de treinamento contribui para o desenvolvimento/aprimoramento das habilidades gerenciais do participante da simulação.
2. A relação ensino-aprendizagem X teórico-prática do Jogo Líder encontra-se condizente com a atual realidade vivenciada no cotidiano empresarial das organizações.

2.2- PROBLEMATIZAÇÃO

Os principais métodos de treinamento gerencial tradicionalmente conhecidos no meio acadêmico-empresarial, como os métodos diretivo teórico (exposições e palestras); e diretivo prático (exposições, palestras e treinamento prático), estão suprimindo em escala cada vez menor a necessidade empresarial no sentido de fazer treinar os seus gerentes através de métodos mais dinâmicos direcionados para a realidade da atividade gerencial de uma organização.

Com o objetivo de satisfazer esta lacuna deixada pelos métodos de treinamentos estáticos, surgem os jogos de empresas com sua natureza prospectiva, reunindo esforços no sentido de fazer antecipar situações que reflitam com o máximo de fidedignidade possível, a realidade organizacional durante as simulações executadas.

Deste modo se propicia ao treinando uma proposta de reproduzir de forma sistêmica as circunstâncias do dia-a-dia organizacional, de tal maneira que este treinando possa vivenciar por antecipação a realidade causal das

atividades empresariais produzidas/reproduzidas através de suas decisões a nível empresarial.

Desta forma o treinamento através da simulação empresarial viabiliza uma situação vivencial estruturada mediante um mecanismo de decisão-resultado que define ações/conseqüências que, processados por analogia, possam facilitar a percepção e a interligação do aprendizado marcante e significativo para os participantes da simulação.

Dentro deste contexto encontra-se o Jogo Líder como instrumento-método de treinamento gerencial capaz de propiciar ao ambiente empresarial carente de métodos eficazes, um ferramental direcionado para a qualificação dos recursos humanos de uma organização preocupada em aprimorar o seu nível de produtividade com qualidade.

A simulação empresarial enfatizada pelo Jogo Líder é referendada pela relação do jogo simulado homem-modelo, onde os participantes vivenciam papéis representativos do sistema apresentado, assumindo as decisões inerentes aos papéis e experimentam "in-persi" as conseqüências de suas decisões, seguidas de análises e reflexões.

O Jogo Líder, apresenta portanto, como foco central, a possibilidade de se trabalhar situações voltadas às habilidades comportamentais, ou seja, o desenvolvimento de habilidades gerenciais no momento em que apresenta a sua modelagem computacional sustentada em um referencial teórico baseado nas consistentes abordagens conforme retratam: à Teoria das Necessidades de Maslow; a Teoria de Motivação - Higiene de Herzberg e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.

Esta fundamentação teórica, propicia de forma inequívoca, a criação de situações quanto ao nível de desenvolvimento dos funcionários, que servirão de base para o gerente diagnosticar qual o Estilo de Liderança e de Poder que deverá adotar em relação a determinado funcionário individualmente, na forma como interage na relação grupal das atividades concernentes ao produzir operacional.

É possível também neste ambiente, a criação de simulações referentes ao diagnóstico do nível de desenvolvimento de um grupo de trabalho, em específico, de modo a orientar o gerente, ou seja, o participante da aplicação do jogo, na escolha do Estilo de Liderança e Relação de Poder mais adequado a cada grupo constituído.

Desta forma pode se compreender como principal objetivo do Jogo Líder:

Destacar os aspectos humanos relacionais presentes no dia a dia de uma empresa, de modo que se possa criar um ambiente organizacional propício para a realização de treinamento de profissionais inseridos em uma tendência da educação moderna preocupada cada vez mais com a relação ensino-aprendizagem, direcionada para que possa obter uma participação mais dinâmica e realista do treinando quanto atividade gerencial realizada em uma empresa.

Com base neste contexto ampliado se elabora então o seguinte questionamento, que sustenta os objetivos do trabalho:

Qual a interrelação entre o significado do Jogo Líder como um método eficaz de treinamento das habilidades gerenciais com as reais necessidades do meio empresarial de

métodos eficazes para a qualificação dos recursos humanos de uma organização?

2.3- JUSTIFICATIVA

Com base em observações empíricas realizadas como participante da aplicação do Jogo Líder quanto a aspectos relacionados ao ambiente virtual do jogo; tomada de decisões; processo de feedback aos jogadores-treinandos; e a eficácia do método como instrumento de treinamento das habilidades gerenciais se constatou a necessidade de se realizar um estudo exploratório, quanto a abrangência conceitual que fundamenta a estrutura operacional do jogo.

Este estudo exploratório realizado de forma sistemática na configuração de método qualitativo em pesquisa social se constitui de fundamental importância para a identificação dos pontos fortes do Jogo Líder, bem como de alguns desvios de natureza conceitual que podem ser corrigidos pela utilização de metodologia específica e reforços conceituais de forma a otimizar a utilidade do jogo.

Partindo-se dos referenciais obtidos pelas observações empíricas e pela análise dos resultados da pesquisa qualitativa, chegou-se a concluir pela necessidade de se fazer elaborar mediante o método de escala gráfica com atribuição de pontos, o formulário de avaliação de desempenho; o formulário de relatório da reunião informal fundamentado na filosofia das equipes de melhoria da qualidade; o estudo de contexto baseado na abordagem holística da gestão, que agregados ao Jogo Líder serão

capazes de lhes auferir uma maior sustentação de base teórico-experimental, por ocasião das simulações que passarão a ocorrer mediante a maior interação da relação treinando X Jogo Líder X realidade.

2.4- OBJETIVOS

Os objetivos do estudo, encontram-se respaldados na relação ensino-aprendizagem X teoria-prática, que evidencia a existência da necessidade de tornar o jogo cada vez mais interativo, dinâmico e principalmente um instrumento capaz de melhor orientar e aprimorar o processo de gestão, quanto aos fatores relacionados com a seleção e treinamento dos Recursos Humanos habitualmente envolvido no fenômeno ação-reação das atividades executadas em uma organização, no momento em que o propósito central é identificar e avaliar a relação de aproximação ou afastamento do ambiente empresarial conforme preconizado pelo Jogo Líder, com a realidade vivenciada nas empresas.

Desta forma, tais objetivos encontram-se respaldados na literatura operacional destacada entre os diversos autores, que se dedicam a estudar e postular a dicotomia ensino-aprendizagem X teoria-prática segundo a metodologia dos Jogos de Empresa na condição de instrumento útil aos processos de seleção e treinamento dentro de um enfoque holístico, ao qual se dedica este estudo, no momento em que se procura enfatizar os seus objetivos categorizados na abrangência da percepção empresarial, tais como:

2.4.1- Objetivo Geral

Analisar criticamente o significado do Jogo Líder, como um método de treinamento gerencial para os participantes da simulação, na perspectiva de explicitar a dissonância entre a relação ensino-aprendizagem X teoria-prática deste com as carências/necessidades de qualificação dos profissionais.

2.4.2- Objetivos Específicos

1. Investigar o significado do Jogo Líder para os participantes da simulação;
2. Identificar a relação ensino-aprendizagem X teoria-prática com as necessidades de aprimoramento do desempenho gerencial;
3. Analisar a interrelação dos significados explicitados pelos participantes da simulação sobre o Jogo Líder e as necessidades através da literatura específica sobre o tema;
4. Relacionar a existência entre o ensino-aprendizagem X teoria-prática para o processo de capacitação e desenvolvimento gerencial do jogador para a vivência gerencial;
5. Avaliar o nível de contribuição da relação entre o Jogo Líder e a realidade vivenciada na empresa para qualificação profissional do participante da simulação;
e,
6. Propor ao Jogo Líder mecanismos capazes de lhe propiciar em um ambiente virtual e dinâmico, uma interação cada vez maior da realidade dos fatores de produção a nível empresarial.

2.5- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

O estudo se caracteriza pela tipologia exploratória, uma vez que versa sobre a "relação ensino-aprendizagem X Teórico-Prática do Jogo Líder como um método de treinamento gerencial", que deixa espaço para estudos desta natureza. Segundo Polit & Hinglu (1985) este tipo de estudo tem o objetivo de descrever, explicar, prever ou explorar um fenômeno.

A descrição do tema encontra-se respaldada pelos predicados inerentes à metodologia de pesquisa qualitativa.

Em conformidade à natureza exploratória do estudo, foi adotada a metodologia que enfatiza o método qualitativo em pesquisa social, onde os propósitos do estudo foram alcançados através da aplicação de questionários constituídos por questões semi-estruturadas, no qual o referido instrumento foi composto por perguntas fechadas e abertas.

As perguntas fechadas que compuseram o questionário foram fundamentadas no método da escala gráfica através de pontos; os fatores foram ponderados e ganharam valores em pontos, de acordo com sua importância na pesquisa.

As perguntas abertas, por sua vez são fundamentais por propiciarem informações de caráter pessoal e espontâneo, com todos os pormenores e restrições que o pesquisado considera relevante ressaltar. O método utilizado para o processo de análise dos dados, foi baseado na metodologia de categorização dos dados.

O questionário se fez constituir em três distintas fases, visando facilitar o entendimento do entrevistado e as avaliações posteriores pelo entrevistador, conforme se enumera:

● **Fase 1**

A primeira fase compreendeu cinco questões do tipo fechada que buscaram analisar fatores relacionados ao Jogo Líder.

● **Fase 2**

A segunda fase esteve composta por três perguntas abertas, que objetivaram analisar a participação/entrosamento do jogador com base na experiência vivenciada durante a simulação.

● **Fase 3**

A terceira fase foi composta por seis perguntas abertas, que objetivam analisar os fatores relacionados ao processo de aprendizagem durante o jogo.

A coleta de dados foi desenvolvida no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção junto à disciplina Liderança Motivacional para a Qualidade ao longo dos últimos trimestres letivos. Os propósitos do estudo foram alcançados através da aplicação de questionários em sala de aula.

Atendendo aos objetivos do estudo, a pesquisa foi desenvolvida junto aos participantes da simulação do Jogo Líder que se propuseram a contribuir para o desenvolvimento da pesquisa.

É importante observar, contudo, que o método utilizado restringiu os resultados obtidos, exclusivamente aos domínios da Universidade Federal de Santa Catarina, e aos limites dos aspectos comportamentais que nortearam o pesquisa.

2.6- LIMITAÇÕES DA PESQUISA:

Em conformidade à natureza exploratória do estudo, foi adotada a metodologia sugerida como consistente pela literatura que trata sobre o método qualitativo em pesquisa social.

É importante se observar, contudo, que o método utilizado restringiu os resultados obtidos, exclusivamente aos domínios da Universidade Federal de Santa Catarina, com os participantes da simulação do Jogo Líder no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, sediado na cidade de Florianópolis no Estado de Santa Catarina, e aos limites dos aspectos comportamentais que norteiam o estudo.

Esta limitação do estudo, deve-se a aplicação do jogo ser realizada basicamente em disciplinas do curso de Engenharia de Produção.

De acordo com a delimitação estabelecida através dos objetivos a serem alcançados pelo estudo, não é finalidade deste trabalho realizar modelagem, programação e implementação das propostas apresentadas para o Jogo Líder.

2.7- ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

De acordo com o perfil que caracteriza o estudo, este se apresenta organizado em tópicos e subtópicos; itens e subitens de tal forma que a sua abrangência e profundidade possam ser facilmente percebidos e os resultados sejam facilmente identificados. Para tanto, se procurou orientação na metodologia de pesquisa científica, que segue a configuração da apresentação nos seguintes capítulos:

- I. Introdução
- II. Procedimentos Metodológicos
- III. Fundamentação Teórica
- IV. Dos Jogos de Empresa
- V. Resultados e Análise da Pesquisa
- VI. Contribuições Técnico-Teóricas ao Jogo Líder
- VII. Sumário, Conclusões e Sugestões para Pesquisas Futuras
- VIII. Anexos
- IX. Bibliografia.

A contextualização do estudo se encontra configurada no capítulo 1, cuja abrangência propicia o entendimento aprofundado do estudo.

Em seguida no capítulo 2, se faz referência aos procedimentos metodológicos utilizados, onde se ressalta a utilização do estudo exploratório configurado pelo método qualitativo em pesquisa social.

A fundamentação teórica por sua vez encontra-se apresentada no capítulo 3, onde se aborda os aspectos teóricos inerentes a estrutura conceitual do Jogo Líder.

A seguir no capítulo 4 referente aos jogos de empresa, se apresenta uma breve contextualização sobre a relevância dos jogos para o treinamento e desenvolvimento gerencial.

No capítulo 5, se destacam os resultados e análise da pesquisa, onde se enfoca os fatores relevantes do Jogo Líder como instrumento eficaz de treinamento e desenvolvimento gerencial.

Em seguida no capítulo 6, são apresentadas as contribuições técnico-teóricas para o Jogo Líder, fundamentadas nos resultados da pesquisa, que se configura os objetivos principais do estudo.

Finalmente, no capítulo 7, se apresenta o sumário, as conclusões, e sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 3

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1- INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos, o homem tem buscado a sua complementação efetiva nas atividades inerentes ao produzir, lançando mão de todos os predicados disponíveis sob a percepção genérica de otimizar os fatores de produção, de modo a propiciar a elevação da rentabilidade operacional, até então entendida na condição básica de objetivos-fim de qualquer implemento formal ou informalmente constituído.

Entre os potencializados e diversificados fatores de produção, os gerentes já reconhecem a grande importância dos valores humanos inseridos neste contexto. Possuidores de vontade própria e de livre arbítrio, os homens na condição de mão-de-obra em seus diferentes níveis hierárquicos, buscam o entendimento de forma tal a obterem a significação para os seus esforços traduzidos em função de seus objetivos pessoais.

O estudo da liderança para a qualidade traduz e explicita esforços do produzir centrado nos predicados individuais, onde a gerência e os subordinados possam experimentar o nível de satisfação contido no produto,

mediante a melhoria contínua dos processos produtivos, sedimentados sob o entendimento gerado através da ótica pertinente ao desenvolvimento gerencial que apresenta particular interesse pelo nível de maturidade das tarefas e dos relacionamentos.

3.2- A ESCALA DE MATURIDADE PARA O TRABALHO

A escala de maturidade de uma pessoa ou grupo, é uma característica muito mais difícil de avaliar e controlar que qualquer processo de manufatura.

Este fato deve-se a um gerente poder identificar a categoria que mais aproximadamente descreve o grupo de indivíduos com o qual está trabalhando, uma vez que enfatiza a mudança em termos de atitude em direção ao atendimento dos requisitos do produto, ou seja, a qualidade que se faz presente na progressão dos processos ao longo dos seus respectivos estágios. As atitudes voltadas para a qualidade e produtividade se tornam absolutamente importantes para tornar o programa de qualidade efetivo.

Um gerente pode modificar e redirecionar as atitudes das pessoas que atuam sob a sua responsabilidade, mesmo que em uma larga escala. Várias abordagens no campo do gerenciamento das relações humanas têm propiciado aos gerentes, ferramentas imprescindíveis para o desenvolvimento de suas atividades gerenciais onde dois modelos comportamentais, de extrema relevância se destacam para propiciar a obtenção de uma gestão com qualidade para a qualidade.

O primeiro modelo comportamental se refere aos estudos realizados por Chris Argyris [1970] sobre a maturidade que varia ao longo de um contínuo, sem levar em conta se o fato é referente a um determinado grupo ou indivíduo(s), que este denominou de "contínuo imaturidade-maturidade" como ilustra o esquema abaixo:

| IMATURIDADE | MATURIDADE |
|---|---|
| passivo | ativo |
| dependência | independência |
| incapaz de comporta-se de várias formas | capaz de comportar-se de várias formas |
| interesses pouco profundos e erráticos | interesses mais profundos, fortes e interessado |
| perspectiva de curto prazo | perspectiva de longo prazo |
| posição subordinada | posição superior ou igual |
| perda de preocupação com si próprio | preocupação e controle sobre si próprio |

Figura 1: Contínuo Imaturidade-Maturidade adaptado de ARGYRIS, Chris, 1970

Como se observa, no lado esquerdo do contínuo há sete traços de personalidades que indicam um indivíduo ou equipe de trabalho com baixo nível de maturidade, enquanto o lado direito mostra os traços de personalidade de um indivíduo ou equipe de trabalho com elevado nível de maturidade.

Um indivíduo ou uma equipe assumirá traços de personalidade e uma atitude própria que refletem uma combinação das suas atitudes de modo que qualquer comportamento poderá tornar-se facilmente identificável. Consequentemente, fica explícito o fato de que os traços descritos por Argyris podem ser aplicados inclusive, de forma isolada tanto para indivíduos como para grupos.

3.3- TEORIA DE LIDERANÇA SITUACIONAL

Tendo sido estabelecido o conceito de Argyris em relação a um Contínuo de Maturidade, se destaca neste entendimento, a segunda teoria, fundamentada nos preceitos conceituais de Hersey & Blanchard [1986].

A "Teoria de Liderança Situacional ou Modelo de Efetividade do Líder ou Teoria do Ciclo de Vida" desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, que sustenta uma concepção diferente das demais teorias quanto a postura de liderança de um gerente, no momento em que enfatiza a relevância da liderança gerencial ser capaz de, mediante uma mudança de situação de poder, ter a capacidade de provocar uma mudança no estilo de liderança. O gerente deve mudar de estilo de acordo com a(s) pessoa(s) com quem trabalha e com as situações que o cotidiano empresarial impõe.

As empresas buscam líderes "hands on", como aqueles que fazem acontecer os resultados; que saibam operar o processo; que saibam lidar com as situações com as quais se deparem com a devida astúcia e sabedoria. Hersey & Blanchard [1986], demonstram que o líder eficaz é aquele que consegue liderar de acordo com a diversidade do nível de maturidade de seus subordinados, por ocasião da consecução de suas diversas atividades profissionais.

A relação entre chefe-subordinado, de acordo com a "Teoria do Ciclo de Vida", conforme preconizam estes autores, apresenta quatro fases que devem ser observadas em conjunto, de forma a propiciar a maior interação na qual o líder possa desenvolver o seu potencial de trabalho de forma gradativa para ser observado então, o desenvolvimento

da maturidade do subordinado em relação ao trabalho que realiza .

As quatro fases são destacados na seguinte configuração abaixo, onde se procura identificar o estilo de liderança associado à ação específica em consonância ao nível de desenvolvimento do funcionário:

| | | |
|-----------|--------------------|--|
| E1 | DIREÇÃO | O líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento de tarefas. |
| E2 | TREINAMENTO | O líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização de tarefas, mas explica também decisões, solicita sugestões e incentiva o desenvolvimento. |
| E3 | APOIO | O líder facilita e apoia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões. |
| E4 | DELEGAÇÃO | O líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados. |

Figura 2: Os Estilos Básicos de Liderança Situacional Adaptado de Hersey & Blanchard, 1986.

Os estilos básicos de Liderança Situacional, servem para que o gerente busque ajustar o seu estilo de liderança de acordo com o nível de desenvolvimento e maturidade dos funcionários, observados em relação à experiência adquirida, capacidade e disposição de aceitar responsabilidades.

Assim compreende-se que um gerente adota o estilo de liderança apropriado quando consegue perceber o nível de desenvolvimento e maturidade do funcionário em relação a sua tarefa, baseado no contexto em que encontra-se inserido.

Deste modo percebe-se que o estilo apropriado, para um gerente adotar com um funcionário que está iniciando em uma empresa é o estilo referente à direção, em virtude do o funcionário necessitar de instruções em relação as suas tarefas, e de se familiarizar com as regras e procedimentos existentes na empresa. O gerente que não direcionar o comportamento do funcionário neste momento, estará apresentando um desvio da sua função de líder. Este desvio poderá causar no funcionário, que está iniciando uma atividade em uma empresa, ansiedade e confusão quanto ao seu desempenho.

Um gerente, é eficaz em seu estilo de liderança com um funcionário, quando após a fase inicial de direção adota apropriadamente a ênfase no treinamento, onde continua orientando o funcionário, encorajando-o na busca de esforços contínuos. Nesta fase de treinamento, se o gerente não acompanha o processo de aprendizagem do funcionário deixando-o plenamente responsável pela sua tarefa, pode propiciar o surgimento de desvios em seu desempenho gerencial.

Assim a medida que o gerente for percebendo o nível de desenvolvimento e maturidade do funcionário, este deve adotar o estilo referente ao apoio, onde o gerente não precisa mais ser direcionador. Nesta fase de apoio, o gerente deve adotar uma postura de apoio e consideração com o funcionário que apresenta a sua capacidade e motivação crescente por mais responsabilidades em relação a atividade que executa. Um gerente que adota uma postura de

direcionamento ou de delegação total, apresenta um desvio no seu estilo de liderança que pode levar o funcionário a um comportamento de ressentimento em relação ao seu chefe.

Um gerente, à medida que percebe que um funcionário apresenta-se gradativamente mais confiante, autodirecionado e experiente, passa paulatinamente a reduzir a sua postura de apoio e encorajamento para passar a adotar uma postura de delegação, por compreender que o funcionário não necessita mais de direção. Nesta fase se o gerente não realizar o seu diagnóstico corretamente em relação ao nível de desenvolvimento e maturidade, pode cometer os mesmos desvios de estilo mencionados na fase anterior.

O líder por sua vez, deve saber influenciar o seu liderado, através de um comportamento orientador e esclarecedor, atuando diretamente junto ao núcleo comportamental do liderado. Isto significa esclarecer inclusive, que o líder na condição de gerente, tem que gerenciar o comportamento do subordinado aos níveis de restrições do cargo específico para o qual foi contratado, e não aos níveis das pessoas que ocupam o cargo.

Observa-se então que uma das características do líder é a de treinar os seus subordinados, e que segundo Stoner [1992], esta é sem dúvida a técnica mais eficaz de desenvolvimento das potencialidades do subordinado.

O grande problema contudo, é saber determinar com precisão o momento exato de ser um treinador. Chung [1994], relata o comportamento do fundador da IBM em relação ao fracasso de um jovem diretor que havia acabado de levar a empresa a um prejuízo de US\$10 milhões: "O quê? Despedi-lo? Agora que acabei de investir US\$ 10 milhões no seu treinamento?"

Este exemplo mostra que o líder deve reconhecer um determinado desempenho insatisfatório a níveis perceptíveis, como o momento oportuno para o treinamento. Lógico, não é preciso se esperar que o desempenho insatisfatório atinja proporções relevantes para uma ação corretiva.

É sabido que os líderes que têm mais sucesso na profissão são os que definem claramente os seus objetivos, e para isso se faz necessário buscar a melhoria contínua eliminando aqueles comportamentos que podem ser entendidos como destrutivos, para o processo decisório.

A "Teoria de Liderança Situacional" segundo Blanchard et alli [1995] enfatiza que um gerente para se tornar um Líder Situacional deve desenvolver as seguintes habilidades e potencialidades para desempenhar suas atribuições com efetividade:

1. Flexibilidade: usar uma grande variedade de estilos de liderança;
2. Diagnóstico: diagnosticar as necessidades das pessoas a quem supervisiona;
3. Acerto/Acordo: realizar com o subordinado um acordo em relação ao estilo de liderança que irá receber.

Para se entender esta teoria contudo, é necessário se fazer manter uma percepção da distinção básica que se deve fazer entre maturidade de tarefas, ou seja, a habilidade e o conhecimento requerido para executar o trabalho e a maturidade psicológica, que nada mais é que um sentimento de mérito-próprio e auto-confiança no indivíduo ou grupo.

Estes dois pontos estão interagindo essencialmente e são diretamente proporcionais um ao outro. Abaixo, se destaca uma representação gráfica, que visa demonstrar a interação entre o comportamento orientado à tarefa e o comportamento orientado ao relacionamento, bem como os respectivos níveis de maturidade, a partir do grupo.

MODELO DE EFETIVIDADE DO LÍDER

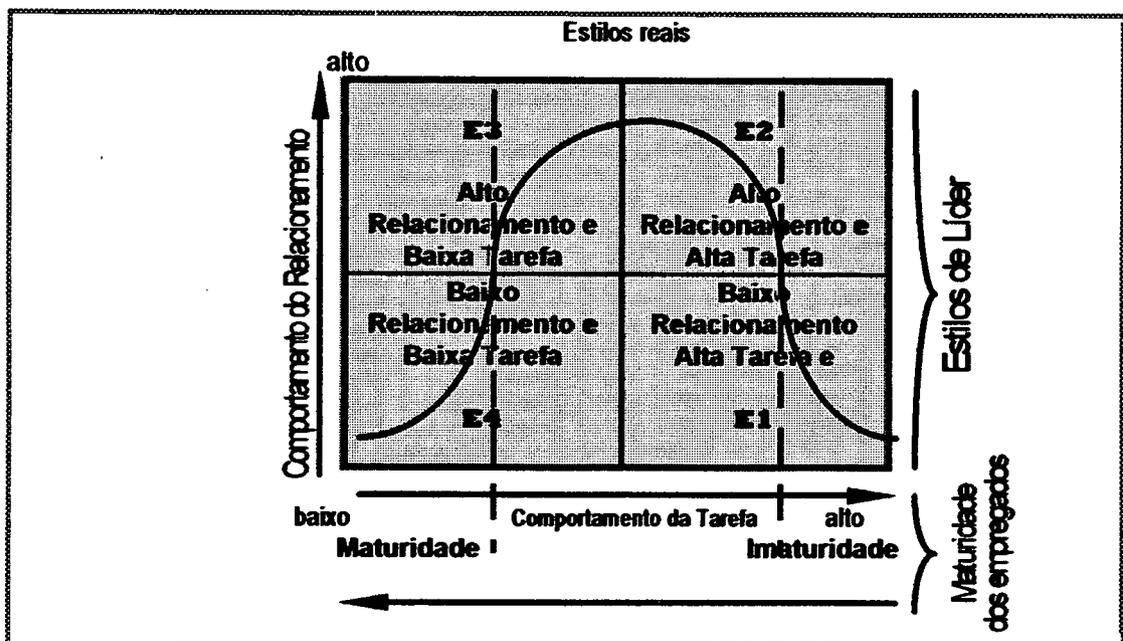


Figura 3: Adaptado de Hersey e Blanchard, 1986.

Em conformidade com os parâmetros observados neste modelo se pode melhor entender a relação: Estilos X Liderança, mediante o entendimento referente aos quatro estilos básicos de liderança situacional, mencionados anteriormente.

Os quatro estilos apresentados no Modelo de Efetividade do Líder da Teoria de Liderança Situacional, conforme mencionados ao longo da leitura, se apresentam constituídos de diferentes comportamentos básicos de liderança adotados por um gerente capaz de influenciar o desempenho de um subordinado.

As diferenças básicas encontradas nos diferentes estilos são decorrentes de duas combinações que constituem uma associação de condutas de *direção* e *apoio*, que derivam do entendimento que se faz quanto ao *nível de competência* em função do conhecimento, e habilidades, que podem ser adquiridas através da educação, mediante treinamentos e/ou experiências diversas. Como ainda, pelo nível de comprometimento com o qual se traduz a combinação relacional de confiança e motivação.

Baseado em uma abordagem cognitiva direcionada para o fazer profissional, pressupõe-se que o conhecimento humano pode ser adquirido através do processo de *regulação* e de *equilibração* (Piaget, 1974).

Desta forma se compreende a regulação e a equilibração como condições básicas para viabilizar a percepção; a racionalidade; e, a inteligência, através de uma teoria interacionista e construtivista do desenvolvimento da cognição.

Isto ocorre no momento em que se considera os fatores biológicos, psicológicos e sociológicos como sistemas vitais na construção do conhecimento, sobre a ótica de um sistema aberto.

Este fato propicia um interrelacionamento contínuo dos organismos com o meio ambiente no qual se encontram inseridos, através de um processo de trocas de influências equivalentes, ou seja: ocorrência de uma interação entre sujeito x objeto, favorecendo uma melhor organização, em momentos sucessivos de adaptação ao objeto.

Outro fator preponderante para as diferenças nos comportamentos básicos de liderança, referem-se ao *nível de*

comprometimento, que se traduz pela combinação relacional de confiança e motivação.

A confiança pode ser entendida como a medida de segurança da pessoa em si própria - a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem supervisão, ao passo que motivação se traduz pelo interesse e o entusiasmo da pessoa em fazer bem o seu trabalho.

De acordo com Hersey e Blanchard estes aspectos comportamentais podem ser diagnosticados da seguinte maneira:

| COMPORTAMENTOS BÁSICOS ADOTADOS PELO LÍDER SITUACIONAL | |
|---|----------------------------|
| CONDUTA ORIENTADORA | CONDUTA DE APOIO |
| ESTRUTURA, CONTROLE E SUPERVISÃO | ELOGIAR, OUVIR E FACILITAR |
| ESTILO 1- DIREÇÃO | - |
| ESTILO 2- DIREÇÃO | ESTILO 2- APOIO |
| - | ESTILO 3- APOIO |
| - | ESTILO 4- APOIO |

Figura 4: Combinações de Condutas Adotadas por um Líder.

A conduta orientadora ou comportamento de direção, representa o tipo que é de mão única. O gerente diz ao subordinado o *que, quando, onde e como fazer alguma coisa*, e em seguida o supervisiona atentamente na solução do problema ou na realização da tarefa avaliando o nível de desempenho. O comportamento de apoio, implica em escutar, fornecer apoio e incentivo aos esforços do indivíduo e, em seguida, facilitar-lhe o envolvimento na solução de problemas e tomadas de decisões.

Para que um gerente tenha um desempenho eficaz na sua atividade gerencial, precisa gerenciar a si mesmo e as

peças com quem trabalha de tal modo que tanto a empresa quanto as peças saiam ganhando. É fundamental que o gerente sempre deixe claro aos subordinados quais são suas responsabilidades e como será avaliado o desempenho de seu trabalho.

A atividade gerencial é realizada eficazmente por um gerente-líder sempre que este conseguir diagnosticar o nível de desenvolvimento no qual se encontra um funcionário ou equipe de trabalho antes mesmo de usar um determinado estilo de liderança, utilizando-se dos fatores determinantes para a análise do desempenho atual, que são: a competência e o comprometimento.

Estes fatores determinantes permitem a obtenção de quatro combinações que se constituem nos níveis de desenvolvimento, correspondentes aos estilos apropriados de liderança, como se pode observar no esquema abaixo, onde o "D" representa os respectivos níveis de desenvolvimento, enquanto que o "E" representa o Estilo de Liderança, respectivamente:

| NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO | ESTILOS APROPRIADOS DE LIDERANÇA |
|---|---|
| D1 Baixa Competência ● Comprometimento Alto | E1 DIRIGIR Estruturar, controlar e supervisionar |
| D2 Alguma Competência ● Comprometimento Baixo | E2 TREINAR Dirigir e apoiar |
| D3 Alta Competência ● Comprometimento Variável | E3 APOIAR Elogiar, ouvir e facilitar |
| D4 Alta Competência ● Comprometimento alto | E4 DELEGAR Transferir responsabilidades pela tomada de decisões |

Figura 5: Estilos de Liderança Apropriados para os Vários Níveis de Desenvolvimento, adaptado de BLANCHARD, Kenneth, 1995.p. 59.

No gerenciamento de qualquer tarefa ou relacionamento, a efetividade é determinada pela situação e pelas pessoas com que se está interagindo. E o mesmo pode ser verdade para as duas diferentes abordagens de uma situação.

Hersey e Blanchard compreenderam este fato e redirecionaram a concepção do modelo de liderança situacional; através de seu "modelo de efetividade do líder tridimensional", apresentado abaixo, onde se percebe que a efetividade do estilo de liderança pode ser influenciada e ao mesmo tempo pode influenciar o nível de maturidade das pessoas.

MODELO TRI-DIMENSIONAL DE EFETIVIDADE DO LÍDER

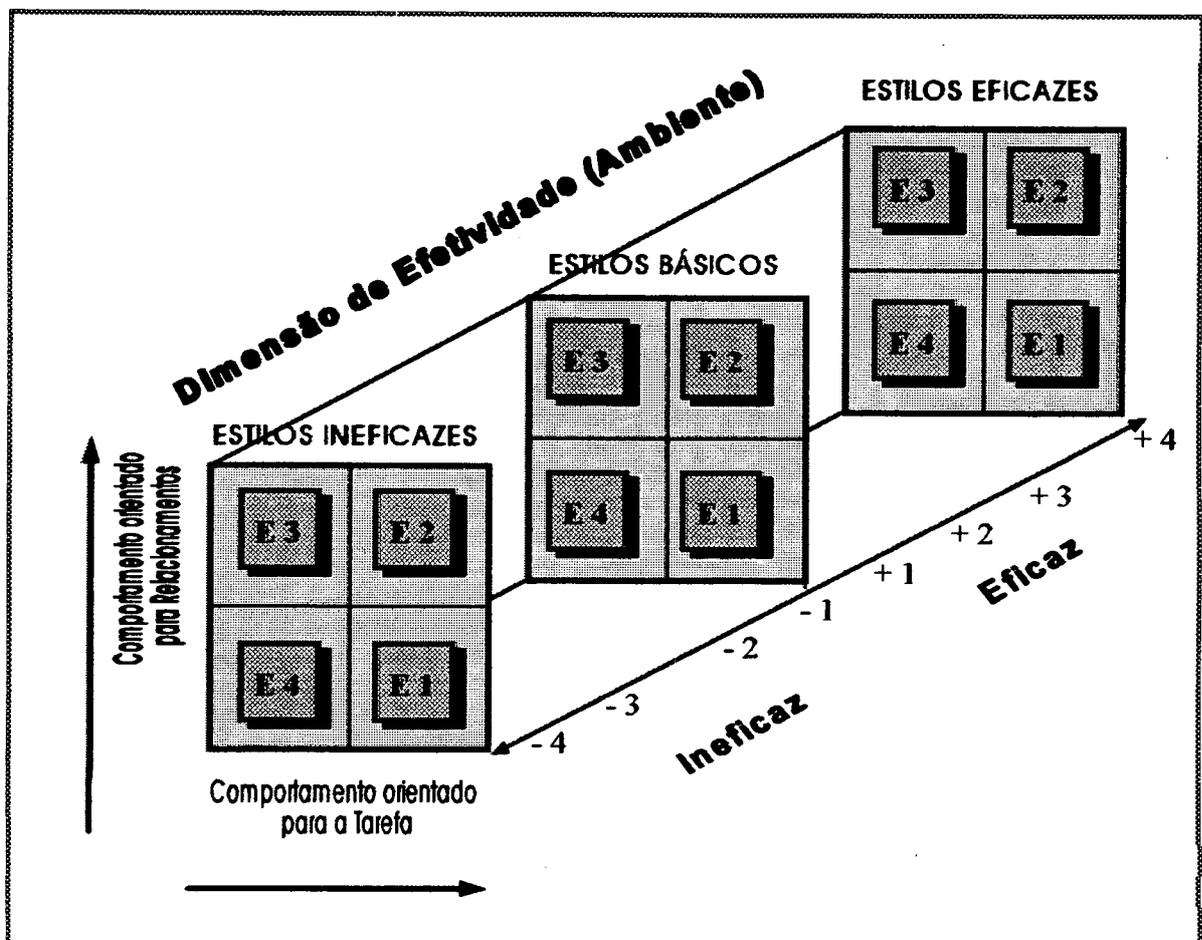


Figura6: Adaptado de HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. 1986, p 122.

De acordo com Hersey e Blanchard o modelo de efetividade do líder tridimensional, evidencia o grau de adequação do estilo gerencial de um gerente-líder, percebido por seus funcionários, superiores, etc., onde o estilo adotado e observado pode ser considerado eficaz ou ineficaz.

Assim compreende-se que esta abordagem é fundamental para ser trabalhada em qualquer programa voltado para o gerenciamento da qualidade, devido propiciar ao facilitador das mudanças organizacionais, ao gerente apresentar um comportamento de acordo com a situação a que se veja envolvido.

3.4- O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O gerenciamento da qualidade é evidenciado pela Escala de Liderança da Qualidade que enfatiza em sua abordagem a orientação para atividades que agregam valores na relação produto *versus* processo, que está diretamente ligada aos fatores inerentes à orientação para a tarefa e ao relacionamento, presentes na abordagem de Hersey e Blanchard.

Com base nesta contextualização das abordagens comportamentais é possível se conceber o Modelo da Escala de Liderança da Qualidade que busca atender três componentes primários:

1. O nível de maturidade da qualidade das equipes dentro do continuum maturidade - Imaturidade, busca-se sempre direcionar para a maturidade.

Devido o ambiente está em constante modificação, e as equipes mudarem de acordo com os acontecimentos, nenhuma equipe pode apresentar-se o suficientemente madura.

2. O estilo de liderança do supervisor, expresso em termos de orientação processo/produto. Isto é mostrado como uma faixa de comportamentos, mas nem todos os supervisores e gerentes podem operar sobre toda a escala.
3. A dimensão de efetividade , reconhece que um gerente/lider pode adotar o estilo de liderança de acordo com a situação, de modo mais efetivo.

O obstáculo considerado mais importante individualmente para a implementação da qualidade em uma empresa, bem como a falha mais patente do gerenciamento; tem sido a falta de reconhecimento de que o produto não é nada mais do que um espectador inocente alterado apenas pelo processo a ele subjacente, que por sua vez encontra-se subjugado pelo projeto que o originou.

Um grupo com baixo nível de maturidade estará interessado inicialmente em corrigir cada não-conformidade encontrada no produto enquanto que um grupo com alta maturidade procurará analisar o processo para encontrar a causa da não-conformidade para buscar tomar uma ação corretiva e assim se prevenir quanto a ocorrência não-conformidade em todos os futuros produtos, tomando por base os indispensáveis substratos que constituem o projeto, na condição de ponto de partida para todo e qualquer processo.

Para usar a escala da liderança da qualidade, o líder precisa identificar o nível de maturidade, ou seja, o nível de desenvolvimento do indivíduo ou do grupo o qual

ele deseja influenciar e determinar qual o estilo de liderança apropriada à situação. Vários fatores precisam ser considerados, tais como: restrições de tempo; o local de trabalho; a natureza do trabalho; as personalidades envolvidas; etc.

Dentro deste entendimento se observa que a escala de maturidade presente no modelo de liderança, pode propiciar ao gerente/líder, condições de determinar de forma mais efetiva o estilo considerado o mais adequado para redirecionar o comportamento de um funcionário e assim obter a mudança no desempenho atual, enfatizando a orientação para um aprimoramento quanto a relação produto versus processo, como se pode observar de forma sistematizada no esquema abaixo:.

ESCALA DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

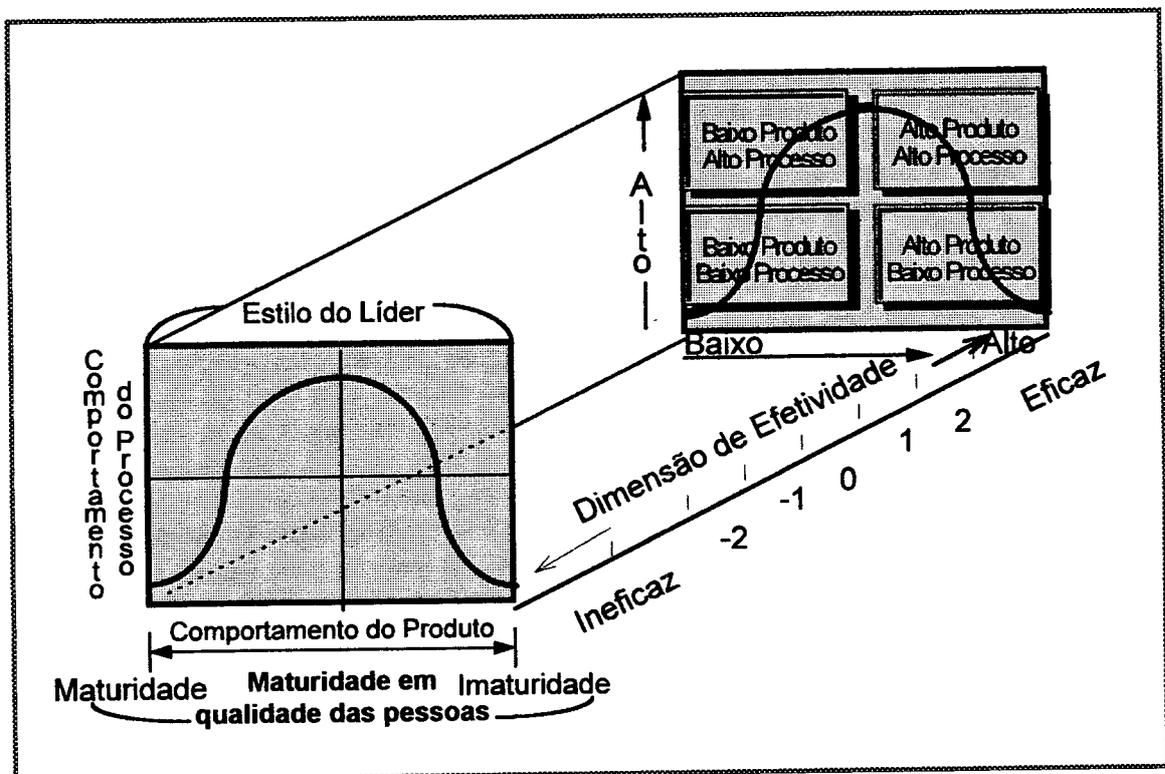


Figura 7: Adaptado de SARGENT, Terry R. 1986, p. 29.

Para se poder utilizar a escala de liderança da qualidade, é necessário se obter dados para determinar qual o nível de maturidade, ou seja, de desempenho do grupo ou indivíduo. Vários métodos de pesquisa social tais como: a pesquisa de atitudes, entrevistas informais e a comunicação informal (mesa redonda), etc.; são capazes de fornecer estes dados com propriedade e segurança.

Buscando tornar a atividade gerencial mais efetiva quanto a determinação do estilo apropriado a adotar, se observa a integração da concepção japonesa com a liderança situacional, no momento em que se evidencia nas abordagens que a tarefa do gerente é ajustar a direção da empresa, desenvolvendo um ambiente criativo para ela e avaliando corretamente os indivíduos.

Assim observa-se que tanto os programas de gestão da qualidade total como a liderança situacional se preocupam com a disciplina e motivação do pessoal. como se pode verificar na figura abaixo:

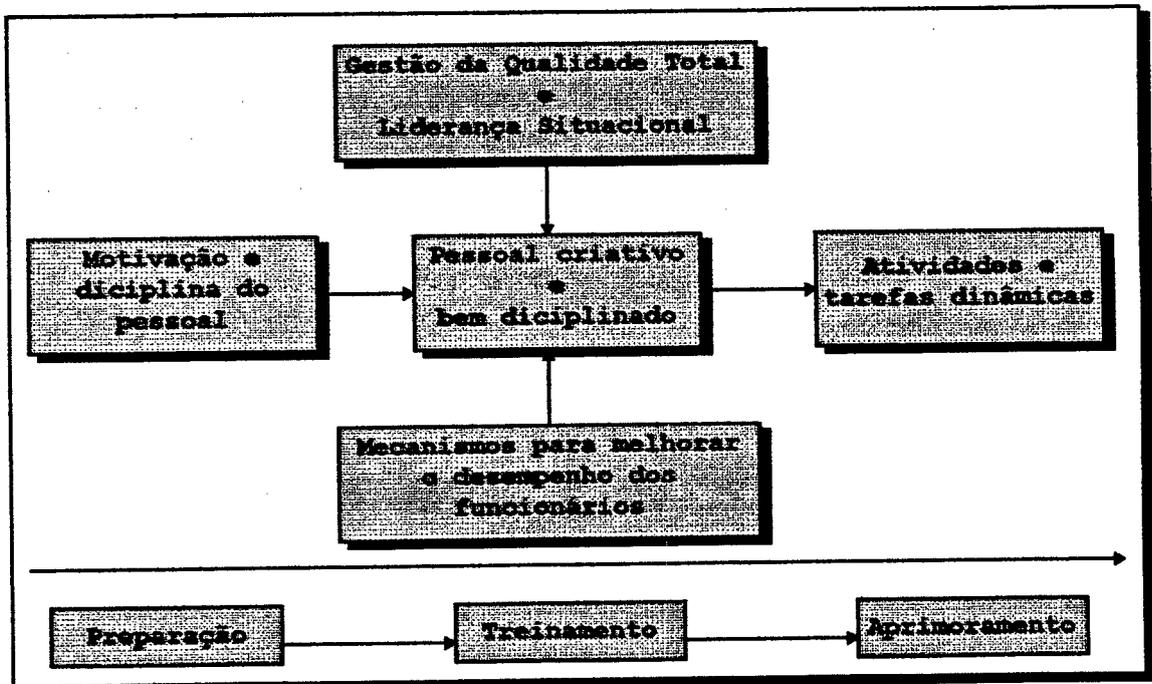


Figura 8: Integração da concepção da Gestão da Qualidade Total e Liderança Situacional

A integração destas abordagens facilita ao gerente propiciar o crescimento do ser humano na empresa. Este fato se evidencia muito bem através do ciclo do Dr. Shewhart que ficou conhecido como o ciclo do Dr. Deming, pois foi quem difundiu o PDCA.

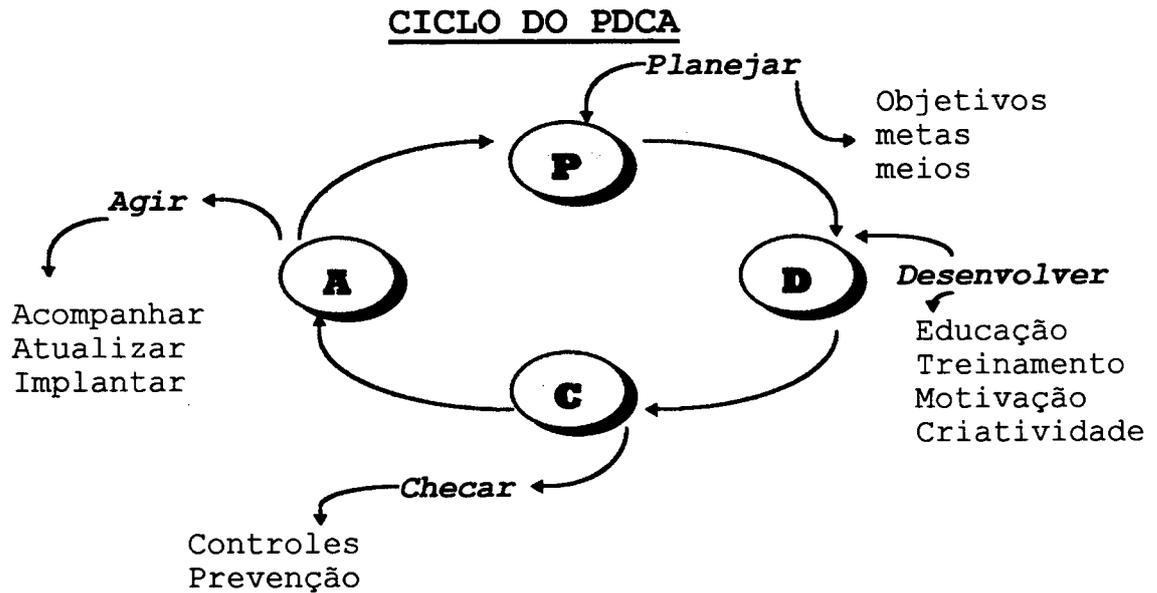


Figura 9: Adaptado de MIRSHAWKA, Victor de 1990, p. 285.

Observa-se que o ciclo do PDCA está intimamente relacionado ao processo de gestão de recursos humanos, no momento em que o método viabiliza ao gerente planejar, desenvolver, checar e agir, dentro de um processo lógico e coerente. O PDCA propicia condições ao gerente de utilizar de forma mais efetiva o estilo de liderança adequado para o desenvolvimento do nível de maturidade/ desempenho do empregado como mostra a figura:

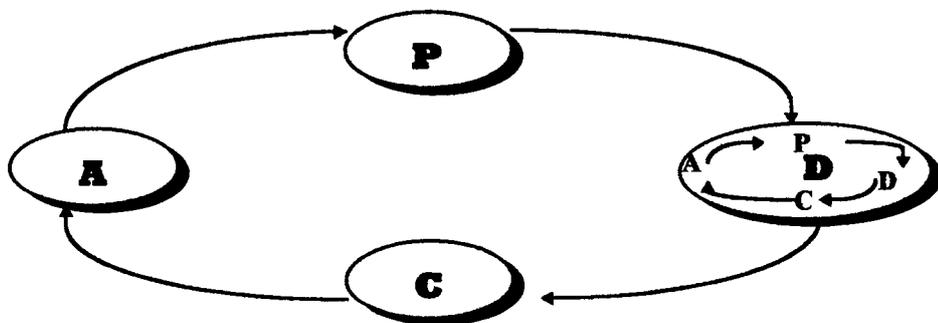


Figura 10: Estruturação do Processo de Liderança

Observa-se que a Liderança Situacional objetiva atingir com os seus funcionários o nível de delegação, que está relacionado com o objetivo do PDCA que é o processo de padronização das atividades e procedimentos dos empregados. Assim se evidencia que tanto o Gerenciamento da Qualidade Total, como a Liderança Situacional buscam o melhoramento do padrão de desempenho.

Com a finalidade de tornar a análise do nível de maturidade/desempenho dos recursos humanos dentro da abordagem da escala de liderança da qualidade, se destaca um método de avaliação de desempenho fundamentada na abordagem desenvolvida por Castro (1994), em relação aos problemas de qualidade. De maneira análoga ao ciclo PDCA, conforme se observa nos programas de Qualidade Total, onde cada uma das etapas fundamenta a sua sucessora, auferindo-lhe a necessária sustentação.

O Ciclo da Qualidade ou Ciclo V-I-D-A, representa a seqüência lógica para a efetividade da liderança, em função da maturidade dos subalternos ou "colaboradores" quando um gerente possa ser mais eficaz na sua atuação, conduzindo a sua equipe para o êxito operacional como mostra o seguinte esquema:

CICLO DA QUALIDADE OU CICLO V-I-D-A.

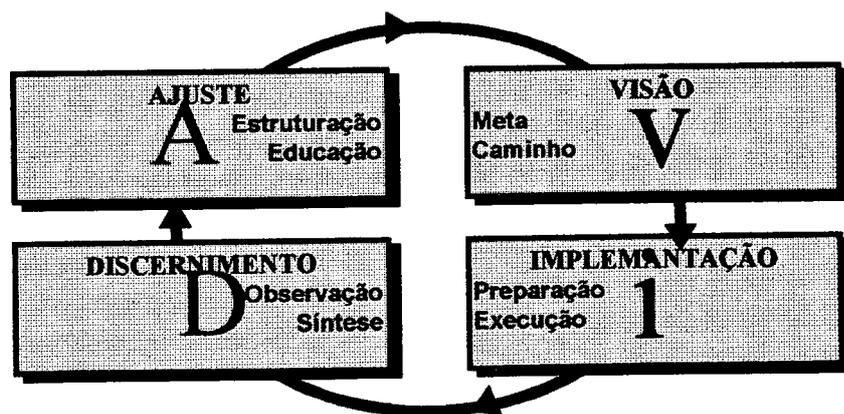


Figura 11: Adaptado de CASTRO, Durval Muniz de. 1994, p 28

Os passos que compõem o ciclo da qualidade são adaptados à análise do nível de maturidade/desempenho da seguinte forma:

VISÃO: Consiste na percepção do desempenho insatisfatório que possa corresponder à uma avaliação do desempenho esperado e o resultado obtido pelo subordinado. Com base na situação atual, procura compreender as variáveis que influenciaram um comportamento indesejado, através de duas imagens, sendo a **primeira** onde se pretende chegar (desempenho satisfatório) e a **segunda** como chegar. Assim pode-se elaborar planos compreendendo objetivos, metas e meios de execução.

IMPLEMENTAÇÃO: Visa detectar o que ocasiona o mau desempenho do empregado, mediante um acompanhamento do comportamento, analisando as variáveis externas que afetam o seu desempenho no ambiente da organização.

Esta fase de implementação é fundamentada no plano de atuação elaborado anteriormente na fase da visão, assim possibilitando saber o que se está fazendo de forma direcionada para coleta e registro de informações quando se estiver executando o trabalho.

DISCERNIMENTO: Diz respeito análise das informações obtidas, que devem levar à conclusão do desempenho satisfatório ou insatisfatório possibilitando a identificação do estilo de liderança mais adequado a ser adotado com um indivíduo ou grupo.

AJUSTE: Objetiva conciliar o comportamento do subordinado ou grupo de trabalho ao ideal, através de um entendimento entre chefe-subordinado(s). Nesta fase é preciso que o subordinado ou grupo compreenda qual o nível

de seu desempenho e concorde com estilo de liderança que será estabelecido.

A execução do ciclo de mudanças do sistema de melhoria contínua, conforme se apresenta abaixo, deve propiciar ao gerente-líder, a análise do nível de maturidade/de desempenho do funcionário.

CICLO DE MUDANÇAS DO SISTEMA E MELHORIA CONTÍNUA

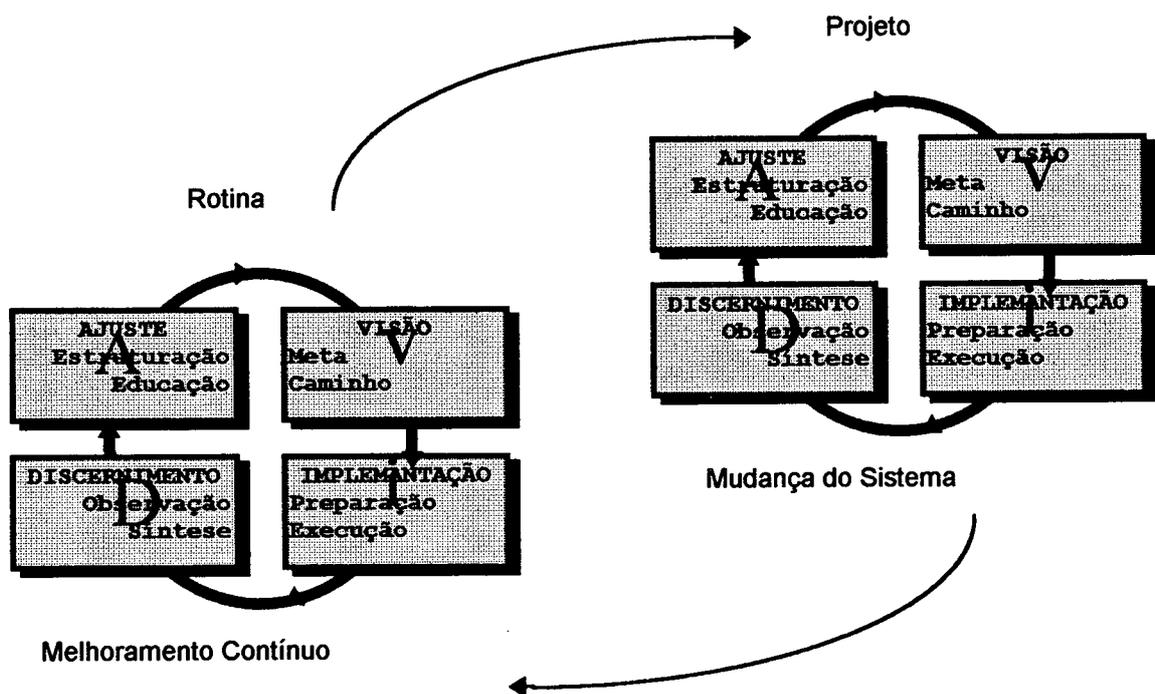


Figura 12: Adaptado de CASTRO, Durval Muniz de, 1994, p 29

Conforme a ilustração supra mencionada, o Ciclo V-I-D-A, poderá ajudar o gerente a realizar as suas atividades, principalmente no momento do acompanhamento do ciclo do comportamento dos seus recursos humanos, através de um contínuo na busca pelo aprimoramento da qualidade de vida no trabalho,

Isto tudo pode parecer simplista demais ou rotineiro nas atividades de um gerente, mas na realidade

não é, devido muitos gerentes só estarem preocupados em aumentar a produtividade, sem compreender que o caminho para tal êxito se dá através do desenvolvimento da relação de maturidade entre a orientação para a tarefa e para o relacionamento, como da orientação para o produto *versus* processo.

A análise do nível de maturidade/desempenho , mostra que para se obter sucesso como um líder, não basta ter o poder posicional oferecido pelo cargo, mas o principal é o poder pessoal, que é inerente às habilidades em relação ao comportamento do gerente, ou seja, a capacidade de influenciar os subordinados através da comunicação de maneira eficiente e assim atingir um objetivo preestabelecido.

A principal meta de todo líder, ou seja, de um agente de mudanças, deve ser causar uma mudança no nível de maturidade do indivíduo ou grupo de modo a obter um desempenho satisfatório. Aqui contudo, é preciso se fazer as devidas distinções entre as mudanças que são consideradas reais ou permanentes, bem como as mudanças oportunas que são apenas superficiais, ou ocasionais.

A forma mais fácil de determinar a diferença no nível de maturidade é deixar que um grupo de trabalho ou indivíduo desempenhem o estabelecido de modo a se observar o resultado. Se as atividades produtivas referentes a relação produto-processo e as relações pessoais voltam a ser do jeito que eram antes da busca de uma solução conjunta entre Chefe-subordinados, a mudança foi superficial; se elas permanecem dentro do ajuste realizado ou continuam a melhorar, a mudança é real.

É importante salientar que um líder para influenciar qualquer indivíduo ou grupo, precisa saber

lidar com a tendência dominante que está direcionando o desempenho para o insatisfatório. Para isto é preciso se tornar um membro da equipe de trabalho e assim poder ser reconhecido, aceito e respeitado como o líder.

A fronteira da tendência dominante agora pode alargar-se, englobando o agente de mudança. O tempo requerido é diretamente proporcional ao quão distante da tendência dominante se encontra o líder.

Deve-se observar que na busca por melhores desempenhos quanto a orientação produto *versus* processo, alguns fatores conforme se relaciona abaixo, são imprescindíveis para a transformação de uma organização com baixo nível de participação e competitividade no mercado, para o seu mais um alto nível de participação e competitividade. Entre outros fatores relevantes merecem destaque:

- As pessoas;
- A confiança estabelecida e/ou conquistada;
- A motivação;
- A comunicação;
- A liderança transformadora;
- O desejo compartilhado da necessidade de mudança.

O fator primordial para se iniciar um trabalho baseado na qualidade da relação produto *versus* processo com vistas à otimização da produtividade é que os gerentes deixem de adotar a postura tradicional e convencional de comandar e cobrar através da falsa visão de poder focado na técnica de G.B.A. (gritar, berrar e ameaçar). Para adotar uma postura de líder da qualidade (treinador e educador)

3.5- COMO DESENVOLVER UM GERENCIAMENTO PARA A QUALIDADE E PRODUTIVIDADE.

A liderança para a qualidade deve buscar portanto, avaliar o nível de comprometimento e envolvimento dos recursos humanos de uma empresa, através do nível de desempenho baseada em resultados individuais ou grupais, realizada pelo acompanhamento do desempenho dos empregados nas tarefas diárias, para poder orientar os empregados de modo a conseguirem melhores desempenhos através do treinamento diário do líder (gerente) junto aos empregados.

É portanto, um instrumento essencial para a efetividade do "Gerenciamento da Qualidade". Mas para que este método possa ser implementado e desenvolvido na prática é preciso que alguns aspectos importantes segundo Lobo (1991), possam ser reformulados em sua abrangência e profundidade, tais como:

- Incompetência da gerência;
- Falta de vontade política;
- Conveniência do modelo tradicional.

Observa-se que existe uma relação de reciprocidade, ou melhor, de influência entre gerentes e subordinados quanto ao desempenho destes conforme o esperado pela empresa. Fournies (1992) afirma que "a função do gerente é conseguir que seus subordinados façam seu trabalho bem feito", o que fundamenta a relação de causa e efeito, onde se percebe que o desempenho do gerente é avaliado pelo desempenho obtido pelo seu subordinado. Então porque os empregados falham?

Para que uma empresa realize o gerenciamento da qualidade, é preciso em primeiro lugar ter uma boa "liderança". Daí, pode se concluir que em uma empresa onde os gerentes não conseguem fazer os seus subordinados realizarem as tarefas para as quais foram contratados, não pode realizar o gerenciamento da qualidade, porque os líderes são incapacitados para dirigir corrigir ou incentivar seus subordinados e conseqüentemente são incapazes de fazer uma avaliação de desempenho que resulte em melhoria continua dos subordinados.

Voltando ao questionamento mencionado anteriormente, quando se indaga: por que os empregados falham? A resposta certamente é por falhas gerenciais do líder, que não podem ser atribuídas aos empregados. Mas então porque os gerentes falham? Os gerentes falham por causa de três fatores primordiais:

- Minimizam a importância do treinamento;
- Descuidam da qualidade da informação;
- Não privilegiam a clareza da comunicação.

A falta de conscientização destes fatores no gerente conclui a resposta em relação ao desempenho dos empregados que falham devido:

- Não terem sido treinados;
- Não terem recebido as informações objetivas;
- A inexistência de comunicação através da normalização.

O perfeito entendimento relativo à eficácia dos gerentes e empregados conduzem à conclusão de que o problema poderá estar centrado na formação básica

inadequada de ambos, e a solução é treinar para desenvolver potencialidades, sendo este um programa de educação e não de adestramento. Dai, a necessidade de compreender que o treinamento deve ser realizado envolvendo dois momentos importantes:

1. Visão abrangente da empresa (negócio), de modo a localizar o empregado dentro da estrutura organizacional, qual seu papel e responsabilidades para com os demais setores da organização, de modo que este possa ser adaptado à empresa, ou seja, conhecê-la.
2. Visão específica da função que irá executar, mas sempre fazendo-se uma relação da função com os demais setores e quais conseqüências positivas e negativas desta relação de trabalho.

3.6- CONSIDERAÇÕES GERAIS

Ao longo dos tempos, se têm observado no decorrer dos acontecimentos no mundo empresarial a preocupação em se estar operando com as tecnologias consideradas as mais modernas. Mas quando o assunto em pauta são pessoas, as formas de gestão dos recursos humanos não passam de "referências ultrapassadas" das ciências comportamentais.

A grande maioria dos líderes consideram-se grandes entendidos em assuntos de comunicação ou motivação, necessário para saber conduzir pessoas, fato este que leva

a um total despreparo de muitos gerentes que prejudicam o desenvolvimento gerencial para a qualidade e produtividade.

Para se conseguir tão importantes mudanças nos estilos de gestão das empresas, é preciso que se faça nascer dentro de cada profissional o ser criativo e capacitado que venha a se tornar o agente de transformação organizacional, ou seja, um líder da qualidade e assim contribuir efetivamente para o desenvolvimento das empresas, cujo objetivo se encontre centrado no aprimoramento da qualidade e produtividade.

Com a finalidade de propiciar estas importantes mudanças no comportamento dos gerentes, e que no capítulo seguinte se evidencia a relevância do treinamento e desenvolvimento das habilidades e potencialidades gerenciais.

Capítulo 4

DOS JOGOS DE EMPRESA

4.1- INTRODUÇÃO

Os jogos de empresas apresentam alguns aspectos importantes que devem ser ressaltados, tais como: o seu caráter dinâmico; a relevância de sua abrangência como um método eficaz de treinamento e desenvolvimento em relação as habilidades, potencialidades e atitudes; e, do seu direcionamento para a realidade empresarial.

Os jogos de empresa se postulam na condição de instrumentos de extrema relevância para o treinamento e desenvolvimento, uma vez que possibilitam ao treinando-jogador exercitar habilidades e potencialidades necessárias para o seu autodesenvolvimento mediante a facilitação didático-metodológica do aprimoramento do conhecimento, autodisciplina, valores morais, socialização, espírito de cooperação/ participação, afetividade e respeito.

Assim compreende-se que os jogos de empresa apresentam como principal finalidade propiciar aos participantes da aplicação do jogo, um ambiente empresarial hipotético, configurado pelas técnicas de simulação da realidade, propicio para o aprendizado ou aprimoramento das habilidades e potencialidades do treinando-jogador em relação a uma atividade empresarial.

4.2- CARACTERÍSTICAS DOS JOGOS DE EMPRESA

Os jogos de empresa se caracterizam pela sua natureza prospectiva, uma vez que propiciam uma situação virtual concernente à atividade empresarial. Busca-se através do ambiente virtual criar situações que reflitam com o máximo de fidelidade possível a realidade cotidiana vivenciada em uma empresa durante as simulações produzidas no ambiente da empresa virtual.

O ambiente virtual da simulação reproduz uma situação vivencial estruturada, baseada num mecanismo de decisão-resultado, que é utilizado para definir produtos/conseqüências que são processados por analogia, com a finalidade de tornar, marcante e significativo o entendimento, a percepção e a internalização do aprendizado para o treinando-jogador.

Dentro deste entendimento Elgood [1987], afirma que para se desenvolver um jogo de empresas é necessário se observar as quatro condições básicas:

- O jogo deve apresentar o seu ambiente virtual estruturado;
- Propiciar ao treinando-jogador interagir com o ambiente empresarial de suas decisões;
- Apresentar um parâmetro/ objetivo a ser alcançado, de modo a facilitar a comparação com os resultados obtidos;
- Apresentar em sua modelagem uma sustentação teórica, que permita a simulação de situações inerentes ao cotidiano.

As características dos jogos de empresa serão sempre bastante particulares e próprias à cada jogo. Este fato evidencia-se através da existência de regras claras e determinantes que servem para fundamentar a estrutura da modelagem, e que orientam a aplicação a níveis práticos, dentro de um raciocínio lógico e organizado para o aprendizado/ aprimoramento das habilidades e potencialidades do treinando-jogador.

Chris ELGOOD, em entrevista concedida em 20 de setembro de 1996; por ocasião do I COPAJOG - Congresso Pan-Americano de Jogos de Empresa e Criatividade, acredita que o ato de jogar é um método de aprender que leva as pessoas a experimentar uma vivência como se fosse real. O experimentar exige da pessoa uma reflexão sobre o que foi aprendido e, esta experiência soma-se ao conteúdo que esta pessoa traz sobre sua história até então (seus referenciais, valores culturais, seus significados sobre as coisas experimentadas,...).

4.3- CLASSIFICAÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESA

A classificação dos jogos de empresa é bastante diversificada. São classificados normalmente em sua forma, conteúdo e configuração de acordo com a complexidade ou simplicidade, rapidez ou flexibilidade da estrutura operacional; na condição básica segundo Elgood [1987] encontram-se os jogos considerados como: funcionais, de empresas; e de negócios.

Visando classificar de forma mais estruturada os jogos de empresa parte-se para o suporte conceitual segundo o qual considera-se aquele utilizado por Motomura [1980], que estabelece três grandes grupos nos quais a maioria dos jogos deve estar inserida. Estes grupos encerram em si características ímpares, a saber:

✓ Jogos Sistêmicos

Os jogos que enfatizam esta abordagem apresentam a sua estruturação metodológica voltada tanto para as variáveis ambientais internas quanto para as variáveis externas.

Como exemplo deste tipo de jogo se pode citar o jogo GI-EPS desenvolvido no Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina, e o Jogo da Decisão desenvolvido pela empresa de consultoria e treinamento Decisão - Jogos Empresariais sediada em Belo Horizonte-MG.

✓ Jogos Humanos

Este tipo de jogo apresenta como foco central de sua abordagem o treinamento e o desenvolvimento das habilidades e potencialidades comportamentais em relação a atividade gerencial do treinando-jogador.

O objetivo principal destes jogos comportamentais é destacar através da simulação os aspectos humanos presentes no cotidiano das atividades empresariais.

É dentro desta abordagem de desenvolvimento de recursos humanos, que se encontra inserido o Jogo Líder, que é o objeto deste estudo.

✓ **Jogos Mistos**

Os jogos configurados na abrangência desta abordagem apresentam-se constituídos de componentes estruturais, sistêmicos e humanos, inseridos em um único ambiente que busca refletir o dia a dia das atividades desenvolvidas em uma empresa.

4.4- OS JOGOS DE EMPRESA COMO INSTRUMENTO DE APRENDIZAGEM

Os jogos de empresa apresentam um ciclo de decisão-resultado, onde os participantes deparam-se com situações que são estruturadas de modo a criar oportunidades de aprendizagem; todavia, a natureza do aprendizado adquirido pode variar bastante entre os participantes, em decorrência de seu grau de conhecimento e experiências vivenciais.

Este tipo de jogo pode abranger, dependendo da estrutura e da forma como serão utilizados, várias áreas do conhecimento buscando o aprendizado do treinando-jogador relacionado a situações gerenciais; tomada de decisões; e atitudes comportamentais.

Os jogos de empresa propiciam aos participantes da simulação, a aplicação de várias habilidades diferentes ao mesmo tempo, ao invés de limitar a atuação dos participantes em apenas uma habilidade trabalhada. Este fato é evidenciado no momento em que a simulação cria condições adversas, onde o treinando-jogador precisa realizar um diagnóstico da situação atual para à posteriori

tomar a decisão quanto soluções referentes aos problemas detectados , metas a serem atingidas, etc.

Além destes fatos, os jogos de empresa propiciam aos jogadores-treinandos momentos que favorecem ao crescimento e amadurecimento profissional, visto que a metodologia de aplicação enfatiza um processo de aprendizagem em grupo. Desta forma cria oportunidades para que cada membro da equipe contribua com as suas experiências e possa também contar com a ajuda dos participantes da simulação para auxiliá-lo a resolver suas dúvidas, conflitos e questionamentos em relação as situações vivenciadas.

Devido as características inerentes aos jogos de empresa, estes são altamente envolventes e motivadores. Daí serem apropriados para auxiliarem no treinamento e desenvolvimento de profissionais qualificados, cada vez mais exigidos pelo mercado de trabalho.

Uma grande vantagem dos jogos de empresa em relação as formas tradicionais de treinamento, é o fato de se constituírem em instrumentos didáticos capazes de propiciarem a motivação e envolvimento do participante no processo ensino-aprendizagem. Assim propiciando ao treinamento um aspecto de extrema importância no meio empresarial.

Outra, é a possibilidade através da simulação de se adquirir em poucos dias e talvez em horas; experiências relevantes, sem se preocupar com as sanções ,prejuízos morais ou materiais existentes na realidade, que as formas tradicionais de treinamento não são capazes de propiciar, até porque a experiência na maioria das vezes só pode ser adquirida mediante vários anos de atuação em uma atividade.

A possibilidade de resolver problemas semelhantes aos que ocorrem no dia-a-dia do desenvolvimento das atividades empresarias, propiciam ao jogador-treinando a realização de um processo de auto-avaliação das suas decisões em relação aos reflexos da sua tomada de decisões para o seu sucesso ou insucesso na execução de uma atividade gerencial.

4.5- JOGOS DE EMPRESA NA ÁREA COMPORTAMENTAL

Apesar de existir ainda, escassa bibliografia referente aos jogos de empresa, e elevada carência de informações pertinentes aos aspectos de natureza conceitual-teórico capazes de auferir a devida sustentação para a estruturação e desenvolvimento desta particular modalidade de produção e reprodução do saber científico organizacional.

É importante se fazer explanar com as devidas restrições à respeito de alguns jogos que experimentam o amadurecimento ao longo dos últimos tempos, conforme a abordagem despretensiosa em seqüência do texto.

O critério de seleção dos jogos que se aborda nesta leitura, teve como base a nomenclatura utilizada por Motomura [1980], que inclusive fundamenta e referenda o estudo realizado no ambiente que sustenta a simulação do Jogo Líder.

4.5.1- Organization Behavior in Action: Skill Building Experiences - Jogo de simulação organizacional

É um jogo simulado para o comportamento organizacional, onde a experiência adquirida deve servir como uma importante ligação entre o processo de aprendizagem de habilidades experimentais específicas, e a aplicação destas habilidades na atividade cotidiana vivenciada em uma determinada empresa.

Os objetivos do jogo estão concentradas no propósito de criar oportunidades para a aplicação de habilidades referentes ao comportamento individual, interpessoal e grupal que podem ocorrer em uma empresa.

O ambiente criado pelo jogo permite situações relacionadas com as habilidades de comunicação, resolução de conflitos, emitir e receber feedback, estabelecer metas, processo decisório e aspectos inerentes à liderança de grupo.

Neste jogo se observa que o processo do ensinar-aprender se faz através de uma simulação estruturada que propicia um ambiente capaz de refletir a realidade de uma empresa, e assim poder treinar instrutores e agentes de mudanças para atuarem em suas organizações, de forma específica.

4.5.2- CRIMOS - Jogo de simulação do comportamento humano

O jogo foi elaborado por M. A. P. Willmer, da *Manchester Business School* situada na Inglaterra. O objetivo do jogo é treinar o gerente para lidar com situações de furtos no ambiente de trabalho.

A simulação computacional busca criar situações com funcionários envolvidos com furtos, onde o gerente através da análise de relatórios referentes ao valor das mercadorias perdidas e furtos detectados, deverá refletir sobre qual atitude deverá tomar em relação a um determinado funcionário.

O jogo apresenta o seu modelo fundamentado nas seguintes premissas básicas:

- ① Os funcionários que forem revistados tornar-se-ão "honestos".
- ② Os funcionários que não forem revistados tenderão a se tornar mais "desonestos".
- ③ Quanto mais tolerante for a política de punição em relação aos funcionários, mais baixo será o nível de honestidade, e vice-versa.

4.5.3- Então você acha que poderia ser um Gerente Geral - Jogo de simulação do comportamento humano

O jogo tem como objetivo treinar gerentes para assumirem cargo de gerente geral de uma organização. Este jogo foi também elaborado por M. A. P. Willmer.

O modelo apresenta-se estruturado com a finalidade de criar situações que permitam o estabelecimento de critérios que deverão ser seguidos por um gerente subordinado ao gerente geral.

As situações simuladas permitirão ao jogador-treinando vivenciar a dinâmica empresarial e principalmente aprender a lidar com os seus funcionários imediatos em uma organização.

4.5.4- O Jogo das Lideranças: em busca do tesouro paleontológico - Jogo de simulação do comportamento humano

O jogo foi elaborado pela empresa QUIRON - Núcleo de Treinamento e Desenvolvimento de Seres Humanos Ltda., sediada em Belo Horizonte - MG.

Este é um jogo-simulado que apresenta a sua estrutura conceitual baseada nos estudos realizados por Kathleen V. Hurley & Theodore E. Dobson [1994], sobre a percepção da natureza do ser humano em relação ao seu despertar para o verdadeiro potencial do ser, através do Eneagrama.

O jogo propicia através da sua simulação ao jogador-treinando a vivência de vários tipos de personalidades reveladas e evidenciadas pela realização do exercício da liderança.

A liderança no jogo é trabalhada a partir de nove situações que enfatizam uma liderança baseada no vício, que gradativamente no decorrer da simulação vão se transformando em virtudes.

Os objetivos do jogo é através do eneagrama possibilitar ao jogador-treinando identificar como se estabelece a troca de valores, crenças, etc., sem consciência, da sua liberdade interior pela sobrevivência em um mundo egocêntrico.

4.5.5- O Jogo Líder: - Jogo de Liderança Situacional

Este Jogo, foco central deste trabalho foi desenvolvido a partir do trabalho desenvolvido por

Salvatierra (ênfase das necessidades humanas) e Maldonado (ênfase da liderança situacional) em suas dissertações de mestrado, intitulado *Relações Humanas* e posteriormente aprimorado por Lopes como trabalho de mestrado intitulado "Jogo de Empresas Líder: aperfeiçoamento do modelo e do sistema", tornando-se o *Jogo Líder*.

O modelo computacional tem como finalidade prever o comportamento do jogador-treinando dentro de uma realidade empresarial.

O objetivo deste instrumento é o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, baseando-se nas seguintes teorias: Liderança Situacional elaborada por Hersey & Blanchard, Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria de Motivação - Higiene de Herzberg.

O jogo através da simulação possibilita ao jogador-treinando a vivência do papel de um gerente de empresa referente a produção ou a serviço, onde realiza o exercício de liderança e tomada de decisões em relação aos seus subordinados e quanto a empresa a nível global. O treinando como gerente tomará as seguintes decisões:

| DECISÕES SOBRE A EMPRESA A NÍVEL GLOBAL | DECISÕES SOBRE OS FUNCIONÁRIOS A NÍVEL INDIVIDUAL |
|--|--|
| Alimentação | Locação de pessoal |
| Melhoria ambiental e ergonômica | Treinamento antes de uma promoção |
| Consultoria de job design para os setores de montagem e fabricação | Treinamento específico para um trabalho |
| Lanches | Treinamento de liderança |
| Intervalo de descanso | metas de produção |
| Plano de saúde | Estilo de liderança |
| Redução no horário de trabalho | Relatório do perfil das necessidades e maturidades |
| | Aumento salarial |
| | Base de poder |
| | Prêmio |

Figura 13: Decisões tomadas pelo jogador-treinando

4.5.6- O Jogo HAMASI Filial-Simulation (Neugeschäft: - Jogo de Avaliação de Desempenho dos recursos humanos

O jogo HAMASI, foi elaborado na Alemanha pelo Professor Tido Böttcher. O treinamento através desta simulação tem como finalidade atingir a meta de influenciar o desempenho dos vendedores de uma filial de uma empresa seguradora.

A simulação busca medir a produtividade das estratégias de liderança das empresas, através das unidades finais líquidas. Estas medidas de desempenho das filiais de acordo com a estrutura do jogo são ponderadas de acordo com os seguintes parâmetros:

- Minimização dos custos por unidade produtiva,
- Maximização da produção,
- Maximização da porcentagem de aumento da produção desde o início da simulação,
- Maximização da produção por pessoa e mês,
- Minimização da porcentagem do desvio da produção planejada,
- Minimização das devoluções.

Além de medir ao longo dos períodos a evolução da produtividade das filiais, medi o nível de desempenho, através do potencial do empregado em termos de produção e do carisma referente ao desenvolvimento de suas potencialidades no decorrer do tempo.

O carisma de um funcionário é analisado através dos seguintes parâmetros de avaliação:

- Passado do empregado em relação ao seu desenvolvimento,

- saúde/vigor para trabalhar,
- Esquecimento das atribuições e responsabilidades, de acordo com o tempo do procedimento,
- Facilidade para o aprendizado,
- Faturamento medido pelo nível de produção,
- Potencial de desempenho máximo controlado pela simulação,
- Utilização das unidades finais líquidas para medir a produtividade do empregado,
- Fator de devolução determinado pela simulação para cada período.

Neste jogo os jogadores-treinandos obtêm as informações sobre os vendedores virtuais através das informações correntes de uso de uma empresa quais sejam: ficha padrão do funcionário, resultado da reunião de avaliação com psicólogos.

Observa-se que este jogo apresenta alguns pontos abordados pelo Jogo Líder como por exemplo a ênfase na maximização da produção, a maximização da produção por pessoa. Além destes aspectos, se observa uma relação quanto ao objetivo de redirecionar o comportamento do jogador-treinando.

O jogo HAMASI, evidencia um aspecto interessante que é a forma como avalia o desempenho dos empregados. Estas informações são importantes para as contribuições técnico-teóricas a que este trabalho propõe.

4.5.7- O Jogo *Human Resources Management Simulaton* - Jogo de Desenvolvimento Gerencial

Este jogo foi desenvolvido por Jerald R. Smith & Peggy A. Golden na Florida Atlantic University. Esta simulação por computador combina elementos de recursos humanos baseados no mundo real junto com o ambiente de negócios. As empresas existente na simulação são de porte médio e apresentam 660 empregados.

O jogador-treinando assumirá o papel de um diretor de recursos humanos e deverá estabelecer objetivos, planejar suas estratégias para poder tomar suas decisões.

O objetivo do jogo é propiciar o desenvolvimento das habilidades para gerenciar questões referentes à: qualidade, unidade de custo de trabalho, moral, absenteísmo, orçamento, taxa de acidente, salários, substituição de funcionários, treinamento, avaliação de desempenho, etc.

O processo decisório é realizado dentro de 4 categorias como se observa:

1. Estratégia geral;
2. Decisões de operações de recursos humanos;
3. Finanças;
4. Elementos comportamentais.

No decorrer da simulação ocorrem vários incidentes, onde o jogador-treinando deverá tomar suas decisões como por exemplo no caso de *job design*, em relação a *necessidade de solucionar o problema referente a: enriquecimento do trabalho; formação de grupos de trabalho autônomo; estudos ergonômicos para ajudar a prevenir stress físico; etc.*

4.6- CONSIDERAÇÕES GERAIS

Atualmente em plena era da informação, os jogos de empresa estão cada vez mais sendo utilizados como mecanismos de treinamento em programas de desenvolvimento pessoal. Este fato deve-se à oportunidade que este método é capaz de propiciar através da simulação, ao treinando-jogador, a possibilidade de vivenciar um ambiente semelhante à realidade empresarial, e assim poder compreender e aprender a melhor maneira de lidar com as situações que irá se deparar na execução de sua atividade no dia a dia da organização.

Os jogos de empresa sejam estes sistêmicos, humanos ou mistos, são abordagens não-convencionais de treinamento, capazes de possibilitar aos participantes da simulação empresarial, a aprendizagem a partir de um método ativo, dinâmico e interativo.

Esta abordagem deve ajudar os participantes envolvidos em um ambiente virtual a formarem idéias e assumirem um posicionamento, uma postura, resolutivos do seu "ser e estar no mundo", por meio da percepção, amadurecimento e internalização de suas capacidades; e habilidades/ potencialidades de lidar com situações adversas que ocorrem com certa freqüência durante o desempenho de suas atividades em uma organização.

Deste modo espera-se a seguir poder através da pesquisa realizada junto aos participantes de uma aplicação do Jogo Lider analisar a relevância dos jogos como instrumentos de treinamento e desenvolvimento gerencial.

Capítulo 5

RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

5.1- INTRODUÇÃO

A pesquisa realizada se encontra relacionada com o processo de treinamento através de jogos empresariais na área de recursos humanos, na condição de um método de ensino-aprendizagem importante para o desenvolvimento gerencial dos profissionais inseridos em um mercado de trabalho dinâmico e competitivo, onde se evidencia a importância dos Programas de Qualidade na condição de imprescindível em um mercado carente de profissionais qualificados e comprometidos com a qualidade, para atuarem na atividade empresarial.

A pesquisa enfatiza a relação de aproximação-afastamento da metodologia utilizada pelo Jogo Líder como um instrumento eficaz para o treinamento de capacitação gerencial de profissionais, no momento em que se preconiza a ênfase centrada em Programas de Qualidade dentro de uma abordagem holística, através da simulação de atividades gerenciais

O presente estudo exploratório, realizado através de uma pesquisa qualitativa espera constituir-se em instrumento capaz de contribuir para destacar possíveis

fragilidades existentes no Jogo Líder quanto às questões relacionadas ao ensino-aprendizagem X teoria-prática.

5.2- TRAJETÓRIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada teve como finalidade propiciar a geração de informações que pudessem sustentar e nortear um aprofundado e sistematizado estudo sobre o Jogo Líder, relacionado com o processo de treinamento e desenvolvimento gerencial através de jogos empresariais

O período de realização da pesquisa social baseada no método qualitativo aplicada através de questionário, abordado no capítulo referente aos procedimentos metodológicos, deu-se no decorrer do ano de 1996 no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

O enfoque da investigação esteve voltado para a relação ensino-aprendizagem do Jogo Líder como um instrumento capaz de propiciar um aprimoramento das habilidades gerências dos participantes da simulação, através da análise do *feedback* sobre o processo interpessoal e grupal da aplicação do Jogo em relação aos seguintes fatores: grau de aprendizagem, relevância da aprendizagem, sinergia grupal, *feedback* e comunicação intergrupal; e, contribuição individual à produtividade grupal.

Além destes fatores se realizou uma análise baseada na experiência vivenciada pelo jogador-treinando

durante a simulação, quanto a sua participação/entrosamento.

Outro fator analisado pela pesquisa se refere à relevância da contribuição do jogo para o processo de aprendizagem-aprimoramento do desempenho gerencial do participante da simulação e a sua opinião sobre a metodologia de aprendizado, como ainda aos níveis de melhorias que se poderia efetivar na metodologia de aplicação.

5.3- ANÁLISE DA METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DO JOGO LÍDER

Com a finalidade de contribuir para o aprimoramento do Jogo Líder, se realizou uma análise dos reflexos da metodologia de aplicação, avaliando-se a relação existente entre o ensino-aprendizagem X teoria-prática, através dos fatores abordados no questionário na maneira como se encontram abaixo relacionados:

- Ao contexto didático-operacional do Jogo Líder.
- À participação/entrosamento do jogador-treinando durante o jogo.
- Ao processo de aprendizagem do jogador-treinando durante o jogo.

Mediante a análise dos dados coletados, pode-se observar detalhes sobre: a metodologia de aplicação; estrutura conceitual e da modelagem; dinâmica dos grupos; processo de *feedback* junto aos jogadores-treinandos; e,

tomada de decisões pelas equipes , de acordo com a pesquisa realizada.

5.3.1- Fatores Relacionados ao Jogo Líder

Através da tabela "Fatores Relacionados ao Jogo Líder", apresentado no página seguinte, analisou-se inicialmente o nível de contribuição do jogo para a relação ensino-aprendizagem X teoria-prática.

Com base nas informações obtidas através dos quadro e gráfico referente aos fatores destacados, tais como:

- Aprendizagem individual;
- Relevância da aprendizagem; sinergia grupal;
- Feedback e comunicação interpessoal; e
- Contribuição individual a produtividade grupal,

Constata-se, que o Jogo Líder pode ser entendido na condição de eficaz instrumento de treinamento capaz de propiciar elevados níveis de aprendizagem, de acordo com os participantes da simulação, conforme evidenciado na pesquisa mediante os fatores referentes a aprendizagem individual e a relevância da aprendizagem.

Este fato ressalta a eficácia do jogo em demonstrar ao jogador-treinando os princípios envolvidos na atividade gerencial de um líder de uma equipe de trabalho, permitindo que o participante torne-se capaz de criar sua própria opinião em relação ao seu papel de gerente-líder em uma organização.

| FATORES RELACIONADOS AO JOGO LÍDER | VALORES | | | | | | |
|--|---------|-----|-----|-----|----|----|-------|
| | E | MB | B | M | I | NR | TOTAL |
| Aprendizagem Individual | 8% | 40% | 25% | 17% | 8% | 2% | 100% |
| Relevância da Aprendizagem | 8% | 40% | 33% | 8% | 8% | 2% | 100% |
| Sinergia Grupal | 44% | 35% | 8% | 10% | 2% | 0% | 100% |
| Feedback e Comunicação Interpessoal | 60% | 25% | 8% | 6% | 0% | 0% | 100% |
| Contribuição Individual à Produtividade Grupal | 29% | 52% | 13% | 4% | 0% | 2% | 100% |

Tabela 14: Fatores Relacionados ao Processo Interpessoal e Grupal durante o Jogo Líder



Gráfico 15: Fatores Relacionados ao Jogo Líder

O Jogo Líder de acordo com os participantes da simulação entrevistados, propicia um rendimento elevado em relação aos fatores: sinergia grupal; *feedback* e comunicação interpessoal; e, contribuição individual a produtividade grupal, como pode ser observado no quadro dos Fatores Relacionados ao Jogo Líder e sua representação gráfica já apresentado anteriormente.

O jogo, como pode ser observado, propicia o entrosamento entre os jogadores-treinandos, devido a sua natureza dinâmica refletida nas situações apresentadas para a equipe resolver, criando assim oportunidades para o aprendizado.

Deve ser ressaltado o fato deste aspecto ter sido igualmente evidenciado com outros participantes (equipes) da simulação, aplicada em ambiente empresarial conforme estudos desenvolvidos por Teixeira [1996].

A análise dos Fatores Relacionados ao Jogo Líder, evidenciam que o mesmo é considerado pelos participantes da simulação empresarial como um instrumento de treinamento eficaz no desenvolvimento de novos conhecimentos, experiências e conceitos, que levam os participantes a refletirem as suas atividades gerenciais e posteriormente redirecioná-las com base no aprendizado adquirido.

5.3.2- Fatores Relacionados a participação/entrosamento do jogador-treinando durante o jogo

A análise da segunda parte da pesquisa refere-se as questões discursivas dos participantes da simulação do Jogo Líder, quanto ao seu posicionamento em relação a sua

equipe; sua posição individual na equipe com relação ao processo interpessoal; e, como o jogador-treinando avalia a sua participação/entrosamento com o seu grupo.

O resultado da pesquisa qualitativa evidencia que o nível de comprometimento dos envolvidos na simulação foi considerado pelos participantes através de suas colocações positivo por 90% dos entrevistados.

Os jogadores-treinandos analisam que o alto grau de sinergia entre os participantes da simulação, deve-se ao fato do jogo permitir aos participantes um treinamento forte e menos formal que as métodos convencionais e mais tradicionais característicos de sala de aula.

O treinamento através do jogo, favorece desta maneira ao jogador-treinando no decorrer da simulação, uma forma de aprender com muito mais facilidade, naturalidade e criatividade, de modo que propicia a alta motivação, que é o fator primordial para a obtenção do conhecimento da atividade gerencial. Assim se percebe que o jogo tende a ser útil no processo de treinamento e desenvolvimento das habilidades e potencialidades gerenciais.

O jogo propicia, às equipes envolvidas na simulação, um processo sinérgico entre os participantes das equipes, contribuindo assim para o desenvolvimento das habilidades gerenciais de gestão participativa; identificação; e, resolução de problemas de forma grupal.

Além do aspecto referente a sinergia conforme ressaltado, as informações obtidas pela pesquisa junto aos jogadores-treinandos evidenciam fatos relevantes quanto ao seu posicionamento perante a sua equipe; a sua auto-análise em relação a sua participação/entrosamento com os membros da equipe no decorrer da simulação, quanto a experiência

vivenciada no Jogo Líder, através das seguintes colocações, como se pode observar na figura que se apresenta na página seguinte:

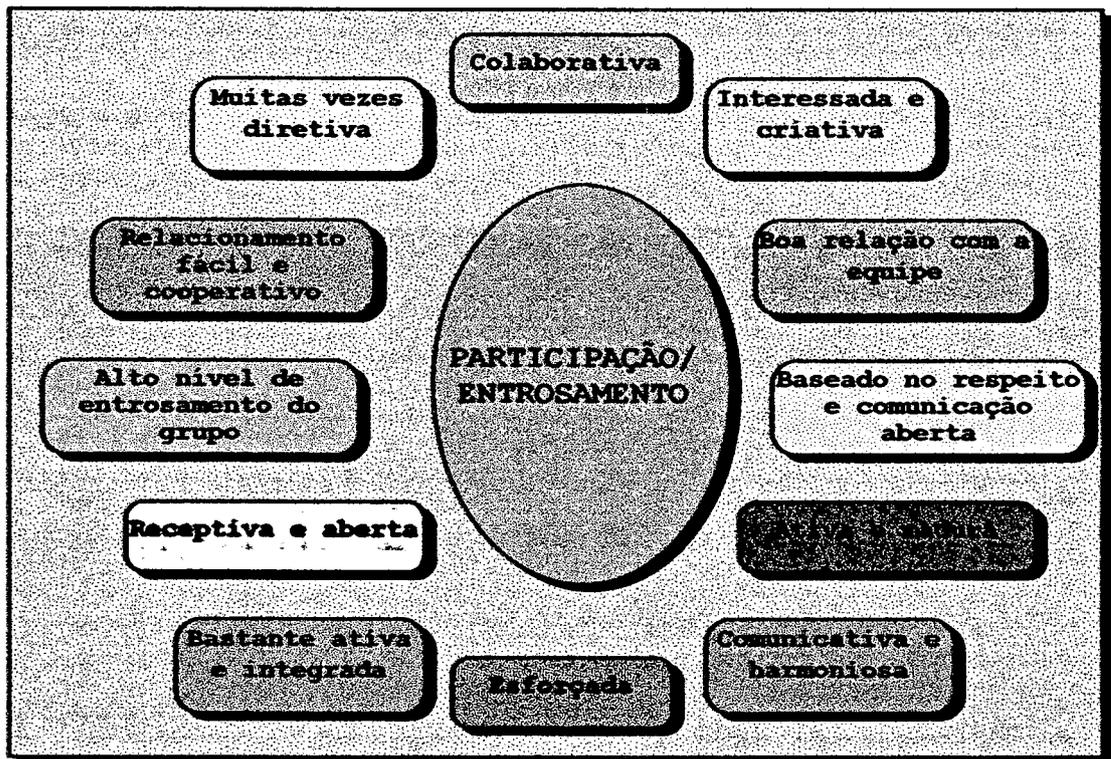


Figura 16: Fatores Relevantes para a Participação/Entrosamento entre os Jogadores-Treinandos no decorrer da Aplicação

A participação na aplicação do jogo foi considerada pelos jogadores-treinandos uma experiência importante pela aprendizagem obtida quanto a viabilidade de solução dos problemas ocorridos mediante um processo de interação grupal. Este fato propiciou a obtenção de um consenso nas decisões, que se deu pelo amadurecimento das relações entre os membros da equipe.

Apesar da maioria dos participantes da simulação terem considerado a experiência positiva, houve um grupo pouco expressivo, em torno de 10% dos jogadores-treinandos, que consideraram, negativa a experiência vivenciada no decorrer da aplicação do Jogo Líder.

Este fato foi evidenciado pelas colocações dos jogadores-treinandos em relação a fatores relacionados

basicamente a: opiniões divergentes; falta de comprometimento e responsabilidade dos componentes da equipe no decorrer das jogadas; dificuldades de reunir a equipe; e, pelo fato de não haver consenso na tomada das decisões.

O contexto apresentado pelos entrevistados evidencia portanto uma perda no nível de aprendizado, levando-se ao entendimento que a participação na simulação não viabilizou um amadurecimento dos princípios de liderança situacional, qualidade total, e gestão participativa.

A análise destes fatos refletem os jogadores-treinandos estão acostumados ao aprendizado passivo, o que leva a não conseguirem apreender a relevância da cooperação, reciprocidade, comprometimento, e processo criativo para o desenvolvimento da produtividade grupal.

5.3.3- Fatores relacionados ao processo de aprendizagem do jogador-treinando durante o jogo

A terceira parte da pesquisa enfatiza aspectos que no decorrer da aplicação do Jogo Líder, os entrevistados tenham vivenciado, que possam ter contribuído para o aprimoramento do seu desempenho gerencial. Além deste fator abordou-se aspectos relacionados a metodologia de aprendizado; dificuldades vivenciadas pelas equipes no decorrer da simulação; novos conhecimentos e experiências adquiridas; habilidades/potencialidades de liderança compreendidas/percebidas; e, sugestões para o aperfeiçoamento do Jogo Líder.

Para os jogadores-treinandos, a participação na simulação do Jogo Líder, propiciou-lhes um desenvolvimento do processo criativo e participativo através da troca de experiências novas e anteriores. Aliado a este fato, foi observado que a dinâmica existente no jogo viabiliza o amadurecimento das habilidades de gestão no momento em que o treinamento propicia uma maior interação, incentivo à participação e a um processo de comprometimento e aceitação do posicionamento do grupo.

Consideram os jogadores-treinandos que esta forma de treinamento/aprendizagem propicia um processo de tomada de decisão baseado em uma abordagem heurística, viabilizando ao participante da simulação a realização de uma atividade mental que resulta em um processo decisório inteligente.

Dentro deste contexto Elgood (1987) ressalta a relevância dos jogos controlados por computador, no momento que tornar o jogo menos monótono e tedioso para os participantes, propiciando-lhes melhores condições de realizar uma análise crítica das situações simuladas e assim poder estruturar o pensamento estrategicamente quanto às decisões a tomar, sem perder tempo com a realização de cálculos minuciosos em relação aos resultados.

Buscando evidenciar a relevância do jogo para os entrevistados, quanto instrumento eficaz para o aprimoramento do desempenho gerencial, se utilizou o método de categorização dos dados coletados. Com esta finalidade, se observou alguns aspectos relevantes do jogo para os jogadores-treinandos, que o torna um método de treinamento e desenvolvimento gerencial eficaz, que podem ser observadas através das seguintes colocações:

- Propicia aprendizagem em relação ao nível de maturidade psicológica e de trabalho, favorecendo uma melhor relação entre chefe-subordinado.
- Desafia o processo de aprendizagem, permitindo uma assimilação de forma ativa dos conceitos da teoria modelada no jogo.
- Apresenta uma simulação próxima da realidade, propiciando o processo de reflexão.
- Compreensão de como o nível de maturidade dos empregados influi em seu desempenho na empresa.
- É eficiente ao avaliar os conhecimentos dos jogadores-treinandos, sobre a adequação do estilo de liderança e poder adotado no decorrer das jogadas.
- Ajuda a ser mais questionador e reflexivo
- O jogo coloca em prática a teoria, ajudando o amadurecimento dos conhecimentos adquiridos.

Se observa que a metodologia do Jogo de Empresas Líder permite aos participantes um treinamento mais dinâmico e interativo que os métodos tradicionais, propiciando um alto nível de participação, comunicação e liderança partilhada no grupo, favorecendo o processo criativo, a parceria, o envolvimento e comprometimento, confiança e respeito, que são fatores determinantes para a concretização dos princípios do gerenciamento da qualidade baseado na liderança situacional.

Os entrevistados consideram positiva a metodologia de aprendizado utilizada para a aplicação do jogo, pelo fato de facilitar a relação entre ensino-aprendizagem X teoria-prática.

Apesar deste fato, ressaltam a necessidade de um aprimoramento da metodologia de ensino de modo a tornar a

simulação mais dinâmica e envolvente. Com base nas informações obtidas junto aos jogadores-treinandos, se apresenta na seqüência da leitura, uma figura referente aos pontos positivos e negativos da metodologia de aprendizagem evidenciados pela pesquisa.

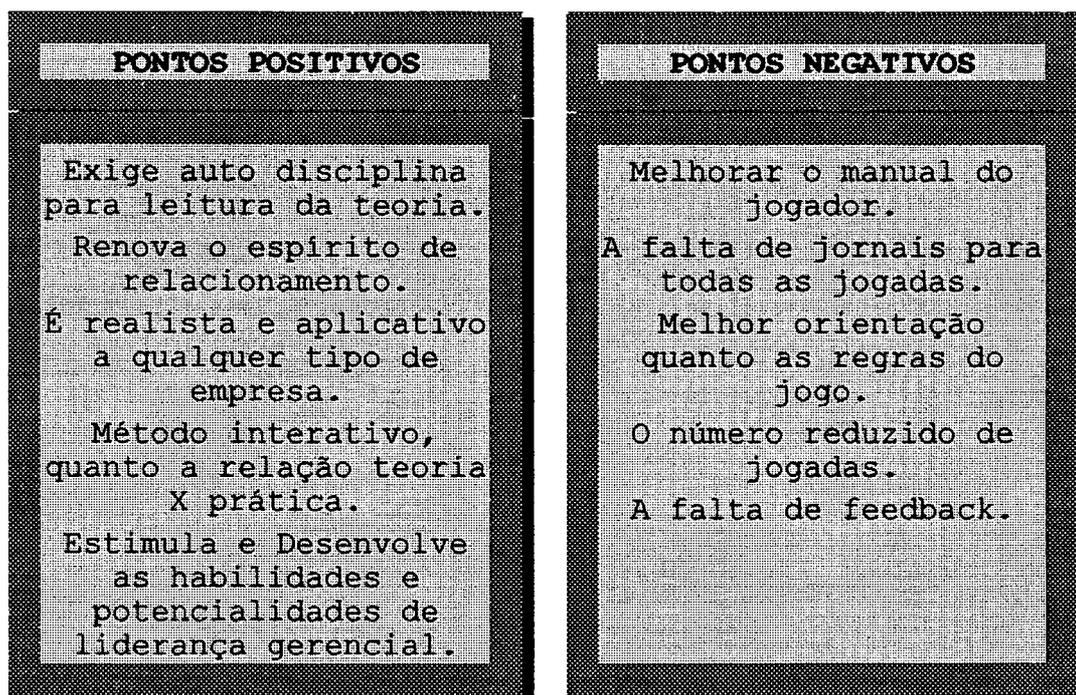


Figura 17: Pontos Positivos e Negativos da Metodologia de Aprendizagem.

Com base nas perguntas feitas aos jogadores-treinandos na pesquisa sobre as dificuldades vivenciadas; novos conhecimentos e experiências adquiridas; habilidades e potencialidades compreendidas e percebidas através da vivência obtida durante a participação da simulação do Jogo Líder; se observa que os fatores relacionados ao ensino-aprendizagem X teoria-prática são positivos. Estas informações encontram-se na figura referente aos "Fatores Relacionados ao Processo Ensino Aprendizagem", como pode ser visto na página seguinte.

DIFICULDADES

Como relacionar as variáveis envolvidas.

Saber o potencial de cada funcionário.

Informação quanto aos funcionários foi insuficiente.

Parâmetros que orientem quanto ao desempenho do funcionário.

Informações quanto a empresa e mais específicas no decorrer das jogadas/periodos.

Utilizar os estilos de liderança e poder.

Participação dos membros da equipe.

Dificuldades de comunicação.

Conflitos de horários entre os membros da equipe.

NOVOS CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS

Relacionar estilo de poder, liderança e maturidade, com a tomada de decisões.

A complexidade das relações interpessoais.

Correlação entre as ações e os resultados obtidos.

Trabalho em grupo de forma mais dinâmica.

Conhecimento técnico e humano.

Fixar metas, mas não apenas pensando no lucro.

A importância de investir nos recursos humanos.

A aplicação prática da liderança situacional.

Visão multidisciplinar.

Troca de conhecimento.

Melhor entendimento das atividades de um líder.

HABILIDADES/POTENCIALIDADES COMPREENDIDAS/PERCEBIDAS

Melhorar no relacionamento interpessoal.

Aprender a trabalhar em equipe.

Maior visão empresarial.

Como agir exercendo atividade gerencial.

Ajudou a alguns jogadores-treinandos perceber a sua visão tecnocrata.

Propiciou jogo de cintura para atuar profissionalmente.

Mostrou como utilizar as habilidades/potencialidades adquiridas ou aprimoradas.

Figura 18: Fatores Relacionados ao Processo Ensino Aprendizagem

Os fatores determinantes para as dificuldades enfrentadas pelos jogadores-treinandos pesquisados são referentes a questões de relações humanas e principalmente por aspectos referentes a estrutura do jogo que precisam ser um pouco modificadas de modo a potencializar a utilidade do Jogo Líder.

As informações coletas mostram que a eficácia do Jogo Líder como um instrumento de treinamento gerencial, suplanta as formas tradicionais de treinamento.

Este fato é evidenciado pelos aspectos relevantes ressaltados pelos jogadores-treinandos, que entendem como verdadeiramente úteis para a sua formação profissional e para o nível de desempenho futuro no desenvolvimento de suas atividades empresariais como gestor.

Com base no tratamento dos dados coletados, se percebe que o processo de desenvolvimento das habilidades e potencialidades gerenciais do participante da simulação empresarial compreende um processo dialético.

Este se encontra caracterizado pela periodicidade, e irregularidade no desenvolvimento das diferentes habilidades e potencialidades gerenciais; e metamorfose ou transformação qualitativa de um determinado comportamento em outro, através de um processo adaptativo do entrelaçamento de conhecimentos já adquiridos anteriormente com novos conhecimentos.

Isto deve-se ao fato de se considerar primordial no desenvolvimento gerencial o reconhecimento da visão histórica do indivíduo e da visão histórica da cultura de forma interrelacionadas, de modo a propiciar sustentáculo para o pensamento reflexivo.

Desta maneira, entende-se que o jogo deve apresentar a sua estrutura consolidada em uma metodologia que privilegie um processo de mudança ao nível teórico x prático, ou seja, um corte epistemológico no comportamento do jogador-treinando.

O Jogo de Empresas Líder, é um método de treinamento gerencial que educa enquanto propicia a construção do conhecimento, ou seja, funciona como um processo que leva gradativamente o treinando-jogador a uma modificação dos seus referenciais, valores, crenças, cultura, etc..

Este processo de mudança é evidenciado através das seqüências e etapas que se repetem dentro do processo decisório realizado em cada jogada; de modo a buscar refletir ao máximo as rotinas das atividades desenvolvidas no meio empresarial.

Desta forma se compreende o jogo como um método de treinamento que busca uma qualificação do jogador-treinando construída nas bases conceituais de uma empresa virtual, que leva o participante da simulação a vivenciar uma realidade virtual do mundo empresarial, onde há sempre partes da realidade do jogador-treinando contidas nas situações vivenciadas no decorrer da aplicação.

Assim, compreende-se que o jogo se desenvolve dentro de uma proposta de ensino e aprendizagem onde os jogadores-treinandos desempenham papéis ativos no treinamento.

É um processo de aprendizagem no qual o participante é capaz de realizar uma modificação no seu comportamento humano, e que não pode ser atribuída

simplesmente, ao processo de crescimento, à maturação, que requer somente crescimento de estruturas internas.

O resultado da aprendizagem obtido através do jogo, evidenciado pelas informações fornecidas pelos entrevistados, mostra que este realiza modificações no comportamento dos jogadores-treinandos de forma sólida. Desta forma compreende-se que o processo de aprendizagem, foi obtido como resultado do método de treinamento vivenciado pelo entrevistado.

Portanto, o desempenho do jogador-treinando obtido como resultado da aprendizagem, pode ser denominado de habilidades, potencialidades ou capacidades apreendidas, que o torna capaz de desempenhar as atividades gerenciais contidas em uma empresa.

Através da análise dos dados coletados, pode-se compreender que o jogador-treinando no seu processo de desenvolvimento das habilidades e potencialidades gerenciais passa por várias fases, onde se percebe que a interrelação dos processos internos de cognição com os eventos externos do meio ambiente em que se processa o treinamento, através de uma empresa virtual, é imprescindível para a aprendizagem.

Dentro deste processo de aprendizagem, os jogadores-treinandos entrevistados, observaram alguns aspectos que podem ser melhorados na metodologia de aprendizagem e na estrutura conceitual e modelagem do Jogo Líder.

De modo a torná-lo cada vez mais uma ferramenta de treinamento capaz de aprimorar e desenvolver as habilidades e potencialidades gerenciais dos participantes

da simulação é que os entrevistados evidenciaram os seguintes aspectos relevantes:

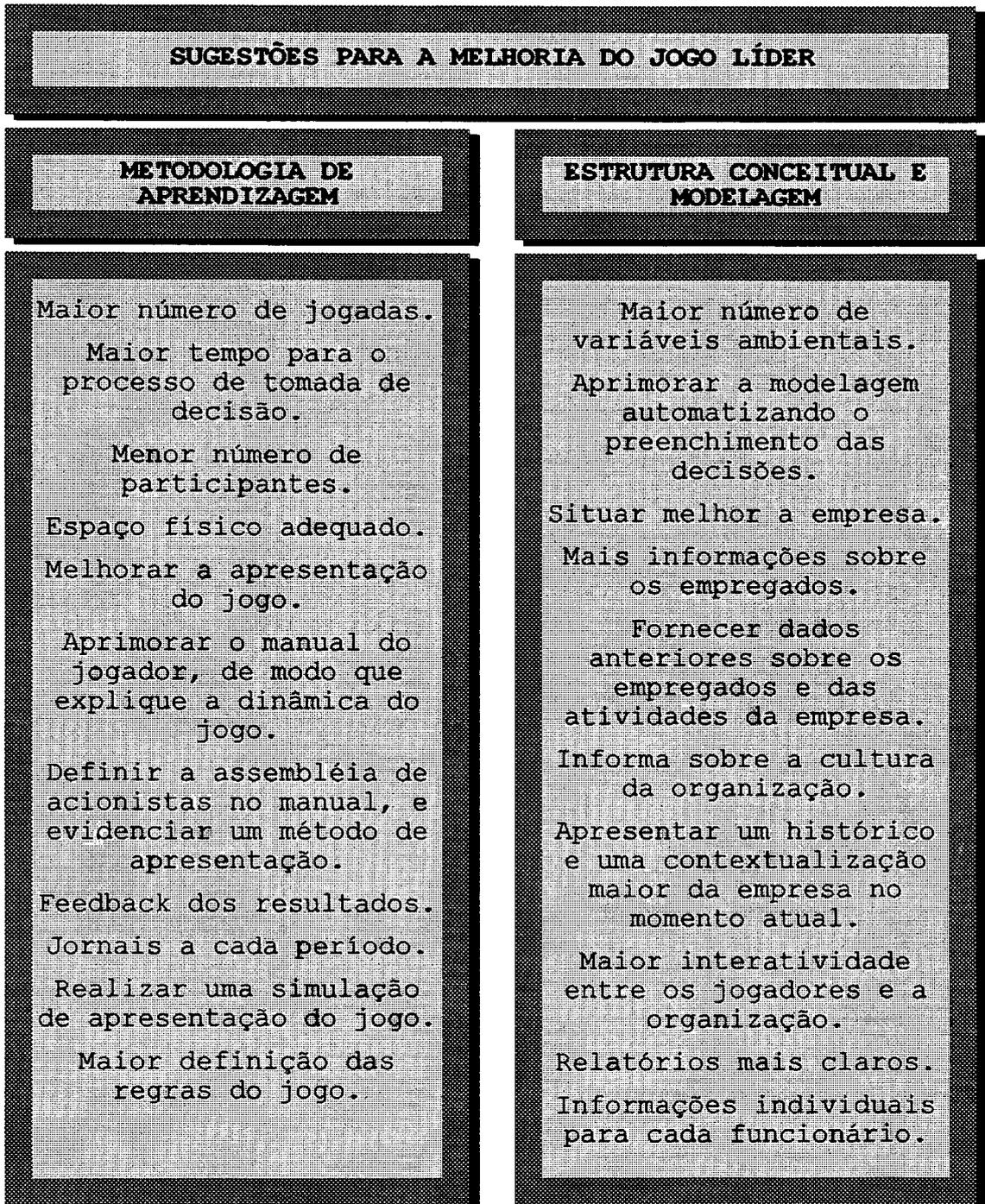


Figura 19: Fatores Relevantes para o Aprimoramento do Jogo Líder, obtidos a partir da Experiência Vivenciada pelos jogadores-treinandos.

5.4- ANÁLISE DOS RESULTADOS

Referendada pelas informações obtidas por observações empíricas e pela análise dos resultados da pesquisa realizada, se entende oportuno a realização de um estudo sobre a fundamentação metodológica do Jogo Líder quanto a relação ensino-aprendizagem X teoria-prática.

A finalidade é torná-lo um instrumento mais efetivo de treinamento e seleção de profissionais qualificados, através do aperfeiçoamento do estilo de liderança gerencial do participante da aplicação do jogo quanto à aspectos relacionados à capacidade de gerenciar pessoas de acordo com a Teoria da Liderança Situacional.

A partir das necessidades evidenciadas pelos jogadores-treinandos, com relação a estrutura conceitual do jogo, se observou ainda a necessidade de informações quanto a relação existente entre a maturidade no trabalho, através da capacidade, conhecimento e experiência, interrelacionada com a maturidade psicológica de modo a tornar possível o diagnóstico do nível de aprendizagem do funcionário virtual e conseqüentemente o nível do seu desempenho na atividade que desenvolve junto a empresa na qual atua.

Este fato é importante, e estas insuficiências no modelo de desenvolvimento dos recursos humanos devem ser trabalhadas, no que tange à evolução dos níveis de maturidade psicológica e de trabalho, quanto a sua relação com o estilo de liderança.

A insuficiência apresentada no modelo pode ser observada por exemplo no momento em que o jogador-treinando decidi treinar todos os empregados. Neste momento se verifica que o crescimento da maturidade no trabalho é

homogênea para todos os empregados. Isto evidencia a necessidade de informações individualizadas para cada funcionário, haja visto que nível de maturidade dos seres humanos na realidade não são iguais.

Esta insuficiência de informações deve-se ao fato das decisões tomadas pelos jogadores-treinandos serem tomadas unicamente em cima de relatórios que não estão relacionadas com a realidade empresarial. A consequência deste fato é que a empresa virtual não contempla as informações usuais sobre os funcionários disponíveis em uma empresa.

Além deste fato, se percebe ainda a carência de um canal de comunicação capaz de fornecer aos participantes da simulação, uma contextualização da empresa virtual, e principalmente um *feedback* em relação ao seu desempenho gerencial.

Este fato se evidencia no momento do processo decisório, quando os jogadores-treinandos dispõe apenas de relatórios numéricos como por exemplo:

- O relatório demonstrativo referente as decisões tomadas anteriores;
- O relatório do perfil das necessidades e das maturidades dos empregados; e
- O relatório individual de lucros.

Assim se evidencia a necessidade de relatórios descritivos, que sejam baseados na realidade gerencial, de modo que reflitam informações e dados normalmente existentes nas empresas bem estruturadas.

Com base nas análises dos resultados da pesquisa, se destaca a importância de se realizar um estudo de aprofundamento no jogo, de modo a torná-lo um instrumento de treinamento mais efetivo e capaz de propiciar aos participante da simulação um ambiente virtual mais realístico e que também possa fornecer um *feedback* do seu desenvolvimento gerencial no decorrer da aplicação do jogo. Este estudo deverá estar fundamentado nas necessidades levantadas e deverá em seu conteúdo:

1. Incluir na metodologia do Jogo Líder o método de Estudo de Contexto - um cenário baseado em Ambiente empresarial real;
2. Elaborar Formulário Individual de Avaliação de Desempenho/Hábito de Trabalho;
3. Elaborar Relatório de Reuniões Informais - Equipe de Melhoria da Qualidade;
4. Diagnosticar o Estágio de Desenvolvimento da Liderança Gerencial do participante e fornecer no decorrer da simulação mais *feedback* de desempenho.

5.5- CONSIDERAÇÕES GERAIS

A pesquisa realizada junto aos participantes da simulação do Jogo Líder visou obter informações quanto a relação de aproximação-afastamento do jogo como um instrumento de treinamento gerencial capaz de propiciar o aprendizado de habilidades e potencialidades para o desempenho da atividade gerencial.

Através das informações obtidas na pesquisa, se evidencia que o jogo como um método de treinamento gerencial, propicia ao jogador-treinando uma realidade virtual do ambiente empresarial, de modo que torna o processo ensino - aprendizagem mais fácil de ser apreendido, na oportunidade em que o meio empresarial busca novas formas de treinar os seus recursos humanos sem desprender de muito tempo, e recursos diversos.

Assim o treinamento através de simulações empresariais torna-se cada vez mais uma necessidade premente das empresas como condição de instrumento eficaz para a consecução dos seus objetivos empresariais.

A tendência no meio empresarial para o treinamento de profissionais, será cada vez mais voltada para a simulação de atividades empresariais, via jogos computacionais, devido o envolvimento de fatores referentes aos aspectos intra e inter-organizacionais, capazes de avaliar o nível de desempenho dos profissionais quanto a sua capacidade de liderança e desempenho funcional.

Com o propósito de contribuir para que o Jogo de Empresas Líder se torne cada vez mais um instrumento eficaz de treinamento e desenvolvimento das habilidades e potencialidades gerenciais, e que no próximo capítulo se apresenta algumas contribuições técnico-teórica.

Capítulo 6

CONTRIBUIÇÕES TÉCNICO-TEÓRICAS PARA O JOGO LÍDER

6.1- INTRODUÇÃO

A observação empírica fundamentada em pesquisa realizada junto aos participantes da simulação, propiciou destaque da necessidade de se realizar um estudo mais aprofundado em relação a estrutura do modelo conceitual que sustenta o Jogo Líder, quanto aos aspectos evidenciados no resultado da pesquisa.

Observou-se que o Jogo Líder como um instrumento de treinamento carece ainda, de mecanismos práticos de animação capazes de identificar e avaliar os aspectos relacionados à maturidade psicológica e de trabalho dos "funcionários virtuais".

Este fato ficou evidenciado pela observação de que no modelo atual não existe um cenário que reflita a realidade empresarial em seu contexto geral.

Assim, na maioria das vezes as decisões tomada a nível individual sobre os funcionários, acabam se tornando

soluções tomadas a nível global para todas as situações durante as rodadas do jogo.

Isto ocorre pela inexistência de uma interrelação capaz de realizar uma análise específica quanto ao nível de influência das variáveis perturbadoras conforme modeladas por Lopes[1994], em relação a qualidade de vida no trabalho do funcionário virtual, no momento em que se observe um crescente desequilíbrio no comportamento.

Nesta leitura, Lopes [1994] enfatiza os destaques técnicos pertinentes aos níveis de maturidade dos funcionários, junto a abordagem cognitiva que reproduz em seu modelo, os tipos de maturidade observáveis na estrutura do jogo:

- Maturidade Psicológica (MP)
- Maturidade de Trabalho (MT)

Estas tipologias são retratadas no modelo, que aceita e trabalha na faixa: baixa - alta. Devendo ser observado em seu conjunto, o fato lógico de que o menor nível de maturidade entre as duas determina a maturidade do funcionário virtual. Por exemplo:

Se o funcionário virtual possui Maturidade Psicológica (MP)alta e Maturidade de Trabalho (MT)baixa, a sua maturidade será identificada como baixa, e vice-versa.

Este fato induz a simulação a apresentar uma concepção mais generalista da gestão dos recursos humanos, uma vez que não evidencia os fatores intrínsecos e extrínsecos de cada funcionário da empresa virtual.

Isto decorre do Jogo Líder ter sido fundamentado na abordagem dos jogos de padrão definido, que são estruturados a partir de mecanismos diretos de decisão-resultado, sempre constante e imutável.

Esta característica estruturada é evidenciada através da planilha de decisões, relatório individual de lucros e relatório geral de lucros, onde as decisões acabam sendo tomadas exclusivamente com base no lucro da empresa.

Este fato decorre da modelagem não considerar ainda em sua leitura, as variáveis ambientais internas e externas que se interrelacionam e que influenciam no comportamento individual nas relações de trabalho comumente existentes na estrutura organizacional da empresa virtual.

Considerando-se estes fatores, pode ser observado que os participantes da simulação do Jogo Líder no momento da tomada de decisão possuem informações bastante estruturadas no que diz respeito ao funcionário que se encontra inserido no jogo, comprometendo desta forma o aprimoramento gerencial dos jogadores-treinandos, em seu sentido mais amplo.

Deve-se portanto fazer incluir no Jogo de Empresas Líder, de acordo com a metodologia inerente aos jogos de empresa e com base na sua fundamentação teórica, alguns instrumentos capazes de tornar o jogo mais abrangente.

Assim propiciando um maior aprofundamento da abordagem qualitativa, tornando-o ainda mais dinâmico e interativo, no momento de sua aplicação, quando se busca uma maior interação entre a realidade vivenciada e a realidade virtual oportunizada pelo contexto da simulação.

O contexto atual do jogo, conforme a sua problemática abordada no capítulo resultado e análise da pesquisa, orienta para a necessidade de um redirecionamento da sua fundamentação teórica dentro de uma abordagem desestruturada.

Este processo de redirecionamento, deve ser trabalhado através de mecanismos capazes de propiciar um estreitamento da relação decisão-resultado, tornando-a mais próxima possível junto à realidade empresarial, no conjunto das suas atividades gerenciais.

Além do que, é importante que se torne viável a identificação do estágio de desenvolvimento gerencial de cada participante da simulação, de modo mais objetivo e concreto quanto ao seu comportamento, mediante as situações passíveis de ocorrerem no desenvolver das atividades gerenciais.

Com base nesta contextualização e fundamentada nos preceitos básicos de gestão empresarial com ênfase particular nos valores humanos inseridos no processo produtivo das empresas virtuais, se pretende inserir o jogo o mais próximo possível de um contexto real.

Para isso se propõe para o Jogo Líder, o seguinte redirecionamento operacional no que tange a fundamentação teórica e sistêmica da simulação, apresentada de forma sistematizada no fluxograma conforme disposto na figura 20:

ROTEIRO SISTEMATIZADO DO REDIRECIONAMENTO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

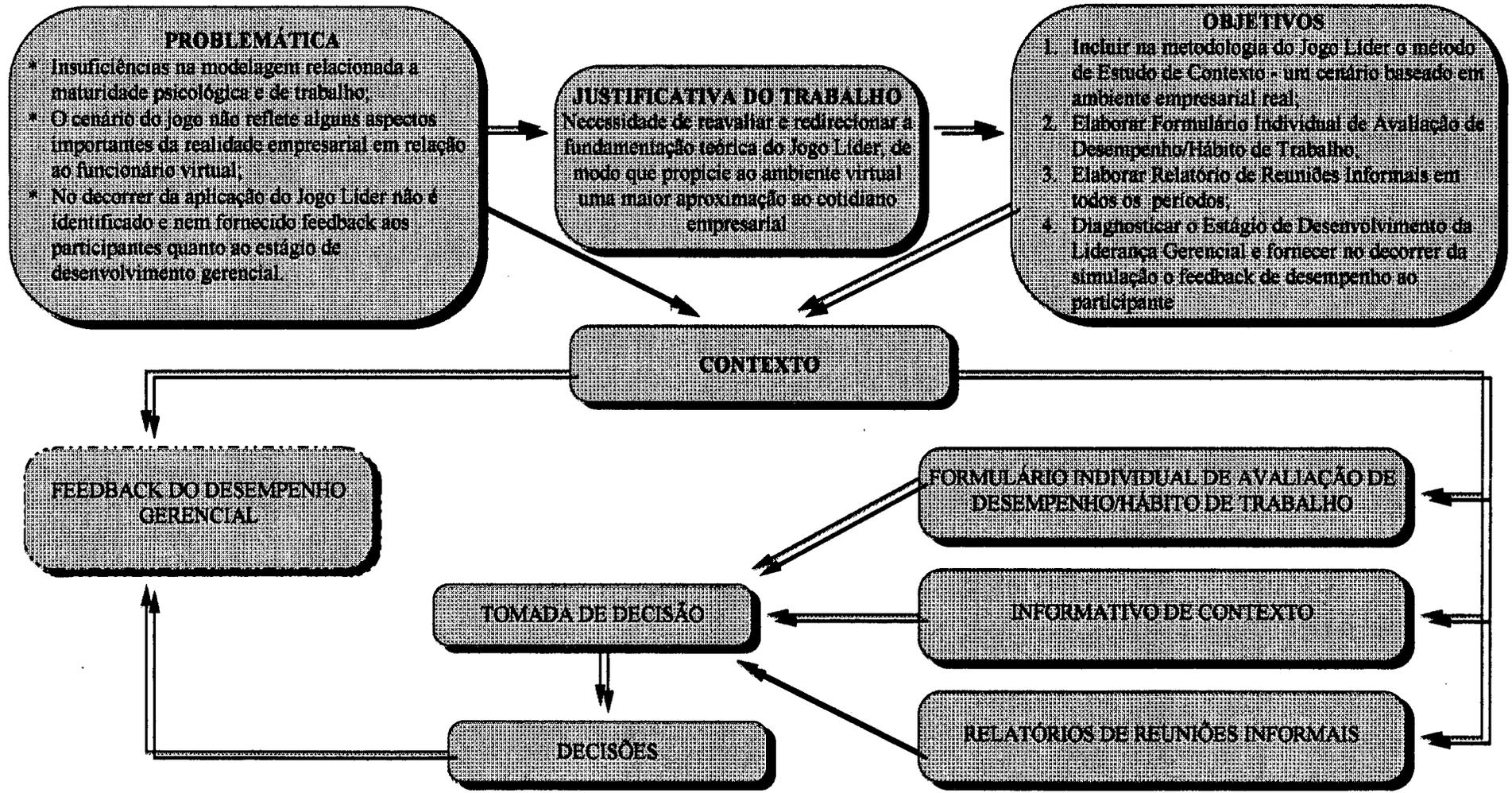


Figura 20: Fluxograma das Contribuições para o Jogo Líder

6.2- O REDIRECIONAMENTO DA ESTRUTURA TEÓRICA

De acordo com roteiro sistematizado da proposta de redirecionamento da fundamentação teórica, o enfoque da investigação encontra-se voltado para a realização da elaboração de um ambiente virtual para o jogo. Além do desenvolvimento de instrumentos capazes de tornarem a simulação mais próxima a realidade empresarial, seguindo a metodologia de jogos empresariais e do referencial teórico que fundamentaram o estudo no propósito de propiciar o seu aprimoramento.

Com esta finalidade se desenvolveu o método de estudo de contexto, que é baseada na criação de um cenário capaz de fazer refletir a realidade das atividades gerenciais, respaldadas pelas teorias que fazem parte do jogo e da fundamentação teórica sobre as propostas de aprimoramento, que encontra a sustentação devida na sua base teórica.

O cenário desenvolvido em bases referenciadas no cotidiano do ambiente empresarial, será apresentado para os jogadores-treinandos mediante o relatório intitulado Informativo de Contexto, que nada mais é do que o relato sistematizado das atividades e suas principais ocorrências, conforme possam ser observadas ou percebidas no decorrer das operações de rotina na empresa virtual.

Além destas informações, que auxiliam de forma efetiva no processo decisório dos participantes da simulação, se propõe para o Jogo Líder, a inclusão do relatório de reuniões informais referentes à equipes de melhoria da qualidade em todos os períodos; e, de um formulário individual de avaliação de desempenho/hábitos de

trabalho para cada empregado virtual, que propiciaram um contexto mais próximo da vivência empresarial, e assim possibilitar aos jogadores-treinandos condições de fazerem elaborar seus planos de ação, como solução para as situações apresentadas no cenário criado pelo Informativo de Contexto.

O Informativo de Contexto, irá fazer uso de outros aspectos abordados pelo jogo para criar o seu cenário, como aqueles já relacionados com as situações perturbadoras e fatores de produção mencionados por Lopes (1994).

Se espera através do Informativo de Contexto, elaborar cenários, que propiciem a observação das potencialidades dos participantes do jogo, em relação às suas habilidades gerenciais para se adaptarem à dinâmica empresarial, e desta forma se poder propiciar o desenvolvimento gerencial de cada jogador-treinando, que é a finalidade da proposta de redirecionamento da base teórica que fundamenta o Jogo Líder.

Os níveis de maturidade no trabalho e maturidade psicológica, servirão de base para a elaboração do formulário de análise de desempenho/hábitos de trabalho, que auxiliarão os participantes da simulação, a diagnosticarem: o nível de desenvolvimento de um determinado funcionário virtual; a existência de problemas ou não. Assim, poderão orientar o processo decisório para as possibilidades de solução e tomada de decisão quanto ao estilo de liderança e poder, mais corrente na oportunidade, a adotar.

É através da conduta do participante da simulação do jogo, que se delinea o estágio de desenvolvimento gerencial do participante, mediante a observação da forma

como se elabora o diagnóstico sobre o contexto organizacional e como se elaboram as suas estratégias de ação em relação às situações apresentadas pelo cenário que compõe a dinâmica de desenvolvimento do jogo em suas rodadas constitutivas.

O delineamento do estágio de desenvolvimento gerencial do participante da simulação deverá servir portanto, como um diagnóstico para as organizações, no momento de seleção e treinamento de profissionais qualificados.

Os instrumentos propostos para o redirecionamento da base teórica do Jogo Líder se encontram desta forma relacionadas abaixo, na ordem como deverão ser analisados a posteriori:

1. Método de Estudo de Contexto - informativo.
2. Formulário de Avaliação de Desempenho/ Hábito de Trabalho.
3. Relatório de Reuniões Informais em todos os Períodos.
4. Diagnóstico do Estágio de Desenvolvimento da Liderança Gerencial- Feedback do Desempenho Gerencial.

6.2.1- Método de Estudo de Contexto

O método de estudo de contexto, encontra-se baseado na criação de um cenário, que deverá se constituir de situações virtuais fundamentadas nas teorias que auferem a devida sustentação ao jogo como ainda das propostas de aprimoramento, conforme se objetiva realizar junto à fundamentação oportuna da base teórica.

Segundo o entendimento de Lopes [1994], baseado em trabalhos anteriores que deram origem ao Jogo Líder, tornou-se possível a realização da implementação da modelagem computacional, onde se observa, a utilização da Teoria das Necessidades de Maslow e da Teoria de Motivação - Higiene de Herzberg.

Estas teorias se cruzam gerando a possibilidade da elaboração de vários cenários como demonstra o seguinte esquema:

| HIERARQUIA DAS NECESSIDADES | | | | |
|------------------------------------|--|---------------------|--|--|
| HIGIÊNICOS | | | MOTIVACIONAIS | |
| FISIOLÓGICOS | SEGURANÇA | SOCIAL | ESTIMA | REALIZAÇÃO |
| salários | salários | reuniões informais | posição hierárquica cargo | sucesso pessoal (cargo x maturidade psicológica.) |
| prêmios | prêmios | reuniões esportivas | salário | reconhecimento salarial (salário x maturidade psicológica) |
| Plano de saúde | Plano de saúde | | necessidade ambiental em função comportamental | job-design |
| Plano de alimentação | índice de rotatividade. | | | atividade delegada |
| redução no horário de trabalho | plano carreira | | | fator aleatório |
| intervalo para descanso | nível de produtividade individual relativa a média | | | necessidade ambiental em função comportamental |
| Lanches | | | | |
| Melhoria ambiental e ergonômica. | | | | |

Figura 21: Interação das Hierarquia das Necessidades com os Fatores Higiênicos e Motivacionais

Algumas das variáveis contidas na modelagem do jogo, apresentadas no quadro das *Interação das Hierarquia*

das Necessidades com os Fatores Higiênicos e Motivacionais, são recorrentes favorecendo a criação e desenvolvimento de situações individualizadas quanto a Avaliação de Desempenho/ Hábito de Trabalho do funcionário virtual.

Estas variáveis recorrentes propiciam a simulação de situações referentes ao nível de maturidade psicológica e de trabalho, de acordo com o envolvimento/comprometimento do funcionário com suas atividades desenvolvidas na empresa virtual.

As informações referendadas por estas teorias, devem ser capazes de propiciarem a criação de situações referentes as decisões a nível global da empresa, como também a nível individual para cada funcionário virtual.

Por exemplo a nível individual viabiliza a criação de situações quanto o nível de desenvolvimento dos funcionários, que servirão de base para o então gerente diagnosticar qual o estilo de liderança e de poder que deverá adotar em relação a determinado funcionário individualmente, ou grupos identificados por uma mesma atividade fim.

Dentro deste entendimento se pode apresentar um exemplo apresentado por Hersey e Blanchard [1986], referente a um engenheiro civil que exercia o cargo de de consultor de projetos em uma construtora.

O engenheiro era muito competente e apresentava uma maturidade extremamente alta, por este motivo o seu chefe o encarregou de supervisionar vários projetos em várias localidades. Este vinha desenvolvendo brilhantemente as suas atribuições, até que começou o seu entusiasmo pelo

golfe, fazendo-o não desempenhar satisfatoriamente as suas atribuições, causando problema em algumas obras.

Observa-se que o cenário propicia condições para que o jogador-treinando faça o diagnóstico de qual estilo de liderança e poder se adequa melhor como medida de intervenção disciplinar. Neste caso o chefe precisou retornar ao estilo de direção.

Além deste fato, também propiciará a criação de situações referentes ao diagnóstico do nível de desenvolvimento de um grupo de trabalho, de modo a orientar o gerente, ou seja, o participante da aplicação do jogo, na escolha do estilo de liderança e poder mais adequado à cada grupo.

Com base no diagnóstico definido pelas informações, o jogador-treinando, poderá tomar várias decisões, no que concerne a relação causal entre estilos x poder e suas prerrogativas oportunas, conforme visualizado pelo esquema abaixo:

RELAÇÃO CAUSAL ENTRE ESTILOS X PODER

| LIDERANÇA PODER | DETERMINAR | PERSUADIR | COMPARTILHAR | DELEGAR |
|--------------------|------------|----------------------|---------------------|---------|
| COERÇÃO | BAIXA M1 | - | - | - |
| CONEXÃO | BAIXA M1 | MODERADA BAIXA M2 | - | - |
| RECOMPENSA | - | MODERADA M2 | - | - |
| LEGITIMIDADE | - | MODERADA M2 | MODERADA M3 | - |
| REFERÊNCIA | - | - | MODERADA M3 | - |
| INFORMAÇÃO | - | - | MODERADA ALTA M3 | ALTA M4 |
| COMPETÊNCIA | - | - | - | ALTA M4 |

Figura 22: Relação entre Estilo de Liderança, Poder e Maturidade.

A partir destas informações, que auxiliam na sustentação do processo decisório para os participantes da

simulação, se propõe a inclusão do relatório de reuniões informais em todos os períodos constitutivos da simulação acompanhado de um formulário individual específico para a avaliação de desempenho/hábitos de trabalho.

Se espera através destes instrumentos, propiciar um contexto mais próximo da vivência empresarial, e desta forma possibilitar aos jogadores-treinandos melhores condições para a elaboração de seus planos de ação, como solução para as situações apresentadas no cenário criado para o informativo de contexto.

O Informativo de Contexto, poderá inclusive, fazer uso de outros aspectos abordados pelo jogo para criar o seu cenário, como aqueles já relacionados com as situações perturbadoras e fatores de produção; a consultoria de *job design* e melhoria ambiental e ergonômica mencionados por Lopes (1994).

Através do informativo de contexto, poderá se partir para a elaboração dos cenários de acordo com os propósitos do estudo, de forma a propiciar a observação das potencialidades dos participantes do jogo, em relação às habilidades/facilidades gerenciais para se adaptarem à dinâmica empresarial, e desta forma identificar o estágio de desenvolvimento gerencial de cada jogador.

O cenário, que servirá de base para a elaboração do informativo de contexto, deverá ser estruturado sobre as bases teóricas que justificam o encadeamento dos fatores organizacionais sob os predicados da abordagem holística da gestão, conforme se enfatiza nos aspectos relacionados mediante a devida sistematização segundo os fatores apresentados na figura:

**OS EFEITOS DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO
COMPORTAMENTO HUMANO**



Figura23: Adaptado de OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças (1990), p.459.

As situações que serão criadas pelo Método de Estudo de Contexto, serão fundamentadas nas observações quanto a realidade da dinâmica empresarial vivenciada no dia-a-dia de uma empresa.

A complexidade das relações existentes para o desenvolvimento das atividades, apresentará como base de sustentação, para se analisar os reflexos inerentes ao processo de mudanças organizacionais, será através dos seguintes efeitos apresentados na figura:

| EFEITOS DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS | | |
|---|-------------------------------|--|
| ECONÔMICOS | ORGANIZACIONAIS | SOCIAIS: MUDANÇAS NO RELACIONAMENTO |
| mudanças no salário | mudanças no poder | Chefe ↔ subordinado |
| mudanças nos benefícios | mudanças no status | Entre indivíduos do mesmo grupo |
| gratificações | mudanças na autonomia | Entre indivíduos e grupos |
| comissão | mudanças na carga de trabalho | Entre grupos da mesma organização |

Figura24:Fatores Relacionados aos Efeitos das Mudanças Organizacionais

6.2.2- *Análise de Desempenho/ Hábitos de Trabalho*

A análise de desempenho/ hábitos de trabalho, deve ser entendida como o principal processo de diagnóstico que todo gerente deve fazer antes de usar um determinado estilo de liderança, ou seja, determinar o nível de desempenho passado das pessoas envolvidas no processo e das suas realizações e frustrações.

Para tanto se faz necessário a elaboração de parâmetros qualitativos que sejam capazes de examinar dois elementos fundamentais no âmbito da avaliação do desempenho de toda e qualquer atividade relacionada à produção ou à administração executada pelo funcionário virtual.

Um dos elementos determinantes para a elaboração de parâmetros qualitativos é a *Competência*, que nada mais é que o Conhecimento e habilidades adquiridos através de *educação, treinamentos e/ou experiência*. Podendo ser desenvolvida com a direção apropriada e ajuda de um gerente situacional.

Outro fator determinante é o *Comprometimento*, obtido através da combinação de *Confiança e Motivação*. A *Confiança* pode ser entendida como o grau de segurança que uma pessoa tem em si própria - a sensação de ser capaz de desempenhar bem uma tarefa/trabalho sem supervisão, enquanto que a *Motivação* por sua vez, consiste no interesse e no entusiasmo da pessoa em fazer bem as suas tarefas.

A *Competência* e o *Comprometimento* estão relacionados aos níveis de maturidade no trabalho e maturidade psicológica (necessidades de estima e

realização), que servirão de base para diagnosticar o nível de desenvolvimento de uma pessoa em relação à atividade e do cargo que ocupa em uma organização, através dos seguintes aspectos abordados por Lopes (1994):

| MATURIDADE NO TRABALHO | MATURIDADE PSICOLÓGICA |
|--|---|
| Compreensão das exigências do cargo Conhecimento do trabalho Experiência Acompanhamento e controle Capacidade na solução de problemas Capacidade de assumir responsabilidade Cumprimento de prazos no trabalho | Desejo de assumir responsabilidade Comprometimento no trabalho Persistência Iniciativa Motivo de realização Atitude no trabalho Independência |

Figura 25: Fatores Relevantes para Diagnosticar o Nível de Desenvolvimento de um Funcionário Virtual.

Os níveis de maturidade no trabalho e maturidade psicológica, deverão servir de sustentação física/metodológica para a elaboração do formulário de análise de desempenho/hábitos de trabalho, que auxiliarão os participantes da simulação, para a elaboração do diagnóstico sobre o nível de desenvolvimento de um determinado funcionário virtual.

Além desta contribuição os níveis de maturidade no trabalho e psicológica servirão para analisar a existência ou não de problemas; e assim, orientar no processo de tomada de decisão quanto ao estilo de liderança e poder mais coerente com a realidade a ser adotada naquelas circunstâncias. De acordo com o nível de desenvolvimento diagnosticado, como pode ser percebido pelo

esquema, conforme abordado no capítulo que se refere à fundamentação teórica :

OS NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO

| | | | |
|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| ALTA COMPETÊNCIA • | ALTA COMPETÊNCIA • | ALGUMA COMPETÊNCIA • | BAIXA COMPETÊNCIA • |
| COMPROMETIMENTO ALTO | COMPROMETIMENTO VARIÁVEL | COMPROMETIMENTO BAIXO | COMPROMETIMENTO ALTO |
| D4 | D3 | D2 | D1 |

DESENVOLVIDO ←————— EM DESENVOLVIMENTO
Figura 26: Adaptado de BLANCHARD, Kenneth, (1995), p. 53.

Os níveis de desenvolvimento evidenciarão qual a competência e comprometimento do funcionário virtual em relação ao seu grau de maturidade no trabalho e maturidade psicológica, propiciando informações individualizada ao jogador-treinando quanto aos diferentes níveis de desempenho dos membros da equipe de trabalho da empresa virtual.

Através da análise de desempenho/hábitos de trabalho, de acordo com às especificações do cargo, o gerente situacional pode então realizar suas avaliações de desempenho de modo mais produtivo, pois ao mesmo tempo em que analisa a atuação do empregado, obtém um instrumento que pode possibilitar ao gerente a oportunidade para se planejar para um diálogo, no que diz respeito à *necessidade de treinamentos; intervenção em casos de desempenho insatisfatório; e, estabelecer novas metas e objetivos, no contexto da gestão empresarial.*

Pode ser observado no âmbito do jogo inclusive, que a maneira de se realizar a avaliação de desempenho está se desenvolvendo através de processos semi-estruturados, onde se percebe também a ênfase à uma forma de retroação, se constituindo em um instrumento de realimentação da informação no que tange ao treinamento das pessoas capacitando-as para o alcance dos objetivos propostos, como ainda pela discussão e acompanhamento do retorno sobre a qualificação no que tange à participação nos resultados, e ainda sobre a forma de incentivo e reforço pelos resultados obtidos.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho deve envolver os seguintes aspectos: *competência pessoal, competência tecnológica, competência metodológica e competência social.*

Os cargos propiciam a formação dos parâmetros segundo os quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais por meio de estratégias elaboradas em função da vocação política-econômica e social característica a cada segmento em particular e a cada organização em específico.

Além disso, os cargos são delineados com o propósito de se constituírem de referencial através dos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro das diferentes estruturas organizacionais para alcançar determinados objetivos individuais. Em síntese, os cargos representam o elo de ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham.

Os cargos são desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos dentro de uma certa racionalidade: a busca da eficiência da organização.

O desenho de cargos deve significar portanto, a especificação de conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. Desta forma os cargos devem ser desenhados no sentido de reunir as seguintes dimensões a saber: variedade, autonomia, significado, identidade e retroação, em observação à maneira como pode estar apresentado na figura:

| DIMENSÕES ESSENCIAIS NO DESENHO DE CARGOS | |
|--|--|
| VARIEDADE DE HABILIDADE | <ul style="list-style-type: none">- Trabalho parcial, seqüencial uniforme e repetitivo e habilidades limitadas sem variação ou inovação.- Trabalho diversificado e variado, com operações diferentes, habilidades variadas, criativas e inovadoras. |
| AUTONOMIA | <ul style="list-style-type: none">- Trabalho rigidamente programado, métodos preestabelecidos e determinados pelo chefe.- Trabalho com liberdade para planejar, programar o método de e equipamento de trabalho |
| SIGNIFICADO DAS TEREFAS | <ul style="list-style-type: none">- Conhecimento amplo da repercussão do trabalho sobre os demais trabalhos da empresa. Visão abrangente das suas consequências e das suas interdependências. |
| IDENTIDADE COM AS TAREFAS | <ul style="list-style-type: none">- Trabalho integral, conjunto e global, com significado para a pessoa e que lhe permita se identificar com a tarefa. |
| RETROAÇÃO OU FEEDBACK | <ul style="list-style-type: none">- Informação clara sobre o desempenho e o resultado do trabalho. Perfeita e imediata noção de performance. Senso de auto-avaliação, autodireção, autocontrole e auto-realização. |

Figura 27: As Dimensões Básicas do Trabalho Fundadas no Modelo de Hackman & Oldham. 1975.

As dimensões básicas da tarefa devem estar reunidas e, utilizadas sempre que se estruturar um cargo. É necessário se fazer viabilizar condições para que o subordinado encontre satisfação intrínseca como resultado inclusive do cumprimento da tarefa que realiza. É o que Herzberg [1986] denomina fatores intrínsecos ou satisfacientes.

O desenho de cargos está cada vez mais nas mãos dos gerentes e de suas equipes de trabalho e não mais está sendo elaborado por órgãos de staff distanciados das operações cotidianas.

Entende-se que desenhar um cargo é mais outra significativa responsabilidade do gerente. Esta atividade pode ser desenvolvida exclusivamente pelo gerente, ou podendo ser desenvolvida também juntamente com o empregado, dependendo do nível de desenvolvimento e maturidade em que este encontra-se, terá a sua participação no desenho de suas atividades.

Portanto, cabe ao gerente se utilizar de sua flexibilidade para saber diagnosticar as dimensões essenciais a serem adicionadas aos cargos de seus subordinados como base para o respectivo desenho.

Assim, cabe ao gerente através do planejamento conjunto com o subordinado, propiciar condições para que as contribuições dos subordinados possam melhorar o desempenho do seu setor de trabalho, através da melhoria contínua das atividades específicas de cada cargo.

6.2.2.1- Formulário de Avaliação de Desempenho/Hábito de Trabalho

Desta forma se apresenta para a estrutura teórica do Jogo de Empresas Líder a possibilidade de inclusão do Formulário de Avaliação de Desempenho/Hábito de Trabalho, baseado na fundamentação teórica das Dimensões Essenciais do Desenho de Cargos, juntamente com a abordagem dos níveis de maturidade no trabalho e maturidade psicológica.

O propósito é de se fazer maximizar a utilidade do jogo para o processo decisório das empresas que possam estar comprometidas com o seu crescimento e desenvolvimento econômico e social nas organizações emergentes nos ambientes de economia globalizada.

O formulário de Avaliação de Desempenho/Hábitos de trabalho elaborado tem a sua sustentação teórica fundamentada no método de escala gráfica por atribuição de pontos.

Esta baseado no sistema de pontos desenvolvido por Merrill R. Lott [1986], que consiste em selecionar para a avaliação de desempenho os fatores que são considerados comuns à maioria dos cargos referentes a uma determinada equipe de trabalho, e que ao mesmo tempo demonstrem as peculiaridades de cada indivíduo inerente ao cargo que ocupa.

O formulário compreende uma seqüência de fatores ou qualidades que se deseja medir/avaliar no desempenho de um funcionário. Cada fator ou qualificador é definido através de uma descrição sumária, simples e objetiva, de modo a evitar distorções.

Estes fatores ou qualidades são definidos em relação ao que se pretende medir/avaliar e irão dimensionar o nível de desempenho, desde o mais eficiente até o considerado insatisfatório, expresso numericamente, por uma escala de pontuação.

O processo de quantificação do questionário de Avaliação de Desempenho/Hábitos de trabalho visa validar e comprovar a descrição, precisão, e objetividade da avaliação de desempenho. E os fatores ou qualificadores são ponderados e ganham valores em pontos, de acordo com a sua relevância e importância na avaliação.

Assim para cada fator ou qualificador se determina cinco graduações descritas em valores/conceitos, que são referentes aos pesos predeterminados, que irão refletir o nível de desempenho obtido por um determinado funcionário virtual, como se pode observar na tabela abaixo relacionado a quantificação de aspectos qualitativos:

| GRAU | PESO | DESCRIÇÃO |
|------|------|----------------------------|
| 5 | 100% | Excelente |
| 4 | 75% | Muito bom |
| 3 | 50% | Satisfatório |
| 2 | 25% | Precisa de aperfeiçoamento |
| 1 | 0% | Insatisfatório |

Tabela 28: Escala de Pontuação do Formulário de Avaliação de Desempenho/ Hábitos de Trabalho.

O método de escala gráfica por pontos elaborada, será capaz de permitir ao jogador-treinando converter o seu juízo ou opinião subjetiva, formada em relação a um

funcionário virtual, quanto ao seu desempenho; fundamentado em uma técnica de avaliação de desempenho que lhe propiciará de forma sistematizada a apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento de suas habilidades e potencialidades.

Esta avaliação de desempenho do funcionário virtual existente no Jogo Líder será feita tendo como base o formulário de Avaliação de Desempenho/Hábitos de trabalho que se apresenta constituído em quatro partes específicas como se pode observar:

1. Análise do Cargo
2. Hábitos de Trabalho e Atitude Geral
3. Desempenho no Cargo
4. Observações

A primeira parte do formulário referente a Análise do Cargo encontra-se relacionada aos aspectos intrínsecos, que se constitui da atribuição do cargo e dos objetivos funcionais.

A atribuição do cargo, se constitui das tarefas ou atribuições que compõem um determinado cargo, ou seja, refere-se ao que o funcionário virtual faz.

Significa a descrição dos principais aspectos referentes aos deveres e responsabilidades inerentes ao cargo. Já os objetivos funcionais referem-se aos métodos e procedimentos empregados/utilizados para a execução das atribuições inerentes ao cargo.

A segunda e a terceira parte do formulário são referentes aos hábitos de trabalho e atitude geral, onde o desempenho no cargo são os requisitos essenciais para o êxito das atividades desenvolvidas pelo funcionário

virtual, e que encontram-se relacionadas com os aspectos extrínsecos do cargo.

As observações que representam a quarta parte do formulário, significam a avaliação subjetiva realizada pelo chefe imediato do funcionário.

Com base nas informações inerentes ao formulário de avaliação de desempenho/hábitos de trabalho, na figura seguinte se apresenta a estrutura que se sugeri incluir no Jogo Líder:

| FORMULÁRIO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO/HÁBITOS DE TRABALHO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|-----------------|----------------------|---|---------------------|--------------|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|
| Funcionário: | | | | | | | Data de Nascimento: | | | | | | | | | | | | |
| Formação : | | | | | | | Tempo de Empresa: | | | | | | | | | | | | |
| Nome do Cargo: | | | | Cargo Anterior: | | | | Experiência: | | | | | | | | | | | |
| Departamento: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Avalie cada item pertinente ao cargo do funcionário de acordo com a escala de classificação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 = Insatisfatório 2 = Precisa de aperfeiçoamento 3 = Satisfatório 4 = Muito bom 5 = Excelente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Parte I. Análise do Cargo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Atribuição do Cargo | | | | | Objetivos Funcionais | | | | | Esc. Clas | | | | | | | | | |
| 1. | | | | | 1. | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | 2. | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | 3. | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. | | | | | 4. | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | 5. | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. | | | | | 6. | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. | | | | | 7. | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. | | | | | 8. | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. | | | | | 9. | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. | | | | | 10. | | | | | | | | | | | | | | |
| Parte II. Hábitos de Trabalho e Atitude Geral | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Parte III. Desempenho no Cargo | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. Assiduidade | | | | | | | | | | a. Qualidade do trabalho | | | | | | | | | |
| b. Cumpre os prazos finais | | | | | | | | | | b. Habilidades para resolver problemas | | | | | | | | | |
| c. Cooperar com os colegas | | | | | | | | | | c. Ter idéias originais/criatividade | | | | | | | | | |
| d. Aceita sugestões | | | | | | | | | | d. Capacidade de comunicação | | | | | | | | | |
| e. Gerencia o cronograma de trabalho | | | | | | | | | | e. Conhecimentos técnicos/profissionais | | | | | | | | | |
| f. Usa os equipamentos adequadamente | | | | | | | | | | f. Habilidades práticas | | | | | | | | | |
| g. Sabe priorizar o trabalho | | | | | | | | | | g. Habilidades interpessoais | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | h. Capacidade de trabalho em equipe | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | i. Capacidade de efetivar novos projetos | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | j. Capacidade de aprendizagem | | | | | | | | | |
| Parte IV. Observações | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 29: Estrutura Sistematizada do Formulário de Avaliação de Desempenho/ Hábitos de Trabalho

6.2.3- Relatório de Reuniões Informais em todos os Períodos

As reuniões informais que se propõe incluir no jogo, são fundamentadas nos princípios da gestão da qualidade total, através de *Equipes de Melhoria da Qualidade*. A finalidade de se fazer incluir equipes de melhoria da qualidade no Jogo Líder é tornar o ambiente da empresa virtual propício ao aprendizado dos princípios da liderança para a qualidade.

Estas equipes se caracterizam por possibilitar a integração entre pessoas do mesmo setor e/ou de diversos setores de uma organização, e principalmente por favorecer uma elevação nos níveis de energização da empresa.

Além disso propicia o auto-desenvolvimento do funcionário virtual, que aprimora os seus conhecimentos e habilidades, através do desafio de solucionar os problemas; e também conduz ao surgimento de um clima que favorece ao mútuo-desenvolvimento, decorrente do trabalho em equipe onde se evidencia um processo sinérgico de ajuda na solução dos problemas.

Seus integrantes reúnem-se voluntariamente periodicamente em grupo para discutir e tomar decisões corretivas relacionados a melhoria das atividades da empresa, que serão fornecidas para o jogador através do relatório de reuniões.

Estas Equipes, têm como finalidade identificar, selecionar e analisar os problemas relacionados diretamente com suas atividades de trabalho, e assim poder propor à gerência sugestões e ações corretivas como solução aos problemas emergidos das rotinas de trabalho executadas na empresa. Desta forma se compreende o processo de

funcionamento da equipe, como se pode observar no esquema abaixo:

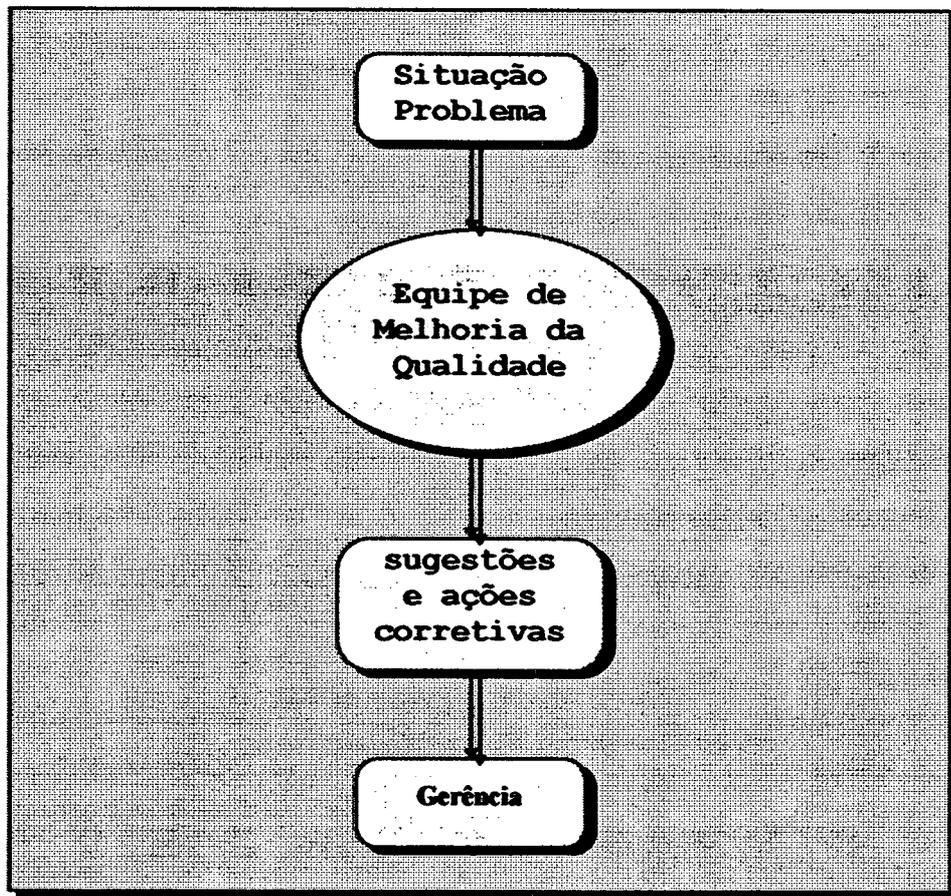


Figura 30: O Fluxograma do Processo de Funcionamento da Equipe de Melhoria da Qualidade.

Os Relatórios das Reuniões informais da Equipe de Melhoria da Qualidade, de acordo com os seus objetivos enfatizados no formulário sugerido para ser incluído no Jogo Líder, evidencia os seguintes aspectos de extrema relevância:

- Objetivo Principal: refere-se ao foco central da reunião
- Agenda: trata-se de questões relacionadas a reunião passada e roteiro da reunião vigente.
- Problemas: são os gargalos observados em determinada atividade

6.2.4- Diagnóstico do Estágio de Desenvolvimento da Liderança Gerencial-Feedback do Desempenho Gerencial

Os Estilos de Liderança podem ser entendidos como a maneira segundo a qual um gerente supervisiona ou trabalha com alguém, ou como o conjunto de procedimentos do gerente ao longo do tempo quando se tenta influenciar o desempenho de outras pessoas.

De acordo com a Liderança Situacional, o gerente muda de estilo dependendo da pessoa com quem trabalha e com a situação.

É através da conduta do participante da simulação do Jogo Líder, que se delinea o perfil gerencial do participante, mediante a observação da forma como diagnostica o contexto organizacional e como que elabora a sua estratégia de ação em relação às situações apresentadas pelo cenário que compõe a dinâmica de desenvolvimento do jogo em cada rodada.

O delineamento do perfil gerencial do participante da simulação do jogo líder, servirá como um diagnóstico para as organizações, no momento de seleção e treinamento de profissionais qualificados.

Mediante o diagnóstico do estágio de desenvolvimento da liderança gerencial do participante da simulação empresarial, observado no decorrer da aplicação, quanto a sua habilidade de interação dos fatores que constituem a dinâmica gerencial, se propicia a gestão empresarial informações precisas, quanto a qualificação de determinado profissional para ocupar cargos de gerência e qual o nível de identidade com a cultura organizacional.

O perfil do estilo gerencial de cada participante da aplicação do jogo, será analisado de acordo com o nível de desempenho obtido, quanto a decisão tomada em relação à interação dos fatores relevantes à dinâmica gerencial, apresentadas abaixo, onde "D" e "E" assumem as conotações mostradas anteriormente no capítulo referente a fundamentação teórica:

| INTERAÇÃO DOS FATORES RELEVANTES À DINÂMICA GERENCIAL | | | |
|--|---|---|---|
| NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO | ESTILO APROPRIADO DE LIDERANÇA | EFICÁCIA GERENCIAL | PROCESSO DE INTERVENÇÃO |
| D1 Baixa Competência • Comprometimento Alto | E1 DIRIGIR Estruturar, controlar e supervisionar | D1/E1 Fixa objetivos Observa o desempenho Elogia | D1/E1 Desempenho negativo Problema é do Líder |
| D2 Alguma Competência • Comprometimento Baixo | E2 TREINAR Dirigir e apoiar | D2/E2 Fixa objetivos Observa o desempenho Elogia Repreensão | D2/E2 Desempenho negativo Problema é do Líder e do Liderado |
| D3 Alta Competência • Comprometimento Variável | E3 APOIAR Elogiar, ouvir e facilitar | D3/E3 Ajuda a fixar objetivos Elogia e incentiva Repreensão | D3/E3 Desempenho negativo Problema é do Liderado |
| D4 Alta Competência • Comprometimento Alto | E4 DELEGAR Transferir responsabilidade pela tomada de decisões rotineiras | D4/E4 Não interfere na fixação de objetivos Elogia Repreensão | D4/E4 não existe problema |

Figura 32: A Eficácia Gerencial e o Processo de Intervenção

Esta interação busca evidenciar as habilidades gerenciais necessárias, que se deve procurar analisar para se efetuar o delineamento do perfil de cada integrante do jogo.

Através das informações geradas pelo relatório confidencial do animador e pelas propostas sugeridas, tem-se o objetivo de elaborar um *Relatório de Feedback do Desempenho da Atividade Gerencial*, que determinará o perfil do jogador, e assim poder servir como instrumento de apoio no processo seleção do funcionário que apresente as características necessárias para assumir determinado cargo gerencial.

6.3- CONSIDERAÇÕES GERAIS

Se espera através das contribuições técnico-teóricas para o Jogo Líder, auferir um aprimoramento eficaz a este instrumento de treinamento gerencial, propiciando-lhe condições de suprir as necessidades por métodos de treinamento cada vez mais dinâmicos e vivenciais evidentes no meio empresarial.

O Jogo Líder, na condição de elemento ativo neste processo de treinamento das habilidades gerenciais, ressaltará, através da sua ênfase, cada vez mais as habilidades e potencialidades dos jogadores-treinandos para gerenciarem os recursos humanos de uma empresa.

Com a implementação das contribuições propostas para o Jogo Líder, este terá condições de refletir em seu ambiente virtual, as mudanças que ocorrem com o funcionário virtual, quanto aos aspectos intrínsecos e extrínsecos ao seu desempenho na execução de uma determinada atividade que esteja intimamente relacionada com os demais fatores inerentes ao processo produtivo.

Capítulo 7

SUMÁRIO, CONCLUSÕES, E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

7.1- SUMÁRIO

O estudo conforme realizado apresentou-se fundamentado em uma pesquisa de natureza exploratória configurada no método qualitativo em pesquisa social, onde procurou-se analisar empiricamente a relação ensino-aprendizagem X teoria-prática inerente ao Jogo Líder como um instrumento eficaz para o treinamento e desenvolvimento das habilidades e potencialidades gerenciais dos participantes da simulação empresarial.

Desta forma o seu principal objetivo, consistiu na investigação, identificação e avaliação da relação de aproximação ou afastamento do Jogo Líder, quanto a sua capacidade de propiciar para o participante da simulação a aprendizagem das atividades inerentes à um líder, de forma efetiva e consistente.

Assim, fundamentada nas informações obtidas na pesquisa, realizou-se um estudo aprofundado sobre a estrutura conceitual do jogo, e desta forma poder elaborar os subsídios próprios e oportunos, capazes de contribuir para otimização da relação ensino-aprendizagem X teoria-

prática evidenciada neste eficaz instrumento de treinamento e desenvolvimento gerencial.

A fim de alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma breve revisão da literatura direcionada para as questões referentes a: escala de maturidade para o trabalho; teoria da liderança situacional e motivacional; o gerenciamento da qualidade; e, ao desenvolver de um gerenciamento para a qualidade e produtividade.

Desta forma se propiciou um estudo voltado de forma direta para a estrutura conceitual do Jogo Líder, de modo que se pudesse melhor compreender o seu processo de operacionalização e a maneira como se processa a aprendizagem dos jogadores-treinandos em relação as teorias abordadas no jogo.

A coleta de dados quanto a metodologia de aplicação do Jogo Líder consistiu na aplicação de um questionário, composto por questões abertas e fechadas, elaborado e aplicado pela própria pesquisadora.

A análise dos dados foi realizada de acordo com os métodos de escala gráfica através da atribuição de pontos e categorização dos dados utilizado em pesquisa qualitativa, tomando-se por base as observações destacadas pelos entrevistados.

Desta forma se observou que o Jogo Líder efetivamente pode ser considerado como um eficaz instrumento de treinamento e desenvolvimento gerencial. Contudo, se detectou a necessidade de um aprofundamento da sua estrutura conceitual, de modo que a sua base operacional de contexto e simulação venha se posicionar cada vez mais próximo da realidade empresarial.

7.2- CONCLUSÕES

Almeja-se através dos resultados obtidos neste estudo ter propiciado ao meio acadêmico, informações relevantes acerca das características inerentes ao Jogo Líder e evidenciado a sua importância como um instrumento de treinamento e desenvolvimento das habilidades e potencialidades necessárias a um gerente.

Com relação a pesquisa realizada junto aos participantes da simulação do Jogo Líder, pode-se concluir que no jogo, a relação ensino-aprendizagem X teoria-prática encontra-se bastante clara, o que ratifica a importância do jogo para os seus propósitos operacionais. Contudo, os jogadores-treinandos evidenciaram na pesquisa alguns aspectos relevantes que devem ser trabalhados, para que o jogo possa propiciar um treinamento cada vez mais efetivo das questões referentes a atividade gerencial.

Com o propósito de fazer suprir estas necessidades levantadas, os objetivos do estudo foram direcionados para a elaboração de mecanismos de natureza conceitual com bases de cunho técnico-teórico, que buscam suprir com mecanismos capazes de propiciar uma maior aproximação do Jogo Líder com a realidade empresarial, a sua estrutura conceitual e a modelagem através da inclusão dos seguintes instrumentos: um cenário virtual baseado em um ambiente empresarial real; um formulário individual de avaliação de desempenho/hábito de trabalho; inclusão de relatório de reuniões informais de equipes de melhoria; e, feedback do desempenho gerencial.

7.3- SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

No decorrer da realização do estudo, em função das limitações emergentes de suas peculiaridades próprias, muitos aspectos relevantes que foram surgindo ao longo do desenvolvimento do trabalho merecem o devido destaque e o seu aprofundamento deve ser trabalhado de forma específica mediante a elaboração de hipóteses que possam lhes garantir a devida sustentação.

Se faz oportuno sugerir que este estudo seja continuado, de forma sistêmica e homogênea com base nas diferentes correntes filosóficas e doutrinárias, que abordam a valoração do ser humano no contexto empresarial.

Sugere-se ainda que, por ocasião da realização destes novos estudos em relação ao Jogo Líder, outras questões e variáveis, sejam abordadas além daquelas que deram sustentação a este estudo, de modo a propiciar estudos cada vez mais profundos e abrangentes quanto ao jogo como um instrumento eficaz de apoio ao processo decisório nas empresas por ocasião da seleção, treinamento e capacitação de seus valores humanos.

Com esta finalidade cita-se, por exemplo, alguns fatores que podem servir de sustentação para outros trabalhos, tais como: questões referentes ao desenvolvimento de equipes; maior interatividade entre os jogadores-treinandos e a organização virtual, estudo de clima organizacional e tipos de conflitos, tornar o processo decisório informatizado.

ANEXO - QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
 MESTRANDA: REGINA CLEIDE TEIXEIRA

ANÁLISE DA METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DO JOGO LÍDER

Com a finalidade de contribuir para o aprimoramento do jogo Líder, analise os reflexos da metodologia de aplicação do jogo, avaliando a relação ensino aprendizagem através dos seguintes fatores:

1. Fatores Relacionados ao Jogo Líder
2. Fatores relacionados a sua participação/entrosamento durante o jogo
3. Fatores relacionados ao processo de aprendizado durante o jogo

1- FATORES RELACIONADOS AO JOGO LÍDER 1.

Para analisar o Jogo Líder, você terá diversas situações sobre o processo interpessoal e grupal ocorridas durante a aplicação do Jogo. Avalie os fatores relacionados a cada tópico e assinale apenas UMA situação, que mais se adegue ao tópico relacionado, baseando-se na seguinte escala de valores:

► Excelente (E) ► Muito Bom (MB) ► Bom (B) ► Médio (M) ► Insuficiente (I)

| FATORES RELACIONADOS AO JOGO LÍDER | E | MB | B | M | I |
|--|---|----|---|---|---|
| 1- APRENDIZAGEM INDIVIDUAL Indique o grau em que você julga ter sido satisfeita a sua expectativa em relação a novos conhecimentos e experiências. | | | | | |
| 2- RELEVANCIA DA APRENDIZAGEM Indique a utilidade da aprendizagem obtida através do Jogo Líder em relação ao seu trabalho e desenvolvimento profissional/gerencial. | | | | | |
| 3- SINERGIA GRUPAL Avalie o grau segundo o qual os membros do grupo interagiram de forma a contribuir para que os seus componentes ganhassem maiores conhecimentos e experiências, de forma individualizada. | | | | | |
| 4- FEEDBACK E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL Avalie a qualidade das comunicações dentro do grupo, se as pessoas foram abertas umas com as outras; ouviram opiniões distintas das suas; e, fizeram uso produtivo do feedback recebido. | | | | | |
| 5- CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL A PRODUTIVIDADE GRUPAL Avalie sua contribuição individual à produtividade e ao clima de relacionamento existente na sua equipe. | | | | | |

FATORES RELACIONADOS A SUA PARTICIPAÇÃO/ENTROSAMENTO DURANTE O JOGO:

Com base na experiência vivenciada durante a simulação do Jogo Líder, analise qual a sua participação/entrosamento com relação aos seguintes aspectos:

1- Como você analisa a sua posição em relação a sua equipe no decorrer das jogadas.

2- Como você avalia a sua posição individual na equipe com relação ao processo interpessoal.

3- Como você avalia a sua participação/entrosamento com o seu grupo.

FATORES RELACIONADOS AO PROCESSO DE APRENDIZADO DURANTE O JOGO:

No decorrer da aplicação do Jogo Líder, você e sua equipe passaram por várias situações. Com base na experiência vivenciada, faça uma análise quanto aos seguintes aspectos:

1- Pelo que você observou, em que aspectos o Jogo Líder pode aprimorar o desempenho gerencial.

2- Qual a sua opinião sobre a metodologia de aprendizado utilizada na simulação do Jogo Líder (leitura da Teoria de Liderança Situacional, formação de equipes, utilização de jornais informativos, manual do jogador, número de rodadas)?

3- Relacione abaixo as dificuldades quanto ao processo de aprendizagem, entrosamento, e participação, e etc., que você e/ou sua equipe vivenciaram no decorrer do Jogo Líder.

4. Relacione novos conhecimentos e experiências, que você e/ou sua equipe tiveram no decorrer do Jogo Líder

5- O Jogo Líder propiciou à você condições de compreender/perceber as suas habilidades/potencialidades de liderança?

6- Que melhorias você poderia sugerir para que o Jogo Líder seja mais eficaz como um método de treinamento.

BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, Chris, **A Interação do Indivíduo-Organização**. São Paulo: Atlas, 1970.
- BECKER, Fernando. Ensino e construção do conhecimento: o processo reflexionante. **Educação e realidade**. Porto Alegre. v.1, n. 18, jan./jun., 1993.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BLANCHARD. Kenneth et alii. **Liderança e o Gerente Minuto**, 9ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- BLANCHARD. Kenneth et alii. **Gerente Minuto organiza equipes de alto desempenho**, 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- BLANCHARD. Kenneth & JOHNSON, Spencer. **Gerente Minuto**, 15ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- BONAZINA, Maria Cristina Rath. **Assuntos Tratados Durante o I CCOPAJOG - Congresso Pan-Americano de Jogos de Empresa e Criatividade**, notas sobre o evento, set. 1996.
- BOOG Gustavo G. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BOOG Gustavo G. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- BÖTTCHER, Tido. **HAMASI Filial - Simulation (Neugeschäft): handbbuch der spielleitung**. Alemanha: Apostila, 1996.
- BUENO, José Hamilton. **Manual do Agente de Mudança: A Era da Qualidade**. São Paulo: LTR, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.

Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books, 1996.

Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CASTILHO, Áurea. **Liderando Grupos: um enfoque gerencial,** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CASTRO, Durval Muniz de. **Vida: uma nova visão do ciclo da qualidade, Revista Controle da Qualidade,** Tribuna Livre, n 21, fev. 1994, p. 26-9.

A motivação através do ciclo da qualidade, **Revista de Administração,** São Paulo, v. 29, n2, abr-jun. 1994, p. 32-7

CASTRO, Alfredo Pires de. **Zapp! em Ação: como implementar as técnicas de energização (empowerment) para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas,** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Automotivação: como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas, Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CHUNG, Tom. **Qualidade começa em mim: manual neurolingüístico de liderança e comunicação,** São Paulo: Maltese, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento.** Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator Humano e Desempenho Empresarial.** São Paulo: Harbra, 1984.

COVEY, Stephen R.. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Campus. 1994

CROSBY, P. B. **Dinamica Gerencial - el arte de motivar a los demás.** México, McGraw-Hill, 1988.

DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários.** Rio de Janeiro: Campus. 1995

DEMING, W, E. **Quality, Productivity and Competitive Position.** MIT Center for Advance Engineering Study, 1982.

DEMO, Pedro. **Pesquisa: Princípio científico e educativo.** 3 ed. São Paulo: Ed. Cortez.

DOUGLAS, BRasil & CURTIS Cook. **O Empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas,** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978, p. 166.

ELGOOD, CHRIS. **Entrevista concedida a Maria Cristina Rath. Bonazina.** Belo Horizonte, 20 set. 1996.

_____ **Manual de Jogos de Treinamento.** São Paulo: Siamar, 1987.

FOURNIES, Ferdinand F. **Porque os subordinados nunca fazem exatamente o que se espera deles?** São Paulo: Makron McGraw Hill, 1991.

_____ **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados,** São Paulo: Makron Books, 1992.

GAGNÉ, Robert M. **Princípios Essenciais da Aprendizagem para o Ensino.** Porto Alegre: Globo, 1980.

GARDNER, John W. **Liderança.** Rio de Janeiro: Record, 1990.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa.** São Paulo: Makron Books, 1993.

_____ **Jogos de Empresa e Técnicas Vivenciais.** São Paulo: Makron Books, 1995.

- HACKMAN, J. Richard et alli. **A New Strategic for Job Enrichment**. California Management Review, 17(4):57-71, Summer, 1975.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**, São Paulo: E.P.U. 1986.
- HERZBERG, Frederick. **One More Time: How DO You Motivate Employees?**. Harvard Business Review, 46(1):53-62, JAN.-FEB. 1968.
- JERRIS, Linda A. **Como orientar com eficácia seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus. 1995.
- LEAVITT, Harold J. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Cultrix, 1972.
- KARLÖF, Bengt. **Conceitos Básicos de Administração**. São Paulo: Nobel, 1994.
- KOPITTKE, Bruno Hartmut. **The Líder Game: A Method for Managerial Training at Total Quality Management**, in: **Fifth International Conference on Human Aspects of Advanced Manufacturing: Agility & Hybrid Automation**. Inter-Continental Resort, Maui, Hawaii, USA. August 7-10, 1996.
- KOPITTKE, Bruno Hartmut & LOPES, Maurício C. **Liderança e Motivação para a Qualidade**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - XIII ENEGEP (1993 : Florianópolis) **Anais...** Florianópolis : Universidade Federal de Santa Catarina, 05-08/out/93. P. 92-97.
- LOBOS, Julio, **Qualidade através das pessoas**, São Paulo: Instituto da qualidade, 1991.
- LOPES, Maurício Capobianco. **Jogo de Empresas Líder: Aperfeiçoamento do modelo e do sistema** Santa Catarina, 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -

Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Jogo de empresas para treinamento de recursos humanos. Florianópolis : UFSC/CEC, 1990.

LOTT, Merril R. **Wage and Evaluation.** The Ronald Press, New York, 1986.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho: métodos e acompanhamento.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MAIA, Francisco de Assis. **Avaliação de Cargos e de Desempenho: uma nova metodologia.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

MALDONADO, Luis Alberto Taja. **Implantação em micro computador de um modelo comportamental para treinamento de liderança empresarial: um enfoque da Liderança Situacional.** Santa Catarina, 1990. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MCCARTHY, John J. **Porque os gerentes falham - e como remediar isto!**, 9 ed. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

MEGGINSON, Leon C. et alii. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: Harbra, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza.; DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1979.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MURATA, Kazuo & HARRISON, Alan. **Como fazer com que métodos japoneses funcionem no ocidente.** São Paulo: Makron Books, 1992.

- O JOGO DAS LIDERANÇAS: EM BUSCA DO TESOURO PALEONTOLÓGICO. Belo Horizonte: QUIRON - Núcleo de Treinamento e Desenvolvimento de Seres Humanos Ltda., 1990.
- PALADINI, Edson Pacheco, **Qualidade Total na Prática: Implantação e avaliação de sistemas de qualidade**, São Paulo, Atlas, 1994.
- PIAGET, Jean & GRÉCO, Pierre. **Aprendizagem e Conhecimento**. Rio de Janeiro, Freitas Bastos, 1974.
- PIAGET, Jean. **Para onde vai a educação?** Rio de Janeiro: José Olympio. 1984.
- PONTES, B.R. **Administração de Cargos e Salários**. 5 ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 1993.
- QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus. 1995
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Redução Sociológica**. Rio de Janeiro: Ed. Tempo Brasileiro, 1965.
- RIBEIRO, Lair, **Comunicação global: a mágica da influência**, Rio de Janeiro: Objetiva, 1993.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2 ed. Petrópolis, RJ; Vozes, 1994.
- SACHS, Randi Toler. **Como Avaliar o Desempenho e a Produtividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SALVATIERRA, Edwin Maldonado. **Implantação em micro computador de um modelo comportamental para treinamento de liderança empresarial: um enfoque das necessidades humanas**. Santa Catarina, 1990. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SARGENT, Terry R. The Quality Leadership Scale: a Tool for Change. **Quality Progress**, jul. 1986, p. 26-32.

- SELIG, Paulo Maurício et alii. **Jogo de Empresa SIST: manual do jogador**. Florianópolis: UFSC/DEPS, 1989.
- SENGE, Petter M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo; Círculo do Livro, Best Seller, 1990.
- SMITH, Jerald R. & GOLDEN Peggy A. **The Human Resources Simulation: Players Manual**. New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- SOUZA, Roberto Antônio de Mello e, **Desenvolvimento de Liderança na empresa**. São Paulo: Duas Cidades, 1973.
- STONER James A. **Administração**, Rio de Janeiro: P.H.B. 1985.
- TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo da Silva. et alii. O Jogo Lider: Um Método de Treinamento Gerencial para a Gestão da Qualidade Total. In: XXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia - COBENGE (1996 : Manaus) **Anais...** Manaus: Universidade Federal do Amazonas, 13-16/out/96.
- TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo da Silva. et alii. O Jogo Lider: Um Método de Treinamento Gerencial para a Gestão da Qualidade Total. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - 16º ENEGEP (1996 : Piracicaba) **Anais...** Piracicaba : Universidade Metodista de Piracicaba - Unimep, 07-10/out/96.
- TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo da Silva. & TEIXEIRA, Ivandi Silva. A Liderança para a Gestão da Qualidade. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - 16º ENEGEP (1996 : Piracicaba) **Anais...** Piracicaba : Universidade Metodista de Piracicaba - Unimep, 07-10/out/96.
- VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total**. Florianópolis: Insular, 1996.

VYGOTSKY, Lev Semenovicth. **Pensamento e Linguagem.** São Paulo, Martins Fontes, 1993.

_____. **A Formação Social da Mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores.** 5ª ed, São Paulo, Martins Fontes, 1994.

WILSON, Jeanne M. et alii. **A Liderança Zapp!: estratégias para liderar organizações através de equipes energizadas.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

WILLIAMS, Richard L. **Como Implementar a Qualidade Total na sua Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas.** Rio de Janeiro: Campus. 1995

PHILIP B. Crosby, **Quality is free,** New York: McGraw-Hill, 1979.