

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Valérie Coudray

***UM MODELO PARA O APRENDIZADO DO
TRABALHO EM EQUIPE, UTILIZANDO UM JOGO DE
EMPRESAS COMO SUPORTE DE TREINAMENTO***

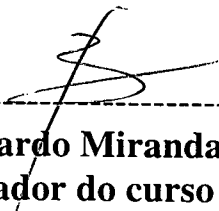
Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

Florianópolis, SC, Março de 1997

Valérie Coudray


**Um modelo para o aprendizado do trabalho em equipe,
utilizando um jogo de empresas como suporte de treinamento**

Esta dissertação foi julgada adequada para a 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, Ph.D.
Coordenador do curso

BANCA EXAMINADORA:



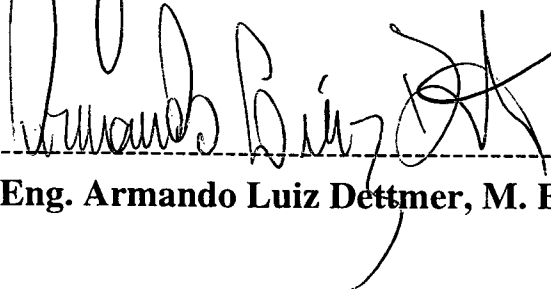
Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.
Orientador



Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.



Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.



Eng. Armando Luiz Dettmer, M. Eng.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Bruno Hartmut Kopittke pela orientação e por ter me dado a oportunidade de desenvolver este trabalho.

Ao Armando Luiz Dettmer pelo apoio prestado durante toda a elaboração deste trabalho e pela revisão da redação final.

Aos amigos e colegas do curso que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

A Marcus e Marci Fishborn pelo apoio “logístico e técnico” e pela sua amizade.

Ao Grucad, por ter me deixado usar gentilmente o material informático.

A minha compatriota e amiga Valérie Toutain Pinto pela revisão em ...inglês!

Ao CNPq pela bolsa de estudos oferecida.

A este país e a Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade de realizar o curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

A Patrick, é claro. Mais uma etapa juntos! e mais uma conquista que eu devo ao seu convívio e amor. Graças ao seu constante incentivo moral e técnico nos momentos de desânimo em particular, pude levar ao fim esta dissertação.

SUMÁRIO

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas	i
Resumo	ii
Abstract	iii
<i>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO:</i>	1
1 - 1 Apresentação do tema	5
1 - 2 Objetivos específicos	7
1 - 3 Hipóteses	8
1 - 4 Limitações	8
1 - 5 Metodologia	9
1 - 6 Descrição e organização dos capítulos	10
<i>CAPÍTULO 2 - OS JOGOS DE EMPRESA:</i>	11
2.1 - APRESENTAÇÃO GERAL DOS JOGOS	11
2.2 - VANTAGENS EDUCACIONAIS	14
2.2.1 As Vantagens gerais	14
2.2.2 As Vantagens específicas	15
2.2.3 As Críticas	16
2.3 - O GI-EPS	16
2.3.1 A estrutura do jogo GI-EPS	18
2.3.2 As tarefas dos jogadores	19
2.3.3 O Cenário das jogadas	20
2.3.4 As novas perspectivas do GI-EPS	20
<i>CAPÍTULO 3 - CONCEITOS BÁSICOS:</i>	22
INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE LIDERANÇA	22
3.1- A LIDERANÇA SITUACIONAL	24
3.1.1. O Estilo do líder	24
3.1.2. A Avaliação da maturidade	25
3.1.3. O Estilo eficaz de liderança	26
3.1.4. A Dinâmica da Liderança Situacional	29
INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	30
3.2 - “Zapp”- O PODER DE ENERGIZAÇÃO	32
3.2.1. Os Princípios do ZAPP !	32
3.2.2. A Metodologia do Zapp!	33
3.2.3. A Dinâmica do ZAPP !	34
INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO	35
3.3 - O “COACHING”	35
3.3.1. Definição do “Coaching”	36
3.3.2. Metodologia	37
3.3.3. A Dinâmica do Coaching	38
3.4 - SÍNTESE	39

CAPÍTULO 4 - O MODELO:	40
4.1. O DESMEMBRAMENTO DO JOGO GI-EPS	42
4.1.1) <i>O questionário individual de tarefas</i>	44
4.1.2) <i>O jornal</i>	47
4.1.3) <i>Os relatórios</i>	47
4.1.4) <i>As folhas de decisões</i>	53
4.1.5) <i>A ordem de tomada das decisões</i>	57
4.1.6) <i>A Assembléia Geral</i>	57
4.2. O MODELO DE APOIO COM ENFOQUE NA TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL	59
4.2.A] Cenário de uma jogada para o Animador	63
4.2.B] Cenário de uma jogada para as Equipes	64
4.2.1/ A LIDERANÇA SITUACIONAL APLICADA ao GI-EPS	65
4.2.1.1- O Diagnóstico da maturidade	66
4.2.1.2- O Modelo para o Diretor Geral	67
4.2.1.3- O Modelo para os Gerentes	70
4.2.1.3.a. O sumário das Tarefas	70
4.2.1.3.b. A tomada de decisão	72
4.2.2/ O MODELO GI-LS	73
AS TABELAS DE REFERÊNCIA	74
4.2.3/ O ZAPP! e o GI-EPS	84
4.2.4/ O COACHING e o GI-EPS	85
4.2.5/ Os CONFLITOS INTERPESSOAIS	86
4.3 A DINÂMICA DO MODELO	87
4.3.1 O Processo de amadurecimento	87
4.3.2 A avaliação dos resultados na aplicação do modelo	88
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES:	91
5. 1> Conclusões	91
5. 2> Recomendações	93

ANEXOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

CAPÍTULO 2

Figura 2.1: A Dinâmica do GI-EPS	21
--	----

CAPÍTULO 3

Figura 3.1: O Estilo do líder	25
Figura 3.2: A Liderança Situacional	27
Tabela 3.1: Exemplo da teoria da Liderança Situacional	28
Figura 3.3: O Estilo eficaz de liderança	29

CAPÍTULO 4

Figura 4.1: O Relatório do Diretor Geral.....	48
Figura 4.2: O Relatório da Administração do Marketing	49
Figura 4.3: O Relatório da Administração d Produção	50
Figura 4.4: O Relatório da Administração Financeira	51
Figura 4.5: A Folha de Decisão da Administração do Marketing	54
Figura 4.6: A Folha de Decisão da Administração da Produção	55
Figura 4.7: A Folha de Decisão da Administração Financeira	56
Figura 4.8: Seqüência de tomada de decisão proposta	57
Figura 4.9: Estrutura do modelo GI-LS	62
Figura 4.10: O processo de amadurecimento	88
Quadro 4.1: Formulário de Avaliação da Maturidade dos Gerentes.....	64
Quadro 4.2: Tópicos gerais dos quatro estilos da Liderança Situacional	66
Quadro 4.3: Tópicos gerais do Estilo E1	67
Quadro 4.4: Tópicos gerais do Estilo E2	67
Quadro 4.5: Tópicos gerais do Estiio E3	68
Quadro 4.6: Tópicos gerais do Estilo E4	68

AS TABELAS DE REFERÊNCIA

Tabela 4.1: O Gerente de Marketing em E1	73
Tabela 4.2: O Gerente de Marketing em E2	74
Tabela 4.3: O Gerente de Marketing em E3	75
Tabela 4.4: O Gerente de Produção em E1	76
Tabela 4.5: O Gerente de Produção em E2	77
Tabela 4.6: O Gerente de Produção em E3	78
Tabela 4.7: O Gerente Financeiro em E1	79
Tabela 4.8: O Gerente Financeiro em E2	80
Tabela 4.9: O Gerente Financeiro em E3	81

RESUMO

O principal objetivo deste trabalho é abordar a problemática do trabalho em equipe, no contexto da aplicação de um jogo de empresas. Adquirir habilidades para esta forma emergente de trabalho torna-se um pré-requisito imprescindível no ambiente empresarial atual.

Porém, ao submeter alunos à uma situação específica de trabalho em grupo, no caso da aplicação de um jogo de empresas, eles revelaram dificuldades em lidar com esta forma de atuação.

Assim, esta dissertação propõe um modelo de apoio para resolver os problemas de disfuncionamento do trabalho em equipe, no caso da aplicação do jogo de empresas GI-EPS, e visa à aprendizagem desta forma de trabalho.

Inicialmente, apresenta-se a abordagem geral ao contexto que envolve os jogos de empresas, destacando suas vantagens e as críticas, descreve-se o GI-EPS em particular e suas perspectivas. Em seguida, é feita uma apresentação dos conceitos básicos nos quais refere-se o modelo proposto. O protótipo desenvolvido está baseado principalmente nos conceitos da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, e aborda também os princípios do “Zapp!” de Byham, assim como o “Coaching” de Fournies.

De um modo global no texto, justifica-se a adequação e relevância da teoria de referência, para a organização do trabalho em equipe, isto com base na literatura específica.

Em decorrência destes levantamentos, e para atingir os objetivos, propõe-se duas coisas: primeiro, um modelo de reestruturação do jogo e segundo, um modelo de apoio para organizar as equipes submetidas ao GI-EPS.

Conclui-se daí a uma nova proposta na utilização do jogo, completando os aspectos do ambiente produtivo, que o jogo enfatiza, com a integração do elemento humano, que o modelo como um todo proporciona.

ABSTRACT

The main purpose of this work is to deal with the question of teamwork in the context of a business game. Getting skills for this emerging form of work is becoming a compulsory quality in the actual business environment.

However, when students are facing this specific situation of groupwork, they show real difficulties in reacting towards this form of work.

Thus, this dissertation suggests a support model which pretends solving the functioning problems of teamwork in the submission of the GI-EPS business game, and aims at the training of this kind of work.

First, is presented a global study of the context of business games, outstanding their advantages and drawbacks, and is described the GI-EPS itself as well as its perspectives.

Then are exposed the basic concepts taken into account in the model, that is mainly the theory of the Situational Leadership of Hersey and Blanchard, but also the principles “Zapp!” of Byham and the “Coaching” of Fournies. Also, generally in the text, some topics on teamwork are presented, based on the quoted literature in order to justify the adequacy and relevancy of the basic theory selected.

Resulting from this theoretical basis, and to meet its purpose, two things are suggested:

- first, a restructured model for the actual version of the game,
- second, a support model to organize the groups submitted to it.

From there, is suggested a new way of using the GI-EPS business game, which complements the productive aspects offered by the actual version with the interaction of the human element, provided by the model on the whole.

1. INTRODUÇÃO

Não é novidade, e até pode parecer “clichê”, salientar que vivemos uma época de profundas e rápidas mudanças; isto tanto no campo político, econômico, tecnológico, quanto social. Pode-se sublinhar, dentre outras características, a complexidade e a globalização da economia, a velocidade das informações, o desenvolvimento tecnológico frenético, a alta competitividade.

Dentro deste contexto, as empresas sofreram o que alguns denominaram de verdadeiro “caos”, uma fase de incertezas quanto aos processos e procedimentos produtivos. Em decorrência, ficou claro que as formas de realização do trabalho para enfrentar as exigências do mercado deveriam mudar, e, em particular, quanto a abordagem dos recursos humanos e sua organização. Para encarar os desafios e exigências de hoje e competir nos mercados globais, as organizações precisam utilizar seus empregados de uma maneira diferente, mais significativa. Concomitantemente, é nítida a orientação para processos e equipes multifuncionais. A maioria dos autores atuais da área de administração (Senge, Chiavenato, Drucker, Maximiano, Moscovici, Spencer, etc.) ou da qualidade (Juran, Deming, Crosby, Scholtes), relatam a importância do trabalho em equipe. Em particular, um dos mais renomados consultores da atualidade, Tom Peters, colocou, em “Prosperando no caos” (1989);

o envolvimento generalizado dos trabalhadores deve se tornar uma prioridade nacional, se quisermos criar as forças competitivas necessárias para manter, para não dizer melhorar, nosso bem-estar econômico nacional. As próximas nove prescrições tratam de como se atingir essa meta. No topo da lista está o uso de equipes, com denominações diversas, como CCQ, grupos de trabalho semi-autônomos e equipes auto-gerenciadas. Utilize-as. Este é o primeiro conselho. A equipe auto-gerenciada deveria se tornar o bloco básico para a estruturação da empresa.

Este é um tema de importância estratégica na transformação do sistema empresarial. O trabalho em equipe é um recurso primordial para enfrentar os problemas das organizações contemporâneas. Portanto, este conceito não pode

ser qualificado como modismo ou nova panacéia do momento. Na realidade, a mudança para um sistema de equipes não constitui um movimento de transformação radical, ou a última “receita” lançada por alguns consultores. A ciência comportamental já fundamentou uma base teórica bem estruturada sobre o assunto, o trabalho organizado em equipe é uma realidade e uma tendência natural no meio empresarial. Alias, os estudos de Mayo, Lewin, Mac Gregor, Likert, Agyris, dentre outros, já em suas épocas, definiram as bases conceituais e as vantagens do trabalho em equipe.

Porém, a abordagem atual do trabalho em grupo é mais abrangente devido ao ambiente empresarial, dramaticamente modificado desde a década de 80, e também porque os funcionários de hoje têm mais educação, motivação, responsabilidade, e podem desempenhar o seu trabalho sem precisar mais da mesma supervisão.

Assim, o sistema organizacional voltado para equipes vem se tornando a resposta para superar a situação atual dos negócios. De fato, parece óbvio comentar a impossibilidade para um indivíduo sozinho conhecer todos os elementos do processo, ao mesmo tempo que no mercado, o sucesso de uma empresa depende da velocidade de resposta da produção.

A correlação entre o trabalho em equipe e o sucesso organizacional está bem estabelecida hoje em dia, na prática e na teoria. As empresas percebem o valor e as vantagens do trabalho em equipe para alcançar melhores resultados em termos de qualidade, produtividade, flexibilidade ou aproveitamento dos recursos, redução do tempo e dos custos, e para incentivar a criatividade e a inovação. Entretanto, nem todas as organizações conseguem operacionalizar métodos eficazes de gestão de equipes.

Alcançar bons resultados dentro e por meio de grupos nem sempre é um objetivo fácil de atingir e, entre alguns motivos que levam a essa dificuldade, encontramos várias razões.

Primeiro as questões históricas. Toda a sociedade ocidental tem privilegiado a responsabilidade e a realização individual. Tanto na escola, onde as notas, os trabalhos, as bolsas de estudo estão estabelecidas essencialmente na

base do desempenho individual, como no ambiente do trabalho, onde as funções, os salários, prêmios, planos de carreira, avaliações são igualmente baseadas no mesmo critério.

Segundo, trabalhar em equipe levanta dificuldades de ordem psicológicas, já que cada pessoa possui um conjunto peculiar de interesses. Integrando uma equipe, cada membro traz consigo suas crenças, seus valores, suas experiências, suas emoções, seu referencial. Isto leva a expectativas e contribuições completamente diferentes dentro de um grupo. Por causa disso, as relações interpessoais nem sempre são fáceis. Surgem conflitos de opiniões e interesses e a dificuldade decorrente de resolvê-los.

Uma terceira razão para as dificuldades e fracassos nas experiências do trabalho em equipe, intervém a nível estratégico; a maioria das empresas não considera que há mais do que uma única maneira de formar equipes. A partir do meio dos esportes, ambiente privilegiado, Peter Drucker (1995) caracterizou três formas diferentes de conceber uma equipe:

- a equipe *tipo beisebol*, onde cada membro tem uma função fixa e a sua tarefa particular. É a forma de produção em série;
- a equipe *tipo futebol* ou identificada como trabalho simultâneo/em paralelo. São as equipes multifuncionais nas empresas,
- a equipe mais evolutiva, *tipo dupla de tênis*, constituída por um número restrito de membros caracterizados por sua total complementaridade.

É principalmente por todas essas razões - o individualismo enraizado e a nossa experiência passada - que a maioria das pessoas entram com muita cautela num processo de desenvolvimento de uma tarefa em equipe, e se recusam a confiar nos outros assim como relutam em tomar decisões por outros.

Ora, se pretendemos levar as empresas à busca do desenvolvimento e do sucesso organizacional, diante do contexto atual, devemos otimizar as aptidões das pessoas para aprender a trabalhar em equipe. A capacidade de trabalhar em equipe não ocorre automaticamente, mas é uma qualidade a ser desenvolvida. Por isto, as pessoas devem ser treinadas. O treinamento é um aspecto específico do

desenvolvimento das pessoas, e consiste num ato intencional de fornecer meios para proporcionar a aprendizagem.

Quanto aos métodos de treinamento disponíveis, o leque de opções é grande, variando desde a clássica aula, o treinamento em serviço, a interpretação de papel, jogos, passando pela utilização de recursos audiovisuais com instrução assistida por computador, até chegar aos métodos de alta tecnologia, como o videodisco interativo.

Dentro deste vasto painel de possibilidades, mais do que uma simples técnica, os jogos de empresa apresentam-se como um método altamente estimulante para a aprendizagem das pessoas.

Os jogos de empresa são exercícios dinâmicos de treinamento utilizando como modelo, situações administrativas mais próximas da vida real do que qualquer outra forma de experiência de aprendizagem. Neste sentido, os jogos de empresas permitem conciliar treinamentos teóricos e práticos e propõem aos alunos um modelo válido particularmente adaptado para adquirir atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou seja habilidades para o trabalho em equipe. Segundo P.C. Goldschmidt [1977]:

os mais importantes dentre esses jogos são aqueles em que a tomada de decisão não fica restrita a um único indivíduo e deve ser sempre compatível com as discussões efetuadas e as decisões tomadas pelo grupo.[...] Esse processo interpessoal não é fácil. As pessoas divergem muito dentro dos grupos: têm opiniões diferentes, crenças diferentes, percebem as coisas de forma diferente. Mas, do ponto de vista da empresa, que é um grupo, essas pessoas devem gerar uma única decisão, ou um único conjunto de decisões, não podendo prescindir de um acordo interno entre os membros do grupo. Está aí um grande subproduto do jogo de empresas, infelizmente pouco explorado como instrumento de ensino.

Adquirir habilidades para o trabalho em grupo tornou-se uma obrigação na formação de futuros executivos, e os jogos de empresas podem ter muito a contribuir para fortalecer o trabalho em equipe, a visão do conjunto e melhorar a comunicação entre os indivíduos de um mesmo grupo.

Assim o propósito desta dissertação salienta estes aspectos e visa o treinamento de estudantes para o trabalho em equipe através de um jogo de empresas.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA:

Esta dissertação enfoca a problemática do trabalho em grupo no ambiente do meio universitário, dentro do contexto de um jogo de empresas, o GI-EPS através da sua aplicação computadorizada e com o auxílio de um sistema de apoio a decisão [SAD-GI, desenvolvido por Armando Luiz Dettmer (1995), Doutorando].

De fato, este jogo requer, para a sua aplicação, a formação de uma equipe em que os membros desempenham as funções de Diretor Geral, Gerente de Marketing, Gerente de Produção e Gerente Financeiro de uma empresa virtual, e tomam as decisões relativas a estas áreas.

Portanto, por enquanto, os jogadores estão apenas atuando como grupo, e não como equipes. Para ilustrar a diferença, que pode parecer sutil ou reduzida a uma questão de semântica, vejamos o exemplo seguinte: um grupo é o conjunto dos corredores de uma maratona, eles têm uma meta e um propósito comum; a equipe é o time de revezamento, cada corredor compartilha de uma meta comum, e todos precisam trabalhar juntos para atingi-la.

Assim pode-se definir a equipe como sendo *um pequeno número de pessoas com competências complementares, comprometidas mutuamente para atingir uma meta comum, e caracterizadas por um alto grau de interdependência* (Katzenberg & Smith, 1993).

Um grupo torna-se uma equipe quando quatro fatores estão simultaneamente presentes (Maximiano, 1986):

→ *Organização*; existem papéis definidos e uma divisão das tarefas que convergem para uma causa profissional comum.

→ Interação; o conjunto das pessoas devem interagir, por exemplo, a tripulação de um avião interage e está organizada, enquanto os passageiros estão apenas juntos.

→ Motivação; as pessoas se associam porque isso lhes traz alguma recompensa ou porque perseguem alguma espécie de objetivo comum.

→ Percepção; cada pessoa integrante se identifica como sendo pertence a equipe.

Assim, os alunos na situação de aplicar o jogo GI-EPS apresentam a falta de uma característica fundamental que define uma equipe; a *falta de organização*.

Também, em outras palavras, uma equipe pode ser abordada como um grupo que manifesta simultaneamente dois tipos de comportamentos; **os dirigidos a execução da tarefa e os dirigidos para a manutenção das relações pessoais**. Quando estes dois comportamentos estão igualmente desenvolvidos, o grupo começa a trabalhar como equipe. E, é justamente o que a teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard permite alcançar: domínio da execução das tarefas e manutenção da satisfação psicológica de seus membros. Por isto, a sua escolha é relevante e adequada para estruturar e organizar o trabalho de grupo, requisito na aplicação do jogo de empresas GI-EPS.

Por outro lado nas observações recolhidas ao final das aplicações do GI-EPS, os próprios jogadores sentiram a falta de organização e sublinharam a dificuldade do trabalho em grupo: *“Com o desenvolver da disciplina, obtive novos conhecimentos não somente na área técnica, mas com a convivência em grupo, aprendi como é difícil tomar decisões em grupo”*. *“Aprendi a necessidade de conviver com pessoas com pensamento diferente”*. *“Para se ganhar o jogo, tem que saber compartilhar as idéias dos outros e manter um bom ambiente de trabalho”*...

Um outro aspecto que levantou a problemática, é que a aplicação atual do jogo representa uma situação irreal: os jogadores, que desempenham o papel de gerentes de uma empresa virtual, tomam as decisões em conjunto e dispõem de todas as informações gerenciais - não só aquelas relativas à sua função, mais qualquer informação em circulação. Isto não corresponde à realidade empresarial,

onde existe uma hierarquia estrita e onde os dirigentes raramente podem reunir-se e compartilhar informações.

A Liderança Situacional aplicada ao jogo GI-EPS, permite reestruturar o jogo em si, de forma a simular com mais realismo e coerência, o cenário de trabalho em grupo dos “dirigentes virtuais”.

Essa dissertação se insere dentro das linhas de pesquisa, de um lado, do Laboratório de Jogos de Empresas do Departamento da Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina e, de outro lado, das aplicações práticas da teoria da Liderança Situacional.

1. 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Considerado o objetivo principal do trabalho, o modelo desenvolvido visa também a operacionalização de vários tópicos mais específicos:

☒ Com esta nova estrutura, o jogo GI-EPS poderá ser instalado na Internet e/ou poderá ser utilizado para o ensino à distância.

☒ Eliminar as atitudes empíricas dos jogadores devidas a estrutura atual do jogo, geral e sem envolvimento pessoal, propondo um modelo de individualização das tarefas e um direcionamento personalizado do material do GI-EPS.

☒ Melhorar a aprendizagem do jogo nos seus princípios administrativos com um direcionamento baseado numa teoria administrativa, a Liderança Situacional.

☒ Chegar a uma ferramenta de treinamento completa combinando habilidades gerenciais de recursos humanos [o modelo] e técnicas [o jogo].

☒ Abordar conceitos da literatura sobre o trabalho em equipe, providenciando que os integrantes adquiram habilidades para essa forma de trabalho.

⊗ Ensinar a teoria da Liderança Situacional através de uma aplicação prática.

⊗ Encorajar os usuários a auto perceber-se como líderes potenciais evidenciando seus pontos fortes e fracos.

1.3 HIPÓTESES:

Para elaborar o modelo, a autora fundamentou-se nas seguintes hipóteses:

☆ É possível estruturar o jogo GI-EPS de tal forma que cada um dos integrantes tenha a sua função específica, informações próprias e um processo de tomada de decisão pessoal, tal como acontece no ambiente empresarial.

☆ A Liderança Situacional propõe instrumentos didáticos válidos para detectar a capacidade e a motivação dos jogadores, e esses instrumentos auxiliam a resolver problemas de organização no trabalho assim como de resolução de conflitos/ gerenciamento de pessoas e, conseqüentemente permite fornecer um melhor desempenho para os integrantes do jogo.

☆ É possível ensinar a teoria da Liderança Situacional na prática através da aplicação do jogo de empresa GI-EPS.

1.4 LIMITAÇÕES:

O trabalho está focalizado no jogo GI-EPS, o modelo de apoio assim como o modelo de desmembramento são apenas uma proposta, e só são válidos para este jogo.

Por outro lado, o modelo se baseia e se restringe à teoria da Liderança Situacional, onde a partir dos seus princípios, propõe-se uma ferramenta para a

aprendizagem do trabalho em equipe. Selecionou-se a Liderança Situacional em função de sua natureza prática e de sua simplicidade conceitual, além de fornecer todos os instrumentos para preencher os requisitos básicos para a formação e desempenho de equipes eficazes.

Também, com a finalidade de auxiliar o líder, na suas funções de motivação e comunicação, foram abordados os conceitos modernos do “Zapp!”(Byham, 1992) e do “Coaching” (Founies, 1992).

1. 5 METODOLOGIA:

Os diferentes passos que levaram a elaboração final do modelo foram:

1> Para encarar melhor os problemas de organização das equipes, foi pesquisado de forma informal através de entrevistas com jogadores, e de forma mais estruturada através de um questionário aplicado a uma turma de quarenta alunos (cf Anexo), as opiniões das equipes sobre o jogo e suas dificuldades em aplicá-lo.

2> Em decorrência, foi analisado o caminho crítico do jogo a fim de individualizar as tarefas, e chegar ao desmembramento do jogo de um modo coerente.

3> Com base na Liderança Situacional, apresenta-se um modelo de estruturação das tarefas dentro das equipes.

4> Com base na literatura foram listados procedimentos para ajudar o Diretor Geral no seu papel de líder, e coordenação da equipe. Finalmente, tudo foi sintetizado através do modelo proposto.

1.6 DESCRIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS

O trabalho está composto de cinco capítulos contendo os seguintes assuntos:

No primeiro capítulo foi apresentada uma visão geral do tema do trabalho, visando contextualizar os aspectos gerais inerentes ao tema levantado. Além da introdução e apresentação do tema, foram descritos os objetivos, as hipóteses, as limitações, e a metodologia do trabalho.

O corpo da dissertação divide-se em duas partes; a primeira parte diz respeito às referências, os capítulos II e III, e a segunda parte, diz respeito à definição do modelo prático e sua operacionalização, é o capítulo IV.

O capítulo II então, apresenta os jogos de empresa de uma forma geral, suas vantagens e críticas, e, o jogo GI-EPS em particular.

No capítulo III, apresentam-se as referências teóricas do trabalho; é ressaltada a teoria da Liderança Situacional, de Hersey & Blanchard, a qual serve de base para o modelo, e também expõem-se os conceitos do “Zapp!” de Byham, e do “Coaching” de Fournies, como teorias auxiliares ao modelo.

O capítulo IV contém o modelo prático, dividido em duas fases:

- ① o **desmembramento** de todos os elementos do jogo para permitir a reestruturação do GI-EPS, conforme um modo funcional,
- ② a organização das tarefas dentro das equipes, com o enfoque na Liderança Situacional, através do **modelo GI-LS** (Gerência Industrial - Liderança Situacional).

No capítulo V, são apresentadas as conclusões decorrentes da elaboração do trabalho. Finalmente são feitas recomendações para futuros trabalhos.

CAPITULO 2

JOGOS DE EMPRESAS

2.1- APRESENTAÇÃO GERAL DOS JOGOS:

O presente trabalho se restringe no campo de jogos de empresa, ao tipo de jogos baseados em modelos computacionais de simulação.

Estes jogos de empresas são ferramentas de treinamento que simulam a realidade empresarial de uma maneira simplificada, com suficiente veracidade para induzir nos participantes respostas similares às do mundo real. A maioria dos jogos consistem em um processo dinâmico no qual é apresentada uma série de problemas para serem resolvidos, exigindo decisões que precisam ser tomadas. Os resultados de cada decisão originam uma nova situação com novos problemas a serem resolvidos e decisões a serem tomadas. Podem ser definidos como um exercício sequencial dinâmico e simulado de tomada de decisões.

A aplicação de um jogo está estruturada ao redor do modelo computacional e, de um animador que, além de processar os resultados das decisões, interfere no andamento do jogo e suas regras.

Portanto, a experiência final é uma série de micro experiências seguidas de uma avaliação da tomada da decisão à medida que o jogo se desenvolve.

A complexidade dos jogos varia enormemente; existem jogos cujos manuais demandam muitas horas de estudo para serem compreendidos e outros para serem aplicados em apenas uma aula. Neste trabalho serão abordados jogos que envolverem o uso de modelos programados que permitem um tempo de simulação e análise muito rápido, permitindo assim uma aplicação dinâmica do jogo.

Um dos primeiros jogos de empresas surgiu em 1956 com o TAP Management Decision Game desenvolvido nos Estados Unidos pela American Management Association. Esse jogo transferiu o conhecimento dos jogos existentes da área militar e foi adaptado ao ambiente empresarial.

Segundo Kopittke [1989] “*jogos de empresas são eficazes ferramentas de ensino. Baseiam-se em geral em modelos matemáticos desenvolvidos para simular determinados ambientes empresariais considerando as principais variáveis que agem nestes ambientes*”.

Os jogos de empresa diferem em termos da complexidade com que simulam o ambiente empresarial. Basicamente, podem ser classificados da seguinte forma (Kopittke, 1989);

Jogos gerais: no jogo, são representados os diferentes setores de uma empresa, simulando um conjunto de empresas de tipo oligopólio. Tem o objetivo de treinar os participantes a tomar decisões que afetarão a política geral da empresa através funções integradas.

Jogos funcionais: Só é representada uma função específica dentro da empresa simulada.

Existe também, a possibilidade de aplicar o elemento competitivo, ou seja, o caso dos jogos interativos onde as decisões de uma equipe participante afetam o desempenho das outras equipes.

Destaca-se esta técnica de aprendizagem por ser interativa, não limitando os estudantes a ter um papel passivo como acontece no sistema educativo em geral, permitindo assim uma aproximação maior da realidade empresarial. Por isto, eles representam instrumentos educacionais empolgantes e poderosos, promovendo um aprendizado de um modo mais fácil dos princípios gerais de administração, planejamento, tomada de decisões, comunicações, utilização eficiente do tempo, homens, materiais, informações. Fundamentalmente faz-se uso do processo de aprendizado mais universal que existe, o assim chamado *learning by doing*.

Outro aspecto importante é o fato dos jogos de simulação empresarial permitir superar a visão fragmentada da dinâmica empresarial ensinada aos alunos através de matérias funcionais separadas, tratadas de maneira estática como se fossem independentes entre si. O objetivo dos jogos justamente é superar esta limitação e proporcionar aos alunos uma visão global e interdependente da empresa, onde se possibilita essencialmente para cada jogador:

- recuperar o caráter sistêmico das organizações integrando os conhecimentos fragmentados adquiridos ao longo do currículo universitário ou da experiência profissional.
- desenvolver o seu espírito crítico através da tomada de decisão.
- incluir o ambiente externo nas preocupações gerências.

É de ressaltar que o jogo tem validade educacional somente se ele for incorporado como parte integrante de um curso global de treinamento. Esta metodologia constitui apenas mais uma ferramenta disponível ao treinador, e de nenhuma maneira pode substituir um programa de ensino. Pode ser utilizada no começo de um curso como “quebra-gelo” ou no fim como “sobremesa”.

Além disto, os jogos podem ser um excelente meio para o estudo do comportamento, pois dão lugar a compromisso, conflitos, cooperação sob condições de pressão. Segundo Niebhur e Norris apud Aguilar [1995]:

Desde o desenvolvimento dos jogos de simulação, eles se tornaram parte integrante do treinamento acadêmico principalmente, e também industrial. Adicionalmente, eles são usados para examinar os efeitos psicológicos de diferentes estruturas organizacionais, testar a influência da informação centralizada no grupo de solução de problema, estudar a capacidade dos tomadores de decisão para assumir riscos e para investigar processamento de informação e condutas de escolha das normas de tomada de decisões racionais.

Afinal, o jogo em si constitui apenas a parte visível de outros instrumentos educacionais tais como a representação de papéis teatrais (por exemplo; a apresentação dos resultados na Assembléia Geral), estudos de caso ou dinâmica de grupos.

2.2 VANTAGENS EDUCACIONAIS:

2.2.1 As vantagens gerais:

Os jogos de empresa são utilizados por uma variedade de motivos, o principal sendo a oportunidade que estes oferecem de aprender pela experiência sem pagar o preço que resultaria de decisões erradas tomadas na vida real.

As duas características substanciais residem na compactação do tempo e espaço assim como na objetividade do feedback proporcionado; em poucas horas, o participante pode visualizar e aprender as conseqüências de suas decisões, e pode entender a relação causa-efeito das decisões tomadas. Na vida real, este treinamento poderia levar vários anos sem que o usuário percebesse as conseqüências diretas de suas decisões. Boa parte do valor de jogos reside nas discussões que ocorrem entre os participantes, quando estes debatem as alternativas possíveis.

Representam uma ferramenta de treinamento particularmente valiosa para o ensino de adultos no sentido em que, segundo Collier, Mc Gowan e Ryan, apud Nunes [1991]:

- *os adultos aprendem aquilo que sentem necessidade de aprender,*
- *eles aprendem melhor fazendo,*
- *querem saber quão bem estão fazendo e por que [fééd'báck],*
- *os adultos aprendem melhor quando se trata da resolução concreta de um problema,*
- *eles preferem um ambiente de estudo com troca de informações.*

Os jogos são uma aplicação perfeita deste ciclo de aprendizado, ou seja o OBSERVAR, o ANALISAR, o TEORIZAR e o SINTETIZAR.

Os jogos são muito menos formais do que os outros métodos de treinamento. Os participantes não ficam passivos; eles discutem, fazem pesquisas, gráficos, e se descontraem de uma forma bastante parecida com seu comportamento habitual no trabalho, e bem diferente da situação de expectadores sentados num auditório.

Mais um benefício é a oportunidade que os participantes têm de conscientizar-se, examinando e refletindo sobre seus próprios comportamentos.

2.2.2 As vantagens específicas:

Além das vantagens gerais de realismo aliado a abrangência que proporcionam estes instrumentos de treinamento que representam os jogos de empresas, podem-se destacar entre outros, as seguintes pontos;

- Facilita aos estudantes uma substancial base de conhecimentos através da aplicação prática de conhecimentos adquiridos. Permite o aprendizado de teorias gerências nas áreas mais diversas da administração como marketing, produção, contabilidade ou recursos humanos.
- Podem ser utilizados mais de uma vez com o mesmo grupo, com ganhos adicionais.
- Envolve um treinamento do processo da tomada de decisão construtivo porque é determinado pela resolução de um determinado problema.
- Os participantes ficam profundamente envolvidos no jogo e superam os estresses associados às situações reais.
- Possui caráter dinâmico, permitindo a interação de várias condições e setores da empresa e a análise instantânea de resultados de longos períodos de tempo.
- Proporciona o desenvolvimento das habilidades do trabalho em grupo, através de um alto grau de envolvimento nas atividades, experiência da organização e tomada de decisão grupal, resolução de conflitos, divisão das tarefas, comunicação interpessoal, solução de conflitos pessoais...
- Focalizam a energia do grupo em uma tarefa particular ou em um conceito específico da mudança.
- Estimula a motivação do participante para estudar.

2.2.3 As Críticas:

Os jogos de empresas naturalmente também têm suas desvantagens. Os maiores sendo o problema da artificialidade - um jogo não pode reproduzir a realidade do mundo empresarial - e a associação da palavra “jogo” com entretenimento e diversão.

Devem ser consideradas ainda as seguintes observações quanto as suas limitações;

- *Na aplicação de um jogo de empresas, existe a possibilidade de que os participantes considerem o jogo apenas como uma brincadeira, porque falta o elemento “medo” para que as decisões tomadas no jogo sejam as mesmas do que numa situação real. Martinelli [1988].*
- *As pessoas que se dão bem no jogo não necessariamente se darão bem na realidade, o ambiente e as condições são comparáveis apenas parcialmente. Goldschmidt [1977].*
- *Os modelos matemáticos dos jogos são baseados em princípios da economia clássica, e eles não permitem decisões originais e inovadoras para a solução de problemas. Nunes [1991].*
- *O custo do uso de um jogo pode ser uma desvantagem de peso na escolha do método de ensino; além do software, muitos jogos requerem a presença de dois professores para a organização e a animação. Kopittke [1989].*
- *Pouca pesquisa tem sido feita sobre a efetividade dos jogos como uma estratégia de aprendizagem; assim, sua validade ainda não foi provada. Miramar [1996].*

2.3 O GI-EPS:

O jogo **GI-EPS**, “*Gerência Industrial - Engenharia de Produção e Sistemas*”, foi desenvolvido em 1988 e desde então, através de aplicações práticas em sala de aula e dissertações, e está crescendo cada vez mais e

ampliando-se sob o impulso e direção do Professor Bruno Kopittke do Laboratório de Jogos de Empresas, da UFSC.

Este jogo é do tipo geral, pois aborda as principais áreas da administração de uma empresa e, interativo pois as decisões de uma empresa influenciam a atuação das outras.

A presente versão do GI-EPS simula um setor industrial, onde todas as empresas [no máximo, 9] produzem um mesmo bem de consumo durável e o vendem em diversos mercados [divididos em até 10 regiões]. No jogo, cada empresa deve ser administrada por uma equipe de, no mínimo, 4 pessoas com funções relativas a marketing, produção, finanças e coordenadas por um Diretor Geral. O jogo se desenvolve por meio de uma sequência interativa de jogadas sendo que cada uma delas representa um período de um trimestre.

A condução do jogo é feita por um animador que, através de um jornal, o “**GI-INFORMAÇÕES**”, coloca parâmetros que visam a aproximar o modelo à vida real, como por exemplo, greve, alterações de preço ou disponibilidade de insumos, aumento das taxas de juros.... É o animador ainda quem processa as decisões de cada jogada, e transmite os resultados as equipes através de quatro relatórios:

o Relatório Geral, o qual apresenta o balanço patrimonial de todas as empresas, as vendas totais e a demanda potencial de cada empresa, por região e dados do mercado,

o Relatório Confidencial, qual contém informações relativas ao controle físico dos insumos e dos produtos acabados, demandas e vendas efetuadas em cada região, o demonstrativo dos resultados do período, fluxo de caixa e as decisões tomadas pela empresa no período anterior,

o Relatório de Índices de Desempenho mostra o desempenho de cada divisão (Geral/Produção/Marketing/Finanças) para todas as empresas,

e **o Relatório de Índices Financeiros**, o qual fornece índices econômicos e financeiros de Liquidez, Endividamento, Rentabilidade e Kanitz para todas as empresas.

2.3.1. A estrutura do jogo GI-EPS:

O objetivo do jogo GI-EPS está se sobrepondo em três áreas:

- * o ensino de conceitos básicos de contabilidade e finanças,
- * o processo decisório em grupo,
- * o planejamento estratégico que pode ser abordado com o SAD (Sistema de Apoio a Decisão).

◆ O jogo está estruturado em 3 áreas ; **a produção - o marketing - as finanças**, cada uma representada por um gerente e coordenadas pelo Diretor Geral.

As decisões a serem tomadas no GI-EPS são:

- preços nos diferentes mercados
- módulos de propaganda
- compra de consultoria
- investimento em capacidade produtiva
- compra de insumo e prazo de pagamento
- contratação ou demissão de pessoal
- turno de produção
- empréstimos
- aplicações no mercado financeiro
- prazo e desconto de pagamento

◆ Um período representa um trimestre, e o jogo inclui um **período de sazonalidade** a cada quatro trimestres.

◆ O critério de sucesso do jogo é **o resultado acumulado** que deve ser o maior possível.

◆ O Diretor Geral está encarregado de entregar as decisões da sua empresa ao facilitador, o qual, num prazo determinado desenvolverá os resultados de desempenho da equipe para tal período.

2.3.2. As tarefas dos jogadores:

Quanto à denominação dos cargos, diferenciou-se no modelo os termos de Diretor e Gerentes pela natureza de suas funções.

O Diretor se situa no nível organizacional mais elevado da empresa, e tem como função relacionar a empresa com o ambiente externo e elaborar a estratégia empresarial. Isto significa conduzir as tarefas departamentais, as atividades empresariais de acordo com o que foi organizado, e para tal, a função de direção está inteiramente voltada para o desempenho das pessoas, já que são elas que dinamizam os demais recursos.

A função de Gerente se situa entre este nível mais alto de uma instituição e o nível de operacionalização. O gerente responsabiliza-se pelo desdobramento do planejamento estratégico definido à nível organizacional. (Chiavenato, 1994).

> O Diretor Geral: A função dele é responsabilizar-se pela coordenação da empresa como um todo para que os objetivos gerais da empresa sejam alcançados. Ele tem como tarefa entregar a folha de decisão ao animador assim como tratar dos assuntos ocasionais da sua empresa.

> O Gerente de Marketing: Estimativa, acompanhamento da demanda e venda dos produtos produzidos. A demanda é influenciada primeiro pelo número de módulos de propaganda, depois pelo conjunto preço-prazo, e finalmente por fatores tais como conjuntura econômica, sazonalidade do produto e índice de demanda insatisfeita.

> O Gerente da Produção: Balanceamento da linha de produção, a qual se obtém mantendo a mesma capacidade de produção para máquinas, mão-de-obra, insumos. O gerente de produção tem que tomar decisões em termos de investimentos e depreciação para as máquinas, contratação, demissão ou turno para a mão-de-obra, e a previsão de insumos.

> O Gerente das Finanças: O gerente de finanças é responsável para o controle de empréstimos e aplicações assim como a elaboração do fluxo de caixa.

2.3.3 O Cenário das jogadas:

Na primeira fase, os alunos se organizam em equipes de quatro até seis jogadores, dependendo do número de alunos na turma. Para tomar as decisões, os alunos devem analisar a situação econômico-financeira da empresa simulada. Para tal, lhes são entregues os quatro relatórios e o jornal. Cada equipe administra uma empresa e para facilitar a comparação de desempenho e o acompanhamento das equipes, iniciam o exercício em situações idênticas.

A segunda fase representa o jogo e sua vivência propriamente dita. Todas as equipes competem entre si em busca de maximização de lucros, cada qual adotando políticas e estratégias particulares na tentativa de obter o melhor desempenho. A cada período, eles têm que tomar as decisões já mencionadas na folha de decisão.

Os dados são processados em computador, e esta agilidade de rapidez de resposta dos resultados contábeis, assim como o espírito de competição entre as equipes, contribuem para dar um alto nível de envolvimento dos participantes.

Na última fase de análise concretizada na Assembléia Geral, são reveladas as fontes de vantagem competitiva de cada equipe, as causas de maiores sucessos ou de uma maneira geral a lógica do desempenho. Como acontece na vida real, a regra é de ressaltar todos os pontos positivos e, em nenhum momento, deve-se justificar na assembléia geral os erros ou as falhas.

2.3.4 As novas perspectivas do GI-EPS:

Apresenta-se aqui as linhas de pesquisa atuais girando em torno deste jogo de empresas, isto para contextualizar melhor o presente trabalho dentro do ambiente do Laboratório de Jogos de Empresas. Encontra-se abaixo a figura de apresentação geral das linhas de pesquisa, cujo alvo é o GI-EPS:

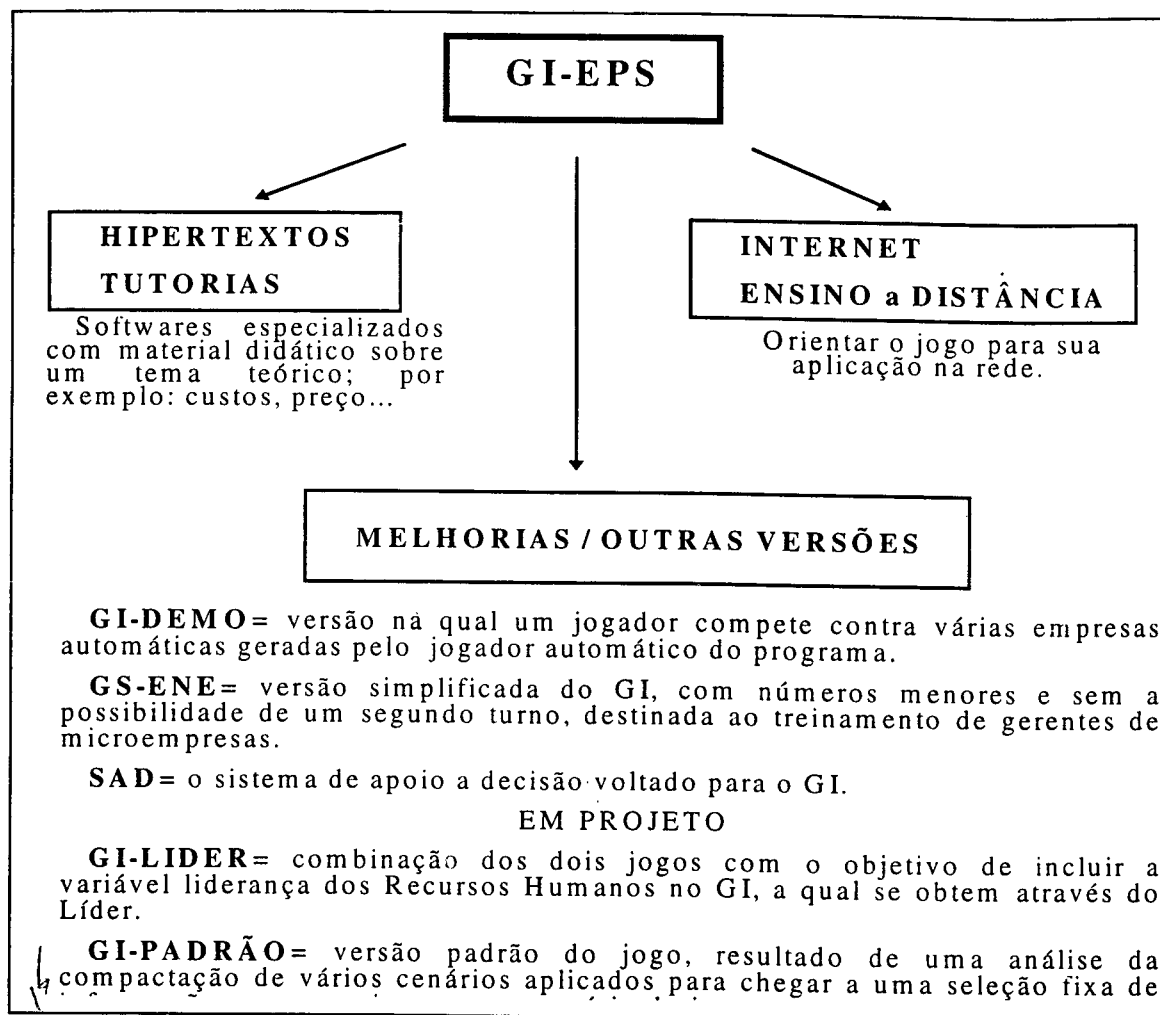


Figura 2.1: A Dinâmica do GI-EPS.

O presente trabalho se insere na linha de “Melhorias/Outras Versões”, já que traz um modelo de aplicação novo, não no conteúdo propriamente dito, mas na forma de aplicar o GI-EPS. Encontra-se também em transição para a instalação em rede, na Internet para suporte ou uso no ensino a distância, visto que esta proposta pode servir diretamente de base para tal aplicação.

Sendo o objetivo principal do trabalho acrescentar ao jogo GI-EPS, uma proposta de treinamento para o trabalho em equipe, no capítulo que segue, é apresentada a base conceitual que dá sustento a este tema.

CAPÍTULO 3

CONCEITOS BÁSICOS

No meio empresarial, a administração de pessoas tem como função dirigir o comportamento das pessoas em vista de alcançar os objetivos organizacionais. Esta atividade de gerência está basicamente fundamentada nos princípios de *liderança, motivação e comunicação*.

Assim, para cada um destes três aspectos, uma teoria particular foi pormenorizada; a *liderança* através da teoria situacional de Hersey e Blanchard, a *motivação* através dos princípios “Zapp!” de Byham, e finalmente a *comunicação* foi abordada sob o enfoque do “Coaching” de Fournies. Neste capítulo são apresentados os elementos básicos destas teorias.

INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE LIDERANÇA:

Este aspecto primordial da gerência pode ser definido como *a influência interpessoal exercida em situação e dirigida através do processo de comunicação humana para o alcance de certos objetivos específicos* (Chiavenato, 1994). A liderança deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos e abrange funções como planejar, informar, avaliar, controlar, estimular, recompensar e punir.

Este tema é um dos mais pesquisados e discutidos, e muitos autores desenvolveram várias teorias à seu respeito. A liderança pode ser explicada através de três correntes característicos;

- A teoria de *traços de personalidade* baseada no pressuposto que o líder é uma pessoa com características marcantes de personalidade, tanto a nível físico, intelectual, que social ou relacionado à tarefa.

- A do melhor estilo de liderança ou *estilo ideal*: as mais conhecidas sendo as teorias de White e Lippitt (estilo de liderança Autoritário/Liberal e Democrático), os trabalhos de Likert (estilo de liderança centrada na tarefa versus centrada nas pessoas), o grid gerencial de Blake & Mouton (ênfase na Produção versus ênfase nas pessoas), e a teoria 3D de Reddin, segundo a qual a liderança pode ser explicada por certas habilidades gerências básicas.

- e finalmente, a mais recente, dos que defendem que a eficácia gerencial só será conseguida através da Liderança Situacional.

O modelo de Liderança Situacional pode ser explicado a partir da Teoria Contingencial, a qual ressalta a importância da avaliação das circunstâncias para a tomada de decisões organizacionais. Para a Liderança Situacional, a eficácia do estilo gerencial depende também da situação específica em que se encontra o gerente.

As mais conhecidas teorias de liderança situacional são o modelo de padrões de liderança de Tannenbaum e Schmidt (1958), o modelo contingencial de liderança eficaz de F. Fiedler (1967), e a *Teoria do Ciclo Vital* de P. Hersey e K. Blanchard (1977).

Para Tannenbaum e Schmidt (1958), existe uma gama bastante ampla de padrões de comportamento de liderança que o líder pode escolher para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões.

Segundo F. Fiedler (1967), não existe um estilo único e melhor de liderança que seja válido para toda situação. Para ele, há pouca dúvida de que a situação represente um papel importante na atuação da liderança, as características de situação que afetam o líder sendo; 1) as relações que o líder tem com os demais membros do grupo, 2) o nível de estrutura da tarefa, e 3) seu poder de posição. Fiedler baseia-se nas duas orientações de liderança; para relações humanas e para a tarefa.

3.1 A LIDERANÇA SITUACIONAL:

Os pesquisadores Paul Hersey e Kenneth Blanchard do Center of Leadership Studies, Escondido, Califórnia, USA, desenvolveram em 1973 a primeira versão desta teoria com observações dos estilos de lideranças praticados em organizações. O presente trabalho baseia-se na quarta versão, publicada em 1982. Desde então a Liderança Situacional se generalizou em todos os níveis da maioria das quinhentas maiores empresas dos Estados Unidos, por apresentar um enfoque prático, de fácil compreensão e aplicação.

O autores definiram a liderança como *o processo de exercer influência sobre o indivíduo ou um grupo de indivíduos, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação*. Dessa definição segue-se que a liderança eficaz decorre da combinação de três variáveis: **o estilo do líder** [maneira como supervisionamos ou trabalhamos com alguém], **o nível de maturidade do liderado**, e **a situação**.

A ênfase da teoria da Liderança Situacional recai sobre o comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Daí, a importância da sua capacidade de diagnóstico.

3.1.1 O Estilo do líder:

Para usar o estilo de liderança mais adequado, o líder tem a possibilidade de escolher entre quatro comportamentos; E1= Determinar, E2= Persuadir, E3= Compartilhar e E4= Delegar, em função de aspectos de trabalho [comportamento de tarefa] e de apoio sócio-emocional [comportamento de relacionamento].

O comportamento de tarefa relaciona-se à estruturação do trabalho. Quando indicado alto [E1-E2], quer dizer que o líder terá que empenhar-se em planejar, controlar, organizar e dirigir o liderado; *Implica dizer com clareza à pessoa, o que, como, onde e quando fazer, em seguida supervisionar atentamente o*

desempenho, Blanchard (1995), quando baixo [E3-E4], deixa-se as atividades sob a responsabilidade do liderado.

comportamento de relacionamento refere-se ao apoio sócio-emocional dado ao liderado. Quando alto [E2-E3], o líder terá que empenhar-se em acompanhar psicologicamente o liderado assim como abrir todos os canais de comunicação, *Implica escutar, fornecer apoio e incentivo aos esforços do indivíduo, e, em seguida, facilitar-lhe o envolvimento na solução de problemas e tomada de decisão*, Blanchard (1995). Quando baixo, no caso E1, exige-se um comportamento diretivo, portanto sem apoio propriamente dito, e para E4, estima-se que o subordinado não precisa de acompanhamento para sentir-se motivado, porém discussões são bemvindas.

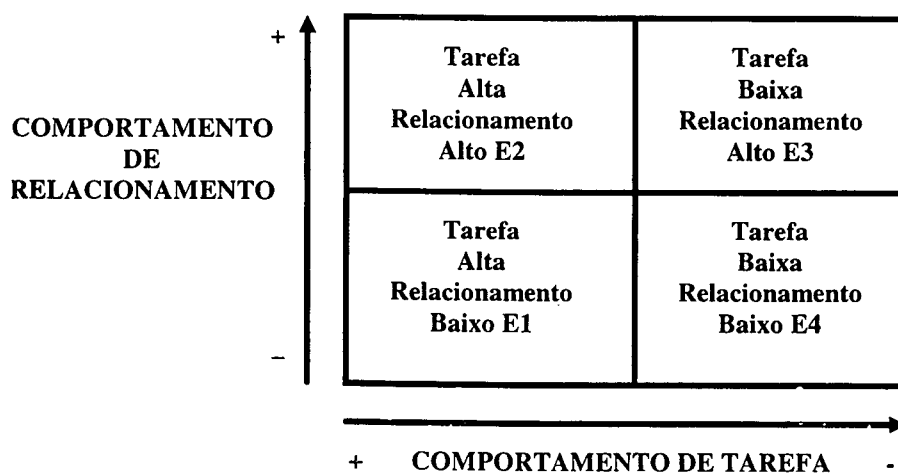


Figura 3.1: O Estilo do líder

3.1.2 A Avaliação da maturidade:

A chave para a aplicação da Liderança Situacional baseia-se no diagnóstico prévio da maturidade do liderado ou seja “*a capacidade e disposição de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento em relação á uma tarefa específica a ser realizada.*” Para tal, o líder precisa reunir três habilidades; flexibilidade, diagnóstico e acerto.

A maturidade no trabalho ou a *capacidade* está relacionada com o conhecimento, as habilidades técnicas, isto é, **o saber / o que fazer / o como fazer**.

A maturidade psicológica ou *disposição* está relacionada com a motivação de fazer uma tarefa, a confiança em si, isto é, **o querer**.

Faz-se o levantamento da avaliação da maturidade do liderado através um instrumento desenvolvido por Hersey e Blanchard (CF anexo), baseado no diagnóstico da competência no trabalho de um lado, e de outro, da motivação. Conforme o nível detectado M1/M2/M3/M4, o líder terá que adotar o estilo de liderança mais adequado.

3.1.3 O Estilo eficaz de liderança:

Se M1=maturidade Baixa	⇒ E 1 = DETERMINAR Tarefa Alta/Relacionamento Baixo
Se M2=maturidade Baixa/Moderada	⇒ E2 = PERSUADIR Tarefa Alta/Relacionamento Alto
Se M3 = maturidade Moderada/Alta	⇒ E3 = COMPARTILHAR Tarefa Baixa/Relacionamento Alto
Se M4= maturidade Alta	⇒ E4 = DELEGAR Tarefa Baixa/Relacionamento Baixo

A premissa para a pessoa em **M1** (= pouca capacidade e com disposição), é que é preciso um controle e uma estruturação das tarefas, e adotar um comportamento diretivo. Em **M2**, a pessoa torna-se mais capaz, o controle deve diminuir, mas está menos motivada, o líder deve dar-lhe apoio sócio-emocional. Quando a capacidade e a disposição tornam-se ainda maiores em **M3**, o líder deve só dar apoio sócio-emocional. Finalmente, com a pessoa em **M4**, já não é mais preciso nenhum tipo de acompanhamento [= comportamento de tarefa/comportamento de relacionamento] porque chegou no ponto no qual sente-se satisfeita quando as tarefas e decisões são deixadas por sua conta.

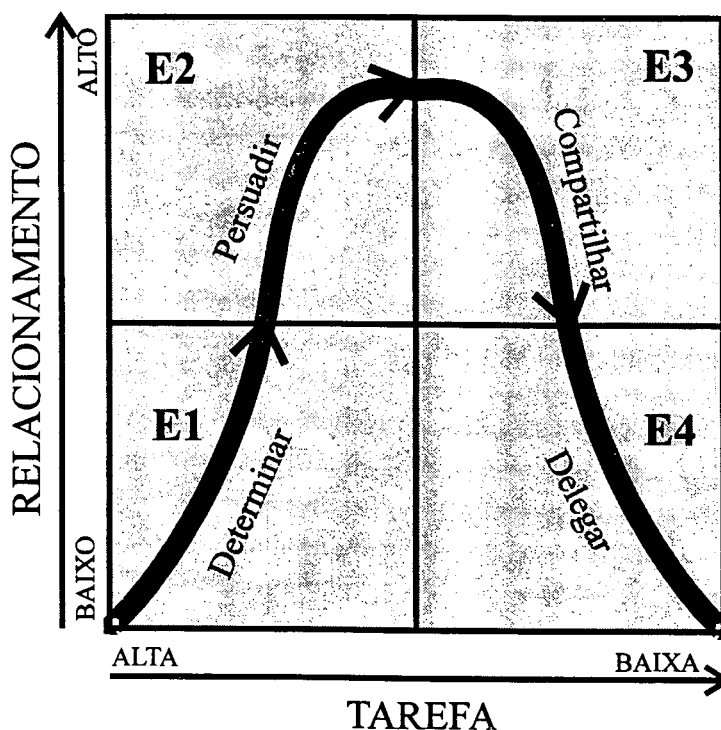


Figura 3.2: A Liderança Situacional

Estilo 1: DIREÇÃO: O líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento das tarefas. Destina-se às pessoas que carecem de competência, mas se mostram entusiasmadas e comprometidas com a tarefa.

Estilo 2: TREINAMENTO: O líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização das tarefas, mas explica também decisões, solicita sugestões e incentiva o desenvolvimento. O estilo de treinamento visa pessoas que possuem alguma competência mas carecem de comprometimento, precisam de direção e supervisão porque são relativamente inexperientes. E também de apoio e elogios para construírem autoestima, além de envolvimento na tomada de decisões para restabelecer o comprometimento.

Estilo 3: APOIO: O líder facilita e apoia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões. É apropriado para pessoas que possuem competência mas carecem de confiança ou motivação.

Estilo 4: DELEGAÇÃO: O líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados. É reservado às pessoas que demonstrem competência e comprometimento. (Blanchard, 1995).

Para ilustrar a teoria com um exemplo prático, vamos detalhar quais seriam os comportamentos adequados numa situação simples, a de “fazer um bolo”, no caso de um confeitiro [o liderado] e o chefe da confeitaria [o líder]:

<p>M1</p> <p>A pessoa nunca cozinhou mas está com vontade de fazer</p>	<p>E1</p> <p><i>O QUE COMO QUANDO ONDE</i></p>	<p><i>O líder informa o que a pessoa tem que fazer esta tarefa “fazer um bolo” para um aniversário no dia seguinte: hoje, ele tem que ler a receita escolhida pelo líder e comprar os ingredientes. No dia seguinte, de manhã, o liderado terá que proceder a receita passo a passo e lavar os instrumentos. De tarde, ele procederá ao enfeite do bolo e o apresentará num prato. O líder fica perto para controlar o andamento e supervisiona.</i></p>
<p>M2</p> <p>A pessoa até já teve que cozinhar mas está sem vontade</p>	<p>E2</p> <p><i>O QUE - PORQUE</i></p>	<p><i>O líder informa que a pessoa tem que fazer esta tarefa “fazer um bolo” para um aniversário no dia seguinte: hoje, os dois escolhem a receita e o liderado compra o necessário. No dia seguinte, falar que ele tem que fazer o bolo de manhã para ficar pronto p/ tarde, deixando tempo p/enfeitar e apresentá-lo. O líder fica perto p/responder as dúvidas.</i></p>
<p>M3</p> <p>A pessoa sabe fazer bolos mas teme falhar ou não quer fazer</p>	<p>E3</p> <p><i>APOIAR</i></p>	<p><i>A gente tem que preparar um bolo p/amanhã de tarde, é p/ um aniversário; o líder pede sugestão ao liderado, concorda na escolha do tipo de bolo e deixa ele cumprir a tarefa. Elogiar ele o dia seguinte de tarde quando o bolo ficar pronto</i></p>
<p>M4</p> <p>A pessoa sabe muito bem cozinhar e gosta disto</p>	<p>E4</p> <p><i>DELEGAR</i></p>	<p><i>O líder só avisa ao liderado que ele tem que preparar um bolo de aniversário p/o dia seguinte de tarde.</i></p>

Tabela 3.1: Exemplo da teoria da Liderança Situacional

Em resumo, a teoria está baseada no relacionamento do nível de maturidade dos liderados com o estilo de liderança mais apropriado, aos quais os autores acrescentaram o fator situação; o estilo eficaz seria aquele apropriado para uma dada situação, um caso específico e, não uma constante válida invariavelmente.

A Liderança situacional é uma teoria que incentiva o líder a variar de comportamento de acordo com as pessoas e as situações com as quais se confronta.

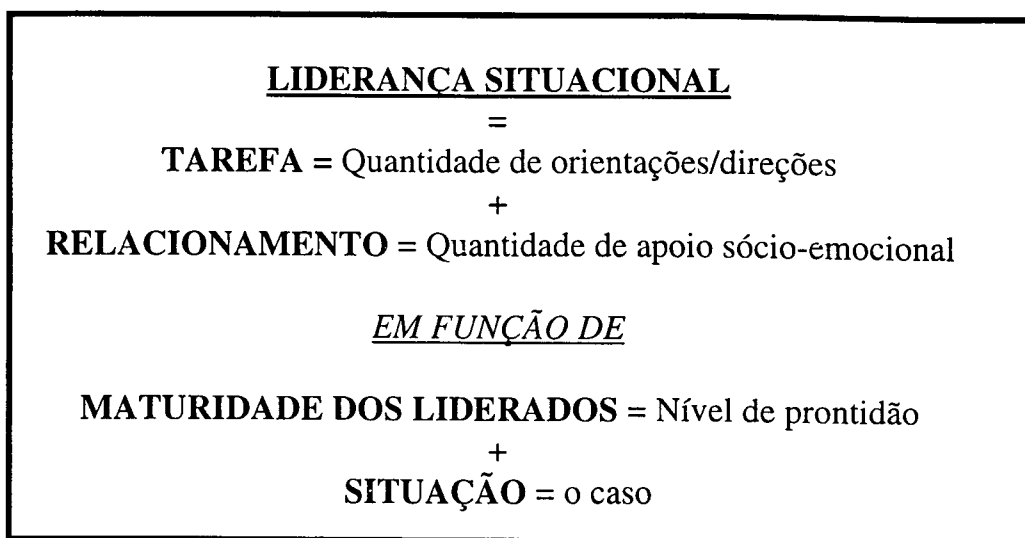


Figura 3.3: O Estilo Eficaz de Liderança

3.1.4 A Dinâmica da Liderança Situacional:

Com a Liderança Situacional, os conceitos de Democracia e Autoritarismo não são mais enxergados como coisas boas ou ruins, que possibilitam eficácia ou ineficácia gerencial. O que importa é a conveniência da utilização “daquele” conceito “naquele” momento em particular.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), o método de estudo da liderança através da situação, focaliza o comportamento observado, ao invés de focalizar uma qualidade hipotética inata ou adquirida, ou um potencial para a liderança. Acentuando-se o comportamento dos líderes, dos componentes do grupo e das várias situações, surge um estímulo maior com possibilidade de instruir indivíduos para a adaptação de estilos de comportamentos de líder em situações diferentes.

A partir das observações de comportamentos de líderes feitas pelos autores, foi possível criar modelos teóricos práticos para ajudar diretamente o

usuário a fazer algumas predições com relação ao comportamento mais apropriado de liderança para determinada situação, e com determinada pessoa.

O aspecto mais positivo da Liderança Situacional reside na dinâmica desta teoria: não sugere apenas determinar o nível de maturidade de seu liderado e aplicar o estilo de liderança mais adequado. Isto só representa o primeiro requisito; a essência da teoria está fundamentada em conduzir o amadurecimento do liderado do M1 para o M2, depois ao M3 até levá-lo ao M4. A meta final sendo levar o subordinado para um nível de delegação.

Porém, as pessoas estão sujeitas também a regredirem, ou seja seguirem o caminho inverso, neste caso, o líder deverá reavaliar a maturidade do subordinado e rever o seu estilo de liderança mais apropriado a respeito daquela pessoa.

INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE MOTIVAÇÃO:

A segunda função mais importante para o administrador, depois da liderança eficaz, é a motivação da equipe. A partir da literatura existente, pode-se entender motivação como uma energia/força, ou ainda um impulso interno dos indivíduos que lhes levam a agir para atingir um objetivo comum. O que se pode fazer para levar as pessoas a agir para alcançar determinada tarefa, é criar um ambiente compatível com os seus objetivos, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

A motivação está contida dentro das próprias pessoas - é intrínseca - mas pode ser influenciada por fatores externos e sobretudo pelo trabalho gerencial.

Conceituar motivação é uma tarefa bastante difícil, pois diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos comuns.

Para compreender o que é motivação, o primeiro passo é conhecer o que a provoca e a dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. A teoria motivacional mais conhecida para explicar este fenômeno é a de Maslow, e está baseada na chamada “hierarquia das necessidades”. Maslow alega que, para motivar o indivíduo, certas necessidades devem estar atendidas conforme uma seqüência gradual. As primeiras necessidades a serem atendidas são as necessidade primárias ou seja as *fisiológicas* (alimentação e alojamento), e de *segurança*, melhor, a segurança do emprego. Uma vez estas duas necessidades primárias satisfeitas, as pessoas aspiram a necessidades secundárias; as *sociais*, (vontade de relacionamento e amizades no trabalho), de *auto-estima* e de *auto-realização*.

Acredita-se que no ambiente de referência para o estudo, o meio universitário, os dois primeiros degraus estão alcançados, e que os alunos situam-se em transição para os degraus relacionados às necessidades de *auto-estima* e *auto-realização*. Como já foi colocado, a motivação está contida dentro das pessoas mas podem ser influenciada por fatores externos e em particular, pelo trabalho gerencial.

Baseando-se nestes pressupostos, apresenta-se a abordagem de Byham (1992) direcionada para estabelecer as condições de motivação individual à nível de auto-estima e auto-realização. Através do “empowerment” os subordinados se tornam donos do seu próprio trabalho, confiam nas suas possibilidades, e reforça-se assim a auto-estima.

Justifica-se também a escolha desta abordagem por responder às providências práticas que permitem a **motivação de equipe**. Para tal, segundo Spencer (1994), o líder deve fazer com que os liderados se sintam *valorizados*, ele deve *reconhecer as conquistas*, e *facilitar de um modo geral o desenvolvimento* da equipe, proporcionando treinamento, facilitando os contatos, incentivando a comunicação e colocando metas tangíveis. Enfim, o líder deve proporcionar em nome da equipe, desafios, *delegando poderes*, *formando seus sucessores*, e *permitir que a equipe implementasse suas idéias*.

3.2 “ZAPP”- O PODER de ENERGIZAÇÃO:

Através de uma fábula, William C. BYHAM, Ph.D.(1992), presidente de uma empresa líder nas áreas de desenvolvimento e treinamento de recursos humanos, a Development Dimensions International, expõe os seus princípios de energização, ou empowerment, o Zapp!, como forma de motivação para gerar e manter subordinados autônomos.

3.2.1 Os princípios do ZAPP!:

A essência da teoria fundamenta-se sobre três princípios básicos:

1] Manter a auto-estima; nas relações com os colegas, consiste em não rebaixar as pessoas, não as fazer sentirem-se inferiores, sempre colocando comentários sobre o trabalho desenvolvido, e não na personalidade.

2] Ouvir e responder com empatia; a maioria dos problemas no trabalho do dia a dia surgem porque as pessoas não prestam a devida atenção as palavras e sentimentos expressos pelos outros. Para exercitar-se em ouvir, sugere-se que as pessoas façam um resumo da situação expressa pelo interlocutor.

3] Pedir ajuda para solucionar o problema; buscar idéias, sugestões e informações com seus colegas. Envolver os subordinados para desenvolver uma política de planejamento, fazê-los participar ativamente nas atividades da empresa.

Caso surgir um problema, o gerente deve sempre dar apoio, porém sem tirar a responsabilidade.

3.2.2 A Metodologia do ZAPP!:

Byham propõe um modelo para que o Zapp! aconteça e funcione. Este modelo atua em dois níveis ; energização a nível individual e energização a nível de equipes. Em ambos os casos, o líder que quer “zappear” seus subordinados deve canalizar a ação deles com:

Direção, ou seja definir e estabelecer as áreas chaves de resultado, uma medida e uma meta para que elas saibam “*o que fazer*”.

Conhecimento, fornecendo habilidades, treinamento, informações e metas, ou seja “*o como fazer*” as tarefas definidas.

Recursos, assegurando-se que os subordinados dispõem do material, instalações necessários para poderem cumprir as tarefas.

Apoio, para que elas se sintam dispostas a atingir os objetivos, é preciso feedback e estímulo.

Para que o líder consiga energizar seus subordinados, ele deve atuar, num primeiro momento a nível individual, e, à medida em que o grau de Zapp! aumente no grupo, procure agir a nível de grupo. Segundo Byham, “*é difícil aumentar o nível de Zapp! individualmente. Só se pode zappear o indivíduo até certo ponto*”. Sugere-se que há um momento em que o líder deve atuar a nível de equipe, pois “*uma equipe zappeada é mais produtiva que um grupo de indivíduos zappeados.*”

Ao montar uma equipe, o líder deve procurar delegar o maior número de decisões possíveis. O autor aponta algumas regras a serem respeitadas dentro da equipe:

- . *Determinar quem trabalha em quê;*
- . *Lidar com problemas de absenteísmo ou desempenho;*
- . *Participar de todos os aspectos do trabalho;*
- . *Selecionar o líder da equipe dentre os participantes do grupo;*
- . *Descobrir oportunidades de melhorar.*

No caso de equipes, a metodologia desdobra-se igualmente em torno das quatro diretrizes:

Direção: junto com os membros da equipe, deve estabelecer a missão e os objetivos da equipe.

Recursos: o líder fica com a responsabilidade de providenciar material e informações, além do local e do tempo para as reuniões da equipe.

Conhecimento: Além de ficar atento às necessidades de treinamento geral, o líder deve providenciar treinamento em habilidades interpessoais.

Apoio: Após auxiliar na formação da equipe, o líder deve continuamente indicar o rumo a ser tomado, avaliar o desempenho e ajudar a resolver tarefas ou conflitos que a equipe não conseguir resolver sozinha.

O papel do líder, desde que ele levou todos os membros ao nível de equipe de trabalho, consiste em saber o que se passa, tomar as decisões que eles não podem tomar e garantir-se de que as pessoas estejam no caminho certo. É a etapa de delegação total.

3.2.3 A Dinâmica do ZAPP !

O autor sublinha que a liderança de pessoas não pode ser considerada de forma estática e que, deve-se adequá-la com a situação:

“o controle era uma questão de graduação. E a quantidade delegada às pessoas, ou a que fica com você dependia da situação. O controle era, em grande parte, do que delegar e da frequência em que se verificava como as pessoas estavam se saindo”.

O papel do líder junto com a atuação e desempenho dos subordinados, tem que percorrer constantes mudanças, de acordo com a situação.

O Zapp! sobretudo permite reunir os fatores que geram a motivação nas equipes:

- os seus princípios levam a *valorização*, no sentido em que consideram a importância da contribuição individual no cumprimento dos objetivos da equipe;

- a metodologia permite alcançar o *desenvolvimento da pessoa* através da **direção** e do **conhecimento**, o **apoio**, permite o *reconhecimento das conquistas*.

Posta em prática, o líder terá boas chances de levar os seus subordinados à um nível elevado de satisfação, suprimindo suas necessidades de auto-estima. O Zapp! proporciona sucesso com o desempenho de sua equipe.

INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é essencial para poder influenciar indivíduos a seguirem certos padrões de comportamento e para coordenar eficazmente um grupo.

É particularmente importante na função de direção das pessoas, pois representa o processo de passar informações e sua compreensão de uma pessoa para outra, além de manter boas relações humanas. Portanto, este processo encontra barreiras fazendo com que a mensagem chegue ao interlocutor distorcida; estas barreiras surgem da diferença de decodificação da expressão (a linguagem e os gestos), ou de percepções e emoções pessoais. Estas barreiras levam aos conflitos dentro do grupo.

Porém, a eficácia da comunicação pode ser melhorada por meio de *repetição* ou *retroinformação* (Chiavenato, 1994). Por isto, foi escolhida a técnica do “Coaching” baseada no redirecionamento dos canais de comunicação, para resolver os decorrentes problemas de desempenho.

3.3 O “COACHING”:

O autor, Ferdinand FOURNIÉS (1992) elaborou esta técnica baseando-se na observação prática dos problemas de desempenho insatisfatório por parte de

subordinados. Daí, resultou que a maioria dos problemas de direção e gerência das pessoas ocorriam por causa de restrições dentro do processo de comunicação.

E, é a partir destas restrições ou barreiras à comunicação, que o autor baseou os passos da sua teoria, o “Coaching”, pormenorizados num processo de “descongelamento - recongelamento” do liderado.

3.3.1 Definição do “COACHING”:

O Coaching define-se como uma *“Técnica corretiva que ajuda os gerentes a identificar as causas reais do mau desempenho. Sua finalidade é identificar, da maneira mais específica possível, qual o problema e quais suas causas, e determinar a ação corretiva apropriada.”* Fournies (1992).

O desempenho ou resultado é função de variáveis assim definidas pelo autor:

$$\text{Resultado} = \frac{\text{Habilidade [Desempenho + Treinamento]} \times \text{Motivação}}{\text{Pressões Externas}}$$

Antes de aplicar a técnica propriamente dita, identifica-se em primeiro as causas do desempenho insatisfatório. O gerente deve levantar os comportamentos do subordinado quais estão inadequados, e escolher uma solução para modificá-los. É o passo de ONDE ESTÁ O PROBLEMA e o questionamento das possíveis causas:

1⇒ o subordinado sabe que seu desempenho é insatisfatório ?

O subordinado sabe que o péssimo resultado da empresa é devido ao seu mau trabalho e ele conhecia as metas estabelecidas ?

2⇒ o subordinado sabia que tal tarefa era da responsabilidade dele ?

O líder deve tomar todo cuidado para especificar as tarefas de cada um, assim como estabelecer um cronograma para o cumprimento das tarefas.

3⇒ o subordinado sabia como fazer as tarefas ?

O líder deverá fornecer treinamento ou seja, ensinar os mecanismos ligados a cada função e verificar que o ensino se tornou aprendido. Também se deve assegurar de que cada um tem os conhecimentos requeridos para o cumprimento de suas tarefas.

4⇒ as ferramentas/material necessário estavam disponíveis ?

O líder deverá levantar a existência de obstáculos tais como; disponibilidade de horário, acesso à fonte de informação. Enfim as causas externas ao subordinado que afetam o seu trabalho.

3.3.2. Metodologia:

Se o subordinado ainda continua proporcionando um desempenho insatisfatório apesar de ambos terem identificado e resolvido as causas, o líder terá como auxílio, seguir a metodologia propriamente dita do COACHING:

1] CONSEGUIR A CONCORDÂNCIA DE QUE EXISTE UM PROBLEMA:

O líder só faz as perguntas relativas ao problema de tal maneira que levem o subordinado a responder; na realidade, acontece que o chefe simplesmente enumera os pontos do problema e o subordinado só responde “sim” ou “não” sem expressar verbalmente, por si mesmo o problema e as conseqüências decorrentes. Basicamente o gerente deve induzir o subordinado a analisar o que acontece quando o seu desempenho é insatisfatório.

2] DISCUTIR SOLUÇÕES ALTERNATIVAS:

Também, preconiza-se que a sugestão de soluções seja feita pelo subordinado. É o “O QUE” ele poderá fazer de diferente para resolver o problema dele, que seja em termos de providências a serem tomadas para eliminar causas externas, ou questões mais profundas como problemas de comunicação ou conhecimentos.

3] *OBTER CONCORDÂNCIA MÚTUA SOBRE AS PROVIDÊNCIAS A SEREM ADOTADAS PARA RESOLVER O PROBLEMA:*

O líder deve identificar O QUE deve ser feito e QUANDO após uma síntese das alternativas possíveis e sua aprovação por parte do subordinado.

4] *ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS:*

Depois de um prazo combinado, o líder deverá comprovar que a mudança realmente ocorreu. Representa um passo importante para ver se o subordinado está realmente fazendo o que ele concordou fazer. O acompanhamento funciona também como um reforço positivo em termos de motivação; o subordinado considera o reconhecimento da mudança e portanto continuará a adotá-la. Se não for o caso, ele não verá nenhum suporte para mudar o seu comportamento.

5] *RECONHECIMENTO:*

Todo melhoramento deve ser reconhecido - se a mudança de comportamento for efetiva. Já na análise dos resultados/balanco posterior, o gerente deve expressamente reconhecer o comportamento positivo do subordinado, assim, o reforço positivo tem maior influência quando imediato, e chance de se repetir.

Este passo da metodologia do autor baseia-se, na teoria de Hertzberg “*os indivíduos não são motivados pelas falhas, mas pelas conquistas*” - ou seja, reconhecer sobre tudo o comportamento positivo dos subordinados e não gerenciar, como se observa na maioria das empresas, os comportamentos negativos, como o castigo e a correção.

3.3.3 *Dinâmica do “Coaching”:*

A contribuição desta metodologia não reside simplesmente no bom senso que ela traz para alcançar uma melhor organização na monitoração do desempenho de subordinados, permitindo estruturar e redirecionar a comunicação. Vai além das teorias administrativas no sentido que propõe um

instrumento didático simples e de fácil aplicação, e não se limita a observações e literatura.

O roteiro é de fácil compreensão para qualquer nível de uma organização, de fácil memorização, e, por consequência, utilizável de maneira prática no dia a dia das relações, e especificamente no ambiente simplificado que representa o jogo de empresas GI-EPS.

Também, a metodologia em si permite resolver os conflitos que podem ocorrer entre o líder e um subordinado, ou conflitos entre subordinados. De fato, inclui um roteiro de resolução de problemas em grupo porque permite proceder 1) ao levantamento da situação-problema, 2) à análise da mesma, 3) à linhas de ação com uma listagem de providências a serem tomadas para modificar a situação-problema, e, 4) ao planejamento dos recursos necessários para executar as linhas de ação. (Moscovici, 1995).

3.4. SÍNTESE

Este capítulo apresentou a parte teórica do trabalho com as abordagens conceituais das principais características da gerência, seja, orientar pessoas para possibilitar o desenvolvimento humano e profissional nas equipes, e atuar como agente de mudança para interpretar e criar as condições adequadas á atualização da organização. A condução deste processo de amadurecimento envolve basicamente o treinamento dos preceitos da Liderança Situacional. Assim, o modelo proposto foi principalmente desenvolvido a partir desta teoria, no que diz respeito á organização e montagem. Os tópicos sobre os princípios do Zapp e sobre a metodologia do Coaching foram aplicados como repertório comportamental capaz de oferecer a gerência, flexibilidade e adaptabilidade frente as resistências á mudança. Encontra-se a seguir no capítulo 4, a aplicação prática destes conceitos.

CAPÍTULO 4

O MODELO

Buscando um melhor aproveitamento das possibilidades de ensino do jogo GI-EPS, e em virtude do feedback de equipes jogadoras, surgiu a necessidade de implantar modificações na forma do jogo, que levariam em conta obter uma melhor adequação da aprendizagem das equipes, e dos objetivos do professor-animador.

O trabalho iniciou-se com uma análise da forma de organização das tarefas dos jogadores, e para tal, foi aplicado o questionário “Interface equipe-jogo” [Cf Anexo], o qual revelou que 40 % das equipes adotaram um esquema funcional, quer dizer, uma repartição das tarefas por pessoa, mas com uma tomada de decisão final em conjunto, e que 60 % adotaram outras formas de trabalho tais como;

- em conjunto, discutindo e conhecendo todas as áreas,
- separados, cada um da equipe fazia uma simulação completa de uma jogada sozinho e na data da reunião da equipe, cada um fazia a sua proposta individual,
- sem forma definida para evitar a responsabilidade das decisões a nível individual e o comprometimento a nível de presença.

Em seguida, para analisar os problemas gerais de aplicação do jogo, procedeu-se a um levantamento informal das opiniões dos jogadores, a qual permitiu apontar uma série de problemas.

Com essas informações, foi possível rastrear as fontes de desorganização dos jogadores, e a partir desta síntese, propõe-se as seguintes etapas:

PROBLEMA**SOLUÇÃO**

- 1- a falta de pré-requisitos para jogar, isto é, a falta de informações sobre os conhecimentos necessários ⇒ *o questionário individual*
- 2- cada gerente de uma área funcional deveria receber um “treinamento” específico checando assim, antes do início do jogo, as competências de cada um e adequando a pessoa ao cargo ⇒ *o questionário de avaliação da maturidade*
- 3- o jogo revelou para os jogadores, a importância do trabalho em grupo, e a dificuldade de organizar-se e relacionar-se neste contexto ⇒ *o modelo GI-EPS / Liderança Situacional*
- 4- o surgimento de conflitos quando não tem o comprometimento de todos os integrantes da mesma equipe, a nível de presença, horário, lugar, e estilo de trabalho ⇒ *o Coaching e o Zapp!*

Esta problemática gerou como necessidade, primeiro modificar a estrutura do jogo em si para poder propor, em uma segunda etapa, um modelo de apoio para a organização das equipes nas aplicações do GI-EPS. Também, a análise da literatura da área permitiu destacar as características de sucesso de equipes. Daí resultou o plano de trabalho a ser adotado; focalizar o jogo GI-EPS ao redor de duas diretrizes, *projeto* (metas e objetivos individuais) e *pessoas* (satisfação, conflitos, feedback e avaliação).

1 > Considerando as necessidade de definição e clareza dos papéis e dos objetivos, iniciou-se o modelo com o desmembramento dos elementos de interface equipe/animador existentes no jogo GI-EPS, isto é; o questionário, o jornal, os relatórios, as folhas de decisão, a Assembléia Geral.

O Desmembramento consiste na individualização funcional de cada um destes componentes do GI-EPS.

Esta primeira fase permite a elaboração do modelo de apoio GI-LS, o qual tem como finalidade auxiliar os jogadores no seu relacionamento dentro do grupo, e na organização das tarefas.

2 > O modelo de apoio GI-LS, baseado na Liderança Situacional, auxilia diretamente o Diretor Geral na sua função de líder e coordenador no jogo. Com esta segunda etapa se pretende organizar o trabalho do grupo, e é através da qual, que o grupo vai experimentar o processo de desenvolvimento de equipes.

O modelo está apresentado sob forma de tabelas de referência onde o Diretor Geral encontra orientações diretivas para as três funções do jogo, em termos de tarefa e relacionamento, de acordo com a Liderança Situacional.

Além destas tabelas, são colocados os tópicos referentes à motivação e resolução de conflitos dentro do grupo dos jogadores.

Com estas mudanças na estrutura do jogo, chega-se a uma proposta para ao mesmo tempo resolver os problemas de desorganização dos alunos, e também, chega-se a uma proposta para aplicar o jogo na Internet. De fato, o modelo proposto cria as condições adequadas para aplicar o jogo com pessoas em lugares físicos diferentes, assim como orienta de forma sistemática o cenário do jogo.

4.1 O DESMEMBRAMENTO DO JOGO GI-EPS:

Segundo Gramigna (1993), os jogos de empresas para atingir êxito, devem ter as seguintes características fundamentais:

- 1- possibilidades de modelar a realidade da empresa,
- 2- papéis claros para os participantes,
- 3- regras claras e de fácil compreensão,
- 4- que tenha todas as condições para ser um jogo atrativo e envolvente.

Para atingir estas condições de sucesso, esta parte do presente trabalho está focalizada sobre o segundo item. O objetivo do desmembramento do GI-EPS é forçar cada aluno a tomar um papel ativo no jogo. Com o direcionamento individualizado das tarefas, consegue-se eliminar toda postura passiva ao mesmo tempo que enfatizar o senso de responsabilidade pessoal.

Para suprir a falha de direcionamento específico funcional, levantado pelos jogadores, foi criado neste modelo um **Questionário individual** para cada função. Os outros elementos do jogo, **Jornal - Relatórios - Folha de decisão** foram também desmembrados. A justificativa para eles serem separados partiu da máxima que diz: “*quanto maior a informação, menor será a possibilidade de se chegar a decisões rápidas*”. Para a **Assembléia geral**, prevista ao final do jogo, incrementou-se neste trabalho uma lista de proposições de apresentação a serem preparadas por cada setor (Marketing, Produção, Finanças).

Por isto, com o desmembramento do GI-EPS, não se propõe uma nova versão do jogo, mas sim uma reformulação de seus elementos.

Este modelo supõe então um número de pessoas restrito a quatro, de modo que a sua sistemática flua adequadamente. Nas aplicações do jogo com esta versão, restringe-se o número de alunos à 4 [por equipe] x 9 [número máximo de empresas]=36 alunos por sessão, sendo necessário abrir uma segunda turma, se o número de alunos ultrapassar este limite.

As condições estabelecidas com este desmembramento incentivam a criação de um sistema de informações interno à equipe, de modo que ocorra uma troca eficiente das informações para a tomada de decisão. Na versão atual do GI-EPS, o processo de informação encontra-se dificultado por não definir especificamente os papéis e responsabilidades de cada um.

Nesta proposta, além do direcionamento para melhorar os canais de informação/comunicação, foi incluída a possibilidade de troca de informações sob a forma de uma caixa de observações na Folha de Decisão.

O benefício de tal empreendimento é que, em vez de ter como cenário geral de aplicação do GI-EPS, um conjunto de pessoas com um conjunto de tarefas, sem prioridade, obtém-se um cenário altamente organizado ao redor de uma estrutura funcional com tarefas individuais definidas e uma ordem para a tomada de decisões. O jogo ganha assim em direcionamento, tomando uma forma estruturada conforme um esquema funcional.

Também desta forma, aproxima-se mais ainda o jogo com a realidade empresarial.

4.1.1 O questionário individual de tarefas:

Com referência à seqüência de trabalho proposta no item 4.1.5, depois da aplicação prévia do questionário geral contido no manual do jogador, cujo objetivo é avaliar o entendimento global das regras do jogo e dos conceitos teóricos decorrentes, os quatro integrantes da equipe vão jogar juntos uma primeira jogada, e só então vão repartir as funções. Aplica-se então o seguinte questionário individual para medir o conhecimento específico da pessoa com respeito á função escolhida. Esta fase tem toda importância pois permite um levantamento e uma avaliação das capacidades individuais para o desempenho das tarefas funcionais.

O Diretor Geral tem uma série de perguntas bastante variadas devido ao fato de que ele, como na vida real, deve enxergar de maneira geral o funcionamento da empresa. O Diretor Geral de uma empresa desempenhe a tarefa árdua de dominar os processos de cada departamento assim como a tarefa de gerenciar o pessoal. Por isto, o seu questionário engloba uma pergunta técnica sobre cada departamento e uma pergunta sobre o gerenciamento de recursos humanos. Para os três gerentes, procede-se a uma série de questões técnicas, as quais permitem que cada um avalie sozinho o seu próprio domínio da função que vai desempenhar no jogo. Nota-se que cada um tem uma pergunta idêntica, a número 3, sobre a demanda. Isto, meramente porque este parâmetro é o mais importante no GI-EPS.

O DIRETOR GERAL

- 1) *Preencha os formulários de cálculo de custos apresentados no item 2 do texto “dicas para ganhar o jogo”, manual do jogador PP 33-34-35 (cf Anexo).*
- 2) *Faça uma previsão para o aumento da demanda da sua empresa considerando que o nível de propaganda poderá ou não aumentar.*
- 3) *Faça uma proposta para um programa de aumento da capacidade produtiva para os próximos 5 períodos.*
- 4) *Em função de que variáveis é possível prever as perspectivas de sua empresa? Considere as fontes de informação internas [relatórios] e externas [jornal] à sua empresa dentro do cenário GI-EPS.*
- 5) *Enumere e explique os quatro estilos de direção do livro “Liderança e o Gerente Minuto”.*

O GERENTE DE MARKETING

- 1) *Qual a sua proposta de decisões para o segundo período?*
- 2) *Estabeleça uma correspondência (regras) entre o preço e as seguintes variáveis: Estoques de PA, Sazonalidade e Capacidade Produtiva. Exemplo: Se o Estoque de PA for Alto o que deverá ser feito com o preço?*
- 3) *Faça uma previsão para o aumento da demanda da sua empresa considerando que o nível de propaganda poderá ou não aumentar.*
- 4) *Qual é a sua estratégia em termos de demanda /preço /propaganda /prazo para os períodos normais e para os períodos de sazonalidade.*
- 5) *Qual é a estimativa de crescimento do mercado em período normal? em período de sazonalidade?*
- 6) *Qual é a sua estratégia em função das diferentes regiões?*
- 7) *Como se estabelece o prazo ? em função de qual variável?*

O GERENTE DE PRODUÇÃO

- 1) *Proponha uma política de compra de insumos.*
- 2) *Faça uma proposta para um programa de aumento da capacidade produtiva para os próximos 5 períodos.*
- 3) *Faça uma previsão para o aumento da demanda da sua empresa considerando que o nível de propaganda poderá ou não aumentar.*
- 4) *Qual a sua proposta de decisões para o segundo período?*
- 5) *Qual é o seu planejamento para a capacidade de produção, para o período de sazonalidade?*
- 6) *Como pode-se ganhar 10% de produtividade de graça?*
- 7) *O que significam estoques muito altos e como resolver isto?*
- 8) *Qual é a lógica do jogo em termos de insumos / mão de obra?*

O GERENTE FINANCEIRO

- 1) *Quais os valores críticos na elaboração dos orçamentos de caixa e de resultados?*
- 2) *Preencha os formulários de cálculo de custos (cf Anexo).*
- 3) *Faça uma previsão para o aumento da demanda da sua empresa considerando que o nível de propaganda poderá ou não aumentar.*
- 4) *Qual a sua proposta de decisões para o segundo período?*
- 5) *Como pode-se melhorar os custos de gestão?*
- 6) *Qual é a melhor política em termos de empréstimos?*

Com este direcionamento das perguntas do questionário por função, o Diretor Geral vai poder testar os conhecimentos específicos de cada gerente na área que ele vai desempenhar, e assim, ele vai poder avaliar, de maneira objetiva, o nível de conhecimentos e as falhas específicas para cada gerente.

4.1.2 O jornal:

Nesta visão de individualização das tarefas, preconiza-se para o animador sintetizar as informações do mercado por setor funcional. Assim, cada um dos gerentes vai receber um folheto de informações personalizado e específico. Porém, o Diretor Geral continua a receber o jornal total.

Acredita-se que com uma informação direcionada e específica, o jogador terá uma melhor e mais rápida percepção do conteúdo do jornal. Assim as informações serão ressaltadas, cada um dos gerentes só terá acesso ao essencial e relevante para a sua função. As informações mais gerais, pertencentes a uma outra área, mais com repercussões para ele, serão comunicados pelos outros gerentes através das folhas de decisão, onde foi previsto uma janela de comentários. Uma versão, baseada numa jogada, foi desenvolvida como exemplo [Cf Anexo].

4.1.3 Os relatórios:

Na vida real, cada diretoria trabalha com dados específicos ao seu ramo, portanto no jogo, no que se refere às informações contábeis da empresa, implementa-se esta visão, forçando cada um a concentrar-se sobre os dados funcionais relacionados com a sua lista de decisões. Na versão atual do GI-EPS, existem quatro relatórios; *o Geral, o Confidencial, o de Índices de Desempenho, e o de Índices Financeiros*. No modelo proposto, as informações foram sintetizadas funcionalmente, assim cada gerente vai receber um relatório próprio assim como o Diretor Geral. Nota-se que as decisões tomadas no período anterior não constam mais nesta versão, porque o gerente deve rastrear as suas decisões por conta própria. Para o Marketing e as Finanças, na parte “desempenho comparativo”, foi acrescentado ao índice do período passado, a média dos índices anteriores como informação complementar.

A seguir, propõe-se então o modelo dos relatórios segmentado por função, na seqüência Diretor Geral, Gerentes de Marketing, Produção e Finanças.

DIRETOR GERAL

EMPRESA 1 PERIODO 2

BALANCOS PATRIMONIAIS

ATIVO	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 8	EMPRESA 9
Caixa	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Clientes	329.520	353.911	335.820	355.351	337.224	321.773	340.846	368.373	317.605
Aplicacoes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estoques PA	108.714	46.799	93.114	43.028	89.608	127.686	80.545	8.579	137.795
Estoques IS	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798
Imobilizado	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
TOTAL	5.914.032	5.876.508	5.904.732	5.874.176	5.902.630	5.925.257	5.897.188	5.852.750	5.931.198

PASSIVO

Fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	18.958	19.810	19.253	19.839	19.313	18.556	19.465	20.027	18.320
Emprest. CP	1.228.614	1.187.815	1.218.180	1.185.374	1.215.848	1.241.388	1.209.825	1.163.222	1.248.235
Emprest. LP	1.612.500	1.612.500	1.612.500	1.612.500	1.612.500	1.612.500	1.612.500	1.612.500	1.612.500
Patrimonio Liq									
Capital	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Resultado Ac	53.959	56.383	54.798	56.464	54.969	52.814	55.399	57.001	52.142
TOTAL	5.914.032	5.876.508	5.904.732	5.874.176	5.902.630	5.925.257	5.897.188	5.852.750	5.931.198

SINTESE DO PERIODO

LUCRO OPERACIONAL :	104.173	VENDA NO PERIODO :	56.884	DEMANDA NO PERIODO:	56.884	PRODUCAO :	68.327
LUCRO LIQUIDO :	50.107	VENDA TOTAL :	106.884	DEMANDA TOTAL :	112.526	ESTOQUE DE PRODUTO:	11.443

DESEMPENHO COMPARATIVO

	EMPRESA 8	EMPRESA 4	EMPRESA 2	EMPRESA 7	EMPRESA 5	EMPRESA 3	EMPRESA 1	EMPRESA 6	EMPRESA 9
CUSTO DE PROD.	16,70	16,88	16,90	17,09	17,14	17,16	17,25	17,36	17,42
CUSTO PERIODO	16,17	16,46	16,50	16,81	16,90	16,94	17,10	17,30	17,42

DECISOES DA EMPRESA

	REGIAO 1	REGIAO 2	REGIAO 3	REGIAO 4	REGIAO 5	REGIAO 6	REGIAO 7	REGIAO 8	REGIAO 9	REGIAO 10
PRECO VENDA	17.91	17.91	17.91	17.91	17.91	17.91	17.91	17.91	17.91	18.45
PROPAGANDA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

DESCONTO	-	0.0	PRAZO	-	29
ADMITIDOS	-	23	DEMITIDOS	-	0
APLICACAO	-	0	EMPRESTIMO	-	0
EMPREST. LP	-	112.500	COMPRES F 2	-	167.433
INVESTIMENTO	-	125.000	DIVERSOS	-	0
			OPCAO	-	1
			TIPO	-	1
			PGTO F 2	-	0

DADOS GERAIS

CUSTO DO MODULO DE PROPAGANDA	-	3.000 UM	INDICE DE GREVE	-	0.00
SALARIO	-	2.500 UM	TAXA DE JUROS REFERENCIAL	-	3.00 %
PRECO DOS INSUMOS	-	1,00 UM			

Figura 4.1: O Relatório do Diretor Geral

DIRETOR DE MARKETING
EMPRESA 1 PERIODO 2

VALORES CONTABEIS

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 8	EMPRESA 9
Clientes	329.520	353.911	335.820	355.351	337.224	321.773	340.846	368.373	317.605
Estoques PA	108.714	46.799	93.114	43.028	89.608	127.686	80.545	8.579	137.795

DEMANDA E VENDAS (TOTAIS)

	REGIAO 1	REGIAO 2	REGIAO 3	REGIAO 4	REGIAO 5	REGIAO 6	REGIAO 7	REGIAO 8	REGIAO 9	REGIAO 10
DEMANDA	52.048	52.035	52.047	52.037	52.044	52.066	52.041	52.038	52.072	69.059
VENDAS	52.048	52.035	52.047	52.037	52.044	52.066	52.041	52.038	52.072	69.059
% DM E 1	10,60	10,54	10,54	10,54	10,54	10,54	10,54	10,53	10,54	10,84
% DM E 2	11,84	11,92	11,84	11,83	11,84	11,83	11,83	11,82	11,84	11,47
% DM E 3	10,87	10,86	10,92	10,86	10,87	10,87	10,87	10,86	10,87	11,00
% DM E 4	11,91	11,91	11,91	12,01	11,91	11,91	11,91	11,90	11,91	11,51
% DM E 5	10,94	10,94	10,94	10,94	11,00	10,94	10,94	10,93	10,94	11,04
% DM E 6	10,14	10,14	10,14	10,14	10,15	10,20	10,14	10,14	10,15	10,64
% DM E 7	11,13	11,13	11,13	11,13	11,13	11,13	11,19	11,12	11,13	11,13
% DM E 8	12,63	12,63	12,63	12,63	12,63	12,63	12,63	12,76	12,63	11,85
% DM E 9	9,94	9,93	9,93	9,93	9,93	9,93	9,93	9,93	9,99	10,53

PRECOS

PV E 1	17,91	17,91	17,91	17,91	17,91	17,91	17,91	17,91	17,91	18,45
PV E 2	17,21	17,21	17,21	17,21	17,21	17,21	17,21	17,21	17,21	18,11
PV E 3	17,72	17,72	17,72	17,72	17,72	17,72	17,72	17,72	17,72	18,36
PV E 4	17,17	17,17	17,17	17,17	17,17	17,17	17,17	17,17	17,17	18,09
PV E 5	17,68	17,68	17,68	17,68	17,68	17,68	17,68	17,68	17,68	18,34
PV E 6	18,14	18,14	18,14	18,14	18,14	18,14	18,14	18,14	18,14	18,57
PV E 7	17,58	17,58	17,58	17,58	17,58	17,58	17,58	17,58	17,58	18,29
PV E 8	16,82	16,82	16,82	16,82	16,82	16,82	16,82	16,82	16,82	17,91
PV E 9	18,26	18,26	18,26	18,26	18,26	18,26	18,26	18,26	18,26	18,63

DEMANDA E VENDAS DA EMPRESA

	REGIAO 1	REGIAO 2	REGIAO 3	REGIAO 4	REGIAO 5	REGIAO 6	REGIAO 7	REGIAO 8	REGIAO 9	REGIAO 10
DEMANDA	5.515	5.484	5.486	5.483	5.486	5.489	5.486	5.481	5.489	7.485
VENDAS	5.515	5.484	5.486	5.483	5.486	5.489	5.486	5.481	5.489	7.485

DESEMPENHO COMPARATIVO

	EMPRESA 8	EMPRESA 4	EMPRESA 2	EMPRESA 7	EMPRESA 5	EMPRESA 3	EMPRESA 1	EMPRESA 6	EMPRESA 9
IND. VEN/DEM	0,954155	0,952763	0,952605	0,951148	0,950741	0,950582	0,949860	0,948955	0,948458
IND. PERIODO	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
CUSTO DE PROD.	16,70	16,88	16,90	17,09	17,14	17,16	17,25	17,36	17,42
CUSTO PERIODO	16,17	16,46	16,50	16,81	16,90	16,94	17,10	17,30	17,42

Figura 4.2: O Relatório da Administração do Marketing

DIRETOR DE PRODUCAO
EMPRESA 1 PERIODO 2

ESTOQUES (VALORES CONTABEIS)

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 8	EMPRESA 9
Estoques PA	108.714	46.799	93.114	43.028	89.608	127.686	80.545	8.579	137.795
Estoques IS	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798
Imobilizado	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000

ESTOQUES (UNIDADES)

INSUMOS

INICIO DO PERIODO :	550.000
(-) CONSUMO :	341.635
(+) COMPRAS (F1) :	0
(+) COMPRAS (F2) :	167.433
(-) ESTOQUE FINAL :	375.798

PRODUTOS ACABADOS

INICIO DO PERIODO :	0
(+) PRODUCAO :	68.327
(-) VENDAS :	56.884
(-) ESTOQUE FINAL :	11.443

MAO-DE-OBRA & PRODUCAO

FUNCIONARIOS INICIAL :	100
(-) Demitidos :	0
(+) Admitidos :	23
(-) FUNCIONARIOS EFETIVO :	123
(+) Admissoes pendentes :	0
(-) FUNCIONARIOS PROXIMO :	123

Produtividade atual :	1,010000
Produtividade proximo :	1,023802
Capacidade do Imobilizado:	62.500
Capacidade da Mao-de-obra:	62.115
Consumo de Insumos :	5,00
Custo medio do insumo :	

DESEMPENHO COMPARATIVO

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 8	EMPRESA 9
PRODUTIV. MO	1,023802	1,023802	1,023802	1,023802	1,023802	1,023802	1,023802	1,023802	1,023802

Figura 4.3: O Relatório da Administração da Produção

DIRETOR FINANCEIRO
EMPRESA 1 **PERIODO 2**

BALANCOS PATRIMONIAIS

ATIVO	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 8	EMPRESA 9
Caixa	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Clientes	329.520	353.911	335.820	355.351	337.224	321.773	340.846	368.373	317.605
Aplicacoes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estoques PA	108.714	46.799	93.114	43.028	89.608	127.686	80.545	8.579	137.795
Estoques IS	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798	375.798
Imobilizado	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
TOTAL	5.914.032	5.876.508	5.904.732	5.874.176	5.902.630	5.925.257	5.897.188	5.852.750	5.931.198

PASSIVO

Fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	18.958	19.810	19.253	19.839	19.313	18.556	19.465	20.027	18.320
Emprest. CP	1.228.614	1.187.815	1.218.180	1.185.374	1.215.848	1.241.388	1.209.825	1.163.222	1.248.235
Emprest. LP	1.612.500	1.612.500	1.612.500	1.612.500	1.612.500	1.612.500	1.612.500	1.612.500	1.612.500
Patrimonio Liq									
Capital	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Resultado Ac	53.959	56.383	54.798	56.464	54.969	52.814	55.399	57.001	52.142
TOTAL	5.914.032	5.876.508	5.904.732	5.874.176	5.902.630	5.925.257	5.897.188	5.852.750	5.931.198

DEMONSTRATIVOS

RESULTADOS		CAIXA	
RECBITA DE VENDAS :	1.022.648	CAIXA INICIO PERIODO :	163.538
(-) CUSTO PV :	540.421	(+) RESGATE DA APLICACAO :	0
(-) DESP. ADM E VENDAS :	90.000	(+) EMPRESTIMOS :	341.114
(-) DEPRECIACAO :	125.000	(+) PGTO RECEBIDOS :	984.795
(-) DESPESA TRANSPORTE :	77.054	(-) APLICACAO :	0
(-) DESPESA FIN. LIQ. :	75.000	(-) FOLHA DE PAGAMENTO :	307.500
(-) INDENIZACAO :	0	(-) COMPRAS :	667.433
(-) DESP PRODUTIVIDADE :	0	(-) DESP. ADM. E VENDAS :	90.000
(-) CUSTO DE ESTOCAGEM :	11.000	(-) CUSTO DE ESTOCAGEM :	11.000
(-) DIVERSOS :	0	(-) JUROS :	75.000
(=) LUCRO OPERACIONAL :	104.173	(-) AMORTIZACAO DE EMPREST. :	0
(+) RECBITA FINANCEIRA :	0	(-) IMPOSTO DE RENDA :	36.461
(=) RESULTADO ANTES IR :	104.173	(-) DESPESA TRANSPORTE :	77.054
(-) IMPOSTO DE RENDA :	36.461	(-) INVESTIMENTO :	125.000
(=) RESULTADO APOS IR :	67.713	(-) DIVERSOS :	0
(-) PROVISAO DIVIDENDOS :	17.605	(-) DIVIDENDOS PAGOS :	0
(=) RESULTADO LIQUIDO :	50.107	(=) CAIXA FINAL PERIODO :	100.000

DESEMPENHO COMPARATIVO

	EMPRESA 8	EMPRESA 4	EMPRESA 2	EMPRESA 7	EMPRESA 5	EMPRESA 3	EMPRESA 1	EMPRESA 6	EMPRESA 9
CUSTO DE PROD.	16,70	16,88	16,90	17,09	17,14	17,16	17,25	17,36	17,42
CUSTO PERIODO	16,17	16,46	16,50	16,81	16,90	16,94	17,10	17,30	17,42

Figura 4.4: O Relatório da Administração Financeira

DIRETOR FINANCEIRO
EMPRESA 1 PERIODO 2

DIVIDAS DA EMPRESA

Amortizacoes e Juros

	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	Periodo 11
Juros	78.375	78.375	63.375	48.375	32.700	17.025	1.350	675	0
Amortizacoes	0	500.000	500.000	522.500	522.500	522.500	22.500	22.500	0

Fornecedor de Insumos

	Periodo 3	Periodo 4
valor devido	0	0

INDICADORES ECONOMICO-FINANCEIROS

EMPRESA	LIQUIDEZ			PCTRT	ENDIVIDAMENTO		RENTABILIDADE		KANITZ
	LC	LS	LG		GCPCT	CE	RE	RP	
1	0.74	0.35	0.32	48.19	1.07	43.24	0.91	1.80	0.06
2	0.74	0.38	0.31	47.81	1.09	42.42	0.96	1.88	0.18
3	0.74	0.36	0.32	48.10	1.08	43.03	0.93	1.83	0.09
4	0.74	0.38	0.31	47.79	1.09	42.37	0.96	1.88	0.19
5	0.74	0.36	0.32	48.07	1.08	42.99	0.93	1.83	0.10
6	0.75	0.34	0.32	48.32	1.07	43.50	0.89	1.76	0.03
7	0.74	0.36	0.32	48.02	1.08	42.87	0.94	1.85	0.12
8	0.73	0.40	0.31	47.59	1.10	41.91	0.97	1.90	0.26
9	0.75	0.33	0.33	48.38	1.07	43.63	0.88	1.74	0.01

LC - LIQUIDEZ CORRENTE

LS - LIQUIDEZ SECA

LG - LIQUIDEZ GERAL

PCTRT - PARTICIPACAO CAPITAL DE TERCEIROS NOS RECURSOS TOTAIS (%)

GCPCT - GARANTIA DO CAPITAL PROPRIO AO CAPITAL DE TERCEIROS

CE - COMPOSICAO DO ENDIVIDAMENTO (%)

RE - RENTABILIDADE PARA EMPRESA (%)

RP - RENTABILIDADE PARA O PROPRIETARIO (%)

FI - FATOR DE INSOLVENCIA

4.1.4 As folhas de decisões:

A folha de decisão individual representa o instrumento principal na operacionalização do jogo GI-EPS. Conforme o modelo proposto; cada aluno, no papel virtual de um gerente vai receber uma lista de responsabilidades a serem cumpridas, sob a forma da folha individual de decisão, forçando assim cada um a desenvolver a sua parte.

O Diretor Geral dispõe do modelo GI-EPS / Liderança Situacional para organizar e otimizar as decisões de cada gerente.

Cada um dos gerentes funcionais vai ter então, que preencher a sua folha individual, a qual ele entrega para o Diretor Geral, ou diretamente ao gerente funcional seguinte conforme o modelo de apoio GI-EPS / Liderança Situacional, e na seqüência da tomada de decisão proposta.

Para a coerência do modelo, foi resolvido que cada gerente deverá propor três opções de decisão. Assim, agiliza-se o processo de intercâmbio de informações no fluxo da tomada de decisão.

É o Diretor Geral que fica com a responsabilidade final de preencher a folha geral da empresa, conforme o modelo existente da versão GI-EPS, e, entregá-la ao animador.

Nas figuras 4.5 - 4.6 - 4.7, encontra-se uma proposta para a individualização da tomada de decisão.

~

ADMINISTRAÇÃO DO MARKETING										
<i>1 OPÇÃO</i>	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
PREÇO										
PROPAGANDA										
<i>2 OPÇÃO</i>	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
PREÇO										
PROPAGANDA										
<i>3 OPÇÃO</i>	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
PREÇO										
PROPAGANDA										
PRAZO										
<i>1 opção = -- dias</i>										
<i>2 opção = -- dias</i>										
<i>3 opção = -- dias</i>										
CONSULTORIA										
Compra da pesquisa de mercado										
<u>COMENTÁRIOS</u> ; <i>Justifique brevemente a sua escolha por opção.</i>										

Figura 4.5: A folha de decisão da Administração do Marketing

OBS.: O foco do jogo GI-EPS reside na demanda, mais o cliente escolhe em qual empresa ele vai comprar, em função da propaganda e do conjunto preço-prazo. Assim, o parâmetro desconto à vista-prazo não interfere diretamente na demanda mas só depois da decisão de compra, no modo de pagamento.

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO			
	<i>1 OPÇÃO</i>	<i>2 OPÇÃO</i>	<i>3 OPÇÃO</i>
INVESTIMENTO	----- UM	----- UM	----- UM
PESSOAL Contratados			
Demitidos			
TURNOS	Normal 10% 20 % Segundo Turno	Normal 10% 20 % Segundo Turno	Normal 10% 20 % Segundo Turno
COMPRAS	----- UM	----- UM	----- UM
<i>COMENTÁRIOS ; Justifique brevemente a sua escolha por opção.</i>			

Figura 4.6: A folha de decisão da Administração da Produção

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA
ESTIMATIVAS
CAIXA =
RESULTADO =
EMPRÉSTIMOS
Longo prazo =
Médio prazo =
Curto prazo =
APLICAÇÃO =
DESCONTO À VISTA=
PAGAMENTO FORNECEDOR
<input type="checkbox"/> F2: 30 dias
60 dias
90 dias

Figura 4.7: A folha de decisão da Administração Financeira

Conforme a seqüência de trabalho proposta, o Gerente Financeiro ao acertar todas as contas, encontra-se no final da cadeia de tomada de decisão da equipe. Dependendo do modelo GI-EPS / Liderança Situacional, e das referentes indicações no processo, o Gerente Financeiro passará as três folhas de decisão para o Diretor Geral, quem preencherá os dados da sua empresa no programa SAD/GI, para a entrega ao animador.

4.1.5 A ordem de tomada das decisões:

No que se refere à ordem das tomadas de decisão no jogo, sugere-se o esquema:

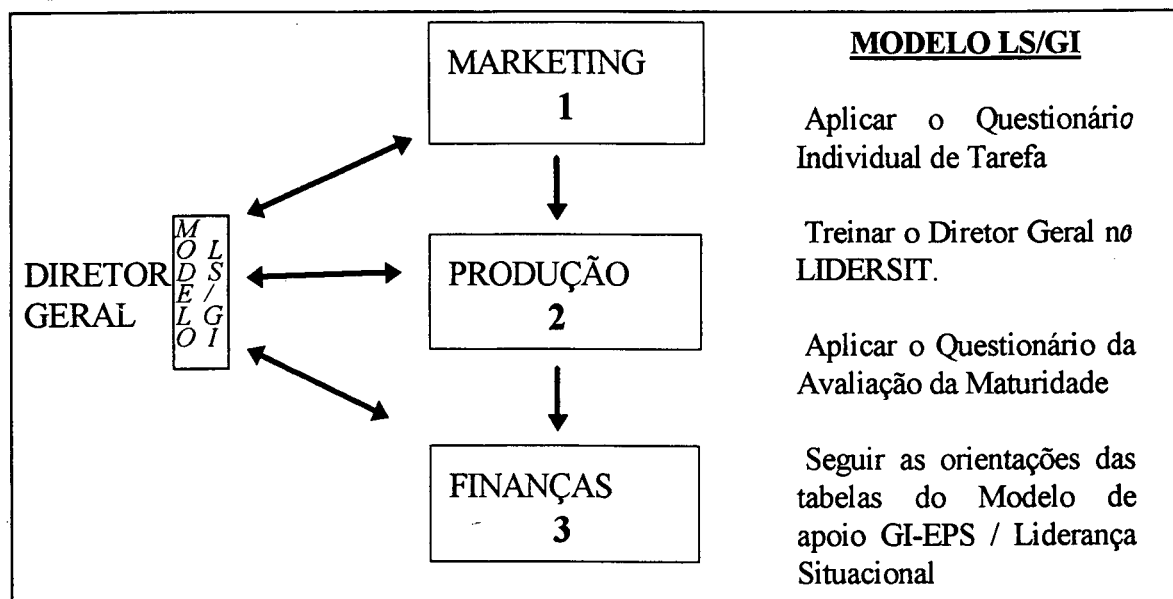


Figura 4. 8: Sequência de tomada de decisão proposta.

1] Primeiro, o Gerente de Marketing tem que tomar as decisões correspondentes ao seu setor, estabelecendo as previsões de demanda, de preço, de propaganda, de desconto e de prazo.

2] A seguir, o Gerente de Produção ajusta a sua capacidade produtiva em função das decisões do gerente de marketing e calcula as necessidades em insumos, mão-de-obra, opção de produção e os investimentos para aumentar a capacidade produtiva.

3] O Gerente Financeiro com os relatórios dos colegas do Marketing e da Produção fecha o balanço decidindo as operações a fazer em termos de empréstimos a longo ou a curto prazo, aplicações, análise dos custos de gestão e estabelece planilhas das contas a pagar.

4.1.6 A Assembléia geral:

No decorrer do jogo, são previstas duas assembléias gerais, uma no meio do jogo, em torno do quinto período, e a outra no encerramento do jogo, no

décimo período. A meta deste exercício é fazer a sua análise do mercado num modo geral e a partir daí, mostrar e explicar o porquê das decisões tomadas, as estratégias adotadas e as metas a serem alcançadas, realçando os pontos positivos, e de nenhuma maneira justificando os erros.

A fim de preparar-se para esta apresentação, sugere-se as seguintes possibilidades a serem preparadas para cada função, o papel do Diretor Geral sendo fazer a síntese da posição de empresa no mercado [o resultado acumulado], e a elaboração da apresentação oral global.

MARKETING

O gerente de marketing poderá sintetizar tabelas que façam um retrospecto dos preços praticados pelo mercado nos períodos anteriores, a repartição por região do nível da demanda, e com estes instrumentos de apoio, expor a sua política em matéria de preço-propaganda-prazo.

PRODUÇÃO

O gerente de produção terá que proporcionar tabelas de:

- 1) adequação demanda-produção-venda,
- 2) progressão da produção [capacidade produtiva]
- 3) equilíbrio MO/capacidade produtiva
- 4) posição da produção da empresa comparada com a do mercado [imobilizado]

Ele terá também que preparar uma recapitulação das opções de produção por período e explicar o porquê.

FINANÇAS

O gerente financeiro poderá numa primeira etapa tabelar por empresa e por período o lucro/resultado líquido, destacando a sua empresa.

Para os demais resultados tais como nível de endividamento, índice de liquidez, caixa..., se tais índices financeiros foram de destaque para a empresa, podem reforçar os argumentos do Diretor Geral. Sempre é bom evidenciar os pontos mais positivos.

4.2 O MODELO DE APOIO COM ENFOQUE NA TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL

Através do estudo da literatura sobre o trabalho em equipe, procurou-se revelar as características principais das equipes de sucesso. Dessa forma, a justificativa e a relevância da escolha da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, para resolver os problemas de eficiência e eficácia das equipes jogadoras foram evidenciadas.

A primeira afirmação que convém colocar é que a nível de grupo, as interrelações são ordenadas ao redor de duas variáveis: o relacionamento de tarefa e o relacionamento sócio-emocional (Moscovici, 1994).

As características de sucesso mais importantes destas duas variáveis podem ser resumidas, em síntese dos trabalhos convergentes sobre as características das equipes eficazes, de Peters (1989), Katzenberg & Smith (1993), Moscovici (1994), Spencer (1994), Maximiano (1993), Parker (1995), e Byham (1995):

- a nível de tarefa:

- Implicação multifuncional com papéis e atribuições bem definidas,
- Clareza e definição dos objetivos,
- Liderança e orientação técnica,
- Recursos,
- Compartilhamento do tempo e do espaço.

- a nível sócio-emocional ;

- Satisfação e realização profissional,
- Qualidade das comunicações e do fluxo de informações,
- Baixo nível de conflitos,
- Feedback e Avaliação,

Sumariamente, descreve-se estes fatores de sucesso encontrados na literatura de referência para a formação de equipes:

- O trabalho em equipe nas organizações deve estar estruturado em torno de um líder e de membros que desempenham funções específicas. Segundo Katzenberg & Smith (1993), antes de pensar em trabalho em equipe, é preciso estabelecer a divisão funcional das tarefas e responsabilidades.

- Spencer (1994) explica que a causa de mau funcionamento de uma equipe é que depois da formação do grupo, há um período de “euforia”, mas logo se percebe que falta uma certa ordem no grupo. Isto porque, como acontece em outras situações, um período de tempo curto demais é dedicado ao planejamento de como trabalhar nas tarefas de equipe, e ao mesmo tempo, porque nada se conhece a respeito da eficiência dos membros da equipe.

- Chiavenato (1995) coloca que para trabalhar satisfatoriamente em equipe, as pessoas precisam de liderança, isto porque, ao constituir uma equipe, as pessoas se destacam pelas suas diferenças. *A liderança constitui uma necessidade típica do trabalho em equipe.*

- Enfim, segundo Peters (1989), a comunicação é o mais importante recurso para o trabalho em equipe. Da mesma forma, a equipe deve autoavaliar-se, analisando sua atuação e tudo o que pode estar interferindo em sua eficácia.

Verifica-se que os fundamentos da teoria de Hersey e Blanchard preenchem as condições e pré-requisitos básicos para a formação de equipes bem sucedidas, na medida em que ela permite, de acordo com o nível de maturidade da pessoa.:

- ✓ **Definir com clareza as tarefas e os objetivos**
- ✓ **Fornecer um orientação técnica**
- ✓ **Satisfazer a pessoa através de avaliação e feedback**
- ✓ **Liderança**

E propõe:

Um plano de organização dirigido tanto para a execução das tarefas, como para a eficiência e bem-estar das relações pessoais.

Em outras palavras, a teoria sugere dependendo do grau de necessidade da pessoa, uma certa definição das tarefas, objetivos, procedimentos assim como um certo relacionamento e feedback de avaliação.

O objetivo do trabalho efetuado foi desenvolver para cada função predefinida no modelo de desmembramento, tópicos detalhados sobre a condução das tarefas e das relações no jogo GI-EPS, conforme os estilos de liderança definidos pela Liderança Situacional.

O modelo como um todo encontra-se articulado da seguinte forma:

↳ Para definir o ambiente de trabalho, sugere-se um cenário das jogadas para o animador de um lado, e do outro, um cenário das jogadas para as equipes.

↳ Conforme a teoria da Liderança Situacional, a fim de levantar o nível de qualificação e envolvimento dos alunos para jogar, encontra-se um questionário para a avaliação da maturidade dos gerentes.

↳ Recapitula-se em seguida os pontos da Liderança Situacional adaptada a situação do GI-EPS para o Diretor Geral, e recorda-se as tarefas dos Gerentes funcionais.

↳ Após essas fases, vêm as tabelas de referência propostas, baseadas na teoria da Liderança Situacional, conforme os estilos definidos pelos autores, E1-E2-E3-E4, na seqüência Gerente de Marketing, Gerente da Produção e Gerente Financeiro. Estas tabelas detalham as posturas a adotar para o Diretor Geral (o líder).

↳ Enfim, foram juntados os tópicos sobre a energização de equipes, os problemas decorrente de barreiras de comunicação, e geradores de conflitos, com o objetivo de completar o modelo em termos de motivação e comunicação.

MODELO GI-LS:

- 1- Cenário das jogadas para o animador e para os jogadores
↓
- 2- Avaliação da maturidade dos gerentes funcionais
↓
- 3- Adaptação global da Liderança Situacional ao GI-EPS
↓
- 4- Tabelas descritivas do modelo Liderança Situacional/GI-EPS
↓
- 5- Energização de equipes e Administração de conflitos.

Figura 4.9: Estrutura do modelo GI-LS

4.2.A] CENÁRIO DE UMA JOGADA PARA O ANIMADOR:

I- **No primeiro encontro** com a turma que vai jogar o GI-LS, o animador além de apresentar o jogo, expõe os **conceitos teóricos** necessários para a aplicação do jogo; como contabilidade, custo, comportamento do consumidor, capacidade de produção...

II- O animador pede para o **segundo encontro** a leitura do “**manual do jogador**” e o preenchimento individual do **questionário geral** incluído. Ele fornece feedback das respostas certas através do gabarito, e de uma discussão aberta das respostas. Os alunos repartem-se em equipes de quatro.

III - **No terceiro encontro**, a turma faz a **primeira jogada**, ou seja toma as decisões para o segundo período.

IV - **No quarto encontro**, distribui-se **o questionário individual** por função. Acredita-se que com uma primeira experiência do jogo, os alunos ficam mais objetivos na escolha do cargo e podem adequar a pessoa com a função virtual mais precisamente. O aluno no papel de Diretor Geral recebe orientação específica (Cf item 4.2.1.2)

Assim cada jogador preenche uma cópia do questionário para entregar ao animador e outra cópia para entregar aos outros integrantes do grupo.

V - **A partir daí**, o animador não interfere mais diretamente no jogo, e pode-se aplicar o jogo conforme **o modelo proposto** (item 4.2.2)

4.2 B] CENÁRIO DE UMA JOGADA PARA AS EQUIPES:

Determina-se que o cenário das jogadas assim concebidas baseiam-se na versão computadorizada do GI-EPS com o auxílio do sistema de apoio a decisão (SAD-GI).

Esta parte do trabalho encontra-se fundamentada nos elementos do modelo de desmembramento anteriormente apresentado, tendo em consideração a perspectiva de aplicação do jogo a distância, ou em rede, ou seja numa situação tal que os jogadores encontram-se em lugares físicos diferentes e por consequência, sem contato direto.

Propõe-se assim o seguinte esquema para as equipes jogadoras:

- 1- Após a constituição das equipes, e repartição das funções, aplica-se o questionário individual para os gerentes assim como o questionário do diagnóstico da maturidade.
- 2- A pessoa que assume a função de Diretor Geral treina o seu estilo de liderança com o software LIDERSIT, até conseguir um desempenho mínimo de 30 pontos. Assim, ele poderá desenvolver a sua função de líder dentro do jogo, e aplicar com eficiência e eficácia o modelo proposto.
- 3- Após a avaliação do nível de maturidade dos seus gerentes, o Diretor Geral refere-se às respectivas tabelas do melhor estilo a adotar, aplicando assim o presente modelo.
- 4- Antes cada rodada, os jogadores se reúnem afim de definir as estratégias a adotar e estabelecer uma política geral. Assim, cada um dos gerentes vai poder planejar adequadamente as suas tarefas e adaptar os seus cálculos. No caso da aplicação em rede ou a distância, o programador deverá prever um correio eletrônico para permitir esta fase.

4.2.1 A LIDERANÇA SITUACIONAL APLICADA ao GI-EPS:

4.2.1.1 O Diagnóstico da maturidade:

Conforme o cenário proposto, o Diretor Geral submete este instrumento junto com o questionário individual, uma vez que cada aluno escolheu a função que irá desempenhar.

O recomendado é utilizar o questionário de avaliação no início do jogo, depois da primeira jogada e da aplicação do questionário individual de tarefas.

O diagnóstico do nível de maturidade não tem seu papel apenas no início do processo, é necessário que o líder proceda a contínuos e sucessivos diagnósticos para poder determinar em qual nível de maturidade se encontra o liderado, e assim decidir adequadamente o estilo de liderança a adotar.

Entretanto, este processo não deve se limitar ao formal (aplicação do questionário); a medida que o líder vai se familiarizando com a Liderança Situacional, ele conseguirá diagnosticar a maturidade do seu liderado de maneira informal.

Esta sessão visa levantar de forma rápida as dificuldades na tarefa e clima emocional da pessoa para o diagnóstico situacional. Possibilita o reconhecimento empírico do terreno e das condições favoráveis e desfavoráveis para o planejamento das atividades consoantes ao jogo.

Uma vez aplicado o formulário de avaliação da maturidade dos gerentes, o Diretor Geral procede à contagem dos pontos, conforme as indicações fornecidas. Pois, com o nível detectado, ele pode referir-se as tabelas de postura, onde para cada estilo e para cada função, encontra-se as diretivas detalhadas.

Formulário de Avaliação da Maturidade dos Gerentes

Com referência ao questionário desenvolvido por Hersey e Blanchard [Cf Anexo; Instrumento de Integração Maturidade e Estilo], foi feita uma adaptação específica para aplicação no jogo GI-EPS:

<u>COMPETÊNCIA</u>	<u>MOTIVACÃO</u>
<p>- Você já jogou o GI-EPS ?</p> <p>A) várias vezes B) uma vez, com empenho C) uma vez, sem empenho D) nenhuma vez</p> <p>- Você tem formação acadêmica com relação a função ?(*)</p> <p>A) Formado e com experiência profissional adequada B) Formado na área de atuação C) Curso ou uma experiência D) Sem os conhecimentos necessários</p> <p>- Você compreende as especificações das tarefas ?</p> <p>A) Entende perfeitamente o que deve ser feito B) Entende as especificações daquilo que deve ser feito C) Entende o sentido geral do que deve ser feito D) Não entende o que deve ser feito</p>	<p>- Você se compromete com a função/as tarefas ?</p> <p>A) Dedicção total B) Dedicado C) Dedicção parcial D) Pouco entusiasmado</p> <p>- Você quer se envolver na compreensão do jogo ?</p> <p>A) Muito interessado B) Bastante interessado C) Interessado D) Pouco interessado</p> <p>- Você quer investir tempo nas jogadas e se dedicar às mesmas?</p> <p>A) Totalmente B) Tempo e empenho necessário C) Parte só das jogadas D) Não quer se envolver</p>

Quadro 4.1: Formulário de avaliação da maturidade dos gerentes.

OBS.: Para ter o nível de maturidade do seu subordinado, soma os pontos e em seguida refere-se á tabela correspondente, sendo que **A= 4, B= 3, C= 2 e D=1.**

Até **9** pontos ⇒ E1
De **10** até **14** pontos ⇒ E2
De **15** até **19** pontos ⇒ E3
De **20** até **24** pontos ⇒ E4

(*) Questão a ser especificada no caso de alunos de graduação

4.2.1.2 O modelo para o Diretor Geral:

A maior influência sobre a equipe vai ser exercida pelo Diretor Geral, quem vai desempenhar a difícil tarefa de líder. Ainda mais difícil no contexto; sabe-se que no meio escolar, nenhum aluno quer ser considerado como o “mandão”, o líder que organiza a equipe. Todavia, recorda-se que sem um líder definido, surgem problemas tais como decisões que tendem a ser prorrogadas, a equipe demora para tomar decisões e resolver problemas porque não tem procedimentos formais.

Por isto, pode-se comparar a liderança de equipe com o papel de técnico de uma equipe esportiva onde ele deve também avaliar muito bem as habilidades de cada membro e procurar usar o potencial de cada um para o trabalho coletivo.

Recordando o estudo de H.Mintzberg “a natureza do trabalho gerencial” apud Parker (1994), podemos interpretar para a pessoa que vai desempenhar o papel de Diretor Geral, as funções características do líder:

- 1) *O líder é a figura de proa da equipe, que seja dentro ou fora do grupo, junto com os outros representantes das demais equipes, ou frente ao animador do jogo.*
- 2) *Ele deve motivar e facilitar os conhecimentos.*
- 3) *Ele representa e interpreta as necessidades da equipe, para com a animação.*
- 4) *Ele deve monitorar o fluxo de informação divulgando as notícias adicionais ao jornal, e ele deve entregar os resultados ao animador.*
- 5) *O líder é o porta-voz da equipe, por isso, ele precisa dominar muito bem os instrumentos da Liderança Situacional, do Coaching e do Zapp! afim de diagnosticar a capacidade e o potencial de cada um dos membros.*
- 6) *Ele deve assumir mais riscos, quer dizer demonstrar mais capacidade empreendedora.*
- 7) *O Diretor Geral deverá saber interagir para resolver conflitos.*

Para desenvolver as habilidades necessárias para esta pessoa, encontra-se nas próximas tabelas, os princípios básicos da Liderança Situacional aplicados ao caso do GI-EPS.

Portanto, afim de impregnar-se melhor da Liderança Situacional, recomenda-se que a pessoa no papel do Diretor Geral leia o livro de Zigarmi e Blanchard “Liderança e o Gerente Minuto”. Para auxiliá-lo em termos de

motivação e resolução de conflitos, foi relatado no presente trabalho a filosofia “Zapp!” de Byham, assim como o “Coaching” de Fournies.

Para avaliar a pessoa no papel do Diretor Geral, submete-se ela a um treinamento específico em Liderança Situacional, através do LIDERSIT (software desenvolvido por VARGAS, Tapia Milagros, Maria de Flor, dissertação de Mestrado, EPS-UFSC, 1995), até conseguir um desempenho de 30 pontos, o que assegura um domínio da teoria e a sua prática correta.

No quadro 4.2 são recordados os tópicos gerais dos quatro estilos da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard:

MATURIDADE dos GERENTES	ESTILO DE LIDERANÇA
M1	E1
Não sabe fazer as tarefas Quer fazer o trabalho Incapaz mas com disposição Se algo sair errado, a responsabilidade é só do DG	<i>DETERMINAR</i> Dar instruções específicas, controlar e supervisionar estritamente
M2	E2
Dispõe de alguns conhecimentos Não está com muita vontade Um pouco mais capaz mas inseguro ou sem disposição Ambos o DG /Gerente Funcional serão responsável pêlos erros	<i>PERSUADIR</i> Explicar as decisões tomadas e oferecer possibilidades de esclarecimento Treina, Dirige e Apoia
M3	E3
Tem competência Quer Fazer Capaz mas inseguro Ele assumirá a responsabilidade dos erros	<i>COMPARTILHAR</i> Compartilhar ideais e permitir participação nas tomadas de decisões e apoia, elogia, ouve e facilita
M4	E4
Altamente competente Altamente motivado Capaz e seguro de si ou disposto Neste nível, não deverão surgir erros.	<i>DELEGAR</i> Transferir as responsabilidades das decisões e de sua implementação

Quadro 4.2: Tópicos gerais dos quatro estilos da Liderança Situacional

Nas tabelas apresentadas abaixo, as considerações anteriores foram aplicadas ao contexto específico do jogo GI-EPS, e de acordo com as especificações da teoria de Hersey e Blanchard, ou seja, em termos de *comportamento de tarefa*, e *comportamento de relacionamento*:

E1	O QUE FAZER / COMO FAZÊ-LO / PRAZO DE EXECUÇÃO
COMPORTAMENTO de TAREFA	<p><u>ORIENTAÇÃO EXTENSIVA</u></p> <p>Entregar o jornal + relatórios + folha de decisão para os gerentes. Deixar claro os limites [política da empresa] p/ fixar os padrões de desempenho. Listar todas as tarefas explicitamente.</p>
COMPORTAMENTO de RELACIONAMENTO	<p><u>ACOMPANHAMENTO SEVERO</u> <u>CONTROLE SISTEMÁTICO</u></p> <p>Combinar uma hora para conferir o cumprimento das tarefas e controlar os dados. Checar a análise que os gerentes fizeram do jornal e dos relatórios. Avaliar as decisões tomadas pelo gerente antes de passar a folha de decisão para o próximo gerente conforme a seqüência de trabalho proposta</p>

Quadro 4.3: Tópicos gerais do estilo E1

E2	O QUE FAZER / PORQUE FAZÊ-LO
COMPORTAMENTO de TAREFA	<p><u>ORIENTAÇÃO e EXPLICAÇÃO</u></p> <p>Entregar o jornal + relatórios + folhas de decisão. Junto com o gerente, fazer a análise das informações relevantes no jornal e relatórios. Passar as decisões de uma gerência para outra.</p>
COMPORTAMENTO de RELACIONAMENTO	<p><u>RECONHECER O REALIZADO</u></p> <p>Concordar uma hora para a entrega das tarefas. Controlar na presença do gerente a pertinência das decisões, e dar explicações caso inadequadas. Ficar disponível para auxiliar o gerente nas tarefas que ele não conseguiu desenvolver sozinho. Manter um clima de comunicação.</p>

Quadro 4.4: Tópicos gerais do estilo E2

E3	TROCAR IDÉIAS, AJUDAR E APOIAR
COMPORTAMENTO de TAREFA	<u>FACILITAR O TRABALHO</u> Verificar se a pessoa tem a disposição todo o material necessário para a execução da sua tarefa.
COMPORTAMENTO de RELACIONAMENTO	<u>ELOGIAR DAR CONFIANÇA</u> Estimular a participação Apoiar idéias novas Envolver pessoas e discussões Facilitar o relacionamento Discutir preocupações pessoais

Quadro 4.5: Tópicos gerais do estilo E3

E4	DELEGAR A RESPONSABILIDADE DAS DECISÕES E SUA EXECUÇÃO
	Os gerentes neste nível são altamente competentes, conhecem perfeitamente as suas funções, as dicas do GI-EPS e têm suficiente maturidade psicológica para poder tomar decisões sozinhos. Com este gerente, no topo da escala da maturidade, alcançou-se o nível de delegação, isto é, uma vez que ele está com o seu papel definido, o material necessário e uma data/hora marcada para entregar as suas tarefas, não há necessidades de outras relações para que ele desempenhe o seu trabalho.

Quadro 4.6: Tópicos gerais do estilo E4

4.2.1.3 O modelo para os gerentes:

4.2.1.3.a. O sumário das tarefas:

O Gerente de Marketing [GM] tem a responsabilidade de pôr em prática idéias/políticas definidas pela equipe. O trabalho dele é de suma importância porque representa a base de análise das tarefas dos outros gerentes, pois é ele que manipula o principal fator do jogo, a demanda. Por isso, recomenda-se a maior atenção no desenvolvimento das tarefas dele.

TAREFAS DO GM:

- * *Previsão da demanda*
- * *Estabelecimento do Preço*
- * *Definição do número de módulo de propaganda*
 - * *Prazo concedido*
 - * *Consultoria (SAD-GI)*

As metas do Gerente de Produção [GP] são aquelas decorrentes dos níveis de demanda estabelecidos pelo marketing, o maior desafio do GP consiste em equilibrar e agilizar a sua capacidade de produção em função da demanda prevista decorrente da política de marketing praticada, e também das exigências das finanças.

TAREFAS DO GP:

- * *Equilíbrio capacidade produtiva - capacidade da mão de obra*
 - * *Investimento em imobilizado*
 - * *Contratação de mão de obra*
 - * *Compras de insumo*
 - * *Escolha do turno*

O Gerente Financeiro [GF] no jogo tem o papel de equilibrar as contas da empresa, a tarefa de fechar o orçamento. As tarefas dele consistem em analisar as decisões do GM e do GP, avaliar a relevância das decisões tomadas, e fazer os ajustes financeiros adequados.

TAREFAS DO GF:

- * *Contratar empréstimos curto/médio/longo prazo*
 - * *Definir o prazo de pagamento de insumos*
 - * *Determinar o desconto à vista praticável*
 - * *Equilibrar o caixa*
 - * *Fazer aplicações financeiras*
 - * *Controlar os custos*
 - * *Avaliar os objetivos de lucro*

4.2.1.3.b. A tomada de decisão:

Quanto ao processo de tomada destas decisões, recomenda-se antes de cada jogada, os seguintes passos:

1] Conscientizar-se e analisar os problemas;

- reconhecendo a situação, formulando e delimitando os problemas,
- formulando metas a longo prazo, e sua decomposição em submetas a serem atingidas a curto prazo,
- adaptando as metas,
- capacitando-se para a análise de problemas.

2] Obter soluções p/ os problemas;

- procurando primeiro as informações a seu alcance ou seja, o manual do jogador, o hipermanual, o jornal e o relatório.
- concentrando-se na compreensão e estruturação das informações
- elaborando soluções alternativas
- prevendo os resultados.
- administrando o tempo destinado às tarefas
- reunindo a turma no início de cada jogada.

3] Controlar;

- comparando os resultados obtidos com as previsões
- analisando as variações observadas
- procedendo a uma crítica das previsões.

4.2.2 O MODELO GI-LS

A proposta que se encontra nas tabelas a seguir diz respeito à operacionalização da Liderança Situacional na aplicação do GI-EPS. As tabelas incluídas na parte do “Modelo para o Diretor Geral” só diziam respeito aos princípios teóricos gerais da Liderança Situacional. Nestas tabelas de detalhamento das posturas a adotar, a pessoa no papel do Diretor Geral vai encontrar para cada gerente funcional e, para cada grau de maturidade, as instruções completas descritas; cada ação a conduzir para o cumprimento das tarefas de cada função com uma ordem estabelecida.

Enfatiza-se por outro lado, que este modelo não dispensa de maneira nenhuma a leitura do manual do jogador. Para os Estilos E1 e E2, até encontra-se um esqueleto dos mecanismos do jogo, só que para E1, são apenas diretivas e não fornecem explicações e, no E2, fornece-se uma explicação do porque fazer tal tarefa. Já no caso de E3, não se encontra mais dados práticos sobre como jogar.

Este modelo representa então um auxílio para o Diretor Geral e tem como finalidade propor uma forma organizada e estruturada para o trabalho em equipe bem sucedido.

Com este instrumento, o Diretor Geral só se refere a tabela adequada função/nível de maturidade, onde ele encontrará de forma didática todos os passos para exercer a sua função. Assim encontra-se, na seqüência, e na ordem de estilo E1-E2-E3 as tabelas referentes ao Gerente de Marketing, Gerente da Produção e, as tabelas do Gerente Financeiro. Nota-se que não foi estipulado o estilo E4 no modelo para os gerentes, porque, conforme a Liderança Situacional, esta pessoa tem suficiente grau de maturidade para ser deixada a vontade no seu trabalho.

AS TABELAS DE REFERÊNCIA

Tabela 4.1. O gerente de marketing em E1:

O QUE FAZER: O DG SOLICITA	COMO FAZER: DAR INSTRUÇÕES
1=uma <i>análise do jornal + relatório individual</i>	O gerente deverá destacar as informações: I- Do jornal para o período em questão sobre; 1) a conjuntura geral, 2) as restrições p/ preços, 3) a política das agências de publicidade. II- Do relatório, analisando os resultados não só da sua empresa, mas comparando-os com as outras em geral. Em função destes levantamentos, ele poderá ir em frente.
2=uma previsão da <i>Demanda</i>	O GI-EPS está baseado na avaliação da demanda, e para tal o GM deverá prevê-la conforme a seguinte fórmula: <u>Demanda(t) da empresa</u> = Demanda (t-1) X Efeito Propaganda X Índice conjuntura Econômica X Taxa Aumento Consumo X Sazonalidade X Fatores Aleatórios. Além disto, intervem o efeito da demanda total, ou seja, o mercado em si influencia os fatores internos à empresa, em termos de: <u>Demanda total</u> = efeito de fidelidade + oferta do produto no mercado. O gerente deve considerar no seu relatório individual a evolução da demanda e das vendas dos concorrentes sobre os períodos anteriores, assim como o nível dos estoques de produtos acabados disponíveis no mercado.
3=Investir em <i>Propaganda</i>	Até o final do período de lançamento, o período 5, o gerente deverá investir por região a cada período, pelo menos até 6 módulos, o que representa o máximo que se pode investir em propaganda sem entrar num efeito de saturação. Ele deverá também diferenciar os módulos nas diversas regiões para melhor perceber o efeito dos diferentes níveis de propaganda.
4=uma proposta de <i>Preços</i> . Prever 3 cenários.	O item mais sensível no jogo para captar a demanda. Se calcula o melhor preço em função de: 1) a fatia de mercado da empresa 2) o atendimento, ou seja se a empresa conseguiu suprir todos os pedidos [adequação demanda/venda] 3) o custo financeiro de produção 4) os estoques de produtos acabados disponíveis no mercado assim como a capacidade de produção dos concorrentes. A partir destas regras, e dependendo da política preço/propaganda adotada, o gerente poderá fixar o preço de venda do produto considerando que, se for alto demais, afugenta os consumidores, e se for muito baixo, perde-se oportunidades de lucro.
5=Propor um <i>Prazo de pagamento para os clientes</i>	Para fazer uma proposta relevante, o gerente terá que conhecer o que se pratica no mercado, o que pode ser avaliado através da seguinte fórmula: calcular o preço médio do melhor concorrente, determinar a demanda total do mesmo, multiplicar a demanda total obtida pelo índice de avaliação do GM desta empresa, multiplicar este resultado pelo preço médio, dividir esta cifra pelo valor da conta clientes e enfim multiplica-se este resultado por 90. Este valor representa o limite inferior do prazo real praticado, pois não considera o desconto praticado.
QUANDO: conforme o cronograma de aplicação do jogo, o DG pede para o gerente desempenhar todas as 5 tarefas num prazo determinado, no qual ele deverá conferir os cálculos, dará <i>feedback</i> de avaliação do trabalho, e finalmente após decidir a compra da consultoria [SAD-GI], o DG remete os dados da folha de decisão do Marketing para o gerente da Produção.	

Tabela 4.2. O gerente de marketing em E2:

O DG DITA O QUE FAZER	O DG EXPLICA O PORQUE
1= <i>Análise das informações</i> do jornal + o relatório individual	A leitura do jornal indica dicas importantíssimas para poder desempenhar as tarefas, em termos de conjuntura econômica, políticas governamentais e acontecimentos ocasionais tal como acontece na vida real (greve, promoção de insumos...) E, é só com uma análise das decisões precedentes e dos resultados da empresa e dos concorrentes, através do relatório individual, que se poderá avaliar o rumo para o próximo período
2= <i>Fazer uma previsão da Demanda</i>	O jogo em si que está baseado na demanda. Todas as demais tarefas da empresa são decorrentes deste diagnóstico prévio. Consequentemente, o gerente deverá levar em conta no seu diagnóstico os parâmetros seguintes: <u>Demanda(t) da empresa</u> = Demanda (t-1) X Efeito Propaganda X Índice Conjuntura Econômica X Taxa Aumento Consumo X Sazonalidade X Fatores Aleatórios. Além disto, intervem o efeito da demanda total do mercado, ou seja: <u>Demanda total</u> = efeito de fidelidade + oferta do produto no mercado. O gerente deve considerar no seu relatório individual a evolução da demanda e das vendas dos concorrentes sobre os períodos anteriores, assim como o nível dos estoques de produtos acabados disponíveis no mercado, para avaliar a situação geral.
3= <i>Investir em Propaganda</i>	Como o GI-EPS está baseado na demanda, um dos fatores mais relevantes para captá-la é a propaganda e os módulos que o Marketing vai aplicar; no máximo até 6, porque acima, atinge-se o nível de saturação, até o fim do período de lançamento (P5). Depois desta fase, o efeito da propaganda será decrescente, porém aplicar nenhum módulo numa região equivale a abandoná-la.
4= <i>Propor 3 Preços</i>	A determinação do preço representa um item fundamental para atrair clientes. Se o preço for 25% acima da média geral, a empresa quase não captará consumidores. Calcula-se o melhor preço em função de: 1) a fatia de mercado da empresa 2) o atendimento, ou seja se a empresa consegue suprir todos os pedidos [adequação demanda/venda] 3) o custo financeiro de produção 4) os estoques de produtos acabados disponíveis no mercado assim como a capacidade de produção dos concorrentes. Pede-se propor 3 cenários de preço para o gerente financeiro ter escolha para melhor fechar o balanço.
5= <i>Outorgar Prazo de pagamento para os clientes</i>	O prazo faz parte do mix de marketing e também interfere na demanda. Porém deve-se avaliar o prazo praticado pelos concorrentes para adequar-se às exigências do mercado. Para tal, se tem uma idéia empírica conferindo a conta "cliente" no relatório geral, ou se precisar de uma avaliação mais precisa, aplicar a fórmula matemática proposta em E1.
6= <i>Contratar uma consultoria (SAD)</i>	A contratação de uma consultoria disponível no SAD é uma boa opção para ter mais chance de acertar no diagnóstico da demanda.
Juntos, o gerente de Marketing e o Diretor Geral verificam as decisões tomadas. O Diretor geral fornece feedback para cada passo, discutindo abertamente, e remete a folha de decisão do Marketing para o gerente da produção.	

Tabela 4.3. O gerente de marketing em E3:

TAREFAS DO DG	TAREFAS DO GM
<p># O DG analisa as informações do jornal, do relatório individual e comenta as dicas do manual junto com o GM.</p> <p># Compartilha com ele a política geral de marketing a ser seguida para o período.</p>	<p>- O GM faz todos os cálculos e previsões para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) demanda 2) preço 3) propaganda 4) prazo. <p>- Ele decide da compra da consultoria no SAD, mas submete a aprovação p/ o DG.</p>
<p>O gerente de Marketing mesmo entrega a folha de decisão do Marketing p/ o gerente da Produção. O Diretor Geral apoia todas as sugestões dele e discute de todas as dúvidas dele.</p>	

Tabela 4.4. O gerente de produção em E1:

O QUE FAZER: O DG SOLICITA	COMO FAZER: DAR INSTRUÇÕES
1=uma <i>análise do jornal + relatório individual</i>	Destacar pontos relevantes no jornal para o período em questão sobre: 1) índice de greve 2) disponibilidade da MO e insumos 3) custo do imobilizado, 4) promoção de insumos. No relatório, o gerente deverá analisar os dados sobre a capacidade produtiva, o nível dos estoques de insumos e produtos acabados para a sua empresa, mas também das outras.
2=Conseguir o <i>Equilíbrio CP/MO</i> . Propor 3 cenários possíveis.	O gerente deverá adequar a capacidade produtiva do imobilizado, a capacidade da mão-de-obra, balanceando os índices de produtividade da mão-de-obra e do imobilizado para assim descartar os custos de ociosidade. - aumentar a capacidade produtiva através da compra de máquinas e escolha de um turno de produção (+10% / + 20 % ou o turno duplo) - contratar ou demitir pessoal. Com estas duas variáveis, o gerente poderá ensaiar vários cenários através do SAD-GI, até conseguir um equilíbrio. Entretanto o cenário oferecido pelo SAD-GI é calculado sem levar em conta o ambiente externo, ou seja é situação interna e estática.
3=Fazer <i>Investimento</i>	O gerente deverá calcular as necessidades de investimentos suficientes com os parâmetros seguintes: 1) Cobrir a depreciação (= 2,5 % do imobilizado para o turno normal) 2) Atingir a demanda estabelecida pelo MKT 3) Pensar na estratégia para sazonalidade 4) Conferir a disponibilidade de produtos acabados no mercado, e o nível de produção dos concorrentes; se houver uma super - produção no mercado, então só cobrir os 3 pontos, mas se a produção total estiver baixa, então investir acima das necessidades e previsão da empresa, para assim captar fatias do mercado dos concorrentes.
4=Contratar ou <i>Demitir Pessoal</i>	Em função dos cenários previstos para conseguir o balanceamento da capacidade produtiva e da mão-de-obra, o gerente considera as informações do jornal para conferir se não vai haver escassez de mão-de-obra para o próximo período. A partir daí, é só indicar na folha de decisão o número de contratações ou demissões.
5=Escolher um <i>Turno de produção</i>	Para aumentar o potencial do imobilizado, além do investimento em maquinário, o gerente da produção terá a possibilidade de incrementar a produtividade de suas máquinas através das três opções de turno. Também, neste caso, vários testes com o SAD-GI ajudarão-o a escolher a melhor opção. Porém, a opção para o turno duplo representa uma decisão racional só se a capacidade produtiva está desfasada ou antes da sazonalidade, mas representa uma decisão totalmente irracional se é para desfazê-la no período seguinte, dado os altos custos de instalação.
6-Compra de <i>Insumos</i>	Para produzir uma unidade de produto são necessários 5 unidades de insumo. O SAD-GI calcula as necessidades para o período em questão, mas o GM deve prever um estoque suficiente para o P+1.
QUANDO: o DG marca uma data para o gerente desempenhar todas as 6 tarefas, na qual ele deverá conferir os cálculos, dará feedback de avaliação do trabalho, e remete os dados da folha de decisão da Produção para o Gerente Financeiro.	

Tabela 4.5. O gerente de produção em E2:

O DG DITA O QUE FAZER	O DG EXPLICA O PORQUE
1= <i>Análise das informações do jornal +o relatório individual</i>	O jornal indica dicas da conjuntura importantíssimas tais que greve, disponibilidade da mão-de-obra, promoção de insumos p/ proceder as tarefas de planejamento da produção. A análise do relatório permite ver os resultados das decisões tomadas no período retrasado, ver como a empresa se deu com relação as suas previsões e observar o desempenho das outras empresas.
2= <i>Equilibrar CP/CMO</i>	Esta é uma meta essencial porque além da empresa ganhar um bônus de 10% de capacidade produtiva, otimiza-se os recursos. - aumentar a capacidade produtiva através da compra de máquinas e a escolha de um turno de produção (+10% / + 30 % ou o turno duplo) - contratar ou demite pessoal. O gerente poderá testar as suas decisões através da ajuda do SAD-GI., sabendo que o ambiente de referência para ele só é a empresa, e não leva em conta o ambiente externo, condição possível só no processamento de todas as decisões de todas as empresas.
3= <i>Fazer Investimento</i>	O investimento serve para cobrir a depreciação das máquinas e alcançar as necessidades da demanda estabelecida pelo MKT. Planejar também as necessidades para os próximos períodos, sobre tudo no caso da sazonalidade e considerar a situação dos concorrentes. O SAD-GI faz os cálculos do número de produtos produzidos em função do valor do investimento.
4= <i>Contratar ou Demitir Pessoal</i>	No jogo, o pessoal é só uma variável para fazer funcionar as máquinas. O gerente deverá contratar ou demitir pessoas em função da capacidade produtiva desejada e evitando a ociosidade do imobilizado. Também deve-se levar em conta a disponibilidade de mão-de-obra no mercado através das informações do jornal.
5= <i>Escolher um Turno de produção</i>	O turno permite ajustar ou aproveitar-se melhor do Imobilizado, de 10%, 30 % ou até em dobrar a sua capacidade. Porém enquanto ao turno duplo, ele deverá ser ativado só no caso de uma produção defasada, ou no caso da estratégia geral da em presa adotada para o período de sazonalidade. Dado o alto custo da sua operacionalização, a sua adoção deve ser bem planejada para não ser defasada logo.
6= <i>Compra de Insumo</i>	Quando se faz a compra de insumos, o fornecedor só entrega no período que vem, por isto, o gerente deve comprar insumos suficientes para produzir no período e no próximo. A empresa sempre deve ter um estoque de insumos suficiente para o período adiante. E, só comprar do fornecedor 1 porque ele permite um pagamento a prazo.
Juntos, o Gerente de Produção e o Diretor Geral verificam as decisões tomadas. O Diretor Geral fornece feedback para cada passo, discutindo abertamente, e remete a folha de decisão da Produção para o gerente financeiro.	

Tabela 4.6.O gerente de produção em E3:

TAREFAS DO DG	TAREFAS DO GP
<p># Analisar junto com o GP as informações do jornal assim como as dicas do manual.</p> <p># Decidir com ele a política geral em termos da estratégia de capacidade produtiva.</p>	<p>- O GP estabelece uma planilha do planejamento da capacidade produtiva</p> <p>- Ele procede a todo os cálculos da sua função, ou seja as necessidade de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) investimento em imobilizado 2) mão-de-obra 3) turno 4) compras de insumo. <p>O gerente deve chegar a um balanceamento da capacidade produtiva com a capacidade da mão-de-obra para ganhar os 10% de bônus.</p>
<p>O gerente da Produção mesmo entrega a folha de decisão da Produção para o Gerente Financeiro. O Diretor Geral apoia todas as sugestões do Gerente da Produção, e mantêm relações com ele para esclarecer suas dúvidas e elogiá-lo para o cumprimento das tarefas dele.</p>	

Tabela 4.7.O gerente financeiro em E1:

O QUE FAZER: O DG SOLICITA	COMO FAZER: DAR INSTRUÇÕES
1=uma <i>análise do jornal + relatório individual</i>	O gerente tem que destacar os pontos relevantes do jornal para o período: 1) a conjuntura financeira geral 2) a taxa de juro do banco central 3) a disponibilidade de empréstimos no mercado. Quanto ao relatório, deve conferir os custos financeiros do produto em primeiro lugar, e ficar de olhos nas planilhas de reembolso dos empréstimos. Uma comparação dos índices financeiros dos concorrentes deve ser feita sistematicamente.
2=Fechar o <i>Caixa</i>	Caso o caixa calculado com as decisões do Marketing e da Produção seja negativa, ou seja menor do que 50 000UM, o gerente financeiro deverá fechar o caixa: - outorgando um desconto a vista para os clientes, atraindo assim compras a vista e “dinheiro” entrando no caixa no período. E/ou renegociar o prazo concebido pelo Marketing. - caso o caixa seja ainda negativo, o gerente deverá calcular as necessidades em empréstimos, sabendo que -exceto notificação contrária no jornal- um empréstimo correspondente a 90% do investimento em imobilizado [produção] pode ser conseguido a longo prazo.
3=Contratar <i>Empréstimos</i>	O gerente financeiro deverá optar sempre para o maior prazo, e a longo prazo, o que é possível até 90% dos investimentos da produção. Ou recorrer a empréstimos de médio prazo para cobrir o caixa. Sobretudo, o gerente não deve recorrer aos empréstimos “papagaios”. Todavia, para este item, o gerente deve sempre prestar atenção as planilhas de reembolso ao mesmo tempo que deve tirar proveito das oportunidades do mercado, ou seja disponibilidade e taxa de juros do mercado através das informações do jornal.
4=Aplicar o <i>dinheiro</i>	Se o caixa for > 50 000UM, o gerente deve aplicar o dinheiro sobrando no mercado financeiro para melhorar a rentabilidade e os custos.
5=Definir o <i>Prazo de pagamento dos fornecedores</i>	Escolher o prazo de pagamento dos fornecedores pré-definido no programa em função da disponibilidade de caixa e da estratégia geral a médio prazo. Sempre buscar pagar com o maior prazo. O gerente financeiro deverá verificar se a Produção não compra muito além do necessário, conferindo os estoques de insumos, para evitar custo de estocagem e dinheiro indisponível.
6=Avaliar o <i>Desconto à vista</i>	No caso a empresa precisar de dinheiro a vista, o gerente financeiro poderá calcular o desconto a outorgar aos clientes em função da taxa de juros do Banco Central; se o desconto dado for maior, o cliente compra à vista, se ele for menor o cliente compra a prazo.
7=Analisar os <i>custos</i>	O gerente tem a tarefa de analisar os resultados contábeis a partir de; - o custo financeiro do produto - o endividamento da empresa. Sobretudo, ele tem que conferir a situação da empresa com respeito aos demais, e informar o Marketing e a Produção dos pontos críticos.
8=Estimar o <i>Lucro</i>	Com o auxílio do SAD-GI, o gerente pode determinar o lucro estimado para o período com as decisões do Marketing e da Produção. Aqui também, a sua tarefa está mais voltada para a informação e divulgação da situação com relação aos concorrentes.
QUANDO: conforme o cronograma do jogo, o DG marca um prazo para a execução de todas as 8 tarefas, no qual ele deverá conferir os cálculos, dará feedback de avaliação do trabalho. O gerente financeiro remete então as três folhas de decisão do Marketing, da Produção e a sua para o DG.	

Tabela 4.8. O gerente financeiro emE2:

O DG DITA O QUE FAZER	O DG EXPLICA O PORQUE
1= <i>Análise das informações do jornal e relatório individual</i>	O jornal indica dicas da conjuntura importantíssimas para proceder ao melhor aproveitamento possível do dinheiro, em termos ; conjuntura econômica, oportunidades de empréstimos e taxa de juros do Banco Central. O relatório fornece a base de análise das decisões tomadas no período anterior e suas conseqüências.
2= <i>Equilibrar Caixa</i>	O gerente deve ter todo cuidado para fechar o caixa a fim de evitar que estoure e ter que recorrer aos empréstimos "papagaios". Para tal, a empresa pode fazer empréstimos de curto, médio e longo prazo.
3= <i>Contratar Empréstimos</i>	Se o caixa for menor de 50 000 UM quando fechar o balanço, o gerente deve emprestar ao Banco central. A longo prazo -o mais vantajoso- o empréstimo está autorizado até 90% dos investimentos em imobilizado.
4= <i>Aplicar o dinheiro</i>	As aplicações financeiras representam uma fonte de lucro que otimizam o dinheiro disponível, ou seja o que supera os 50 000 um do caixa.
5= <i>Outorgar um Desconto à vista</i>	No jogo, este fator influência o modo de pagamento, em função do que foi outorgado á vista ou a prazo. Se a empresa precisar de dinheiro no caixa, o gerente deve outorgar um desconto á vista; calcula-se no jogo que o cliente paga á vista se o desconto for maior do que a taxa de juro do Banco Central.
6= <i>Pagamento dos Fornecedores</i>	O GP só decidiu da quantidade de insumos que estava precisando. Enquanto ao pagamento, cabe ao gerente escolher o prazo pré-definido no programa. Obviamente, o maior prazo é o que se deve optar.
7= <i>Analisar os Custos</i>	O gerente deverá analisar no relatório os índices econômicos e o custo financeiro do produto para estabelecer o planejamento geral da empresa para os próximos períodos ao nível de endividamento e ranking no mercado. Ele deverá ressaltar os pontos críticos para informação ao Marketing e Produção.
8= <i>Diagnosticar o Lucro</i>	O lucro sendo o elemento de avaliação das equipes no jogo, seu diagnóstico através do SAD-GI fornecerá orientações para os próximos períodos aos outros gerentes, em termos de política e estratégia geral.
Juntos, o Gerente Financeiro e o Diretor Geral verificam as decisões tomadas. O Diretor Geral fornece feedback para cada passo, discutindo abertamente, e remete a folha de decisão das Finanças com as do Marketing e da Produção para o Animador.	

Tabela 4.9. O gerente financeiro em E3:

TAREFAS DO DG	TAREFAS DO GF
<p># Comentar as informações de destaque do jornal e elaborar junto uma política de otimização do lucro.</p> <p># Compartilhar com ele a tomada de decisão final para dar-lhe toda confiança e motivação para os próximos períodos.</p>	<p>- O GF faz uma planilha de planejamento dos reembolsos.</p> <p>- Procede as tarefas relacionadas a sua função, ou seja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- contratar empréstimos 2- outorgar um desconto 3- definir o prazo de pagamento dos fornecedores 4- aplicar dinheiro 5- controlar o custo financeiro do produto 6- fazer previsão do caixa e do lucro.
<p>O Gerente Financeiro mesmo entrega a sua folha de decisão e as do Marketing e da Produção para o Animador. O Diretor Geral apoia todas as sugestões do gerente financeiro, mantém relações com ele para esclarecer suas dúvidas e elogia-o para o cumprimento das tarefas dele.</p>	

4.2.3 O ZAPP! e o GI-EPS:

A contribuição desta teoria para o aprimoramento da aplicação do GI-EPS, no que se refere aos aspectos de inter-relacionamento dos jogadores, reside no conteúdo dos seus princípios, uma vez que a metodologia já se encontra abordada na Liderança Situacional.

Assim, *para manter a auto-estima*, o Diretor Geral tem que focalizar o seu relacionamento com o gerente sobre tarefas específicas do seu trabalho, e não na personalidade da pessoa. Por exemplo, se o resultado da empresa for comprometido por causa do desempenho de um dos gerentes, então, o Diretor Geral terá que analisar, antes da próxima jogada, a maneira de trabalhar do gerente, e não julgar o caráter, a personalidade dele.

A habilidade de observação é uma característica de suma importância para o Diretor Geral na sua tarefa de liderança; portanto, esta habilidade está intimamente relacionada com a habilidade de saber ouvir (a qual, pode ser desenvolvida através da metodologia do Coaching). E isto é o segundo princípio de Byham, o *ouvir e responder com empatia*, não adianta entender e saber decifrar o que o gerente quer expressar se o Diretor Geral retorna a mensagem gritando, gesticulando, enfim descontrolando-se. Afinal, os alunos na posição de Diretor Geral, estão num mesmo nível de educação e falam a mesma língua dos seus subordinados...

Enfim, o último princípio que permite envolver os gerentes e elevar concomitantemente a sua auto-estima, é *pedir-lhes para expressar a sua opinião* para solucionar um problema. Se o gerente perceber que as suas sugestões estão levadas em conta, então estará em condições de motivar-se.

4.2.4 O COACHING e o GI-EPS:

A fim de ultrapassar os principais motivos de discordância e conflitos nas relações interpessoais, o Coaching nos permite esclarecer as causas de desempenho insatisfatório, com o levantamento de *“onde está o problema e como resolvê-lo”*. Infelizmente, acontecem até nos níveis superiores, problemas de relacionamento e/o desempenho devidos a barreiras de comunicação, como malentendidos, mal ditos, mal expressados... Esta teoria que pode parecer simplista a primeira vista, revela-se justamente adequada como ferramenta relevante para driblar conflitos subjacentes.

Se determinado gerente mostra sinais de má vontade para desempenhar o seu trabalho, seguindo as orientações do modelo de apoio GI/Liderança Situacional, o Diretor Geral terá como auxílio, seguir a metodologia do “Coaching” para “recongelar” o comportamento dele;

- *conseguindo a concordância de que existe um problema*; O Diretor Geral convoca o gerente, faz o levantamento da situação-problema levando o gerente a concordar do problema. Por exemplo, o DG deve perguntar o que acontece quando este gerente não tem um desempenho satisfatório, os outros gerentes não podem fazer as tarefas deles, a posição da empresa está entre as últimas, e por consequência a avaliação na disciplina vai ser péssima, não só ele mais a equipe inteira pode ser reprovada nesta matéria, e terá que fazer uma a mais no próximo trimestre, ou até poderá perder a bolsa...

- *discutindo soluções alternativas*; o gerente deverá fazer ele mesmo as sugestões para resolver o problema dele, por exemplo, pegar emprestado o computador de um colega, pedir mais orientações sobre o uso do SAD, achar outro horário...

- *concordando mutuamente sobre as providências a serem adotadas para resolver o problema*; o Diretor Geral faz uma síntese das resoluções tomadas pelo gerente e o prazo de execução, e consegue a aprovação do gerente.

- *acompanhando os resultados da mudança*, é importante que o Diretor Geral fique atento e comprove que a mudança realmente ocorreu.

- *reconhecendo*; para o esforço ter um significado positivo para o gerente, o Diretor Geral deverá expressar verbalmente o comportamento positivo, só assim pode deslanchar a espiral de melhoria contínua.

4.2.5 OS CONFLITOS INTERPESSOAIS:

Quando um trabalho exige a interferência de várias pessoas, indubitavelmente associa-se esta forma de trabalho com conflitos, atribuindo-lhes uma conotação negativa. Portanto, o conflito pode ser até positivo em situação de rotina, acomodação, ou para perceber problemas subjacentes. Ele mobiliza a energia do grupo.

Como resolver os conflitos é uma questão de abordagem. Na verdade, ou há a negação do conflito, expressado por atitudes ditas de “luta/fuga”, ou há vontade de resolução, admitindo a sua existência e a necessidade de enfrentá-lo pelo diálogo. As atitudes de luta/fuga não melhoram o relacionamento, nem resolvem o conflito em si sozinho. Elas são caracterizadas por táticas de *competição*, no mau sentido do termo, por táticas de *repressão*, ou seja uma terceira pessoa impõe o fim do conflito sem abordar os conteúdos diretamente, e por táticas de *evasão*, isto quer dizer simplesmente evitando a situação conflitante.

As atitudes a serem desenvolvidas num grupo que quer realmente atuar como equipe, são de utilizar as táticas de diálogo. Pacifica-se o conflito negociando-o, confrontando as partes e tentando resolvê-lo construtivamente. Para tal, existem várias técnicas para a resolução de conflitos, como o simples roteiro proposto na metodologia do “Coaching” de Fournies.

4.3 A DINÂMICA DO MODELO:

4.3.1 O processo de amadurecimento:

A meta desta ferramenta, de acordo com a Liderança Situacional, é que cada gerente no final do jogo alcance o grau máximo de maturidade, o nível M4 onde ele desenvolva sozinho, com competência e empenho as tarefas da sua função. O objetivo deve ser equilibrar os membros de cada equipes em termos de personalidade e de conhecimento especializado com que cada um seja capaz de contribuir. Para tal, o líder/Diretor Geral deve desenvolver lentamente a maturidade dos gerentes, utilizando cada vez menos comportamento de tarefa e, cada vez mais comportamento de relacionamento.

Se o gerente reagir bem ao aumento de responsabilidade, é conveniente passar para a etapa superior, mas sempre respeitando a seqüência de M1 → M2 → M3 → M4 sem nunca passar uma etapa, sob a expectativa de fracasso para o Diretor Geral assim como para o gerente. Não existe nenhum esquema pré-estabelecido em termos de tempo necessário para fazer amadurecer uma pessoa, porém, nesta situação pouco complexa, recomenda-se uma avaliação do processo de amadurecimento antes da jogada.

Num processo de amadurecimento também pode acontecer um ciclo regressivo, o gerente está regredindo. Para corrigir tal tendência, o Diretor Geral volta diretamente ao estilo anterior, dando um passo de cada vez na escala, exatamente o processo inverso do amadurecimento. Numa intervenção desta, muitas vezes, basta que o DG chame a atenção do gerente para fazê-lo voltar ao caminho certo. Portanto, numa intervenção disciplinar, sugere-se para o DG não perder a calma, não atacar a personalidade do gerente, ser específico, oportuno, e ter cuidado para que a notificação não reforce o mau comportamento.

Em suma, o ciclo de desenvolvimento do gerente passa de um reforço contínuo para um reforço periódico e finalmente para um auto-reforço. Pode-se dizer então, que o amadurecimento do gerente virtual se dá através do processo

de delegação situacional. Este processo envolve, por um lado, a delegação gradual de responsabilidade e a monitoração do desempenho, e por outro lado, um esquema de reforços.

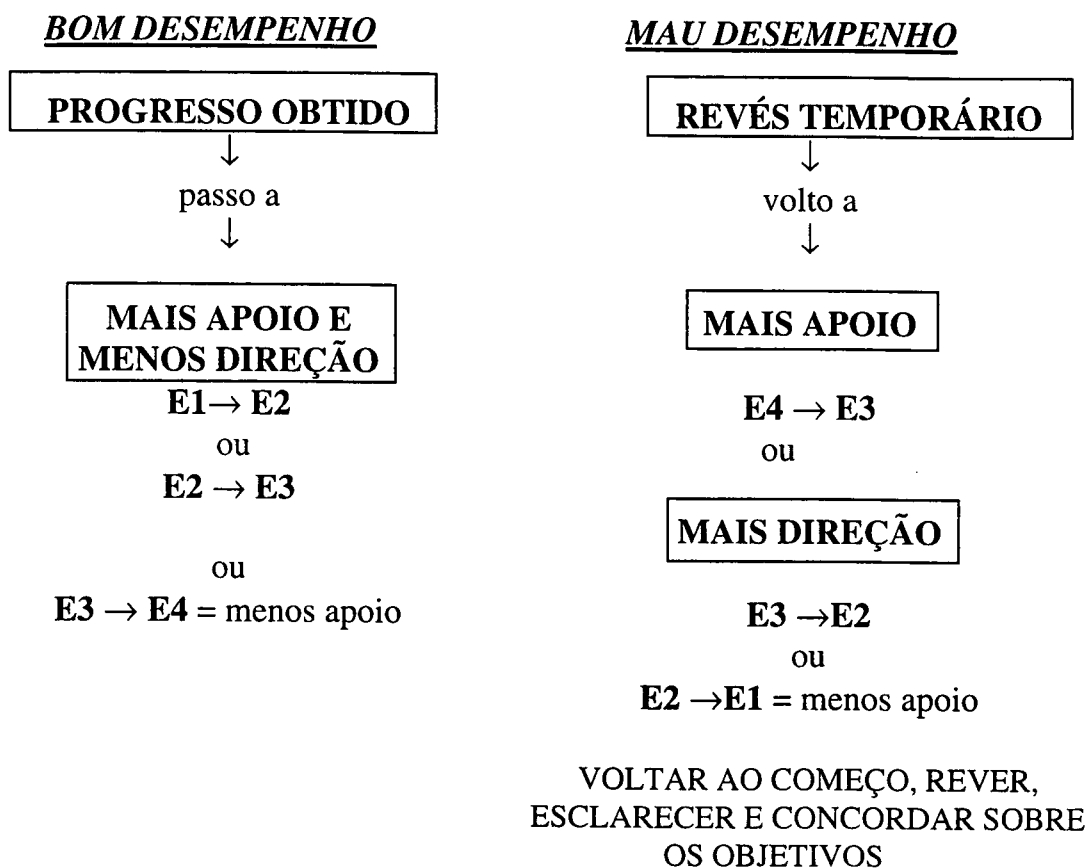


Figura 4.10: O Processo de amadurecimento. (Fonte: Blanchard, 1995)

Para conseguir levar bem este processo de amadurecimento, o líder poderá referir-se as teorias de Byham e de Fournies; no primeiro caso, ele motiva e amadurece o gerente, e no segundo caso, ele quer corrigir a regressão do gerente.

4.3.2 A Avaliação dos resultados na aplicação do modelo:

A aprendizagem alcançada pelo modelo proposto pode ser avaliada através dos critérios objetivos da *produtividade* da equipe e do *tempo* consumido pelo

grupo para tomar as decisões. Outros aspectos podem entrar na avaliação da contribuição do modelo, são os *números de conflitos* e sua natureza, o *clima* no grupo, a *motivação* e a *satisfação* com a experiência do modelo, mas já são mais difíceis de quantificar embora podem ser recolhidos através de questionários específicos.

A nível individual, cada jogador que vai passar pela experiência do modelo de apoio baseado na Liderança Situacional, vivenciará um processo de auto-avaliação; o processo permite a cada pessoa aprender a examinar seus próprios progressos, que sejam falhas ou sucessos, a compará-lo com os dos outros, e a analisar seus sentimentos em relação ao seu desempenho e seu relacionamento com os outros.

Com o propósito de avaliar os resultados do modelo, pode-se utilizar a escada de eficácia de Barra (1993). Segundo ele, a eficácia da equipe pode ser medida através de um conjunto de 11 parâmetros, a serem avaliados numa escala de 1 a 9 pelos membros da equipe:

(1) CLIMA indiferença- envolvimento	(2) DISCUSSÃO desequilibrada-dissiminada	(3) OBJETIVOS obscuros-compreendidos
(4) ESCUTA idéias ignoradas- atenta	(5) DISCORDÂNCIA conflito- expressão racional	(6) CONSENSO ação prematura- trabalho em prol do entendimento
(7) CRÍTICA ataques pessoais- discussão p/remover obstáculos	(8) FRANQUEZA ocultação-livre expressão	(9) PLANO de AÇÃO tarefas não designadas-claras
(10) LIDERANÇA dominadora-democrática	(11) FEEDBACK queixas após reuniões-auto-exame durante a reunião	

Este capítulo tratou da elaboração do modelo prático visando o treinamento e desenvolvimento do ser humano para o trabalho em equipe. Foram detalhadas tabelas descritivas como corpo do modelo propriamente dito de organização dentro das equipes. Fez-se colocações práticas para motivar os

“gerentes” no jogo e ajudar o Diretor Geral em termos de comunicação. Os principais resultados que o modelo como um todo proporciona podem estar avaliados objetivamente através de critérios definidos. Alguns parâmetros foram levantados como o propósito de avaliar o modelo.

O capítulo seguinte é de caráter conclusivo, fazendo uma revisão da proposta, verificando o que foi realizado e indicando as perspectivas de continuidade de trabalho desta dissertação.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

A intenção que norteou esta dissertação foi abordar a problemática do trabalho em equipe, pois, esta habilidade é muito pouco ensinada nas escolas, exceto no esporte, e, no contexto atual, esta lacuna representa uma falha grave. Como o colocou P. Senge (1990): *O aprendizado em grupo, como qualquer outra disciplina, requer prática. E, no entanto, é exatamente o que falta às equipes nas organizações modernas.*

Assim, sugeriu-se uma proposta de treinamento para o trabalho em grupo através da aplicação prática de um jogo de empresas.

Com o modelo proposto, considera-se que o objetivo principal da dissertação fora atingindo visto que, os problemas de desorganização e disfuncionamento das equipes foram superados. Além disto, através da Liderança Situacional, conseguiu-se levar em conta as oito condições, pré-requisitos para a formação de equipes de sucesso, segundo Katzenberg & Smith (1993) :

- ✓ *os membros precisam ter um objetivo imediato e válido para mobilizar-se.*
- ✓ *os membros devem ser selecionados por suas competências e não por sua personalidade.*
- ✓ *os dirigentes (animador) devem tomar a maior atenção nos primeiros encontros, a primeira impressão é a que fica.*
- ✓ *regras de conduta devem ser estabelecidas para poder conseguir as tarefas e atingir os objetivos.*
- ✓ *estabelecer e avaliar tarefas e objetivos a curto prazo.*
- ✓ *fornecer um fluxo de informação regularmente.*
- ✓ *passar muito tempo juntos.*
- ✓ *investir no poder do feedback e dos reforços positivos.*

Em síntese, pode-se concluir que todos estes pontos encontram-se preenchidos através do modelo proposto, que seja pelo modelo de desmembramento, pelos cenários, e sobretudo pelas tabelas de postura baseadas na Liderança Situacional.

O protótipo proposto permite também alcançar os objetivos específicos determinados no início da dissertação, na medida em que :

- ⇒ *Possibilita a aprendizagem do trabalho em grupo,*
- ⇒ *Proporciona o ensino de uma teoria administrativa, a Liderança Situacional, através de uma aplicação prática,*
- ⇒ *Provê uma individualização das tarefas, e por conseqüência, obriga o aluno a comprometer-se e responsabilizar-se numa tarefa determinada,*
- ⇒ *Oferece um enriquecimento do jogo GI-EPS, com uma interação do elemento humano. Assim, criou-se um modelo completo de aprendizagem, abrangendo os principais aspectos do ambiente da vida empresarial,*
- ⇒ *Permite que os alunos tenham um diagnóstico concreto do seu comportamento, a nível individual e de interrelacionamento. Eles aprendem a se olhar, examinar seus progressos, suas lacunas e acertos, a diagnosticar, a comparar suas contribuições com os outros do grupo, a explorar seus sentimentos, seus relacionamentos com os outros. Tudo isto significa crescimento pessoal e interpessoal.*

Um tal instrumento de aprendizagem pode ser comparado aos “micromundos” de P. Senge, pois, como eles, o jogo de empresa assim reformulado, proporciona meios para aprender na prática a lidar com problemas sistêmicos.

O que eles fazem é comprimir tempo e espaço de maneira a possibilitar que se façam experiências e se aprenda quando as conseqüências de nossas decisões estão no futuro e em partes distantes da organização. [...] No campo da administração, além dos micromundos tradicionais, surgiu um novo tipo de micromundo, criado por intermediário do computador, o qual possibilita a integração da aprendizagem de interações complexas da equipe com a aprendizagem de interações complexas de empresa.

Longe de esgotar um objetivo tão complexo, essa dissertação só teve como ambição, abordar o problema da dificuldade do trabalho em grupo, e propor uma alternativa. Pelo menos, terá o seu objetivo alcançado se provocou críticas, sugestões e se incentivou futuras análises, pesquisas sobre o tema, e a sua aplicação a nível do ensino.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Visando a continuidade deste trabalho, para o seu aperfeiçoamento, ou mesmo para a elaboração de novos trabalhos que pretendem vir ensinar habilidades para o trabalho em equipe, apresenta-se as seguintes sugestões :

✍ O trabalho é apenas um modelo, e pode-se sugerir em consequência, outras possibilidades de organização, seja na seqüência de trabalho, no desenvolvimento do sistema de informações, ou na escolha das teorias de referências.

✍ Com o desmembramento de todas as tarefas e instrumento do jogo, o presente trabalho pode servir diretamente de suporte para a instalação do jogo na rede, quer seja na Internet ou para o ensino a distância, possibilitando a sua aplicação para pessoas em lugares físicos diferentes, e reduzindo os custos decorrentes de uma aplicação de um jogo de empresas.

✍ Para a avaliação das equipes, além do fator lucro como único critério de sucesso, sugere-se a introdução do fator de maturidade dos membros da equipe como outro parâmetro de avaliação.

✍ Pode-se introduzir nesta versão do jogo, a proposta em desenvolvimento referente à uma utilização de sistemas especialistas, tal que o SPIRIT, cujo uso permite mostrar a coerência e fundamentação das decisões

tomadas. O seu modelo permite fornecer um feedback individual, completando assim a aprendizagem do aluno nesta matéria de gerência industrial.

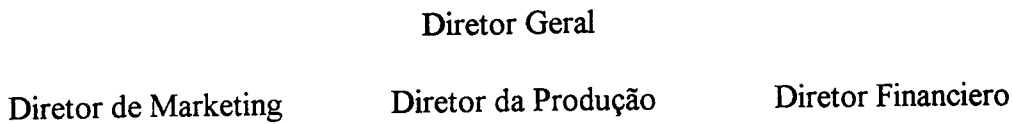
✍ Sugere-se também, uma aplicação prática do modelo. Da mesma forma, recomenda-se avaliar objetivamente o modelo proposto de apoio, baseado na Liderança Situacional, com as características destacadas no item 4.3.2 .

ANEXOS

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE INTERFACE EQUIPE - JOGO GI-EPS

Indica qual é a sua equipe

Adotaram o esquema de trabalho proposto ou seja :



CASO SIM

- Como se organizaram para distribuir as tarefas e o cronograma de trabalho, e qual foi e o método para adequar as pessoas com as funções?
.....
.....
.....

- Qual foi a forma de trabalho de vocês ?
> a equipe reunida num local determinado
> contatos indiretos entre os membros da equipe ; modo de comunicação ?

- Como funcionou na prática e qual é a sua avaliação á respeito deste equema de trabalho para o GI-EPS ?
.....
.....
.....

- Qual foi a função/ações do Diretor Geral no grupo ? Qual foi o desempenho do Diretor Geral e seu relacionamento com os gerentes funcionais ?
.....
.....
.....

- Quanto tempo levaram para uma jogada ? [tempo entre tarefas/discussões, conflitos]

- Vocês conheciam os outros integrantes do grupo ? Sobre quais critérios vocês avaliaram a capacidade da pessoa para a função assim como a sua disposição/motivação ?
.....
.....
.....

- Qual foi o processo de tomada de decisão ; como fizeram para chegar a uma decisão, e preconisariam uma forma particular ?
.....
.....
.....

- Ao decorrer do jogo, continuaram com o modelo proposto ou adotaram outra forma de trabalho ?
.....
.....
.....

- Vocês teriam sugestões para aplicar o GI-EPS conforme um dos objetivos dele que é experimentar o trabalho em equipe ?
.....
.....
.....

CASO NÃO

- Qual foi a sua metodologia de trabalho ?

.....
.....
.....

- Qual foi o motivo por não escolher o modelo proposto ?

.....
.....
.....

- De qual forma vocês desempenharam as tarefas do jogo ? Explícite o modo

- > em conjunto
- > equipe incompleta
- > uma pessoa designada a cada rodada
- > outros

- Qual foi a atuação de vocês no trabalho?

- > a equipe reunida num local determinado
- > contatos indiretos entre os membros da equipe ; modo de comunicação ?

- Descreve os obstáculos ou dificuldades por não seguir o modelo padrão ?

- > nos aspectos técnicos do jogo em si ?
- > nos aspectos sociais : formação do grupo, conflitos/relacionamento, repartição das tarefas. ...

.....
.....
.....

- Quanto tempo levaram para uma jogada ? [repartição do tempo entre tarefas e discussões de ideias, conflitos ...]

- O fato do jogo exigir um trabalho em equipe atrapalhou no desempenho de sua empresa ? Porque ?
O que vocês propõem para melhorar o trabalho em equipe no GI-EPS ?

.....
.....
.....

- Ao decorrer do jogo, como foi a evolução da estruturação do modelo de trabalho na sua equipe ?

.....
.....
.....

- Vocês teriam sugestões para aplicar o GI-EPS conforme um dos objetivos dele que é experimentar o trabalho em equipe ?

.....
.....
.....

CUSTO DE PRODUÇÃO

Valores Unitários

			Na reg.	Fora reg.
CUSTOS FIXOS:	CUSTOS TOTAIS:			
Depreciação	Custos Fixos	
.....				
Desp. Adm. Vendas	Custos Variáveis	
.....				
Desp. Financeiras	Total	
.....				
Total CF	PREÇO DE VENDA	
CUSTOS VARIÁVEIS:	RECEITA LÍQUIDA	
Mat. P. + M. O. D.				
.....				
Transporte	IDEM %	
.....				
Estocagem	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	
.....				
Outros Custos				
.....				
Total CV				
CUSTO MARGINAL				
Custo de produzir e vender uma unidade a mais balanceando-se a produção				
E o Custo do Capital?				

Cálculo dos Custos nos Demonstrativos Contábeis

Os quadros a seguir estão sob forma de exercício e envolvem a determinação do custo do produto. Após o cálculo do custo dos produtos fabricados é possível determinar o custo dos produtos vendidos. Mas se não for obedecida esta sequência corre-se o risco de incorrer em erro ou ter dificuldade.

GI - EPS

CÁLCULO DO CUSTO DOS PRODUTOS

CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS (Sistema de custeio direto utilizado no jogo)

(1) Consumo (Unidades) de MP					
(2) Preço unitário da MP =	=				
(3) Valor do consumo de MP					
(4) Folha de pagamento					
(5) Custo dos produtos fabricados					
(6) Produção do período					
(7) Custo unitário dos produtos fabricados					

(1) Veja o número de unidades de MP em estoque no alto do relatório confidencial

(2) No Balanço (utilize o período N-1) está o valor em UM do estoque de MP. Dividindo-se este valor pelo número de unidades do estoque inicial obtêm-se o preço unitário da MP. Poderão surgir diferenças no preço unitário do estoque devido ao método de avaliação utilizado. O sistema de avaliação de estoques no jogo é o do custo médio.

(3) Multiplique (1) x (2).

(4) Veja no demonstrativo de caixa. Subtraia deste valor a despesa de produtividade mostrado no demonstrativo de resultados.

(5) Some (3) com (4).

(6) Veja início de relatório confidencial.

(7) Este valor, como ficou evidenciado pela maneira de calculá-lo, leva em conta apenas os custos de matéria-prima e mão-de-obra direta e efetiva.

GI - EPS

CÁLCULO DO CUSTO DOS PRODUTOS

CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS (Sistema de custeio direto utilizado no jogo)

O custo dos produtos vendidos é a etapa posterior ao cálculo do custo dos produtos fabricados.

Estoque Inicial de Produtos Acabados(*)		UM
(+) Custo dos Produtos Fabricados		UM
= Total		UM
(-) Estoque final de Produtos Acabados (*)		UM
= Custo dos Produtos Vendidos		UM

(*) Vide balanços dos períodos correspondentes

Sistemas de custeio

O sistema de custos adotado na simulação é o custeio direto. isto não significa que somos a favor deste sistema mas sim que achamos didático utilizá-lo. Os esquemas comparativos mostrados a seguir permitem compreender em que consistem o custeio por absorção (o usual) e o custeio direto.

O custeio direto parte do pressuposto de que é possível a divisão dos custos em fixos e variáveis. Todos os custos variáveis vão ser incluídos no custo do produto. Os custos fixos são considerados despesas do período e não fazem parte do custo do produto.

O custeio direto considera que os custos e as despesas indiretas fixas não devem ser incluídas nos estoques e nos custos dos produtos vendidos. Eles são considerados como sendo despesas do período, e são lançados diretamente na Demonstração de Resultados, qualquer que seja o volume de atividade da empresa.

Um exercício que sugerimos é o da elaboração de um demonstrativo de resultados no sistema de custeio por absorção.

GI-informações



POLÍTICA SALARIAL

Os sindicatos estão reivindicando maiores salários, porém, nada está definido ainda. As contratações obrigatórias deverão acalmar o pessoal e levá-los a aceitar a data-base proposta que é o final do período 4.

DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Durante os três primeiros trimestres as despesas administrativas estão sendo cobertas pela Holding. A partir do quarto período serão debitados 150.000 UM/per. nesta conta como será informado oportunamente.

DECISÕES

Devido ao elevado número de acordos existentes este exemplar do DG-Informações inclui uma folha de decisões com as restrições existentes. Isto deverá facilitar o preenchimento da mesma.

Um exame atento desta folha mostra que a margem de manobra das empresas é pequeno. Isto facilita o trabalho de previsão dos resultados. Para ajudar esta tarefa pode ser utilizado o pedido de empréstimos.

ASSEMBLÉIA GERAL

Os diretores das empresas EPS prestarão contas de sua gestão na assembléia geral a serem realizadas ao final do 5º período e no final do jogo.

BALANÇO

Como pode ser visto no balanço do período 1, as empresas EPS tem no seu passivo um empréstimo no valor de 2.500.000 UM (2.000.000 LP + 500.000 CP).

LP = Longo Prazo - mais de um ano

CP = Curto Prazo - um ano ou menos.

GI-Marketing

Florianópolis, 1 de abril de 1996.

Número 1

Período 2

ACORDO DE PREÇOS

Para os três próximos trimestres foi firmado um acordo de preços entre as empresas EPS e o governo. O acordo prevê preços máximos de 19, 20 e 21 UM para o 2º, 3º e 4º períodos respectivamente.

PESQUISA DE MERCADO

Encontra-se à disposição dos interessados um software com dados de mercado obtidos a partir da técnica *conjoint analysis*. O software permite obter estimativas bastante realistas da demanda para o próximo período a partir dos perfís dos produtos com seus respectivos preços. A cada período o programa é realimentado com os dados do período seguinte. O software é distribuído gratuitamente. As atualizações custam 50.000 UM; elas são gravadas automaticamente para as empresas que decidirem adquirí-las.

PROPAGANDA

Os contratos já feitos com as agências publicitárias permitem às empresas alterar em 1 módulo somente suas aplicações em propaganda por região para esse período. O valor médio aplicado deverá, entretanto, permanecer 3. O preço do módulo está informado no pé do relatório geral.

Resumindo os gastos totais com propaganda continuarão em 90.000 e as empresas poderão fazer 4 módulos de propaganda em algumas regiões desde que compensem com 2 módulos em outras regiões.

Produção & M.O.

Florianópolis, 1 de abril de 1996.

Número 1

Período 2

POLÍTICA SALARIAL

Os sindicatos estão reivindicando maiores salários, porém, nada está definido ainda. As contratações obrigatórias deverão acalmar o pessoal e levá-los a aceitar a data-base proposta que é o final do período 4.

PRODUTIVIDADE

O ajustamento fino das capacidades de produção (imobilizado X mão-de-obra) poderá proporcionar ganhos extras de produtividade de até 10%. Para obter obter este ganho, num determinado período, é a diferença entre a capacidade produtiva dos equipamentos e a da mão de obra não deve exceder 2.500 unidades.

CONVOCAÇÃO DO 2º TURNO

A adoção de mais de um turno (índice de turno 4) envolve uma série de custos no valor total de 400.000 UM. Esta quantia será debitada automaticamente na conta Diversos para as empresas que fizerem esta opção. O débito será em quatro parcelas de 100.000 UM, por período, a partir do período de implantação. Atualmente esta opção não está disponível pois o acordo do sindicato patronal estabelece a opção 1 para este trimestre como obrigatória.

INVESTIMENTOS

A decisão de investimentos (manutenção e/ou aumento da capacidade produtiva) está sujeita a restrições governamentais as quais obrigam as empresas a investir valores entre 125.000 e 500.000 UM neste período. Como já noticiado na rubrica *mercado financeiro* existe a possibilidade de obter um empréstimo a longo prazo no valor a ser investido.

GI - *Finanças*

Florianópolis, 1 de abril de 1996.

Número 1

Período 2

ASSEMBLÉIA GERAL

Os diretores das empresas EPS prestarão contas de sua gestão na assembleia geral a serem realizadas ao final do 5º período e no final do jogo.

MERCADO FINANCEIRO

Os bancos estão aceitando pedidos de empréstimo de longo prazo (LP) no limite de 90% do valor a ser investido no aumento da capacidade produtiva. A obtenção dos mesmos está condicionada a apresentação dos **orçamentos de caixa e de resultados** para o próximo trimestre. As empresas interessadas deverão anexar o Pedido de Empréstimos à Folha de Decisões. Pede-se, pois, que as empresas demonstrem a sua capacidade de resgatar a dívida.

Os empréstimos de médio e curto prazo sempre são concedidos, basta preencher a folha de decisões.

TAXA DE JUROS

O Banco Central fixou a taxa de juros referencial em 3% a.p.. Este valor é considerado baixo pelos analistas econômicos.

INFLAÇÃO

Considerando-se que a inflação trimestral é de aproximadamente 1%, pode-se considerar um custo do capital de 2% por trimestre, ou seja, aproximadamente 8% ao ano.

BALANÇO I

As compras de MP lançadas na conta FORNECEDORES vencem no próximo trimestre. Os orçamentos de caixa para o próximo trimestre deverão, pois, prever na conta COMPRAS um valor de 500.000 mais as compras a vista a serem feitas neste período.

BALANÇO II

Como pode ser visto no balanço do período 1, as empresas EPS tem no seu passivo um empréstimo no valor de 2.500.000 UM. Trata-se de uma quantia tomada a longo prazo, a uma taxa de 3% ao período, que será amortizada em cinco vezes a partir do quinto período, até lá só serão cobrados juros à razão de $3\% \times 2.500.00 = 75.000$ por período. Os primeiros 500.000 estão lançados no curto prazo. As outras 4 parcelas venceram nos períodos 6, 7, 8 e 9 ou seja tem um prazo maior que um ano, como pode ser visto no esquema a seguir:

Quadro de amortização da dívida			
PER	SD	AMORT.	JUROS
1	2.500 000	---	75.000
2	2.500 000	---	75.000
3	2.500 000	---	75.000
4	2.500 000	---	75.000
5	2.000 000	500.000	75.000
6	1.500 000	500.000	60.000
7	1.000 000	500.000	45.000
8	500.000	500.000	30.000
9	0	500.000	15.000

EDITORIAL

As empresas deverão ter o maior cuidado na leitura dos relatórios do período dois principalmente no que toca as variações de demanda. Deve ser considerado, por exemplo, que os efeitos da variação dos níveis de propaganda se estendem por três períodos.

O acerto dos orçamentos de caixa é um desafio à capacidade de organização das equipes. Uma leitura adequada das dicas para ganhar o jogo poderá ajudar.

A liberalização gradual dos negócios exigirá dos empresários uma administração controlada em que não se pode prescindir de uma boa capacidade de previsão a qual é fruto da análise ambiental (GI-Informações) e da discussão daquilo que aconteceu no mundo dos negócios (Relatórios).

GI-Marketing

Florianópolis, 1 de julho de 1996.

Número 2

Período 3

PROPAGANDA

Estão liberados os gastos em publicidade. Convém, entretanto, lembrar algumas regras básicas:

- 1 - excessos de demanda podem beneficiar a concorrência.
- 2 - a margem de lucro está baixa e poderá ser aumentada.
- 3 - não fazer propaganda em uma região equivale a abandoná-la.
- 4 - Uma consultoria para verificar o nível adequado de propaganda custa 150.000 UM.

SITUAÇÃO ECONÔMICA

A conjuntura econômica permanece estável, ou seja, a demanda tende a crescer. Os investimentos em marketing serão importantes e deverão ser realizados criteriosamente.

PREÇOS

É importante lembrar do acordo de preços feito entre as empresas EPS e o governo. Este foi divulgado no GI-INFORMAÇÕES número 1.

SAZONALIDADE

Como consta no manual do jogador, no período 4 a demanda será 60% mais alta (mantendo-se constantes as políticas de preço e marketing). As empresas que melhor satisfizerem a demanda, isto é, que tiverem mais produtos para entrega, terão assegurada uma boa situação no período seguinte. Por conseguinte, as decisões de aumento de produção deverão ser tomadas agora, pois elas levam um trimestre para serem integralmente implantadas.

ANÁLISE DE MERCADO

Uma leitura mais aprofundada do relatório geral é recomendada aos diretores de marketing. Ela permitirá verificar qual a repercussão das variações do preço e da propaganda na demanda das empresas. Esta análise é mais fácil para as empresas que não utilizaram valores únicos nestas decisões.

Se, por exemplo, uma empresa estipulou 2, 3 e 4 módulos de propaganda para três regiões ela poderá avaliar melhor o impacto da propaganda do que uma empresa que fez 3 módulos de propaganda em todas as regiões.

Produção & M.O.

Florianópolis, 1 de julho de 1996.

Número 2

Período 3

PRODUTIVIDADE DA MÃO-DE-OBRA

A medida que aumenta o volume total de unidades produzidas cresce a produtividade da mão-de-obra. Ela será invocada pelo sindicato nas negociações salariais.

TURNOS

Foram eliminadas as restrições existentes no trimestre passado em relação os turnos de trabalho e contratação/demissão de pessoal. As empresas poderão crescer!

GI - Finanças

Florianópolis, 1 de julho de 1996.

Número 2

Período 3

ANÁLISE DE BALANÇO

Sob este título este jornal apresentará uma coluna de comentários sobre o desempenho das empresas EPS. O objetivo é de ajudar os leitores a interpretar, a partir dos demonstrativos financeiros, o que está acontecendo com a sua empresa e com a concorrência.

Normalmente os relatórios do período 2 mostram que as empresas tiveram um desempenho equivalente em termos de lucros. Em uma primeira leitura do relatório geral (o dos balanços) pode-se descobrir os seguintes fatos:

- Quais as empresas que ficaram com o caixa a descoberto (Caixa 100.000).
- Quais as empresas que venderam a prazo; estas apresentam valores não nulos para a conta clientes.

CÁLCULO DOS CUSTOS

Seguem junto com este número formulários para o cálculo dos custos que aparecem nos relatórios contábeis e também para o cálculo do custo integral do produto. Eventuais dúvidas

poderão ser sanadas gratuitamente no balcão do Ivandir.

EMPRÉSTIMOS

Caso sua empresa desejar um empréstimo para investimento, - Empréstimo LP - basta preencher corretamente a folha de decisões que o empréstimo será concedido no limite de 90% do valor investido em equipamentos. Os empréstimos a curto e médio prazo não tem limitações. **Algumas empresas não respeitaram este limite nas decisões do trimestre passado; os fiscais do governo fizeram as correções adequadas.**

MATÉRIA-PRIMA

O preço da matéria-prima continua estabilizando em 1 UM. São aceitas compras a vista e a prazo. Além disto existem descontos para compras de quantidades maiores conforme a tabela a seguir: mais de 500.001 ⇒ 4%, mais de 1.000.001 ⇒ 8%.

JUROS

A taxa de juros do Banco Central continua fixada em 3% ao período.

ANÁLISE DE BALANÇO

Sobre as decisões para o período **dois e três** cabem os seguintes comentários:

- as empresas, em geral, contrataram mais do que 11 empregados; isto foi correto.

- muitas empresas ficaram com o caixa em 100.000 o que mostra que não se saíram bem no orçamento.

- os preços praticados foram tímidos.

Em relação ao período **3** verificou-se que:

- dá pra adivinhar quem adotou o 2º turno?

- quem está sem estoque PA praticou preço muito baixo, pois está na hora de acumular algum para a sazonalidade.

- a empresa 1 colocou preços acima da tabela governamental e será multada oportunamente.

- poucas empresas aumentaram seus investimentos em marketing.

- os descobertos em caixa diminuíram em compensação os excessos de caixa aumentaram; e os caixas bem administrados?

GI - *Marketing*

Florianópolis, 1 de Outubro de 1996.

Número 3

Período 4

MERCADO EXTERNO

Vários setores estão pressionando o governo a desvalorizar a moeda o que tornaria os nossos produtos mais competitivos, e conseqüentemente abrandaria a quebra da demanda da pós sazonalidade.

50.000 UM; elas são gravadas automaticamente para as empresas que decidirem adquiri-las.

PROPAGANDA

O preço do módulo de propaganda continua o mesmo do período anterior. Os investimentos continuam liberados (algumas empresas ainda não se fragaram).

Produção & M.O.

Florianópolis, 1 de Outubro de 1996.

Número 3

Período 4

PRODUTIVIDADE

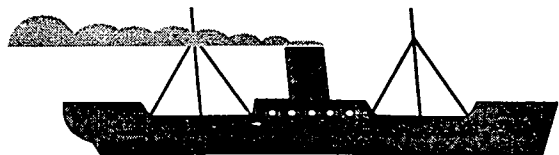
Os valores da produtividade informados nos relatórios confidenciais refletem a curva de aprendizagem e só tendem a crescer.

Os ganhos extras de produtividade devido ao ajustamento fino das capacidades de produção só podem ser comprovados calculando-se a quantidade efetivamente produzida.

JIT

As empresas que obtiverem um contrato JIT do fornecedor não precisarão mais se preocupar com a compra de matéria-prima pois esta será fornecida automaticamente. Entretanto, caso estas empresas quizerem aproveitar uma oportunidade para adquirir um lote maior poderão fazê-lo.

TRANSPORTES



Os portuários de Itajaí poderão causar uma crise no abastecimento de matéria-prima. O Sindicato ameaçou entrar em greve em protesto pela falta de regulamentação dos contratos de trabalho. Por coincidência no porto se encontra um navio com o dobro do carregamento habitual de matéria-prima. A empresa EPS-CONSULT estima que a probabilidade de bloqueio é de 40%. Neste caso, o preço subiria para 1,4 UM. Caso não haja bloqueio o preço da matéria-prima cairia para 0,5 UM em virtude do exposto acima. Os jornalistas do GI-INFORMAÇÕES, enviados ao local, acharam estas estimativas razoáveis e acrescentaram que, após este período, tudo indica que os preços voltem a seus valores habituais.



MELHORES & MAIORES

Foi editado o ranking das empresas EPS da revista "ENXAME". Junto com ele saiu mais uma avaliação dos diretores das empresas. Foram também informados os valores dos dividendos a serem pagos aos acionistas. Estes valores serão debitados automaticamente, na conta diversos, no período 5.

MERCADO EXTERNO

A alta do dólar criou boas perspectivas para as exportações. Os analistas prevêem que as vendas neste mercado se manterão nos mesmos níveis do 4º trimestre.

CONSULTORIA

A empresa EPS-CONSULT informa que poderá fazer uma pesquisa para informar com certeza, se haverá ou não greve e em consequência o que acontecerá com preço da MP. O preço da consulta é de 100.000 UM.

ASSEMBLÉIA GERAL

Os diretores das empresas EPS prestarão contas de sua gestão na assembléia geral a serem realizadas ao final do 5º período e no final do jogo.

GI-*Marketing*

Florianópolis, 1 de janeiro de 1997.

Número 4

Período 5

PROPAGANDA

As agências de publicidade estão lançando a campanha "A PROPAGANDA É A ALMA DO NEGÓCIO", a qual consiste em:

- diminuição do preço do módulo de propaganda para 2.000 UM e
- um prêmio de 50.000 UM para o melhor slogan para uma máquina de secar roupa.

As sugestões deverão ser encaminhadas na própria folha de decisões para o período 5.

Produção & M.O.

Florianópolis, 1 de janeiro de 1997.

Número 4

Período 5

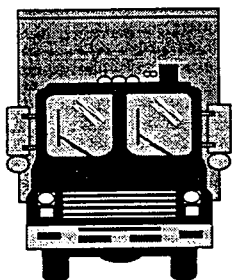
POLÍTICA SALARIAL

Cada empresa deverá elaborar um texto, de em torno de 10 linhas, propondo uma aumento (ou não) de salário em resposta às reivindicações dos trabalhadores. Com base nestas propostas os órgãos competentes (sindicatos e governo) tomarão as decisões cabíveis.

As decisões resultantes serão anunciadas no próximo período.

PRODUTIVIDADE

O ajustamento fino das capacidades de produção (imobilizado X mão-de-obra) poderá proporcionar ganhos extras de produtividade de até 10%. Para obter este ganho num determinado período é a diferença entre a capacidade produtiva dos equipamentos e a da mão de obra não deve exceder 2.500 unidades.



JIT

As condições para a obtenção um contrato JIT, de fornecimento de matéria-prima, são:

- não ter adquirido MP do fornecedor 1 por 3 períodos consecutivos,
- não deixar faltar nem ter excesso (mais de 60.000 unid.) de produto acabado por dois períodos consecutivos,
- não ficar com caixa descoberto ou acima de 250.000 UM por dois períodos consecutivos.

Os períodos referidos devem ser os imediatamente anteriores ao da obtenção do contrato.

GI - *Finanças*

Florianópolis, 1 de janeiro de 1997.

Número 4

Período 5

TAXA DE JUROS & OUTROS



Para o próximo período a taxa referencial do BC continuará em 4% ao trimestre. As compras deste período deverão ser feitas à vista.

INFLAÇÃO

A alta da taxa de juros está ligada a um aumento da inflação. Considerando-se que a inflação trimestral é de aproximadamente 1%, pode-se considerar um custo do capital de 2% por trimestre, ou seja, aproximadamente 8% ao ano.

GI-Marketing

Florianópolis, 1 de abril de 1997.

Número 5

Período 6

PROTECIONISMO

Na última reunião dos "super ricos" ficou estabelecido o livre comércio "entre eles". Para nós foi estipulada, em razão do nosso protecionismo, uma sobretaxa de 10%. Isto significa que os produtos vendidos na região 7 sofrerão uma sobretaxa de 10%, o que sem dúvida diminuirá a sua demanda, a não ser que as empresas exportadoras reduzam os preços.

VACAS MAGRAS

Para o período 7 o mercado está normal, ou seja, os clientes não aumentarão seus pedidos desproporcionalmente devido ao prazo de pagamento e o mercado externo está sem sobretaxas. Época boa para a retomada do controle dos negócios o que implica em uma boa gestão financeira, um ajuste da produção e maior rigor com as despesas de publicidade.

PROPAGANDA

A empresa EPS-Consult informa que a propaganda tem efeito até 6 módulos. Todo o gasto acima deste valor será um desperdício.

A explicação é simples: Passou a fase de lançamento do produto e não foram mais introduzidas novidades.

A novidade boa é que baixou o preço do módulo de propaganda: 2500 UM.

O VALOR DA INFORMAÇÃO

Como podia ser depreendido das notícias, da nossa última edição, sob a rubrica transportes e consultoria, as empresas tiveram uma oportunidade única de comprar matéria-prima a um preço bastante baixo. Vamos ver se valeria a pena adquirir a informação da empresa de consultoria. Considerando então que estivesse em análise a opção de adquirir 2.000.000 de unidades de matéria-prima (este seria um valor mínimo razoável) a um preço de 0,5 com uma probabilidade de 60%.

O valor desta opção ou o valor esperado desta informação é:

$$2.000.000 \times 0,5 \times 0,6 = 600.000$$

[ou seja o lucro na compra vezes a probabilidade de que ela possa ser feita]

O custo da informação era de apenas 100.000. Tratava-se, pois, de um negócio extremamente vantajoso. É claro que a análise pode ser ampliada e que aqui só estamos apresentando o cerne da mesma. Para maiores informações consulte Casarotto e Kopittke: Análise de Investimentos pg. 360.

Produção & M.O.

Florianópolis, 1 de abril de 1997.

Número 5

Período 6

NEGOCIAÇÕES TRABALHISTAS

O sindicato dos trabalhadores acertou com o sindicato das empresas EPS que o novo salário, em vigor a partir deste período, será de 2.750 UM. Foram levados em conta os ganhos de produtividade e a inflação dos 4 períodos iniciais.

CAPACIDADE PRODUTIVA

Não existe mercado para a compra de equipamentos usados. As empresas que quiserem reduzir sua produção deverão demitir empregados. Esta decisão não tem consequências diretas ou indiretas sobre a produtividade ou sobre a mobilização dos empregados etc...

MATÉRIA-PRIMA

Quem adquiriu muita matéria-prima se deu bem pois o preço ficou em 0,5 UM no período anterior pois não houve greve dos portuários.

Para quem não comprou nada resta o consolo de que o preço de 1 UM não está alto.

MATÉRIA-PRIMA

Quem adquiriu pouca matéria-prima se deu bem pois o preço subiu para 1,4 UM no período anterior pois houve greve dos portuários.

O preço neste período, como era de esperar voltou para 1 UM.

GI - *Finanças*

Florianópolis, 1 de abril de 1997.

Número 5

Período 6

TAXAS DE JUROS

O Banco Central, na tentativa de conter a crise do dólar, elevou a taxa referencial de juros para 5% ao período.

CRÉDITO: CRISE

A reforma fiscal que está sendo implantada implica em uma antecipação da arrecadação governamental. Em consequência, as empresas varejistas terão uma necessidade maior de capital de giro a qual nem sempre poderá ser suprida pelos bancos comerciais, pois estes estão comprometidos com a indústria. A dica é, pois, vender a prazo, quanto maior melhor.

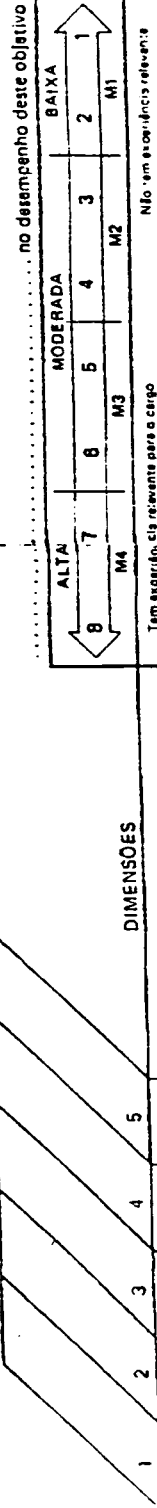
COMPRAS

Como noticiado no período anterior as compras de matéria-prima deverão ser feitas a vista.

Objetivos ou Responsabilidades Principais

Nome:

Data de hoje:



DIMENSÕES	M4	M3	M2	M1
1. Experiência de Trabalho Anterior	8	7	6	5
2. Conhecimento do Trabalho	8	7	6	5
3. Compreensão das Exigências do Cargo	8	7	6	5
4. Capacidade na Solução de Problemas	8	7	6	5
5. Capacidade de Assumir Responsabilidade	8	7	6	5
6. Cumprimento de Prazos no Trabalho	8	7	6	5
7. Acompanhamento e Controle	8	7	6	5

RESULTADO TOTAL DE MATURIDADE PROFISSIONAL

1. Desejo de Assumir Responsabilidade	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Motivo de Realização	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Comprometimento no Trabalho	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Persistência	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Atitude no Trabalho	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Iniciativa	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Independência	8	7	6	5	4	3	2	1

RESULTADO TOTAL DE MATURIDADE PSICOLÓGICA

Designação Global de Maturidade M1, M2, M3 ou M4	
Estilo de Liderança Apropriado E1, E2 E3 ou E4	

O que Significam os Resultados em Termos de Estilos de Liderança Adequados?

A fim de determinar o estilo de liderança mais adequado para alguém que o estivesse supervisionando usar, baseados na sua auto avaliação, cumpra os passos abaixo apresentados.

- Utilize a matriz de dados abaixo como segue. Localize o quadro que contém a combinação de resultados de MATURIDADE PROFISSIONAL, e MATURIDADE PSICOLÓGICA em que você se avaliou em cada objetivo ou estilo de liderança. No canto inferior esquerdo do quadro está a designação de sua MATURIDADE global para aquele objetivo/responsabilidade. No canto superior direito do quadro está o estilo de liderança com maior probabilidade de êxito, para aquele nível de MATURIDADE. Em alguns dos quadros o nível de maturidade e estilo de liderança adequados são expressos como englobando uma parcela de duas designações específicas.

- Coloque as designações de MATURIDADE global e ESTILO DE LIDERANÇA adequadas no local de Resumo, no final da página 2, para cada objetivo ou responsabilidade

EXEMPLO:

Suponha que você receba um resultado de 27 em MATURIDADE PROFISSIONAL e um resultado de 24 em MATURIDADE PSICOLÓGICA, para um objetivo particular. De acordo com a matriz de dados, a sua MATURIDADE global seria M3 para aquele objetivo, e o estilo de liderança mais adequado a ser usado com você neste caso seria E3 (Alta ênfase no Raciocínio/Baixa ênfase na Tarefa).

MATRIZ DE DADOS

M4	E2	E1/2	E3/4	E4
Pro 6 e 12 Psc 33 e 40	Pro 13 e 22 Psc 33 e 40	Pro 23 e 32 Psc 33 e 40	Pro 33 e 40 Psc 33 e 40	Pro 33 e 40 Psc 33 e 40
M2	M2/2	M3/4	M4	M4
M3	Pro 6 e 12 Psc 23 e 32	Pro 13 e 22 Psc 23 e 32	Pro 23 e 32 Psc 23 e 32	Pro 33 e 40 Psc 23 e 32
M3	M2/2	M3	M3/4	M3/4
M2	E1/2	E2	E2/2	E2/2
Pro 6 e 12 Psc 13 e 22	Pro 13 e 22 Psc 13 e 22	Pro 23 e 32 Psc 13 e 22	Pro 33 e 40 Psc 13 e 22	Pro 33 e 40 Psc 13 e 22
M1/2	M2	M2/2	M2/2	M2/2
M1	E1	E1/2	E2	E2
Pro 6 e 12 Psc 6 e 12	Pro 13 e 22 Psc 6 e 12	Pro 23 e 32 Psc 6 e 12	Pro 33 e 40 Psc 6 e 12	Pro 33 e 40 Psc 6 e 12
M1	M1/2	M2	M2	M2

M1 M2 M3 M4
MATURIDADE PROFISSIONAL

Parte III - Integração de Estilo e Maturidade

Para cada objetivo que você esteve analisando em relação a este subordinado na Parte I e na Parte II você encontrará um Modelo de Liderança Situacional na Parte III. Ao combinar seus dados da Parte I e da Parte II use o modelo numerado na Parte III correspondente ao objetivo considerado e faça o seguinte:

1. Transfira as designações da Parte I para estilo principal (P) e estilo secundário (S) - se for o caso - colocando-as nos quadradinhos apropriados em cada um dos Modelos de Liderança Situacional a seguir. A numeração das descrições tem a seguinte correspondência com os estilos do modelo de liderança:

Descrição 1 = E1 (Estilo um)

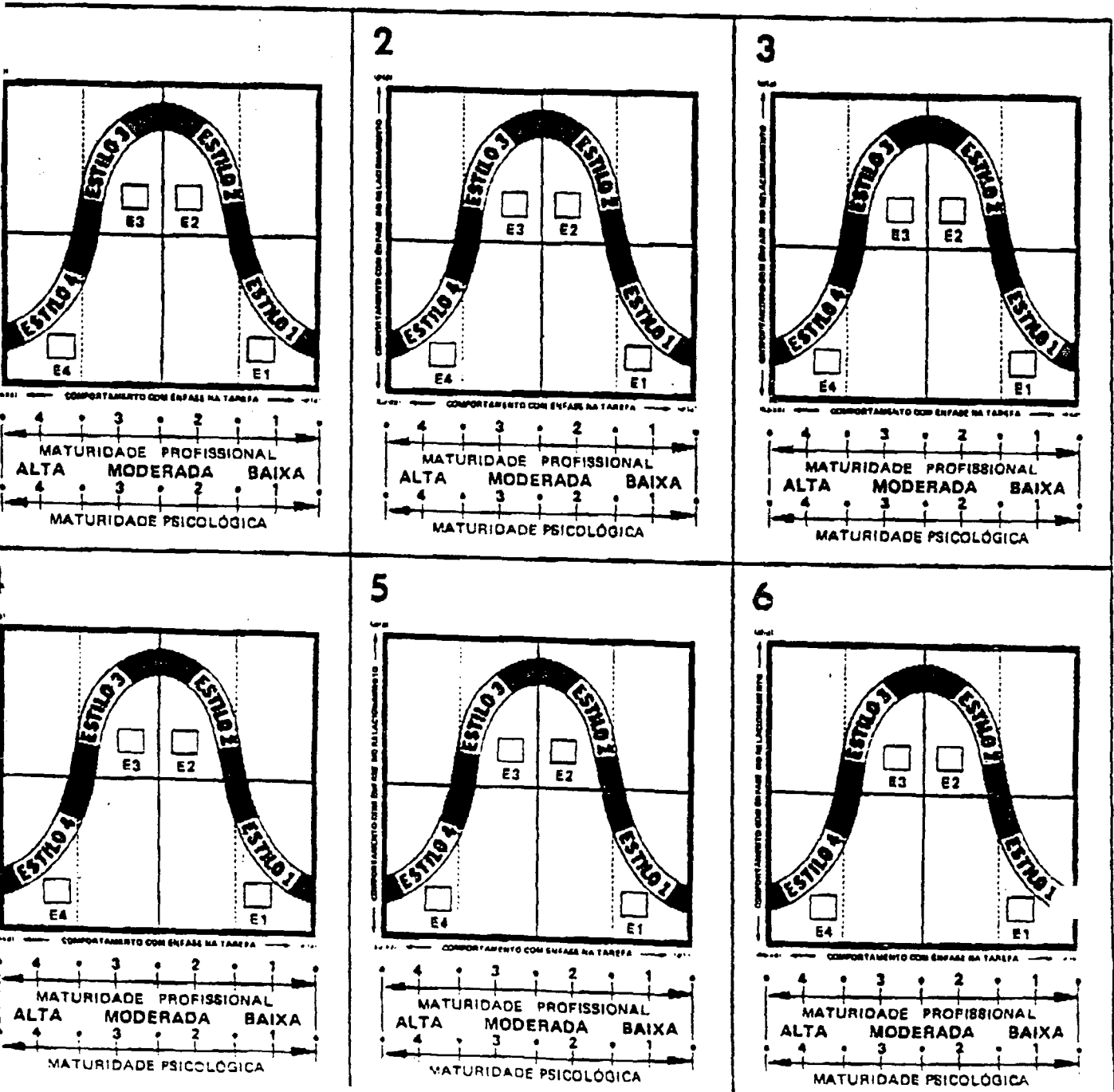
Descrição 2 = E2 (Estilo dois)

Descrição 3 = E3 (Estilo três)

Descrição 4 = E4 (Estilo quatro)

2. Agora transfira as avaliações de maturidade feitas para este subordinado quanto a cada objetivo na Parte II, fazendo um círculo no local apropriado na parte inferior dos Modelos de Liderança Situacional correspondentes da Parte III.

3. Trace uma linha ligando suas avaliações quanto a maturidade profissional e a maturidade psicológica em cada um dos Modelos de Liderança Situacional, para demonstrar a amplitude de maturidade desta pessoa em cada um de seus principais objetivos.



Parte IV – Matriz de Integração entre Maturidade e Estilo

A fim de determinar, com base em suas avaliações, o estilo de liderança mais adequado que você deveria adotar com este subordinado, em relação a cada um dos principais objetivos, utilize a Matriz de Integração entre Maturidade e Estilo da seguinte forma:

1. Para o Objetivo 1 localize, na matriz, o resultado de maturidade profissional no eixo horizontal e o resultado de maturidade psicológica no eixo vertical.
2. Trace uma linha imaginária a partir dos resultados de maturidade profissional e psicológica que você localizou na matriz. O quadrado onde essas duas linhas se encontrarem indica o estilo (ou estilos) adequado que você deveria estar adotando com este subordinado em termos deste objetivo específico. Na matriz, os estilos estão indicados pela notação E1 = Estilo um, E2 = Estilo dois, E3 = Estilo três e E4 = Estilo quatro.
3. Anote com um "X" no modelo de Liderança Situacional 1 da Parte III, o quadrante identificado pela matriz como sendo o estilo (ou estilos) adequado para o Objetivo 1.
4. Repita este procedimento para os objetivos restantes.
 - Compare a anotação (ou anotações) gerada pela matriz, com as designações de estilo principal e secundário feitas anteriormente para cada objetivo. Esta comparação permite que você verifique se está adotando "excesso de liderança", "pouca liderança" ou um "estilo de alta probabilidade de correspondência".
 - "Excesso de liderança" é quando o subordinado tem níveis elevados de maturidade, mas você está usando os estilos 3 e 2 num grau maior que o necessário. "Pouca liderança" é quando o subordinado tem níveis baixos de maturidade mas você está adotando os estilos 3 e 4 mais do que seria adequado. Um "estilo de alta probabilidade de correspondência" ocorre quando o estilo (ou estilos) que você vem utilizando tende a corresponder com os níveis de maturidade apresentados.

MATRIZ DE INTEGRAÇÃO ENTRE MATURIDADE E ESTILO

		E4	E4	E4	E3E4	E3	E3	E2E3	E2	E2
4		E4	E4	E4	E3E4	E3	E2E3	E2	E2	E2
	3	E4	E4	E3E4	E3	E3	E2E3	E2	E2	E2
	3	E3E4	E3E4	E3	E3	E3	E2E3	E2	E2	E1E2
	2	E3	E3	E3	E3	E2E3	E2	E2	E1E2	E1E2
	2	E3	E2E3	E2E3	E2E3	E2	E2	E2	E1E2	E1
	1	E2E3	E2E3	E2	E2	E2	E2	E1E2	E1	E1
	1	E2	E2	E2	E1E2	E1E2	E1E2	E1	E1	E1
	1	E2	E2	E1E2	E1E2	E1	E1	E1	E1	E1
			4	3	2	1				
		MATURIDADE PROFISSIONAL								

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIVROS

BARRA, Ralph. **Trabalho em grupo. Guia prático para tornar equipes eficazes.** Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 1993.

BYHAM, William C. **Zapp! O poder da energização: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação de seus funcionários.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

BYHAM, William C., WELLINS, Richard S., WILSON, Jeanne M. **Equipes ZAPP ! (empowered teams): Criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e a participação.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

BLANCHARD Kenneth, ZIGARMINI Patricia & ZIGARMINI Drea. **Liderança e o Gerente Minuto.** 9 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** 3 Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DRUCKER, Peter F.: **As novas realidades.** 3 Ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 2 Ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.

ELGOOD, Chris. **Manual de jogos de treinamento.** São Paulo: Editora Siamar, 1987.

FRANGOS, Stephen J. & BENNETT, Steven J. **Team Zebra: como uma equipe de 1500 pessoas reergueu a divisão de filmes preto & branco da Kodak.** São Paulo, Nobel, 1995.

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

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

MAXIMIANO, António Cesar Amaru. **A Gerência do trabalho em equipe**. São Paulo: Editora Pioneira, 1986.

MIRANDA, Maria G. **Jogos de Empresas**. São Paulo: Makron Book, 1993.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 2 Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, Coleção Administração e Negócios, 1995.

OUCHI, William G. **Teoria Z.** São Paulo: Nova Fronteira, 1983.

NELSON, Robert R. **Delegar: um passo importante, difícil e decisivo**. São Paulo: Makron Books, 1991.

PARKER, Glenn M. **Team players & Teamwork: a nova estratégia competitiva; a equipe e seus integrantes**. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.

PETERS, Tom. **Prosperando no caos**. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989.

PROCURSIN, Pedro. **Trabalho em grupo semi-autônomo**. São Paulo: Editora STS, 1995.

SCHOLTES, Peter R. **Times da Qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina.: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Editora Best Seller, 1990.

SPENCER, John & PRUSS, Adrian. **Gerenciando sua equipe**. São Paulo: Editora Siciliano, 1994.

VELZE Reginald. **Logística empresarial: uma introdução á administração dos transportes**. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios: 1974.

WISINKY, Jerry. **Como resolver conflitos no trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, serie Trabalho eficaz, 1994.

DISSERTAÇÕES e TRABALHOS ACADÊMICOS

AGUILAR Córdova Luis A. A voz do consumidor: uma abordagem de Jogos de Empresas. Florianópolis, 1995. Dissertação de mestrado EPS / UFSC.

BERNARD, Ricardo Rodrigo Stark. “Modelo para a adaptação de um jogo de empresas a realidade economico-financeira das empresas”. Florianópolis, janeiro 1993. Dissertação de mestrado EPS / UFSC.

COSTA, Maristela Tura. “Concepções dos executivos de Recursos Humanos sobre o desenvolvimento gerencial e desenvolvimento dos Recursos Humanos: um estudo multicaso”. Florianópolis, julho 1993. Dissertação de mestrado CSE / UFSC.

DETTMER, Armando Luiz. Sistema de Apoio a Decisão do GI-EPS. Manual do jogador. EPS/ UFSC, 1995

GDG, Grupo de Desenvolvimento Gerencial. GI-EPS Manual do Jogador. EPS / UFSC 1995.

HILDEBRAND Juliana Maes “Estilos de liderança e satisfação no trabalho: um estudo na companhia catarinense de águas e saneamento CASAN”. Florianópolis, julho 1988. Dissertação de mestrado CSE / UFSC.

LOPES, C. Maurício. Jogo de empresa Líder ; aperfeiçoamento do modelo e do sistema. Florianópolis, 1994. Dissertação de mestrado EPS / UFSC.

MALDONALDO, Edwin G. Implantação em micro computador de um modelo comportamental para treinamento da liderança empresarial: um enfoque das necessidades humanas. Florianópolis, 1991. Dissertação de mestrado EPS / UFSC.

NUNES, Valnei F. GEBAN-Gerência de Banco Comercial. Uma aplicação de jogos de empresas à atividade bancária. Florianópolis, dezembro 1991. Dissertação de mestrado EPS / UFSC.

QUEIROZ, Simone Hering. “Motivação para a Qualidade sob o enfoque da Liderança Situacional”. Florianópolis, 1996. Dissertação de mestrado EPS / UFSC.

TAJA, Luís A. Implantação em microcomputador de um modelo comportamental para treinamento da liderança empresarial; um enfoque na Liderança Situacional. Florianópolis, setembro 1990. Dissertação de mestrado EPS / UFSC.

VARGAS, Tapia Milagros, Maria de Flor. Jogo de empresas LIDERSIT: proposição de um aplicativo computacional para o treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos. Florianópolis, março 1996. Dissertação de mestrado EPS / UFSC.

ARTIGOS

ALBINO João Pedro. **OEA, uma ferramenta para o trabalho em grupo**. XVII ENANPAD, Anais Vol 2 n 1, p.58-67, 1993.

BLAIR, Gerard M. **Laying the foundations for effective teamwork**. IEE Science & Education journal, february 1993.

BORGER, Altair, et al. Substituição de equipamentos com inovação tecnológica: simulação de um cenário abrangente via jogos de empresas. ENEJEP, 1996.

CARBONE Pedro P. Desenvolvimento gerencial: correntes teóricas sobre gestão e liderança que dominaram as últimas décadas. O que privilegiar ?. ENANPAD XVI. vol 3, Formação e Treinamento, 1992.

CELSO de CAMPOS, Fernando & VAIRO BELHOT, Renato. Relações entre jogos de empresas e a gestão de manutenção de frotas de veículos. ENEJEP, 1996.

DIAS, Marcel P. Organizações produtivas e competitivas: contribuição do trabalho em equipe. Revista Treinamento & Desenvolvimento, São Paulo, n 40, p 42, abril 1996.

GOLDSCHMIDT Paulo C. Simulação e jogo de empresas. Revista de Administração de Empresas V17 n 3, p.43-46, maio/jun 1977.

KATZENBACH, Jon R. & SMITH, Douglas K. The discipline of teams. Harvard Business Review, p 111-120, march-april 1993.

KOPITTKE Bruno H. Simulação empresarial: faça o seu jogo. XII ENANPAD, Belo Horizonte, Anais Vol 1, p. 505-513, 1989.

KOPITTKE Bruno H., SELIG, P. M., DUARTE F. Jogos de empresas: combinação de dois jogos. IX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, Anais Vol 3, p. 313-319, 1989.

LANE David C. On resurgence of Managerial Simulations and Games. Journal of the Operational Research Society, p.604-625, 1995.

MARTINELLI Dante Pinheiro. A utilização de jogos de empresas no ensino de administração. Revista de Administração, São paulo 23(3), p.24-37, jul/set 1988.

MIRAMAR, Ramos Maia Vargas. Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. Revista de Administração, São Paulo, v.31, n.12, p 126-136, abril-junho 1996.

NOVELLI, José Gaspar Nayme. A contribuição da metodologia de jogos para o treinamento empresarial. Revista Treinamento & Desenvolvimento, São Paulo, n 40, p12-13, abril 1996.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Equipes de trabalho: a panacéia do momento. Tendências do trabalho, p 29-35, julho 1996.

SANTANA, Figueiredo Reginaldo, et al. Simulação de uma fábrica para introdução da questão da programação da produção por meio de jogos de empresa. ENEJEP, 1996.

SAAIA Antonio Carlos A. **Preferências de homens e mulheres que participaram de programas de aprendizagem com jogos de empresas.** XIX ENANPAD, Anais Vol 1 n 3, p.259-280, 1995.

TEIXEIRA, Thelma M. **Dinâmica de grupos nas empresas.** Treinamento & Desenvolvimento, p 28-29, dezembro 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Formando equipes.** Revista Decidir, São Paulo, n.12, p 12-17, julho 1995.

WARSCHAUER Claus L. **Jogo de empresas na área da produção: programação e controle da produção.** Revista de Administração de Empresas V17 n 3, p.47-48, maio/jun 1977.

WOLFF, Michael F. **Building teams - what works (sometimes).** Research Technology Management, Vol. 32, n. 6, p 9-10, nov-dec 1989.