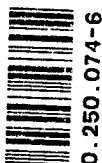


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



0.250.074-6

FLOR DE MARIA MILAGROS TAPIA VARGAS

UFSC-RU

JOGO DE EMPRESAS LIDERSIT:  
PROPOSIÇÃO DE UM APLICATIVO COMPUTACIONAL PARA O TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

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

20/03/96

Florianópolis - SC, Março de 1996.

FLOR DE MARIA MILAGROS TAPIA VARGAS

JOGO DE EMPRESAS LIDERSIT:  
PROPOSIÇÃO DE UM APLICATIVO COMPUTACIONAL PARA O TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

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.

BANCA EXAMINADORA:



---

PROF. BRUNO HARTMUT KOPITKE, Dr.  
Orientador.



---

PROF. FRANCISCO ANTONIO PEREIRA FIALHO, Dr.



---

PROF. ALVARO ROJAS LEZANA, Dr.

## DEDICATÓRIA

A mi Madre y hermanos, quienes a pesar de la distancia, me estimularon y apoyaron permanentemente.

A la memoria de mi querido Padre, quien se esforzó por darme lo mejor que puede ser heredado, mi educación.

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade que me concedeu em realizar o curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Ao professor Bruno Hartmut Kopittke, pela orientação e colaboração prestada no decorrer do trabalho.

À CAPES pelo apoio financeiro.

Ao Banco do Estado de Santa Catarina e à Secretaria de Estado da Saúde pelas valiosas sugestões e pelo apoio recebido.

Devo muito a minha amiga Sandra Vieira e a meus colegas Ivan Ricardo Gartner e Cledy Gonçalves Pereira, pela ajuda extensa e desinteressada, que me forneceram na revisão e escrita deste estudo.

Quero estender meu agradecimento a Eduardo e Cristina Talmasky, cujos comentários e críticas contribuíram a dar forma a esta monografia.

Finalmente, a todos aqueles que, direta ou indiretamente colaboraram para a realização desta obra.

## SUMÁRIO

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>PREFÁCIO</b> .....	<b>VII</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IX</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1.- Justificativa .....	1
1.2.- Objetivo Geral .....	2
1.3.- Objetivos Específicos .....	3
1.4.- Importância do Trabalho .....	3
1.5.- Limitações .....	4
1.6.- Metodologia .....	4
1.7.- Descrição e Organização do Trabalho .....	5
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>7</b>
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>7</b>
2.1 - Importancia da Liderança .....	8
2.2 - Modelos de Liderança .....	8
2.3 - Liderança Situacional .....	9
2.4 - Dinâmica da Liderança Situacional .....	12
2.5 - Combinação de Alta Probabilidade .....	13
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>14</b>
<b>ALCANCES E APLICAÇÕES DOS JOGOS DE EMPRESAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>14</b>
3.1.- Sistemas que podem ser representados em um Jogo. ....	15
3.2.- Usos dos Jogos de Empresas nos Ciclos de Desenvolvimento Organizacional. ....	16
3.3 - Os Jogos de Empresas e sua aplicação no ensino à distância. ....	19
3.4.- Considerações Gerais. ....	20

<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>21</b>
<b>OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL</b>	<b>21</b>
4.1.- Estilo de Liderança.	21
4.1.1.- Perfis Primários:	21
4.1.2.- Perfis Secundários:	23
4.1.3.- Instrumento de Avaliação dos Perfis de Liderança	24
4.2.- Avaliação da Versatilidade de Comando.	25
4.3.- Mensuramento do Conhecimento da Teoria da Liderança Situacional.	29
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>31</b>
<b>O SISTEMA COMPUTACIONAL</b>	<b>31</b>
5.1.- Apresentação do Sistema.	31
5.2.- Módulo Diagnóstico.	33
5.3.- Módulo Jogo do Chefe.	37
5.4.- Módulo Treinamento.	42
5.5.- Outras Opções no Programa.	46
5.6.- Recursos de Hardware e Software.	47
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>49</b>
<b>APLICAÇÕES PRÁTICAS</b>	<b>49</b>
6.1.- Aplicação na Universidade Federal de Santa Catarina:	49
6.2.- Aplicação em Cursos de Treinamento gerencial no BESC:	50
6.3.- Aplicação na Secretaria de Estado da Saúde:	51
6.4.- Observações Adicionais:	51
<b>CAPÍTULO VII</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>53</b>
7.1.- Conclusões.	53
7.2.- Recomendações.	56
<b>ANEXO 1</b>	<b>58</b>
<b>TESTE PARA DIAGNOSTICAR O ESTILO DE LIDERANÇA E A VERSATILIDADE DE COMANDO</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>62</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01:	DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO DE UM LÍDER .....	10
FIGURA 02:	DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO DE UM LÍDER .....	11
FIGURA 03:	O MODELO MODIFICADO DE GAGNES.....	15
FIGURA 04:	USO DOS JOGOS SIMULADOS NAS DIFERENTES ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DE UM CICLO EMPRESARIAL.....	17
FIGURA 05:	DIAGRAMA DE FLUXO PARA AVALIAR OS ESTILOS DE LIDERANÇA...	26
FIGURA 06:	ESTILOS DE LIDERANÇA EM FUNÇÃO DA MATURIDADE DOS SUBORDINADOS. ....	27
FIGURA 07:	AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DE COMANDO EM FUNÇÃO DA PONTUAÇÃO TOTAL ALCANÇADA. ....	28
FIGURA 08:	AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DA TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL EM FUNÇÃO DA PONTUAÇÃO ACUMULADA ALCANÇADA. ....	30
FIGURA 09:	ESTRUTURA DO PROGRAMA LIDERSIT. ....	32
FIGURA 10:	MENU DE ABERTURA DO LIDERSIT. ....	32
FIGURA 11:	OPÇÕES DO MÓDULO DIAGNÓSTICO. ....	33
FIGURA 12:	CADASTRO PRÉVIO REQUERIDO AO TESTE DE AUTOAVALIAÇÃO. ....	34
FIGURA 13:	TESTE PARA DIAGNOSTICAR O ESTILO DE LIDERANÇA E A VERSATILIDADE DE COMANDO DO USUÁRIO. ....	34
FIGURA 14:	MODO DE ACESSO À OPÇÃO CONSULTA.....	35
FIGURA 15:	OPÇÃO CONSULTA DO MÓDULO DIAGNÓSTICO. ....	36
FIGURA 16:	VISUALIZANDO RESULTADOS ATRAVÉS DA OPÇÃO CONSULTA DO MÓDULO DIAGNÓSTICO. ....	37
FIGURA 17:	OPÇÕES DO MÓDULO JOGO DO CHEFE.....	38
FIGURA 18:	INÍCIO DO JOGO DO CHEFE.....	39
FIGURA 19:	ACCESSO À OPÇÃO "MODIFICAR TESTE".....	40
FIGURA 20:	INCLUIR SITUAÇÕES NA OPÇÃO "MODIFICAR TESTE".....	41
FIGURA 21:	PONTUAÇÃO PARA A OPÇÃO "MODIFICAR TESTE".....	41
FIGURA 22:	OPÇÃO "CONSULTA" NO MÓDULO "JOGO DO CHEFE".....	42
FIGURA 23:	OPÇÃO "TREINAMENTO".....	43
FIGURA 24:	INTRODUÇÃO NO MÓDULO "TREINAMENTO".....	44
FIGURA 25:	INTERAÇÃO COM O MÓDULO "TREINAMENTO".....	45
FIGURA 26:	OPÇÃO DICA NO MÓDULO "TREINAMENTO".....	46
FIGURA 27:	MÓDULO "OPÇÕES".....	47
FIGURA 28:	ALTERAR SENHA DE PROTEÇÃO DO PROGRAMA TREINAMENTO.....	47

## PREFÁCIO

*Gostaria de poder escrever a fórmula que permita-nos tornar grandes líderes. Infelizmente, após este estudo, descobri que fórmulas rígidas não existem. A capacidade de liderança de uma pessoa é dada por um conjunto de ingredientes simultaneamente simples e complicados, muitas vezes de pouca visibilidade, mas mesmo assim eficazes.*

*Acredito que um bom líder deve ser capaz de resistir a testes extremamente duros, deve estar disposto a aprender continuamente, deve conhecer-se bem e ter clara sua identidade, deve saber fazer sua própria leitura da realidade, deve ser crítico de si mesmo e aceitar as críticas que venham dos outros, deve buscar a participação e provocar mudanças em seu ambiente, deve decidir no momento oportuno e assumir os resultados de suas decisões, deve sonhar alto e construir utopias mas ter os pés fincados na terra, deve amar a vida, gostar das pessoas, e se gostar.*



## RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo a criação de um Aplicativo Computacional, que permita que as pessoas se auto-analisem e possam desenvolver seu potencial de liderança submetendo-se a sessões simuladas no computador.

O *software* proposto, *Lidersit*, está baseado na Teoria da Liderança Situacional, cujos autores são Hersey e Blanchard. Este modelo de liderança considera que a situação é o elemento que determina o comportamento que deve assumir o líder perante seus subordinados. Os fatores predominantes são a adaptabilidade e flexibilidade que o líder precisa ter no exercício de sua liderança.

Neste trabalho ficou evidenciada a urgente necessidade de criar jogos de empresas que simulem sistemas sociais, pois estes modelos são considerados técnicas muito eficazes no treinamento e desenvolvimento de executivos dentro das organizações. Na atualidade são poucos os jogos de empresas voltados a esta área, portanto, o jogo de empresas *Lidersit*, satisfazerá esta escassez.

*Lidersit* pode ser considerado um instrumento de desenvolvimento empresarial, pois seu caráter eminentemente prático, permite-lhe ser uma ferramenta de treinamento de pessoal. O *software* apresenta também, um conjunto de características que segundo os especialistas, o tornam muito útil e aplicável no ensino a distância, sendo esta outra de suas possíveis utilidades.

Neste trabalho foram avaliadas três experiências práticas. Através delas comprovou-se que o programa *Lidersit* desperta o interesse do usuário, motivando-o ao auto-conhecimento e a uma autocrítica em seu estilo de comando.

## ABSTRACT

This dissertation has the aim of creating a new computing software that allows people to self-analyse and develop their leadership potential by subjecting themselves to computer simulated sessions.

The proposed software, Lidersit, is based on the theory of Situational Leadership, whose authors are Hersey and Blanchard. This leadership model takes into account that the situation is the element that decides which behavior the leader must assume with his subordinates. The prevailing factors are fitting and flexibility the leader needs to exert his leadership.

Through this research we can show the urgent necessity of creating groups of firms to simulate social systems, as they are considered very efficient techniques in training and developing businessmen inside organizations. Nowadays there are a few groups of firms dealing with this area, so the group of companies Lidersit would satisfy this shortage.

Lidersit can be considered as a business developing tool, as its eminent practical character allows it to be a tool in people's training. The software also presents a group of features that, according to the expert's view, makes it useful and applicable to the long distance teaching, and this is another of its possible uses.

Through three practical experiences evaluated in this research, it has been proved that the Lidersit program arouses the user's interest, motivating self-knowledge and self-criticism in his command style.

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

### 1.1.- Justificativa

Quando se pergunta aos administradores: "Qual é sua maior responsabilidade, ou, qual é seu problema mais importante" ; a resposta usualmente é: "A administração do pessoal".

Sabe-se que o administrador deve ser uma pessoa preparada para assumir os diversos níveis de responsabilidade diretiva dentro de uma organização. Sua principal missão é assumir a liderança para conseguir a cooperação dos diferentes membros da unidade que dirige.

No passado, a literatura de administração prestava pouca atenção à administração da força de trabalho nas operações. No seu lugar, a atenção se dirigia para os modelos quantitativos e para os aspectos técnicos das operações. Ao mesmo tempo, os psicólogos e os estudiosos das organizações realizaram importantes investigações acerca do comportamento humano nas empresas.

Devido a estes estudos, hoje sabe-se que o ser humano tem recursos sinérgicos ou forças com as quais pode contar, em outras palavras, ele tem um estilo próprio para interagir com outras pessoas. Ocorre, lamentavelmente, que nem sempre ele é capaz de aproveitar estes recursos adequadamente, seja por ignorância ou porque a situação ou grupo com o que esta convivendo não reage favoravelmente a seu estilo.

Especificamente dentro do ambiente empresarial, um estilo de liderança ineficaz, deteriorará a moral e o clima da organização. Alguns sintomas poderão traduzir-se em rotatividade, absenteísmo, aumento do número de acidentes, incremento do número de produtos defeituosos, maior quantidade

de reprocessos, aumento do número de reclamações e, em geral, uma notável queda da moral e a motivação, provocando uma grande redução da produção.

Portanto, é importante para todo administrador, gerente ou pessoa que exerce uma chefia e tem subordinados, conhecer suas próprias características individuais em termos do estilo que caracteriza sua ação. Essa parece ser a etapa mais importante que tem que ser estabelecida quando o rumo pretendido é o desenvolvimento amplo das potencialidades pessoais.

É importante destacar como o fator tempo é comprimido em todo jogo empresarial, sendo esta uma das principais vantagens destas simulações, pois em poucas horas de interagir com o jogo, o usuário consegue visualizar e aprender das conseqüências progressivas de suas decisões. Em condições normais, este treinamento poderia levar vários anos. Portanto, os jogos de empresas permitem desenvolver, em curto tempo, as capacidades daqueles que se preparam para dirigir empresas.

Poderia-se resumir tudo o que foi exposto na seguinte problemática: Qual seria o método pelo qual poder-se-ia desenvolver, em curto tempo, as capacidades daqueles que se preparam para administrar empresas?

Daqui nasce a necessidade de criar um software sobre liderança, que permita que as pessoas conheçam e aceitem seu próprio estilo de liderança, evidenciando seus pontos fortes e pontos fracos, com a finalidade de aproveitar esses pontos fortes, corrigir os pontos fracos e crescer e desenvolver-se como líderes.

## **1.2.- Objetivo Geral**

Este trabalho propõe como Objetivo Geral a criação de um aplicativo computacional sobre liderança que mensure e profile o comportamento de uma pessoa em termos de estilos de liderança.

### 1.3.- Objetivos Específicos

Os Objetivos Específicos a serem atingidos através do programa desenvolvido são:

- Diagnosticar o estilo de liderança do usuário;
- Testar a versatilidade de estilo de liderança da pessoa que se submete ao aplicativo computacional;
- Treinar aos usuários para aumentar sua versatilidade de liderança;
- Encorajar aos usuários a auto-perceber-se como líderes potenciais evidenciando seus pontos fortes e fracos;
- Estimular aos usuários no sentido de enriquecer seus conhecimentos via estudo contínuo do comportamento organizacional.

### 1.4.- Importância do Trabalho

Como temse descrito anteriormente, muitos administradores na atualidade se desenvolvem nos seus cargos sem ter uma noção clara de como lidar com seus subordinados. Os problemas derivados são inumeráveis e muito complexos, repercutindo diretamente sobre os níveis de produção da empresa.

Socialmente, é um tema permanentemente debatido (assim demonstra a literatura, que a preocupação contínua das empresas é: " Como fazer que um trabalhador faça o que eu desejo <sup>1</sup> ) ".

Considera-se que as organizações poderiam interessar-se na utilização do *software*, o qual permitiria a seus dirigentes autodiagnosticar-se e desenvolver-se na área, sem necessidade de recorrer a grandes investimentos.

---

<sup>1</sup> Walker Charles R. And L. Richardson, "Human Relations in an Expanding Company". New haven: Yale University Press, 1948.

Na área docente proporcionará um meio prático, permitindo que os alunos consolidem os conhecimentos teóricos alcançados, além de desenvolver, neste tipo de práticas em relações humanas simuladas, suas habilidades para administrar os recursos humanos numa empresa.

### **1.5.- Limitações**

Muitas pesquisas têm sido realizadas e existiram inumeráveis tentativas de definir a tipologia do líder ideal. Mas, apesar disso, na atualidade os estudos concluem que não há prova de confiança a respeito da existência de características universais de liderança. Mais ainda, não existe estilo ideal para nenhuma função, cargo ou atividade.

O Modelo Computacional proposto, não pretende determinar um estilo de liderança único e absoluto. Simplesmente pretende ser um marco referencial e um ponto de partida do auto-conhecimento, constituindo-se em um norteador importante da compreensão do próprio comportamento.

Entende-se que esta proposta poderá e deverá ser aperfeiçoada no futuro, mas satisfaz-nos apresentar um primeiro protótipo aberto, que acreditamos contribuirá a inspirar outros jogos nesta área.

### **1.6.- Metodologia**

Este trabalho foi elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica sobre as teorias da Liderança, após do qual, seleccionou-se a Liderança Situacional, em função de sua natureza prática e de sua simplicidade conceitual, o qual facilitou a elaboração do modelo computacional.

Posteriormente analisou-se a utilidade dos jogos de empresas, principalmente daqueles aplicados nas áreas de recursos humanos e de ciências comportamentais.

Derivado deste estudo, chegou-se à conclusão que as ferramentas práticas desenvolvidas nesta área são mínimas, e as simulações de jogos via computador também são poucas.

Em função destes fatos se avaliou a pertinência e viabilidade da criação e implementação de um jogo simulado nesta área. Não foi apenas constatada a utilidade e necessidade destes jogos simulados após este estudo, mas também a grande influência gerencial que eles têm nas organizações.

A escolha das variáveis e o equacionamento matemático em correlação com a teoria eleita foi a seguinte etapa. Logo, implementou-se o modelo e finalmente foi testado devidamente para fazer os ajustes e acompanhamentos correspondentes.

O resultado final foi a produção do sistema Leadersit.

### **1.7.- Descrição e Organização do Trabalho**

Este trabalho se inicia destacando a relevância do mesmo, assim como os usos práticos que dele se derivam, definindo os objetivos a serem alcançados, e sinalizando as limitações vinculadas à pesquisa.

No capítulo II, define-se porque a Liderança é um tema de permanente atualidade. Também são destacados os modelos comportamentais nesta área, os quais permitem, segundo as pesquisas efectuadas, que o líder consiga desenvolver e aprender comportamentos eficazes.

Finalmente apresentam-se os princípios teóricos da Liderança Situacional de Hersey e Branchard (modelo comportamental), no qual o programa Leadersit foi desenhado e implementado.

No Capítulo III, se expõe o tipo de modelos que podem ser representados em um jogo de empresas, assim como a utilidade deles nas organizações.

Evidencia-se que os sistemas sociais são mais difíceis de simular. Entretanto, é destacado porque é tão necessário formular este tipo de modelos.

No capítulo seguinte, explica-se a operacionalização do modelo conceitual. A identificação das variáveis que intervêm no modelo, e a integração das mesmas é explicada e detalhada nesta etapa.

No capítulo V, é apresentado o programa, ressaltando a facilidade de uso e navegação dentro do mesmo, assim como as funções dos principais comandos e ordens dentro do *software*.

O capítulo VI, expõe os resultados das três aplicações práticas efetuadas com o programa *Lidersit*.

Finalmente, no último capítulo, apresentam-se as conclusões e recomendações do trabalho ressaltando os principais efeitos e resultados na aplicação e uso do *software* proposto.



## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No transcorrer da historia humana, tem-se reconhecido cada vez mais, que a liderança é um dos aspectos significativos da atividade humana. Como resultado disto, dispone-se de um grande volumen de literatura, onde as variações de enfoque teórico e metodológico são muito amplias.

Psicólogos e sociólogos tem mostrado crescente interesse nos intentos de introduzir os métodos e o conhecimento das ciencias humanas no estudo da liderança. Estes estudiosos, coincidem em sinalizar que a liderança é parte de um sistema complexo, e embora algumas teorias sejam mais difundidas que outras, ainda é cedo para poder explicar isoladamente todas as dinâmicas subjacentes à liderança.

Entretanto, as pesquisas dos últimos anos têm aportado importantes conclusões. A ênfase atual mudou, em grande parte, dos traços para a identificação de comportamentos de liderança. Dentro dessa visão, o sucesso da liderança depende de comportamentos apropriados, habilidades e ações, e não de traços pessoais. Isto é muito importante e significativo, uma vez que comportamentos podem ser aprendidos e modificados, enquanto que traços são relativamente rígidos.

A natureza da liderança e sua posição no contexto da administração das organizações, tem sido a principal preocupação das pesquisas, principalmente desde a década de 1930. Embora houvesse muitos livros e artigos ilustrando a "boa" liderança antes desse período, tais obras eram, principalmente, teorias filosóficas ou sugestões com poucos ou nenhum dado para sustentar seus pontos de vista. Nas seguintes linhas abordaremos porque segue sendo um tema tão relevante e de permanente atualidade.

## 2.1 - Importancia da Liderança

Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem lideranças para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.

A liderança constitui um aspecto muito importante da administração.

Desde o ponto de vista funcional, é difícil que um grupo fale e atue sem um membro individual. Se todos falam ao mesmo tempo ninguém pode ouvir ou escutar. Se todos planejam simultaneamente ou atuam ao mesmo tempo sem planejamentos, não tem grupo, e sim uma reunião de indivíduos que planejam ou atuam.

Para que o grupo atue como unidade ou demonstre organização alguém deve verbalizar a necessidade de ordem. Um indivíduo dado deve criar ordem, e ao fazer-lo suministra meios simples pero necessários para a constituição do grupo.

Na medida em que os objetivos do grupo exigem maior diversidade de esforços e maior coordenação, se acentuará a necessidade do líder.

Nos últimos anos tem-se intensificado em nossa sociedade a demanda de liderança eficaz. Os programas de treinamento para melhorar a qualidade da liderança tem-se ampliado. Entretanto, aqueles que na atualidade são líderes ou treinando líderes devem atuar na base de determinadas teorias. A continuação apresentam-se estes modelos.

## 2.2 - Modelos de Liderança

Existem muitos modelos teóricos que pretendem explicar a natureza da liderança. As primeiras pesquisas tentaram identificar os traços que diferenciavam os líderes dos não-

líderes. De forma genérica, nenhum conjunto consistente de traços que se apresentasse estável entre grupos e tarefa, emergiu, apesar das contínuas tentativas.

Modelos mais recentes, evidenciam que a liderança é comportamental. Uma liderança eficaz portanto, exige um determinado comportamento e habilidades, do líder.

Estos modelos comportamentais conduziram pesquisas, em função das quais tem-se concluído que as habilidades e comportamentos que o líder precisa assumir para ser eficaz, podem ser adquiridas através de desenvolvimento gerencial e experiência no trabalho<sup>2</sup>.

Dentro dos modelos comportamentais, destaca-se a Liderança Situacional, teoria proposta por Paul Hersey e Kenneth Blanchard<sup>3</sup>.

### 2.3 - Liderança Situacional

Hersey e Blanchard delinearão ao propor esta teoria, duas dimensões do comportamento de um líder: O "comportamento de tarefa" (estrutura inicial), e "o comportamento de relacionamento" (consideração).

O grau com que o líder se dedica a definir papéis, dizer o que, como, quando e onde se deve realizar uma atividade, é denominado comportamento de tarefa.

O grau com que um líder se envolve com comunicação nos dois sentidos, presta atenção, facilita comportamentos, dá apoio sócio-emocional, é denominado comportamento de relacionamento. Ver figura 1.

---

<sup>2</sup> Hersey, Paul e Blanchard, Kenneth. "Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional". São Paulo. EPU, 1986. p. 196-197.

<sup>3</sup> Hersey, Paul e Blanchard, Kenneth. *op. cit.*

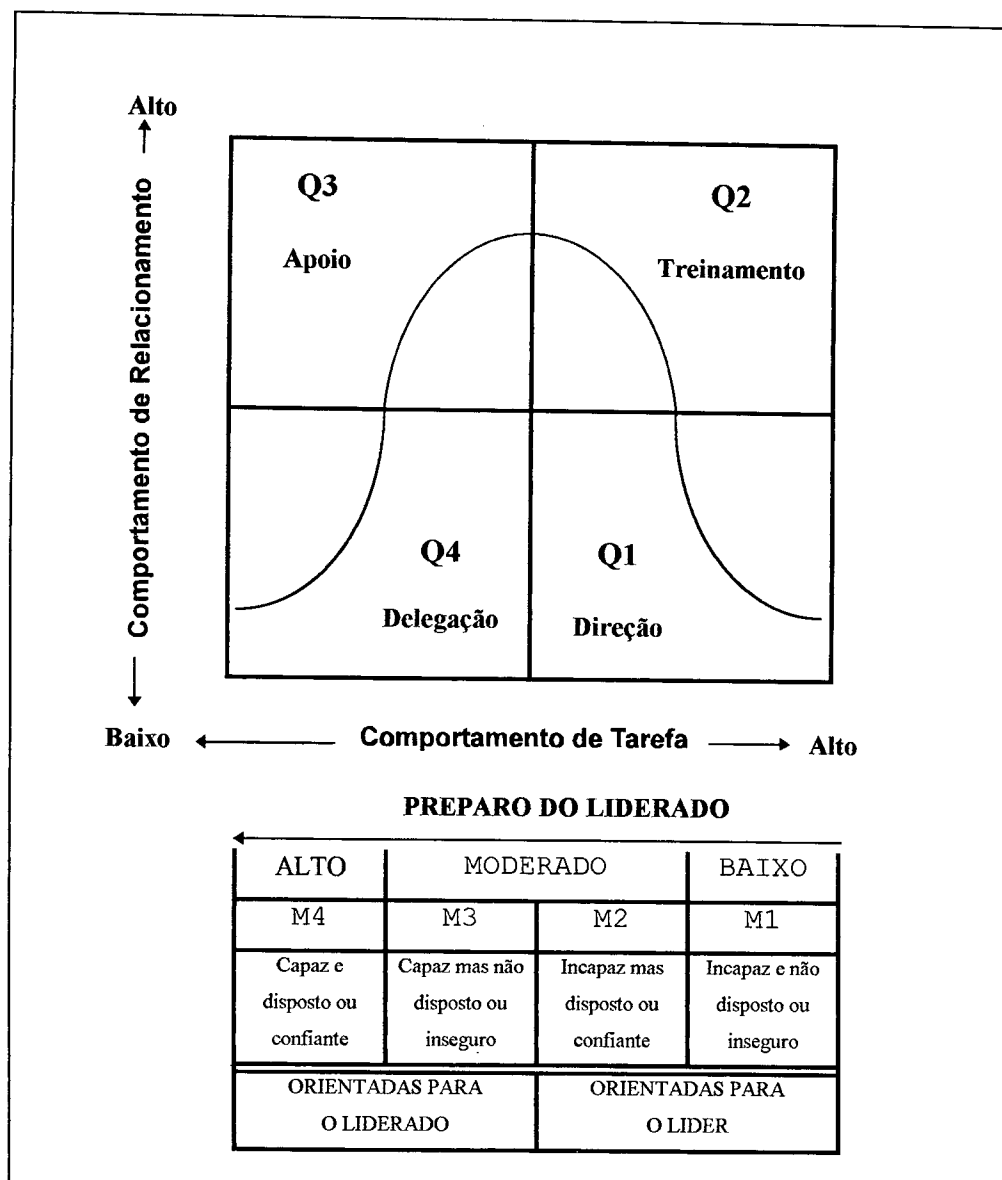
DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO DE UM LÍDER	
TAREFA	RELACIONAMENTO
Estabelecimento de metas	Dar Apoio
Organização	Comunicação
Estabelecimento de Prazos	Facilitar Interações
Direção	Prestar Atenção
Controle	Dar <i>Feedback</i>

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard, *Op. cit*

FIGURA 1.: Dimensões do Comportamento de um líder

Como mostra a figura 2; as duas dimensões do comportamento do líder formam quatro estilos possíveis de liderança:

- Direção (Q1), consiste em dar instruções específicas e supervisionar diretamente a execução da tarefa;
- Treinamento (Q2), reside em explicar as decisões e dar oportunidades para esclarecimento;
- Apoio (Q3), trata em compartilhar idéias e facilitar a tomada de decisões;
- Delegação (Q4), consiste em passar a responsabilidade pelas decisões e sua implementação.



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard, *Op. cit*

FIGURA 2: Dimensões do Comportamento de um líder

O estilo de liderança mais adequado (eficaz), que deve adotar um líder, depende da maturidade dos subordinados. Os autores desta teoria, afirmam que a maturidade do liderado tem duas dimensões:

- Maturidade no Trabalho ou Capacidade: é determinada pelo grau de experiência, habilidade, e conhecimento técnico nas tarefas realizadas;

- Maturidade Psicológica ou Disposição: Se refere ao nível de confiança, compromisso, motivação e capacidade de assumir responsabilidades no trabalho realizado.

Hambleton, Blanchard e Hersey<sup>4</sup>, desenvolveram dois instrumentos para avaliar estas maturidades: O Formulário de Avaliação do Gerente e o Formulário de Auto-Avaliação.

A figura 2 mostra também que o comportamento do líder é função do comportamento de tarefa e do relacionamento de seus subordinados.

## 2.4 - Dinâmica da Liderança Situacional

O processo da Liderança Situacional considera o estilo do líder em relação à maturidade do liderado, e das características da situação, como os pontos mais adequados para definir a eficácia do líder.

É importante conhecer a capacidade perceptual do líder, e como esse potencial para reagir a uma variedade de estímulos pode afetar sua reação diante das situações vivenciadas. Tais estímulos são recebidos do liderado e da situação. Suas necessidades e sua capacidade perceptual à qualidade e quantidade de estímulos disponíveis determinam sua flexibilidade ou Versatilidade de Comando.

Na dinâmica da liderança, o líder deverá ter disponível uma amplitude de comportamentos (flexibilidade de ação) para poder agir.

A flexibilidade de ação está relacionada aos recursos da personalidade do líder. As características de rigidez na estrutura da personalidade, e a falta de experiência e

---

<sup>4</sup> Hersey, Paul e Blanchard, Kenneth. *op. cit.*

treinamento, podem restringir as capacidades de comportamento do líder.

Os autores da teoria destacam que, quanto mais ampla é a faixa do estilo de um líder (flexibilidade), a probabilidade do mesmo ser eficaz em muitas situações é maior, mas esta característica do líder não garante a eficácia.

## **2.5 - Combinação de Alta Probabilidade**

A chave do sucesso de um líder, segundo a teoria, está baseada na adaptabilidade do estilo do líder; entendendo-se por adaptabilidade, a medida em que um líder é capaz de variar adequadamente seu estilo às exigências de uma determinada situação.

Essa adaptabilidade poderá ser conseguida na medida que a capacidade de diagnóstico do líder seja boa. Tal como foi exposto anteriormente, o diagnóstico do líder deverá apreciar a situação e a maturidade dos subordinados; desta forma será capaz de saber qual é o estilo certo no tempo exato. Neste ponto, intervirá sua flexibilidade de comando, a qual deverá estar em estreita relação com o estilo diagnosticado.

Em resumo, a Liderança Situacional, é uma teoria que possibilita ao líder variar de técnica de acordo com as diferentes condições e pessoas com as quais se defronta.

## CAPÍTULO III

### ALCANCES E APLICAÇÕES DOS JOGOS DE EMPRESAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

São diversos os modelos teóricos existentes que auxiliam na compreensão do comportamento humano nas empresas. Entretanto, são poucas as ferramentas usualmente oferecidas nesta área que permitem reproduzir um cenário simulado, através de um jogo.

As razões principais que pretendem justificar este vazio, colocam em evidência a dificuldade e complexidade de equacionar matematicamente os fatores humanos (maturidade, motivação, relações humanas e sociais, flexibilidade), que estão presentes em todo ambiente organizacional.

Pesquisas em torno da utilidade dos jogos empresariais<sup>5</sup>, concluem que estes constituem técnicas didáticas muito eficazes para o treinamento, desenvolvimento e conhecimento das necessidades de mudança comportamental e atitudes pessoais. Portanto, evidencia-se a oportunidade de elaborar jogos de empresas nesta área.

As dificuldades em modelar jogos de empresas, segundo os pesquisadores, esta em estreita relação com o sistema que eles representam. Isto é, jogos de empresas que simulam sistemas puramente sociais, são mais difíceis de equacionar que aqueles que simulam sistemas puramente tecnológicos.

A possibilidade de traduzir um sistema puramente social em um jogo de empresas, é discutido na seguinte seção.

---

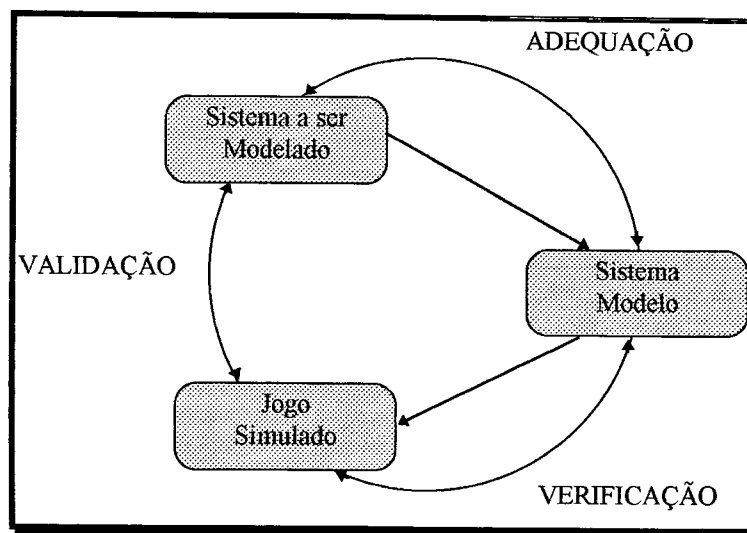
<sup>5</sup> Martinelli, Dante pinheiro. A Utilização dos Jogos de Empresas no Ensino de Administração. Revista de Administração, São Paulo: 23(3): pp 24-37, Julho/Setembro 1988.



### 3.1.- Sistemas que podem ser representados em um Jogo.

O modelo modificado de Gagnés<sup>6</sup>, na Figura 3, ilustra a relação de modelos e simulações da realidade. Os sistemas a serem modelados podem ser Sistemas Sociais, Tecnológicos ou Sociotécnicos.

Um modelo pode ser uma representação abstrata dos sistemas de trabalho, mostrando seus principais elementos e suas relações. Um jogo de simulação combina as características de um jogo (cooperação, regras, jogadores), com aquelas de simulação (aspectos críticos da realidade).



Fonte: Gagnés, R.E. , *Op. cit*

FIGURA 3. : O Modelo Modificado de Gagnés

Gagnés identifica várias etapas na construção de um jogo simulado. Ele parte da análise do sistema de trabalho a ser modelado. Surge então o sistema modelo, o qual tem bem definidos e parametrados os elementos que serão estudados. A

<sup>6</sup> Gagnés, R.E.. Computer modeling and simulation handbook ..... Mk. III. Simulation 26, 5, 147-154. (1976)

partir deste sistema modelo se inicia a construção do jogo simulado.

Gagnés também afirma que neste processo, a adequação, verificação e validação, estão sempre presentes.

A adequação se dá entre o sistema de trabalho a ser modelado e o sistema modelo proposto, e deve existir entre eles um ajuste apropriado. Estes dois modelos devem comparar-se mutuamente, de maneira tal que o sistema modelo a ser proposto retrate, na medida do possível, a situação específica que se quer estudar.

A verificação é a comprovação e revisão constante entre o sistema modelo e o jogo simulado, visando a construção de um modelo abstrato (jogo), que reproduza o melhor possível o sistema modelo.

A Validação é o exame que permitirá ou não, sistematizar, difundir ou generalizar as experiências aprendidas no jogo no cenário da vida real.

O modelo de Gagnés está presente em todo jogo empresarial, e através dele podemos modelar sistemas puramente sociais, tecnológicos ou ambos.

### **3.2.- Usos dos Jogos de Empresas nos Ciclos de Desenvolvimento Organizacional.**

Tanto as ferramentas teóricas como práticas se fazem necessárias para gerenciar os processos de mudança nas organizações.

Para Vartiainen<sup>7</sup>, as ferramentas teóricas consideram conceitos e princípios heurísticos usados durante os processos de mudança. Entretanto as ferramentas práticas, como os jogos

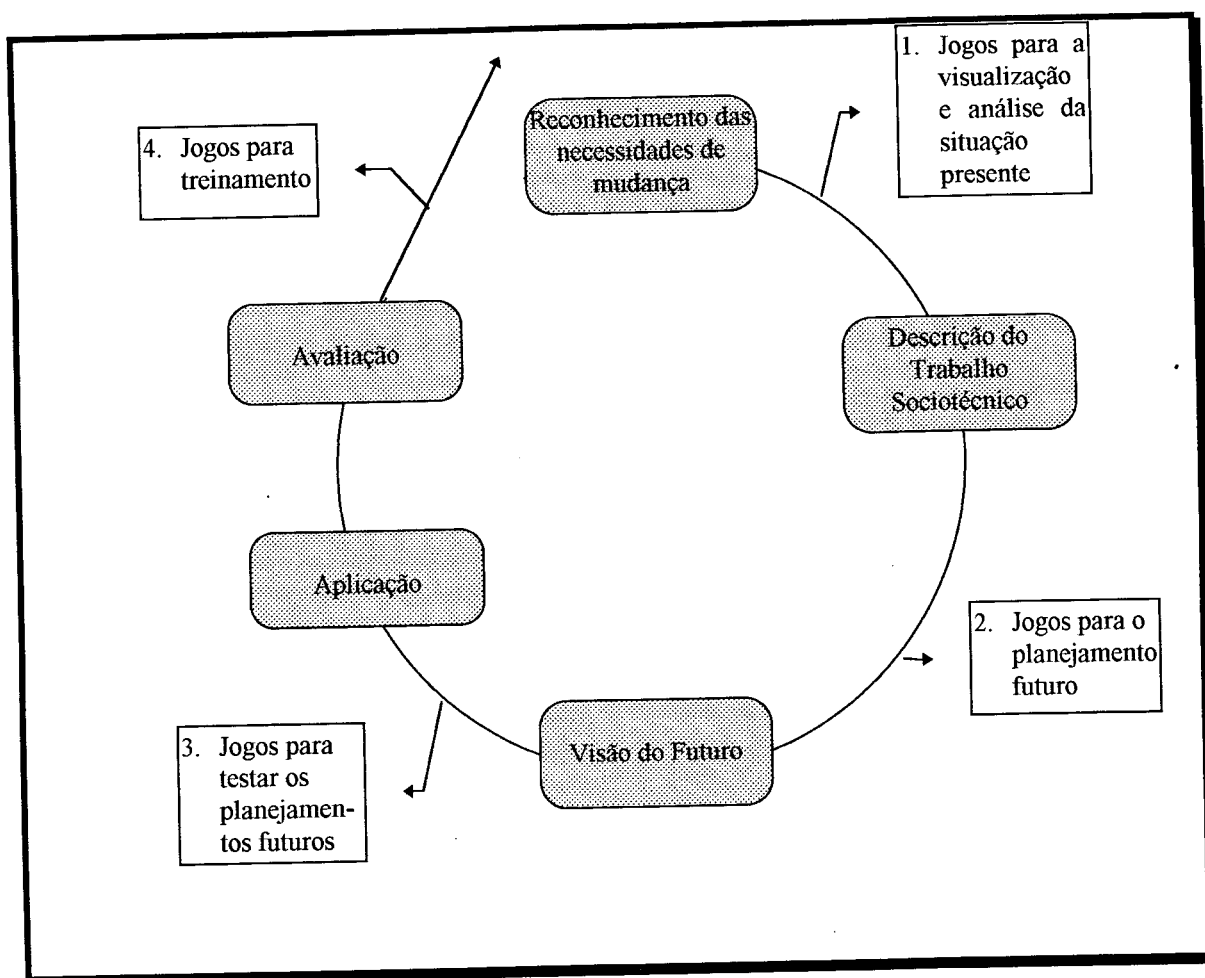
---

<sup>7</sup> Vartiainen, M. (1991). Sociotechnical work description and other tools of participative work design. In: Quéinnec, Y, and Daniellou, F. (Eds.) Designing for everyone, Vol. 1. Proceedings of the 11th Congress of the International Ergonomics Association, pp. 388-390. London, New York, Philadelphia: Taylor & Francis.

de simulação, são procedimentos e instrumentos específicos e técnicos.

O ciclo de desenvolvimento proposto por Ruohomäki<sup>8</sup> na Figura 4, é um modelo abstrato de uma típica descrição de processos de mudanças organizacionais, usados em diferentes estudos. Nele, se apresentam várias fases:

Primeiro, a necessidade de mudança deve ser reconhecida e identificada. Esta necessidade pode ser uma visão preliminar de como as coisas podem ser no futuro.



Fonte: Vartiainen, M. and Ruohomäki, *Op. cit*

**FIGURA 4 : Uso dos Jogos Simulados nas diferentes etapas de desenvolvimento de um ciclo empresarial**

<sup>8</sup> Vartiainen M. and Ruohomäki, "Simulations games as tools for work development and their psychological bases", Human Factors in Organizational design and Management, G.E. Bradley and H.W. Hendrick (Editors), 1994

Segundo, uma análise do estado dos acontecimentos atuais é feita, o qual resulta na descrição do trabalho sociotécnico.

Terceiro, uma pessoa crítica examina e avalia a situação. A análise resulta na síntese: "A visão do amanhã".

Quarto, a visão é aplicada na prática ao objeto de mudança.

Quinto, se a avaliação demonstra ser adequada, esta é generalizada e propagada sobre a totalidade do sistema de trabalho.

Também, uma avaliação é feita para verificar o sucesso do desenvolvimento do trabalho. Seguindo um novo desenvolvimento o sistema inicia novamente, sendo aperfeiçoado sobre um nível qualitativamente mais alto. Graficamente, o ciclo descreve uma espiral.

De acordo com Vartiainen & Ruohomäki<sup>9</sup>, os jogos têm diferentes utilidades dependendo da fase da qual derivam. Assim, numa primeira etapa do ciclo, jogos simulados podem ser utilizados para visualizar e analisar criticamente o estado presente, no sentido de identificar os problemas e propor soluções. A representação concreta do jogo pode ajudar os participantes a criar uma nova visão e compartilhar o entendimento do atual sistema de trabalho. Experiências de jogos ajudam os participantes a produzir idéias para desenvolver.

Numa segunda etapa, os jogos simulados são usados para organizar o trabalho no futuro, para isto são incentivados planejamentos participativos. Concretamente, interpretações e diálogo facilitam inovações no planejamento.

Numa terceira etapa, modelos básicos sobre visões podem ser testados e avaliados com jogos simulados, antes da implementação das mudanças na organização. Adicionalmente, podem ser treinados novos métodos de trabalho e podem ser antecipadas necessidades de qualificações.

Finalmente, depois das mudanças organizacionais, jogos simulados também permitem a possibilidade de um contínuo treinamento. Observa-se então, que os jogos podem cumprir

---

<sup>9</sup> Vartiainen M. and Ruohomäki, *Op. cit.*

papéis importantes que contribuem para fortalecer as etapas de mudança organizacional.

As aplicações de um jogo de empresas dependem do sistema que eles retratam. No seguinte item, serão apresentadas as aplicações dos jogos de empresas, principalmente daqueles voltados às habilidades comportamentais.

### **3.3 - Os Jogos de Empresas e sua aplicação no ensino à distância.**

Existem varias formas de aplicação dos jogos de empresas em geral. Uma delas é o ensino a distância.

Um estudo realizado por Wilhelm e Kopittke<sup>10</sup>, demonstra a viabilidade econômica e operacional dos jogos de empresas aplicados no ensino à distância, além de concluir em base a uma experiência prática, que este tipo de sistemas oferecem uma grande funcionalidade para estas aplicações.

Muitos e variados são os materiais didáticos disponíveis no ensino a distância. Wolfram Laaser<sup>5</sup> destaca entre eles o software desenvolvido e difundido em discos flexíveis para o computador pessoal. Ele conclui que este é um dos meios mais populares que permitem o ensino do estudante em casa ou, se não dispõe do equipamento necessário, em um centro regional de estudos.

Na universidade a modalidade de muitos jogos de empresas criados e aperfeiçoados, correspondem a esta categoria; e em particular, resulta cada vez mais importante, disponibilizar os jogos desta maneira.

Wolfram Laaser<sup>11</sup>, revela também, que os usuários esperam que estes programas incorporem aplicações das teorias a casos

---

<sup>10</sup> Wilhelm, Pedro P. H. e Kopittke, Bruno H. "Microinformática no treinamento gerencial à distância". In: XIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1993, Florianópolis. Anais .... Florianópolis: ABEPRO, 1993. p. 644-648.

<sup>11</sup> Wolfram Laaser, "Desenho de Software para o Ensino a Distância". FernUniversität Hagen; Postfach 940 D-58084 Hagen.

práticos, e na medida que estas necessidades são satisfeitas, a aceitação e demanda deles é muito maior.

O mesmo autor destaca em seu artigo a exigência dos usuários a respeito de um manejo confortável dentro do programa, o uso do *mouse* e a possibilidade de reproduzir as páginas eletrônicas.

### 3.4.- Considerações Gerais.

Os jogos de empresas na área de recursos humanos, servem para promover reflexões e aprendizagens sistêmicas e possibilitam a transferência de efeitos sobre processos reais de trabalho.

Os jogos, proporcionam aos participantes a possibilidade de compreender suas ações e tarefas de trabalho no contexto de sua organização. Tal como temse observado, podem ser modelados em todas as fases do ciclo de desenvolvimento de uma empresa.

Os jogos podem simular situações sociais, tecnológicas ou sociotécnicas do cenário empresarial com a finalidade de exercitar as pessoas naquelas habilidades que formam parte de seu desenvolvimento integral.

Em base a múltiplas experiências universitarias<sup>12</sup>, temse constatado a viabilidade e êxito dos jogos de Empresas em aplicações no ensino à distância.

Estudos citados neste capítulo, destacam os *softwares* para o "Ensino, ou Treinamento Baseado em Computadores (CBT's)", em forma de disquetes, que incorporam aplicações das teorias a casos práticos, como os preferidos pelos usuários.

Portanto, a construção de um *software* deverá considerar estas características na sua produção, com a finalidade de satisfazer às necessidades esperadas

---

<sup>12</sup> Wilhelm, Pedro P. E Kopittke, Bruno, *Op. cit.*

# CAPÍTULO IV

## OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL

### 4.1.- Estilo de Liderança.

Hersey e Blanchard, preocupados em caracterizar os perfis de liderança, fizeram vários estudos no *Center for Leadership Studies* durante mais de dez anos, utilizando os instrumentos de Descrição da Eficácia e Adaptabilidade do Líder (LEAD)<sup>13</sup>. Eles constataram o seguinte:

a) A maioria das pessoas possui um estilo de liderança primário e um estilo de liderança secundário;

b) Uma pessoa terá sempre pelo menos um estilo primário de liderança;

c) Uma pessoa poderá não ter nenhum ou apresentar até três estilos secundários de liderança;

A seguir são definidos e descritos os perfis primários e secundários que podem apresentar-se no comportamento de um líder.

#### 4.1.1.- Perfis Primários:

Define-se o estilo de liderança primário como aquele padrão comportamental mais frequentemente utilizado por uma pessoa para tentar influenciar nas atividades dos outros.

Estes estilos primários são caracterizados por:

---

<sup>13</sup> Hersey, Paul e Blanchard, Kenneth. "So you Want to Know Your Leadership Style?", *Training and Development Journal*, fev. 1974

Dirigir (Q1) : O líder atua como dirigente e toma as decisões em nome do grupo. Não permite participação alguma nas decisões.

O líder autoritário determina os programas do grupo, faz os planos mais importantes, só ele conhece a seqüência de passos futuros nas atividades do grupo, somente ele dita as atividades dos membros e o padrão de inter-relações entre estes.

Esse tipo de líder não tem confiança em que as pessoas possam tomar decisões judiciosas, escolher os objetivos mais adequados, e vencer as dificuldades.

Este tipo de líder tende a produzir, depois de certo tempo, indivíduos imaturos.

Treinar (Q2) : Neste caso o líder explica as decisões e dá oportunidades para esclarecimentos. Este tipo de líder teme entregar seu cargo a outra pessoa, porque nunca está seguro de que outro líder possa conduzir seu grupo com a mesma dedicação e eficiência.

Um dos defeitos desse tipo de liderança é o crescimento e desenvolvimento apenas dos líderes, que têm oportunidade de tomar decisões, cometer erros e aprender com a própria experiência.

Apoiar (Q3) : Corresponde àqueles líderes que encorajam o grupo, colaboram na formulação de idéias e facilitam a tomada de decisões. Ele se compromete com seus subordinados no trabalho, mas teme delegar totalmente a responsabilidade neles, impedindo desta maneira o total crescimento dos liderados.

Delegar (Q4) : Corresponde àqueles líderes que acreditam que a melhor forma de dirigir é não dirigir em absoluto, deixando que os indivíduos (maduros e imaturos) tenham uma completa liberdade, sem guia e sem controle ou ajuda. Esta forma de trabalho conduz, frequentemente, a experiências insatisfatórias ao ser aplicado em liderados que não têm alcançado o grau de maturidade necessário para auto-conduzir-se.



#### 4.1.2.- Perfis Secundários:

Define-se o estilo de liderança secundário como o comportamento que uma pessoa tende a utilizar em certas ocasiões para tentar influenciar as atividades dos outros.

Estes estilos secundários são assim caracterizados:

Perfil Q1/Q3 : São as características que definem o comportamento daqueles líderes que adotam relacionamentos altamente estruturados e rigorosos com a maioria das pessoas, pois as consideram más ou contrárias a ele mesmo; ou fornecem apoio sócio-emocional às pessoas que consideram criativas e automotivadas. O maior problema deste tipo de liderança é que não ajuda a desenvolver o potencial das pessoas, por que não ha delegação de responsabilidades aos subordinados.

Perfil Q1/Q4 : São as características que definem o comportamento daqueles líderes que rotulam a seus liderados de competentes ou incompetentes, e de acordo com isso age delegando-lhes toda sua confiança ou supervisionando-lhes rigorosamente o trabalho. Estes líderes não permitem desenvolver as habilidades necessárias para que pessoas de baixos níveis de maturidade alcancem níveis mais altos.

Perfil Q2/Q3 : São as características que definem o comportamento daqueles líderes que têm dificuldades em resolver problemas disciplinares e tratar com grupos de trabalho imaturos, assim como delegar responsabilidades a pessoas competentes.

Perfil Q1/Q2 : São as características que definem o comportamento daqueles líderes que precisam dar as instruções e orientações permanentemente para sentir-se satisfeitos, e são muito variáveis quanto a seu comportamento de relacionamento. Não logram desenvolver plenamente o potencial das pessoas.

Perfil Q2/Q4 : São as características que definem o comportamento daqueles líderes preparados para desenvolver relacionamentos pessoais com seus subordinados, em ambientes caracterizados por comunicações bilaterais e apoio sócio-emocional. Entretanto, apresentam dificuldade na delegação de responsabilidades, pois não fornecem participação e apoio

quando é necessário. Também têm problemas em adotar níveis de maior autoridade quando a situação o exige.

Perfil Q3/Q4 : São as características que definem o comportamento daqueles líderes preparados para trabalhar com pessoas maduras e capazes; entretanto têm problemas para dirigir, controlar e supervisionar de forma rigorosa, principalmente quando têm que lidar com pessoas que precisam deste comportamento.

#### **4.1.3.- Instrumento de Avaliação dos Perfis de Liderança**

Tomando como base as descrições e classificações dos estilos primários e secundários de um líder, foi utilizado<sup>14</sup> um questionário com 12 perguntas (Ver Anexo 1). Estas questões, descrevem uma determinada situação, onde se aprecia um grupo de subordinados com determinadas características de maturidade.

Cada uma das 12 questões têm quatro alternativas de resposta, que por sua vez têm sido formuladas em função dos quatro estilos primários do comportamento de um líder.

O usuário, após ler a questão ou situação correspondente e avaliar a maturidade do grupo, escolhe uma alternativa de resposta que demonstra qual é seu padrão de comportamento nessa determinada situação. Cada resposta se classifica como estilo Q1, Q2, Q3 ou Q4.

Ao término do questionário, é diagnosticado o perfil de liderança do usuário em função da pontuação acumulada em Q1, Q2, Q3 e Q4, de acordo com o diagrama de fluxo apresentado na figura 4.1.

O modelo, ao fazer o diagnóstico do Perfil de Liderança do usuário, anexa uma mensagem adequada especialmente para aqueles que têm problemas em adotar o estilo Delegativo e/ou Autoritário. No diagrama de Fluxo da figura 5 são chamados de "Mensagens A e B", respectivamente.

---

<sup>14</sup> O questionário utilizado não foi elaborado pela autora deste trabalho. Utilizou-se um questionário padrão aplicado nos cursos de Liderança Situacional.

Os perfis mistos QX-QY (onde X e Y variam de 1 a 4), são tipificados quando a pontuação acumulada em QX é o máximo valor e é maior ou igual a sete, e QY é a segunda maior pontuação acumulada.

Para diagnosticar os perfis puros, se dá um tratamento especial aos grupos de risco<sup>15</sup> "Determinar" e "Delegar". Estes grupos de líderes, segundo os autores, são os que têm menos probabilidade de sucesso, devido a, quando não agem no grupo adequado, a probabilidade de ser o estilo menos eficaz é maior. Ver Figura 4.2.

Para estes grupos, se a pontuação acumulada em Q1 ou Q4, é a pontuação máxima e maior ou igual a cinco, indica um perfil puro "Autoritário" ou "Delegativo", respectivamente.

Se a pontuação acumulada em Q2 ou Q3, é a pontuação máxima e maior ou igual a seis, então trata-se de um perfil puro "Persuasivo" ou "Participativo", respectivamente.

Se todas as questões são respondidas corretamente, então o programa tipifica o usuário como um Líder eficaz.

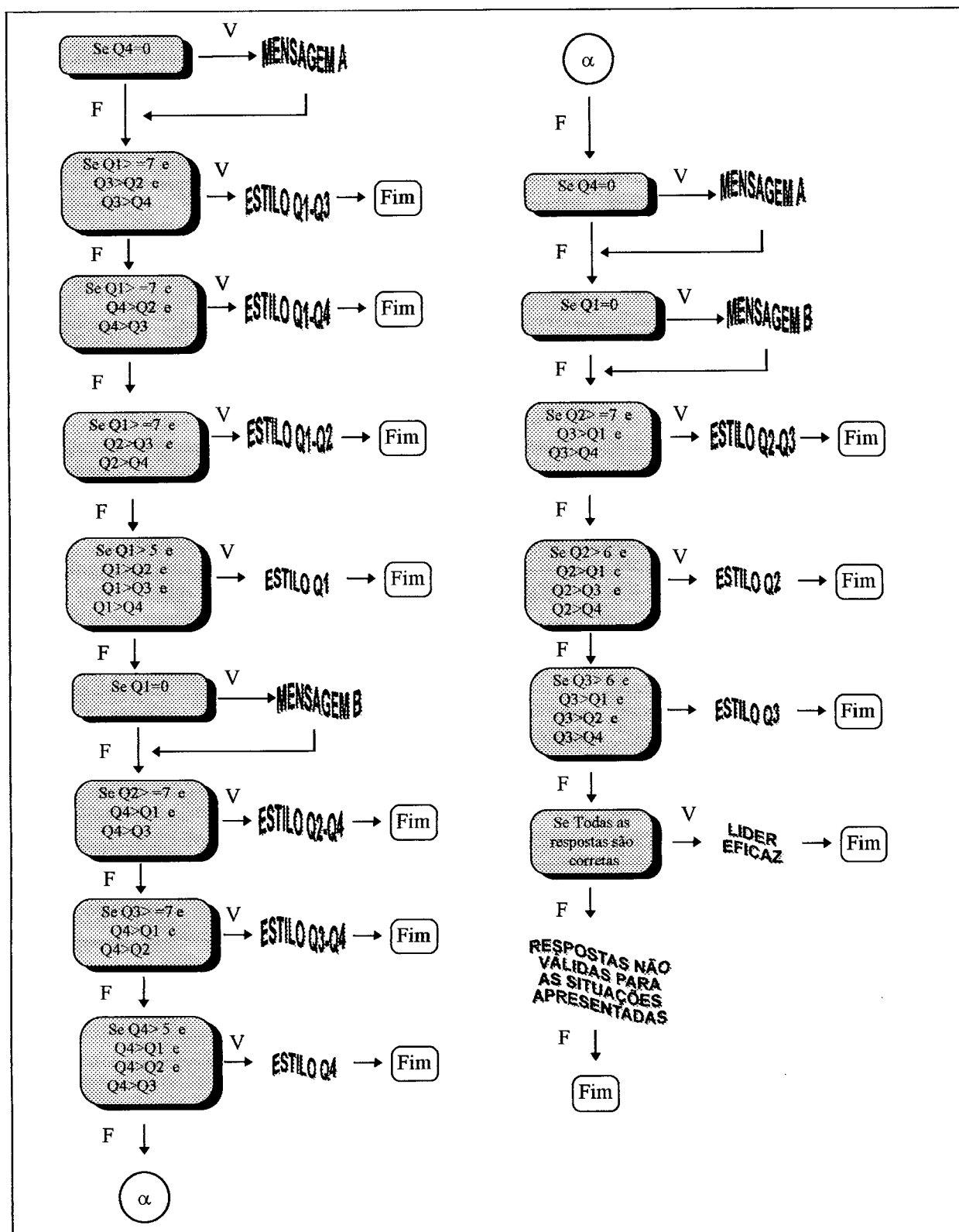
Finalmente, se o usuário não se encaixa em nenhum destes grupos, o programa emite um mensagem específico.

#### **4.2.- Avaliação da Versatilidade de Comando.**

A Teoria da Liderança Situacional, tal como foi descrito no terceiro capítulo, indica qual é o estilo de maior probabilidade de êxito que deve adotar um líder após ter feito o diagnóstico da situação.

---

<sup>15</sup> Hersey, Paul. "Situational Leadership: Some Aspects of its Influence on organizational Development: , University of Massachusetts, 1975



Fonte: Tapia Vargas, Flor de María

FIGURA 5.: Diagrama de Fluxo para avaliar os Estilos de liderança

Entretanto, pode acontecer que o líder não aplique o estilo certo, seja por questões de capacidade, flexibilidade ou adaptabilidade. Neste caso, os autores da teoria avaliaram para os diferentes graus de maturidade dos subordinados, a probabilidade de sucesso de todos e cada um dos comportamentos de um líder (ver figura, 6).

MATURIDADE	ESTILO DE LIDERANÇA			
	MELHOR	2° MELHOR	3° MELHOR	MENOS EFICAZ
M1 Baixa	Q1 Determinar	Q2 Persuadir	Q3 Compartilhar	Q4 Delegar
M2 Baixa a Moderada	Q2 Persuadir	Q1 ou Q3 Determinar ou Compartilhar.		Q4 Delegar
M3 Moderada a Alta	Q3 Compartilhar	Q2 ou Q4 Persuadir ou Delegar		Q1 Determinar
M4 Alta	Q4 Delegar	Q3 Compartilhar	Q2 Persuadir	Q1 Determinar

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard, *Op. cit*

**FIGURA 6.: Estilos de liderança em função da maturidade dos subordinados.**

Em função destes conceitos, o modelo desenvolvido atribui um peso a cada uma das alternativas de resposta das 12 questões formuladas no primeiro módulo (ver anexo 1).

Concluído o teste, se totaliza quantos "melhores estilos", quantos "segundos melhores estilos", quantos "terceiros melhores estilos" e quantos "estilos menos eficazes" seleciona o usuário, e procede à ponderação destas respostas da seguinte maneira:

(+2) para o total das melhores alternativas; (+1) para o total dos segundos melhores estilos; (-1) para o total dos

terceiros melhores estilos; e (-2) para o total de estilos menos eficazes.

Em função do somatório destes totais ponderados se obtém uma Pontuação Total, que oscila entre +24 e -24, para valores máximos e mínimos alcançados respectivamente.

Esta Pontuação Total permite emitir uma mensagem que fornece ao usuário o grau em que ele é capaz de adaptar seu comportamento e variar apropriadamente seu estilo de liderança. Os intervalos em que são emitidas as mensagens são mostrados na figura 7:

AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DE COMANDO	
PONTUAÇÃO TOTAL (PT)	MENSAGEM
PT >= 20	Representa pessoas que são capazes de variar adequadamente seu estilo de liderança, o qual permite-lhes ser eficazes em muitas situações.
15 <= PT < 20	Representa pessoas que têm uma faixa de estilo ampla, portanto tem um alto grau de flexibilidade; porém, devem melhorar um pouco mais sua capacidade de diagnosticar situações para lograr atingir níveis mais altos de eficácia.
10 <= PT < 15	Representa pessoas que têm um grau de flexibilidade entre médio e bom; não são insensíveis aos princípios da Liderança Situacional, mas devem aprender a compatibilizar os estilos com a situação apresentada.
05 <= PT < 10	Representa pessoas que utilizam poucos padrões de comportamento para influenciar o trabalho de seus subordinados. Apresentam limitações em relação à flexibilidade de comando.
00 <= PT < 05	É um resultado típico para quem não conhece ou tem apenas algumas informações sobre a teoria da Liderança Situacional. O programa sugere para este grupo, consultar o módulo de treinamento.
PT < 00	Indicam que os estilos utilizados não são adequados para as situações apresentadas.

Fonte: Tapia Vargas, Flor de María

FIGURA 7.: Avaliação da Versatilidade de Comando em função da Pontuação Total alcançada.

### 4.3.- Mensuramento do Conhecimento da Teoria da Liderança Situacional.

O módulo "Jogo do Chefe", tem a finalidade de testar os conhecimentos do usuário sobre a teoria da Liderança Situacional.

O usuário é confrontado durante quinze minutos com uma bateria de perguntas e respostas.

As questões são as doze formuladas no anexo 1, e as alternativas de respostas correspondem a cinco grupos. Cada grupo apresenta quatro alternativas de resposta.

Tanto as questões, quanto as alternativas de resposta são sorteadas aleatoriamente pelo modelo por um tempo de quinze minutos.

Analogamente ao módulo de auto-avaliação, o modelo pondera cada resposta do usuário da seguinte maneira:

- (+2) se foi escolhida a melhor opção,
- (+1) se foi escolhida a segunda melhor opção,
- (-1) se foi escolhida a terceira melhor opção, e
- (-2) se foi escolhida a opção menos adequada.

Ao final dos quinze minutos tem-se um diagnóstico baseado no total de pontos acumulados.

Previamente ao projeto deste módulo, foi analisado o Tempo Médio que uma pessoa leva desde a leitura e análise da situação apresentada, e bater um click na alternativa de resposta escolhida. Para isto foram cronometradas dez pessoas. Por cada uma delas se levantaram dez tempos. Finalmente, destes cem dados, foi calculado o Tempo Médio por Resposta, equivalente a 0,6 minutos.

Em função disto o Pontuação Média Máxima que poderia acumular-se em quinze minutos de jogo seria de cinquenta pontos.

O modelo emite mensagens tal como é mostrado na figura 8.

AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DA TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL	
PONTAÇÃO ACUMULADA (PA)	MENSAGEM
PA >= 40	Corresponde àquelas pessoas que conhecem e atuam segundo os princípios da Liderança Situacional.
30 <= PA < 40	São pessoas que atuam em muitas situações em sintonia com os princípios da Liderança Situacional, mas precisam exercitar sua capacidade de diagnóstico da situação.
20 <= PA < 30	São pessoas que devem aprender a variar um pouco mais sua faixa de estilos para alcançar a versatilidade desejada.
10 <= PA < 20	São pessoas que deverão aprender a utilizar com flexibilidade os quatro estilos básicos de Liderança para conseguir adaptar seu comportamento e sintonizá-lo com a situação apresentada.
00 <= PA < 10	São pessoas que poderão utilizar os estilos de liderança disponíveis, na medida que tenham uma boa disposição para praticá-los. Recomenda-se, neste caso, fazer uso do módulo de treinamento para aprender a desenvolver sua capacidade de diagnosticar a situação.
PA < 00	São pessoas que provavelmente conhecem pouco a Teoria da Liderança Situacional. Apresentam poucos padrões de comportamento para influenciar o trabalho de seus subordinados, e sugere-se-lhes consultar o módulo de treinamento.

Fonte: Tapia Vargas, Flor de María

FIGURA 8.: Avaliação do Conhecimento da Teoria da Liderança Situacional em função da Pontuação Acumulada alcançada.



# CAPÍTULO V

## O SISTEMA COMPUTACIONAL

### 5.1.- Apresentação do Sistema.

Para implementar o modelo descrito no capítulo anterior, foi desenvolvido um programa llamado LIDERSIT. Este se compõe de três módulos: "Diagnóstico", "Jogo do Chefe" e "Treinamento".

O módulo "Diagnóstico", avalia o estilo de liderança do usuário, tomando como base os perfis puros ou mixtos tipificados no capítulo anterior. Este módulo também avalia a versatilidade de comando do usuário, tal como foi explicado no item 4.2.

O módulo "Jogo do Chefe", testa os conhecimentos alcançados na teoria da Liderança Situacional, segundo o análise apresentado no item 4.3.

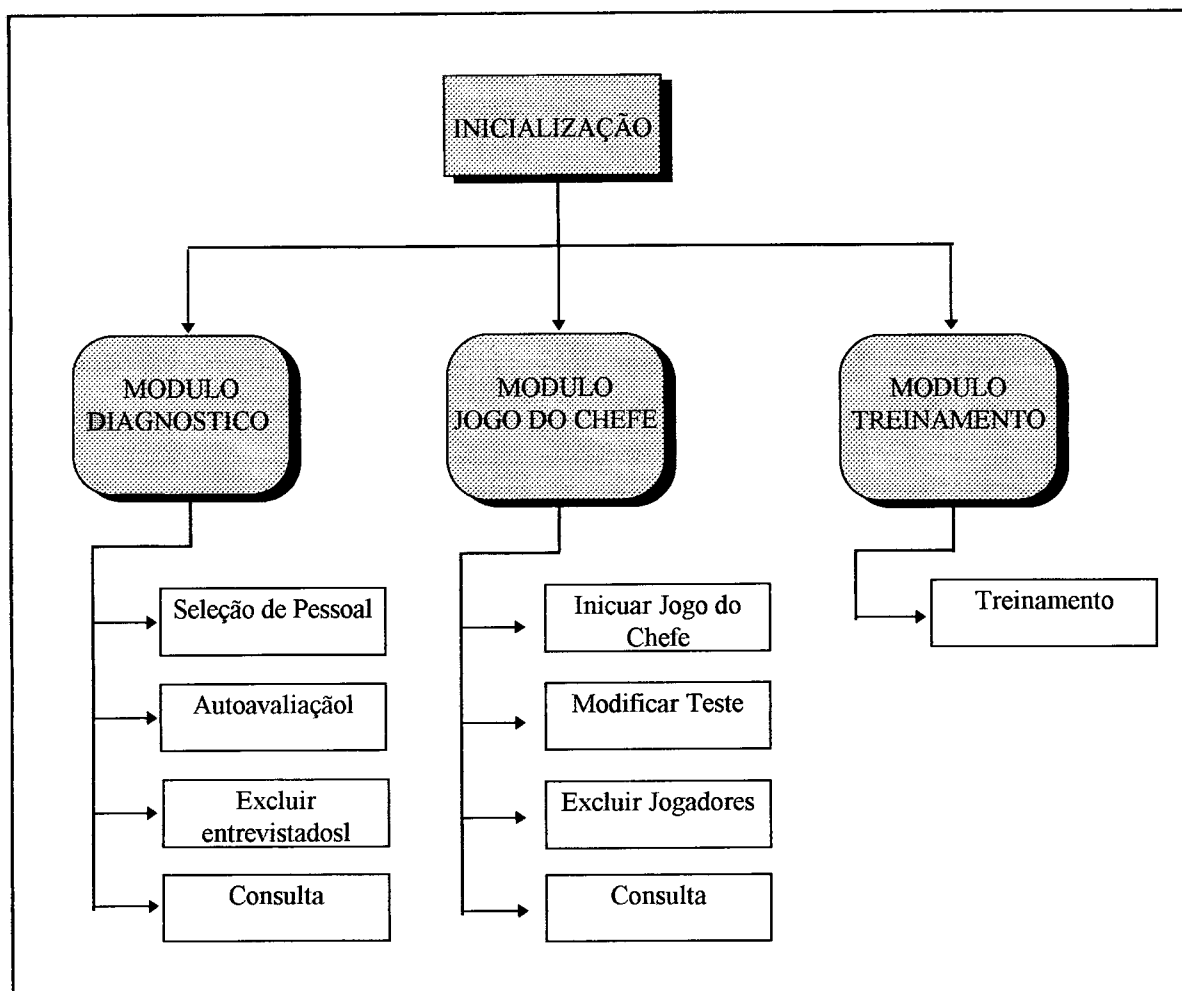
Finalmente, o módulo "Treinamento", tem a finalidade de assistir ao usuário mediante um tutor eletrônico, o qual lhe permitirá incrementar sua versatilidade de liderança.

Cada um de estos três modulos, apresenta um conjunto de alternativas tal como mostra a figura 9.

As opções de cada módulo serão explicadas no decorrer deste capítulo.

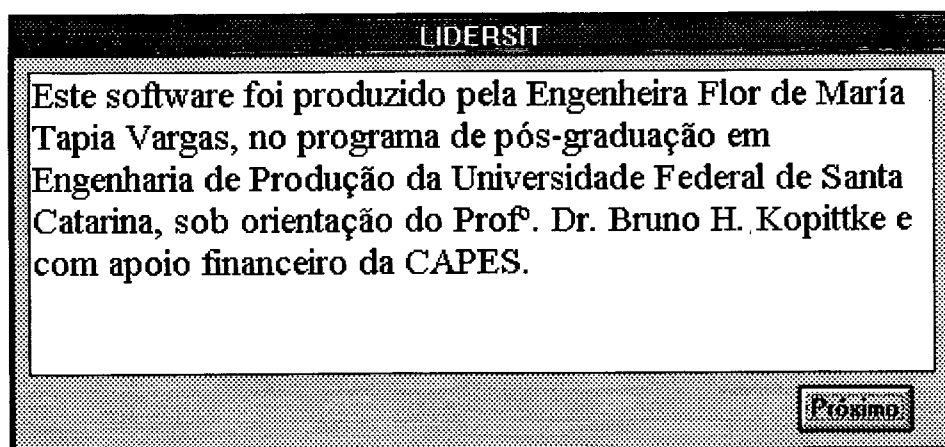
LIDERSIT, ao ser inicializado, se apresenta com uma tela central, onde é visualizado o nome do programa. A seguir são fornecidos os dados a respeito do autor, orientação e apoio financeiro presentes no desenvolvimento do *software*. Ver figura 10. Finalmente, o programa expõe qual é a sua finalidade, e brevemente explica os três módulos que o compõem.

Em seguida o usuário estará em condições de acessar qualquer um dos três módulos disponíveis, selecionando as opções apresentadas na barra de menu do programa.



Fonte: Tapia Vargas, Flor de Maria

FIGURA 9.: Estrutura do Programa LIDERSIT.

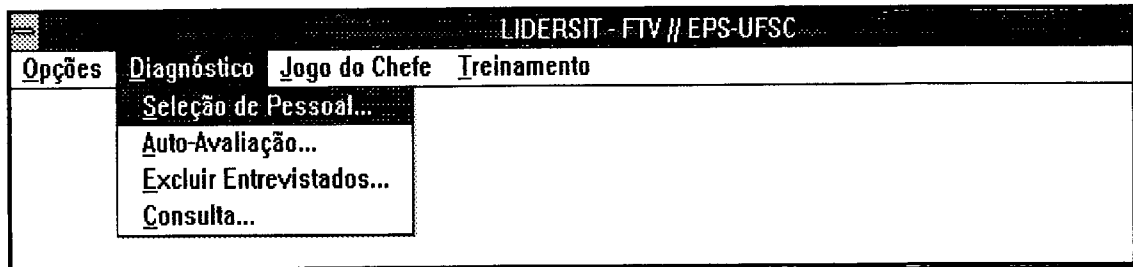


Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 10.: Menu de Abertura do LIDERSIT.

## 5.2.- Módulo Diagnóstico.

Se o usuário opta pelo menu Diagnóstico, dispõe de várias opções, tal como apresenta a Figura 11



Fonte: Programa Lidersit  
FIGURA 11.: Opções do Módulo Diagnóstico.

A "AUTO-AVALIAÇÃO" é o teste que permite que o usuário examine seu perfil de liderança e versatilidade de comando. O programa sugere responder às questões formuladas sem preocupação com eventuais erros ou acertos.

O programa solicita que o usuário se cadastre registrando seu nome e idade e, além disso, que coloque uma senha particular. Desta maneira, somente o usuário (com sua senha particular), além da pessoa que administra a senha geral do programa, terão acesso aos resultados. Ver Figura 12.

Seguidamente, se inicia o teste que contém as doze situações formuladas no Anexo 1.

Conforme o usuário vai respondendo as perguntas, automaticamente o programa salva essas respostas. Entretanto, a janela onde são formuladas as perguntas, dispõe do botão "Salvar", para o caso em que o usuário queira interromper o teste e continuá-lo depois. Ver Figura 13

**Diagnóstico - Auto-Avaliação**

Nome:

Senha:  Idade:

Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 12: Cadastro prévio requerido ao teste de Autoavaliação.

**Auto-Avaliação - Situações**

1) Você vinha manifestando cordialidade e preocupação para com o bem estar dos seus subordinados, os quais vinham retribuindo com alto nível de produtividade. De repente, eles deixaram de reagir favoravelmente a maneira como você os trata, e a produtividade passa a cair rapidamente

A) Eu insistiria na padronização das rotinas e na necessidade de execução das tarefas.

B) Eu me colocaria a disposição para discutir informalmente com o grupo, mas não insistiria.

C) Eu conversaria com os meus subordinados e depois estabeleceria as metas.

D) Decidiria não intervir.

Registro: 1 de 12

Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 13: Teste para Diagnosticar o Estilo de Liderança e a Versatilidade de Comando do usuário.

O programa também controla que todas as respostas tenham sido preenchidas devidamente, só assim o usuário poderá ter acesso aos resultados.

Uma vez terminado o teste, o usuário poderá escolher as opções "Estilo de Liderança" e "Versatilidade de Comando", presentes nesta mesma janela, para gerar seus respectivos relatórios, os quais, se quiser, também poderão ser imprimidos.

"SELEÇÃO DE PESSOAL", é a outra opção do módulo Diagnóstico. Tem a finalidade também de avaliar o tipo de liderança e versatilidade de comando do usuário, aplicando o mesmo teste formulado na opção "Auto-avaliação".

A diferença radica no fato de que o usuário não tem acesso aos resultados. Ele simplesmente preenche o questionário, e fica cadastrado na base de dados.

A opção "SELEÇÃO DE PESSOAL", foi concebida para futuras aplicações em Empresas ou Instituições que estejam interessadas em utilizar o programa, por exemplo, para a captação de líderes potenciais no mercado de trabalho. Provavelmente nestas situações, a reserva e confidencialidade dos dados se torne mais útil e necessária.

O Lidersit mantém um cadastro de toda pessoa que se submete ao teste, seja através das opções "AUTO-AVALIAÇÃO" ou "SELEÇÃO DE PESSOAL".

Para visualizar e/ou imprimir os relatórios do Estilo de Liderança e Versatilidade de Comando de qualquer pessoa que tenha realizado esse teste previamente, há que entrar na opção "CONSULTA", a qual exige conhecer a senha geral do programa. Ver Figura 14.



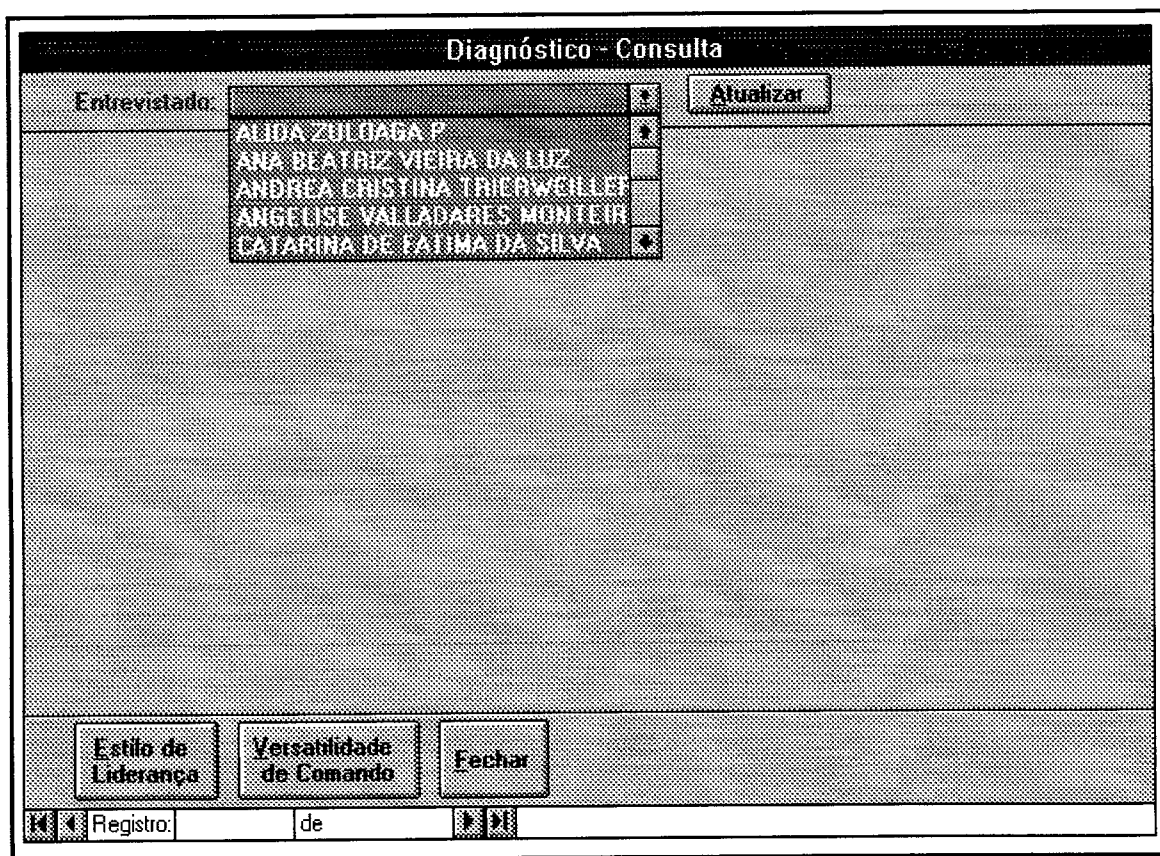
Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 14.: Modo de Acesso à opção Consulta

Uma vez digitada a senha correta, aparece uma tela onde tem que selecionar-se o entrevistado do qual se quer informação. Ver Figura 15.

Logo, selecionando nos botões "Estilo de Liderança" ou "Versatilidade de Comando", se consegue visualizar estes resultados. Ver figura 16.

A opção "CONSULTA" também tem o botão "Atualizar", que permite visualizar detalhadamente as respostas que o usuário escolheu nas doze questões que formam parte do teste.



Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 15: Opção Consulta do módulo Diagnóstico.

Finalmente, a opção "EXCLUIR ENTREVISTADOS" do módulo Diagnóstico permite depurar e administrar a base de dados.

Por motivos de segurança, esta opção também é restrita para aqueles que conhecem a senha geral do programa.

**Diagnóstico - Consulta**

Entrevistado:

**Diagnóstico**

Nome:  Idade:

Você tende a rotular as pessoas de competentes ou incompetentes, e de acordo a isso age delegando-lhe toda sua confiança ou supervisionando-lhe rigorosamente o trabalho. Seu problema é desenvolver as habilidades necessárias para conduzir as pessoas de baixos níveis de maturidade a níveis mais altos.

Registro: de F11

Fonte: Programa Leadersit

FIGURA 16: Visualizando resultados através da opção Consulta do módulo Diagnóstico.

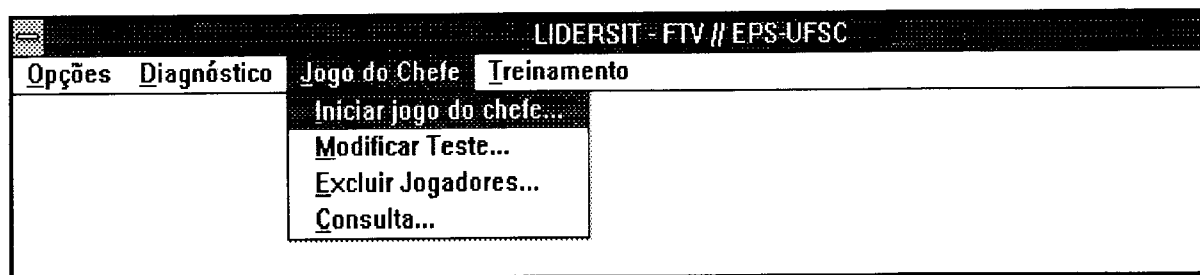
### 5.3.- Módulo Jogo do Chefe.

Se o usuário opta pelo módulo "JOGO DO CHEFE", poderá iniciar o jogo, modificar o teste, ou administrar a base de dados excluindo jogadores ou consultando os resultados de alguma pessoa. Ver Figura 17.

Se o usuário escolhe "INICIAR O JOGO DO CHEFE", é informado a respeito da duração do jogo (15 minutos), tempo no qual serão sorteadas aleatoriamente diversas situações, cada uma das quais apresentando quatro alternativas de resposta, devendo escolher uma das alternativas disponíveis.

Lidersit também informa ao usuário como é feita a pontuação; e se ele prefere visualizar o tempo no transcorrer do jogo.

Se o usuário opta por visualizar o tempo, então terá presente um relógio que registra o tempo disponível durante o jogo.



Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 17: Opções do Módulo Jogo do Chefe.

Antes de iniciar o "JOGO DO CHEFE", o usuário tem que cadastrar-se, registrando seu nome, idade e uma senha particular. Desta maneira somente ele, e a pessoa que administra a senha geral do programa, terão acesso aos resultados.

No decorrer do Jogo, o usuário pode visualizar a pontuação que ele obtém por pergunta, e a pontuação que vai acumulando. Esta última, determinará o resultado que emitirá o programa. Ver Figura 18.

Ao terminar o Jogo, imediatamente se informa ao usuário seu resultado, o qual fica gravado na base de dados para futuras consultas.



<b>Jogo do Chefe</b>					
<p>Você vinha manifestando cordialidade e preocupação para com o bem estar dos seus subordinados, os quais vinham retribuindo com alto nível de produtividade. De repente, eles deixaram de reagir favoravelmente a maneira como você os trata, e a produtividade passa a cair rapidamente.</p>					
<p><input type="checkbox"/> A) Daria autonomia ao grupo para decidir os seus próprios rumos.</p> <p><input type="checkbox"/> B) Eu aproveitaria as sugestões do grupo, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.</p> <p><input type="checkbox"/> C) Eu determinaria as metas dos meus subordinados e depois acompanharia a sua execução.</p> <p><input type="checkbox"/> D) Permitiria que o grupo participasse da fixação das próprias metas. Não exerceria pressão.</p>					
<p>Pontos obtidos na pergunta: <input type="text" value="0"/></p> <p>Pontos acumulados: <input type="text" value="0"/></p>	<table border="1"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Relógio</th> </tr> <tr> <td>Tempo:</td> <td><input type="text" value="15"/> Min.</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;"><input type="button" value="Fechar"/></p>	Relógio		Tempo:	<input type="text" value="15"/> Min.
Relógio					
Tempo:	<input type="text" value="15"/> Min.				

Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 18: Início do Jogo do Chefe.

A outra opção do Módulo Jogo do Chefe, é a "MODIFICAÇÃO DO TESTE".

Tal como foi explicado no capítulo anterior, as questões que intervêm no módulo "Jogo do Chefe" são as doze formuladas no anexo 1, e as alternativas de respostas correspondem a cinco grupos de resposta também deste anexo.

Entretanto, as pessoas que administram o *software* têm a possibilidade de enriquecer este módulo, incrementando situações específicas que reflitam, de uma forma mais direta, as inter-relações vivenciadas no seu meio de trabalho. Esta é a finalidade da opção "MODIFICAR O TESTE".

O ingresso nesta opção está reservada exclusivamente para aqueles que conhecem a senha geral do programa. Ver Figura 19.



Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 19: Acesso à opção "Modificar Teste".

Depois de fornecer a senha correta, Lidersit pergunta ao usuário se quer incluir ou excluir questões na "MODIFICAÇÃO DO TESTE". A alternativa excluir, permite eliminar as situações selecionadas. A alternativa incluir, permite adicionar questões ao teste.

Qualquer pergunta que é introduzida, tem que ser submetida a uma pontuação em relação com as alternativas de respostas das questões um, dois, cinco, oito e doze formuladas no Anexo 1, devido a que estos são os cinco grupos de resposta que intervem em este módulo.

Neste caso, em primeiro lugar, o usuário preenche a pergunta que deseja inserir (Ver Figura 20.), e depois procede a fazer a pontuação da mesma, tal como indica a Figura 21.

A pontuação para as alternativas de resposta é indicada pelo programa e só poderá ser tal como é sinalizado na Figura 21.

Lidersit controla esta pontuação minuciosamente, e no caso de produzir-se um erro, imediatamente o usuário é advertido, para que proceda a correção correspondente.

Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 20: Incluir Situações na opção "Modificar Teste".

Entre com a pontuação para as alternativas de resposta, de acordo com a seguinte regra:

(+2) Se for melhor opção  
 (+1) Se for a segunda melhor opção  
 (-1) Se for a terceira melhor opção  
 (-2) Se for a opção menos adequada  
 As alternativas devem possuir pontuações distintas.

PTS	ALTERNATIVAS
<input type="text"/>	A) Eu insistiria na padronização das rotinas e na necessidade de execução das tarefas.
<input type="text"/>	B) Eu me colocaria a disposição para discutir informalmente com o grupo, mas não insistiria.
<input type="text"/>	C) Eu conversaria com os meus subordinados e depois estabeleceria as metas.
<input type="text"/>	D) Decidiria não intervir.

Registro: 1 de 5

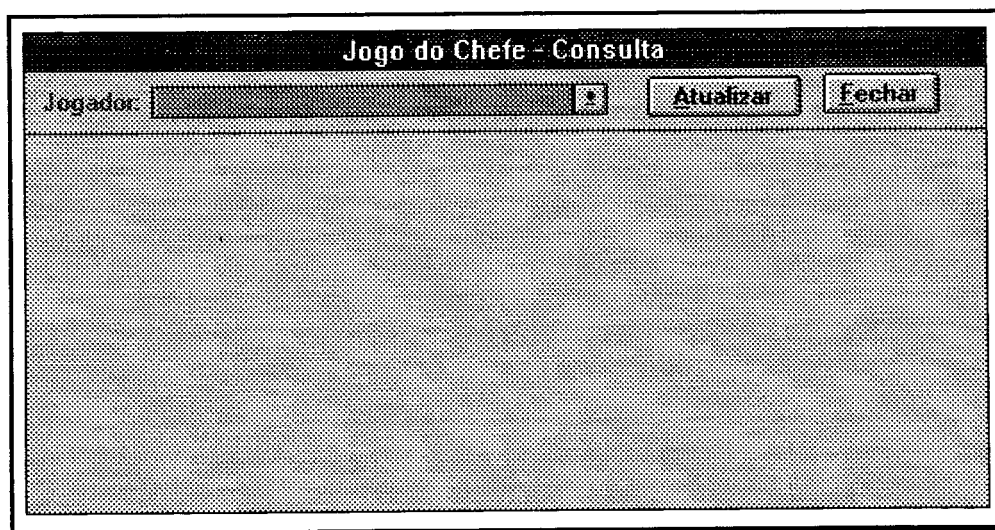
Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 21: Pontuação para a opção "Modificar Teste".

Outra opção do módulo "JOGO DO CHEFE", é "EXCLUIR JOGADORES" a qual permite depurar a base de dados.

Por segurança só tem acesso a esta opção os conhecedores da senha geral do programa.

Por último, a opção "CONSULTA", permite conhecer os resultados das pessoas que jogaram o "JOGO DO CHEFE"; sempre e quando a senha geral do programa seja fornecida previamente. Ver Figura 22.



Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 22: Opção "Consulta" no módulo "Jogo do Chefe".

#### 5.4.- Módulo Treinamento.

Este módulo permite ao treinando experimentar, através de situações práticas, quais poderiam ser as repercussões de suas decisões ao agir num grupo de liderados.

O usuário recebe um *feedback* direto e tem a possibilidade de avaliar sua atuação como líder potencial, estabelecendo relações com os resultados obtidos.

Para acessar este módulo, o usuário tem que escolher a opção "TREINAMENTO" na barra de menu do programa. Ver Figura 23.



Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 23: Opção "Treinamento".

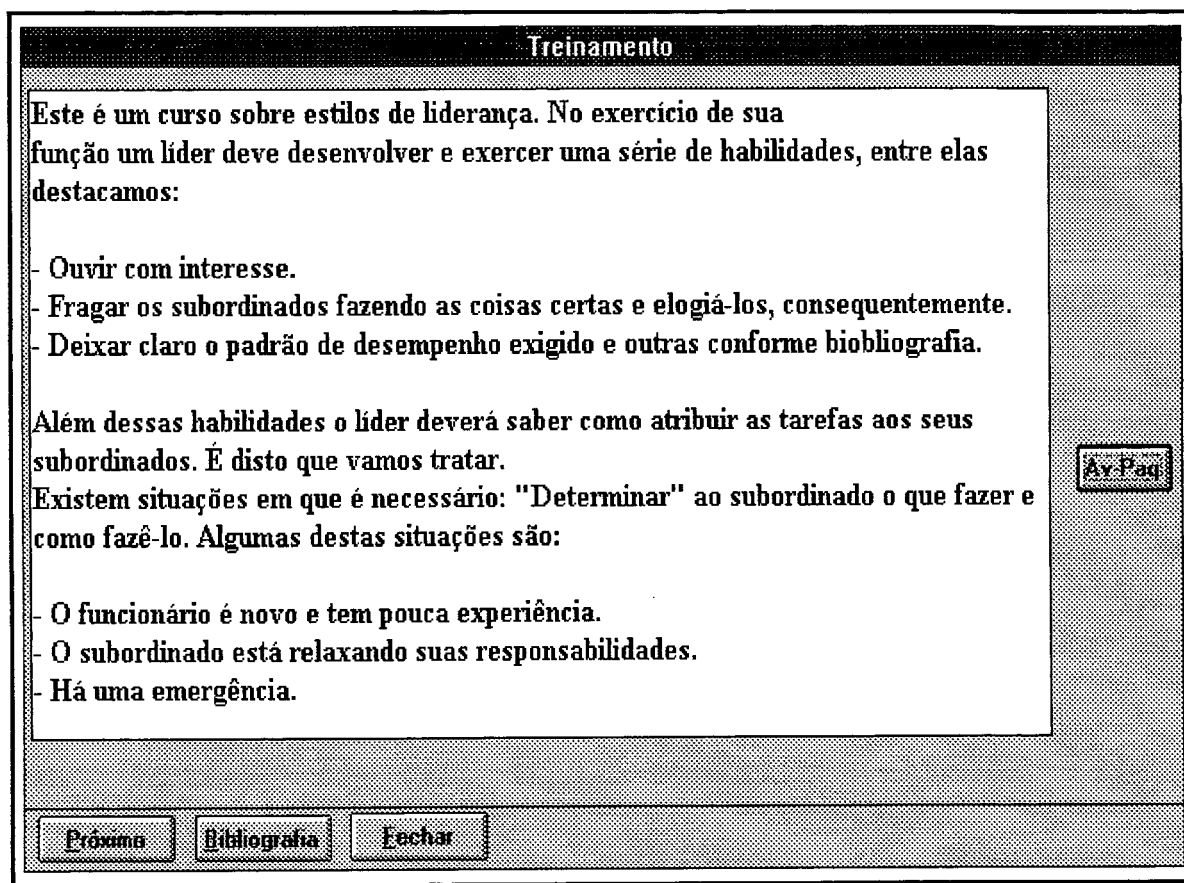
Seguidamente será apresentada uma tela que explicará e introduzirá ao usuário nos princípios da Teoria da Liderança Situacional. Ver Figura 24.

Nesta mesma janela, selecionando na opção "Bibliografia", o usuário poderá solicitar informação sobre o material didático disponível no mercado que lhe ajudará a aprofundar seus conhecimentos. Ver Figura 24.

Essa lista bibliográfica se encontra comentada, o que facilita a escolha por parte do usuário.

O seguinte nível no módulo "TREINAMENTO", submete o usuário a dez situações. Cada uma delas tem quatro alternativas de resposta.

Após ler e entender a situação, o treinando deverá escolher uma resposta. Imediatamente o Lidersit avalia essa resposta, e se não for a mais indicada, informa ao usuário porque não é a alternativa mais adequada. Ele deverá tentar novamente até clicar na resposta certa, neste caso o *software* também informa que a escolha foi a correta, e em seguida submete-o à situação seguinte. Ver Figura 25.



Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 24: Introdução no Módulo "Treinamento".

Se o usuário deseja uma assistência mais pessoal, pode selecionar a opção "Dica" desta janela.

Este recurso, permite orientar e apoiar sutilmente ao treinando, principalmente para que logre fazer o diagnóstico certo da situação. Em outras palavras, a dica se destina a oferecer uma ajuda para, detectar a maturidade dos subordinados e desta maneira, possa aplicar o estilo de liderança mais eficaz. Ver Figura 26.

**Treinamento**

7) Bob é um dos seus subordinados que tem capacidade mas não confia muito em si mesmo. Certo dia se apresenta um problema, e ele consegue resolver. Mais tarde se comunica com você e lhe fala: "Não pude encontrá-lo, portanto, agi por conta própria e tudo saiu muito bem". O que você faria?

A) Deixaria bem claro que seu dever era procurar informar-se antes de agir.

B) Nem o elogiaria, nem o repreenderia.

C) De agora em diante delegaria a ele toda a responsabilidade pela tomada de decisões.

D) Elogia-lo pela sua habilidade.

**Mensagem**

O estilo que tem a maior probabilidade de ser eficaz com pessoas que se encontram neste nível de maturidade é um estilo participativo, de apoio, e não diretivo.

**Mensagem**

Bob precisa ser apoiado e elogiado e o comportamento do líder deve apresentar um relacionamento alto. Esta alternativa não cobre estas exigências.

**Mensagem**

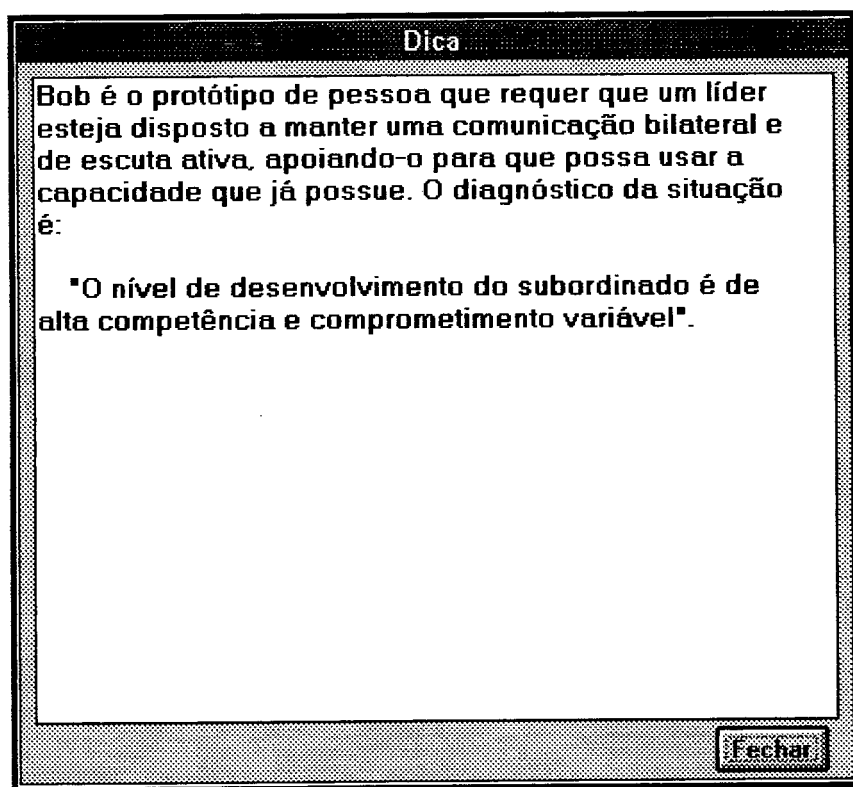
Bob ainda não está o suficientemente motivado nem tem a plena confiança em si mesmo para poder ser tratado com um estilo delegativo; as consequências poderiam reforçar seus níveis de insegurança.

**Mensagem**

Parabéns, esta é a alternativa mais eficaz nesta situação.

Fonte: Programa Leadersit

FIGURA 25: Interação com o Módulo "Treinamento".



Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 26: Opção Dica no Módulo "Treinamento".

### 5.5.- Outras Opções no Programa.

Lidersit, tal como foi observado, mantém e permite administrar as bases de dados das pessoas que fizeram o teste de Auto-avaliação, Seleção de Pessoal e Jogo do Chefe.

Também proporciona o recurso de "Modificar o Teste" no módulo "Jogo do Chefe".

Por razões de segurança e confidencialidade dos dados, o programa mantém uma senha geral que protege o software.

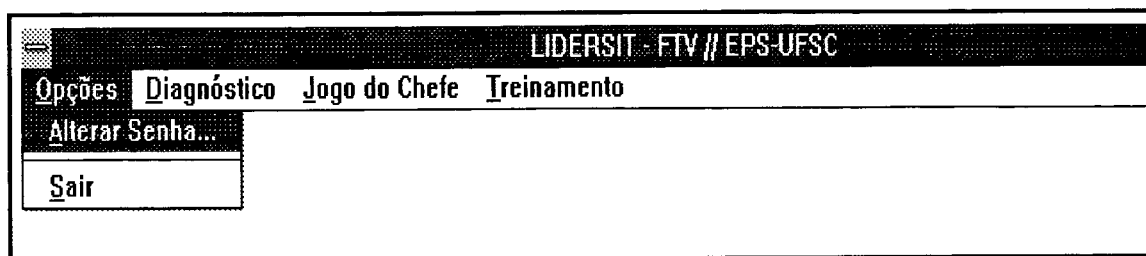
Entretanto, este código pode ser alterado pela pessoa que controla o programa, selecionando "Opções" na barra de menu. Ver Figura 27.

Logo, será solicitada a senha atual do programa, e somente se esta for corretamente digitada, poderá ingressar-se



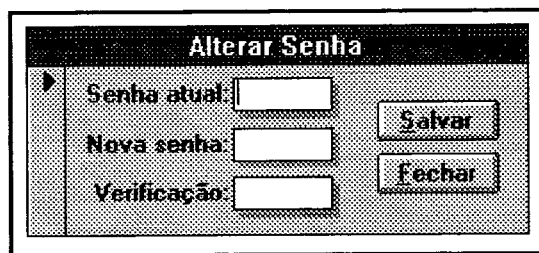
a nova senha, a qual deverá ser digitada duas vezes. Ver Figura 28.

Com esta opção, os riscos de acessar ao programa indiscriminadamente, são reduzidos notavelmente.



Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 27: Módulo "Opções".



Fonte: Programa Lidersit

FIGURA 28: Alterar Senha de Proteção do Programa Treinamento.

## 5.6.- Recursos de Hardware e Software.

O Software utilizado na codificação e implementação do programa foi o Microsoft ACCESS 2,0.

O "ACCESS Developes Toolket, ADT", foi a outra ferramenta utilizada, a qual cumpre funções similares às de

---

um compilador. O ADT não permite gerar programas executáveis, mas distribui, juntamente com sua aplicação, um *run-time* do ACCESS que é instalado na máquina do usuário.

O ADT traz um *Wizard*, com o qual o processo de preparar os disquetes com o programa *Lidersit*, se tornou automático. Com o ADT, conseguiu-se reunir o *software* em três disquetes de 3½" e alta densidade.

Para a aplicação do jogo é suficiente a instalação destes três disquetes do programa *LIDERSIT*.

Para o desenvolvimento do programa, o equipamento utilizado foi o seguinte: um microcomputador PC/AT 486 DX2 66 MHZ, memória RAM de 4 MB, Winchester de 420 MB, e um Mouse Logitech.

Sugere-se aplicar o programa em equipamentos que tenham como mínimo o hardware que foi utilizado na criação do programa. Configurações menores, tornam o programa bem mais demorado na sua execução.

O *Lidersit* tem sido configurado para trabalhar com a impressora Padrão conectada ao computador. Nesse sentido, qualquer impressora disponível, pode ser utilizada para imprimir os relatórios eletrônicos.

# CAPÍTULO VI

## APLICAÇÕES PRÁTICAS

Este programa foi testado e aplicado de três maneiras diferentes, e em vários ambientes de trabalho. Os resultados alcançados são descritos a seguir:

### 6.1.- Aplicação na Universidade Federal de Santa Catarina:

Uma primeira aplicação do jogo *Lidersit*, ocorreu na disciplina *Liderança e Motivação para a Qualidade*, ministrada pelo professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Dr. Bruno Hartmut Kopittke, orientador deste trabalho, no segundo trimestre do ano 1995.

No segundo dia de aula, os alunos utilizaram o programa para fazer um auto-diagnóstico de seu estilo de liderança. Ao término do teste, 85% dos alunos estava de acordo com os resultados que forneceu o programa, mas a totalidade deles ficou altamente motivada para seguir usando o *software*, e navegar através de todos seus módulos.

Duas semanas antes de concluir o curso, os alunos foram testar seus conhecimentos na teoria da Liderança Situacional mediante o módulo "Jogo do Chefe".

Nesta etapa, eles se mostraram altamente auto-críticos, e tinham todos seus sentidos agudos a respeito da pontuação recebida após responder cada questão. Foi um módulo que revelou ser sumamente didático, e encorajou aos alunos a analisar minuciosamente as situações apresentadas, forçando-os a diagnosticá-las cuidadosamente antes de selecionar numa resposta.

Foi também nesta etapa, que foram feitas muitas sugestões para melhorar as mensagens que acompanham os resultados finais.

Aqueles alunos que não tiveram tanto êxito no "Jogo do Chefe", decidiram consultar o módulo Treinamento para aprender a fazer diagnósticos da situação. Quando retornaram ao "Jogo do chefe", melhoraram seu desempenho.

#### **6.2.- Aplicação em Cursos de Treinamento gerencial no BESC:**

Uma segunda aplicação veio a ocorrer no Banco do Estado de Santa Catarina (BESC).

Neste caso, o Lidersit foi utilizado no Centro de Treinamento do Banco, em um curso fornecido a seus funcionários sobre Controle Total da Qualidade.

A apresentação do programa foi feita em uma hora, e basicamente se destacou os usos e a funcionalidade do software. Se induziu os participantes a auto-diagnosticarem-se no programa e a utilizar o módulo de treinamento, após esta exposição.

Diversas questões foram formuladas para conhecer mais profundamente a teoria de Hersey e Branchard durante a apresentação do jogo, mas a curiosidade e motivação se incrementaram notavelmente após o primeiro contato com o programa.

Em futuros cursos de treinamento, o BESC estava estudando a possibilidade de fornecer um curso prévio sobre a teoria, assim como fazer um acompanhamento periódico de seu pessoal, para ver se conseguiam tornar-se o suficientemente flexíveis para adotar os quatro estilos recomendados pelos autores da teoria.

### **6.3.- Aplicação na Secretaria de Estado da Saúde:**

A terceira aplicação ocorreu na Secretaria de Estado da Saúde, onde também estão estruturando um Programa de Controle Total da Qualidade. O Leadersit foi parte de uma série de ferramentas de treinamento proporcionadas aos funcionários.

Desta vez, a apresentação do programa durou duas horas, e principalmente se abordaram as fundamentações da teoria da Liderança Situacional. Logo, mostrou-se rapidamente o funcionamento do jogo.

O interesse pelo *software* se tornaram evidentes após concluída a apresentação.

A atenção inicial dos participantes se focalizou no módulo de auto-diagnóstico. Lamentavelmente não se tinha nesse momento o equipamento disponível para o uso dos participantes.

Entretanto, a meta desta Instituição, era derivar o programa aos principais núcleos da organização, anexando uma apostila com os objetivos da Liderança Situacional.

O segundo passo, foi fazer uma aproximação dos perfis de líderes desses departamentos utilizando o módulo de diagnóstico. Em seguida, fornecer um material escrito mais minucioso sobre a Liderança Situacional, que permita integrar e familiarizar o pessoal com esta teoria.

Finalmente, com o "Jogo do Chefe" modificado e enriquecido com situações que retratem o dia a dia dessa Instituição, avaliar os resultados enquanto ao conhecimento da Liderança Situacional, e voltar a fazer o diagnóstico dos perfis de liderança, para analisar se tornaram líderes eficazes.

### **6.4.- Observações Adicionais:**

Comprovou-se em todas as aplicações, que o usuário não teve dificuldades em navegar no programa, ainda que seus

conhecimentos e familiaridade com outros programas fosse limitada, o qual revelou a facilidade operacional do software.

Cabe sinalizar, que na aplicação do programa tanto no BESC como na Secretaria de Estado da Saúde, a dificuldade em congrega os departamentos para participarem do treinamento, foi uma das causas que influenciou na coleta de dados.

Considera-se portanto, que Leadersit deveria ser testado a um nível mais quantitativo, para poder avaliar com maior precisão respeito a sua repercussão no mercado.

# CAPÍTULO VII

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 7.1.- Conclusões.

Conforme foi evidenciado em todo este estudo, a relevância, pertinência, e utilidade do programa Lidertit fazem dele um *software* sumamente atrativo e benéfico para estimular aos usuários a auto-perceber-se. Em relação aos objetivos projetados no início deste trabalho podemos afirmar:

a) Para muitos administradores experientes, o conceito de liderança é o mais importante de todos os conceitos da ciência do comportamento<sup>16</sup>. A liderança eficaz é um dos fatores de maior importância na qualidade, flexibilidade, confiabilidade e o custo das operações. É somente mediante uma efetiva liderança que se chegam a produzir os bens e serviços, e que se satisfazem os objetivos das operações<sup>17</sup>. Lidertit é relevante devido a que desenvolve e potencializa líderes eficazes. os quais tornam a administração de recursos humanos mais produtiva.

b) Tal como foi sinalizado no capítulo II, pesquisas mais recentes, evidenciam que a liderança é Comportamental.

Estos modelos comportamentais conduziram pesquisas, em função das quais têm-se concluído que as habilidades e comportamentos que o líder precisa assumir para ser eficaz, podem ser adquiridas através de desenvolvimento gerencial e experiência no trabalho<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Dyer, James S., Robert Millen, and John Morse: "A Framework for the Study of Work Settings", *Management Science*, vol. 24, no. 13, September 1978.

<sup>17</sup> Lawler, Edward E. III: "Satisfaction and Behavior", in J. Richard Hackman, Edward E. Lawler III, and Lyman W. Porter (eds.): *Perspectives on Behavior in Organizations*, New York: McGraw-Hill, 1977.

<sup>18</sup> Hersey, Paul e Blanchard, Kenneth. *op. cit*

Dentro dos modelos comportamentais, destaca-se a Liderança Situacional, teoria proposta por Paul Hersey e Kenneth Blanchard<sup>19</sup>, teoria na que se suporta o programa Lidersit.

O software proposto é uma ferramenta do desenvolvimento gerencial, e permitira contribuir na potencialização do desempenho das pessoas que tem subordinados a seu comando, assim como na formação de futuras gerações de líderes.

c) No capítulo II, ficou evidenciado que a análise da situação é o primeiro passo (diagnóstico), para que se tenha uma atuação racional, coerente e criativa, voltada para resultados (eficácia). A ação causuística, intuitiva ou intempestiva, é a causa habitual de perpetuação de erros, desperdícios e fracassos. Lidersit, um programa eminentemente prático, é um recurso instrucional hábil que tem como objetivo principal, desenvolver a capacidade de analisar a situação, para a partir deste exame aprender a assumir o estilo de liderança certo.

d) Tal como foi sustentado no capítulo III os jogos de simulação podem modular situações puramente sociais. Gagnés considera também o desequilíbrio entre os modelos teóricos e práticos existentes no mercado, e aponta para a urgente necessidade de criar e simular sistemas socialmente estimulantes e produtivos, que permitam preencher este vazio. O Lidersit, é um programa de caráter social, que satisfaria a esta escassez.

e) Os Jogos de Empresas constituem uma técnica didática, particularmente eficaz para o treinamento de executivos, inspirada nos princípios mais modernos da educação de adultos. Uma das vantagens da aplicação deles, é a economia do tempo, pois pode ser avaliado objetivamente o desempenho dos participantes imediatamente. E tempo é sinônimo de dinheiro, o qual torna o Lidersit atrativo em termos econômicos.

f) Tal como sinalizou Wolfram Laaser, no capítulo III o Lidersit reúne muitos requisitos que o tornam muito indicado

---

<sup>19</sup> Hersey, Paul e Blanchard, Kenneth. *op. cit.*



para aplicações à distância. Desta maneira, o programa significaria um recurso instrucional adequado para manter os executivos continuamente reciclados em relação aos conhecimentos indispensáveis a sua eficácia.

g) Wolfram Laaser conclui que os softwares desenvolvidos e difundidos em disquetes flexíveis são o meio mais popular em aplicações no ensino a distância. O mesmo autor revela também que na medida que os programas incorporam aplicações das teorias a casos práticos a aceitação deles é muito maior.

Lidersit preenche estas necessidades. Ele está disponível em três disquetes de três e meia polegada e alta densidade (1,44 Mbytes). Além disso os usuários podem enfrentar casos práticos e ser assistidos permanentemente por um tutor eletrônico, o qual avalia suas decisões, indicando se estão corretas ou erradas, e sugerindo o caminho válido para orientar e estimular ao usuário a tentar novamente e decidir adequadamente nessa determinada situação.

h) Visando a comodidade do usuário, têm-se pretendido aproximar o software desenvolvido ao desenho dos softwares profissionais, incorporando nele todas as ferramentas que menciona Wolfram Laaser. Lidersit, trabalha sob o ambiente windows, e apresenta janelas, caixas de controle, barras de título, barras de menus e botões de controle, muito similares as telas que os usuários do Windows conhecem.

i) As aplicações práticas realizadas na Universidade Federal de Santa Catarina, no Banco do Estado de Santa Catarina e na Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina, evidenciaram que Lidersit é uma ferramenta que desperta o interesse do usuário, motivando-o ao auto-conhecimento e a pesquisas contínuas, principalmente na Liderança Situacional, e a teorias complementares de maneira geral.

j) Nas aplicações do jogo, também se constatou a sua eficácia independentemente se o usuário é ou não conhecedor da teoria da Liderança Situacional. Os resultados foram altamente satisfatórios quando foi utilizado precedido de cursos teóricos, ou sem nenhum marco teórico prévio.

k) A apresentação visual do programa, assim como os recursos que ele oferece, permitiram que o usuário navegue nele

com muita comodidade, e sem maior orientação. Porém, ficou demonstrado que a pessoa que conduz o programa não precisa se preocupar se os seus conhecimentos sobre computadores são limitados para usar o \*software de forma correta.

## 7.2.- Recomendações.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho surgiram muitas idéias que, por exigirem um tempo maior que o disponível, não puderam ser implementadas. Aos estudiosos do assunto gostaria que meditassem sobre os itens a seguir:

a) A Teoria da Liderança Situacional considera que a maturidade do subordinado determina o estilo de liderança e a base de poder que deve utilizar o líder para influenciar no comportamento do subordinado. Esta variável "Poder", tão relevante para o sucesso do líder, consideramos que poderia ser contemplada em futuros trabalhos, para desta forma enriquecer o conteúdo e aumentar a versatilidade deste jogo de empresas.

b) Outro grande desafio dos líderes é diagnosticar quais são os aspectos da motivação que faltam para uma certa situação, e trabalhar no desenvolvimento deles. Consideramos que no futuro, o programa Leadersit deveria fornecer ao usuário a possibilidade de diagnosticar situações avaliando se o trabalho deveria ser enriquecido e que conceitos deveriam ser utilizados para estimular e motivar a seu pessoal.

c) Sugere-se também, fazer um seguimento mais exaustivo a uma aplicação prática, que permita definir quantitativa e qualitativamente a repercussão e utilização deste programa dentro de uma determinada empresa e ou instituição.

d) A integração do programa Leadersit com outros jogos de empresas que atuam em outras áreas, por exemplo económico-financieras, permitirá complementar estas simulações, enriquecendo-as e tornando-as mais completas, já que incorporaram aspectos sociais, presentes em qualquer situação da vida real.

e) Recomenda-se que futuras dissertações procurem aliar ferramentas teóricas a aplicativos computacionais, especialmente direccionadas a cenários de simulação em jogos de empresas, como forma de formar um elo de ligação entre a teoria e a prática.

## **ANEXO 1**

**TESTE PARA DIAGNOSTICAR O ESTILO DE  
LIDERANÇA E A VERSATILIDADE DE COMANDO**

SITUAÇÕES	ALTERNATIVAS DE RESPOSTA
<p><b>1</b> Suponha que você se encontra diante desta situação: Você vinha manifestando cordialidade e preocupação para com o bem-estar dos seus subordinados, os quais vinham retribuindo com um alto nível de produtividade. De repente, eles deixaram de reagir favoravelmente à maneira como você os trata, e a produtividade passa a cair rapidamente. Como você agiria diante desta situação?</p>	<p>A. Eu insistiria na padronização das rotinas e na necessidade de execução das tarefas.  B. Eu me colocaria à disposição para discutir informalmente com o grupo, mas não insistiria.  C. Eu conversaria com os meus subordinados e depois estabeleceria as metas  D. Decidiria não intervir</p>
<p><b>2</b> Suponha que você se encontra diante desta situação: Você vem tomando as precauções necessárias para que todos os seus subordinados mantenham-se constantemente a par dos seus deveres e responsabilidades. Os resultados alcançados pela sua equipe estão em franca ascensão. Como você agiria diante desta situação?</p>	<p>A. Eu estabeleceria um relacionamento cordial com os meus subordinados, mas me certificaria de que eles continuam conscientes dos seus deveres e responsabilidades.  B. Não tomaria providência alguma.  C. Faria com que os meus subordinados percebessem que eu os valorizo e conto com eles.  D. Eu insistiria na importância dos prazos e das tarefas.</p>
<p><b>3</b> Suponha que você se encontra diante desta situação: Você costuma deixar os seus subordinados à vontade para resolver os problemas, mas eles não conseguem solucionar um deles. O desempenho e as relações interpessoais do grupo têm sido bastante satisfatórios. Como você agiria diante desta situação?</p>	<p>A. Eu envolveria os meus subordinados no problema e participaria da solução com eles.  B. Deixaria por conta dos meus subordinados  C. Eu agiria com rapidez e firmeza para mudar o curso dos acontecimentos.  D. Eu encorajaria o grupo a trabalhar no problema, e me colocaria a disposição para o que fosse necessário.</p>
<p><b>4</b> Suponha que você se encontra diante desta situação: Os seus subordinados vêm pensando em introduzir uma mudança na rotina. Eles vêm mantendo bons padrões de eficiência e são sensíveis às necessidades de mudança. Como você agiria diante desta situação?</p>	<p>A. Eu permitiria que o grupo introduzisse aquela mudança. Não exerceria pressão.  B. Eu determinaria se iria haver mudança ou não, e a forma como seria executada.  C. Daria autonomia ao grupo para decidir os seus próprios rumos.  D. Aproveitaria a sugestão do grupo, mas eu é quem autorizaria a mudança.</p>
<p><b>5</b> Suponha que você se encontra diante desta situação: Os seus subordinados vêm reduzindo a produtividade nos últimos meses. Ninguém tem se preocupado muito em cumprir as suas metas. Há tempos atrás, uma determinação de funções foi útil para o grupo. Contudo, é necessário “cobrar” o pessoal constantemente para que suas tarefas sejam executadas dentro dos prazos. Como você agiria diante desta situação?</p>	<p>A. Daria autonomia ao grupo para decidir os seus próprios rumos  B. Eu aproveitaria as sugestões do grupo, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.  C. Eu determinaria as metas dos meus subordinados e depois acompanharia a sua execução.  D. Permitiria que o grupo participasse da fixação das próprias metas. Não exerceria pressão.</p>

6	<p>Suponha que você se encontra diante desta situação: O executivo a quem você sucedeu era excessivamente rígido e autoritário. Seus subordinados vinham mantendo bons padrões de desempenho. Você deseja preservar o mesmo nível de produtividade, mas também deseja tornar o ambiente mais humano. Como você agiria diante desta situação?</p>	<p>E. Faria com que os meus subordinados percebessem que eu os valorizo e conto com eles.  F. Eu insistiria na importância dos prazos e das tarefas  G. Decidiria não interferir.  H. Eu faria o grupo participar dos problemas, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.</p>
7	<p>Suponha que você se encontra diante desta situação: Você está planejando mudanças de grande profundidade. Os seus subordinados têm feito sugestões quanto às mudanças necessárias. Eles vêm demonstrando versatilidade de atuação no dia a dia. Como você agiria diante desta situação?</p>	<p>A. Eu determinaria a mudança e supervisionaria criteriosamente a sua execução.  B. Eu persuadiria meus subordinados a aprovar a mudança, mais deixaria que eles organizassem a sua execução.  C. Eu seria receptivo às sugestões de mudança, mas manteria o controle da sua execução.  D. Evitaria confrontos. Não interferiria.</p>
8	<p>Suponha que você se encontra diante desta situação: Você sente uma certa insegurança em relação aos seus subordinados e acha que o que está faltando é uma atitude mais diretiva de sua parte. Entretanto, a produtividade dos seus subordinados é bastante boa, e o relacionamento entre eles é plenamente satisfatório. Como você agiria diante desta situação?</p>	<p>A. Não interferiria  B. Eu discutiria a situação com os meus subordinados, e depois providenciaria as mudanças que fossem necessárias.  C. Eu tomaria providências para que os meus subordinados se mantivessem dentro de normas bem definidas.  D. Eu tomaria cuidado para não exercer pressão excessiva, pois poderia prejudicar o relacionamento com os meus subordinados.</p>
9	<p>Suponha que você se encontra diante desta situação: Você foi designado - por seu superior - para coordenar um grupo de trabalho incumbido de apresentar recomendações para mudança. Este trabalho, entretanto, está bastante atrasado. O grupo não tem metas bem definidas. Nas reuniões, além da baixa frequência, prevalece um clima de conagração social. Contudo, o grupo possui as qualificações necessárias para colaborar no projeto. Como você agiria diante desta situação?</p>	<p>A. Deixaria por conta do grupo.  B. Eu aproveitaria sugestões do grupo, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.  C. Eu determinaria as metas dos meus subordinados e depois supervisionaria a sua execução.  D. Eu permitiria que o grupo fixasse as suas próprias metas. Não exerceria pressão.</p>
10	<p>Suponha que você se encontra diante desta situação: Os seus subordinados, em geral aptos a assumir responsabilidades, não estão reagindo bem aos novos padrões de desempenho que você estabeleceu recentemente. Como você agiria diante desta situação?</p>	<p>A. Eu permitiria que o grupo determinasse os seus próprios padrões de desempenho. Não exerceria pressão.  B. Eu insistiria nos novos padrões já estabelecidos e supervisionaria rigorosamente o desempenho do grupo.  C. Evitaria confrontos, não exerceria pressão.  D. Eu aproveitaria as sugestões do grupo, mas me asseguraria de que os novos padrões seriam atingidos.</p>

<b>11</b>	Suponha que você se encontra diante desta situação: Você foi promovido a um novo cargo. O seu antecessor era um executivo que procurava não se envolver nos assuntos de seus subordinados, os quais vinham desencumbindo-se de forma bastante adequada. As relações entre eles são boas. Como você agiria diante desta situação?	E. Eu tomaria providências para que os meus subordinados se mantivessem dentro de normas bem definidas. F. Eu faria o grupo participar das decisões e estimularia as boas contribuições. G. Discutiria com o grupo o seu desempenho e depois verificaria a necessidade de adotar novos procedimentos. H. Continuaria deixando o grupo à vontade.
<b>12</b>	Suponha que você se encontra diante desta situação: Os seus subordinados apresentam as qualificações adequadas às funções que exercem. Contudo, informações recentes revelam a existência de certas dificuldades entre eles. Trata-se de um grupo com uma invulgar folha de serviços que vem atingindo as suas metas a curto e a longo prazo. Durante o ano passado a equipe trabalhou em harmonia. Como você agiria diante desta situação?	A. Eu tentaria junto aos meus subordinados a iniciativa que me parecesse mais indicada e depois verificaria a necessidade de novas providências. B. Daria autonomia ao grupo para que resolvesse sem qualquer interferência. C. Eu agiria com rapidez e firmeza para mudar o curso dos acontecimentos. D. Eu me colocaria a disposição do grupo para discutir o assunto, mas tomaria cuidado para não melindrar as relações existentes.

## BIBLIOGRAFIA

BALCÃO F., Yolanda & CORDEIRO L., Laerte. O comportamento humano na empresa. 4ª ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getulio Vargas, 1979.

BERGAMINI, Cecilia W. e CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Pioneira, 1990. 210p.

BLANCHARD, Kenneth. Liderança e o gerente minuto. 7ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1986.

BOWDITCH, James & BUONO, Anthony. Elementos de um comportamento organizacional. São paulo: Pioneira, 1992.

CAPOBIANCO LOPES, Maurício. Jogo de empresas Lider: Aperfeiçoamento do modelo e do sistema. Florianópolis: EPS/UFSC, 1994. Dissertação (Mestrado em Eng. de Produção).

CONNELLAN, Thomas K. Factor humano e desempenho empresarial. São Paulo: Harper & Row, 1984

CORADI, Carlos Daniel. O comportamento humano em administração de empresas. São paulo: Pioneira, 1973

CHIAVENATO Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 3ª ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983

DAVIS, Keith & NEWSTROM, John. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992

DRUCKER, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1954.



- 
- FIEDLER, Fred E & CHERMES, Martin Liderança e administração eficaz. São paulo: USP, 1981
- GOMES DE MATOS, Francisco. Liderança integrada: um novo conceito da eficácia. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.
- HERZBERG, Frederick. One More Time: How do you motivate employees?. Harvard Business Review, vol. 46, no. 1, 1968, pp. 53-62
- KATCHER, Allan. A importância de ser você mesmo: O enfoque LIFO para uma organização produtiva. São paulo: Atlas, 1989.
- KERLINGER, Fred N. Investigación del comportamiento: Técnicas y metodología. México: Interamericana, 1975.
- KOLB, David; RUBIN, Irwin; MCINTYRE, James. Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.
- MASSARI MACIAN, Lêda. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: São Paulo: EPU, 1987.
- MINICUCCI, Agostinho. Psicologia aplicada à administração. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- MIRANDA GRAMIGNA, Maria Rita. Jogos de empresas. São Paulo: Makron Books, 1993.
- NADLER, D.A.; HACKMAN, J.R.; LAWLER, E.E. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1983
- SAYLES, Leonard Robert. Comportamento humano nas organizações. São Paulo: Atlas, 1977.
- SCHEIN. Organizational Psychology. 3ª ed. New York: Prentice Hall Inc, 1980.

SERRA, Floriano. Liderança no trabalho. São Paulo: Tecnoprint, 1982.

SMIRCICH, Linda & MORGAN, Gareth. Leadership: The management of meaning. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol.18. Number 3, p. 257-273.; 1982

SMITH Jerald R. & GOLDEN Peggy. Human Resources Management Simulation: Instrutor's Manual, Players manual. New Jersey: Prentice Hall, 1994

WEINBERG, Gerald M. O líder técnico. São paulo: Makron Books, 1994.