



**ACADEMIA MILITAR**

**OS MODELOS DE LIDERANÇA NO  
CONTEXTO DA GAMIFICAÇÃO  
- ESTUDO DE CASO -**

**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
MESTRADO EM LIDERANÇA, PESSOAS E ORGANIZAÇÕES**

**Dissertação para a obtenção do grau de mestre**

**Autor: João Pedro Gonçalves Rodrigues Pereira**

**Orientador: Professor Doutor Renato Lopes da Costa**

**Coorientador: Professor Doutor José Alberto de Jesus Borges**

**2018**



**ACADEMIA MILITAR**

**OS MODELOS DE LIDERANÇA NO  
CONTEXTO DA GAMIFICAÇÃO  
- ESTUDO DE CASO -**

**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
MESTRADO EM LIDERANÇA, PESSOAS E ORGANIZAÇÕES  
Dissertação para a obtenção do grau de mestre**

**Autor: João Pedro Gonçalves Rodrigues Pereira  
Orientador: Professor Doutor Renato Lopes da Costa  
Coorientador: Professor Doutor José Alberto de Jesus Borges**

**2018**



“A liderança é uma realidade compósita” *General Luís Valença Pinto*



## DEDICATÓRIA

*Aos meus Pais Rosa e Delmar,  
à minha Esposa Filomena e ao meu querido Filho Afonso.*



## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer à Academia Militar a oportunidade de poder estudar a Arte de Liderar.

Ao Professor Doutor Renato Lopes da Costa, meu orientador, pela inestimável disponibilidade, encorajamento e partilha dos conhecimentos, materializados numa orientação muito incentivadora e clara.

Ao Professor Doutor José Alberto de Jesus Borges, meu coorientador, pelo estímulo e paciência na aplicação dos métodos de trabalho e orientação na operacionalização da tese.

Ao Eng. Zózimo da Fonseca, Director Geral da empresa POLIVALOR, que me desafiou e incentivou a construir e a desenvolver um Simulador de Gestão.

E finalmente, aos meus Pais que me apoiaram desde o primeiro minuto na decisão de realizar este mestrado, à minha esposa e ao meu filho pelo incentivo e por suprirem alguma falta de dedicação da minha parte durante o tempo de realização desta investigação.



## RESUMO

A presente investigação pretende relacionar duas variáveis de estudo: os modelos de liderança e o seu enquadramento no âmbito de um Simulador de Gestão e a forma como a temática da aprendizagem organizacional, enquadrada à luz do domínio da gamificação, pode resultar numa ferramenta crucial de aprendizagem. Nos últimos 30 anos, o comércio e os investimentos internacionais têm crescido muito mais rapidamente do que a economia mundial no seu todo. Os líderes e a temática da liderança assumem neste pressuposto um papel crucial, sendo por isso importante estudar esta temática do ponto de vista dos estudos disruptivos que assumam a ligação deste contexto com outras áreas do domínio empresarial.

Pretende-se contribuir para o desenvolvimento desta temática de três formas distintas: numa primeira vertente, relacionar os desempenhos obtidos pelos jogadores com o estilo de liderança aferido com base em respostas dadas a um inquérito aplicado (após a participação como gestor virtual de uma organização adotado pelos mesmos na condução da gestão de uma empresa) no espaço de um ano civil; numa segunda vertente, perceber como o estilo de gestão vai e pode afetar os resultados finais do jogo, e numa terceira vertente, perceber qual o estilo de liderança mais representativo no decorrer do referido simulador. De referir, que o Simulador de Gestão recria uma empresa e está repartido por quatro decisões trimestrais. A amostra avaliada é constituída por 92 jogadores. Os resultados obtidos sugerem uma maior incidência de tomadas de decisão no âmbito do modelo dos traços.

**Palavras Chave:** Liderança, Modelo dos Traços, Gamificação, Simulação de Gestão, Aprendizagem Organizacional.



## ABSTRACT

The present work addresses the association of leadership quality factors (e.g. decision direction success and effectiveness of strategic moves) and gamification. In the last 30 years, commerce and international investments have increased faster than world economy as a whole. In order to deal with such complex environment, leaders and their decision-making processes (either formal or informal) play a crucial role. Therefore, the study of leader's performance while attempting to solve real-life gamified scenarios, correlated with leadership factors, provide a powerful (yet underutilized) analysis instrument. The work proposed in this paper attempts to contribute for the business management area, which is typically focused in determining correlations between leadership factors framed by literature models and behaviour analysis of leaders in the different contexts.

The present investigation comprehends the following objectives: analysis of leadership models and their framework in the scope of a management simulator; the effectiveness of gamification for organizational learning. Such objectives are achieved through: correlating operational results with leadership styles for players managing a company; to understand how the management style can and will affect the game final results; to identify prominent leadership styles during the game. The assessed sample of gamers consisted of 92 players. At the end of the game each player answered a leadership survey to assess leadership factors. The results obtained suggest a stronger focus on a decision making scope of traits model.

**Keywords:** Leadership, Traits Model, Gamification, Management Simulator, Organizational Learning.



## ÍNDICE GERAL

Resumo.....	vi
Abstract .....	viii
Índice de figuras .....	xii
Índice de quadros .....	xiv
<b>PARTE I- DESENVOLVIMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo 1- Introdução.....</b>	<b>18</b>
1.1 Enquadramento do tema.....	18
1.2 Metodologia da investigação .....	21
1.3 Objetivos da investigação .....	22
1.4 Contributos desta investigação.....	23
1.5 Formulação do problema .....	23
1.6 Limitações e dificuldades.....	24
1.7 Corpo de conceitos.....	24
<b>Capítulo 2- Liderança .....</b>	<b>26</b>
2.1 Introdução .....	26
2.2 A liderança como pressuposto de base de aprendizagem organizacional .....	28
2.3 Abordagens clássicas de liderança .....	31
2.3.1. Abordagem dos traços .....	32
2.3.2. Abordagem comportamental .....	33
2.3.3. Abordagem contingencial.....	37
2.4 O controlo organizacional e a liderança.....	39
2.5 Empreendedorismo e a liderança .....	40
<b>Capítulo 3- Aprendizagem organizacional .....</b>	<b>44</b>
3.1 O conceito de aprendizagem organizacional .....	44
3.2 Modelos da aprendizagem organizacional.....	46
3.3 As correntes da aprendizagem organizacional.....	47
3.4 Desaprendizagem organizacional .....	50

3.5 Gamificação .....	52
<b>PARTE II- DESENVOLVIMENTO PRÁTICO.....</b>	<b>56</b>
<b>Capítulo 4- Metodologia do trabalho de investigação.....</b>	<b>58</b>
4.1 Introdução .....	58
4.2 Metodologia do estudo prático.....	58
4.3 Descrição das variáveis em estudo .....	61
4.4 Caraterização da amostra .....	64
4.5 Instrumentos de medida .....	67
<b>Capítulo 5- Apresentação e discussão dos resultados obtidos.....</b>	<b>70</b>
5.1 Introdução .....	70
5.2 Caraterização sociodemográfica da amostra.....	70
5.3 Estatística descritiva relativa às variáveis independentes .....	72
5.4 Discussão dos resultados.....	78
<b>Capítulo 6- Conclusões e Recomendações.....</b>	<b>80</b>
6.1 Introdução .....	80
6.2 Conclusões .....	80
6.3 Trabalhos futuros .....	81
<b>Bibliografia .....</b>	<b>82</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>88</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo estrutural do trabalho.....	24
Figura 2: Modelo de <i>Blake &amp; Mouton</i> .....	35
Figura 3: Os sistemas de liderança/eficácia da organização. ....	36
Figura 4: Modelo contingencial de <i>Fiedler</i> .....	38
Figura 5: A Teoria da aprendizagem organizacional. ....	49
Figura 6: Resultados de desempenho do simulador de gestão.....	64
Figura 7: Resultados de desempenho (Positivo/Negativo) do simulador de gestão em função do género .....	65
Figura 8: Resultados de desempenho do simulador de gestão por experiência profissional ...	65
Figura 9: Caraterização da amostra: género .....	70
Figura 10: Caraterização da amostra: faixa etária.....	71
Figura 11: Caraterização da amostra: tipologia da empresa .....	71
Figura 12: Caraterização da amostra: formação académica.....	72
Figura 13: Experiência profissional na área empresarial do simulador de gestão .....	72
Figura 14: Traços de liderança versus resultados do simulador: médias nas avaliações .....	73
Figura 15: Estilos de liderança versus resultados positivos: somatório das escalas .....	73
Figura 16: Estilos de liderança versus resultados negativos: somatório das escalas .....	75
Figura 17: Efeitos moderadores versus resultados do simulador: médias nas avaliações .....	75
Figura 18: Estilos de liderança versus resultados do simulador: mediana nas avaliações.....	79
Figura 19: Traços de liderança versus resultados do simulador: mediana nas avaliações.....	79
Figura 20: Efeitos moderadores versus resultados do simulador: mediana nas avaliações .....	76
Figura 21: Traços de liderança: dispersão das avaliações (desvio padrão).....	76
Figura 22: Estilos de liderança: dispersão das avaliações (desvio padrão).....	77
Figura 23: Estilo de liderança: distribuição das avaliações (positivos vs negativos).....	77



## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Desenho da investigação .....	21
Quadro 2- Objetivos teóricos .....	23
Quadro 3- Traços mais relevantes para a eficácia dos gestores .....	33
Quadro 4- Algumas definições de aprendizagem organizacional .....	45
Quadro 5- Desenho do simulador de gestão.....	59
Quadro 6- Saídas do simulador. Resultados de gestão.....	60
Quadro 7- Desenho do Inquérito.....	61
Quadro 8- Dimensões e comportamentos dos traços mais relevantes de liderança.....	61
Quadro 9- Dimensões e comportamentos do estilo de liderança .....	62
Quadro 10- Dimensões e comportamentos do efeito moderador entre a personalidade do líder e a eficácia do simulador.....	62
Quadro 11- Traços mais relevantes: caracterização estatística da amostra.....	66
Quadro 12- Estilos de liderança: caracterização estatística da amostra.....	66
Quadro 13- Efeito moderador: caracterização estatística da amostra.....	66



## **PARTE I**

### **DESENVOLVIMENTO TEÓRICO**



# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Enquadramento do tema

A gestão de Recursos Humanos tem atualmente um papel decisivo numa organização que pretende ter sucesso. A estratégia de fortalecimento dos laços da cultura empresarial, a aposta na inovação, no empreendedorismo, na aprendizagem contínua, na forma de organização do trabalho interno, na capacidade de executar uma boa liderança, na visão e orientação para o futuro, no apoio a todos os colaboradores num determinado momento estratégico na organização, são vertentes fundamentais para uma boa gestão empresarial que contribuem de forma decisiva para o fortalecimento da imagem que as organizações podem apresentar no mercado global.

Nos dias de hoje são cada vez mais frequentes as situações imprevistas e inéditas, sem padrões orientadores de ação, em que se sucedem exigências progressivamente mais complexas. Neste contexto, ou se sabe sobreviver e encontrar equilíbrio na relativa instabilidade, ou se sucumbe aos contratemplos e aos reveses do sempre inconstante mercado global. Neste contexto adverso questionamo-nos como é que os líderes em geral, podem mobilizar pessoas em ambientes complexos e em contínuas transformações?

A verdade é que o fenómeno que é global veio obrigar as empresas a um novo tipo de adaptação e a adotarem novas regras e renovadas estratégias de crescimento. Não sendo propriamente novidade no sector empresarial, a globalização tem tendência a intensificar-se, o que segundo Barracho (2014) acontece face às “profundas mudanças que se verificam e que são reconhecidas no meio pessoal, profissional, científico e empresarial”.

As novas lideranças surgem neste ambiente como um domínio que deve conferir uma função mais importante aos Recursos Humanos, às suas competências, qualidades pessoais e sociais. O líder atual necessita ser criativo e ir ao encontro das exigências crescentes dos colaboradores por forma a não ser reduzido ao desempenho de um simples papel de gestor passivo.

A liderança é, nesta medida, um domínio determinante na vida da empresa, dada a sua implicação interativa permanente entre os membros que dela fazem parte, assumindo especial

importância na abordagem dos fenómenos individuais que estão associados às relações que se estabelecem entre os membros de um grupo (Rouco e Sarmento, 2013b).

Nas últimas três décadas, o comércio e os investimentos internacionais têm crescido de forma mais rápida que a economia mundial como um todo. As empresas estão por isso hoje confrontadas com a necessidade de se globalizar, apesar do carácter amplo em que este conceito se insere. Expandir a presença da empresa no estrangeiro, padronizar produtos para posterior venda em massa ou tomada de decisão centralizada, são apenas alguns domínios onde o conceito flutua livremente (Lasserre, 2012).

Neste pressuposto, a gestão de pessoas nas organizações constitui-se cada vez mais como um determinante de sucesso. De acordo com a Fundação para o Prémio Nacional de Qualidade (2005) um sistema de liderança assertiva, assente em valores claros, que encoraja as pessoas, apoia e incentiva a criatividade e permite gerir eficazmente a vertente da gestão do risco organizacional que lhe está inerente, promovendo por si só a construção de estruturas organizacionais ágeis e flexíveis no âmbito dos seus processos de tomada de decisão. Os líderes e a temática da liderança assumem neste contexto um papel crucial, sendo por isso importante estudar esta temática do ponto de vista de estudos disruptivos que assumam a ligação deste paradigma com outras áreas do domínio empresarial.

Desta forma, para colmatar a falta de estudos nesta área da gestão empresarial, fora do espectro da normal ligação do domínio da liderança à aplicação de modelos, à análise de comportamentos de líderes nos mais variados contextos ou setores empresariais ou à ligação destes pressupostos a questões de desempenho (Taylor e Robertson, 2007), este estudo pretende contribuir para o conhecimento académico com a associação do domínio da liderança ao contexto de gamificação, definindo as características dos líderes do ponto de vista da qualidade das suas tomadas de decisão, do seu desenvolvimento criativo, da identificação das suas opções, da clareza do seu julgamento, da firmeza das suas decisões e da implementação efetiva das suas jogadas estratégicas em contexto de jogo.

Uma boa capacidade de tomada de decisão requer um conjunto de competências que necessitam ser treinadas e melhoradas no tempo, assumindo o contexto de jogo interativo um papel determinante neste desígnio como forma de testar as tomadas de decisão dos diferentes jogadores em diferentes situações e condições que possam ter de enfrentar no futuro. Musshoff,

## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

Hirschauer e Hengel (2011) afirmam que os jogos de gestão são utilizados como ferramenta de análise e meio pedagógico desde algum tempo nas universidades de gestão, no sentido de familiarizarem os alunos dos cursos de economia e gestão com as diferentes dinâmicas de mercado.

O estudo aqui proposto procurará ligar os resultados de um Simulador de Gestão a três modelos comportamentais de liderança, por forma a perceber a tipologia da tomada de decisão de determinados jogadores quando confrontados com diferentes cenários que lhe serão apresentados na condução da gestão de uma oficina automóvel. Este é um processo onde os conceitos são formados e modificados pela experiência, sendo por isso parte integrante de um conceito designado como aprendizagem experimental (Kolb, 1984; Pillay & James, 2012).

Atendendo ao tema desta investigação “Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação: Estudo de caso”, esta dissertação visa relacionar duas variáveis de estudo: os modelos de liderança e o seu enquadramento no âmbito de um Simulador de Gestão de uma oficina automóvel e a forma como a temática da aprendizagem organizacional enquadrada à luz do domínio da gamificação pode resultar numa ferramenta crucial de aprendizagem.

De modo a garantir a pertinência do problema formulado e face à escassez de estudos científicos que relacionem as duas variáveis em causa, esta tese visa contribuir para o desenvolvimento desta temática de três formas distintas;

- numa primeira vertente, relacionar os resultados obtidos pelos jogadores (amostra) com o estilo de liderança adotado pelos mesmos na condução da gestão de uma oficina automóvel no espaço de um ano civil;
- numa segunda vertente, perceber como o estilo de gestão vai e pode afetar os resultados finais do jogo;
- e numa terceira vertente, perceber como a temática da aprendizagem organizacional enquadrada no domínio da gamificação, pode resultar numa ferramenta com utilidade para o processo de aprendizagem.

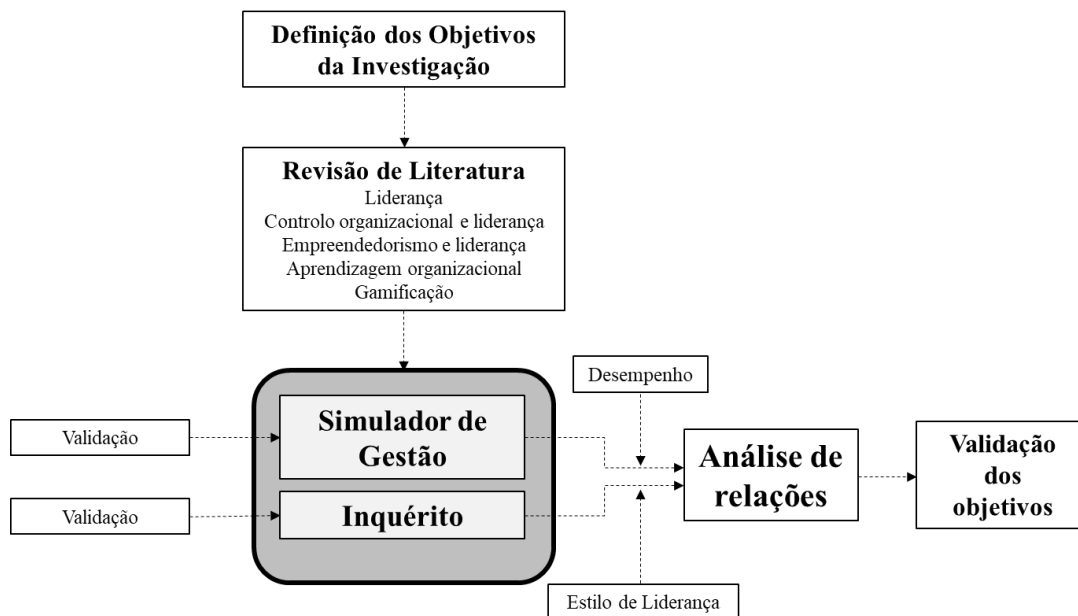
Em suma, o objetivo da investigação aqui apresentada é analisar o processo de liderança dos jogadores no domínio de jogo, percebendo qual a relação associada entre os resultados operacionais e o estilo de liderança mais adotada.

## 1.2 Metodologia de investigação

As investigações sobre realidades sociais requerem metodologias através das quais se definem os instrumentos de trabalho mais ajustados ao desenvolvimento da investigação. Assim, o modelo de investigação deste estudo foi sendo construído a partir da leitura de várias publicações que abordam a problemática da liderança, da aprendizagem organizacional e da gamificação, possibilitando a necessária tomada de conhecimento sobre a temática a abordar. Neste contexto, o Simulador de Gestão e a dinâmica de aprendizagem que lhes está subjacente no âmbito da gamificação permitirá de forma dinâmica relacionar os resultados finais do mesmo com a tipologia de liderança adotada na condução do negócio. Neste sentido, a aplicação de um inquérito individual sob a forma de questionário no final do jogo, permitirá relacionar os resultados finais com a tipologia de liderança adotada.

A técnica quantitativa de recolha de informação adotada permite recolher representações/perceções de um conjunto alargado de pessoas, constituindo-se neste caso como o melhor método para apreender atitudes, opiniões, preferências e representações (Lima, 1987).

O método utilizado será o descritivo - explicativo, na medida em que regista fatos, analisa-os, interpreta-os e identifica as suas causas. Quanto à lógica, esta é de método dedutivo. Os instrumentos a utilizar são um simulador informático de gestão e um inquérito, este a ser realizado na parte final do jogo. No Quadro 1 apresenta-se o modelo de investigação.



Quadro 1- Desenho da investigação.

### 1.3 Objetivos da investigação

Segundo Pretto e Firaldi (2008) muitas investigações no domínio da gestão empresarial identificam defasagens na formação que é ministrada a gestores e líderes organizacionais perante as expectativas que estes têm à partida. Não sendo possível concluir generalizadamente que os jogos de gestão serão substitutos reais da formação denominada como mais tradicional, pode-se, no entanto, considerar que os efeitos da gamificação permitem ser um complemento formativo no potenciamento da melhoria de desempenhos futuros de profissionais no contexto real de trabalho.

Ainda, Pretto e Filardi (2008) num estudo comparativo entre alunos cuja formação num dos casos foi ministrada num âmbito mais tradicional e noutra utilizado o método de jogo como estratégia de ensino, concluíram que a ferramenta de jogo teve influência determinante nos resultados finais obtidos, demonstrando que a utilização de jogos pode ser uma ferramenta de aprendizagem muito útil como complemento aos métodos tradicionais de ensino.

Na mesma linha dos autores anteriores, Lope e Baghero (2010) e Pillay e James (2012), afirmam que a aprendizagem baseada em simulações e na aplicação de jogos é uma alternativa ao sistema de ensino tradicional e não apenas no âmbito das organizações militares desde 1956. Ficou demonstrado nos estudos realizados que a aplicação do método de jogo é uma ferramenta de aprendizagem válida pois nos casos analisados verificaram-se resultados superiores face aos métodos considerados mais tradicionais e não apenas nos domínios do saber-fazer, mas também no incremento de uma maior capacidade empreendedora, motivacional, de inovação e de autoconfiança a quem foi aplicado.

Tendo em conta estes pressupostos e de forma a garantir a pertinência do problema anteriormente formulado, o Quadro 2 apresenta os objetivos teóricos, empíricos e contextuais (face à escassa investigação sobre o tema da gamificação quando relacionado com o domínio da liderança empresarial) desta investigação.

## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

A nível teórico	A nível empírico	Contributos do trabalho
<p>Identificar o substrato teórico que constitui a plataforma de análise para o trabalho empírico, nomeadamente explicitando e definindo os principais conceitos a operacionalizar. Destaque-se;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A análise da gamificação numa ótica de processo de aprendizagem.</li><li>• Análise dos modelos de liderança, neste caso seguindo as abordagens clássicas de liderança: traços, comportamental e contingencial.</li><li>• Reforço teórico da temática aprendizagem organizacional e desaprendizagem.</li></ul>	<p>Reforçar e aprofundar a investigação no âmbito da análise da gamificação, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar como funciona a gamificação em termos de aplicabilidade.</li><li>• Verificar a relação entre os resultados finais do Simulador de Gestão e os estilos de liderança equacionados na base do estudo.</li></ul>	<p>Esta investigação visa contribuir:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para o avanço do conhecimento dentro do âmbito de estudo conjunto entre liderança e gamificação.</li><li>• Conhecer o papel da gamificação no âmbito da gestão de uma oficina automóvel e perceber qual o estilo de liderança mais utilizado pelos <i>players</i> nas suas atividades de jogo.</li></ul>

Quadro 2 - Objetivos teóricos, empíricos e contextuais desta investigação.

### 1.4 Contributos desta investigação

A referida investigação sob a temática da Liderança, foi apresentada nas seguintes conferências: *VIII Postgraduate Conference ESGHT 2017*, no dia 7 de julho de 2017, em Faro, na Universidade do Algarve; em 10 de fevereiro de 2018, nas *XXVIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica* no Instituto Politécnico da Guarda; e finalmente, no *3º International Symposium on Command and Leadership*, em 16 de fevereiro de 2018, na Academia Militar. Em todas as conferências, o referido tema suscitou bastante interesse por parte da assistência. Também recentemente foi publicado um artigo na Revista Científica da Academia Militar, a *Proelium VII* (13) de 2018, 207-224.

### 1.5 Formulação do problema

Iniciou-se este trabalho de investigação, formulando-se a seguinte questão:

Qual o estilo de liderança mais frequentemente adotada pelos inquiridos no âmbito do jogo de gestão e sua conseqüente relação com os resultados comparativos obtidos?

## 1.6 Limitações e dificuldades

Neste estudo, uma das suas principais limitações prende-se com o fato dos dados recolhidos à luz da amostra, não serem representativos da população. Convém também referir que se propõe, essencialmente ser um estudo exploratório, uma vez que a relação em causa ainda está pouco desenvolvida na literatura- apesar do impacto da liderança na gestão e organização de empresas, já ter sido amplamente estudado. Salienta-se que este jogo é uma realidade virtual, onde o jogador joga contra uma máquina, não tendo contatos nem liderando diretamente com pessoas, nunca estando exposto às situações reais que todos os dias são colocadas a quem está a gerir empresas.

Por outro lado, apesar das fontes secundárias terem sido utilizadas e outras análises elaboradas para completar os resultados, também este fator não pode justificar que os resultados aqui apresentados possam ser vistos como necessariamente generalizáveis em termos de estilos de liderança numa ótica de gamificação.

Mais uma vez se reforça a importância de se ter em atenção as constatações apresentadas neste estudo resultam de limitações inerentes a uma investigação reduzida em termos de tamanho da amostra (número de inquiridos) e do fato de reproduzir resultados de um determinado contexto de jogo. Neste sentido, em termos de validade externa, ou seja, da possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, não pode ser feito, apresentando-se apenas como um estudo exploratório que não pode ser generalizado ou representativo.

## 1.7 Corpo de conceitos

O presente documento está dividido em duas partes: a primeira é a parte teórica e a segunda é constituída pelo desenvolvimento prático, conforme se ilustra na figura 1:

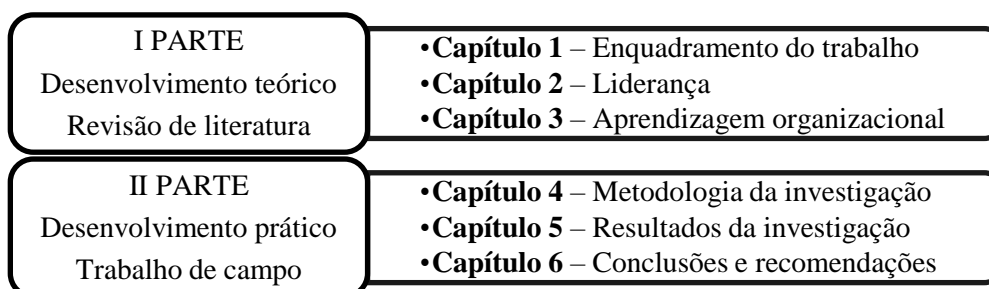


Figura 1- Modelo estrutural do trabalho.

## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

A primeira parte desta dissertação é constituída pela introdução, enquadramento e contribuição do estudo para o estado de arte. Seguidamente, a formulação do problema bem como os contributos e limitações desta investigação. No segundo capítulo são apresentados os conceitos de liderança e os modelos que serão aplicados no âmbito do estudo. Neste mesmo capítulo serão ainda retratados os conceitos de aprendizagem e desaprendizagem organizacional.

O objetivo da exploração teórica destes domínios será permitir a compreensão dos comportamentos cognitivos das pessoas no âmbito do domínio da aprendizagem organizacional e simultaneamente, mostrar a importância da eliminação de determinados comportamentos aprendidos para enfrentar mais eficientemente determinadas situações numa perspetiva de melhoria contínua.

A segunda parte desta dissertação é composta pelos seguintes capítulos: O terceiro capítulo retrata a metodologia de investigação com a apresentação do modelo de investigação onde se caracterizam parte dos dados da amostra, tipos de incidências e estatísticas diversas. O capítulo quatro trata a análise e apresentação de resultados destacando, em particular, o foco na explicação do Simulador de Gestão, apresentação de resultados e respetivas conclusões. Neste capítulo apresenta-se ainda a relação resultante da aplicação da combinação entre o Simulador de Gestão e os resultados da aplicação do questionário.

No capítulo cinco é elaborada a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos. Finalmente, no capítulo seis, apresenta-se a conclusão deste trabalho com as considerações finais, experiência adquirida e respetivas sugestões para futuras investigações.

## CAPÍTULO 2 LIDERANÇA

### 2.1 Introdução

O tema liderança tem vindo a ser discutido nas últimas três décadas como um dos importantes elementos de gestão no mundo dos negócios, especialmente a partir da década de 1980 com a emergência de novos movimentos contemporâneos como os da globalização, terceirização, declínio do emprego, definição da empregabilidade e a expansão da internet.

Neste ambiente global, os líderes assumem-se como um vértice crucial na criação de compromissos com os restantes agentes organizacionais que conduzem toda a estrutura a padrões mais elevados de desempenho (Drucker, 1999). Este conceito de conduzir aparece por si só ligado à correlação original da própria palavra, originária do latim e do termo *ducere*, e que posteriormente derivou no termo inglês *to lead*, ampliando o conceito para inúmeras derivações centradas hoje em dia em conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear ou atravessar.

Numa leitura ampla, pode-se afirmar que não será muito fácil definir a palavra liderança, tal como é difícil definir democracia ou liberdade, embora intuitivamente saibamos o que estas palavras querem dizer, a verdade é que todas elas não adquirem o mesmo significado para todas as pessoas (Stogdill, 1974).

Segundo Pina, Rego e Cunha (2006), para entender este domínio no meio empresarial tem de se ter em conta quatro aspetos fulcrais:

- ✓ a gestão e a liderança a partir da leitura destes conceitos como processos distintos;
- ✓ a assunção de que as organizações necessitam de ter implícitos ambos os processos;
- ✓ a assunção de que segundo alguns autores não é possível conciliar os dois processos numa mesma pessoa (i.e., um indivíduo não pode exercer simultaneamente ambos os papéis);
- ✓ a visão da organização como um espectro duplo centrado naquela cuja função é gerir o negócio e outros cuja responsabilidade é a de liderar.

Na perspectiva dos mesmos autores o sistema organizacional é constituído por um conjunto de pessoas que conseguem avaliar corretamente os problemas, mas que têm mais dificuldade em tomar decisões e outras que têm mais facilidade em tomar decisões e devem por isso centrar-se essencialmente em melhorar a qualidade dessas decisões.

A verdade é que ambos os domínios exigem uma mistura de competências, tais como, desenvolvimento criativo, identificação de opções, clareza de julgamento, firmeza de decisão e implementação efetiva, o que levanta algumas questões sobre a definição de ambos os domínios e da forma como eles se conjugam. É segundo esta perspectiva que autores como Zalesnik, Hodgson e Levinson, (1964) e Kotter (1992) definem gestão e liderança como dois pressupostos irreconciliáveis, em que as organizações necessitam investir em pessoas que criem equilíbrio organizacional para alcançar a sua missão e os seus objetivos (e neste caso, ambos os conceitos acabam por se cruzar pela influência que têm ou podem exercer sobre outros agentes organizacionais) e para que estes se esforcem e se empenhem numa determinada tarefa, quer para criar ordem, como para criar mudança.

A partir desta análise e seguindo a interpretação sentida também por Burns (1978) e Hollander (1992), podemos dizer que os líderes não estão acima dos seguidores e não são melhores que estes, sendo que devem ser entendidos a partir de uma relação interpessoal coletiva, pois são ambas faces de uma mesma moeda (Rost, 1991).

Estão identificados cerca de 65 diferentes sistemas de classificação para definir as dimensões de liderança (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin e Hein, 1991), sendo que entre estes existem os autores que lêem o domínio da liderança (1) a partir de uma perspectiva de processo de grupo cujo líder funciona como o centro da mudança e incorpora a vontade do grupo, (2) encarando-a do ponto de vista da personalidade, sugerindo que a liderança é uma combinação de traços ou características especiais que os indivíduos possuem e que lhes permitem induzir os outros a realizar determinadas tarefas, (3) focando a sua atenção no ato ou comportamento do líder, sendo o conceito lido em termos da relação de poder que existe entre líderes e seguidores, (4) considerando-a como um processo de transformação que move seguidores a realizar mais do que aquilo que é esperado deles e, (5) os que a encaram numa

perspetiva de análise de competências e conhecimentos que tornam possível o processo de liderança, independentemente das múltiplas formas em que esta é concetualizada (Bass, 1990).

Apesar dos diferentes domínios em que o conceito possa ser interpretado, em boa verdade temos um conjunto de caraterísticas que se apresentam como transversais. Assim, liderança pode ser vista como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum, o que significa que ela não pode ser circunscrita a um traço ou a uma caraterística que reside no líder, mas um evento (de transformação e transação) que ocorre entre o líder e os seus seguidores. A liderança não é linear, desta forma nem unidirecional, mas sim um evento interativo (Burns, 1978; Jago, 1982; Hollander, 1992).

### **2.2 A Liderança como pressuposto de base de aprendizagem organizacional**

Tendo em conta a liderança como evento interativo tal como Burns (1978), Hollander (1992) e Jago (1982) sugerem, o conceito pode ser então lido como um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior cuja influência é exercida através de um processo de comunicação humana com outros membros organizacionais de forma a permitir a consecução de determinados objetivos específicos (Tannenbaum, 1970; Syroit, 1996). Pode assim dizer-se que o líder funciona como um agente facilitador para que a organização e os seus membros consigam atingir os objetivos propostos (Mitroff, 1994).

Deste ponto de vista, a liderança aparece retratada sob um enfoque específico dado aos líderes, mediante o desafio de criar uma comunidade em organizações inteligentes através de um padrão de relacionamento construído com o decorrer do tempo. Segundo Pinchot e Pinchot, (1994), há que se criar relacionamentos através de uma rede de interdependência, assistência e propósitos comuns que una todo o sistema organizacional, devendo o líder funcionar como linha guia na defesa da igualdade e ajuda ao grupo no sentido de que se encontrem propósitos comuns e edificantes e que tenham significado para cada membro da organização.

A diferença entre gestores e líderes pode estar assim no acentuar do papel dos gestores em construir um ambiente de entusiasmo e motivação na força de trabalho e o papel do líder em assegurar que o comportamento do colaborador está alinhado com os objetivos organizacionais traçados à priori. Esta diferença vem reforçar a ideia de que as organizações necessitam de

desenvolver comportamentos positivos que permitam produzir reações positivas dos colaboradores (força de trabalho) a fim que seja gerada uma maior eficiência nos processos de trabalho e uma melhor eficácia nos resultados organizacionais (Messias, Mendes e Monteiro, 2013).

Segundo os mesmos autores, esta ideia põe em destaque a importância do comportamento dos gestores e dos líderes em promover e sustentar níveis elevados de bem-estar, sendo que as chefias assumem neste pressuposto um papel crucial, dado que são elas que se encontram maioritariamente em contato com os colaboradores e poderão monitorizar melhor (pelo menos numa perspetiva de proximidade e/ou influência) o resultado da sua força de trabalho.

Atendendo à ideia, que à cerca de 20 anos, autores como Covey sugeriam a construção de um mapa mental cuja liderança assentasse em determinadas características que devem estar na base dos princípios de um líder, uma vez que estes valores, ideias, normas e ensinamentos que “enobrecem, elevam, realizam, legitimam e inspiram as pessoas” (Covey, 2004, p. 48).

Ainda para Covey (2004) o líder deve:

- 1) ter capacidade para aprender de forma continuada, ser humilde e estar aberto a adquirir novos conhecimentos, admitindo sempre e simultaneamente opiniões diferentes e divergentes das suas;
- 2) estar virado para o serviço, compreendendo a vida profissional como uma missão e não como uma carreira, proporcionando harmonia e bem-estar entre as pessoas;
- 3) basear a sua atuação num espírito entusiasta e numa atitude otimista, irradiando energia positiva aos que o rodeiam;
- 4) acreditar nas pessoas, mesmo que o potencial das mesmas não seja tão latente, o que criará à sua volta um espírito favorável de crescimento e oportunidade;
- 5) ser a fonte de equilíbrio primária, conciliando sempre habilidades físicas e cognitivas e tendo noção do seu valor, mas sem nunca perder a sensatez e ter a necessidade de se mostrar;
- 6) encarar a profissão como uma aventura e saborear cada dia do seu trabalho;

- 7) ser catalisador da mudança, trabalhar em equipa, delegar poderes e relacionar-se de forma sincera, contribuindo para o processo criativo e conjunto (sinérgico) na solução de problemas;
- 8) exercitar a autorrenovação, representada pela congruência das dimensões da personalidade humana: física, mental, emocional e espiritual e;
- 9) explorar, alinhar e descentralizar autonomia a terceiros, sendo que a primeira função diz respeito ao atendimento das necessidades dos clientes e de outros grupos de interesses a partir de seus valores e visões por meio de um plano estratégico, a segunda centra-se na criação e aperfeiçoamento continuado das estruturas e dos sistemas que atendam a essas necessidades e, por último, o foco na exploração do potencial das pessoas com a inerente confiança que daqui resulta (as denominadas funções básicas para o paradigma da liderança).

Neste âmbito a estruturação organizacional proposta é capaz de absorver com flexibilidade e inteligência as intempéries da incerteza e da transformação. Pinchot e Pinchot, (1994) denomina esta forma de liderança como a organização inteligente, sendo que esta só será construída mediante a inteligência dos seus membros e da forma como estes são estimulados. Para ativar a inteligência, a criatividade e o relacionamento interpessoal é necessário estabelecer-se relacionamentos sólidos, responsabilidade pessoal e flexibilidade de pensamento e ação, fatores inexistentes ou pouco aceites em organizações burocráticas.

Esta perspetiva é entendida por Sousa (1999) e Monteiro (2008) como o interacionismo simbólico onde a relação entre líder e liderados se constrói a partir de uma base simétrica de poder em que o líder deve procurar sentir e pensar como os seus liderados pensam, fazendo prova de uma maior complexidade cognitiva, criatividade e inovação. O papel do líder neste desígnio é considerado um papel social emergente e interativamente reconhecido à medida que as pessoas vão trabalhando em conjunto, sendo que por norma emerge daqui uma diversidade de identidades em que cada um reconhece e é reconhecido na sua diferença, Griffin (2002). Resulta assim um líder que é um produto do grupo e participa ele próprio na criação desse mesmo grupo sendo, no entanto, reconhecido legitimamente por todos como o principal ator dessa interação.

### 2.3 Abordagens clássicas de liderança

Nas últimas décadas muitos estudos foram desenvolvidos sobre o tema da Liderança, principalmente a partir da segunda metade do século XX. Como tal o tema da Liderança continua a despoletar grandes controvérsias nos vários ambientes académicos e empresariais. Rouco (2012) afirma que “a liderança é claramente um processo crítico na vida do ser humano, dado que está implícita na interação permanente entre os membros de um grupo, de uma organização e mesmo de um estado, assumindo especial importância na abordagem dos fenómenos individuais que estão associados às relações que se estabelecem entre os membros de um grupo”.

Um das mais antigas explicações sobre Liderança foi a abordagem genética. Santos (2013), afirma que este pensamento advém do fato da realeza europeia admitir que esta habilidade era transmitida geneticamente, ou seja, o indivíduo seria um líder porque herdou genes de liderança dos seus progenitores. Existem, no entanto, autores que vêem esta abordagem, totalmente incorreta. Goleman (2006) refere a este propósito que o meio envolvente, especialmente o que vivemos e experienciamos à medida que vamos amadurecendo, tem uma forte importância para modelar as nossas predisposições temperamentais. Mais, as nossas capacidades emocionais não são um dado inalterável. Podem sempre ser aperfeiçoadas.

Podemos aferir pelas diferentes abordagens que não é de todo fácil compreender o domínio da Liderança, até em função do tema ter estado algo dissociado durante várias décadas, admitindo-se inclusive nos últimos anos do século passado um carácter negativo, pois liderança era sinónimo de mandar, forçar e até exigir aos mandantes, estando a sua capacidade de sucesso intimamente forjada ao carácter do líder ou ao ambiente social onde o mesmo é envolvido. Segundo Cavalcanti, Lago, Lund e Carpilovsky (2009), há académicos que definem a liderança centrando-se nos traços ou nos comportamentos. Há ainda aqueles que associam a liderança às contingências. A verdade é que o estudo da liderança se iniciou com teorias simples e com o tempo as investigações foram-se tornando mais complexas.

### 2.3.1. Abordagem dos traços

A abordagem dos traços é típica de estudos realizados até à 2ª Guerra Mundial (Rouco, 2012). Uma das premissas subjacentes a esta teoria é que uma pessoa deveria ter um conjunto de traços particulares os quais poderiam produzir um líder de grande sucesso. Alguns desses traços seriam de base intelectual, outros de nível social (inteligência, carisma, entusiasmo, autoconfiança) e outros ainda físicos (força ou postura) e os líderes deveriam ter necessariamente pontuações mais elevadas nas características físicas e psicológicas. Admitindo-se ainda que nem todos os indivíduos eram possuidores de tais qualidades e só os que satisfizessem esses atributos deveriam ser aceites. Como consequência desta visão, privilegiava-se a seleção em detrimento da formação de líderes (Jesuíno, 2005). No entanto, as pesquisas nesse período não comprovaram a eficácia de tais traços, os quais não são exclusivos de supostos líderes, apesar de Rouco e Sarmiento (2013a) afirmarem por exemplo, que os traços de personalidade dos líderes estão entre os mais investigados na liderança carismática.

Esta abordagem acabou por ser em grande parte abandonada. Stogdill realizou 124 estudos e concluiu que os indivíduos não se tornam imediatamente líderes devido à posse de uma determinada combinação de traços, desde que o mesmo traço poderia ser eficaz numa determinada situação e menos noutra. O mesmo investigador também concluiu que não se pode suportar a premissa de que certos traços são absolutamente necessários ao sucesso do líder ou seja que um indivíduo com certos traços tem mais probabilidade de ser um líder eficaz do que as pessoas que deles carecem (Pina, *et al.* 2006).

Mas será que podemos eleger alguns traços potencialmente mais relevantes e que contribuam para o sucesso do líder? Pina, *et al.* (2006), apresentam o Quadro 3, síntese de vários autores que nos podem elucidar relativamente a esta questão.

Os referidos autores apontam todavia, 3 aspetos importantes a considerar no Quadro 3:

- ✓ Poderão existir mais traços relevantes que não estão mencionados neste quadro;
- ✓ mais importante do que cada traço é o modo como se combinam, isto porque, a ausência de um determinado traço pode ser compensada por outro;
- ✓ diferentes características dos gestores podem ser determinantes para várias situações, isto é, diferentes líderes com distintos traços e papéis podem ser uma vantagem para a organização.

## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

<b>Os Traços:</b>	<b>Permitem que os líderes:</b>
Energia e tolerância ao stresse	Trabalhem longas horas de trabalho e lidem com ritmos de trabalho elevados. Respondam calmamente a situações interpessoais.
Autoconfiança	Influenciem os outros e obtenham deles o máximo empenhamento. Enfrentem tarefas difíceis e atuem de forma decisiva em momentos críticos.
Lócus de controlo interno	Sejam mais orientados para o futuro e acreditem que podem mudar o destino da organização.
Maturidade emocional	Tenham consciência das suas forças e fraquezas e não se sintam pessoalmente rejeitados apenas porque alguém manifesta uma discordância. Não se rodeiem apenas de colaboradores acríticos e evitem “fechar os olhos” aos fracassos.
Honestidade integridade	Sejam credíveis, atuem de acordo com os valores que advogam e assumam a responsabilidade pelas suas próprias ações.
Motivação para o êxito	Desejem alcançar padrões de excelência e procurem oportunidades.
Motivação para o poder social	Sejam assertivos, sintam vontade de usar o poder para organizar e dirigir as atividades do grupo, negociem acordos favoráveis, obtenham apoios para as decisões e os recursos necessários e imponham disciplina.

**Quadro 3 - Traços mais relevantes para a eficácia dos gestores. (Fonte: Pina, *et al.* (2006))**

Muitos dos traços aqui identificados continuam a ser relevantes para explicar o sucesso de um líder. É consensual nos dias de hoje que o sucesso de um líder não se deve unicamente aos traços, aliás Chiavenato (1993) mencionado em Marques e Jorge (2014) aponta cinco motivos que traem esta teoria, (1) não é feita a distinção entre os vários traços de personalidade, (2) foi esquecida a influência e reação dos seguidores nos resultados da liderança, (3) não são tidos em conta os traços adequados a cada tipo de tarefa e objetivos a alcançar (4) é ignorada a situação concreta em que a liderança se operacionaliza e, finalmente (5), de modo simplista, foi equacionado que o líder dotado de traços de liderança é permanentemente líder durante todas as ocasiões e em qualquer situação.

### **2.3.2. Abordagem comportamental**

As teorias sobre estilos comportamentais surgiram em resposta às debilidades apresentadas pela teoria dos traços em meados dos anos 40 (Pina, *et al.* 2006). Se a teoria dos traços enfatiza aquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança refere-se a tudo aquilo que o líder faz.

O estilo de comportamento do líder é, agora, o principal fator a ter em conta nos estudos sobre liderança. Pretende-se identificar como é que os líderes podem influenciar os seus subordinados ou o que é que um líder eficaz faz na realidade.

White e Lippitt (1960) submeteram grupos de crianças, orientados para a execução de tarefas, a três diferentes estilos de liderança (autocrática ou autoritária, liberal e democrática) durante um determinado período de tempo. O líder autocrático estabelecia todas as ações do grupo, estipulava os métodos, fases de execução, procedimentos a operacionalizar, distribuía alvissaras e castigos. O líder democrático animava os membros do seu grupo a tomarem decisões descrevendo em traços largos as etapas genéricas para atingir os objetivos. Ao grupo era permitido formar equipas de trabalho e o líder encarregava-se de distribuir críticas e elogios com rigor e objetividade. Finalmente, o líder liberal definia-se pela sua atitude não participante nas tarefas e atividades realizadas, mantendo-se afastado e indiferente, permitindo ao grupo agir livremente. Os resultados das observações efetuadas pelos referidos autores demonstraram padrões de comportamento diferentes consoante os estilos de liderança aplicados pelos líderes.

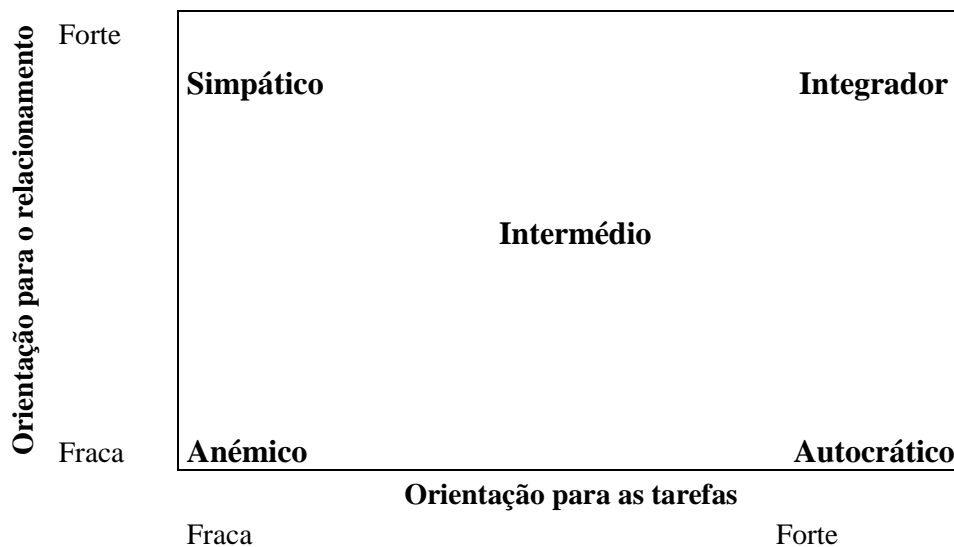
O grupo submetido à liderança autocrática apresentava maior volume de trabalho realizado. Já o grupo sujeito ao estilo liberal ficou abaixo dos resultados esperados no que respeita à quantidade de tarefas realizadas bem como à sua qualidade. O grupo submetido à liderança democrática denotou uma produção de tarefas inferior à obtida através da liderança autocrática, contudo a qualidade do trabalho foi muito superior. Tendo em conta os resultados apresentados neste estudo, a liderança democrática ganhou terreno sobre os restantes estilos numa altura em que surgiram dúvidas quanto à viabilidade dos próprios sistemas democráticos (Marques e Jorge, 2014).

Segundo Leonard (2003), citado em Rouco e Sarmiento (2013b) atualmente a procura dos comportamentos dos líderes tornou-se o objetivo fulcral das investigações, passando o objeto de atenção para aquilo que é observável e que facilmente se pode materializar pelas ações assumidas nas diferentes situações.

Girardi, Souza e Girardi (2012), afirmaram que os líderes devem ser preparados para exercer o seu papel adotando determinados comportamentos. De acordo com estes autores, o líder pode por isso ser Autocrático (centralizador), Democrático (estimula a participação das pessoas), Orientado para a Tarefa (foca no trabalho, metas, prazos, custos, qualidade) ou Orientado para as Pessoas (foca-se no colaborador, relações humanas, apoia, desenvolve).

## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

De um amplo conjunto de pesquisas destacam-se dois estudos sobre este tema, por duas universidades norte americanas diferentes, a Ohio State University e a University of Michigan em Ann Arbor. O modelo da Universidade de Ohio tinha como objetivo classificar o comportamento do líder através de observação direta, e análise de questionários, sem pressupostos teóricos (Marques e Jorge 2014). Destaca-se aqui o modelo de Blake e Mouton (1964), mais popularizado como grelha de gestão, sendo por essa razão um dos modelos escolhidos para aplicação no contexto de estudo de campo nesta investigação.



**Figura 2 - Modelo de Blake e Mouton.**

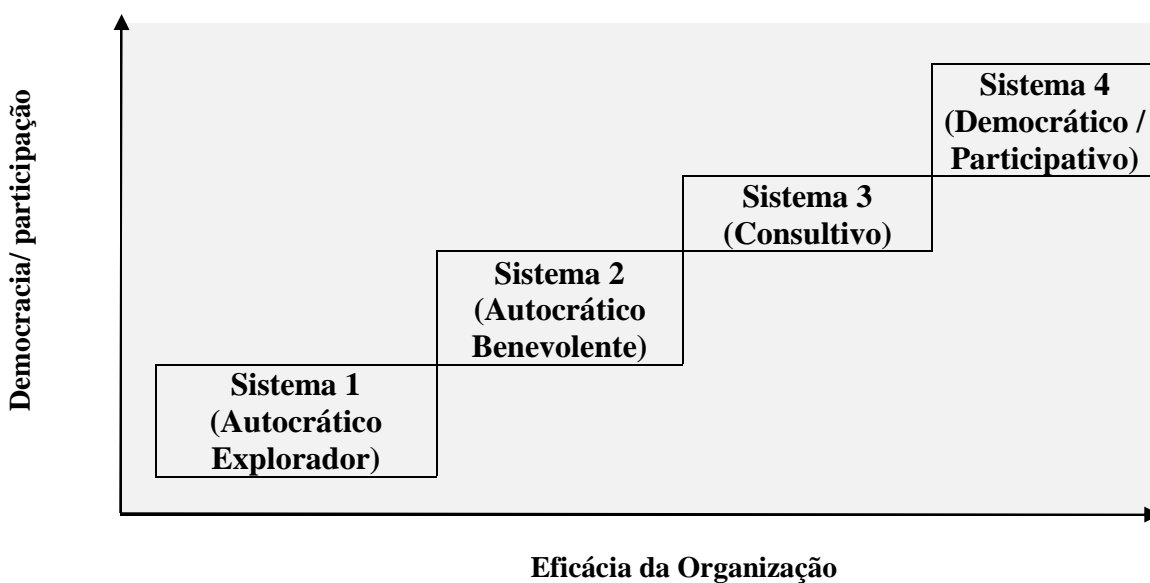
Fonte: Boddy (2012)

Este modelo cruza as orientações para o relacionamento e para as tarefas, resultando cinco estilos fundamentais, conforme se apresenta na Figura 2. Pina, *et al.* (2006) afirmam que existem ainda para este modelo mais duas versões: a multiplicativa, quando duas orientações interagem cada uma facilitando os efeitos da outra, e a aditiva em que cada orientação tem efeitos independentes na eficácia da liderança. Os mesmos autores referem que o estilo mais eficaz é o integrador. Boddy (2012) declara, porém, que neste pressuposto, em determinados momentos, os líderes têm de se focar mais na produtividade do que nas pessoas, principalmente em situações de crise, onde é necessário tomar medidas drásticas e corretivas.

Por sua vez, estudos efetuados na Universidade de Michigan identificaram duas categorias de comportamento: a orientação para “o fazer” e a orientação para as pessoas. Os líderes orientados para as pessoas ficam associados à produtividade elevada do grupo e a uma satisfação

profissional igualmente elevada por parte destes. Em contrapartida, os líderes orientados para a “o fazer” ficam associados a uma menor produtividade do grupo e uma também menor satisfação no trabalho, preocupando-se fundamentalmente com o cumprimento das tarefas e menos com as relações interpessoais.

A abordagem de Likert (1961) perspetiva quatro sistemas de liderança típicos conhecidos por (1) autocrático explorador; (2) autocrático benevolente; (3) consultivo e (4) democrático/participativo, como se apresenta na Figura 3.



**Figura 3 - Os sistemas de liderança/eficácia da organização.**

Fonte: Likert (1961)

Num extremo verifica-se um estilo muito caracterizado pela desconfiança nas relações superior-subordinado, decisões centralizadas no topo, sistema interno de motivação assente no medo, com comunicação de cima para baixo. No extremo oposto, o sistema caracteriza-se por total confiança entre os superiores e os restantes colaboradores. As decisões são descentralizadas, e a motivação assenta predominantemente nas recompensas. A comunicação é aberta e em todos os sentidos. Na lógica do modelo, a eficácia (produtividade e satisfação interna) progride à medida que as organizações mudam de sistemas autocráticos para participativos, no entanto esta conclusão acabou por ser contrariada por outros estudos (Pina, et al. 2006).

Em qualquer um dos casos, um destes programas de investigação resulta em determinações muito focadas sobre a eficiência do líder, ainda que destes resultem distintas orientações: a do líder que se foca na tarefa e a do líder que se concentra nas pessoas e nos seus relacionamentos.

Segundo Pina, *et al.* (2006) o único resultado consistente apresentado foi que os comportamentos de consideração tendem a relacionarem-se positivamente com a satisfação dos colaboradores. Os mesmos autores também afirmam que tendo em conta os vários estudos, tudo leva a crer que determinados comportamentos resultam num maior sucesso numa determinada situação do que na outra.

### 2.3.3. Abordagem contingencial

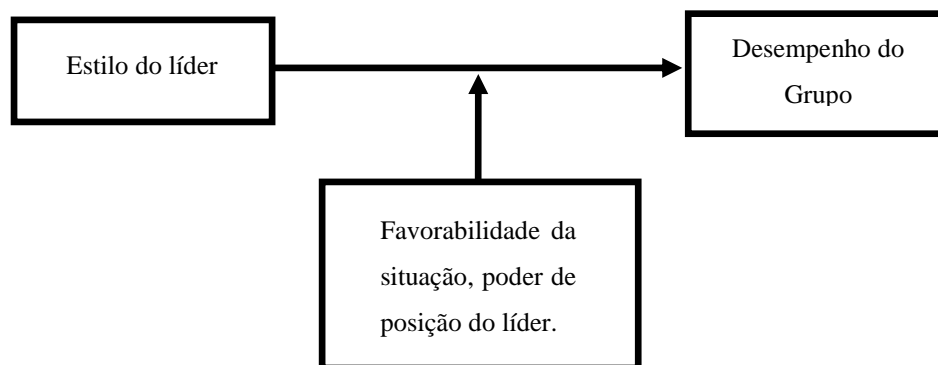
Vivemos num mundo globalizado onde a concorrência é a palavra de ordem nas relações e na sobrevivência das empresas onde tudo se altera num ápice e conseqüentemente as responsabilidades dos líderes não podem ser de todo estáticas. Chiavenato (2010), afirma que:

“a organização moderna exige produtividade e qualidade para alcançar altos níveis de desempenho pela melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos e da capacidade de auto direção e de autocontrole dos seus membros, enquanto proporciona oportunidades de satisfação das suas necessidades individuais. O modelo contingencial pressupõe a utilização das capacidades de auto direção e autocontrole das pessoas e, sobretudo, objetivos definidos conjuntamente entre o ocupante e o seu líder para tornar a liderança num verdadeiro fator motivacional “. (p. 207)

O mesmo autor afirma que o modelo contingencial representa a abordagem mais ampla e complexa pelo fato de considerar três variáveis em simultâneo: as pessoas, a organização e as tarefas. Esta abordagem defende que não há um estilo de liderança eficaz e universal, mas antes um estilo de liderança que seja o mais adequado para cada situação concreta e que pode não ser obrigatoriamente o mais adequado numa situação diferente, sendo este um fator determinante. Os fatores situacionais, tais como as características pessoais do líder, a natureza do trabalho, a natureza da organização e as características do liderado vão influenciar a eficácia da liderança,

e obrigam, deste modo, o líder a ter a capacidade de se adaptar às circunstâncias impostas. Também para Ramalheira (2013) as teorias contingenciais consideram não só os traços de personalidade e os comportamentos do líder, como também as circunstâncias em que a liderança se realiza.

A teoria de Fiedler (Boddy, 2012) descreve o efeito moderador da situação entre a personalidade do líder e a eficácia do grupo. Fiedler testou a sua teoria em vários grupos profissionais e em várias culturas. Esta assenta em três variáveis como se apresenta na figura 4: a definição e a construção da variável situacional, a medição da liderança e a descrição da relação entre os traços do líder e a eficácia da sua equipa.



**Figura 4 - Modelo Contingencial de Fiedler.**

Fonte: Boddy (2012)

Para medir o estilo de liderança usa-se uma escala LPC (“Least Preferred Coworker”), que apresenta os indivíduos que são orientados para as relações humanas (alto LPC) e os que são orientados para as tarefas (baixo LPC). Para medir as situações ou o meio envolvente do líder, utilizam-se as três variáveis já descritas. Segundo Pina, et al. (2006 p. 348), “este modelo sugere que, em situações de baixa e elevada favorabilidade, os líderes mais orientados para as tarefas são mais eficazes do que os orientados para o relacionamento. Quando a situação é moderadamente favorável, ocorre o inverso”.

O modelo apresenta, contudo, algumas limitações. Jesuíno (2005) afirma que o modelo se foca demais nos fatores motivacionais em detrimento dos fatores situacionais. Não se pode, no entanto, desvalorizar que este modelo motivou os investigadores na perceção de fatores situacionais que podem imiscuir-se há eficiência da liderança.

### 2.4 O controle organizacional e a liderança

Para que as organizações e respectivos gestores possam posicionar-se e vencer no mercado global é fundamental que compreendam a cultura organizacional e tentem sempre descobrir a razão da existência de determinados valores dentro da sua estrutura. A cultura organizacional segundo Schein (1996, p.236) remete para “um conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes”. Podemos definir como se tratando de um processo de ajustamento entre pessoas que fazem parte de um dado grupo de trabalho.

Dentro de qualquer cultura organizacional é imperativo que exista controle. Silva (2003) é de opinião que a cultura é isso mesmo “um instrumento de controle, que juntamente com os modelos de gestão constroem novas formas de controle e novas configurações culturais, estando a liderança sempre ao lado dessas transformações”. O controle funciona com uma condição obrigatória para a liderança das várias tarefas organizacionais (Pina, et al. 2006).

Realça-se nesta fundamentação o caráter simbólico da atuação do líder. Silva (2003), enfatizou neste mesmo domínio ideológico a empresa contemporânea como uma nova igreja, com a sua fé, credos, mandamentos e seu próprio processo de evangelização. Neste papel, o líder passa a ser um intermediário entre a organização e os colaboradores. De acordo com Wood (1999) mencionando em Silva (2003) este fato democratiza o caráter do líder para um simbolismo próprio assente na sedução. Liderar passa a ser convencer, seduzir e encontrar, obrigando os dirigentes a atuar como se fossem políticos capazes de gerir imagens e assim sobreviver em ambientes bastante complexos.

Costa (2012) refere que esta abordagem reforça a importância da liderança na construção da gestão contemporânea valorizando o contexto do discurso do líder na condução das suas equipas. Como é natural, uma das consequências imediatas para esta aptidão é o desenvolvimento da capacidade de comunicar, nas várias e diferentes situações com que o líder é confrontado diariamente e em tudo o que é a envolvente da organização. Manter a informação clara e disponível, edificar os suportes onde possa circular a comunicação moldada por uma linguagem comum e fazer dos colaboradores a chave do sucesso é liderar à imagem daquilo que deve ser entendido como líder. Segundo Courpasson (2000b) em Silva (2003), as chefias intermédias têm um papel preponderante no sucesso e na concretização da comunicação do

líder, pois são estes que têm que se fazer entender quando a mensagem não é clara para os subordinados. Silva (2003) apelida esse fenómeno como a aprendizagem da impotência, uma vez que o gestor intermédio se vê obrigado a dar sentido às decisões e ações centralizadas das quais ele conhece pouco ou nada e sobre as quais ele não tem poder de decisão.

Pode-se assim afirmar que o controlo organizacional é um dos aspetos de maior relevância na rentabilização da dinâmica das organizações. O líder de uma organização é acima de tudo um gestor de recursos naturais, físicos e humanos. Como tal, terá que ter sempre em atenção esta problemática. Se não o fizer, a organização que lidera será seguramente menos eficaz.

### **2.5 O empreendedorismo e a liderança**

Após a disseminação das condições de acesso à informação, à tecnologia e ao capital, as organizações viram-se obrigadas a transformar a informação em oportunidade de negócio, em tempo real. Elegeram merecidamente, nas últimas décadas, o empreendedorismo como principal ativo do líder. Esta é hoje uma característica cada vez mais acentuada devido aos vários choques financeiros mundiais, que forçam as organizações para contextos em que a palavra de ordem é a resolução de problemas complexos de uma forma simples e eficaz.

Ribeiro (2012) nas várias pesquisas sobre liderança, indica como denominador comum a cultura, sendo que nos últimos cinquenta anos o conhecimento sobre empreendedorismo resultou do que se obteve através da pesquisa sobre liderança. Os gestores atuais têm necessidade de criar algo novo e diferenciador para o mercado e só com espírito de risco, fruto da necessidade e do engenho, se consegue obter aquilo que normalmente a concorrência não faz. Estas tendências refletem a vertente empreendedora (Rego e Cunha, 2007). A capacidade empreendedora é hoje uma das maiores competências que um líder pode deter e contribui decisivamente para a qualidade e o valor dos produtos finais que se oferece ao mercado (Caetano, Santos, Passos e Ramalho, 2015).

Ser empreendedor é ser um especialista na perceção e interpretação de necessidades e problemas, idealizar soluções e transformar sonhos e ideias em realidade, correndo os riscos necessários sempre em prol de um denominador comum, inovar.

Em resumo, as organizações devem ser sistemas abertos e dinâmicos que estão permanentemente em processos de autoavaliação, dispostas a mudar aquilo que for necessário para melhorar os seus resultados, correndo os riscos ao “jogar” as suas decisões em mercados quase sempre competitivos. Na dimensão organizacional, os resultados do empreendedorismo dependem atualmente do papel que as organizações desempenham nos cenários globais. A globalização obriga muitas empresas a alterar as suas condições estruturais, o que vem provocar mudanças na vida de quem trabalha numa organização (Ribeiro, 2012). O empreendedorismo passou a ser usado como uma alavanca de mudança para garantir que a organização se move na direção dos seus objetivos e das suas finalidades. O líder empreendedor tem que ter a capacidade para influenciar e dirigir os membros de uma equipa para a realização de objetivos organizacionais que envolvem o reconhecimento e a exploração de oportunidades inovadoras (Caetano, *et al.*, 2015).

Em tempos passados, as organizações ofereciam empregos com base naquilo que se tinha de fazer. Hoje é mais importante oferecer trabalho de acordo com aquilo que cada colaborador pode conceber. Com esta nova forma de pensamento, o empreendedorismo passou a ser um fator muito importante no processo de inovação e criatividade dentro das organizações. Ceitil (2014) menciona que “já se encontra a decorrer um empreendedorismo pós-moderno, assente em três pilares fundamentais”, a saber:

- 1) Capacidade para se dotar a empresa e os gestores de uma visão para além do que é óbvio;
- 2) Capacidade de se agir pela assunção de que as oportunidades são essencialmente uma questão de escolha;
- 3) Capacidade de se deslocar e de avançar em territórios não conhecidos.

Apesar de Centil (2014) nunca ter mencionado a palavra líder, percebe-se que estas características de empreendedor assentam na perfeição na imagem de líder, o que aposta na iniciativa, na procura de novos territórios, novas culturas, novas fronteiras e que consegue dominar esta capacidade intrínseca num mundo global que é muito sensível às diferenças culturais.

O empreendedor é o ator com capacidades inovadoras que provoca a criatividade destruidora em mercados petrificados. Estes são descritos como indivíduos capazes de reconhecer

oportunidades nos contextos em que operam e capazes de as explorar em seu benefício (Ylinenpaa, 2009).

Martes (2010) resume a relação entre o empreendedorismo e a economia, em quatro pontos fundamentais:

- O empreendedor como a unidade básica de análise, fundamental na promoção do desenvolvimento económico;
- A inovação como elemento dinâmico da economia;
- O empresário inovador, o líder que decide com base nos valores (inovação);
- A organização, o aspeto institucional como promotor ou opositor da inovação.

Para Schumpeter (1928), citado por Michaelides e Kardasi (2010), o empreendedorismo é um caso especial de liderança, em que o líder desfaz a ordem existente e cria uma nova direção. Todos os dias nascem e morrem novas empresas e o ciclo pode ser rápido ou efêmero para muitas organizações. As organizações devem por isso ser mais flexíveis, mais persistentes, centradas na melhoria contínua e numa procura de acrescento de algo ao que já produzem e comercializam. Neste contexto, os líderes necessitam de uma postura empreendedora de forma a implementarem negócios com sucesso, arriscando de modo inovador, com confiança e determinação.



## CAPÍTULO 3

### APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

#### 3.1 O conceito de aprendizagem organizacional

As constantes mudanças de paradigma ocorridas nas nossas sociedades empresariais, conduzem a que um dos fatores que exige intervenção seja a procura por sistemas organizacionais mais flexíveis e que reajam de uma forma rápida à crescente procura dos mercados. A aprendizagem neste domínio desempenha um papel fundamental na renovação do sistema empresarial (Pinto, 2014). Aliás, não existem dúvidas segundo alguns autores que o conceito de aprendizagem organizacional é essencial no domínio das ciências organizacionais (Drucker, 1999; Fernandes 2007).

A relação entre os colaboradores e a organização não deve ser definida por uma relação de trabalho subordinado, mas sim por consórcios mais ou menos duradouros consoante o desafio profissional. Um dos mais importantes parceiros de desenvolvimento deve ser por isso a capacidade da organização “ensinar” a desenvolver habilidades para promover o potencial de cada um e disponibilizar-se para formar bons profissionais de um modo contínuo. Caso seja bem-sucedida, permite-lhe aplicar um estatuto de organização que ensina.

Miller (1996, p.486) define aprendizagem organizacional como “aquisição de novo conhecimento pelos atores organizacionais que são capazes e estão dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou na influência de outras pessoas na organização”. Para Argote e Miron-Spektor (2011), aprendizagem organizacional é um tema inerentemente interdisciplinar e que envolve várias áreas científicas como comportamento organizacional, psicologia, economia, sistemas de informação, estratégia e engenharias, sendo esta aprendizagem a base da vantagem competitiva sustentável. Esta interdisciplinaridade referenciada é de elevada importância pois as várias áreas científicas descritas vivem do conhecimento e só podem desenvolver-se se o partilharem eficientemente. Pina et al, (2006) acrescentam à definição o tema cultura da organização. Para Garvin (1993) em Pinto (2014), a organização que aprende é capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento, e assim conseguem gerir mais

## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

eficientemente as alterações de fatores em função da aquisição desses novos conhecimentos. Resumidamente, pode assumir-se que existem cinco práticas para que as organizações possam aprender de forma contínua, (1) pela resolução sistemática de problemas, (2) pela experimentação, (3) pela aprendizagem com a história passada (lições aprendidas), (4) pela aprendizagem com os outros e, finalmente (5) pela difusão do conhecimento pela organização.

Verifica-se que apesar de todos os autores partilharem de uma mesma linha de pensamento quanto ao conceito existem, no entanto, pequenas diferenças que fazem a diferenciação. Por exemplo, para Gomes, Lorent e Cabrera (2005) mencionados em Pina et al, (2006) a aprendizagem organizacional centra-se na capacidade da organização processar internamente o seu conhecimento, ou seja, como consegue organizar o mesmo e refletir as questões. Lopez e Ordás (2005) mencionados em Pina et al, (2006) realça como processo dinâmico de aquisição e integração desse mesmo conhecimento. Já Dodgson (1993) citado em Pina et al, (2006) e acrescenta o tema cultura da organização, isto é, a forma como esse conhecimento é gerido internamente, seguindo a cultura da organização. Existem várias definições para o conceito de aprendizagem organizacional, que se sintetiza no Quadro 4.

“A capacidade de uma organização processar conhecimento- por outras palavras, criar, adquirir, transferir e integrar conhecimento e modificar o seu comportamento para refletir a nova situação cognitiva tendo em vista a melhoria do seu desempenho.”	<b>Jerez-Gomes, Céspedes-Lorente &amp; Valle-Cabrera (2005)</b>
“Pode ser definida como o processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimento, tendo como fito o desenvolvimento de recursos e capacidades que contribuem para um melhor desempenho organizacional.”	<b>López, &amp; Ordás (2005)</b>
“Uma organização aprende-se, através do processamento de informação, o âmbito dos seus comportamentos potenciais é alterado.”	<b>Huber (1991)</b>
“Os modos pelos quais as empresas criam, acrescentam e organizam conhecimento e rotinas em torno das suas atividades e no âmbito das suas culturas e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através da melhoria das capacidades genéricas da sua força de trabalho.”	<b>Dodgson (1993)</b>
“A capacidade ou conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos. ”	<b>DiBella, &amp; Gould (1996)</b>
“A organização aprendente é que está capacitada para criar, adquirir e transferir conhecimento, assim como para modificar o seu comportamento como reflexo desses novos conhecimentos e aquisições compreensivas.”	<b>Garvin (1993)</b>

**Quadro 4 - Algumas definições de aprendizagem organizacional.**

Fonte: Pina, et al. (2006 p. 704)

Fernandes (2007) conclui que dos vários estudos sobre este domínio, a aprendizagem organizacional aparece sempre ligada ao processo pelo qual uma organização transforma a informação em novo conhecimento de modo a encontrar respostas mais adequadas para o meio. Independentemente do conceito, a verdade é que o tema se encontra neste momento em voga e “um dos fatores que contribui para esse aumento de interesse consiste na procura por estruturas e sistemas empresariais que sejam mais flexíveis e que reajam às constantes mudanças, onde a aprendizagem passa a desempenhar um papel-chave” (Pinto 2014, p. 100). No contexto competitivo de mercado global é fundamental que as empresas sejam inovadoras e para isso é necessário que as organizações fomentem a capacidade de partilhar, receber e tratar o conhecimento. Para que a aprendizagem se torne uma característica das organizações é essencial que as mesmas tenham a capacidade de incorporar a aprendizagem organizacional como uma competência, sendo este um processo estratégico. O valor do capital intelectual como diferencial competitivo é por isso um fator de grande importância para o sucesso das organizações.

### 3.2 Modelos de aprendizagem organizacional

Tentar compreender o conceito da aprendizagem organizacional de forma coletiva e individual, foi o que fizeram os primeiros investigadores desta temática, Cyert e March (1963), mencionados em Fernandes (2007) afirmavam que as organizações têm determinadas regras de decisão que se vão compondo progressivamente à medida que vão compreendendo a realidade externa à sua volta. O referido modelo baseia-se no principal pressuposto teórico de que as organizações, tal como o ser humano, são considerados sistemas de lógica adaptativa que aprendem através da tentativa-erro. Os referidos autores relacionam diretamente a mudança com a aprendizagem organizacional que observaram que quando as organizações aprendem, apresentam diferentes comportamentos resultantes de um processo de mudança e esses conferem outra visão da realidade do contexto em que estão inseridos. Também observaram que todas as organizações se encontram num determinado nível de desenvolvimento e são as conjunturas externas que obrigam a alterações nos níveis de desenvolvimento.

O modelo de March e Olsen (1975) centra-se nas diversas possibilidades que pode levar uma organização a não completar um ciclo completo de aprendizagem. O ciclo começa quando os indivíduos que fazem parte de uma organização criam modelos mentais que obtêm através das

suas experiências. Como resultado das suas ações individuais, a organização reage e resulta numa resposta do ambiente que é observado e interpretado pelos indivíduos, podendo levá-los a mudar os seus modelos mentais e fechar assim o respetivo ciclo. Quando o mesmo é interrompido em algum ponto, a organização deixa de apresentar um comportamento de adaptação racional, sendo uma das principais causas a dificuldade de interpretar as informações do ambiente envolvente (Nakano e Fleury, 2005).

Se os anteriores modelos tinham uma forte componente teórica dificultando a sua aplicabilidade às organizações, Fiol e Lyles (1985) (que definem a aprendizagem organizacional como sendo um processo que permite a melhoria e o desenvolvimento das ações organizacionais através da aquisição de novos conhecimentos e de melhores compreensões) tiveram a capacidade de apresentar um quadro teórico que permite catalogar as organizações de acordo com o tipo de aprendizagem organizacional. Estes autores apresentam um modelo em que a aprendizagem pode ser vista como resultado de desenvolvimentos cognitivos ou de desenvolvimentos comportamentais.

Senge (1998) propõe uma nova abordagem, afirmando que copiar as melhores práticas das outras organizações não é aprender. Neste sentido, Senge (1998) sugere que para se estudar a temática da aprendizagem organizacional nos debruçemos sobre 5 disciplinas; (1) Domínio pessoal- encorajando o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores através da criação de uma relação favorável entre estes e a aprendizagem organizacional, (2) Modelo mental- promovendo reuniões que permitam que os colaboradores façam uma análise cuidada de si através da interação com os outros, o que lhes permitirá construir um novo modelo mental, (3) Visão partilhada- entre líderes e as suas equipas, (4) Aprendizagem em grupo- relegando para segundo plano a aprendizagem individual e (5) Raciocínio sistémico- como principal padrão de comportamento.

### **3.3 As correntes da aprendizagem organizacional**

Associado ao conhecimento um dos mais importantes recursos que tem sido amplamente estudado na vertente da análise organizacional interna é a aprendizagem. Neste âmbito, alguns teóricos defendem que as organizações não aprendem, não pensam, não têm memória, aprendem porque alguém aprende por elas, Costa e António (2014). Uma outra leitura assenta em

pressupostos exatamente contrários, defendendo que as organizações efetivamente aprendem. Estas duas correntes de aprendizagem organizacional têm sido amplamente difundidas.

Importa referir, no entanto, que independentemente das leituras que ambas as correntes traduzem, há algo em comum que as caracteriza, sendo que a aprendizagem não depende de metodologias para resolução de problemas, nem da ação energética de alguns, ou de computadores ou de processos técnicos. Depende sim, essencialmente, de criatividade e transformação e da condição da organização e respetiva associação ao próprio termo *apprendere* que deriva do latim e que significa agarrar algo.

A corrente da aprendizagem organizacional refere que as organizações aprendem e enfatiza de forma mais particular esta leitura defendendo por isso a criação de um ambiente favorável a processos de aprendizagem, o denominado aprender a aprender, relegando para segundo plano a concentração do poder de influência nalguns elementos da organização e na possível destruição do processo de aprendizagem caso estes saiam da organização.

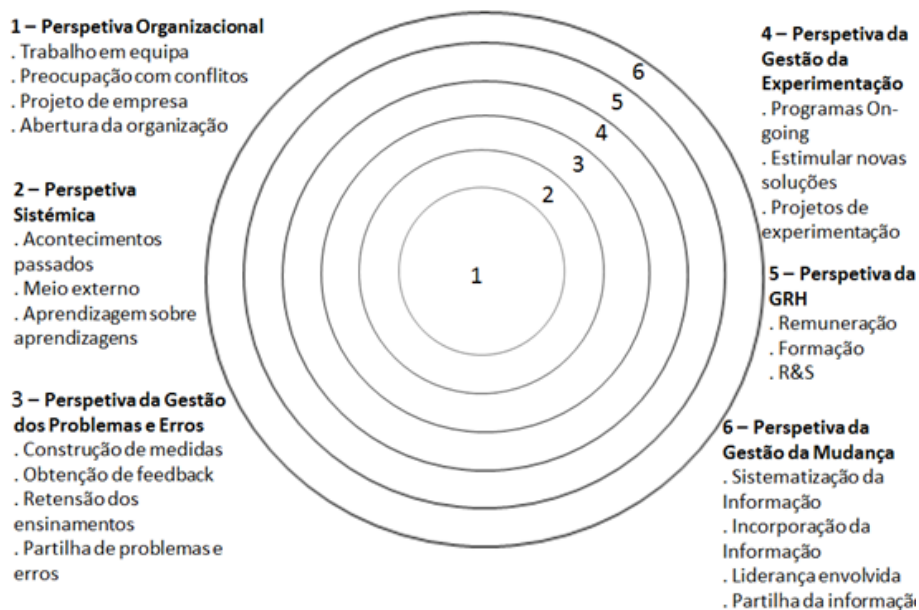
Aprender não é por isso copiar modelos ou adquirir conhecimentos, é essencialmente, prever acontecimentos, planear, ter proatividade (criar novas formas de agir), produzir resultados, inovar o que já se sabe, ter habilidade, somar qualidade, trabalhar em equipa, focar nos resultados e gerar competência.

É precisamente a leitura de Senge (1998), considerado por muitos como o principal autor a escrever sobre aprendizagem organizacional, que reproduz a ideia de que aprender é no fundo criar condições para aprender, focando a empresa em vantagens competitivas que proporcionem sustentabilidade e não em variáveis como preço, tecnologia ou qualidade que, no limite, nos proporcionam vantagens de carácter meramente temporário. Evoluir, melhorar e desenvolver, são fatores de sustentabilidade que devem vir refletidos numa combinação de esforços individuais para alcançar propósitos coletivos.

Ainda segundo Senge (1998) vive-se o mito de errar para aprender e de esconder a nossa ignorância, o que se desmaterializou na vertente empresarial na ilusão de que está tudo controlado, na especialização funcional contra o fator polivalência, na reação ao invés de ação, na ilusão de aprender apenas com a experiência, no mito da gestão de topo cuja principal preocupação se centra em marcar e transmitir uma imagem de poder, na tomada de decisão

fundamentalmente focalizada em pressupostos financeiros e na descoordenação face às diferentes opiniões das pessoas.

O processo de aprendizagem organizacional deve desta forma ser focado em quatro fases (aquisição de informação, distribuição da informação, interpretação da informação e registo na memória organizacional) e vinte conceitos-chave (orientação em equipa e sistémico, gestão da mudança, abertura, pensamento sistémico, criatividade, eficácia pessoal, distribuição e interpretação da informação, memória organizacional, resolução de problemas, mecanismos de inovação, compromisso com o conhecimento, empatia, experimentação, aprendizagem a partir da experiência, aprendizagem a partir dos outros, transparência do conhecimento, remuneração e recompensas, erros e experiência, estilo de comunicação e gestão da informação. A construção da teoria da aprendizagem organizacional, tal como se apresenta na Figura 5, nasce precisamente destes pressupostos.



**Figura 5 - A Teoria da Aprendizagem Organizacional.**

Fonte: Costa, et al., (2014)

A gestão atual exige reação e adaptabilidade constante às mudanças endógenas e exógenas do mundo empresarial (Parente, 2006) em que a dinâmica da aprendizagem organizacional focalizada ao nível dos indivíduos e das empresas deve funcionar como um processo dinâmico para enfrentar a instabilidade, a incerteza e a variabilidade que destas resulta.

Pinto (2014) menciona que a aprendizagem organizacional encontra-se por isso ainda numa enorme fase de ascensão. Um dos fatores que mais contribuiu para o aumento do interesse neste domínio da gestão e de investigação consistiu na necessidade de responder às atuais dinâmicas empresariais de modo mais flexível face àquilo que tem vindo a ser realizado nos últimos anos.

Chiavenato (2010) afirma estar-se a viver numa era em que as organizações aprendem através das pessoas, dos valores e dos sistemas, e a experiência e a aprendizagem são duas das principais vantagens competitivas que uma organização poderá deter. No caso da aprendizagem esta deverá ser vista como um processo que, quando encorajado dentro das fronteiras organizacionais de uma empresa, permite que toda a sua estrutura possa desenvolver novas competências, visualizar novos horizontes e sentir-se efetivamente recompensada face ao envolvimento e comprometimento que daqui resulta.

A aprendizagem é na realidade uma necessidade permanente do indivíduo e da organização que contribui para ambos se renovarem continuamente e possam dar uma resposta cabal à inevitável aceleração do processo de mudança.

### 3.4 Desaprendizagem Organizacional

No interior das organizações, a mensagem é cada vez mais clara: as empresas necessitam de repensar o seu sistema de aprendizagem. A desaprendizagem pode e deve ser um grande desafio a aplicar. Sabe-se que as organizações que conseguirem obter maior sucesso serão aquelas que conseguirão ser mais ágeis e mais perspicazes na adaptação a uma mudança. Segundo Pina, *et al.* (2006 p. 716), a desaprendizagem “é um processo intencional através do qual as organizações se desfazem de comportamentos aprendidos com o fito na melhoria das respostas às solicitações da envolvente e/ou como fruto da necessidade de optar por processos produtivos mais eficientes”.

A desaprendizagem pode ser tão difícil como o processo de aprendizagem. Huber (1991) afirma que ao elaborar-se o esquema de construtos e processos associados à aprendizagem organizacional, a desaprendizagem tem que estar implícita como um dos elementos do referido processo. O mesmo autor frisa dois aspetos na discussão sobre desaprendizagem: (1) uma entidade pode tanto desaprender comportamentos como desaprender restrições sobre o

comportamento. Só assim a desaprendizagem atinge o objetivo de enfatizar a diminuição na gama de comportamentos potenciais na organização; (2) o outro elemento diz respeito à ideia de esquecimento que associa à desaprendizagem, destacando que a palavra esquecer significa, além de perda de memória sobre o processo, um ato de desconsiderar intencionalmente.

Hedberg, é um dos investigadores que analisa a desaprendizagem no sentido mais positivista. Parente (2006) afirma que Hedberg assume que a desaprendizagem é um processo no qual os sujeitos se desfazem dos saberes detidos, rompem com eles e abrem caminho para novos. O mesmo autor afirma ainda que nas organizações a maior dificuldade não passa pela reestruturação do saber, mas sim pelo reforço deste. A desaprendizagem é vista como uma ferramenta muito útil na complementaridade e reforço do conhecimento dentro das organizações.

A desaprendizagem pode ser também um processo que obriga as organizações a anularem o excesso de virtudes no sistema de aprendizagem passado e aplicado constantemente no presente. Argyris e Donald (1996) afirmam que na análise aos seus estudos esta situação é típica de um “conservadorismo dinâmico”, isto é, a persistência das empresas em aderirem a padrões de práticas passados quando a informação recebida já induziria a desencadear processos de mudança. Pina, *et al.* (2006) acrescentam que as causas dessa persistência nas organizações, estão, por exemplo, em fatores como um bom nível de satisfação com a direção pretendida, no excesso de confiança na receita aplicada e numa menor vontade para procurar novas alternativas que possam colocar em causa a estratégia inicialmente concebida.

No processo, pode-se considerar dois momentos essenciais e estratégicos para o sucesso da aplicação do mesmo: a rutura e o reequilíbrio. Segundo Pina *et al.* (2006) na rutura tenta remover-se comportamentos inadequados estimulando-se posteriormente oportunidades de aprendizagem e inovação pela substituição dos campos vazios que foram removidos, e no reequilíbrio um processo de busca de um novo estado de ajustamento organizacional, desencadeado pela confirmação de um desvio entre o estado anterior e as novas condições envolventes.

### 3.5 Gamificação

Os jogos desde sempre têm feito parte da nossa sociedade. As pessoas apreciam a sensação de ganhar pontos, ter recompensas e receber autonomia, superando desafios e obstáculos como elemento de diversão. Surge assim o termo Gamificação que advém da palavra “Gamification”, e que é nos últimos anos uma técnica muito utilizada para completar níveis de formação específicos nomeadamente na área de gestão.

Segundo Musshoff, Hirschauer e Hengel (2011) os jogos de gestão são, por um lado, utilizados como meio pedagógico nas Universidades para familiarizarem os alunos dos cursos de economia e gestão sobre as dinâmicas de mercado e avaliar os impactos das referidas decisões nos resultados da organização em causa e, por outro, uma ótima ferramenta para analisar os resultados em várias condições onde os agentes económicos intervêm.

Kolb (1984) em Pillay e James (2012), acrescentam ser a aprendizagem experimental um processo pelo qual os conceitos são formados e modificados pela experiência. Numa outra definição, dada por Bajdor e Dragolea (2011), Ludificação é um processo em que a Inteligência Artificial é aplicada para resolver um problema objetivo dos utilizadores. Neste mesmo contexto de definição de Gamificação Simões, Aguiar, Redondo e Vilas (2012) afirmam que:

“Nas várias definições de *gamification*, muito semelhantes entre si, é comum a todas considerar a utilização de elementos que fazem parte dos jogos em contextos fora do universo dos jogos. No entanto, nem sempre é claro que elementos são esses. Muitas das definições utilizam o termo “mecânicas” para se referirem a esses elementos. Outros usam também o termo “dinâmicas” ou “*gameplay mechanics*” (p. 2094).

A gamificação é claramente uma nova ferramenta de aprendizagem que recorre aos elementos particulares dos jogos para motivar as pessoas envolvidas na aprendizagem e partilha de conhecimento em várias áreas. O processo de Gamificação com jogos virtuais em sala de aula tem como objetivo despertar o interesse dos alunos para os vários conteúdos curriculares, tornar o processo de ensino e aprendizagem uma experiência ainda mais rica e concreta para educadores e estudantes.

O processo de Gamificação aplicado à gestão na área de marketing e publicidade tem, todavia, muito mais do que anteriormente referido. Permite, por exemplo, a possibilidade ao jogador aprender num ambiente virtual, competitivo, muito próximo da realidade que os gestores enfrentam todos os dias. Além disso, um outro exemplo, é um Simulador de Gestão permitir observar os resultados num tempo relativamente curto e ter a possibilidade de corrigir as decisões tomadas. Como é óbvio, é um processo de baixo risco pois aqui o jogador pode cometer todos os erros, evitando assim num futuro real a sua repetição. Peter Sutton e Susan Dutton, já nos finais dos anos 70, afirmavam que o valor das oportunidades de jogo no desenvolvimento das competências cognitivas era evidente, que deveriam ser estudadas em experiências ou treino com uma componente de ludicidade específica, pelo menos em alguns domínios, como por exemplo, no caso do desenvolvimento de competências de resolução de problemas, tomada de decisão e gestão da aprendizagem (Almeida, 2012).

A gamificação pode permitir a uma empresa, por exemplo, recolher informações sobre o comportamento e tendências dos seus clientes. Com estes dados obtidos a empresa pode determinar qual conteúdo e que experiências de criação de valor e ver como ações/reações dos seus clientes se correlacionam depois com o sucesso do seu negócio. Mas não só. No interior das organizações, a gamificação permite criar um melhor envolvimento dos colaboradores, refinar a sua produtividade e eficiência e também criar inovação. A inovação é uma peça central de qualquer organização que queira obter sucesso no mercado global. Várias organizações estão a utilizar neste momento mecânicas da gamificação para conduzir à iniciativa da inovação. Por exemplo, o conceito da ideia de mercado semelhante ao comércio bolsista, pode ajudar a incentivar todas as partes interessadas a criar uma recompensa e uma plataforma de motivação, para incubar, partilhar e executar ideias de todos os domínios de negócios (Maan, 2013).

Verzat, Byrne e Fayolle (2009) sustentam que a adoção de pedagogias alternativas como a Gamificação melhoram o ensino e a eficácia da aprendizagem e são uma resposta para as várias falhas dos métodos de ensino tradicionais. Pillay e James (2012) concluem que a utilização de jogos de gestão no ensino melhora a eficácia de aprendizagem para ambientes multiculturais e para estudantes que reagem muito mal a pedagogias passivas.

Existem, todavia, críticos quanto ao uso da Gamificação na área da educação. Pink (2009) citado em Simões, Aguiar, Redondo e Vilas (2012, p. 2095) referem que o uso de mecânicas de jogos é redutor porque de uma forma geral entende-se que estas contribuem apenas para uma

motivação extrínseca que está longe do que muitos dos estudiosos nas áreas das ciências da educação defendem. O fato de só existirem recompensas pode levar o jogador a motivar-se unicamente para o Simulador de Gestão, esquecendo-se das mais-valias das melhorias do comportamento. No entanto, num artigo apresentado por Caton e Greenhill (2013) concluíram num estudo aplicado a alunos de engenharia numa Universidade Inglesa, a inclusão de prémios e penalizações melhoraram o desempenho dos alunos, sendo estes fatores cruciais para o aumento da motivação dos mesmos e para conquistar a sua atenção. Ou seja, os prémios e as penalizações nos jogos vieram melhorar o interesse e a motivação dos alunos que de outra forma poderiam não presenciar sequer as aulas. Mas para além das normais recompensas e incentivos, existem outras formas viáveis para motivar e incentivar o desejo de competir, caso da utilização de um critério de atribuição de pontos. Jogar e ganhar pontos com base no nível de participação pode ser uma excelente forma de motivar os jogadores (Maan, 2013).

Também uma das muitas aplicações da Gamificação é a do treino da gestão do risco. Bajdor e Dragolea (2011) afirmam que quando nas empresas os colaboradores enfrentam situações em que têm de calcular a incerteza e o risco, a resistência à mudança é quase sempre um denominador comum. A Gamificação permite, que num ambiente saudável mas competitivo, os colaboradores treinem as suas decisões e quantifiquem o risco das mesmas, sem que estas prejudiquem a sua vida profissional.

Gerber (2000), refere que os jogos de gestão têm como característica marcante a forma participativa que oferece aos seus participantes, através da realização de sequências de interações colocando em prática teorias e habilidades técnicas muitas vezes ainda não experimentadas. É por isso um verdadeiro valor acrescentado nos processos de aprendizagem e formação. Almeida (2012) reforça que:

“Ao jogar é evidenciada a atividade do aluno que participando aprende a gerir os dados e recursos, orientado pelo processo de resolução de problemas ou de progressão no jogo, o que encoraja a mestria do processo e a aplicação, mais do que a superficialidade da transmissão focada no conteúdo. Os erros são importantes para incentivar a procura de soluções e o *feedback* é útil e necessário ao processo de aprendizagem para reencontrar o caminho resolutivo, reservando lugar privilegiado à colaboração e discussão no sentido de uma compreensão mais aprofundada.” (p.147)

No caso específico dos jogos de gestão, Musshoff, *et al* (2011) afirmam que estes podem ser usados para contribuir para uma melhor compreensão dos comportamentos do jogador numa convivência entre jogadores e proporcionam simultaneamente uma oportunidade muito económica para compreender os comportamentos existentes na sua envolvência. Os mesmos autores concluíram no mesmo estudo que as decisões tomadas pelos jogadores são fortemente influenciadas pelos limites da sua racionalidade, que por sua vez está fortemente ligada ao seu passado, existência e experiências vividas. Também na área de gestão do risco, a aplicação de jogos no processo de formação e treino pode ser muito vantajosa. Introduzir, implementar e monitorizar gestão de riscos numa organização provoca grandes receios e resistências por parte dos colaboradores. Uma das possíveis soluções para o problema passa pela introdução da gamificação, cujos mecanismos podem num primeiro momento convencer os colaboradores a fazer as mudanças e introduzir os procedimentos necessários em segurança no seu local de trabalho, e num segundo, envolver-se no processo da visão do risco sem receios dentro da organização (Bajdor e Dragolea, 2011).

Maan (2013) salienta, que para haver sucesso nos jogos há que construir um bom desenho do mesmo. Este deve respeitar os seguintes elementos chave: (1) ter uma definição de recompensas e incentivos, (2) ter distintivos que possam informar o nível de realizações atingido, (3) ter uma tabela de posições dos melhores, (4) ter um sistema bem definido de classificação de pontos, (5) ter um nível de competitividade, (6) permitir o *networking*, e finalmente (7) oferecer reputação.

Em suma, a gamificação possui grandes potencialidades, requer exige um enquadramento profissional adequado no âmbito de uma gestão estratégica de recursos humanos vocacionada para a formação dos indivíduos e para o aumento gradual das suas competências. Paralelamente, é necessário ter-se em conta sistemas adequados de envolvimento de todos os colaboradores no sentido de aumentar a sua motivação. Tal orientação permite o exercício de novas práticas profissionais e engendra novos contornos culturais para a organização, aproximando-a de culturas baseadas num desenvolvimento qualitativo e quantitativo das atividades e gerando sentimentos de adesão organizacional. Somente uma organização disposta à aprendizagem e ao desenvolvimento dos seus colaboradores pode aspirar à implementação adequada da gamificação.

**PARTE II**

**DESENVOLVIMENTO PRÁTICO**



## CAPÍTULO 4 METODOLOGIA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

### 4.1 Introdução

O presente capítulo contém a descrição e os procedimentos que foram seguidos nas diferentes etapas da investigação. Procura-se caracterizar a amostra sendo o instrumento de partida para esta investigação, em primeiro lugar, os resultados positivos líquidos do Simulador de Gestão e em segundo os instrumentos de avaliação de liderança (composto por 18 variáveis). Ambos os instrumentos de avaliação foram construídos de acordo com o apresentado na revisão de literatura no que concerne às dimensões e respetivas competências de liderança. O protocolo usado vai ao encontro dos métodos de observação e avaliação incluídos na revisão de literatura. Procurou-se também fazer uma descrição das condições de realização deste estudo e dos procedimentos usados no tratamento estatístico dos dados.

### 4.2 Metodologia do estudo prático

A investigação aqui apresentada foi dividida em duas fases. Na primeira fase, os inquiridos iniciaram com um Simulador de Gestão construído pelo autor deste estudo em parceria com uma consultora especializada na área de negócio. O jogo foi validado por peritos especialistas na área de negócio. Foi construída uma primeira versão onde foi testada a realização do jogo por consultores especializados que deu origem à versão final do jogo, empregue na parte experimental.

No arranque do jogo numa plataforma informática<sup>1</sup>, os jogadores partem nas mesmas circunstâncias, ou seja o histórico de gestão da referida empresa é igual para todos (os resultados financeiros do ano anterior são negativos). Os participantes têm assim de tomar decisões operacionais que conduzam ao bom funcionamento da organização, em sucessivos períodos de

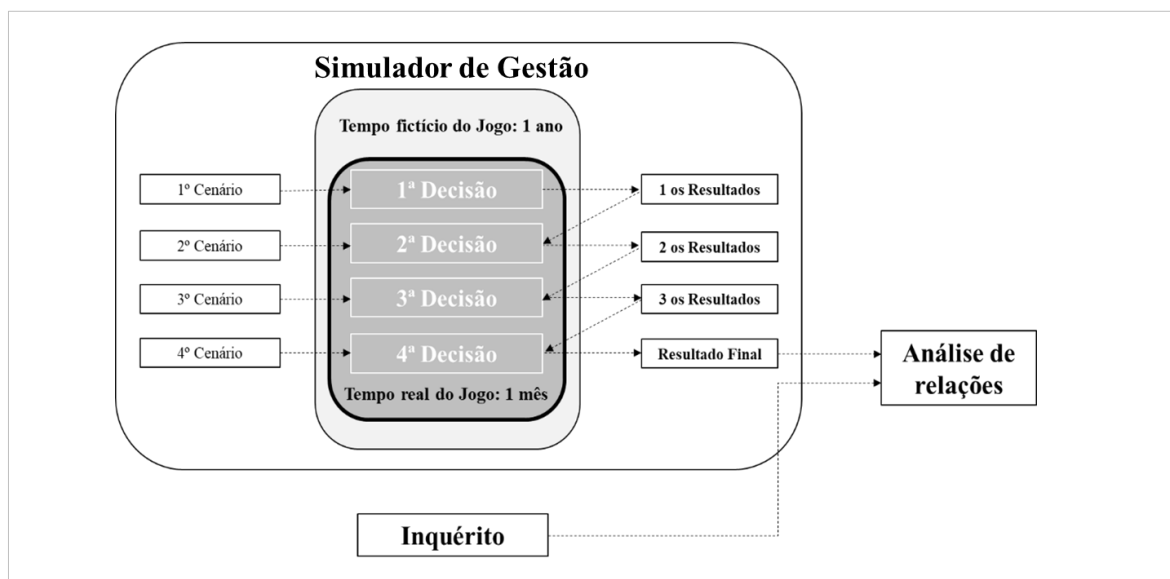
---

<sup>1</sup> O jogo foi implementado pela empresa de consultadoria POLIVALOR, estando disponível on-line. <http://www.gestoroficialdoano.pt/>

## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

tempo. Cada jogada tem um determinado tempo para ser realizada e equivale a um determinado período de operação da empresa. Embora a execução do jogo pelos elementos da amostra tenha decorrido em momentos diferentes, as condições e as igualdades das circunstâncias impostas são idênticas para toda a amostra. A cada jogada, os envolvidos são informados dos resultados obtidos e podem reorientar os destinos da empresa para os períodos seguintes. No modelo de jogo proposto estão representadas todas as atividades desempenhadas numa organização, nomeadamente: marketing, produção, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, logística, contabilidade, entre outras. A empresa simulada é parte integrante de um setor nacional da economia, retalho automóvel, no entanto, poderia ter sido adaptado a outra área de negócio.

O Simulador de Gestão recria a gestão de uma unidade empresarial durante um ano fictício num ambiente muito similar a uma realidade. O tempo real de jogo não ultrapassa um mês. O jogador será confrontado com quatro cenários/conjunturas específicos, iguais para todos. O esquema de funcionamento do jogo apresenta-se no Quadro 5.



Quadro 5- Desenho do Simulador de Gestão.

O jogador tem de tomar decisões de gestão ao nível operacional a fim de conseguir obter os melhores resultados financeiros possíveis e as decisões a ser tomadas, são as seguintes: (1) preço de venda de mão-de-obra praticado; (2) salários a pagar; (3) contratação ou despedimento de técnicos produtivos e não produtivos; (4) tempos de férias; (5) investimentos em *marketing* e formação e; (6) compra de estudos e informação sobre o mercado.

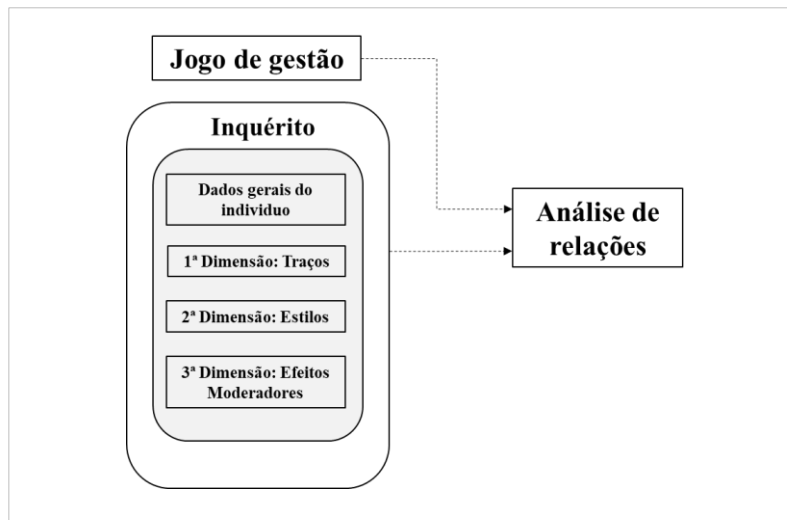
## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

Quanto às saídas (resultados finais de gestão) apresentadas o Quadro 6, resultam das decisões dos jogadores face aos cenários económicos colocados. Os valores apresentados são, por exemplo, o índice de satisfação dos seus clientes, a produtividade das suas equipas de técnicos, a faturação geral, os custos por departamento, os empréstimos contraídos e finalmente o resultado mais importante que determina o melhor jogador: o resultado líquido final. Neste resultado final do Simulador de Gestão o foco é nos resultados líquidos finais positivos.

<b>RESULTADOS LÍQUIDOS TOTAIS</b>
Despesas totais
Vendas totais
Empréstimos bancários
Valor do Stock de peças
Vendas líquidas de Serviços
Despesas
Resultados da secção de Serviços
Número de produtivos ativos
Produtividade da secção de Mecânica
Produtividade da secção de Chapa e Pintura
Número de clientes recebidos
Número de dias de formação para técnicos
Número de férias dos técnicos
Vendas líquidas de Peças
Despesas
Resultados da secção de peças
% Objetivo compra de peças
Valor do bónus das peças
Satisfação dos clientes

**Quadro 6: Saídas do Simulador. Resultados de gestão**

Da segunda fase faz parte um inquérito estruturado em quatro partes conforme se apresenta no Quadro 7: dados gerais sobre o inquirido; identificação dos traços (7 variáveis) mais relevantes decorrentes do simulador; estilos de liderança (5 variáveis); efeitos moderadores (6 variáveis) entre a personalidade do líder e a performance obtida no simulador.



Quadro 7- Desenho do Inquérito.

Após a avaliação das 92 respostas foi efetuado o tratamento estatístico dos dados.

#### 4.3 Descrição das variáveis em estudo

A primeira variável a avaliar no Simulador de Gestão foi o resultado final líquido e refere-se ao resultado líquido do negócio ao fim de um ano de simulador. Foram assim analisados todos os resultados que conseguiram superar ou igualar o ponto de equilíbrio financeiro da empresa em causa.

As variáveis em estudo ao nível da liderança foram equacionadas a partir da revisão da literatura e adaptadas. Em seguida, apresentam-se os quadros resumo das dimensões e dos comportamentos avaliados dos inquiridos com as dimensões e os comportamentos das variáveis em estudo decorridos ao longo do simulador. Inicia-se pelos comportamentos dos traços mais relevantes de liderança, no Quadro 8.

Dimensão	Comportamento
Traços mais relevantes de liderança	Energia e tolerância ao stresse
	Autoconfiança
	Lócus de controlo interno
	Maturidade emocional
	Honestidade integridade
	Motivação para o êxito
	Motivação para o poder social

Quadro 8: Dimensões e comportamentos dos traços mais relevantes de liderança

## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

De seguida enunciam-se as dimensões do estilo de liderança no Quadro 9.

<b>Dimensão</b>	<b>Comportamento</b>
<b>Estilo de Liderança</b>	Paternalista
	Democrático
	Liberal
	Autoritário
	Equilibrado

**Quadro 9: Dimensões e comportamentos do Estilo de liderança**

Finaliza-se com os efeitos moderadores entre a personalidade do líder e a eficácia do grupo no Quadro 10.

<b>Dimensão</b>	<b>Comportamento</b>
<b>Efeito moderador entre a personalidade do líder e a eficácia do simulador</b>	Preocupações face a questões de tolerância
	Preocupações quanto às relações líder-membros
	Preocupações quanto à estruturação das tarefas
	Preocupações quanto à posição hierárquica
	Orientação para as tarefas
	Orientação para os relacionamentos

**Quadro 10: Dimensões e comportamentos do efeito moderador entre a personalidade do líder e a eficácia do jogo**

O instrumento do questionário é composto por 18 fatores (quantitativos) integrados em 3 dimensões: traços mais relevantes de liderança, estilos de liderança e efeitos moderadores entre o líder e a eficácia dos resultados.

A escala dos dois primeiros questionários, adotada no caso dos domínios dos traços e efeito moderador entre a personalidade do inquirido e a eficácia do jogo, é do tipo Likert. Tem-se sete níveis de intensidade em que a ação do inquirido pode ser graduada, em várias dimensões: (1) Discordo absolutamente; (2) Discordo muito; (3) Discordo; (4) Nem discordo, nem concordo; (5) Concordo; (6) Concordo muito; (7) Concordo absolutamente. No terceiro questionário, com 5 perguntas, pretende-se recolher dados relativos ao estilo de liderança desenvolvido no decorrer do jogo. Recorreu-se a questões hierárquicas com ordenação sendo (1) a menos importante e (5) a mais importante. No estilo de liderança, a base de medida é de hierarquia com ordenação.

## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

Analisando as competências avaliadas no domínio dos traços, Kirkpatrick e Locke (1991), Gregerson, Morrison e Black (1998), Yukl (1998) e Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs e Fleishman (2000a), citados por Pina, *et al.* (2006) resulta que:

- Na *Energia e tolerância ao stresse*, procura-se perceber qual a reação do inquirido em situações menos favoráveis.
- Na *Autoconfiança*, perceber como o inquirido reage nos momentos mais críticos.
- No *Locus de controlo interno*, entender se o inquirido tem orientações para o futuro, acredita que pode mudar.
- Na *Maturidade emocional* abrange a parte da consciência das forças e fraquezas do inquirido.
- Na *Honestidade e integridade* verificar os valores e responsabilidade das ações.
- Na *Motivação para o êxito*, procura-se verificar os padrões de excelência e busca de oportunidades.
- Na *Motivação para o poder social*, abrange os comportamentos de assertividade face às decisões que envolvem os colaboradores.

Observando o estilo de liderança, salienta-se que:

- No *Paternalismo*, procura-se dar ênfase às pessoas, às suas necessidades e relacionamentos conducentes a um clima organizacional gratificante e um ritmo de trabalho cordial e consequente (Blake e Moutan, 1964).
- No *Democrático*, pretende-se verificar se existe uma elevada sinergia pelo comprometimento das pessoas nos objetivos empresariais considerados de interesse comum. Com estas características pretende-se identificar comportamentos de confiança e respeito mútuo (Likert, 1967).
- No *Liberal*, abrange os comportamentos de desempenho caracterizado por um esforço na execução e integração, apenas o suficiente para ser ainda considerado como membro da organização (White e Lippit 1960).
- No *Autoritário*, contém a eficiência na definição dos procedimentos e na organização e condições de trabalho. Uma vez criadas estas condições, pressupõem-se que as pessoas produzam (White e Lippit 1960).
- No *Equilibrado*, abrange a situação de compromisso tendencialmente elevado. O equilíbrio entre produção e necessidade de existência de um clima organizacional satisfatório são ambas preocupações fulcrais (Blake e Moutan, 1964).

No âmbito do efeito moderador entre a personalidade do líder e a eficácia do grupo, destaca-se:

- As *Preocupações face a questões de tolerância* compreendem a cooperação e a afabilidade em contexto organizacionais (Stoner e Freeman, 1985).
- As *Preocupações quanto às relações líder-membros*, ou seja, a interação entre o líder do grupo e os restantes elementos (Fiedler 1970).
- As *Preocupações quanto à estruturação das tarefas*, procura-se perceber se o líder realiza com eficácia as suas tarefas (Fiedler 1970).
- As *Preocupações quanto à posição hierárquica*, ou seja, o reconhecimento da autoridade (Syroit 1996).
- A *Orientação para as tarefas*, fixo-me sem desvios no cumprimento das tarefas delineadas (Rouco, 2012).
- *Orientação para os relacionamentos*, a identidade do líder é o resultado direto da sua relação com os seguidores (Rouco, 2012).

As 18 variáveis contidas nas três dimensões (traços, estilos e efeitos de liderança) proporcionam, portanto, um leque alargado de registo de comportamentos.

#### 4.4 Caraterização da amostra

Dá-se início pela apresentação da Figura 6, com o instrumento principal de avaliação do Simulador de Gestão: os resultados positivos. Da amostra dos 92 indivíduos, pode-se rapidamente perceber que só 41% dos jogadores da amostra conseguiram obter resultados líquidos positivos no final do jogo, ou seja, inverter a situação financeira do passado da empresa. 59% não conseguiram atingir a fasquia do ponto do equilíbrio financeiro da empresa recriada no Simulador de Gestão.

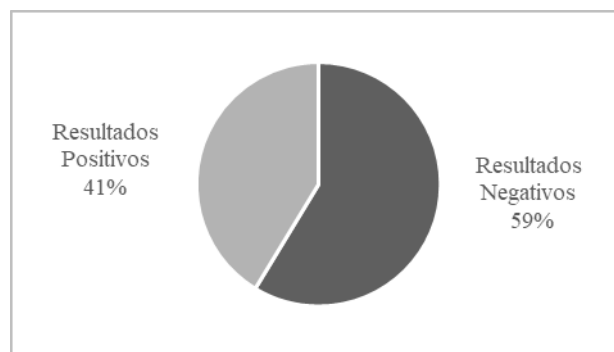
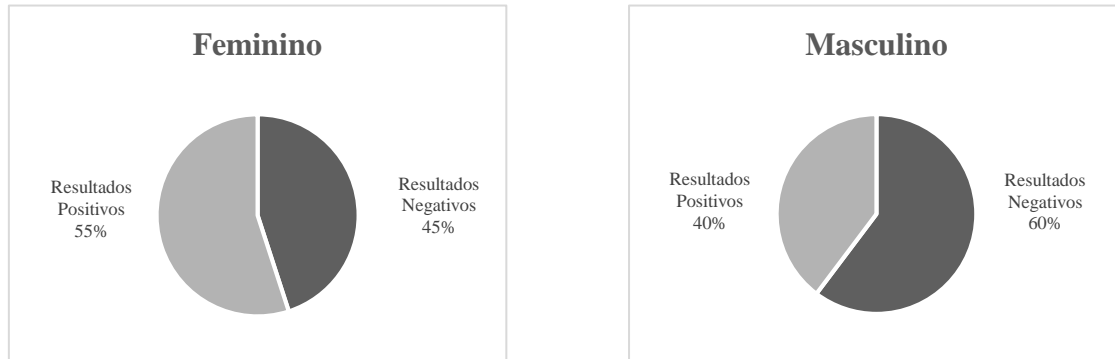


Figura 6: Resultados de desempenho do Simulador de Gestão

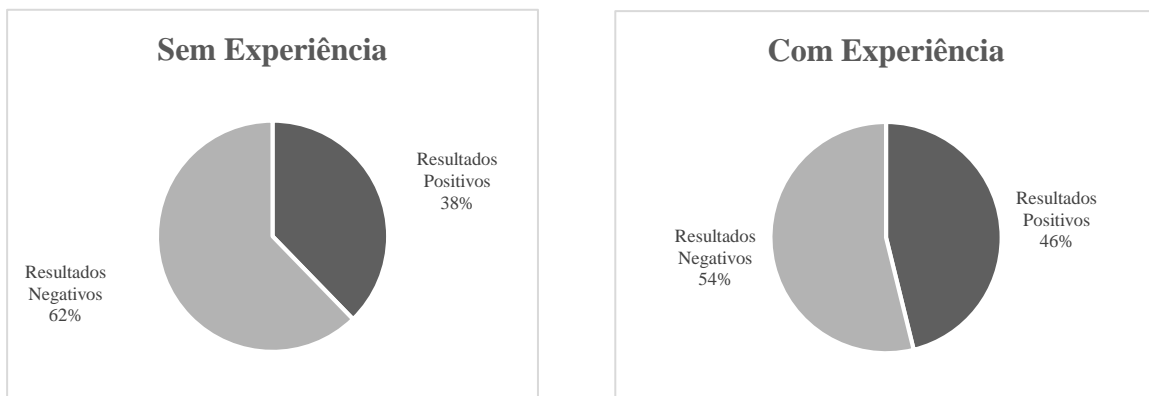
## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

Seguidamente, na Figura 7, que representa o Instrumento principal de avaliação do Jogo por Género, e verifica-se que as Mulheres ao contrário dos Homens, obtiveram mais resultados positivos (55%), ao contrário dos Homens que só obtiveram 40%.



**Figura 7: Resultados de desempenho (Positivo/Negativo) do Simulador de Gestão em função do Género**

Por último, na Figura 8, os resultados à pergunta “Já trabalharam ou conhecem o funcionamento do ramo de negócio automóvel?”, e compara-se com os resultados que obtiveram no fim do Simulador de Gestão. Verifica-se que quem tem experiência no ramo conseguiu alcançar resultados positivos superiores do que quem não tem.



**Figura 8: Resultados de desempenho do Simulador de Gestão por Experiência profissional.**

Quanto ao segundo instrumento inicial de avaliação composto por 18 variáveis, começa-se pelos traços mais relevantes, apresentando-se a caracterização estatística da amostra no Quadro 11 com a média, o desvio padrão, o primeiro quartil, a mediana, o segundo quartil, o mínimo e o máximo e os valores obtidos, que foram os seguintes:

## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

Variável	Média	Desvio padrão	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Min.	Máx.
Energia	5,207	1,271	5	5	6	2	7
Autoconfiança	5,696	0,911	5	6	6	3	7
Controlo	5,674	1,066	5	6	6	3	7
Maturidade	5,424	1,160	5	6	6	2	7
Honestidade	6,022	1,099	5	6	7	3	7
Motivação para o êxito	5,989	1,022	5	6	7	3	7
Motivação social	5,380	1,257	5	6	6	2	7

**Quadro 11: Traços mais relevantes: caraterização estatística da amostra**

Por sua vez para o estilo de liderança, apresenta-se a caraterização da amostra conforme o Quadro 12.

Variável	Média	Desvio padrão	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Min.	Máx.
Paternalista	3,348	1,402	2	3	5	1	5
Democrático	3,554	1,171	3	4	4	1	5
Liberal	2,348	1,181	1	2	3	1	5
Autoritário	2,533	1,448	1	2	4	1	5
Equilibrado	3,217	1,466	2	3	3	1	5

**Quadro 12: Estilos de liderança: caraterização estatística da amostra**

E a concluir para o efeito moderador apresenta-se a caraterização da amostra conforme o Quadro 13.

Variável	Média	Desvio padrão	1º Quartil	Mediana	2º Quartil	Min.	Máx.
Tolerância e cooperação	5,185	1,167	4	5	6	2	7
Relações líder-membros	5,500	1,163	5	6	6	2	7
Tarefas	5,707	1,218	5	6	7	2	7
Posição hierárquica	4,793	1,339	4	5	6	2	7
Orientação para as tarefas	5,728	1,090	5	6	7	3	7
Orientação para os relacionamentos	5,141	1,363	4	5	6	1	7

**Quadro 13: Efeito moderador: caraterização estatística da amostra**

### 4.5 Instrumentos de medida

Esta investigação baseia-se no estudo de caso. Foram aplicados os seguintes instrumentos: Simulador de Gestão e um questionário via *Google/forms* onde foram colocadas questões que o jogador teria que responder antes de serem lançados os resultados finais da última decisão.

A construção do inquérito por questionário resultou, em boa parte, da necessidade de prover e gerar dados que contribuam para o esclarecimento do problema levantado. Foi assegurado o anonimato dos inquiridos por forma a responderem com sinceridade às perguntas. Para a validação do questionário aplicado, no âmbito desta investigação, foram contemplados todos os fatores inerentes ao fenómeno que se desejava medir tais como a definição do domínio de construção e a conceção, avaliação e correção do conteúdo do mesmo.

O inquérito aplicado compunha-se de uma estrutura simples, articulado em quatro partes distintas, elaboradas para o efeito segundo a estrutura que a seguir se indica:

Um primeiro questionário, com 5 perguntas, aludiu a dados pessoais relativos aos inquiridos (faixa etária, género, formação académica, tipologia da empresa onde trabalha, experiência na área de gestão do simulador);

O segundo questionário, com 7 perguntas, através do qual se pretendeu recolher dados relativos aos traços de liderança mais relevantes tidos no simulador; Para a avaliação utilizou-se uma escala tipo Likert ímpar de sete níveis com a seguinte classificação: (1) Discordo absolutamente; (2) Discordo muito; (3) Discordo; (4) Nem discordo, nem concordo; (5) Concordo; (6) Concordo muito; (7) Concordo absolutamente;

O terceiro questionário com 5 perguntas, no qual se procurou recolher dados relativos ao estilo de liderança tido no decorrer do simulador. Utilizaram-se questões hierárquicas com ordenação, sendo (1) a menos importante e (5) a mais importante.

No quarto questionário pretendeu-se perceber o efeito moderador entre a personalidade do líder e a eficácia do grupo. Também aqui se utilizou uma escala de Likert ímpar de sete níveis com a seguinte classificação: (1) Discordo absolutamente; (2) Discordo muito; (3) Discordo; (4) Nem discordo, nem concordo; (5) Concordo; (6) Concordo muito; (7) Concordo absolutamente.

## **Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso**

No tratamento estatístico dos dados foi usado o programa MATLAB (software integrativo de tratamento de dados, com computação numérica, análise de dados e programação e desenvolvimento de algoritmos). Com esta ferramenta, efetuou-se a otimização do instrumento de avaliação de liderança (18 variáveis) sendo relacionadas as avaliações quantitativas dos resultados do Simulador de Gestão com a avaliação qualitativa da liderança.



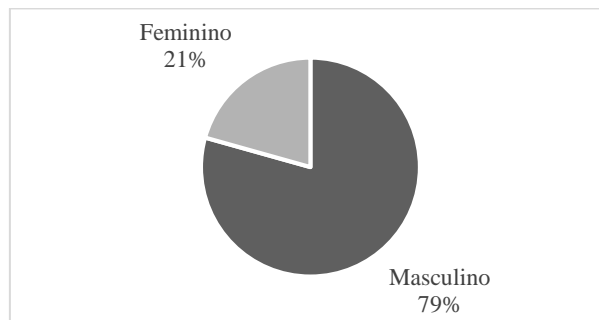
## CAPÍTULO 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

### 5.1 Introdução

Neste capítulo faz-se a apresentação da caracterização demográfica dos elementos que foram apreciados, a análise da estatística descritiva das variáveis em estudo e as relações significativas entre as variáveis dependentes e discutindo-se os resultados à luz do foco desta investigação.

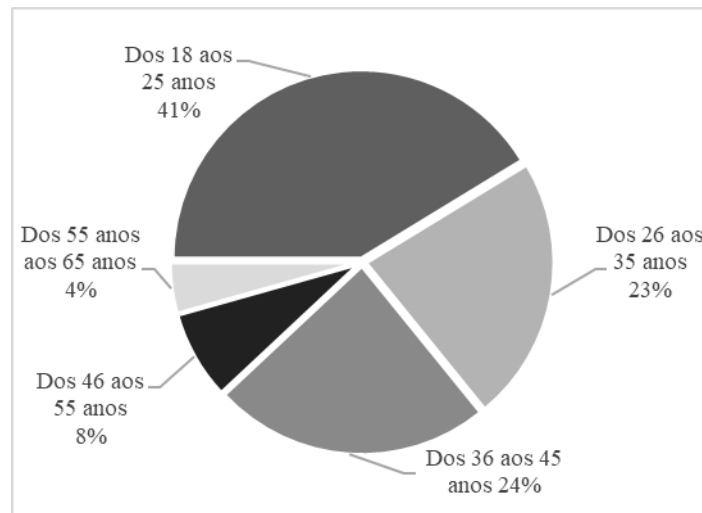
### 5.2 Caracterização sociodemográfica da amostra

Inicialmente o estudo estava preparado para ser realizado num universo empresarial específico. Infelizmente o número de respostas foi muito diminuto e optou-se por aplicar o referido estudo a um grupo de indivíduos. Assim sendo, o Simulador de Gestão foi aplicado a uma amostra não-probabilística de 92 indivíduos composta por 21% do sexo feminino e os restantes 79% do sexo masculino, conforme se apresenta na Figura 9.



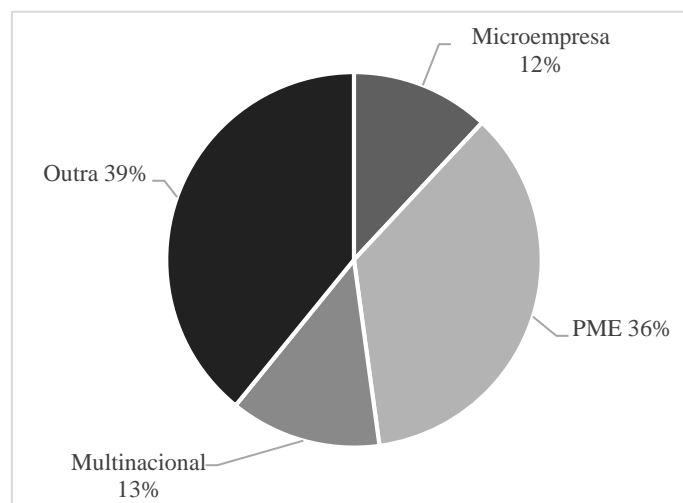
**Figura 9: Caracterização da amostra: Género**

Verificou-se que 41% dos elementos têm entre 18 e 25 anos. Esta situação é justificável pelo fato de se recorrer a ambientes universitários, nomeadamente na Academia Militar (AM) num enquadramento militar com alunos de engenharia mecânica, e num enquadramento civil no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e o Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA) com alunos de licenciatura e mestrado, conforme se apresenta na Figura 10. Na faixa etária dos 26 aos 35 anos obteve-se 23%, dos 36 aos 45 anos 24%, e de 46 anos para cima 12%.



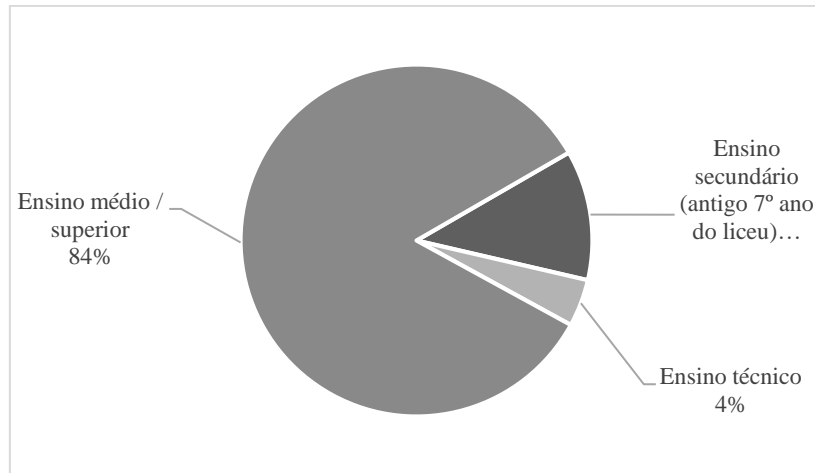
**Figura 10: Caracterização da amostra: Faixa etária**

A distribuição da tipologia das empresas onde os inquiridos trabalham é caracterizada conforme se apresenta na Figura 11. Os 39% apresentados como “Outro” referem-se esmagadoramente a estudantes universitários, conforme se explicou no parágrafo anterior.



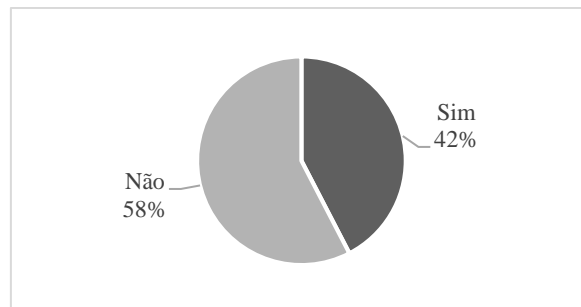
**Figura 11: Caracterização da amostra: Tipologia da Empresa**

Quanto à formação académica dos inquiridos constata-se na Figura 12, verifica-se que a predominância vai para o ensino médio superior com 84%, ficando os restantes repartidos entre o ensino secundário e o ensino técnico.



**Figura 12: Caraterização da amostra: Formação académica**

Uma das questões que foi colocada no inquérito tinha a ver se os elementos possuíam experiência profissional na área empresarial em que o Simulador de Gestão se enquadrava. Verificou-se que 58% dos inquiridos não tinham tido qualquer experiência profissional na área, conforme se apresenta na Figura 13.

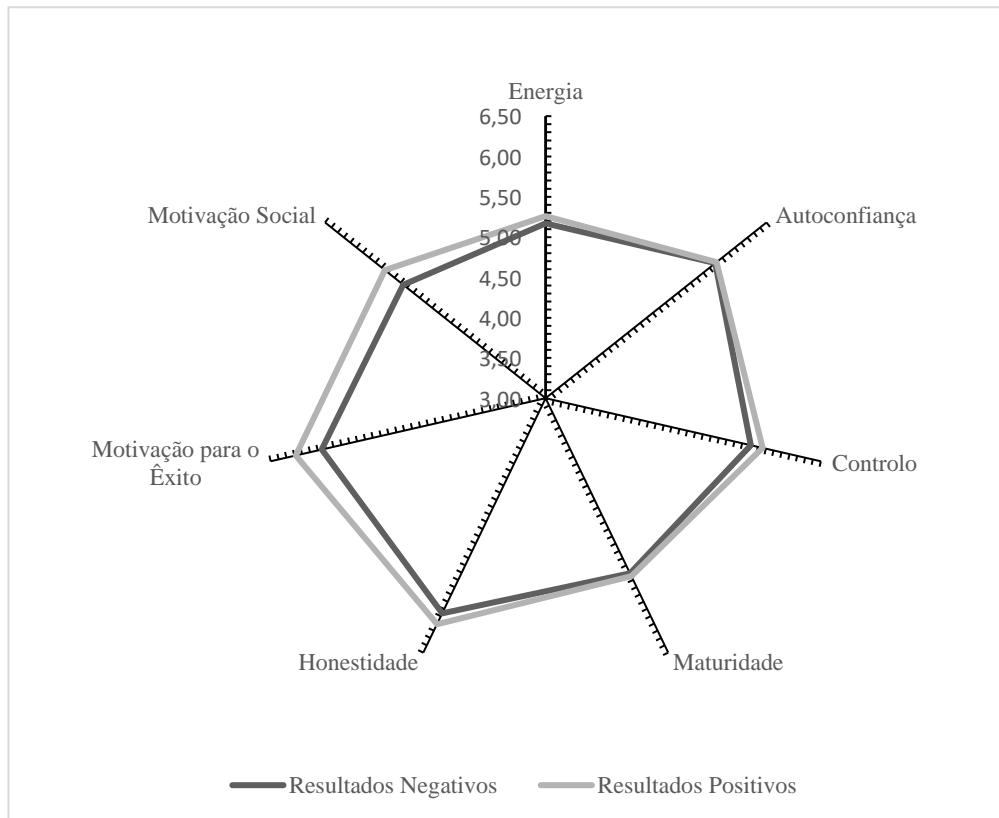


**Figura 13: Experiência profissional na área empresarial do Simulador de Gestão**

### 5.3 Estatística descritiva relativa às variáveis independentes

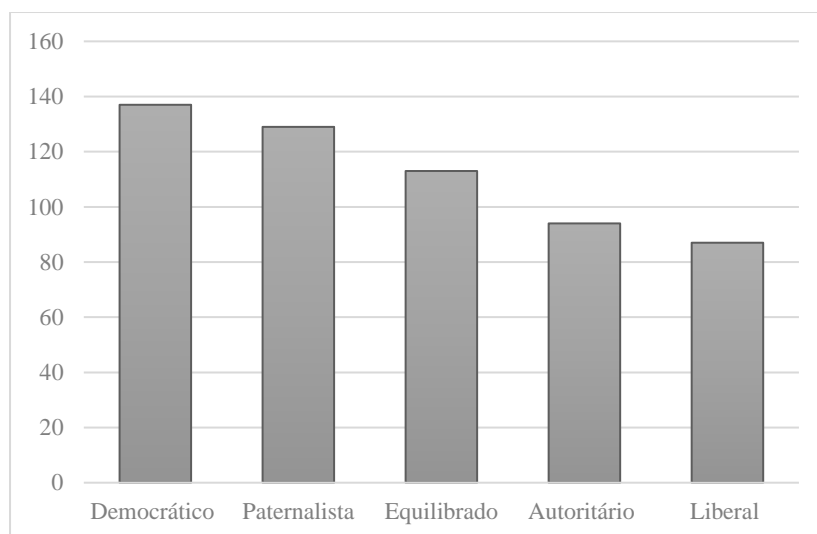
Os valores observados são muito semelhantes para todas as variáveis, não existindo valores omissos para nenhuma delas. Pode-se rapidamente observar na Figura 14, que as médias das variáveis nos traços de liderança situam-se entre 5,5 e 6,0. A média de todos os traços é sempre inferior, para quem teve resultados negativos. Onde surgem as melhores pontuações (e para quem teve resultados positivos no simulador), são nos traços da motivação, do social, para o êxito, controlo e finalmente para a honestidade.

## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

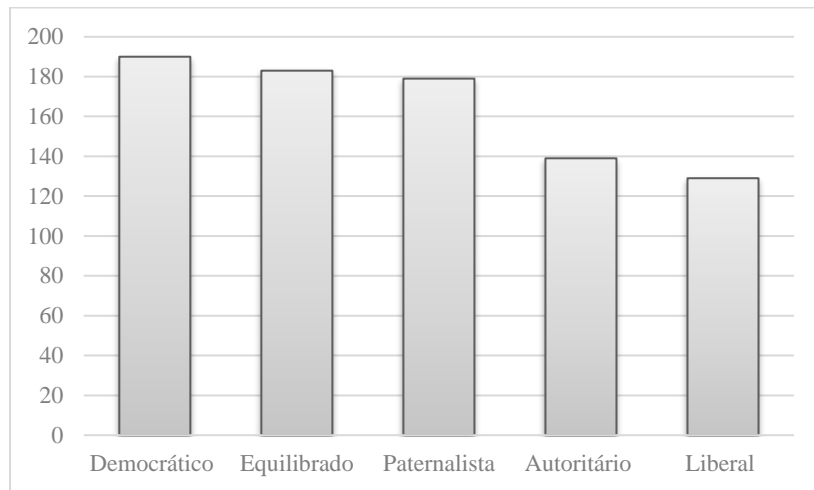


**Figura 14: Traços de Liderança versus Resultados do Simulador: Médias nas avaliações**

Nos estilos de liderança e uma vez que se utilizou uma escala com ordenação hierárquica no inquérito (5 o mais importante e 1 o menos importante) optou-se por apresentar duas figuras do tipo escalonamento comparativo com somatório das variáveis, um para os resultados positivos (Figura 15) e outro para os resultados negativos (Figura 16).



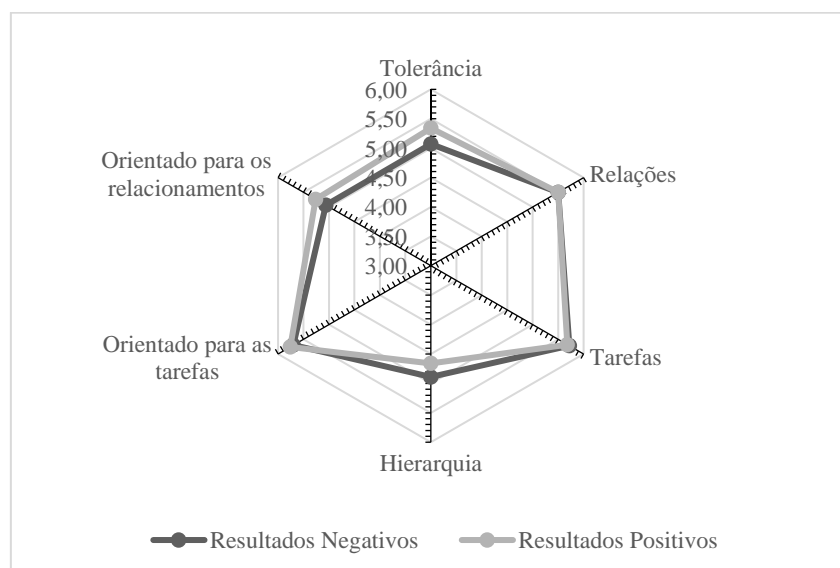
**Figura 15: Estilo de Liderança versus Resultados Positivos: Somatório das escalas**



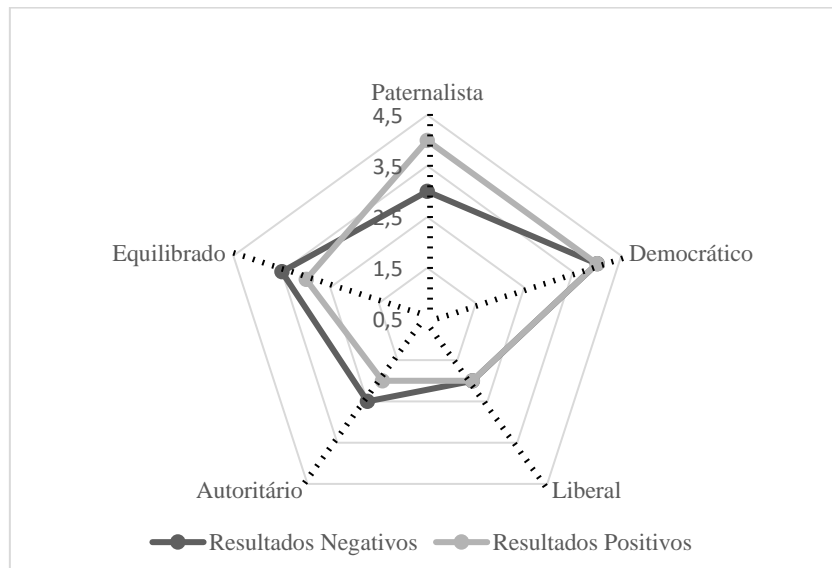
**Figura 16: Estilo de Liderança versus Resultados Negativos: Somatório das escalas**

Verifica-se rapidamente na Figura 15 que o estilo de liderança com maior importância para os inquiridos foi o Democrático, logo seguido do Paternalista, do Equilibrado e ficando o Autoritário e o Liberal para o fim. Na Figura 16, para quem apresentou resultados negativos, temos novamente o estilo de liderança Democrático a predominar, seguindo-se pelo Equilibrado, pelo Paternalista, e logo para o fim, com valores muito próximos um do outro, pelo Autoritário e pelo Liberal.

Para os efeitos moderadores apresentados na Figura 17, verifica-se, mais uma vez, que as médias de quem obteve resultados positivos são ligeiramente superiores, exceto no efeito moderador da hierarquia e nas tarefas.

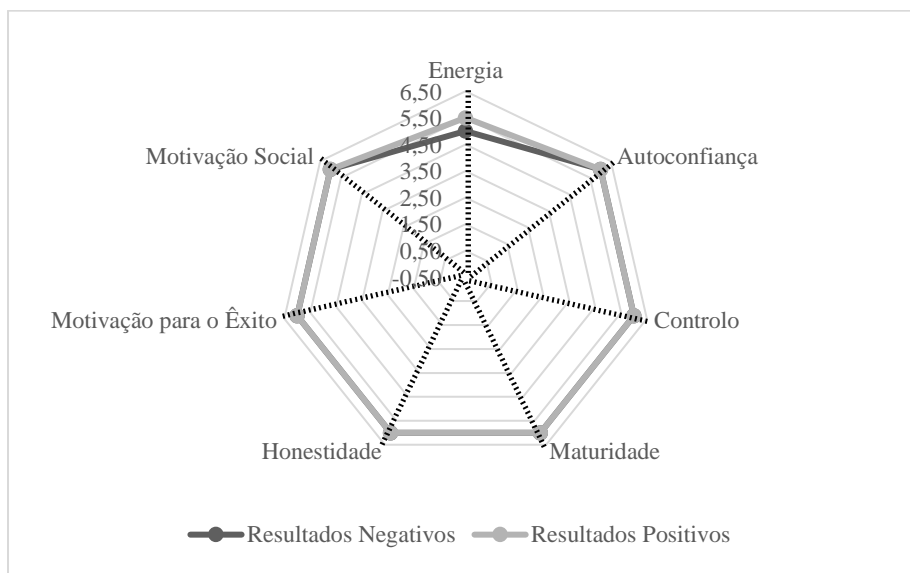


**Figura 17: Efeitos moderadores versus Resultados do Simulador: Médias nas avaliações**



**Figura 18: Estilos de liderança versus Resultados do Simulador: Mediana nas avaliações**

A tendência central dos dados, ou seja, a mediana das várias variáveis, pode-se confirmar no Figura 18, que o estilo de liderança mais evidente para quem tirou resultados positivos no simulador é o paternalista. Já para quem tirou resultados negativos, os estilos que sobressaíram foram o autoritário e o equilibrado.

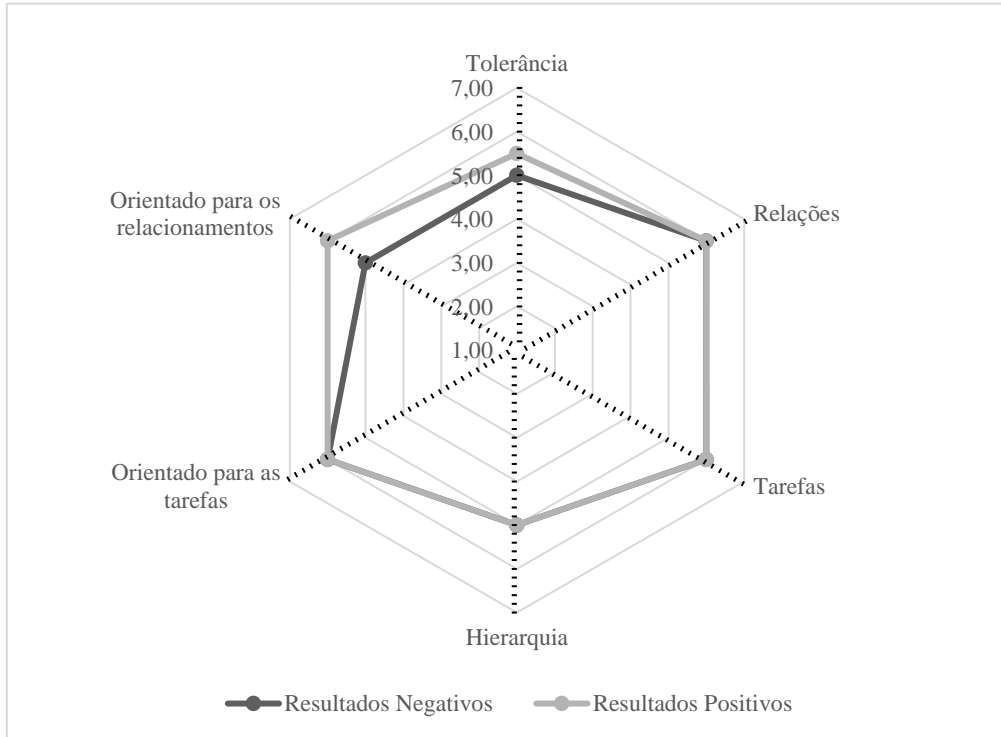


**Figura 19: Traços de Liderança versus Resultados do Simulador: Mediana nas avaliações**

Já nos traços de liderança, na Figura 19, o único que se destaca em relação a todos os outros é o da energia para os resultados positivos. Para os efeitos moderadores entre o líder, na Figura 20, verificou-se que quem tirou resultados negativos o efeito orientado para os relacionamentos

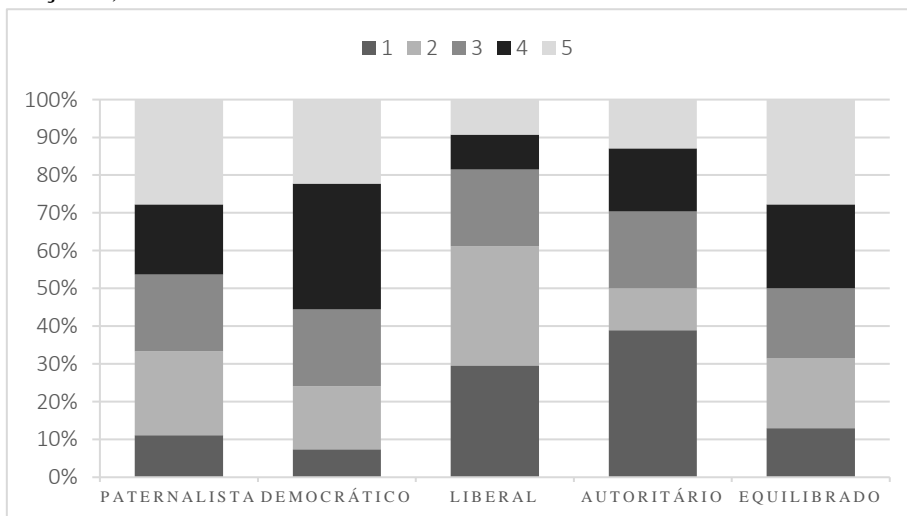
## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

e a tolerância, apresentou-se abaixo dos que conseguiram tirar resultados positivos. No efeito da hierarquia o valor obtido foi idêntico tanto para quem tirou resultados negativos como positivos, ficando só um ponto mais abaixo que o das relações e tarefas.



**Figura 20: Efeitos moderadores versus Resultados do Simulador: Mediana nas avaliações**

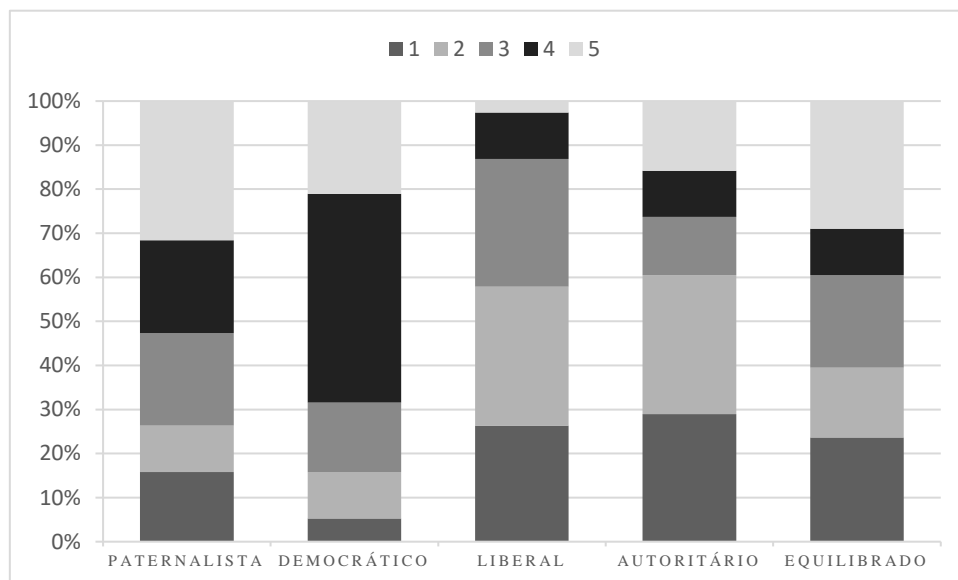
Quanto à avaliação dos estilos de liderança decorridos durante o simulador, observe-se a Figura 21 onde se apresentam os dados para os resultados negativos e a Figura 22 para os resultados positivos. Os valores finais na Figura 21, mostram uma certa homogeneidade nas avaliações entre os dois, sendo o paternalista e o equilibrado os estilos a que mais importância os inquiridos deram (pontuação 5).



**Figura 21: Estilos de liderança: distribuição das avaliações (resultado negativos)**

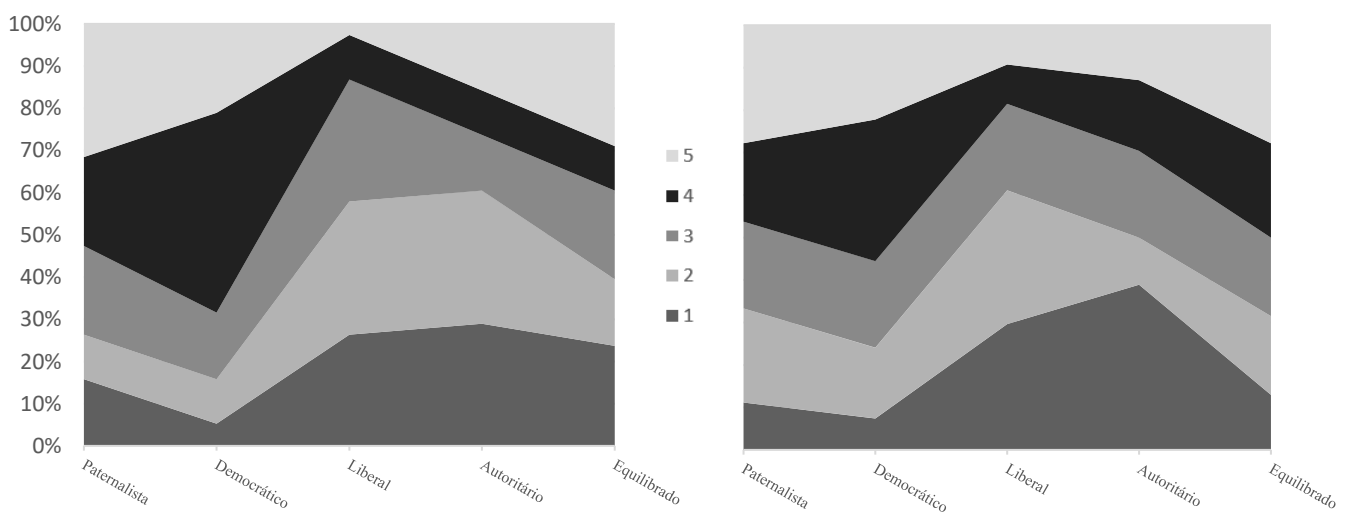
## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

Por outro lado, na Figura 22, verifica-se que apesar de os estilos Paternalista e Equilibrado permanecerem também os mais selecionados como pontuação 5 (muito importante), no Democrático ressalta a pontuação 4 (importante) e a pontuação 1 (pouco importante) no Equilibrado.



**Figura 22: Estilo de liderança: distribuição das avaliações (resultado positivos)**

Por sua vez, na Figura 23, pode-se observar e comparar os sombreados dos estilos de liderança com os resultados (positivos vs. negativos) e verifica-se rapidamente que no estilo Democrático a pontuação 5 (muito importante) e a pontuação 4 (importante) ressaltam para quem obteve resultados positivos.



**Figura 23: Estilo de liderança: distribuição das avaliações (resultado positivos vs. negativos)**

### 5.4 Discussão dos resultados

A investigação realizada permitiu descrever e aprofundar de que forma o impacto que o estilo e os traços de liderança bem com os efeitos moderadores podem ter ao influenciar os resultados finais do Simulador de Gestão nos inquiridos. Os resultados finais centram-se fundamentalmente em dois aspetos: os jogadores que alcançaram resultados positivos e os que obtiveram resultados negativos no final do simulador.

Ponto interessante (tal como se apresenta na Figura 7) foi verificar que as Mulheres conseguiram obter uma maior percentagem de resultados positivos do que os Homens. Todavia, há que ter sempre em atenção que a quantidade de Mulheres que participaram no simulador foi menor à dos Homens, (ver na Figura 9).

Constatou-se nos resultados finais (ver Figura 8) do instrumento principal, que os jogadores com experiência no ramo de negócio, conseguiram atingir uma maior percentagem de resultados positivos, em detrimento dos que não tinham qualquer experiência profissional no ramo. Pode-se assim concluir que, com o pressuposto da amostra utilizada neste trabalho, quem domina melhor a área de negócio onde o Simulador de Gestão está inserido terá melhores possibilidades de conseguir melhores resultados.

Nas médias de avaliações dos Traços de Liderança, verifica-se que a Motivação para o Êxito e Campo Social (na Figura 14), são os que surgiram com maior destaque e vem de encontro com o que afirmam alguns autores (Messias, Mendes e Monteiro, 2013) quando alegam que as organizações necessitam desenvolver comportamentos que permitam produzir reações positivas nos colaboradores para que seja gerada uma maior eficácia nos resultados da organização.

Relativamente aos efeitos moderadores (ver Figura 17), verifica-se que os efeitos nos relacionamentos e tolerância, foram para os que atingiram valores superiores para quem obteve resultados positivos. Para reforçar estes pontos, Messias (2013 p.72), afirma que o papel do líder é considerado um papel social emergente e interativamente reconhecido à medida que as pessoas vão trabalhando em conjunto, e o líder um produto do grupo que participa ele próprio na criação do mesmo grupo.

No efeito hierarquia, os melhores resultados destacaram-se para os que obtiveram resultados finais de gestão negativos. A questão hierárquica continua a ter um peso importante nas culturas e estruturas organizacionais do nosso país. Rego (2004) refer que em países como Portugal,

onde a questão hierárquica tem um enorme peso, a distância emocional entre chefias e subordinados é enorme e deteta-se uma grande reverência pelas figuras de autoridade, atribuindo-se grande importância aos títulos e *status*.

Nos estilos de liderança (ver Figura 18), sobressai o valor para o estilo Paternalista para quem tirou resultados positivos. O mesmo já não aconteceu para quem obteve resultados negativos de gestão onde os estilos mais predominantes foram o Equilibrado e o Autoritário. Lopes (2012) salienta que o líder não gere a organização, mas fomenta a liderança a cada elemento. Se comparar-se uma estrutura de liderança hierárquica piramidal com a circular onde o líder está no centro, não para ser servido, mas para servir a sua organização, verifica-se valores mais altos para quem obteve resultados de gestão positivos. Conter (1998), citado em Cardoso (2001), considera que já passou à história a lógica de gestão baseada na autoridade e controlo. Na atualidade a liderança é sobretudo feita para equipas mutáveis que tem pouca tolerância para com a autoridade inquestionada.

Uma das explicações que se pode encontrar para o alto valor no estilo de liderança autoritário para quem retirou resultados negativos pode ficar a dever-se ao fato de existir um estereótipo relacionado com ambientes oficinais ou fabris onde normalmente impera a imagem de um líder autoritário e muito diretivo.

## CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 Introdução

Neste último capítulo proceder-se-á à resposta ao problema formulado. Seguidamente, serão expostas as conclusões mais pertinentes efetuando-se a ligação entre a revisão de literatura e o trabalho de campo. Finalmente, serão abordadas sugestões para investigações futuras no âmbito do tema alvo de investigação no presente trabalho.

### 6.2 Conclusões

Nos últimos 30 anos, o comércio e os investimentos internacionais têm crescido muito mais rápido do que a economia mundial. Os líderes e a temática da liderança assumem neste âmbito um papel crucial, sendo imprescindível o estudo desta temática fora do espetro da normal ligação do domínio da liderança à aplicação de modelos ou à análise de comportamentos de líderes nos mais variados contextos do dia-a-dia empresarial. Este estudo procurou por isso trazer para o campo académico a associação do domínio da liderança ao contexto de *gamification*, definindo as características de líderes do ponto de vista da qualidade das suas tomadas de decisão e da implementação efetiva das suas jogadas estratégicas em contexto de jogo.

Relacionou-se a variável “modelos de liderança” e o seu enquadramento no âmbito de um Simulador de Gestão e, a temática da “aprendizagem organizacional” enquadrada à luz do domínio da gamificação. Neste caso, foi feito através da aplicação de um Simulador de Gestão cujo objetivo passou por simular um ano virtual numa empresa repartindo-o em quatro decisões trimestrais.

O objetivo desta investigação foi plenamente cumprido e visou fundamentalmente combater a falta de estudos sobre o tema da liderança numa ótica de gamificação. Todavia, será necessário continuar a aprofundar estas duas temáticas de forma conjunta ou isolada, trazendo para o campo académico um volume considerável de informação, originalidade e contribua de modo concreto para o desenvolvimento destes campos de pesquisa.

Verificou-se que a média de todos os traços dos decisores em jogo foi sempre inferior para quem teve resultados finais negativos. Destaca-se, neste domínio, que as melhores pontuações para quem teve resultados positivos no simulador ficaram ligadas aos traços de motivação, de características de caráter social, êxito, controlo e honestidade. Verificou-se ainda, que o estilo de liderança com maior relevância para os inquiridos que obtiveram resultados positivos no simulador, foi o de Líder Democrático, seguido pelo Líder Paternalista, Equilibrado, Autoritário e por outro o Liberal. Foi ainda interessante observar e destacar, face à tendência central dos dados, que o valor mais elevado em termos da mediana das diversas variáveis foi alcançado pelo estilo de liderança paternalista, sendo este o tipo de liderança cujos resultados positivos mais se destacaram. Em sentido inverso, os resultados negativos estiveram sobretudo ligados aos estilos autoritário e equilibrado.

Em conclusão pode afirmar-se que, em teoria, a existência deste tipo de competências numa organização contribuirá para potenciar os níveis de eficácia da mesma, no entanto, na prática observa-se que é muito importante o contexto envolvente. Algumas competências específicas podem adquirir maior ou menor significado num determinado cenário fazendo com que um tipo de gestor que exerce determinado tipo de liderança possa ser mais eficaz num dado momento, mas não no seguinte.

### 6.3 Trabalhos futuros

A recolha dos dados que serviram de base para a apresentação deste estudo académico decorreu num espaço temporal relativamente longo (cerca de um ano e meio) devido à necessidade de acertar períodos de tempos reais em função da disponibilidade e motivação dos jogadores. Naturalmente, uma primeira proposta de trabalho futuro será aumentar a dimensão da amostra, dando continuidade à investigação (o que sobrepõe a realização de mais jogos e inquéritos). Ficou claro que os dados recolhidos neste trabalho permitiriam uma análise para além dos objetivos definidos. Deste modo, deixa-se como proposta de trabalho futuro (que poderá ser desenvolvida diretamente a partir dos dados já recolhidos) o seguinte: relações entre género, desempenho, experiência profissional e estilos de liderança.

Tendo em conta que este simulador foi aplicado a uma amostra mista de civis e militares, entende-se que poderá ser pertinente a análise das diferentes dinâmicas de jogo e associar os níveis de motivação intrínsecos aos diferentes ambientes.

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F. (2012). Aprender jogando: jogos de estratégia e heurísticas de resolução de problemas. *Praxis Educacional*, 8 (12), 141-167.
- Argyris, C. & Donald, S. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Massachusetts: Addison-Welsey Publishing Company.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organization Science* 22(5), 1123 - 1137.
- Bajdor, P., & Dragolea, L. (2011). The gamification as a tool to improve risk management in the enterprise. *Annales universitatis apulensis series economica*, Vol. 13 (2), 574-583.
- Barracho, C. (2014). Os recursos humanos e os desafios da atual gestão num contexto global em constante mudança. *Economia & Empresa. Universidade Lusíada* Vol n.º 18, 173-184.
- Bass, M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Boddy, D. (2012). *Management - An Introduction* (6.ªed.). Harlow, FT Prentice Hall.
- Burns, M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caetano, A., Santos, S., Passos, A., & Ramalho, N. (2015). A liderança empreendedora nas chefias intermédias. Novos desafios na gestão de pessoas. *Revista Dirigir*, (11). IEFP- Lisboa.
- Cardoso, L. (2001). *Gestão Estratégica das Organizações. Como vencer os desafios do Século XXI*. Editora Verbo. 5ª Edição. Lisboa, (179).
- Caton, H., & Greenhill, D. (2013). The Effects of Gamification on Student Attendance and Team Performance in a Third-Year Undergraduate Game Production Module. Porto: *The 7th European Conference on Games Based Learning 2013*.
- Cavalcanti, L. Lago, R., Lund, M., & Carpilovsky, M. (2009). *Liderança e motivação* (3.ªed.). Rio de Janeiro. Brasil: Editora FGV.
- Ceitel, M. (2014). Evolução da estratégia empresarial no mundo do pós-moderno. *Revista Dirigir*, (6). IEFP- Lisboa.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (3.ªed.) Editora Campo.
- Costa, L. (2012). *Os Modelos de Gestão Global e os Meios Técnicos de Fazer Controlo de Gestão nas PME*. Lisboa: Editora Actual.

- Costa, L., António N., (2014). *Consultadoria de Gestão: Um olhar sobre o setor para consultores e gestores de PME*. Lisboa: Editora CRV.
- Covey, R. (2004). *Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.
- Drucker, P. (1999). Knowledge- Worker Productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41, nº 2.
- Fiedler, E. (1967). *The contingency model: A theory of leadership effectiveness* (2.ed). New York: McGraw-Hill.
- Fiol, M. & Lyles, A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*. Vol. 10 (4), 803-813.
- Fernandes, A. (2007). *Tipologia da aprendizagem organizacional: Teorias e Estudos* (1ª ed.). Lisboa. Livros Horizonte Lda.
- Fleishman, A., Mumford, D., Zaccaro, J., Levin, K., Korotkin, L. & Hein, B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behaviour: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, Vol. 2 (4), 245-287.
- Fundação para o Prémio Nacional de Qualidade (2005). Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para excelência do desempenho. *Fundação para o Prémio Nacional de Qualidade*. São Paulo. FPNQ.
- Gerber, Z. (2000). *Proposta de Metodologia para o Desenvolvimento de Recursos à Aplicação de Jogos de Empresas via Internet: o modelo para o jogo de empresas*. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis: UFSC.
- Griffin, D. (2002). *The emergence of leadership, linking self-organization and ethics*. London: Routledge.
- Girardi, D., Souza I., & Girardi J. (2012). *O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses*. Revista de Ciências da Administração. Florianópolis- Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência Social: O Poder Oculto das Relações Humanas*. Lisboa: Temas e Debates.
- Hollander, P. (1992). Leadership, followership, self and others. *Leadership Quarterly*, Vol. 3 (1), 43-54.
- Ylinenpaa, H. (2009). Entrepreneurship and Innovation Systems: Towards a Development of the ERIS/IRIS Concept. *European Planning Studies* Vol. 17, (8).
- Huber, P. (1991). Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organization Science*, Vol. 2, (1), 88-115.

- Jago, G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, Vol. 28, (3), 315-336.
- Jesuíno, J. (2005). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte Lda. (4ª ed.).
- Lasserre, P. (2012). *Global Strategic Management*. Palgrave Macmillan (3ª ed.), UK.
- Leonard, S. (2003). Leadership development for the post-industrial, postmodern information age. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 55, 3-14.
- Likert, R. (1961). *The human organization: Its management na value*. New York: McGraw-Hill.
- Lima, M. (1987). *O Inquérito sociológico: problemas de metodologia*. Editorial Presença, Lisboa.
- Lope, P., Zaidatol, A., & Baghero, A. (2010). Improving university students entrepreneurial attitude through learning by doing method. *Journal of International Social Research*, Vol. 3 (14), 298-306.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da gestão de pessoas*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Maan, J. (2013). Social Business Transformation trough Gamification. *International Journal of Managing Information Technology*. Vol. 5 (3).
- March, J. & Olsen, J. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, Vol. 3, 147-171.
- Marques, C., Jorge M. (2014). A Direcção. *Texto de Apoio ao estudo do módulo III do programa da unidade curricular de Introdução à Gestão do curso de licenciatura em Gestão*. Departamento de Gestão, Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora.
- Martes, A., (2010). Weber e Schumpeter: A ação econômica do empreendedor. *Revista de Economia Política*, Vol. 30, (118), 254-270.
- Michaelides, P. & , Kardasi, O. (2010). Schumpeter's theory of leadership: a brief sketch. *The Journal of Philosophical Economics*, III: 2.
- Messias, F., Mendes J., & Monteiro I. (2013). O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores – o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. *Faro: Dos Algarves Review*, 22.
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, Vol. 22, 485-505.
- Mitroff, I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, Vol. 36(2), 101-113.

- Monteiro, I. (2008). *Comportamentos do Líder Inovador no Setor do Turismo*. Tese de doutoramento. Faro: Universidade do Algarve.
- Musshoff, O., Hirschauer N., & Hengel P. (2011). Are Business Management Games a Suitable Tool for Analyzing the Boundedly Rational Behavior of Economic Agents? *Modern Economy* 468-478.
- Nakano, D., & Fleury A. (2005). Conhecimento Organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadros de referência. *São Paulo: Produto & Produção*, Vol. 8, 11-23.
- Parente, C. (2006). Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional. Contributo para a análise da produção de saberes. *Sociologia, Problemas e Práticas*, Vol. 50, 89-108.
- Pillay, S., & James R. (2012). *Gaming across cultures: experimenting with alternate pedagogies*. Melbourne: Monash University, Churchill, and Swinburne University of Technology, Austrália.
- Pina, C., Rego A., Cunha R. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª ed). Lisboa: Editora RH.
- Pinchot, G., & Pinchot E. (1994). *The End of bureaucracy and the Rise of Intelligent Organization*. San Francisco: CA, Berrett-Koehler.
- Pinto, A. (2014). *Aprendizagem organizacional no setor hoteleiro*. Évora: Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal nº 23. Universidade de Évora, Portugal.
- Pretto, F., & Filardi F. (2008). *Jogos de empresas: Uma estratégia de motivação no processo de ensino aprendizagem dos cursos de Administração*. Universidade do Planalto Catarinense- Business School. Center of Research in International Business & Strategy.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotter, J. (1992). What leaders really do? Boston: *Harverd Business Review Press*, May/June 103-111.
- Ramalheira, P. (2013). *O Impacto da Cultura Portuguesa e da Proatividade na Liderança: Um Estudo Exploratório*. Tese de mestrado em Planeamento e Gestão Estratégica. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A. (2004). Uma visão peculiar sobre a cultura nacional: A “tourada portuguesa” como metáfora. *Revista Gestão e Desenvolvimento*. Universidade Católica Portuguesa. Lisboa. N.º 12.

## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

- Rego, A., & Cunha M.P. (2007). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Ribeiro, A. (2012). Empreendedorismo e liderança: Perspetivas e desafios atuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. Vol. 12(1) 73-84.
- Rouco, C. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de doutoramento em gestão. Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco, C., & Sarmiento, M. (2013a). Liderança carismática: um fator estratégico para o sucesso organizacional. *Proelium*, Série VI- N.º 13.
- Rouco, C., & Sarmiento, M. (2013b). Perspetivas do conceito de liderança. *Proelium*, Série VI- N.º 13.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Santos, E. (2013). Gestão e liderança: uma necessidade de transformação comportamental. São Paulo: *Revista Inovação Tecnológica*. Vol.3 (1) 86 -96.
- Schein, H. (1996). Culture: The missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 229-240.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B. & Smith, B.J. (1995). *A Quinta Disciplina: Caderno de Campo*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Senge, P. (1998). *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller 1998.
- Silva, R. (2003). Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. Rio de Janeiro. *Editores RAP*. Vol. 37 (4), 797-816.
- Sousa, C. (1999). *Creativity and effectiveness in teaching: Perceptions of students and lectures of the Lisbon Polytechnic Institute*. Tese de doutoramento. Lisboa: ISCTE.
- Stogdill, M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stoner, F, & Freeman C. (1985). *Administração*. (5ª ed). Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil.
- Simões, J., Aguiar A., Redondo, R., & Vilas, A. (2012). Aplicação de elementos de jogos numa plataforma de aprendizagem social. *II Congresso Internacional TIC e Educação*.

## Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso

- Syroit, J. (1996) *Liderança organizacional*. In C.A. Marques & M. Cunha, (Eds.)  
Comportamento organizacional e gestão de empresas. Lisboa:  
Publicações dom Quixote.
- Tannenbaum, P. (1970). *Liderança e Organização*. Atlas. São Paulo.
- Taylor, J. & Robertson, T. (2007). *Leader's impact on well-being and performance: An empirical test of a model*. British Psychological Society, Division of Occupational Psychology, Annual Conference. Bristol.
- Verzat, C., Byrne, J. & Fayolle, A. (2009). Tangling with Spaghetti: pedagogical lessons from games. *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 8 No. 3, 35669.
- Zaleznik, A., Hodgson, R., & Levinson, D., (1964). *The Executive Role Constellation; An Analysis of Personality and Role Relations in Management*, Boston: Harvard University.
- White, R., Lippitt R. (1960). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. Harper and Row. New York.

**APÊNDICES**



## Apêndice A: Inquérito

### Inquérito aos Jogadores

Questionário nº \_\_\_\_\_

#### Instruções para preenchimento deste questionário:

- Este trabalho visa explorar um jogo de gestão de uma oficina automóvel com as dinâmicas de liderança tidas pelos inquiridos no decorrer do mesmo.
- A resposta a este questionário deve ser realizada por profissionais que tenham interagido com o jogo e feito parte do mesmo enquanto Jogador.
- Por favor, responda a todas as questões de acordo com as respetivas instruções.
- Procure responder com os dados mais próximos da realidade relativamente ao conhecimento que tem sobre a questão.
- Procure que o questionário esteja completamente preenchido. Caso surja alguma dúvida, por favor entre em contato comigo por telemóvel 917 292 118 ou por email: [jpgrpereira@gmail.com](mailto:jpgrpereira@gmail.com).

**O MEU MUITO OBRIGADO.**

\*Obrigatório

**I. DADOS GERAIS\***

1. Sexo: Feminino  Masculino
2. Faixa etária:  18 aos 25  26 aos 35  36 aos 45  46 aos 55  56 aos 65  Acima 66
3. Tipologia da empresa onde trabalha: Multinacional  PME  Outra  Qual? \_\_\_\_\_
4. Qual é a sua formação académica?
1. Ensino Básico/ 1º Ciclo (antiga primária)  4. Ensino Secundário (antigo 7º ano Liceu)   
 2. Ensino Básico/ 2º Ciclo (antigo 2º ano Liceu)  5. Ensino Técnico/ Profissional   
 3. Ensino Básico/ 3º Ciclo (antigo 5º ano Liceu)  6. Ensino Médio/ Superior
5. Já teve ou tem alguma experiência profissional na área do jogo de gestão? Sim  Não

**II. TRAÇOS MAIS RELEVANTES DE LIDERANÇA TIDOS NO DECORRER DO JOGO\***

De forma a poder definir as características de liderança que estiveram mais presentes no **decorrer do jogo de gestão**, entre as situações apresentadas indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações numa escala de **1 (discorda absolutamente)** e **7 (concorda absolutamente)**

	1	2	3	4	5	6	7
1. <b>Energia e tolerância ao stresse</b> (reagir calmamente a situações menos favoráveis)							
2. <b>Autoconfiança</b> (autoconfiança nos momentos críticos)							
3. <b>Locus de controlo interno</b> (orientação para o futuro)							
4. <b>Maturidade emocional</b> (consciência das forças e fraquezas)							
5. <b>Honestidade integridade</b> (valores e responsabilidades das ações)							
6. <b>Motivação para o êxito</b> (padrões de excelência; busca por oportunidades)							
7. <b>Motivação para o poder social</b> (assertividade face às decisões que envolvem os colaboradores)							

**ESTILO DE LIDERANÇA TIDO NO DECORRER DO JOGO\***

Na mesma perspetiva, quais das seguintes situações apresentadas em termos de características de liderança considera que mais se adequa a si, na contribuição que tiveram para o jogo de gestão.

**(assinale as mais e menos importantes sendo que 5 é a mais importante; 4 a segunda mais importante; até 1 a menos importante):**

a)	<b>PATERNALISTA</b> (ênfase dada às pessoas, às suas necessidades e, relacionamentos conducentes a um clima organizacional gratificante e a um ritmo de trabalho cordial e consequente)	
b)	<b>DEMOCRÁTICO</b> (elevada sinergia pelo comprometimento das pessoas nos objetivos empresariais considerados de interesse comum. Conduz a comportamentos de confiança e respeito mútuo)	
c)	<b>LIBERAL</b> (desempenho caracterizado por um esforço na execução e integração, apenas o suficiente para ser ainda considerado como membro da organização)	
d)	<b>AUTORITÁRIO</b> (eficiência na definição dos procedimentos e na organização e condições de trabalho. Uma vez criadas estas condições, pressupõem-se que as pessoas produzam)	
e)	<b>EQUILIBRADO</b> (situação de compromisso tendencialmente elevado. O equilíbrio entre produção e necessidade de existência de um clima organizacional satisfatório são ambas preocupações fulcrais)	

**IV. EFEITO MODERADOR ENTRE A PERSONALIDADE DO LÍDER E A EFICÁCIA DO GRUPO\***

Por forma a poder definir-se os traços de liderança das situações apresentadas, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações **numa escala de 1 (discorda absolutamente) e 7 (concorda absolutamente)**.

	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Preocupações face a questões de tolerância, cooperação e afabilidade</b>							
<b>2. Preocupações quanto às relações líder-membros</b>							
<b>3. Preocupações quanto à estruturação das tarefas</b>							
<b>4. Preocupações quanto à posição hierárquica</b>							
<b>5. Orientação para as tarefas</b>							
<b>6. Orientação para os relacionamentos</b>							

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.**

Desejo receber uma cópia do estudo? Não  Sim  Enviar para o e-mail: \_\_\_\_\_

