

Gestão de Conflitos nos Jogos de Empresas

Nathalia Machado Lima

(Aluna de Administração / UFF) E-mail: nathlima55@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo deste trabalho é entender e conceituar um ambiente organizacional em conflito, para atingir uma adequada e correta administração deste, que é fundamental em uma corporação nos dias atuais. É essencial para o Administrador captar das partes conflitantes seus pontos fortes e estabelecer um limite entre elas, gerando um melhor resultado para a organização ao invés de resultar uma crise interna. Nos dias de hoje, uma equipe de duas ou mais pessoas é a base para o início de um conflito.

Foi-se o tempo em que o detentor do maior cargo tomava as decisões sem nenhuma objeção, que as pessoas não sofriam pela globalização e tinham as mesmas crenças e que as organizações não mudavam nunca. Hoje os conflitos aumentam e tornam-se mais complexos conforme a organização social cresce e se defronta com maior diversidade de opiniões e ideias. E, nos Jogos de Empresas também podemos ter a experiência do conflito, onde será necessário aplicar alguns métodos como: exploratório, com pesquisa ação; para que o conflito não persista até o fim do jogo e impeça a equipe de melhorar os resultados devido ao desempenho de todos. Pode-se observar melhora do grupo após as reuniões e aplicações de métodos como a observação e o exploratório e uso da pesquisa-ação.

Palavras-chave: gestão de conflitos, negociação, jogos de empresas e gerenciamento de conflitos.

1. Introdução

O conflito é algo que se tornou comum em todo e qualquer lugar do mundo. Desde o início da humanidade fazem parte da evolução dos seres humanos e são necessários para o crescimento e desenvolvimento de qualquer sistema, seja ele, familiar, social, político ou organizacional.

Eles são inevitáveis nas relações de trabalho, mas precisam ser compreendidos e administrados de forma eficaz ou podem trazer sérios problemas para a organização, desde simples desentendimentos de colaboradores, até a falta de entrosamento entre áreas que precisam atuar de forma integrada.

O gerenciamento de conflitos consiste na escolha e implementação da estratégia adequada para se lidar com cada tipo de situação. O conflito tem sido motivo de estudo no desenvolvimento das organizações por serem, muitas das vezes, administrados inadequadamente.

Se não é possível viver sem conflito, as pessoas e as organizações precisam saber administrá-lo e resolvê-lo, caso contrário, o espírito de equipe e de cooperação pode ser comprometido seriamente. Na visão tradicional, os conflitos eram percebidos com algo ruim, contraproducentes. Com o surgimento da Escola de Relações Humanas, nos anos 1950, o conflito passou a ser percebido como uma consequência natural nos grupos e nas organizações, à semelhança da cooperação, competição e adaptação. Atualmente, na visão

interacionista, há a convicção de que o conflito é não apenas uma força positiva em um grupo, como também, necessário para que seu desempenho seja eficaz.

O ambiente simulado permite que as pessoas envolvidas exercitem algumas habilidades gerenciais, além de habilidades técnicas relacionadas com o contexto do jogo, como pode também proporcionar aos participantes a vivência de negociações contínuas entre os membros do grupo, estimulando também a solução de conflitos, visando lapidar essa habilidade. Desta forma, foi proposto o seguinte problema da pesquisa: O laboratório de gestão permite o exercício de gestão de conflitos? Como? Baseado no jogo e empresa que ocorreu no curso de administração no 2º semestre de 2007.

Assim, o artigo foi estruturado por essa introdução, na sequência, um referencial teórico abordando os conceitos de conflitos, negociações e jogos de empresas além da metodologia, descrição e instrumentos, resultados, discussão dos resultados e as considerações finais, visando contribuir com a disciplina dos Jogos de Empresas nas Universidades.

1.1 Objetivos

O objetivo deste estudo sobre conflitos nos jogos de empresas é capacitar e desenvolver profissionais para um bom gerenciamento da comunicação, envolvendo seus diversos aspectos e barreiras físicas e psíquicas, facilitando a integração e o trabalho em equipe. Aborda a gestão de conflitos sob uma ótica moderna, através de uma gestão humana, onde a diversidade cultural é percebida e utilizada para o crescimento da equipe. É muito importante, para uma organização, ter pessoas capacitadas para entender e saber conviver com outras pessoas, as quais terão opiniões, pensamentos e atitudes diferentes e saber gerenciar o conflito que muitas vezes virá ocorrer.

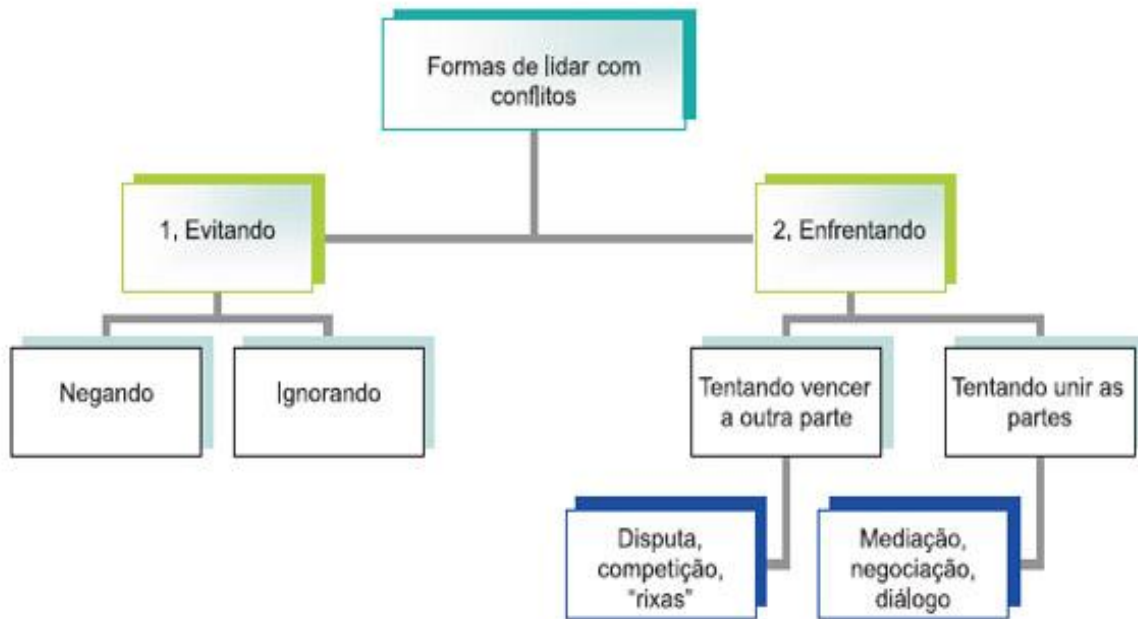
Enfim, o objetivo deste estudo é mostrar como o conflito pode ser organizado (e controlado) e não mais afetar o desempenho do grupo nos jogos de empresas. O estudo foi baseado em métodos de análise de alguns autores, métodos encontrados pelo diretor de Recursos Humanos da empresa e com acompanhamento em todas as etapas chegaram a resultados como melhora no lucro líquido da empresa após intervenções.

2. Revisão Teórica

A negociação, assim como os conflitos são inerentes a vida, pois acompanha o ser humano desde o nascimento e não apenas os conflitos é que são negociados, mas também acordos, parcerias e contratos que se inserem no contexto das negociações (CAVALCANTI, 2003, p.17).

O ponto chave para o sucesso da negociação é a busca das necessidades dos envolvidos, valorizando-se qualidades como: saber ouvir, entender o que está sendo omitido, além de observação de expressões faciais e corporais, que são também importantes no desenvolvimento da negociação.

Algumas alternativas para indivíduos e equipes tratarem os conflitos são possíveis. Conflitos podem ser negados ou ignorados, ou enfrentados e transformados num elemento auxiliar para o crescimento e amadurecimento dos indivíduos e da organização.



Fonte: Site www.linhadireta.com.br

As causas para o conflito podem ser devido a direitos não atendidos ou conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de status; desejo de êxito econômico; exploração de terceiros (manipulação); necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; recursos escassos; marcadas diferenças culturais e individuais; divergência de metas; tentativa de autonomia; emoções não expressas/inadequadas; obrigatoriedade de consenso; meio-ambiente adverso e preconceitos. Enfim, inúmeras fontes, mas existem três razões gerais para o surgimento de conflitos.

- Competição entre os sujeitos por recursos disponíveis, mas escassos;
- Divergência de alvos entre os sujeitos;
- Tentativas de autonomia ou libertação de um dos sujeitos em relação ao outro.

O conflito se desenrola em um processo dinâmico em que as partes se influenciam mutuamente. Uma parte percebe que existe uma situação potencial, como a incompatibilidade de objetivos ou a oportunidade de interferência, e passa a desenvolver sentimentos antagônicos em relação à outra, se engajando em um comportamento de conflito. A ação de um dos elementos envolvidos conduz a alguma forma de defesa ou de reação. Dessa reação, que pode ser negativa ou positiva, pode haver uma intensificação do conflito ou sua resolução. O episódio de conflito refere-se às etapas do processo em que há interação das partes, como a percepção do antagonismo, o comportamento de disputa de uma das partes, a resolução e o comportamento da outra parte.

Algumas fontes de conflitos podem ser, de acordo com Likert & Likert (1980, p.5), as lutas pelo poder, o desejo de êxito econômico, a necessidade de *status* e a exploração de terceiros. Por várias razões a sociedade poderá estar sujeita a experimentar o aumento dos conflitos e não a diminuição. A necessidade de administrar efetivamente os conflitos aumentará a importância a cada ano.

2.1 Conceitos

Os conflitos surgem na pré-história, potencialmente a partir da existência de duas pessoas, em razão dos recursos escassos que eram disputados na época. O conflito pode ser conceituado como resultado da diversidade caracterizada pelos pensamentos, atitudes, crenças, percepções, bem como o sistema e estrutura social (WEEKS, 1992).

Martinelli (*apud* Cavalcanti, F. M, 2006, p.5), o conflito pode trazer alternativas abertas de pensamento e comportamento. Pode, também, levar a administrar a vida de maneira que se utilizem as diferenças individuais para benefícios e crescimentos mútuos. Nesse sentido, destaca que a melhor forma de se proceder frente um conflito é negociá-lo.

Segundo Robbins (1999, p.372), “o conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Para Wagner e Hollenbeck (2002, p.125), o conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, geralmente decorrentes de relações de poder e competição.

Kurt Lewin (1999) define o conflito no indivíduo como a convergência de forças de sentidos opostos e igual intensidade, que surge quando existe atração por duas valências, positivas, mas opostas (desejo de assistir a uma peça e a um filme exibidos no mesmo horário e em locais diferentes) ou duas valências negativas (enfrentar uma operação ou ter o estado de saúde agravado) ou uma positiva e outra negativa, ambas na mesma direção (desejo de pedir aumento e medo de ser despedido por isso).

Os conflitos devem ser minimizados, geridos ou negociados de forma construtiva, para que as pessoas ganhem com eles. Viabilizando um consenso ou uma desejável cooperação, evita-se que se transformem numa competição do tipo perde-ganha.

Existem dois tipos de conflitos (Guetzkow e Gyr *apud* Likert, R. & Likert, J.G.; 1980, p. 8): conflito *substantivo* e conflito *afetivo*. O conflito substantivo é aquele fundamentado na substância da tarefa, já o conflito afetivo é aquele que deriva dos aspectos emocionais e afetivos das relações interpessoais. Um conflito é tido como solucionado quando todas as partes oponentes estão satisfeitas com o resultado, e ele permanecerá sem solução enquanto uma das partes estiver insatisfeita com o resultado.

Segundo artigo de I. Cavagnoli (2001), nos EUA os funcionários gastam de 30 a 40% do seu tempo com a resolução de conflitos, o que configura um desperdício e tanto. Há conflitos construtivos que acabam trazendo benefícios para a pessoa, para os grupos e para as organizações. Mas, há também, os conflitos destrutivos, que agem prejudicando a pessoa, os grupos e as organizações. Os conflitos podem ser administrados, mas esta atividade vai exigir a competência de **Gestão de Conflitos** dos administradores. *Gestão de Conflitos é a prática de identificar e gerenciar conflitos numa maneira sensitiva, justa e eficiente.*

Nos Jogos de Empresas, por Sauaia (2007, p.11), você poderá tomar decisões empresariais e conhecer imediatamente os resultados produzidos por elas. Os grupos são divididos com bases em alguns critérios, proporcionando uma intensa troca de experiências entre seus membros e explora, na prática, diversidades ou similaridades presentes.

A gestão técnica da empresa simulada dar-se-á por meio da maximização dos resultados em cada uma das suas áreas funcionais. Por outro lado, esta abordagem técnica não é suficiente para assegurar o melhor resultado global. A gestão comportamental é a coordenação do trabalho em equipe, a distribuição de tarefas, a negociação das idéias, o uso do tempo, a liderança, o planejamento e a tomada de decisão em grupo.

Os jogos de empresa, no sentido específico, são atividades ou interações em que os participantes assumem o papel de tomadores de decisões em uma organização empresarial,

como CEO, diretor ou gerente da empresa, com o objetivo de resolver um problema ou simplesmente gerenciar a posição por certo tempo (VICENTE, 2001, p.292).

Usando a definição de jogo de Fiani (2004, p.8) exposta no início do tópico e relacionando com as definições de jogos de empresas apresentadas por Vicente (2001) e Saaia (1995) verifica-se que o modelo formal pode ser configurado com a ajuda de um programa de computador, simulando a realidade de uma organização com suas diversas áreas. As interações entre os participantes dos jogos acontecerão a partir dos diversos papéis que os agentes possam desempenhar no contexto, como membros de uma mesma empresa, ou como concorrentes de empresas diferentes, competindo em um mesmo mercado.

2.2 Processos de Conflito

Segundo Robbins (1994, p.50), o processo do conflito pode ser dividido em cinco estágios (citarei três deles). No primeiro estágio, chamado oposição ou incompatibilidade potencial são analisadas todas as condições antecedentes ao conflito. Esses antecedentes podem estar nas dificuldades ou bloqueios nos canais de comunicação da empresa, bem como na própria estrutura corporativa, podendo existir ambigüidade na definição das responsabilidades de ações ou mesmo diferentes metas pessoais nos grupos de trabalho, em confronto com os objetivos corporativos. Nessa fase, também é importante avaliar as variáveis pessoais existentes no conflito, bem como a falta de empatia dos componentes do grupo.

Num segundo estágio avalia-se a cognição e personalização do conflito. Quando ele não está personalizado, existe o conflito percebido. Quando os indivíduos tornam-se emocionalmente envolvidos com o mesmo, existe o conflito sentido, e é este o início propriamente dito de um conflito.

No estágio três, ficam definidas as intenções de se lidar com o conflito, ou seja, as decisões de agir de uma dada maneira. Na competição, se satisfaz os seus próprios interesses, sem se levar em conta os impactos causados em terceiros, enquanto que, na colaboração, ambas as partes desejam satisfazer seus interesses. Quando há um compromisso, não se pode dizer que haverá um vencedor.

Quanto a resultado de conflito em grupo eles existem a dois níveis. Pode ser funcional, quando ele melhora a qualidade das decisões, estimulando e criando um ambiente de auto-avaliação e mudanças. Pode-se dizer que o conflito de resultado funcional está ligado positivamente à produtividade. Em um segundo nível ele pode ser disfuncional levando à eficácia ou até mesmo à destruição do grupo.

Os conflitos podem ser classificados por níveis, e sua identificação auxilia a detectar estratégia adequada para administrá-lo. Os níveis de conflitos podem ser classificados como:

→ **Latentes:** Quando o conflito é subjacente, não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, consciência de sua existência. Podem evoluir, permanecer estáveis ou desaparecer. Quando esmagados, é possível retornarem posteriormente sob a forma de conflitos manifestos. É o exemplo de relacionamentos superficiais entre chefes e funcionários, mas que não atrapalha o desenvolvimento das tarefas.

→ **Percebidos:** Os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, muito embora não haja, ainda, manifestação aberta. É o exemplo das preferências do chefe por determinados funcionários, os que são preteridos acabam percebendo a diferença o tratamento.

→ **Sentidos:** Atingem ambas as partes, em nível de emoção e forma diferente. É o típico exemplo do tratamento do “olho por olho, dente por dente”, ou seja, as partes envolvidas agem numa competição de troca de delicadezas.

→ **Manifestos:** Aqueles que já atingiram ambas as partes. São percebidos por terceiros e podem interferir na dinâmica da organização. O exemplo deste tipo de conflito é quando há uma intenção deliberada de prejudicar ou atrapalhar uma das partes, seja o atraso das tarefas ou no envio de informações incorretas.

2.4 Abordagens para Gerenciar Conflitos

→ **Abordagem Estrutural:** Consiste na capacidade de alterar três condições que predisõem o conflito, pois só assim a percepção do conflito pode ser atenuada: **diferenciação dos grupos** – minimiza as diferenças entre os grupos, identificando objetivos que podem ser compartilhados e reagrupando pessoas; **recursos compartilhados** – utiliza um sistema de recompensas e incentivos que beneficie o desempenho conjunto dos grupos, criando um objetivo comum; **interdependência** – separa os grupos física e estruturalmente. Mesmo com objetivos incompatíveis, a distância reduz a possibilidade de conflito.

→ **Abordagem de Processos:** Ocorre pela modificação do seu processo (episódio de conflito). Há três formas de realizar esta redução: **desativação de conflito** – quando uma das partes reage de forma cooperativa e não agressiva, desarmando o conflito; **reunião de confrontação** – quando o ponto de desativação já foi ultrapassado e surge a reunião que coloca “frente a frente” as partes, que passam a ser orientadas para alcançar uma solução comum; **colaboração** – quando as duas alternativas anteriores foram ultrapassadas e, assim, surge uma intervenção externa que as auxilia na solução dos problemas.

→ **Abordagem Mista:** Utiliza pontos positivos da abordagem estrutural e de processos e apresenta duas maneiras de reduzir os conflitos: **adoção de regras para a resolução de conflitos** – influencia o processo por meio de regras e procedimentos; **criação de papéis integradores** – cria-se um terceiro elemento que atua como mediador e árbitro nas confrontações.

Estilos de Gerenciamento de Conflitos

O bom líder elimina uma série de conflitos através de um planejamento correto. Os conflitos que persistem são vistos como oportunidades. Para estes casos, ele aplica o estilo mais adequado, procurando sempre tirar o máximo proveito da situação conflitante em prol dos objetivos. Quando se trata de resolver um conflito, existem diversas maneiras de abordá-lo. Analisando essas abordagens, podemos dizer que, na sua essência, existem cinco estilos de gestão de conflitos. Quanto ao estilo a ser adotado, é recomendável adotar um que leve à solução do conflito de forma pacífica, criando um ambiente positivo para se relacionar, expressar os sentimentos e conviver com as diferenças. Duas características de comportamento estão diretamente ligadas à escolha do estilo adotado: cooperação e assertividade.

A seguir, alguns estilos de gestão de conflitos e suas características:

→ **Estilo Evitar ou Fugir:**

Reflete uma postura nem assertiva nem cooperativa. Consiste em tentar evitar a existência de um conflito, usando alguns recursos para que esses conflitos não apareçam. É uma atitude de fuga onde o gestor busca outra saída ou deixa as coisas como estão para que,

com o tempo, o conflito se torne menos intenso. Revela-se positivo quando: os assuntos são significantes, as informações de que dispomos não são suficientes para resolvê-los, não temos poder para solucioná-los e/ou existe outro indivíduo mais capacitado para resolver o problema em questão. Este estilo é usado quando: o problema é trivial; não há chance de ganha; requer tempo para obter informação e/ou u desacordo pode ser oneroso ou perigoso.

→ **Estilo Calmo:**

Trata-se do estilo considerado não-assertivo e cooperativo. Resume-se em “colocar panos quentes”, ou seja, permite a existência de conflitos, porém sem grandes discussões sobre o assunto. Esse estilo se revela positivo quando: existe grande carga emocional entre as partes envolvidas; for necessário manter a harmonia; o conflito existente for pautado na personalidade dos envolvidos e na discordância de idéias e opiniões.

→ **Estilo Ditador:**

Encontra-se no padrão médio de assertividade e cooperação. Esse estilo se revela positivo quando: é essencial a existência de um acordo; os pontos de vista são muito diferentes.

→ **Estilo Colaborativo:**

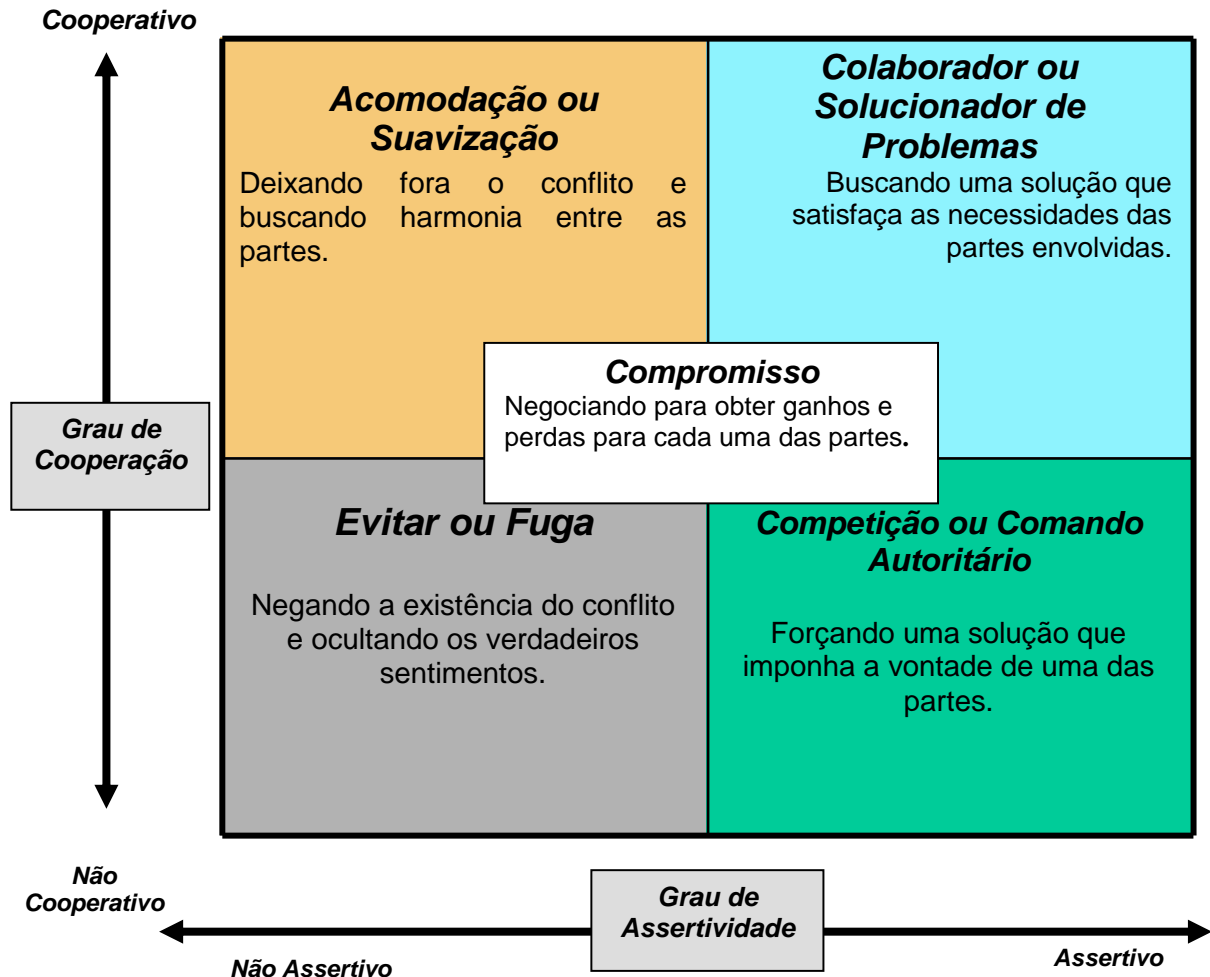
Consiste, como o próprio nome indica, em colaborar. Contempla os interesses das partes envolvidas, busca um resultado benéfico para todas as partes envolvidas e tenta chegar a um acordo comum entre as partes, minimizando as perdas. Revela-se positivo quando: o objetivo é o mesmo – a divergência ocorre apenas no modo de atingi-lo; existe a necessidade de se obter um consenso; há disponibilidade de tempo para amplos debates; não existem interesses pessoais envolvidos.



Fonte: Site www.linhadireta.com.br.

Estilos de Gerenciamento de Conflitos

Segundo Chiavenato (1999, p. 367), os estilos de gerenciamento de conflitos seriam:



Fonte: Chiavenato (1999).

Efeitos dos Conflitos

O Conflito pode gerar resultados positivos ou negativos. Dentre os positivos, temos: despertar sentimentos e energia no grupo; estimular sentimento de identidade; mostrar os problemas existentes e evitar situações mais sérias. Como resultados negativos, temos: conseqüências indesejáveis ao funcionamento da organização; a maior parte da energia criada pelo conflito é gasta nele mesmo e não na sua solução; substituição da cooperação pela competição desagregadora.

3. Problema da Pesquisa

Os Conflitos de idéias e pensamentos é muito comum entre grupos de empresas simuladas e também em grupos de um modo geral. No caso do estudo da empresa simulada em questão foi vivenciado um tipo de conflito gerado pela falta de paciência e compreensão com opiniões adversas e falta de comprometimento e interesse de uma pessoa. Este fato gerou

problemas de convivência, onde mostrava claramente sua interferência nos resultados do grupo no jogo de empresas simuladas.

O laboratório de gestão permite o exercício de gestão de conflitos? Como?

3.1 Método da Pesquisa

O método utilizado para a pesquisa foi Exploratório, que consiste em identificar as variáveis importantes para, em estudos posteriores, aprofundar e detalhar o tema. Geralmente utiliza-se um levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que atuam na área, observação direta do fenômeno e consultas a websites. Usa instrumentos não estruturados para coleta de dados. A análise dos dados é qualitativa (Roesch, 1995, p. 134).

A pesquisa-ação, também utilizada, tem o pesquisador como facilitador, orientador, consultor ou colaborador. Seu objetivo é aprender sobre os processos de solução de problemas trabalhando com as pessoas a maneira como elas vivenciam e lidam com essas situações. É realizada juntamente com uma ação e o pesquisador tem papel ativo nesse processo, inclusive acompanhando e avaliando as ações e resultados. Envolve-se através da observação, conversas e reflexões. A participação do pesquisador não qualifica a especificidade da pesquisa-ação, que consiste em organizar a investigação em torno da concepção, do desenrolar e da avaliação de uma ação planejada (Thiollent, 1986, p. 7).

Foi feito um estudo de caso, que é uma pesquisa qualitativa visando conhecer profundamente a natureza de um fenômeno, ter a perspectiva global do objeto investigado, onde a percepção do investigador do fenômeno e seu contexto influenciam a interpretação dos resultados. Algumas limitações do método seriam: maior habilitação do pesquisador, menor rigor científico, impossibilidade de generalização (Roesch, 1999, p. 92).

3.2 Descrição do experimento

O jogo de empresas conduzido na disciplina simulou uma realidade industrial, provendo uma dinâmica semelhante ao dia a dia de uma organização, em um mercado extremamente competitivo. Os alunos tinham papéis claros e eram submetidos às mesmas regras desde o início, proporcionando a mesma condição a todos.

O simulado EGS (exercício de gestão simulada), nos proporciona tomar decisões de fundamental importância no jogo fazendo com que a realidade seja experimentada através de uma simulação. Favoreceu o aprendizado forte na tomada de decisão e administração de empresas.

Durante a aplicação do jogo de empresa foi possível a identificação de algumas fases, como: a primeira os participantes do jogo recebem a apostila com manual do participante para tomada de decisão baseada nas regras deste. As empresas, com numero praticamente igual de participantes, devem tomar a primeira decisão, onde ambas estão com as mesmas condições e participações no mercado. As fases posteriores são baseadas nos resultados anteriores, onde começam os conflitos devido ao desempenho e tomada de decisões “erradas” ou com opiniões fortes para serem aceitas. Aplicou-se uma medida intervencionista para melhorar os conflitos no jogo, os quais deram resultados significantes nas últimas fases.

3.4 Instrumentos para coleta de dados

A coleta de dados foi feita pelo método da observação. Durante as partidas do jogo foi clara a percepção de que havia um conflito instalado no grupo. Portanto com a observação em todas as partidas foi possível desenvolver o estudo e coletar dados importantes para análise

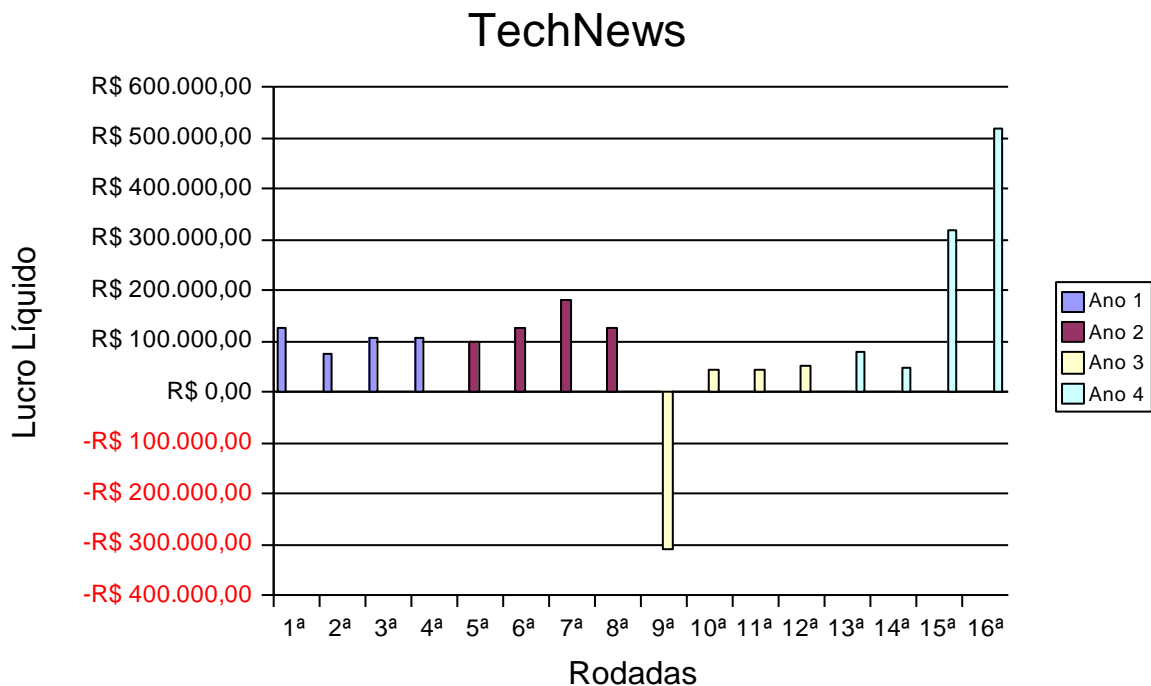
4. Análise Descritiva

O grupo se encontrava em segundo lugar no ranking na primeira rodada, porém nas rodadas sucessoras teve queda contínua de desempenho. Foi percebido o conflito quando o grupo não conseguia mais expressar suas opiniões com clareza, calma e respeito. Uma das partes conflitantes se encontrava em posição submissa, por não expressar opiniões e apenas se omitir diante aos fatos e não cumprir os horários para tomada de decisões. Outra parte conflitante se encontrava em constante aflição e falta de paciência com essas omissões e, também, faltou entendimento por parte de alguns integrantes em relação às opiniões contrárias e constante discussão de pessoas com personalidade e opiniões fortes.

Foi necessária uma reunião com os integrantes na 5ª rodada, para resolução do conflito, onde seria necessário tomar uma atitude rápida pois o grupo estava se prejudicando no jogo devido a essa situação desconfortável. A decisão foi que cada um chegasse com sua parte funcional preparada para as colocações, cada um teria opinião mais relevante em sua área e a diretora de recursos humanos deveria ser a mediadora do grupo, se houvesse mais conflitos que atrapalhassem o mesmo.

Os resultados foram perceptíveis, pois o grupo começou a respeitar as opiniões de cada um; os integrantes tiveram maior interesse em estudar sua função no jogo e trazer opiniões coerentes; as decisões foram tomadas mais rapidamente devido o bom entendimento entre os participantes. Portanto nota-se que à partir da 6ª rodada do 1º Ano o grupo conseguiu melhorar seus resultados no jogo. Foi assim nas 6ª, 7ª e 8ª rodadas. A 9ª rodada foi uma excessão, pois o resultado da equipe ter apresentado prejuízo não deveu-se ao fato de ocorrerem novos conflitos, outras variáveis e condições que influenciaram este resultado. E assim foram nas rodadas seguintes (10ª à 16ª rodada), onde o conflito não foi motivo de novas discussões, pois havia cessado e outras variáveis impostas pelo jogo influenciaram os resultados seguintes.

Gráfico do Lucro Líquido da empresa TechNews durante os 4 anos de jogo:



Fonte: Empresa Simulada TechNews

Após a intervenção no conflito do grupo (ocorrida na 5ª rodada), houve melhora no jogo, onde o Lucro e a Receita de vendas aumentaram, principalmente nas 15ª e 16ª rodadas.

Ficou claro que o grupo precisava de uma Gestão adequada do conflito para que as opiniões e discórdias pudessem diminuir e todos pudessem dar boas contribuições para a melhoria no desempenho da equipe. O estilo de gerenciamento de conflitos usado foi o colaborativo, pois havia pouca disponibilidade de tempo para debates, necessidade de chegar a um consenso onde o objetivo era o mesmo para todos.

5. Discussão dos Resultados

A evolução do grupo foi significativa após a reunião para melhorar a convivência e, com isso, melhorar também o desempenho no jogo. No dia a dia das empresas é comum que aconteçam conflitos de vários tipos, porém cabe ao gestor saber utilizar mecanismos adequados para resolvê-los, como os estilos propostos por Chiavenato. O mecanismo utilizado no grupo Technews para lidar com o conflito foi, primeiramente, enfrentar a situação, fazendo reuniões e tomando atitudes para melhorar a convivência grupal. Foi necessária a existência de um mediador, a diretora de RH que teve um estilo de gerenciamento chamado: colaborativo, onde Chiavenato explica a importância da busca da solução que satisfaça as necessidades de ambas as partes envolvidas no conflito; utilizamos o processo de negociação e o diálogo foi fundamental.

Sauaia nos ensinou, na teoria, que os Jogos de Empresas nos levariam a tomar decisões gerenciais e trocar experiências vivenciais, e pode-se perceber que isto realmente acontece e neste grupo ocorreram conflitos que foram devidamente gerenciados para melhores resultados.

É de fundamental importância focar a responsabilidade do mediador e das partes envolvidas no processo de negociação de conflitos. O mediador é facilitador do processo e não o responsável pelo resultado final. O compromisso é das partes e é indelegável.

Além dos conceitos de conflitos, outro conceito que ficou evidenciado com a prática, confirmando a idéia de Cavalcanti, foi o uso da negociação como forma para solucionar os conflitos. Este conceito pode ser ampliado em jogos de empresas futuros, desde que o administrador estimule os conflitos e use a negociação como forma de solucionar-los, como também propôs Martinelli.

Os alunos tiveram o desempenho muito superior ao que estavam tendo no meio do jogo, após reuniões, conversas e negociações, ficou claro que o grupo estava mais consciente do que precisavam para melhorar, porém é necessário muito esforço e paciência de ambas as partes envolvidas.

A partir da análise e discussão dos resultados evidenciou-se que o ambiente de educação gerencial permitiu aos estudantes submetidos a essa experiência exercitarem a capacidade de decisão, negociação e solução de conflitos.

6. Conclusão

De fato é possível que se exercite o papel de gestor de conflitos em empresas simuladas, pois tomamos decisões a todo o momento, temos a pressão psicológica do tempo, várias idéias e opiniões diferentes a serem analisadas e pouco tempo para ouvir e absorver tudo.

Observando o grupo Technews, no EGS da UFF, teremos a conclusão de que não será o bom desempenho em testes de rapidez, habilidades, inteligência, entre outros, que irá decidir que o grupo será o melhor em suas decisões (interagindo juntos). O grupo teve sérios conflitos de opiniões controversas, falta de paciência para ouvir opiniões contrárias, falta de respeito em alguns momentos, enfim, tentaram resolver da pior maneira possível, quando a empresa já não estava mais bem colocada no ranking total da turma.

Pode-se afirmar que conflitos existem e sempre existirão em todos os grupos. A maneira pela qual se conduz e se observar um conflito é fundamental para que ele seja funcional ou disfuncional. Conflitos organizacionais são saudáveis e devem ser estimulados e controlados em níveis desejáveis para que haja o surgimento de novas idéias, o estímulo de motivação e o aumento da produtividade. Portanto será fundamental para as organizações ter um gestor eficiente para ser um mediador em situações conflituosas e saber negociar com as partes envolvidas da melhor maneira possível. Por parte dos integrantes de um grupo, empresa, organização, instituição e empresa simulada, é necessário saber ouvir e respeitar opiniões alheias e o espaço de cada um, tentando agrupar as idéias sempre da melhor maneira possível, para que seja aproveitado o que cada um tem de melhor a oferecer.

Um exemplo de tudo isso é o caso da empresa simulada Technews, que vinha no início com bom desempenho, teve uma queda nos períodos seguintes e com isso o relacionamento dos integrantes foi piorando a cada rodada do jogo. Este fato levou o grupo a um sério desentendimento, o que prejudicou na tomada de decisões e no convívio e geral do grupo. Após reuniões e discussões para melhor interação do grupo, houve melhora tanto no desempenho quanto no relacionamento dos integrantes.

O ambiente de educação gerencial permite aos estudantes submetidos a essa experiência exercitarem a capacidade de negociação e solução de conflitos, proporcionando simulações entre os membros dos jogos de empresas, estimulando-os ao aprendizado a partir da vivência prática da situação.

7. Contribuições

Para a área de Recursos Humanos este estudo foi muito importante para mostrar que a habilidade de administrar e resolver conflitos constitui um dos componentes cruciais da competência interpessoal e sugere necessidade de maior atenção e investimento em treinamento para desempenho eficaz e maior produtividade individual e grupal. O conflito funciona como raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais, além de prevenir estagnação, estimula o interesse e a curiosidade, descobre problemas, demanda soluções e mobiliza relações.

Um dos maiores desafios dos gestores é administrar os conflitos interpessoais que insistem em ocorrer nos ambientes de trabalho. Mas, ao contrário do que muitos pensam, esses conflitos podem ser uma demonstração da competência dos membros de uma equipe. Pessoas medfocres se acomodam e criam uma falsa atmosfera de harmonia. Sabemos que não é uma tarefa simples o manejo adequado das relações; porém, um tratamento correto dispensado durante as situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações, pois elas podem se tornar intensas fontes geradoras de mudanças. Das negociações entre as partes envolvidas podem nascer grandes oportunidades de crescimento pra todos.

Uma importante lição aprendida em Gestão de Conflitos é separar as pessoas do objeto do conflito. Seja suave com as pessoas e duro com o problema. Resolver conflitos começa consolidando o conceito de bom conflito, segundo o qual é preciso desenvolver a habilidade de separar as pessoas do problema, atacando o problema sem atacar as pessoas. Quando as pessoas gastam muita energia atacando-se, a briga fica interminável e o problema que elas querem resolver fica sem solução. A resolução de um conflito leva a novos e diferentes conflitos e assim indefinidamente. Uma das maneiras de avaliar a eficácia da solução é verificar o caráter dos novos conflitos que dela decorrem.

A contribuição do artigo é agregar, a disciplina, valor as habilidades gerenciais trabalhadas, enfatizando a importância de uma boa gestão de conflitos e o uso da negociação.

8. Limitações

Um tipo de limitação seria a dificuldade de analisar um caso como esse (de conflito) com tão pouco tempo e com variáveis muito complicadas para serem medidas ou julgadas. Falar de conflito envolve sentimento, atitudes, criação, crenças, hábitos, enfim, todos os estilos e costumes de vida das pessoas. Tudo isso tem de ser considerado na hora de uma análise profunda como é o caso do conflito, porém o tempo e as próprias pessoas não teriam a disponibilidade de falar sobre isso. O estudo seria mais amplo se houvessem mais empresas que tivessem o conflito como influência em seu desempenho no jogo, com isso os diferentes motivos e estilos de gerenciamento de conflitos poderiam ser usados e cada equipe avaliaria qual seria o mais adequado e utilizado, mediante as comparações.

Houve dificuldade em encontrar referências sobre o assunto, tanto na Internet como em livros, pois ainda é pouco abordado e encontram-se poucos autores em relação a outros assuntos.

Trata-se de um assunto subjetivo, não-exato, onde as variáveis de estudo não podem ser medidas e muito menos julgadas constantes para outros tipos de estudo sobre conflitos, podendo inferir diversas conclusões.

9. Proposições para novos estudos

Seria mais interessante e completo se o artigo pudesse ser desenvolvido com mais tempo e com interação não apenas de uma turma, mas sim de várias, mesmo em períodos diferentes. Assim, seria mais interessante e completo para o professor (ou administrador do jogo) analisar quais as dificuldades e facilidades de cada período e a cada nível do jogo. Todos teriam uma visão mais ampla de como a universidade supera nossos conhecimentos a cada período.

Durante a pesquisa, percebeu-se que os diretores teriam melhor desempenho se houvesse um treinamento para desenvolvimento de suas novas responsabilidades antes de começar o jogo.

Recomenda-se que haja uma discussão mais aprofundada com o grupo sobre o papel do conflito no desenvolvimento das competências e uma maior preparação dos diretores de como lidar tecnicamente com ele. Outro ponto importante seria a negociação, que na maioria das vezes é bastante utilizada pelos participantes nas tomadas de decisões, portanto seria interessante desenvolver algumas técnicas e procedimentos de negociação para os participantes do grupo usarem ao longo do jogo.

Referências

ANINGER, Laila. Gestão de Conflitos, disponível em www.linhadireta.com.br, acessado em 16/11/2007.

CHIAVENATO, Idalberto. “Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações”, Editora Saraiva, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto “Teoria Geral da Administração”, Ed. Campus, 1999.

Administração de conflitos, disponível em: www.portaldomarketing.com.br, acessado em 15/11/2007, (autor desconhecido).

Gestão de Conflitos e Gestão de Stress. Disponível em <http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Stress/>, acessado em: 15/11/2007, (autor desconhecido).

FISCHER, André L. "O conceito de modelo de gestão de pessoas - modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras" in Dutra, Joel S., Gestão por competências - um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo, Editora Gente, 2001.

ROBBINS, Sthephen P. *Comportamento organizacional* (trad. Cristina Ávila de Menezes). 8ª edição. Rio de Janeiro. LTC. 1994. Cap. 12.

TANNENBAUM, Robert. *Liderança e Organização* : Uma Abordagem da Ciência do Comportamento – 1 a. Edição –São Paulo–1972 – Cap. 8.

Administração de Conflitos, disponível em www.emiolo.com, acessado em 17/11/2007, (autor: desconhecido).

ROESCH, Sylvia Maria A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. Atlas, 2^a. ed, 1995.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 3^a ed, 1986.

LIKERT, R. & LIKERT, J.G.; Administração de Conflitos. Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1980. p.5-8.

CAVALCANTI, F. M. Análise dos Conflitos e das Negociações em um Ambiente de Jogos de Empresas, São Paulo, Edição 51, Vol. 12, nº 3, mai-jun2006. Disponível em: <<http://www.read.adm.ufrgs.br/>>. Acessado em: 15/06/08.

WAGNER, John A e HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional - criando vantagem competitiva. 3^a Edição, São Paulo, Saraiva, 2002.