

O efeito das habilidades empáticas do líder na gestão das empresas simuladas

Priscila Maia de Souza Cruz
(Graduado em Administração/UFF)

Resumo

O objetivo do presente artigo é expor a influência do líder na gestão das empresas participantes de um jogo de empresas, além de mostrar um estudo teórico reflexivo sobre as habilidades empáticas desenvolvidas por estes líderes e seus possíveis impactos nos resultados das empresas simuladas. A pesquisa pode ser caracterizada como exploratória-descritiva e foi realizada utilizando-se a revisão bibliográfica, bem como um levantamento das características dos líderes em questão, com o intuito de proporcionar maior entendimento do assunto pelos alunos de Administração, através dos Jogos de Empresas. A empatia de um líder e a forma como ele a utiliza no dia-a-dia em prol da gestão da empresa da qual faz parte, é um conceito valioso no que tange ao desempenho da empresa, haja vista, que questões emocionais, cada vez mais, interferem nos processos envolvidos em uma organização. Este estudo visa identificar, características dos líderes das empresas simuladas, através da opinião das equipes sobre eles, a fim de analisar se há relação com os perfis apresentados, a gestão da empresa e os resultados obtidos por estas no jogo.

Palavras-Chaves: Jogos de empresas, empresas simuladas, liderança, empatia e habilidades empáticas.

1. Introdução

O mundo moderno tem intensificado a necessidade de líderes cada vez mais diversificados, dinâmicos. Nesse contexto surgem os Jogos de Empresas aplicados em universidades principalmente nos cursos de Administração e, em alguns casos, nos de Engenharia.

Estes jogos auxiliam na detecção de habilidades e características dos participantes voltadas para o gerenciamento de uma empresa, e que influenciam a tomada de decisão durante a gestão empresarial.

Os jogos desenvolvem técnicas que auxiliam os estudantes na percepção do funcionamento das áreas funcionais de uma organização, seus momentos de erros e acertos, ascensão e declínio, proporcionando-lhes sentimentos reais advindos das incertezas, fracassos e sucessos da empresa em que atuam.

Este artigo foi desenvolvido através de uma pesquisa exploratória-descritiva e da realização da revisão bibliográfica a partir de materiais já elaborados sobre o tema abordado bem como de livros e demais referências.

Buscou-se estudar a impressão das equipes do Jogo de Empresa, a partir da observação sobre a influência ou não que um líder pode ter nas decisões das empresas simuladas, através

de suas habilidades empáticas. Objetivou-se relacionar as conclusões obtidas nesta pesquisa, com os resultados obtidos pelas empresas simuladas em uma turma do 5º período do curso de Administração de 2011 da Universidade Federal Fluminense.

1.2 Jogos de Empresas

Os Jogos de Empresas são métodos que envolvem empresas fictícias, onde os participantes são alunos do curso de Administração (em alguns casos de Engenharia), e através deles, estes alunos poderão desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais. São prestadas algumas informações sobre a empresa e o mercado onde ela está inserida e os participantes precisam tomar várias decisões operacionais e estratégicas ao longo de alguns trimestres, competindo pelo melhor resultado, contudo há a possibilidade de exercitar estratégias competitivas, sem correr riscos reais. Os jogos estão baseados na vivência, o que torna os alunos agentes ativos do processo de aprendizagem.

A disciplina conta com equipes de alunos que escolhem por qual área ficarão responsáveis (vice- presidência, presidência, planejamento, marketing, recursos humanos, produção ou finanças). Como o critério de divisão das equipes não é de livre escolha dos alunos, que precisam passar por alguns quesitos de “seleção”, como provas, por exemplo, nem sempre as pessoas ficam satisfeitas com suas equipes, então, os Jogos de Empresa, acabam ganhando outro papel fundamental, que é o de forçar o relacionamento interpessoal, que também é um grande influenciador das relações de trabalho entre os grupos.

Keys e Wolfe (1997) dizem que a abordagem vivencial cria um ambiente em que o aluno se envolve em alguma atividade, fazendo com que ele utilize na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula anteriormente, se comprometa com a atividade, e experimente um sentimento particular real de sucesso ou fracasso de acordo com o resultado obtido.

Em 1956 surgiu o primeiro jogo de empresas que denominava *Top Management Decision Game* e foi desenvolvido pela American Management Assosiation e no ano posterior a empresa McKinsey & Company também o desenvolveu intitulando-o *Business Management Game*. Não demorou muito e este jogo foi adotado pelo meio acadêmico.

Para Bernard (2006), o método pode receber denominações como: jogos de empresas, jogos de negócios, simulação empresarial, simulação de gestão, jogos gerenciais, gestão simulada e simulação gerencial. Bernard diz que a palavra jogo pode significar um modelo de atuação frente uma situação de conflito, como os jogos de guerra, ou uma simples brincadeira contagiante. Segundo Sauaia (1995) este é um método muito bem aceito pelos alunos, pois combina aprendizagem e satisfação, sendo um recurso valioso, que se for bem utilizado, pode contribuir muito para o avanço educacional de formação gerencial.

1.3 Liderança

O líder pode ser caracterizado como a pessoa responsável por uma organização e que costuma possuir diversas tarefas e obrigações. O papel que exerce exige habilidade interpessoal, comunicação e agilidade, além de ser responsável com o estabelecimento de metas dentro

da organização que objetivam a excelência empresarial. Suas funções poderão prepará-lo para tomar decisões e abordar questões relacionadas às estratégias da organização.

Para Amorim e Perez (2010), o líder deve compreender os desejos de seu grupo, para que juntos possam construir um plano de superação de limites, pois nada fariam sem um grupo, preferencialmente coeso e disciplinado. O líder ainda tem o papel de dar preparo ao seu sucessor quando for o momento. Knickerbocker (1948, p.24), já afirmava que “a essência da liderança repousa na relação funcional entre o líder e os seguidores”.

Brandford e Cohen (1985) regatam as idéias de Friedler (1952), House (1976), Hersey e Blanchard (1972) que acreditavam que o melhor estilo de liderança dependerá da complexidade da tarefa, da maturidade do grupo, do bom relacionamento da equipe como um todo, da capacidade do líder, entre outros aspectos.

Todavia Brandford e Cohen (1985) acreditam que de nada adiantará tais aspectos se o grupo estiver se desencontrando no desenvolver de suas tarefas, não havendo sintonia. Para os autores, a diversidade em uma equipe é de grande valor, um trabalho coeso depende do comprometimento de cada um para atingir metas comuns, para as quais todos trabalharam juntos de maneiras diferentes.

“A liderança é uma tentativa, no âmbito interpessoal da organização, envolvida por processos de comunicação, que visa executar alguma meta ou metas” (EDWIN 1973, p. 3 apud Gibson, Ivancevich e Donnelly, 1981). Tal definição implica na idéia de que a liderança pode ser encontrada em todo o relacionamento dentro da organização, e a comunicação pode ser um canal importante no que diz respeito à postura e desempenho dos liderados.

No que tange à capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados, o fator essencial é o poder que o líder exerce sobre eles e que pode ser dos seguintes tipos segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981, p. 194):

- *Poder coercitivo* – baseado no temor. O liderado percebe que o fracasso em responder às exigências do seu líder poderá levá-lo a sofrer algum tipo de punição, por exemplo, a eliminação do grupo.
- *Poder recompensador* – apoiado na esperança do elogio, do reconhecimento ou no lucro pelo fato de se ajustar às exigências do líder.
- *Poder legitimado* – flui do cargo do indivíduo no grupo ou na hierarquia organizacional.
- *Poder apoiado na especialização* – baseado na especialidade, nas aptidões, ou no conhecimento da pessoa. O líder é visto como alguém que possui conhecimentos que excedem os dos liderados.
- *Poder referencial* – baseado na atuação e no apelo. O líder admirado devido a certas características pessoais possui poder referencial, conhecido popularmente como carisma, que inspira e atrai seus seguidores.

Drucker (1999) salienta que, atualmente o desafio no gerenciamento de uma organização encontra-se no fato de que esta organização se torne como um todo, líder de sua própria mudança, vendo estas últimas como oportunidades, e sempre buscando as melhores, tornando-as eficazes tanto externa, quanto internamente.

A visão dos líderes como pessoas cíveis, com capacidade de tomar a frente das decisões, tendo visão positiva do futuro, e como condutores do comportamento de toda a equipe visando o sucesso organizacional, é amplamente difundida. Neste sentido, Kouses e Posner (1997), definem a liderança, como uma arte que mobiliza as pessoas ao redor, incentivando-as a lutar por objetivos comuns, sendo necessário que o líder veja sua equipe como voluntários, que fazem o que gostam, sem se sentirem obrigados, sendo o líder, incentivador do “querer-fazer” e não do “fazer por ser obrigado”.

Concomitantemente, House e Michtel, (1974 apud Bergamini, 1994), apresentam a teoria do caminho-objetivo, a partir do qual o líder deve conhecer os objetivos de seus subordinados, bem como desempenhar o papel de facilitador do percurso necessário para alcançar tais objetivos, sendo o papel do líder neste enfoque, do de agente desbloqueador da força motivacional, contida em cada liderado.

Assim sendo, nos Jogos de Empresas, a equipe, no íntimo de cada área funcional, deve ser vista como líder, influenciadora da busca de resultados. Apesar de existir um presidente no grupo, cabe ao relacionamento interpessoal da equipe e seus objetivos específicos na disciplina (conhecimento, disputa pela melhor colocação, boas notas, etc), o alcance dos objetivos comuns (bons resultados para a equipe dentro do jogo, por exemplo).

1.4 Empatia e habilidade empática

O termo empatia já foi definido por diversas áreas, como a psicologia, e segundo Goldstein e Michaels (1985), o termo alemão *einfihlung*, que começou a ser utilizado em 1987, cujo significado é “sentir-se dentro”, é o que mais se assemelha ao significado de empatia.

A princípio, a “empatia era vista como a habilidade de compreender reações emocionais de uma pessoa de acordo com o contexto, transpondo a imaginação e adotando o papel de outro como referência descritiva” (PAVARINO; DEL PRETTE, A; DEL PRETTE, Z., 2005). Segundo estes autores, além desta idéia contida em diversas definições, hoje em dia, tem-se o ato de empatizar, que envolve a definição de que a empatia é a propriedade de reviver as vivências alheias, em especial, seu estado emocional, a capacidade de se colocar no lugar do outro, compartilhando sentimentos através de alguma expressão, pelo fato de ter experimentado com outras pessoas o conhecimento que possui de si mesmo. (DORSCH, 1976 apud PAVARINO, DEL PRETTE, A. e DEL PRETTE, Z., 2005).

O ato de empatizar envolve ainda, a capacidade de entender o mundo afetivo das pessoas ao redor, demonstrando esta compreensão por meio de determinados comportamentos em relação ao outro, o que envolve a comunicação (GOLDSTEIN e MICHAELS, 1985)

Uma definição mais simplificada seria a de que a empatia é um adjetivo humano, com o qual uma pessoa consegue se colocar no lugar do outro, em uma tentativa de entender o que este sente, pensa, imagina.

Queiroz (1999), acredita que as experiências vividas, a disposição ao diálogo, ao recebimento de críticas, retornos, que são aspectos adquiridos através dos relacionamentos sociais ao longo do tempo, onde se realizam trocas, e dos quais se adquire auto-conhecimento e visão do outro, não são fatores suficientes para ser hábil empaticamente. Neste sentido,

Falcone (2001) dirá que a empatia envolve também a disposição para abrir mão em algum momento dos interesses próprios, e se dedicar a ouvir, entender e não julgar o outro, o que ele sente ou pensa.

Cabe salientar, que perceber o outro é mais complexo que perceber a si mesmo, pois ele será sempre diferente de “mim”, os interesses são outros, o perfil é outro, bem como as experiências vividas, assim sendo, pode-se fazer interpretações erradas de seus comportamentos e pensamentos, e estas interpretações ainda exigiriam um tempo muito grande para fazer a observação da outra pessoa.

A falta de empatia, segundo (COVELL e SCAROLA, 2002; GEER, ESTUPINAN e MANGUNO-MIRE, 2000 apud PAVARINO; DEL PRETTE, A; DEL PRETTE, Z., 2005), está relacionada a fatores intelectuais, emocionais e de natureza afetiva, como o não controle emocional. Estes fatores poderão causar comportamentos desagradáveis, e até mesmo violentos. Esta pode ser uma das grandes importâncias em se desenvolver e cultivar habilidades empáticas dentro das organizações.

A ausência de habilidades empáticas de alguns líderes dificulta seu sucesso nas atividades gerenciais (CHAGAS et. al., 2005) contudo estas habilidades podem ser desenvolvidas ou treinadas a fim de atender os objetivos da organização. Alguns fatores auxiliam nesta aprendizagem, como por exemplo, manter uma conversa de forma equilibrada e educada, fazer elogios aos liderados, responder às reclamações, fazer e responder pedidos, não ignorando pequenas atitudes do dia-a-dia que para o líder podem parecer banais, porém para os liderados podem, inclusive, ser fonte de motivação, como um simples bom dia seguido de um sorriso.

Os líderes são comumente vistos como pessoas com alto nível de poder, e o poder adquirido por um líder, lhe permite influenciar as pessoas. As principais fontes de poder são a autoridade e o respeito, sendo a primeira, o poder conferido pela empresa quando ocorre uma promoção ou seleção de um gerente, e segundo, o poder de influenciar as pessoas que lhe é conferido por elas mesmas, ele deve ser conquistado e pode ser encarado como poder em um relacionamento. (CUSINS 1994, p. 82).

Deste modo, o poder de um líder dentro de uma organização, para ser eficaz, deve passar por um processo que envolve questões intimamente ligadas às habilidades empáticas deste líder em relação à equipe, de acordo com os seguintes fatores: Manter a equipe informada de todos os processos e mudanças na empresa, cumprir as promessas, impedir comportamentos insultuosos, atentar-se às regras, fazer os liderados se sentirem especiais, ligar a autoridade ao respeito e confiança. (CUSINS, 1994).

Cusins (1994), ainda afirma, que a auto-estima, ou seja, o fato das pessoas se sentirem bem consigo mesmas e com o que fazem, deve ser preservada dentro da organização, sendo parte essencial de cada interação do gerente, devendo ser empreendida em todas as situações. Muitos fatores podem influenciar na auto-estima da equipe, o que pode derrubar uma organização, um deles é a maneira como os pedidos são feitos a cada liderado.

Muitas vezes, fazer pedidos, a fim de satisfazer desejos próprios e organizacionais, pode ser um desafio, e resultar em ameaças, exigência, medo, entre outros sentimentos negativos e prejudiciais para qualquer relacionamento interpessoal, e que, em alguns casos, pode levar à

interrupção de laços atrapalhando objetivos pessoais e da equipe. A insatisfação gerada pode implicar na resistência a mudanças, dificuldade no atendimento e no relacionamento com clientes e até opressão. (WEBER 1991 apud CHAGAS et. al., 2005).

Com base nos estudos já realizados, percebe-se que as habilidades empáticas, incluem em sua conceituação, as habilidades sociais, haja vista, que um indivíduo socialmente habilidoso, geralmente consegue obter maiores resultados e ganhos com mais frequência, realizando mais tarefas prazerosas, criando e mantendo relacionamentos interpessoais duradouros e benéficos. (BEDELL e LENNOX, 1997).

Assim sendo, líderes com habilidades empáticas conseguem organizar melhor suas tarefas e atingir melhor seus objetivos, pois tendem a se relacionarem melhor com sua equipe, e tais habilidades devem ser percebidas como um elemento facilitador, que pode contribuir para a motivação e, conseqüentemente, para o desempenho dos demais gerentes.

Cabe observar que apesar de influenciarem o clima dentro das organizações, as habilidades empáticas, são apenas uma das fontes de sucesso de uma equipe, é necessário considerar outras habilidades dos líderes como a capacidade de ter um comportamento ético perante o outro, sua integração com a cultura estabelecida, entre outras. Assim sendo, existem líderes não empáticos e que alcançam bons resultados. (CHAGAS et. al., 2005).

2. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

2.1 Problema de pesquisa

Nos jogos de empresa, as equipes precisam que todos os gerentes estejam bem relacionados e em sintonia, todos precisam se preocupar com os resultados da empresa, assim como na vida real. Cabe aos líderes observarem se a equipe tem desenvolvido bem seu papel, além de sugerir mudanças e ter uma boa comunicação e relacionamento interpessoal com todos os envolvidos.

Neste contexto de discussão surgem os questionamentos:

- Os líderes nos Jogos de Empresas são empáticos?
- As habilidades empáticas dos líderes nos Jogos de Empresas, influenciam a gestão e promovem melhorias nos resultados das empresas simuladas?

Esta busca baseia-se no fato de que os estudos mostram que as habilidade empáticas dos líderes em uma organização, podem ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso das mesmas, e partir daí despertou-se a curiosidade de entender como os líderes estão sendo vistos por suas equipes, se eles são empáticos e se esta empatia influencia nos resultados da empresa simulada da qual fazem parte.

2.3 Método de pesquisa

O tipo de pesquisa foi exploratório, por coleta de opiniões, baseado na revisão bibliográfica, através do estudo de materiais como livros, artigos, apostilas e revistas científicas, a fim de conhecer a variável estudada, seu significado e o contexto ao qual faz parte.

O levantamento de opinião se deu pelo fato de ser feita uma revisão de conceitos pré-estabelecidos e aplicados à realidade simplificada dos Jogos de Empresas. Assim sendo, os resultados obtidos no estudo, não podem ser generalizados.

É importante destacar a participação do pesquisador ao longo do desenvolvimento, servindo como instrumento-chave.

Devido à origem dos dados e a forma de coleta e interpretação, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, descritiva, tendo no ambiente natural, sua forma de coleta de dados.

2.4 Descrição da Pesquisa e Coleta de dados

A fim de responder as questões levantadas na pesquisa, foi construído um modelo de questionário aplicado aos alunos das empresas simuladas de uma turma de Administração da UFF, com exceção dos líderes.

O questionário é fechado e apresenta 07 questões baseadas no referencial estudado a fim de se levantar características dos líderes. O questionário foi estruturado conforme o quadro abaixo:

Quadro Teórico - Analítico

Referencial	Variáveis do Estudo	Objetivos a serem levantados	Perfis pretendidos
Empatia nas organizações	a) Sentimento que o líder trás para a equipe	1) É uma pessoa tranqüila, educada, e equilibrada, ou agressiva e militar nas atitudes.	burocrático, autoritário, distante, confuso.
	b) Receptividade a sugestões	2) Consegue manter uma conversa, sem provocar discórdias, respondendo à pedidos e reclamações, ou não age pacificamente diante de situações divergentes.	Comunicativo, agradável, cordial, educado, atencioso, respeitador, amigável e receptivo.
	c) Receptividade a críticas	3) É aberto às críticas, aceitando sugestões de melhoras advindas dos demais gerentes, ou não costuma se importar com as sugestões alheias.	Oscila entre atitudes agradáveis e inibidoras, dependendo da situação e do contexto.
Habilidades empáticas dos líderes	4) Hábito de cumprimentar a equipe	1) Considera importante o ato de dar “um bom dia”. Ou nem sempre tem atitudes cordiais como esta.	Oscila entre atitudes agradáveis e inibidoras, dependendo da situação e do contexto.
	5) Habilidades para fazer pedidos		

	6) Habilidade para cobrar tarefas e resultados 7) Hábito de fazer elogios	2)Consegue responder pedidos em conjunto com a equipe, ou impõe sua autoridade. 3)Cobra tarefas inibindo a equipe, para resultados mais importantes passa ansiedade, ou sempre trabalha junto com a equipe. 4)Elogia diretamente o liderado, elogios são feitos através de terceiros, ou nunca elogia.	
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro apresenta características relacionadas aos perfis que estão sendo buscados dentro dos jogos de empresas, a partir dos fatores empáticos de cada líder, representando uma visão superficial de como os líderes se comportam nas empresas simuladas em relação à equipe e a possível influencia desse comportamento, nos resultados do jogo.

Os perfis propostos são:

- 1) **Rígido:** Há pouca comunicação, propiciando um clima de hierarquia. O líder inibe seus liderados com atitudes agressivas, e até mesmo, pelo isolamento que faz em relação às pessoas ao redor.
- 2) **Receptivo:** Todos têm abertura para falar com ele, está sempre disposto a ajudar, aceitando pacificamente críticas e sugestões, que por sua vez podem gerar mudanças. É propício ao diálogo.
- 3) **Meio-termo:** Pode ser burocrático, mas é cordial, e mesmo não elogiando diretamente a pessoa, sugere respeito, confiança e segurança à equipe. Às vezes passa ansiedade para a equipe. Críticas podem ser aceitas, mas nem sempre geram mudanças. Tal perfil pode causar no liderado certa insegurança, ou inibição diante de determinadas atividades situações.

Os perfis propostos estão relacionados às respostas obtidas durante a coleta de dados, com as Empresas simuladas, que fazem parte da disciplina Laboratório de Gestão Simulada II, ministrada pelo professor Murilo Alvarenga, no curso de Administração da Universidade Federal Fluminense de Volta Redonda.

A proposta da disciplina foi a de realizar a simulação de uma empresa semelhante a uma empresa real, através de um jogo, no qual a turma adquire conhecimentos mais práticos através de uma disputa saudável em um mercado proposto.

A turma participante da pesquisa é formada por 45 alunos, divididos em 07 empresas simuladas, sendo 06 vindas da primeira etapa do jogo, o Laboratório de Gestão Simulada I, e 01 entrante, criada para atender a demanda de alunos matriculados na disciplina.

Cada equipe possui de 06 a 07 integrantes e as empresas são:

1. Pentec S.A
2. Rise S.A
3. Hi Tech S.A
4. Tecnew S.A
5. Startec S.A
6. Inova S.A
7. Pineapple S.A

As empresas tomam decisões toda semana, relacionadas a fatores como: despesas em marketing, pesquisa e desenvolvimento, volume de produção, preço do produto, compra de matéria-prima, dividendos a serem distribuídos, investimento em máquinas e equipamentos, mão-de-obra, entre outros. Tais decisões são baseadas em índices que se alteram a cada rodada. São eles: Índice de atividade econômica taxa anual de inflação e índice de variação estacional (sazonalidade).

Os resultados das decisões são entregues sempre na semana posterior, indicando qual foi, por exemplo, o lucro líquido, o volume de vendas, a participação de mercado, entre outras informações que demonstram o desempenho e participação de cada empresa no trimestre, o que serve de base para se discutir a próxima tomada de decisão, sendo este movimento repetido até se completarem 02 anos, em uma sequencia trimestral.

Através de um Boletim Setorial, que indica a colocação de cada equipe, pode-se tentar estabelecer uma relação entre o resultado da equipe e o perfil de seu líder.

A partir da aplicação do questionário e do resultado das equipes no jogo, pode-se fazer uma análise dos dados levantados.

2.5 Análise Descritiva dos Resultados

O quadro comparativo abaixo, nos mostra, qual o perfil predominante dos líderes nas empresas simuladas de acordo com o quadro teórico analítico elaborado no estudo que dividi-se em dois aspectos: (a) Empatia nas organizações e (b) Hábitos e Habilidades empáticas dos líderes

Empatia nas organizações

Variáveis do Estudo	Impressão Registrada	Empresas no Jogo							Percentual (%)
		1	2	3	4	5	6	7	
V1- Sentimento que o líder trás para a equipe	Segurança, respeito e Cordialidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim	85,7
	Equilíbrio e gestão de conflitos	-	-	-	-	-	Sim	-	14,3
V2- Receptividade a sugestões	Aberto a ouvir a equipe	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	-	85,7
	Receptivo a sugestões, mas faz prevalecer suas idéias	-	-	-	-	-		Sim	14,3

V3- Receptividade a críticas	Acontecem, mas não geram mudança	-	Sim	Sim	-	-	-	-	28,6
	Postura defensiva em momentos de crise, nos demais gera mudanças	Sim	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim	74,4

Conforme os resultados acima encontrados após aplicação do questionário, observa-se que em relação à empatia dos líderes no jogo, do ponto de vista das equipes, no que tange à V1 - Sentimento que o líder trás para a equipe, a maioria das equipes, com exceção apenas da número 6 (Inova S.A), que apontou outras características, considera seu líder como alguém que gera segurança, confiança, mantendo um ambiente respeitoso e cordial. No que tange à V2 - Receptividade a sugestões, as equipes, com exceção da nº 7 (Pineapple), concordam que o líder é aberto à ouvir a equipe, dando importância à opinião dos gerentes. A empresa que discordou de tal opinião, alega que seu líder apesar de ser receptivo a sugestões, faz prevalecer sua opinião. Na V3 – Receptividade a crítica, as empresas Rise e Hi Tech S.A, acreditam que as críticas, acontecem naturalmente ao longo do relacionamento com o líder, porém não são sinônimas de mudança durante as decisões do jogo, em contrapartida, as demais empresas demonstraram que seus líderes, apesar de se defenderem em relação às críticas nos momentos de crise, são receptivos a elas em determinados momentos, utilizando-as como reflexão e podendo realizar mudanças de acordo com as mesmas.

Hábitos e Habilidades empáticas dos líderes

Variáveis do Estudo	Impressão Registrada	Empresas no Jogo							Percentual (%)
		1	2	3	4	5	6	7	
V4- Hábito de cumprimentar a equipe	Burocrático, mas cordial	Sim	-	-	Sim	-	-	Sim	42,9
	Altamente emocional, sugere respeito	-	Sim	Sim	-	Sim	Sim		57,1
V5- Hábito de fazer elogios	Elogios a partir de terceiros	Sim	-	-	-	-	-		14,3
	Elogios diretos	-	Sim	-	-	-		Sim	28,7
	Não tem esse hábito			Sim	Sim	Sim	Sim	-	57,1
V6- Habilidade para cobrar tarefas e resultados	Não há sensação de cobrança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	-	-	71,4
	As vezes leva ansiedade, não há um plano claro	-	-	-	-	-	Sim	Sim	28,6
V7- Habilidade para fazer pedidos	Sugere envolvimento, respeito e confiança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100

No que tange às características do aspecto “Hábitos e Habilidades empáticas dos líderes”, observa-se maior discrepância nos resultados em determinadas variáveis. Na V4 – Hábito de cumprimentar a equipe, mais da metade das empresas considera seus líderes altamente emocionais, sugerindo importância e respeito a cada um da equipe, as demais equipes consideram seus líderes burocráticos, ainda que sugiram cordialidade e respeito. Em relação à V5 – Hábito de fazer elogios, maiores opções de respostas foram obtidas, uma das equipes (Pentec S.A) alegou que os elogios são feitos através de terceiros (clientes, superiores hierárquicos, etc), apenas duas (Rise e Pineapple S.A) disseram que seus líderes elogiam a equipe diretamente, e segundo as demais equipes, seus líderes não têm o hábito de elogiar os integrantes da empresa.

Ao continuar a análise dos resultados obtidos neste aspecto, verifica-se que nas últimas variáveis observadas – V6- Habilidade para cobrar tarefas e resultados e V7- Habilidade para fazer pedidos, as empresas parecem ter uma opinião geral formada, com exceção da Inova e Pineapple S.A, que na V6, concordam que as vezes seus líderes levam ansiedade à equipe no que tange aos resultados mais estratégicos, não possuindo um plano claro de acompanhamento dos resultados. As demais empresas concordam que não há sensação de cobrança, e sim o sentimento de que todos devem enfrentar juntos os desafios, se superando a cada momento. Já em relação à V7, todas as equipes, alegaram que seus líderes sugerem envolvimento com a equipe para todos os tipos de pedidos, sejam eles simples ou complexos, transparecendo respeito e confiança no grupo.

Analisando todas as respostas percentualmente e de maneira geral, observa-se que as características mais encontradas nos líderes de acordo com a impressão da equipe são respectivamente: Transmite segurança, respeito e cordialidade e é aberto a ouvir a equipe (85,7%); possui postura defensiva quanto às críticas em momentos de crise, nos demais tais críticas podem gerar mudanças (74,4%) e é Altamente emocional, sugere respeito (57,1%); Não tem o hábito de fazer elogios (57,1%); não dá a sensação à equipe de estar sendo cobrada (71,4%) e Sugere envolvimento, respeito e confiança (100%), ou seja, um percentual positivo, haja vista que as características receptivas, se sobressaíram, ainda que aleatoriamente.

- Definição do perfil dos líderes das equipes simuladas

Observando a impressão das equipes com relação aos seus líderes, e enquadrando-as nos perfis propostos na pesquisa, tem-se que:

Rígido: Nenhuma das equipes considera seu líder uma pessoa rígida, não foi encontrada nenhuma evidência de que existe entre os líderes e suas respectivas equipes, uma relação hierárquica, inibidora e agressiva.

Receptivo: São encontradas características deste perfil em todas as empresas, o que pode ser explicado pelo fato, de estar se falando em um jogo de empresa realizando com colegas de turma, porém ao se levar em conta as respostas obtidas em cada equipe, verifica-se que os líderes que possuem características receptivas prevaletentes, são os das empresas 2 (Rise S.A) e 3 (Hi Tech S.A), embora também possuam características típicas dos outros perfis, porém em minoria.

Meio-termo: É o perfil prevalecente nas equipes estudadas, pois apesar de serem considerados receptivos ao diálogo, críticas e sugestões, estes nem sempre geram mudanças, alguns não têm um plano claro de acompanhamento de resultados, outros não tem o hábito de elogiar diretamente a equipe, ou ainda levam ansiedade à equipe em algumas decisões. No entanto, a maioria das equipes não tem a sensação de estar sendo cobrada e todos os líderes sugerem envolvimento, respeito e confiança.

Comparação dos Perfis com os Resultados no Jogo de Empresa

Empresas	Perfil do Líder	Resultado no Jogo de Empresa (Taxa de Retorno - %)
Pentec S.A	Meio- termo	2,4
Rise S.A	Receptivo	1,26
Hi Tech S.A	Receptivo	-0,13
Tecnew S.A	Meio-termo	-0,66
Startec S.A	Meio-termo	-0,86
Inova S.A	Meio-termo	-3,63
Pineapple S.A	Meio-termo	-3,65

À luz da teoria abordada, verifica-se que todas as empresas estudadas, possuem características do perfil “Receptivo”, porém a maioria possui características predominantes ao perfil “Meio-termo”, ou seja, de um líder que pode ser burocrático em determinadas empresas, mas é cordial, e mesmo não elogiando diretamente a pessoa, sugere respeito, confiança e segurança à equipe. Às vezes passa ansiedade para a equipe, o que é algo relativo, variando de empresa para empresa, e de momento para momento. Críticas podem ser aceitas, mas nem sempre geram mudanças. Tal perfil pode causar no liderado certa insegurança, ou inibição diante de determinadas atividades e situações, o que não é claramente visto, pois se trata de uma relação entre colegas.

Observa-se nas empresas Rise S.A e Hi Tech S.A segunda e terceira colocada no jogo respectivamente, que suas taxas de retorno são discrepantes, contudo seus líderes possuem características semelhantes, e enquadradas em um perfil receptivo, que como se percebe não é sinônimo de melhor colocação no jogo, contudo se aproxima dela.

A primeira colocada, com a maior taxa de retorno, Pentec S.A, demonstrou características do perfil “Meio-termo”, bem como a última colocada Pineapple S.A, e todas as demais, o que leva a crer que existam outras variáveis relevantes à gestão das empresas no jogo, que diferem os resultados das mesmas.

A única empresa que apresentou uma característica típica do perfil Militar em uma das respostas, foi a Pineapple S.A, ao caracterizar seu líder como alguém que é receptivo a sugestões, mas faz prevalecer suas idéias, contudo apenas este item não o caracteriza como “Militar”, e não justifica a última colocação da empresa no jogo, pois as demais impressões tiveram um peso maior na observação de seu perfil, e outros fatores como o histórico da empresa, podem justificar a posição da equipe no jogo.

3. Conclusões

Após a revisão da literatura, análise das tabelas formuladas, e do questionário aplicado, algumas conclusões podem ser tiradas.

Em um Jogo de Empresa, existe a figura do Líder, e este pode ser visto por sua equipe de diversas formas, assim sendo, como ele raramente toma as decisões sozinho, conforme foi visto ao longo do estudo, observa-se um bom relacionamento interpessoal entre as equipes e seus líderes, que faz com que as decisões possam ser melhor tomadas em grupos, através de uma boa receptividade a críticas e sugestões por parte do líder.

Observa-se que as características de um líder no jogo de empresas, não são os únicos fatores que influenciam no desempenho da empresa, o que confirma o pensamento de Chagas et. al, de que é preciso observar que as habilidades empáticas são apenas uma das fontes de sucesso de uma equipe, sendo necessário, observar outras habilidades de um líder. No caso específico do Jogo de Empresa, esta habilidade pode estar ligada à sua capacidade de assimilar as regras do jogo e passá-las à equipe, ou ainda estimulá-la a compreendê-las.

O resultado encontrado na pesquisa, demonstra que a maioria dos líderes estudados se enquadram no perfil “Meio-termo” proposto, e o fato de a primeira colocada no jogo ter um líder que não é totalmente “receptivo”, demonstra que ainda conforme Chagas et. al, existem líderes não empáticos (neste caso com algumas características empáticas oscilantes), que alcançam bons resultados.

Portanto, a busca por um líder empático no Jogo de Empresa, não consiste apenas em analisar suas habilidades empáticas isoladamente, mas em um contexto mais amplo do jogo com outras variáveis, que relacionadas às variáveis deste estudo podem melhor definir os perfis dos líderes, bem como associá-los à gestão das empresas.

A partir, daí surgem algumas implicações nas empresas simuladas: nem todos os líderes, por mais que possuam características receptivas são totalmente empáticos com a equipe, ainda que seja esta uma das tarefas de um líder moderno, a fim de conseguir o máximo de cada um na equipe através de um bom relacionamento interpessoal, que valorize cada integrante, procurando conciliar suas habilidades com as do grupo.

3.1 Contribuições e Limitações

Este estudo contribui para a ciência mostrando que em um Jogo de Empresa, a empatia de um líder, bem como a maneira como este líder expõe esta empatia, é uma das variáveis influenciadoras da gestão e do desempenho de uma empresa simulada, apesar de não ser a única, é também responsável por como se dá o relacionamento da equipe.

Mostra que o perfil dos líderes em um Jogo Simulado, é basicamente composto por características interpessoais voltadas para o trabalho em equipe, porém nem todas as habilidades empáticas destes líder são comuns em todas as equipes, sendo algo subjetivo, mas que independente disto pode estar relacionado ao fato de as equipes serem formadas por colegas de turma.

Quanto às limitações do estudo, verifica-se a necessidade de levantar maiores dados qualitativos, haja vista, que o questionário foi muito restrito, a fim de verificar quais as demais

variáveis que podem influenciar no perfil de um líder e sua relação com as equipes e a gestão das empresas.

Outra limitação do estudo foi o fato de se analisar apenas o comportamento dos líderes do ponto de vista das equipes, sem levar em consideração um estudo em torno da equipe como um todo, na íntegra.

3.2 Proposições para novos estudos

A partir das limitações encontradas, propõe-se um levantamento das características de cada integrante das empresas envolvidas no estudo, para que se faça uma relação entre o perfil da empresa, o de cada integrante e do líder.

Uma maneira de levantar tais dados seria através de testes de habilidades, testes psicológicos, levantamento de opinião, observação pessoal das equipes, realização de dinâmicas de grupo, aplicação de um questionário aberto, realização de entrevistas com as equipes, etc.

Assim, um maior número de informações poderá ser obtido para que um novo quadro comparativo seja elaborado com mais variáveis, a fim de se entender melhor a relação entre as habilidades empáticas dos líderes e sua influencia na gestão das empresas simuladas, que é a proposta inicial deste estudo.

4. Referências

AMORIM, M. C. S; PEREZ, R. H. M. **Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault.** *Revista de Ciências da Administração.* v. 12, n. 26, p. 189-220, 2010.

BEDELL, J. R.; LENNOX, S. S. **Handbook for Communication and Problem Solving Skills Training: A cognitive Behavioral Approach.** Nova York: Willey, 1997.

BERGAMINI, W. C. **Liderança: A administração do sentido.** *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo. Volume 34, Maio/Junho, 1994, n. 3, p. 102-114.

BERNARD, Ricardo. **Métodos de Jogos de Empresa/Simulação Gerencial.** In: MARION, José Carlos; MARION, Arnaldo Luis Costa. *Metodologias de Ensino na Área de Negócios,* São Paulo: Atlas, 2006. p. 83-114.

BRANDFORD, L. D. e COHEN, R. A. **Excelência Empresarial – Como levar as organizações a um alto padrão de desempenho.** 1ª Ed, Harper & Row do Brasil LTDA: Vila Mariana, São Paulo, 1985.

CHAGAS, A.; LIMA-CARDOSO, A.; PARANHOS, P.; ALMEIDA, T.; MOURÃO, Y. **Um Estudo sobre Habilidades Empáticas e sua importância nos Relacionamentos Interpessoais no Ambiente Organizacional.** Disponível em:

<http://scholar.google.com.br/scholar?q=Um+Estudo+sobre+Habilidades+Emp%C3%A1ticas+e+sua+import%C3%A2ncia+nos+Relacionamentos+Interpessoais+no+Ambiente+Organizacional.&hl=pt-BR&btnG=Pesquisar&lr=>. Acesso em: 09 de Junho 2011.

CUSINS, P. **Gerente de Sucesso – Liderança e Eficácia**. 1ª Ed, Clío; São Paulo, SP, 1994.

DRUCKER, P., **Desafios Gerenciais para o século XXI**, São Paulo, 1999.

FALCONE, E. M. **A função da empatia na terapia cognitivo comportamental**. In M. L. Marinho & V. E. Caballo (Orgs.). *Psicologia Clínica e da Saúde*. Londrina: Ed. UEL; Granada: APICSA, p. 137-154, 2001.

GEER, J. H.; ESTUPINAN, L. A.; MANGUNO-MIRE, G. M. **Empathy, Social skills and other relevant cognitive processes in rapists and child molesters**. *Aggression and Violent Behavior*, p. 99-126, 2000.

GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.; DONELLY, J. H. **ORGANIZAÇÕES : Comportamento, Estrutura, Processos**. 1ª Ed, São Paulo: Atlas, 1981.

GOLDSTEIN, A. P.; MICHAELS, G.Y. **Empathy: development, training, and consequences**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 1985.

KEYS, B.; WOLFE, J. **The role of management games and in simulation in education and research**. *Journal of Management*. V.16, N.2, 307-336, 1990.

KNICKERBOCKER, I. **Liderança: Uma conceituação e algumas implicações**. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901961000200009.pdf. Acesso em: 25 de Maio 2011.

KOUSES, J. M. , POSNER B. Z., **O desafio da liderança**. EDITORA CAMPUS, Rio de Janeiro, 1997.

PAVARINO, M. G.; DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z.A.P.; **Desenvolvimento da empatia como prevenção da agressividade na infância**. *PSICO*, Porto Alegre, PUCRS, v. 36, n. 2, pp. 127-134, maio/ago. 2005.

QUEIROZ, A. H. **Empatia e Inovação: Uma proposta de metodologia para concepção de novos produtos**. 1999. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SAUAIA, A. C. A. **Monografia Racional**. *Anais do 1º. SEMEAD – Seminários em Administração*. Volume 01, Setembro, 1996, p.276-94. *PPGA/FEA/USP/SP*.

SAUAIA, A. C. A. **Monografia Visual**. Anais do 10º. SEMEAD – *Seminários em Administração*. Volume 10, Agosto, 2007. PPGA/FEA/USP/SP.

SAUAIA, A. C. A. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para educação gerencial**. 1995. 100 fl. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1995. Disponível em: www.teses.usp.br. Acesso em: 25 de nov. 2010.

SAUAIA, A.C.A. **Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada**. Manole: Barueri, S. Paulo, 2008 (Livro-texto desta disciplina).