

## Conflitos: A Influência Exercida sobre o Resultado nos Jogos de Empresas

**Raphaella Lemos**

(Graduada em Administração UFF) E-mail: raphaella\_lemos@hotmail.com

### Resumo

*Existem diversas definições para conflito, pela sua característica de ser mutável e instável, entretanto em alguns pontos os autores concordam, o conflito afeta a estrutura e vida organizacional, sofre influências da personalidade dos indivíduos presentes no conflito ou até mesmo o conflito é gerado por essas diferenças existentes, existem diversos níveis e tipos de conflitos, e formas de encará-los. Para isso este estudo se propõe a analisar a existência de conflitos em uma determinada empresa do Jogos Simulados, da Escola de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, verificar os resultados obtidos por essa empresa e fazer uma correlação de quando existia conflitos e quando eles foram solucionados, buscando compreender se eles exercem alguma influencia nos resultados.*

**Palavras-chave:** Conflito; Jogos Simulados; Administração de Conflitos.

### 1. Introdução

A vida organizacional pode ser encarada como um grande laboratório, aonde sucesso e fracasso são vividos diariamente, e que gestores de todos níveis e áreas experimentam as fórmulas já testadas no passado e que teriam produzidos resultados passíveis de replicação, entretanto, por mais preparados que estejam cada momento traz peculiaridades não mapeadas na fase anterior.

O Laboratório de Gestão, vem como um amparo de grande importância, pois traz como proposta inovadora apoiar uma aprendizagem sistêmica e antecipatória. De acordo com Saaia, o objetivo do Laboratório de Gestão é levar os alunos a vivenciar um ambiente de empresa, aonde há a possibilidade de errar, ainda de acordo com ele a academia utiliza o método dedutivo, aonde professores ensinam e os alunos aprendem, enquanto que nas organizações o método utilizado é o indutivo, aonde a aprendizagem acontece de forma unificada, e as pessoas são desafiadas a propor soluções, levando em consideração diversos setores que compõem a empresa, e o Laboratório de Gestão vêm justamente resgatar esse caráter sistêmico das organizações, se fazendo de ponte entre conceitos e realidade organizacional.

A formação das empresas do jogo simulado se dá por pessoas diferentes, com culturas, ambições, formações cognitivas e sociais diferentes, até mesmo de personalidades diferentes. Em um ambiente com tantas variáveis se interpondo entre o convívio e a busca por bons resultados, surgem brechas e possibilidades para o surgimento de conflitos, sejam de idéias, metas, enfim.

O conflito pode ser considerado um elemento importante. Seja na dinâmica pessoal ou organizacional, é um fator inevitável. Por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não poderemos contê-lo. Hoje, pode-se observar, inúmeros profissionais disseminando fórmulas e estratégias para trabalhar com os conflitos. No entanto, o que se faz necessário é conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.

## 2. Revisão Teórica

### 2.1 Conflito

Os conflitos são substanciais à história da humanidade e seu estudo remonta a formação de escolas de pensamento na Grécia Antiga, aonde até os dias de hoje campos de conhecimentos diversos, como Psicologia Social, Administração, Sociologia, Economia, Ciência Política têm-se ocupado do seu estudo.

Entretanto não há uma definição simples para conflito, pois hoje se reconhece uma grande variedade de visões, abordagens e conceitos, além do mesmo não ser estático e sim um processo, uma seqüência de acontecimentos. Dentre todas as definições existentes sobre conflito podemos citar a definição dada por Thomas (1992) que diz que o conflito é como um processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que irá afetar de igual forma, e ainda assim para ser reconhecido como um conflito sobre esta definição é necessário: que o conflito seja percebido, senão, não existe conflito; que exista uma interação e que haja uma incompatibilidade entre as partes.

Pode-se citar também a definição dada por Serrano e Rodriguez (1993), aonde o conflito é tido como um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções convergentes, mas em sentidos opostos, resultando deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo dela.

Por essa definição podemos dizer que o conflito pode ser visto de diferentes ângulos, tendo tanto aspectos negativos, como positivos. Pode ser dado uma prévia dos aspectos negativos dentro das organizações mais recorrentes, como quando favorece a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, quando a vida se torna uma eterna derrota para os grupos de perdedores habituais, interferindo na percepção e socialização dos que entram na organização e quando a atenção dos reais objetivos é desviada e os objetivos dos grupos envolvidos no conflito é colocada em foco mobilizando recursos e esforços para sua solução. Entretanto, não só de negativismo é formado o conflito, pois propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar um conflito específico e garantir mais poder, contribuem para o equilíbrio das relações de poder dentro da organização e oferecem aos novos participantes do grupo a sensação de envolvimento com alguma causa.

Portanto o conflito possui um papel útil na vida das pessoas, como gerador de novas idéias, levando a discussões abertas sobre determinados assuntos, a forma como os encaramos é que pode transformá-los em aspectos negativos ou em um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.

Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periodicamente.

#### 2.1.1 Possíveis causas dos Conflitos

Como motivador dos conflitos podemos citar pelo menos quatro possíveis causas, que são elas:

- Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: ou seja, incapacidade de realizar/atingir/satisfazer metas ou desejos, por algum tipo de interferência ou limitação técnica, pessoal ou comportamental;
- Diferenças de personalidade: é invocada sempre como explicação para desavenças tanto no ambiente familiar quanto no organizacional, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis no

outrem;

- Metas diferentes: é comum estabelecermos/recebermos metas ou objetivos a serem atingidos e que podem ser divergentes de outros setores ou pessoas, gerando assim tensões em busca do seu alcance;
- Diferenças em termos de informações e percepções: é comum ao obtermos informações analisar e compreendê-las a luz da nossa percepção, dos nossos conhecimentos e referenciais sócio-cultural, sem levar em conta que isto ocorre com o outro lado com quem temos que conversar/apresentar nossas idéias, e que nem sempre este outro lado enxerga e compreende as informações da mesma maneira, devido a sua cognição social diferente.

### 2.1.2 Níveis do Conflito

O conflito surge de uma pequena diferença de opiniões, podendo se agravar e atingir um nível de hostilidade, conhecido como conflito destrutivo. Para isso, os níveis de conflito foram identificados com suas respectivas características.

- Nível 1: Discussão – conhecido como estágio inicial de um conflito, tendo como características a racionalidade, abertura e objetividade.
- Nível 2: Debate – as pessoas começam a fazer generalizações, buscam demonstrar alguns padrões de comportamento e o grau de objetividade encontrado no nível 1 começa a diminuir
- Nível 3: Façanha – os envolvidos no conflito começam a demonstrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida
- Nível 4: Imagens Fixas – são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de preconceitos ou experiências anteriores, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas.
- Nível 5: Loss of face – seria a postura de uma das partes em manter-se firme em continuar no conflito até o fim, dificultando a saída da outra parte.
- Nível 6: Estratégias – neste nível as ameaças começam a surgir e as punições a ficar mais evidente, e a comunicação fica cada vez mais restrita.
- Nível 7: Falta de humanidade – os comportamentos destrutivos aparecem e as pessoas passam a sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos.
- Nível 8: Ataque de nervos – a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação, e a motivação principal é se preparar para atacar e ser atacado.
- Nível 9: Ataques generalizados – neste nível chega-se as vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de uma das partes envolvidas.

### 2.1.3 Tipos de conflito

Quanto ao tipo de conflitos existentes pode-se citar:

- Conflito Latente: é de certa forma o conflito mais brando, pois não há por parte dos envolvidos uma clara consciência de sua existência.
- Conflito Percebido: ainda não há manifestações abertas, mas os envolvidos passam a perceber racionalmente a sua existência.
- Conflito Sentido: atinge ambas as partes, de forma consciente e emocional.
- Conflito Manifesto: este considerado o tipo de conflito mais grave, atinge

ambas as partes e passa a ser percebido por terceiros, podendo prejudicar o grupo/organização.

#### 2.1.4 Áreas de conflito

Os conflitos podem ser divididos em duas áreas:

- **Conflito Social:** a sociedade atual é altamente evoluída tecnologicamente e socialmente, entretanto para se resolver conflitos ainda é usado como instrumento mais recorrente a violência, tendo como probabilidade a perspectiva do homem de que é mais fácil eliminar uma visão contrária a sua do que questionar a própria.
- **Conflitos Tradicionais:** são os conflitos que reúnem indivíduos em busca dos mesmos interesses, fortalecendo sua solidariedade, e surgem por três razões principais: pela competição por recursos disponíveis mas escassos, pela divergência de alvos e pela tentativa de libertação e autonomia de um indivíduo em relação a outro.

#### 2.1.5 Conflitos na Organização

Este tipo de conflito se dá entre duas ou mais pessoas e pode ocorrer por diversos motivos. Podemos dividi-los em dois tipos:

- **Hierárquico:** como o próprio nome sugere, é em relação a autoridade existente. Quando o responsável por um grupo não encontra apoio do grupo, nem vice-versa, deixando as pessoas desamparadas em relação às decisões a serem tomadas.
- **Pessoais:** é em relação ao indivíduo, sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. Geralmente surgem através de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados levando a um confronto tácito que reduz a eficiência das relações, pois as rixas pessoais fazem com que as pessoas não se entendam, portanto não se falem.

#### 2.2 Administrando Conflitos

Para a resolução eficaz dos conflitos é necessário adotar alguns passos e adquirir algumas capacidades essenciais para a negociação. Por exemplo, desenvolver passos para a ação ser efetivada, esclarecer as percepções, gerar opções de ganhos mútuos, focalizar em necessidades individuais e compartilhadas, entretanto, nada disso é passível de negociação se ambas as partes não possuírem as seguintes capacidades:

- **Comunicar:** sem comunicação não há solução possível para os problemas, e a maioria dos erros, omissões, irritações, conflitos é dado por uma comunicação inadequada;
- **Ouvir:** demonstrar interesse genuíno pelo que a outra pessoa diz; evitar críticas ou conduzir conversas, ouvir ativamente, pois metas e intenções não compreendidas levam ao fracasso, além de que através de tudo isso você mostra respeito pelo outro indivíduo;
- **Perguntar:** considerado como outra faceta do ouvir ativamente, pois quem pergunta conduz a conversa.

Quando nos referimos ao tipo de comportamento de um determinado indivíduo ou

grupo perante a solução dos conflitos, podemos dizer que existem vários estilos de comportamento, e que estes estilos são como estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como incompatíveis (Caetano & Vala, 2002). Rahim (1986) propõe duas dimensões de estilos de comportamento: preocupação consigo e preocupação com os outros. Ao combinar essas duas dimensões, têm-se cinco estilos específicos de lidar com o conflito.

- 1-Evitamento (baixa preocupação consigo e com os outros): é usado quando o problema é sem importância, quando não há chances de ganhar ou possa ser oneroso ou perigoso, ou até mesmo quando é necessário mais tempo para recolher mais informações. Neste estilo o indivíduo tende a evitar o conflito, adiando até que a altura do assunto seja mais apropriada, ou simplesmente se retirando da situação. Este indivíduo falha na tentativa de satisfazer tantos os seus desejos como os de outra pessoa, com isso cria-se um conflito do tipo perder/perder, no qual nenhuma das partes envolvidas alcança o que é pretendido, permanecendo intactas as razões do conflito. Apesar do conflito parecer que desapareceu, ele na realidade emergirá futuramente (Rahim, 1986; Thomas 1992)
- 2-Acomodação (baixa preocupação consigo e alta preocupação com os outros): funciona quando o indivíduo sabe por parte da outra pessoa o que está errado, quando um assunto é muito importante para o outro, aonde a harmonia é mais importante ou até mesmo quando se pretende acumular créditos sociais para utilizar em outras situações. Neste estilo o indivíduo tenta minimizar as diferenças e focaliza o esforço de resolução nas coisas comuns às partes, afim de satisfazer as preocupações do outro, sendo que a coexistência pacífica e reconhecimento de interesses comuns são seus objetivos principais. Há um elemento de auto-sacrifício amparado na generosidade, bondade ou até mesmo obediência extrema às ordens da outra pessoa (Rahim, 1986; Thomas, 1992).
- 3-Dominação (alta preocupação consigo e baixa preocupação com os outros): é utilizado quando a urgência ou emergência são necessária/indispensáveis, quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta, em situações importantes ou impopulares. Este estilo que também pode ser chamado de competitivo, se associa com o comando autoritário aonde a preocupação é impor seu próprio interesse, o indivíduo faz tudo para alcançar o seu objetivo, ignorando as necessidades e expectativas da outra parte, sendo que ele pode estar defendendo os seus direitos e/ou simplesmente está em uma posição que acha que está correto. É um ganhar/perder, que pode não atingir as causas profundas do conflito, podendo surgir possíveis conflitos futuros. (Rahim, 1986; Thomas, 1992).
- 4-Concessão Mútua (preocupação média consigo e com os outros): ocorre quando ambos possuem poder igual e querem reduzir as diferenças ou quando precisam chegar a uma solução temporária sem pressão do tempo. Este estilo é intermediário aonde ambas as partes cedem em umas coisas para ganhar em outras. Entretanto, como nenhuma das partes fica totalmente satisfeita, tende-se a criar um conflito de ganhar/perder, aonde os antecedentes se matem como base para futuros conflitos (Rahim, 1986; Thomas, 1992).
- 5-Integração (alta preocupação consigo e com os outros): utilizado quando os interesses de ambas as partes são importantes, quando os pontos de vistas podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso. Este estilo é o mais eficaz em gestão de conflitos, pois visa a

resolução de problemas, aonde ocorre a troca de informação de uma maneira aberta e honesta, um exame de diferenças com a finalidade de chegar a um acordo aceitável entre as partes, há procura por soluções criativas para os problemas. É uma forma de ganhar/ganhar, pois os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício mútuo dos envolvidos no conflito. (Chiavenato, 1999; Rahim, 1986; Thomas, 1992).

É importante observar que a motivação do indivíduo e o seu objetivo final perante o conflito, são determinantes quando existe um conflito e que o manejo de situações conflitantes são de extrema importância para as pessoas e organizações como fonte geradoras de mudanças, pois é das tensões conflitivas, das idéias e interesses incompatíveis, que surgem novas oportunidades de crescimento mútuo.

### 2.3 Jogos de Empresa: Vivenciando e Aprendendo

O primórdio dos jogos de empresa se deu na China, por volta de 3000 a.C. aonde era utilizado como estratégia de guerra, e ficou conhecido como Jogos de guerra. Após o período das grandes guerras, os jogos de guerra passaram a ser utilizados no campo de batalha dos negócios, aonde se deu início os jogos de empresa.

O primeiro jogo de empresa desenvolvido foi o Top Management Decision Game, em 1956, que consistia em uma adaptação dos simuladores existentes na área militar para a área empresarial.

Na área acadêmica a introdução dos jogos simulados se deu em 1957, sendo que no Brasil, a simulação gerencial chegou em meados da década de 70 e seu uso era restrito a poucas instituições, só a partir da metade da década de 90 a utilização dos simuladores passa a ser mais intensificada.

De acordo com Sauaia, o Laboratório de Gestão Simulada é composto por um tripé, aonde o primeiro é o simulador, que nada mais é que uma cópia simplificada da realidade de uma organização, que possui relatórios de uma empresa fictícia com dados operacionais, mercadológicos, financeiros, e macro-econômicos. O segundo pilar é o jogo de empresas, aonde cada tomada de decisão implica em uma competição acirrada entre os grupos formados para gerenciar essas empresas simuladas, e que gera consequências econômicas positivas ou não, possibilitando que o grupo aprenda com os seus erros, de acordo com Sauaia muitos dos erros acontecem porque os alunos não conseguem aliar as teorias memorizadas à realidade empresarial diante de si. O último pilar consiste na pesquisa aplicada, aonde a partir do conhecimento adquirido com o simulador, os participantes desenvolvem pesquisas científicas relacionadas aos temas abordados nas etapas anteriores, objetivando a sustentabilidade da empresa e a tornando bem sucedida em todas as dimensões.

Como pode ser observado hoje os jogos de empresa vem como método de ensino que integra a teoria à prática, dando oportunidade ao aluno de vivenciar em sala de aula os conceitos aprendidos o mais próximo da realidade, pois propiciam o transporte dos participantes para situações específicas da área empresarial, proporcionando o aperfeiçoamento das habilidades técnicas, da comunicação e das relações pessoais dos participantes, além de possibilitar a análise das decisões tomadas a partir dos resultados e consequências.

### 3. Metodologia

#### 3.1 Problema de Pesquisa

A existência de conflito é cabível em um ambiente que consista pelo menos dois indivíduos, pois como é de conhecimento a personalidade, a forma como interagem sobre os acontecimentos, a cultura, a formação social, é inerente a cada um.

Em um jogo de empresa, os grupos são formados por indivíduos diferentes, seja personalidade, desenvolvimento sócio-cultural, habilidades, atitudes, cognição social, enfim, por este motivo, este presente estudo busca através do referencial teórico compreender algumas variáveis individuais que levam ao conflito, o que seria o conflito e de que forma poderia ser solucionado, além disto faz um paralelo com um estudo de caso realizado em uma determinada empresa participante dos jogos de empresa da Escola de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, noturno, durante o 3º e o 5º período, na qual a autora deste estudo faz parte, e questiona: “Qual a influência dos conflitos sobre o resultado nos Jogos de Empresa?”

#### 3.2 Método de Pesquisa

A pesquisa a ser apresentada se caracteriza como um estudo de caso aplicado com enfoque exploratório-descritivo. Segundo Gil (1999, p.43) as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo acerca de determinados eventos e/ou fatos. Já as pesquisas descritivas buscam descrever sistematicamente um fenômeno ou área de interesse, e essa descrição deve ser detalhada e objetiva (RICHARDSON, 1999, p.326).

Do ponto de vista de Yin (2005), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e, no geral, são utilizadas várias fontes de evidência.

Foi realizada uma pesquisa *expost-facto*, que consiste na realização do experimento após a realização dos fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente. O objeto de estudo deste trabalho foram determinados alunos do curso de Administração da ECHS da UFF-VR inscritos na disciplina de Laboratório de Gestão Simulada I e II e que formavam uma empresa no jogos simulados.

Além destes também foram utilizados como métodos de pesquisa bibliográfico, observacional e comparativo.

#### 3.3 Descrição do Experimento

Este estudo foi realizado durante o 3º e 5º período em um determinado grupo da turma de Laboratório de Gestão Simulada I e II (LGS I e LGS II) respectivamente, do curso de Administração da Escola de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, campus Volta Redonda.

Os jogos de empresa consistem em uma simulação do mercado organizacional, aonde cada grupo corresponde a uma empresa, e competem em sistemas de oligopólio, em busca de desempenho superior e nota para aprovação. É importante também ressaltar que no início todos os atributos e características dos produtos e das empresas são iguais. Os gestores simulados recebem em cada aula um formulário com a situação atual do mercado e previsões para o próximo trimestre (Taxa Anual de Inflação, Índice de Variação Estacional e Índice da

Atividade Econômica) para que definam suas decisões/estratégias para o trimestre corrente. Essas decisões são submetidas ao simulador e seu resultado é entregue as empresas.

Na disciplina de Laboratório de Gestão Simulada I, no 3º período, o professor dividiu grupos em no máximo 06 integrantes através de um critério estipulado pelo próprio. Cada integrante do grupo exercia um papel dentro da empresa simulada, sendo eles: Presidente, Diretor de Finanças, Diretor de Marketing, Diretor de Planejamento, Diretor de Produção e Diretor de Recursos Humanos. Neste período o jogo teve quatro rodadas de quatro trimestres cada.

A empresa do estudo em questão era formada por 05 integrantes, sendo que o cargo de Presidência não foi empossado por nenhum deles, ficando desocupado. Os integrantes, apesar de exercerem gestões em áreas diferentes, optaram por tomar todas as decisões em conjunto.

Pode ser observado que durante o decorrer da rodada, conflitos entre os integrantes começaram a surgir. Apesar de todos os integrantes já se conhecerem desde o início e terem até mesmo laços de amizade, e estarem interessados em obter um bom resultado, as opiniões sobre quais decisões a serem tomadas eram conflitantes, pois enquanto alguns acreditavam que deveria ser tomadas decisões mais agressivas, outros eram mais tradicionais em suas opiniões. E isso era cada vez mais agravado pelos resultados que a empresa obtinha nos trimestres.

No 5º período, na disciplina de Laboratório de Gestão Simulada II, o jogo teve 08 rodadas de 04 trimestres cada. Os grupos permaneceram de maneira geral os mesmos, com exceção para os novos alunos matriculados na disciplina e os desistentes da disciplina anterior. Quanto a formação em relação aos novos "entrantes", desta vez ficou a cargo de cada grupo escolher seus novos integrantes, e diversos grupos tiveram mais de 06 integrantes.

Quanto a empresa estudada, o grupo permaneceu exatamente igual a formação anterior, com apenas 05 integrantes, mesmo sendo oferecido pelo moderador que novos integrantes entrassem nos grupos, ou até mesmo que houvesse alguma troca de grupo entre os integrantes.

A opção por tomar todas as decisões em conjunto permanecia e pode-se notar que os conflitos também.

O intrigante era observar que entre os outros grupos existiam divergências de idéias, entretanto, nenhuma parecia tão latente quanto a da empresa em questão.

Depois de duas rodadas, foi tomada a decisão de resolver os conflitos que já estavam de uma forma exageradamente desproporcional, afetando até mesmo os laços afetivos existente entre os integrantes.

Os relatórios dos trimestres dos dois períodos da empresa, foram recolhidos e os seus resultados foram analisados e comparados em busca da existência de influência dos conflitos sobre eles.

### 3.4 Instrumento para Coleta de Dados

Os resultados de cada rodada durante o 3º período, eram entregues em relatórios pelo professor, sendo a única fonte de informação do desempenho da empresa durante este período. No 5º período, apesar do professor continuar entregando os relatórios trimestrais, foi utilizado o site do Ambiente EaD, aonde podia ser baixado os arquivos contendo os relatórios dos resultados das empresas.

Para a confecção deste estudo foram utilizados os relatórios fornecidos do 3º período e baixados do Ambiente EaD os relatórios do 5º período, sendo comparados e analisados através das observações feitas durante os dois períodos correntes e finalizados juntamente com a análise bibliográfica realizada.

### 3.5 Análise Descritiva

Antes das rodadas transcorrerem pode-se dizer que o convívio entre os integrantes era levado de uma maneira saudável e amigável, não havendo divergências quanto aos objetivos e metas da empresa em questão, entretanto a medida em que as rodadas transcorriam os conflitos iniciaram-se e a visível decadência do desempenho da empresa também. Não pode ser inferido que a decadência ocorreu por causa dos conflitos, ou vice-versa, por falta de instrumentos apropriados para definir de fato o estopim, o que pode-se dizer é que a decadência da empresa e os conflitos cresciam de forma atrelada e célere.

Como podemos observar no quadro 01 abaixo já a partir da 2ª rodada do LGS I, os conflitos existentes passam por um processo de transição indo de conflitos latentes para conflitos percebidos, tornando a sua presença racionalmente notada e como resultado dessa presença as decisões que antes fora tomada de maneira pacífica e uníssona, passam a ser mais discutidas e até mesmo debatidas entre os integrantes. Na 3ª rodada os integrantes não chegam a um acordo pacificamente, o conflito passa a ser sentido e a sua evolução acontece de forma tão veloz que atinge também os níveis 3,4 e 5, pois os integrantes passam a não confiar nas decisões opinadas pelo outro; imagens preconcebidas são estabelecidas de forma fixa e rígida e há fixação em permanecer no conflito a qualquer preço.

O ponto crítico acontece na entrega do resultado da 3ª rodada, aonde a empresa obteve um prejuízo de -190.380,00, a comunicação entre os integrantes passa a ser mínima e restrita, ameaças, difamações e comportamentos destrutivos começam a surgir entre os integrantes, atingindo os níveis 6 e 7 e o conflito passa a ser manifesto, aonde vários integrantes de outros grupos percebem a existência do mesmo.

O estopim acontece justamente durante a tomada de decisões da última rodada do LGS I, atingindo os níveis mais altos de conflito, 8 e 9. Durante a tomada de decisão é visível a necessidade dos integrantes em se autopreservar e se proteger, tendo como mola propulsora atacar e serem atacados, até que um dos integrantes chega as vias de fato e sai de forma espontânea da tomada de decisões.

Quadro 01 – Conflitos nas rodadas de LGS I

	1ª Rodada	2ª Rodada	3ª Rodada	Entrega de Resultados 3ª Rodada	4ª Rodada
<b>Níveis</b>		1. Discussão	3. Façanha	6. Estratégias	8. Ataques de Nervos
		2. Debate	4. Imagem Fixa	7. Falta de Humanidade	9. Ataques Generalizados
			5. Loss of face		
<b>Tipos</b>	Latente	Percebido	Sentido	Manifesto	Manifesto
<b>Área</b>	Conflitos Tradicionais				

Pode ser observado através da tabela 01 abaixo, o decréscimo do desempenho da empresa em relação ao mercado nos momentos de pico dos conflitos, apesar da empresa na 4ª rodada ter obtido o maior lucro de todas as rodadas, justamente no período em que os conflitos atingiram grau máximo, e embora não possa ser afirmado como verdade absoluta, neste caso pode ter ocorrido devido ao afastamento espontâneo de uma das partes conflitantes.

Tabela 01 – Resultados trimestrais do jogo de empresas, Laboratório de Gestão Simulada

Rodada	Empresa	Preços	Dividendos	Lucro Líquido	Vol. de Vendas	Participação (%)
1ª	SET TRADERS S/A	6.55	53	-31,922	426	19.86
	TECCNO POWER S/A	6.26	53	73,189	425	19.81
	BEST TECH S/A	6.42	53	120,399	419,121	19.54
	NEW TECH S/A	6.32	53	112,812	409,214	19.07
	B M F R V S/A	6.20	0	64,366	466	21.72
2ª	SET TRADERS S/A	6.80	53	116,136	450	18.68
	TECCNO POWER S/A	6.62	53	145,438	419,439	17.42
	BEST TECH S/A	6.43	53	173,211	500	20.76
	NEW TECH S/A	6.44	53	248,32	582,57	24.19
	BRASOL TEC S/A	6.30	0	15,114	456,479	18.95
3ª	SET TRADERS S/A	7.40	60	-190,38	239,432	10.72
	TECCNO POWER S/A	6.80	49	159,42	423,734	18.97
	BEST TECH S/A	6.40	50	91,432	424,855	19.02
	NEW TECH S/A	6.47	53	216,092	540,4	24.19
	BRASOL TEC S/A	6.67	53	198,181	605,764	27.11
4ª	SET TRADERS S/A	6.90	0	293,321	487,041	19.53
	TECCNO POWER S/A	6.85	50	156,2	461,949	18.52
	BEST TECH S/A	6.60	50	214,798	510	20.45
	NEW TECH S/A	6.67	53	228,458	587,771	23.56
	BRASOL TEC S/A	6.80	72,402	174,048	447,589	17.94

Ao se dar início à disciplina de Laboratório de Gestão II no 5º período, é possível perceber que a empresa estudada trouxe consigo além das experiências decorrentes do período retrasado, os conflitos que nele existiam e que não haviam sido resolvidos, e na realidade nem sequer foi cogitado a resolução dos mesmos.

Ainda assim, a disposição de tomarem todas as decisões em conjunto permanecia, e na permaneceu durante as 08 rodadas.

Através do Quadro 02 podemos observar que logo na 1ª rodada três dos cinco tipos de estilos para lidar com conflitos é encontrado entre os integrantes, aonde alguns preferiram o evitamento, adiando encarar a presença do conflito e a necessidade de sua resolução; outros escolheram como solução a acomodação, tentando deixar os conflitos em segundo plano para ir em busca do objetivo que é comum a todos, que no caso seria o bom desempenho da empresa; e ainda pode ser notado a tentativa de utilizar a dominação como solução para os conflitos, aonde o integrante tentava impor os seus pensamentos e decisões para o restante do grupo, talvez se aproveitando da fragilidade existente na comunicação dos integrantes.

Entretanto, nenhuma dessas tentativas de solução foi eficiente para a resolução do conflito, e ainda que a princípio o conflito fosse novamente percebido, a sua expansão e explosão ocorreu de uma forma muito mais instantânea, e apesar do resultado do desempenho da empresa na 1ª rodada não ter sido a pior do mercado, o nível máximo de conflito foi novamente atingido.

Durante a tomada de decisão para a 2ª rodada, o conflito era percebido de forma manifesta, e a mínima convivência e comunicação entre os integrantes já teria atingido um nível intolerável, afetando de forma destrutiva o convívio entre eles fora do jogo. Portanto, foi

proposto durante a tomada de decisão que houvesse uma integração entre os gestores desta empresa simulada, ou seja, foi feito um exame das diferenças de forma aberta e honesta, aonde todos colaboraram, confrontando os problemas existentes para que fossem resolvidos em benefício mútuo.

Dada esta solução, os conflitos deixaram de existir e o desempenho da empresa, em relação ao período retrasado e ao mercado, foi elevado. Ao mesmo tempo, é importante ressaltar dois pontos, os conflitos deixaram de existir, mas algumas divergências saudáveis permaneceram, mas eram encaradas e conversadas de forma natural e pacífica, o outro ponto é a diferença entre os cenários das quatro primeiras rodadas com as quatro últimas, ambas no 5º período, pois nas últimas houveram vários imprevistos e mudanças, como aumento da inflação, projetos que foram submetidos pelos grupos, etc.

Quadro 02 – Conflitos nas rodadas de LGSII

	1ª Rodada	2ª Rodada	3ª Rodada	4ª Rodada	5ª Rodada	6ª Rodada	7ª Rodada	8ª Rodada
<b>Níveis</b>	6. Estratégias	1. Discussão						
	7. Falta de Humanidade							
	8. Ataques de Nervos							
	9. Ataques Generalizados							
<b>Tipos</b>	Percebido	Manifesto						
<b>Área</b>	Conflitos Tradicionais							
<b>Administração de Conflitos</b>	1. Evitamento	4. Concessão Mútua	4. Integração					
	2. Acomodação							
	3. Dominação							

Podemos observar na tabela 02 abaixo o crescimento do desempenho da empresa em relação ao mercado, e até mesmo ao período retrasado.

Tabela 02 – Resultados trimestrais do jogo de empresas, Laboratório de Gestão Simulada

Rodada	Empresa	Preços	Dividendos	Lucro Líquido	Vol. de Vendas	Participação (%)
1 <sup>a</sup>	ANTONOV S/A	6.31	55.000	72,978	446,189	16.74
	BEST TECH S/A	6.42	53.000	109,941	401,902	15.08
	BRAZOL TECH S/A	6.35	0	143,815	421,029	15.79
	NEW TECH S/A	6.40	53.000	51,158	384,259	14.41
	SET TRADERS S/A	6.38	10.000	122,776	415,544	15.59
	TECHNO POWER S/A	6.09	53.000	122,748	596,845	22.39
2 <sup>a</sup>	ANTONOV S/A	6.29	70	376,845	711,1	19.4
	BEST TECH S/A	6.40	53	202,613	599,86	16.37
	BRAZOL TECH S/A	6.39	0	120,458	441,069	12.04
	NEW TECH S/A	6.29	53	118,399	503,88	13.75
	SET TRADERS S/A	6.28	65	233,885	650,456	17.75
	TECHNO POWER S/A	6.12	53	356,262	758,295	20.69
3 <sup>a</sup>	ANTONOV S/A	6.29	70.000	9091	494,094	15.47
	BEST TECH S/A	6.19	53.000	212,876	614,237	19.23
	BRAZOL TECH S/A	6.25	0	104,599	477,578	14.95
	NEW TECH S/A	6.18	53.000	-661,939	301,314	9.43
	SET TRADERS S/A	6.24	75.000	223,615	640	20.03
	TECHNO POWER S/A	6.12	60.000	206,286	667,569	20.9
4 <sup>a</sup>	ANTONOV S/A	6.09	70	-22,978	498,017	13.48
	BEST TECH S/A	6.20	53	220,12	673,387	18.23
	BRAZOL TECH S/A	6.15	180	83,997	575,336	15.57
	NEW TECH S/A	6.18	53	192,447	620,224	16.79
	SET TRADERS S/A	6.15	100	203,806	651,874	17.65
	TECHNO POWER S/A	6.17	70	215,436	675,44	18.28
5 <sup>a</sup>	ANTONOV S/A	6.09	0	-121,201	486,144	13.56
	BEST TECH S/A	6.16	75	55,267	582,498	16.24
	BRAZOL TECH S/A	6.15	45	-35,314	578,413	16.13
	NEW TECH S/A	6.13	0	-189,288	642,287	17.91
	SET TRADERS S/A	6.20	45	224,374	687,557	19.17
	TECHNO POWER S/A	6.17	30	84,605	608,994	16.98
6 <sup>a</sup>	ANTONOV S/A	6.19	0	96,771	550	13.45
	BEST TECH S/A	6.18	40	212,46	680,806	16.65
	BRAZOL TECH S/A	5.95	0	219,406	806,811	19.73
	NEW TECH S/A	6.17	0	70,417	616,387	15.07
	SET TRADERS S/A	6.23	105	477,608	728,953	17.82
	TECHNO POWER S/A	5.95	50	108,564	706,833	17.28
7 <sup>a</sup>	ANTONOV S/A	6.19	0	-380,976	440,589	13.48
	BEST TECH S/A	6.18	50	-138,563	612,539	18.74
	BRAZOL TECH S/A	5.93	0	-134,933	588,995	18.02
	NEW TECH S/A	6.17	0	-488,138	450,034	13.77
	SET TRADERS S/A	6.20	120	330,705	654,851	20.04
	TECHNO POWER S/A	6.12	0	-225,056	521,327	15.95

Tabela 02 – Resultados trimestrais do jogo de empresas, Laboratório de Gestão Simulada (Continuação)

8 <sup>a</sup>	ANTONOV S/A	6.19	0	-493,887	500,49	14.3
	BEST TECH S/A	6.20	50	-74,779	545,442	15.59
	BRAZOL TECH S/A	6.00	135	-195,255	555,519	15.87
	NEW TECH S/A	5.95	0	-336,234	561,841	16.05
	SET TRADERS S/A	6.05	100	353,188	804,286	22.98
	TECHNO POWER S/A	6.12	0	-127,144	532,009	15.2

Além do excelente desempenho da empresa nas rodadas subsequentes a resolução do conflito, é importante saber que além da inexistência de conflitos, o grupo passou a operar de forma mais unida em busca de soluções que diminuíssem os custos e aumentassem os lucros da empresa nas rodadas, a partir daí nasceram várias idéias para a elaboração de projetos, alguns deles foram submetidos à avaliação do professor, e um chegou a ser implementado.

Por se tratar de um estudo de caso, e por ter sido feito apenas uma relação simples, não é possível afirmar como verdade absoluta que a existência de conflitos afeta de forma incisiva no desempenho da empresa, entretanto, para a empresa do estudo em questão fica visível que a existência de conflitos afetou de forma negativa o desempenho e comunicação da mesma, tendo-se em vista que esta pesquisa foi feita por um dos membros da diretoria da empresa.

Podem ser feitas algumas observações através da "pesquisa participante", como por exemplo:

- Apesar de não terem sido mensurados através de instrumento apropriado, é possível considerar como uma variável para a existência dos conflitos as personalidades incompatíveis e agudas dos integrantes da empresa;
- A forma com que cada indivíduo interagia, coletava e processava as informações e as julgava, formando atitudes diferentes, talvez influenciadas por outros fatores cognitivos e anteriores a essa experiência;
- Que de acordo com a sua vivência socio-cultural, cada integrante teve uma reação diferente ao reiniciar o jogo, perante a constatação da permanência do conflito;
- Após a resolução de forma aberta e honesta do conflito, o ambiente de convívio entre os participantes se tornou muito mais cooperativo e agradável, e rendendo ótimo desempenho a empresa durante o jogo simulado.

Porém, a resolução do conflito não foi a única força motriz que impeliu ao bom desempenho da empresa, mas também foi relevante a experiência adquirida na disciplina lecionada no período retrasado.

#### 4. Discussão dos Resultados

O referencial teórico utilizado neste estudo pode ser ligado intimamente com o caso desta empresa em questão. Apesar de não ser possível afirmar que a existência e depois resolução dos conflitos afetou de forma negativa e positiva respectivamente, é possível correlacionar os resultados obtidos pela empresa nos dois períodos com o surgimento dos conflitos, seu ponto alto e sua resolução.

Fazendo um paralelo entre os resultados obtidos no 3º período, aonde os conflitos surgem, com os do 5º período, onde os conflitos conseguem ser solucionados, é possível perceber a diferença exorbitante de lucro, volume de vendas e market-share, ficando claro que no 5º período o desempenho da empresa foi muito melhor, mesmo com aumento na

concorrência e as fragilidades e imprevistos do mercado. A cooperação crescente fez com que os integrantes se empenhassem em novas resoluções para aprimorar o desempenho, levando a aplicação de um de alguns dos projetos elaborados, aonde deu-se todo o diferencial do mercado, elevando mais ainda o desempenho.

## 5. Conclusão

Sabendo que cada indivíduo possui características específicas, aonde a personalidade, a forma com quem interpreta os fatos e lida com eles, são inerentes a cada um, desenvolvidas durante a formação do indivíduo em suas relações inter-pessoais, sócio-cultural, até mesmo durante sua concepção. Estas características podem até mesmo ser conflitantes com as características de outro indivíduo ou grupo, gerando conflitos em diversos níveis. Além de terem a capacidade de gerar conflitos, essas características também influenciam na forma com que o indivíduo lida com eles.

Como conflito entende-se um processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que irá afetar de igual forma, tendo como aspecto negativo, por exemplo, quando a atenção dos reais objetivos é desviada e os objetivos dos grupos envolvidos no conflito é colocada em foco mobilizando recursos e esforços para sua solução. Ainda é possível afirmar que a cooperação entre as pessoas passa a ser substituída por comportamentos de tensão que acabam por prejudicar o bom funcionamento da organização e influenciar negativamente a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

Dessa forma, conforme o experimento descrito, as análises realizadas mostram a forma com que os integrantes lidaram com a existência dos conflitos, a possível correlação entre a existência de conflitos e o desempenho nos resultados da empresa, podendo usar como método comparativo e dedutivo apenas, os relatórios e a pesquisa observacional, que nos indicam que na primeira temporada do jogo simulado a partir do momento em que a existência dos conflitos é percebida o desempenho da empresa começa a decrescer na mesma proporção em que os níveis de conflitos são atingidos, e ao iniciar a segunda temporada do jogo, os conflitos que permaneceram desde a temporada anterior e que posteriormente no decorrer das rodadas foram solucionados, o desempenho da mesma foi melhorando gradativamente a medida que os conflitos eram solucionados e a comunicação voltava a ativa.

Apesar de não poder inferir que o conflito começou antes da empresa começar a obter maus resultados, é possível observar que a presença do mesmo foi significativa para o declínio da empresa e que a partir do momento em que foi solucionada a ascensão da empresa sendo visível, não obstante a experiência adquirida anteriormente também teve sua parcela de contribuição.

A presença de diferentes personalidades e experiências sociais formando um mesmo grupo foi fator agravante dos níveis de conflito, senão do surgimento do mesmo.

Dentro desta empresa, foi possível observar e identificar todos os níveis de conflito, juntamente com algumas formas de lidar com eles, exercidas pelos integrantes, o que contribuiu para o sucesso da análise e correlação com a parte conceitual descrita anteriormente.

Este estudo contribui para a prevenção do surgimento/e identificação dos conflitos que possam vir a existir na estrutura organizacional, visto que o nível e tipo de conflito existente pode vir a ser útil para a organização, portanto é sugerido uma maior atenção em casos de possíveis conflitos para que a atuação seja de forma preventiva, a melhor forma para a solução dos conflitos sem que abale de forma perene as estruturas da organização.

A carência de instrumentos para aferir em concreto os níveis de conflito, a falta de anotações feitas em tempo real da existência dos conflitos, se atendo em ser uma pesquisa expo-facto, observacional e participativa, tendo a possibilidade de algum dado importante ter se perdido durante esses processos, visto que o intervalo de tempo de uma temporada a outra do jogo foi de no mínimo um semestre.

Por questões de tempo, também se tornou inatingível aumentar a amostra, estendendo a pesquisa a outros grupos, até mesmo para confeccionar algum método de coleta de dados e instrumentos de mensuração.

É preciso que mais estudos sejam realizados, considerando de forma mensurável as outras variáveis que influenciam/geram os conflitos, como personalidade, influência social, cognição social, atitudes, percepção, motivação, entre outras.

Também seria interessante após a mensuração dessas variáveis observar não somente de que forma influenciam/geram os conflitos, como de que maneira cada tipo de personalidade e bagagem experiencial lidam com a existência de conflitos no grupo. Além de ser interessante realizar um estudo analítico e sequencial desde a percepção do conflito, testando em grupos diferentes, diferente modelos de administração de conflitos, analisando as respostas que cada um daria a esses modelos, podendo até indicar o modelo de administração de conflitos mais adequado para cada situação.

## Referências

CAETANO, A., & VALA, J. **Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas**. Lisboa: RH Editora, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

DIAS, V. **Simulab alia teoria, prática e pesquisa em administração**. Disponível em: <<http://www.usp.br/agen/?p=11994>>. Acesso em 20 de junho de 2011.

NASCIMENTO, E. M. e EL SAYED, K.M., **Administração de Conflitos**. In\_Volume V – Gestão do Capital Humano, Coleção Gestão Empresarial – FAE Business School, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002, Cap. 04 – p. 47-56. Disponível em : <[http://www.fae.edu/publicacoes/colecao\\_gestao.asp](http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp)>. Acesso em: 18 de junho de 2011.

POWDITCH, J. L. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

RAHIM, M. A. Referent role and styles of handling interpersonal conflict, 1986. IN: McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais**. [2007]. Disponível em : <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>>. Acesso em: 18 de junho de 2011.

RELATÓRIOS Trimestrais: Turma VAD00058 noturno. Disponível em : <<http://www.simulab.com.br/portal/mod/simulator/reports.php?id=160&a=33&t=industry>>. Acesso em: 18 de junho de 2011.

ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, 1996. IN: McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais**. [2007]. Disponível em : <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>>. Acesso em: 20 de junho de 2011.

SAUAIA, A. C. A., **Laboratório de Gestão: Simulador Organizacional, Jogo de Empresas e Pesquisa Aplicada**. São Paulo: Editora Manole, 2008.

THOMAS, K. W. Conflict and negotiation processes in organizations, 1992 In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, Vol. 3, pp. 651-717.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.