

AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL DOS PARTICIPANTES DOS JOGOS DE EMPRESAS EM RELAÇÃO AOS SEUS GRUPOS DE TRABALHO

UB-00044010-3

SOFÍA INÉS NIVEIROS, M. Eng. (*)
 MAURÍCIO CAPOBIANCO LOPES, M. Eng. (**)
 BRUNO HARTMUT KOPITTKE, Dr. (***)

RESUMO: *Para uma boa performance gerencial, neste tempos de mudanças rápidas e constantes, um profundo conhecimento técnico sobre planejamento, custos, produção controle de qualidade e vendas não é suficiente. Outras habilidades e conhecimentos tem se tornado fundamentais; como a compreensão do elemento humano, suas motivações, ações, interações e trabalho em grupo. Desta forma, este artigo apresenta aspectos comportamentais observados em participantes durante aplicações do Jogo de Empresas LIDER e GI-EPS. O estudo avalia os jogadores considerando seu engajamento e participação nos respectivos grupos, permitindo um maior entendimento e sensibilidade sobre os aspectos que permeiam as jogadas. Ao final do artigo, conclui-se que a sintonia do trabalho em equipe é um fator fundamental na determinação de resultados positivos dos participantes.*

PALAVRAS-CHAVE: Jogos de empresas; comportamento; trabalho em equipe.

1. INTRODUÇÃO

Os seres humanos aprendem melhor por intermédio da experiência própria. Aprender fazendo só tem sucesso quando o feedback dos atos for rápido e não ambíguo. Quando se age num sistema complexo, as conseqüências dos atos não são imediatas e são ambíguas, e muitas vezes estão distantes em tempo e espaço. Por isso, quando se atua por experiência, geralmente não se sente as conseqüências das mais importantes decisões, perdendo, deste modo, o objetivo "aprender".

Os jogos de empresas proporcionam meios para que os participantes aprendam, na prática, a lidar com seus mais importantes problemas

surgidos no decorrer do dia a dia. Os jogos, ao comprimir tempo e espaço, possibilitam que se realizem experiências e se aprenda as conseqüências de nossas decisões no futuro e em partes distantes da organização. Os jogos criam um

cenário para forjar objetivos e experimentar uma grande variedade de estratégias e diretrizes que poderiam ser usadas para alcançá-los. São um campo de treinamento para equipes administrativas, um lugar onde elas aprenderão em grupo enquanto tratam de resolver seus problemas mais importantes referentes à empresa.

Neste campo de treinamento, desenvolvido e aplicado pela

Engenharia de Produção e Sistemas na UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), usam-se os Jogos de Empresas

"Os jogos de empresas proporcionam meios para que os participantes aprendam, na prática, a lidar com seus mais importantes problemas surgidos no decorrer do dia a dia"

(*) Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC (e-mail: niveiros@eps.ufsc.br).

(**) Professor do Departamento de Sistemas e Computação da FURB (e-mail: melopes@furb.rct-sc.br).

(***) Professor do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC.

(GI-EPS e LÍDER) para o aprendizado de equipes administrativas. Considera-se muito importante a análise comportamental de ditas equipes, pois considerando-se que virtualmente todas as nossas atividades acontecem num contexto grupal, uma compreensão ampla dos grupos e suas dinâmicas é uma parte essencial da formação gerencial, por isso este estudo exporá uma análise desses grupos. Tentar-se-á que as análises sejam o mais exaustiva possível, expondo conhecimentos dos comportamentos individuais e grupais, apresentando alguns eventos relacionados ao envolvimento dos alunos/participantes das simulações nas empresas virtuais e para que nossas análises sejam o ponto de partida para posteriores estudos motivacionais e de melhoramento em

eficiência administrativa e gerencial, levando em conta ditas observações comportamentais.

2. ANÁLISE COMPORTAMENTAL DOS PARTICIPANTES NOS JOGOS DE EMPRESAS

A tabela 1 apresenta algumas observações referentes ao grupo ou indivíduos e as posições assumidas por eles frente às situações analisadas durante o decorrer dos jogos de empresas. A tabela apresenta as primeiras observações do primeiro contato com a dinâmica dos grupos participantes no decorrer das simulações empresariais nos jogos.

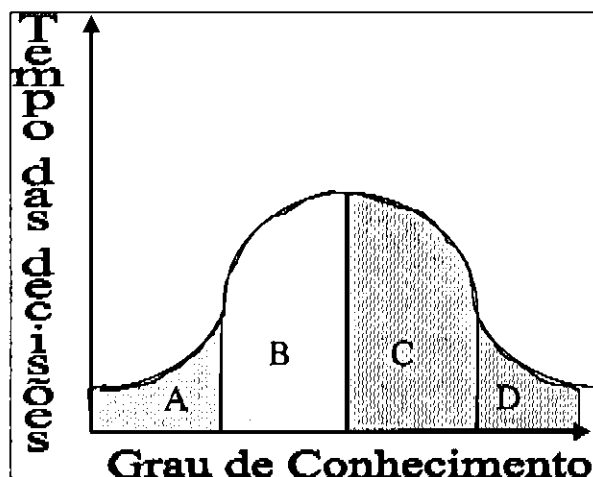
Tabela 1 - OBSERVAÇÕES DOS ANIMADORES SOBRE OS PARTICIPANTES NO DECORRER DOS JOGOS DE EMPRESAS

Observações	Comportamento 1	Comportamento 2	Comportamento 3
Quando o problema a ser resolvido tem apenas uma resposta certa	a rapidez com que surge a solução unânime varia diretamente com o grau de habilidade do membro mais capacitado.	uma vez que a probabilidade de que o grupo contenha um membro altamente habilitado varia diretamente com o tamanho do grupo, a rapidez com que a solução aparece varia diretamente com o tamanho do grupo.	e é muito complicado, exige uma divisão de funções.
Quando o problema a ser resolvido tem uma solução correta que não pode ser verificada	a exatidão aumenta com o tamanho do grupo, já que os erros tendem a cancelar-se mutuamente	a exatidão aumenta com o maior nível de habilidade existente no grupo	a concordância unânime de que foi alcançada uma solução será difícil
Quando um problema a ser resolvido não tem uma resposta correta e verificável	a rapidez com que é atingida uma conclusão varia inversamente ao tamanho dos grupos.		
Tipos de contribuições eficientes identificadas como resultados dados pelos membros	sugestões corretas	críticas corretas	sugestões que funcionam como "avalancha propulsora".
Quando o grupo está mal organizado ou com conflitos, parece-se com um grupo competitivo	a obtenção de objetivos por um membro impede que outros membros realizem o seu próprio trabalho	os membros retêm informação reciprocamente	os membros comunicam sentimentos hostis e críticas
Quanto menor o número de escolhas à disposição dos membros	mais depressa será resolvido o problema	menor será o número de erros e mais facilmente serão corrigidos os erros que houver	mais facilmente é percebida pelos membros a organização da trama

Das diversas aplicações dos jogos de empresas observou-se também uma relação entre o nível de conhecimento e o tempo utilizado nas tomadas de decisões. Conforme a figura 1, observa-se que as pessoas enquadradas "A", com pouco/sem conhecimento do assunto, o tempo para adotar uma decisão é mínimo. Isto geralmente acontece pela falta de interesse pelo assunto, e a falta de informações os leva a tomar as decisões intuitivamente. Através dos grupos enquadrados em "B", observa-se que a medida em que o

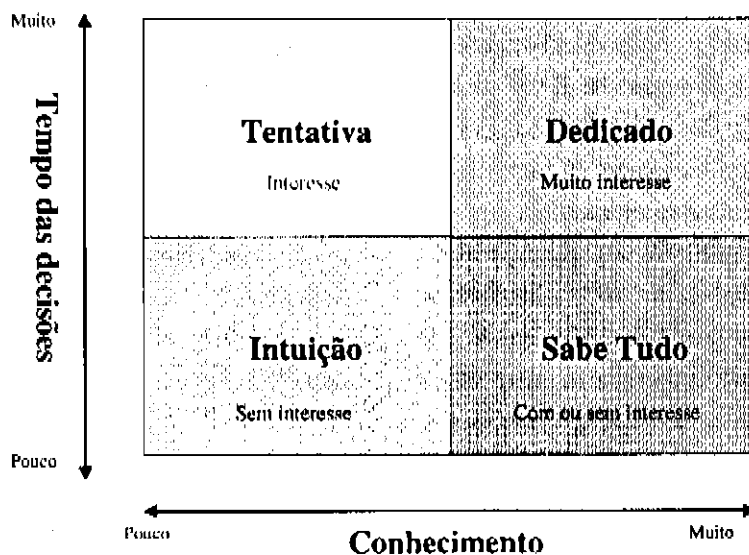
grau de conhecimento da equipe aumenta, os membros se envolvem mais com o jogo e utilizam mais tempo para discutir e se posicionar frente à decisão. A área "C" mostra que as pessoas que realmente assimilaram a teoria relevante do jogo, quanto mais conhecimento referente a este tem, menos tempo de discussão precisam. Por último existem os participantes enquadrados em "D", que às vezes por experiência prática, profissão na área, etc. estão sempre certos e com a razão.

FIGURA 1 - RELAÇÃO ENTRE GRAU DE CONHECIMENTO E TEMPO UTILIZADO NAS TOMADAS DE DECISÕES



Os perfis dos alunos foram enquadrados também em quatro quadrantes, como pode-se observar na figura 2:

FIGURA 2 - RELAÇÃO ENTRE NÍVEL DE CONHECIMENTO E CATEGORIA DOS PARTICIPANTES



Finalizando, cabe ressaltar que os participantes dos jogos de empresas virtuais, que conseguiram se entrosar com sua equipe de trabalho, que participaram de todas as decisões e

que conseguiram entender, em modo gerail o processo do jogo, ficaram muito satisfeitas com este, independente da posição de sua empresa no ranking final.

3. COMO SE ATINGEM OBJETIVOS CONFORME A ANÁLISE DE COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS:

Podemos observar duas situações a serem analisadas durante as aplicações dos Jogos de Empresas:

(1) *quando os membros do grupo têm igual força ou habilidade para desempenhar uma determinada tarefa.* Neste caso, a adição de mais um membro aumentaria a força do grupo, porém diminuiria a contribuição média feita pelos membros. Isto porque a contribuição de cada homem é marginal. Assim, ressaltamos que a força total dos grupos não é a soma das forças individuais dos membros. O produto do grupo é o resultado não só da força de cada membro, mas também do efeito que o esforço de cada membro tem sobre o esforço dos outros membros. Concluímos nesta situação que quando os participantes têm igual força e habilidade para desempenhar uma tarefa, esta será desempenhada mais rapidamente e com mais exatidão caso não haja interação entre os membros, a não ser que trabalhem com a técnica de Delfos.

(2) *quando existe um grau desigual de habilidade entre os membros.* Nesta situação quanto mais pessoas houver no grupo, espera-se mais probabilidades que exista um membro que seja mais hábil e assim tenha-se uma solução rápida. Observou-se que, quando o grupo mostrava sinais de cansaço, alguém introduzia um ângulo inteiramente diferente, chamando a atenção e animando novamente para avalanches de sugestões, sucessivamente até a decisão por uma alternativa de solução ao problema. Com diferenças de habilidade, e tendo cada participante que atingir uma solução, a interação faz com que membros menos dotados resolvam o problema devido à ajuda que recebem dos membros mais dotados, assim valendo a pena formar um grupo. Quando o grupo é muito grande recomenda-se a inclusão de um técnico, se o grau de habilidade é desigual entre os membros e se o problema têm uma solução possível de ser verificada por todos. Este técnico terá por objetivo auxiliar e orientar os integrantes.

Qualquer que seja a constituição dos grupos, homogênea ou heterogênea, eles são cumulativamente mais eficiente do que o indivíduo. Cada membro tem uma contribuição

especial a dar ao grupo para sua sobrevivência e a faz isso à sua própria maneira.

4. ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO E DO GRUPO NA COMPETIÇÃO INTER-GRUPAL

Nos Jogos de Empresas os indivíduos participam de uma situação competitiva entre os grupos. A competição inter-grupal começa quando o aplicador do Jogo de Empresas divide a turma em grupos. O próprio conceito de divisão de trabalho definido por Schein (1982) implica em uma redução da comunicação e da interação entre os grupos. Isto, devido ao fato dos grupos serem diversas unidades interdependentes.

Quando executam as tarefas propostas, os integrantes estão sob contínua pressão para o bom desempenho, constantemente observando-se e comparando-se com os outros grupos. Geralmente, esta rivalidade aumenta a velocidade na resolução do problema (descoberta de Dashull, 1930). Segundo Deutsch (1949), o grupo cooperador é mais vagaroso. O ambiente dentro do grupo torna-se mais empresarial, exigindo-se mutuamente entre os integrantes lealdade, seriedade e não sendo tolerada a dissidência. A presença física não é uma condição necessária para a conformidade às normas do grupo. A situação vencer-perder provoca uma maior obsessão na competição, resultando em pressões impostas que são aceitas pelos indivíduos dos grupos em conflito. O indivíduo tenderá a avaliar o sucesso de acordo com os limites e espécies aprovados pelo grupo ao qual procura conformar-se, comparando-se com a posição em relação aos outros grupos concorrentes.

5. ANÁLISE DA INTERAÇÃO GRUPAL EM PROCESSOS DE DECISÃO OBSERVANDO O COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS

A tarefa do grupo de tomada de decisão face a um dado jogo é chegar a um acordo unânime quanto a uma diretriz de ação. Esse acordo depende de uma combinação dos valores dos membros e os fatos à sua disposição. A seqüência da tomada de decisão exige, portanto, a troca de informação e

opiniões antes que seja possível alcançar um acordo. Todas as outras contribuições para a discussão são irrelevantes para o problema em consideração e devem ser tratadas como expressão de idiosincrasias pessoais.

O grupo, em ação decisória, tende a forçar a produtividade na avaliação e tomada de posição de cada um de seus membros, criando um padrão mínimo de comportamento (padrão de comportamento grupal). Os resultados decisórios do indivíduo tendem a facilitar-se e a aumentar de tonus mesmo que percam algo em qualidade.

As resoluções do grupo dispensam a coação do líder do grupo que é substituída pela pressão grupal. A coação, assim, não se encarna num indivíduo, evitando as resistências e a agressividade dirigida ao líder.

6. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE UM GRUPO MADURO E PRODUTIVO

Quanto mais tempo os indivíduos participarem de uma equipe, tendem a reagir exigindo mais flexibilidade no processo de liderança. Lauro Lima (1969) mostra as características observadas nos grupos maduros e produtivos, às quais correspondem num paralelo notável com as observadas nas equipes de trabalho dos jogos de empresa, estas são:

- progredem com eficiência em direção ao objetivo; gastam o mínimo de tempo com detalhes irrelevantes;
- dispendem o mínimo de esforço organizando o trabalho; conseguem o máximo de realizações tipicamente grupais;
- melhoram a participação de seus membros pelo grupo-análise;
- admitem as limitações do processo democrático renunciando à manipulação;
- permitem ampla liberdade de expressão de pontos de vista e os respeita;
- permitem que cada um tenha seu próprio comportamento pela espontaneidade;

- mostram alto grau de comunicabilidade, levando todos a participar;

- identificam com facilidade os objetivos e fins, caminhando em linha reta;

- agem com método e estabelecem regras intelectuais e de relacionamento;

- sabem encontrar soluções para os impasses com imaginação e originalidade;

- enfrentam a realidade e trabalham com fatos, superando o subjetivismo;

- permitem a liderança dos mais aptos, fazendo variar a coordenação;

- distribuem o trabalho de acordo com as aptidões de cada membro do grupo;

- cuidam de cada um de seus membros como se fosse condição de sua sobrevivência;

- equilibram a produtividade com o bem-estar do grupo, sem exagerar um dos pontos;

- sabem modificar as regras para melhor progredir, possuindo flexibilidade;

- evitam as situações que destruam a unidade do grupo;

- superam facilmente os impasses da vida grupal.

7. ELEMENTOS CRIATIVOS CAPTADOS NA ORGANIZAÇÃO GRUPAL DURANTE O DECORRER DAS SIMULAÇÕES

A criatividade floresce melhor num ambiente dinâmico e tolerante. As pessoas criativas podem ser incômodas; questionam como as coisas são feitas, atrapalham a rotina e suas idéias exigem verificação e ajuste. Para incentivar e administrar criatividade, os administradores tem que compreender o processo de criação, saber escolher gente com capacidade criadora, saber estimular o comportamento criativo e criar um clima organizacional que promova a criatividade.

A criatividade se promove melhor num clima permissivo, num clima que estimule a busca de novas idéias e novas maneiras de se fazer as coisas. Na maioria dos grupos

"A CRIATIVIDADE SE PROMOVE MELHOR NUM CLIMA PERMISSIVO, NUM CLIMA QUE ESTIMULE A BUSCA DE NOVAS IDÉIAS E NOVAS MANEIRAS DE SE FAZER AS COISAS"

observam-se quatro possíveis características nos estilos que são: (1) um ambiente descontraído, sem tensão; (2) relacionamento bom para o indivíduo, com a troca educada de idéias, mas sincera, entre os membros; (3) comportamento motivado pelo interesse no problema, e não pela preocupação com o que se tem a ganhar a curto prazo; (4) falta de penalidade associada a qualquer idéia ou posição declarada.

A análise desenvolvida nos Jogos de Empresas permitiu encontrar os seguintes elementos como características das organizações dedicadas:

- tem pessoas que dão idéias
- canais de comunicação abertos
- política heterogênea dos componentes
- indica pessoas que não são especialistas para resolver problemas
- tem uma orientação objetiva, baseada em fatos
- mais descentralizada; diversificada
- folga administrativa; tempo e recursos para absorver os erros
- atos de se assumir riscos, tolera e espera que se corram riscos
- os integrantes se distraem no trabalho
- liberdade para discutir idéias
- os mais estruturados proporcionam um ambiente estável e seguro que dá liberdade de movimentos aos participantes dedicados.

8. CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS DE COMPORTAMENTOS GRUPAIS DURANTE A CONFRONTAÇÃO COM AS OUTRAS EQUIPES NOS JOGOS DE EMPRESAS

Quando os grupos se encontram em competição, os resultados dessa competição podem alterar a dinâmica dos comportamentos inter e intra-grupais. Os fenômenos observados são três:

Inicialmente, durante a confrontação, cada grupo começa

a ver o outro como um inimigo e não como concorrente. Assim mesmo, observa-se que frente ao competidor os padrões de liderança se consolidam passando de um estilo democrático para um autoritário e intimidativo. Nestas situações o objetivo torna-se claro e a questão é vencer a qualquer preço. Observa-se que na maioria das vezes, no início, as rodadas se realizam com muita cautela. A objetividade cede lugar à subjetividade e a lealdade ao grupo de referencia se torna mais importante que a lógica pelo clima empresarial.

Quando o grupo vence o jogo geralmente torna-se mais coeso, fechando-se no seu sentimento vitorioso, de ser o melhor, o vencedor, o bom. Esse sentimento de potência leva-o a liberar a tensão, afrouxando o seu espírito

de luta, relaxando e descuidando-se com o tempo. O grupo, nesse estado de euforia, concentra-se mais na satisfação das necessidades de seus membros e declina das atenções na realização de suas tarefas. A complacência do vencedor o faz achar que o resultado positivo confirma o estereótipo positivo que tem sobre si mesmo, e o negativo sobre o grupo concorrente. Isso leva-o a não fazer uma avaliação crítica sobre seu desempenho e o de seu concorrente. Não aprende com a experiência, nem sobre si mesmo, nem sobre o processo vivido, que são os objetivos dos Jogos de Empresas.

A terceira posição estudada é quando há uma situação crítica, resultando em perdedores, situação difícil de aceitar. Na derrota procura-se um bode expiatório para colocar a culpa. Como não é possível responsabilizar alguém de fora, a culpa pela derrota é jogada de um para o outro, ou é colocada no jogo em si. No clima de tensão emergem conflitos latentes e não resolvidos. O perdedor tem maior dificuldade de manter um comportamento cooperativo intragrupal, pois seu objetivo é trabalhar arduamente para vencer na próxima etapa da competição. A aprendizagem aparentemente negativa o leva a fazer revisões sobre si mesmo pela não aceitação do estereótipo negativo, levando-o a estruturar-se e organizar-se melhor, surgindo a tendência de na futura etapa ser o vencedor.

"QUANDO O GRUPO VENCE O JOGO GERALMENTE TORNA-SE MAIS COESO, FECHANDO-SE NO SEU SENTIMENTO VITORIOSO, DE SER O MELHOR, O VENCEDOR, O BOM"

Esta experiência negativa vivenciada no decorrer do jogo deve-se basicamente aos participantes terem: opiniões divergentes, falta de comprometimento e responsabilidade dos componentes das equipes no decorrer das jogadas, dificuldades em reunir a equipe e falta de consenso na tomada de decisões. Isto evidencia que a participação na simulação não viabilizou um amadurecimento dos princípios de liderança situacional, qualidade total, e gestão participativa, refletindo, assim, que os participantes (possivelmente acostumados ao aprendizado passivo), não conseguiram aprender a relevância da cooperação, reciprocidade, comprometimento e processo criativo para o desenvolvimento da produtividade grupal.

9. CONCLUSÃO

A importância dos aspectos psico-sociológicos vividos na interação humana dentro das organizações passou a ser uma realidade iniludível para poder-se lidar de forma competente com situações que, bem administradas, melhoram a vida e a produtividade da empresa. Numa economia baseada em idéias mais do que em objetos ou em técnicas mecânicas, para produzir, os trabalhadores pensantes só poderão criar ou interagir de forma ótima se estiverem devidamente integrados, pois eles serão "a cadeia produtiva da nova fábrica". Assim, todo estudo voltado para grupos de trabalho será, em última instância, um estudo da "nova produtividade".

Ao passar do enfoque do indivíduo para o de equipe, descobriu-se uma dinâmica que só pode ser entendida pelas análises de fenômenos grupais. O trabalho apresenta esses fenômenos de grupos acreditando que sua análise ajudará na eficiência das rodadas dos Jogos de Empresas, melhor diagnosticando erros, permitindo a adoção de comportamentos mais adequados à administração de uma situação dada.

Observa-se o grande impacto do "clima" na produtividade do grupo em relação aos jogos de empresas e acredita-se que uma abordagem adequada e competente

que parta das análises de agir do grupo levará a um tipo de intervenção eficaz pelo animador, que melhorará os resultados das aplicações dos Jogos de Empresas.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. Ed. Pioneira, São Paulo, 1992.

CASTILHO, Áurea. *Liderando Grupos: um enfoque gerencial*. Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1992.

KLEIN, Josephine. *O estudo de grupos*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1972.

----- *O trabalho de Grupo*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

LAPASSADE, Georges. *Grupos, Organizações e Instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

LIMA, Lauro O. *Treinamento em dinâmica de grupos no lar, na empresa, na escola*. Rio de Janeiro: Paidéia, 1981.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

SCHEIN, E. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUZA, Tatiana P. S. *Vivências grupais na aplicação do jogo de empresas LÍDER: ação e simulação no processo de aprendizagem vivencial*. Florianópolis, 1997. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina.

STONER, James A. F. *Administração*. 2a ed., Ed. Prentice/Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1995.