

Impacto da Gestão de Conflitos num Ambiente de Negócios Simulado

Márcio Cesar da Silva Filho

(Graduando em Administração/UFF) E-mail: marciocesarsf@yahoo.com.br

Juliana Rodrigues Nogueira

(Graduanda em Administração/UFF) E-mail: juliananogueira@inb.gov.br

Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar e entender um ambiente organizacional em conflito, para compreender as relações humanas inerentes a este processo. O Jogo de Empresas mostrou-se uma ferramenta relevante para o estudo de conflitos, sendo que no ambiente simulado surgiram questões similares ao descrito na literatura. Destacamos a possibilidade de se utilizar o simulador para realizar treinamentos de gestão de conflitos.

Palavras-chave: Conflitos; Liderança; Simulação; Clima Organizacional.

1. Introdução

Toda organização depende de pessoas, muitas empresas têm deixado de ver seus funcionários como apenas mais um recurso e estão começando a se preocupar com o desenvolvimento de habilidades. De acordo com Brum (2015) o talento humano tem se tornado foco, onde a perspectiva das empresas é gerenciar e valorizar seus colaboradores, com um portfólio de competências, que no cotidiano organizacional se traduz em conhecimento, habilidades e atitudes. Segundo Brum (2007):

O êxito da empresa dependerá de como iremos atrair o potencial humano, capitalizando em desempenho diferenciado, para atender os seus interesses e as necessidades das pessoas... Para tanto, é necessário que a organização resgate valores que reforcem a importância e a necessidade de entender o comportamento humano, pois cada indivíduo apresenta uma personalidade, uma forma de agir e pensar, oferecendo subjetividades que vem a constituir um bom ambiente organizacional. Há uma relação direta entre organização e indivíduos, entendida como recíproca, a qual depende de fatores como (ambiente interno e externo), estrutura (padrões de relacionamento), e processos (comportamentos estabelecidos pelo meio) para que a organização possa alcançar o sucesso, concretizando seus objetivos e trazendo benefícios para todos. (BRUM, 2007).

Neste contexto surge um importante questionamento. Qual o impacto dos conflitos dentro e fora da organização? É impossível falar de pessoas sem tocar no tema conflitos! Indivíduos com diferentes históricos familiares, oriundos de diversas partes do país, com características de aprendizagem diferentes, perspectivas e desejos diversos, acabam por conviver num mesmo ambiente organizacional. Como gerir estes conflitos? Como a empresa deve agir de maneira a maximizar as competências das pessoas sem ser prejudicada por estes conflitos? Será que os conflitos estão condicionados à experiência e às expectativas de um indivíduo? Nesse contexto surge a figura do gestor de conflitos. Segundo Santos (2008):

Para compreender a importância do líder renovador nos atuais modelos de gestão, faz-se necessário uma breve reflexão do que se deve buscar para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, para tanto faz-se necessário a valorização do

principal ativo de uma empresa que é o seu pessoal, e deve-se levar em consideração ainda, o principal ativo de cada pessoa, que é a sua competência profissional. (SANTOS, 2008).

O preparo e o desenvolvimento da equipe constituem uma das principais responsabilidades do gestor. Neste sentido, deve-se dar muita importância à cultura da organização. De acordo com Santos (2008) apud Thévenet (1985):

O interesse pelo clima organizacional traduz esta preocupação: um bom clima resulta em boas relações internas com expectativas reciprocamente satisfeitas. Sabe-se que um dos maiores resultados das experiências realizadas na Western Electric foi o de mostrar a importância do clima organizacional para a produtividade. (THÉVENET, 1985).

Segundo Santos (2008), em meio a um ambiente competitivo, seja externo (negociação com clientes e fornecedores), seja interno (busca por promoções e defesas de opinião em reuniões), existe um grupo de empresas que conseguem ter um bom relacionamento com seus empregados. Segundo Santos (2008), criar e manter um ambiente de trabalho saudável, não é só uma questão de humanismo, mas de estratégia. Funcionários mais felizes ajudam a gerar lucros maiores.

O objetivo deste trabalho é identificar e entender um ambiente organizacional em conflito, para compreender as relações humanas inerentes a este processo.

2. Revisão Teórica

2.1 Conceituação

Para melhor entendimento, apresenta-se a seguir, de maneira sucinta, alguns conceitos referentes ao tema estudado:

2.1.1 Cultura Organizacional

Segundo Chiavenato (2004), cada organização tem sua cultura organizacional ou cultura corporativa. Fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional.

2.1.2 Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional, dado por Chiavenato (2004), “traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes. Assim, ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.”

2.1.2 Ambiente Organizacional

Conforme Kanpik (2006), ambiente é tudo que envolve uma organização, é o universo vasto e complexo que compõe outras empresas, grupos, etc. É do ambiente que as organizações conseguem os recursos para seu funcionamento e é para o ambiente que produzem.

2.1.3 Gestão baseado em competências

O modelo de gestão de pessoas baseado em competências defendida por Kanpik (2006), promove um direcionamento para o desenvolvimento das competências dos

colaboradores porque são as pessoas que constroem relacionamentos, transformam metas em uma ação e, ainda, buscam novos desafios.

2.1.4 Gestão de clima

Segundo Araújo e Garcia (2009), as pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados. O clima organizacional encontra-se ligado à satisfação pessoal dos colaboradores e pode estar associado a fatores como: desempenhar plenamente suas funções, ambiente agradável (tanto o ambiente físico quanto ao relacionamento com os demais atores organizacionais), política de cargos e salários, segurança familiar, entre outros.

2.2 Ambiente simulado

Os jogos de empresas surgiram nos Estados Unidos, em 1956, com o jogo *Top Management Simulation*, desenvolvido pela *AMA-American Management Association*. Os primeiros jogos de empresas foram uma adaptação dos jogos existentes na área militar, para o ambiente empresarial. Os jogos de empresas se constituem de cenários criados a partir de situações bem próximas da realidade, permitem ensaiar diversas estratégias, experimentando diversos resultados possíveis.

Com o advento dos computadores os jogos de empresas tiveram um grande impulso, quando se permitiu que fossem elaborados modelos de jogos mais complexos. Por meio da simulação empresarial é possível experimentar determinados resultados que seriam técnica ou economicamente inviáveis da serem obtidos no ambiente real. O que caracteriza o processo de tomada de decisão num ambiente simulado, é a noção de que os efeitos percebidos pelos participantes sejam considerados como sucesso ou fracasso, pois, caso contrário não haveria riscos reais com relação ao seu emprego. Por outro lado, a seriedade com que os participantes deverão se comportar no processo decisório está relacionada diretamente com os objetivos da atividade.

Segundo Sauaia (1990), o jogo de empresas consiste em uma experiência vivencial. De acordo com Sauaia (2004), vinte anos após a introdução dos jogos de empresas na academia (1974) havia uma crença de que os simuladores não eram uma ferramenta educacional completa, mas poderiam complementar outros métodos educacionais. Mesmo na atualidade, a eficácia dos jogos de negócios, como forma de treinamento para tomada de decisão tem sido questionada. No entanto, no que se referem a relacionamentos interpessoais, as dificuldades existentes no ambiente simulado não devem diferenciar muito das encontradas na realidade.

Nesse contexto, o estudo dos conflitos ocorridos durante a fase de negociação com cliente/fornecedores e durante o processo de tomada de decisão para escolha de qual estratégia ser utilizada durante a simulação torna-se relevante. Pode-se afirmar que existem poucos estudos práticos sobre a gestão de conflitos dentro do ambiente empresarial, pois, muitas organizações, vivem fechadas em si mesmo, e não admitem que tais conflitos existam.

É difícil para um pesquisador inferir o que é real e o que não é neste ambiente, pois muitos colaboradores acabam por não expor sua maneira de pensar. Nesse contexto, o estudo dos conflitos num ambiente simulados de jogo de negócios, pode ser mais eficaz para se determinar a dinâmica de relacionamento entre os indivíduos dentro de um ambiente empresarial.

2.3 Comportamento humano

Na atualidade, o equilíbrio do comportamento dentro de uma equipe é fator de extrema necessidade, pois para uma organização conseguir atingir suas metas, é necessário que todos estejam dispostos a buscarem resultados em conjunto. As pessoas precisam, cada vez mais, se sentirem necessárias e reconhecidas em suas vidas. De acordo com Chiavenato (2009, p. 66):

Embora se possam ver as pessoas como recursos, isto é, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimento, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidades, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. (CHIAVENATO, 2009, p.66).

Com esse pensamento, segundo Brum (2015), pode-se dizer que o comportamento humano é reflexo da maneira pela qual o indivíduo vê a realidade que o cerca. Ainda de acordo com Brum (2015) a percepção, no entanto, nunca é exata e pura, ela é sempre resultado de experiências, que são afetadas por fatores como: a mudança de humor e até mesmo o ambiente em que se está inserido. É importante ressaltar que a percepção sempre estará condicionada à experiência e às expectativas de um indivíduo. Segundo Chiavenato (2009), o comportamento das pessoas apresenta algumas características:

O homem proativo: o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações.

O homem é social: a participação em organizações é importante na vida das pessoas porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas ou grupos.

O homem tem diferentes necessidades: as pessoas são motivadas por uma diversidade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte.

O homem percebe e avalia: a experiência da pessoa com o seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termo de suas próprias experiências passadas em função daquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e valores.

O homem pensa e escolhe: o comportamento humano é proposital, proativo e cognitivamente ativo. Pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve executa para lidar com estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais.

O homem tem limitada capacidade de resposta: a capacidade é limitada de acordo com o que pretende ou ambiciona. As pessoas não são capazes de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas. As diferenças individuais fazem com que as pessoas tenham comportamentos variados. (CHIAVENATO, 2009).

Sendo assim, Brum (2015) afirma que não existe comportamento ideal ou perfeito para se formar um grupo. Cabe identificar o perfil de cada componente e dentro da particularidade de cada um, buscar extrair os melhores resultados.

2.4 Comportamento organizacional

De acordo com Brum (2015), a questão do comportamento organizacional remete para a importância do desenvolvimento do comportamento do indivíduo dentro de uma organização. Segundo Robbins (2005), o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas. De acordo com Brum (2005), preparar pessoas e organizações para um ambiente desafiador exige um contínuo repensar sobre relacionamentos entre dentro da organização. Brum (2015) afirma que conhecer pessoas, processos de grupos, cultura organizacional e seu modo de interação tornou-se uma exigência essencial para qualquer gestor no mundo dos negócios.

2.5 Modelos mentais

A expressão modelo mental surgiu em 1943, no livro *“The Nature of Explanation”*, escrito pelo psicólogo escocês Kenneth Craik, que se referiu à expressão como sendo uma representação de elementos e situações do ambiente. O conceito de modelo mental tem sido aplicado por psicólogos e cientistas cognitivos desde os anos quarenta e, gradativamente, tem adentrado no campo da administração.

Pode-se definir a percepção que as pessoas têm do mundo como sendo um modelo mental. Por meio dessa percepção, elas orientam-se para a tomada de decisões. A experiência individual influencia os modelos mentais e, por isso, eles podem ser mudados. Nesse contexto é necessário compreender os modelos mentais de cada indivíduo dentro de uma organização, pois estão diretamente ligadas ao comportamento, dentro de grupo.

Segundo Brum (2015) o que move as organizações são as pessoas, as quais constituem o desenvolvimento e sucesso nas atividades, sendo que cada pessoa possui suas personalidades e comportamentos, os quais são influenciados pela cultura organizacional e exercem a influência nos processos organizacionais. Tudo o que se faz tem um significado e reflete pressupostos e vivências anteriores assimiladas ao psiquismo individual. Conhecendo como funcionam esses elementos será possível estimar as atitudes e condutas de cada um.

A questão do equilíbrio emocional e do relacionamento entre os colaboradores não pode ser tratada de forma superficial. Colaboradores com problemas de relacionamentos interferem diretamente na produtividade. Segundo Brum (2015) nem sempre todos conseguem separar o pessoal do profissional e nem se relacionar de forma amigável com todos. Gerenciar esses conflitos deve ser parte das responsabilidades da organização para com seus colaboradores.

2.6 Conflitos

Segundo Costa (2013), gerenciar conflitos no século XXI compreende habilidade competitiva que pode agregar um diferencial à organização, sobretudo em tempos nos quais se evidencia que as corporações dependem de pessoas e de suas inter-relações. De acordo com Costa (2013) é imprescindível um olhar profissional sobre as incidências de conflitos nas organizações. O conflito nem sempre foi encarado positivamente pela administração, especialmente pela escola clássica de administração. Mesmo a teoria das relações humanas tendia a vê-lo como algo que precisava ser resolvido para se evitar maiores problemas. Atualmente a corrente interacionista encara o conflito não apenas como natural e até mesmo desejável, sobretudo quando deseja dinamismo, criatividade. Podemos distinguir duas formas de conflitos: O conflito disfuncional: quando prejudica o desempenho do grupo e o conflito funcional: quando contribui para o desempenho do grupo. A Figura 01 mostra uma representação de como o conflito pode interferir no desempenho de um grupo.

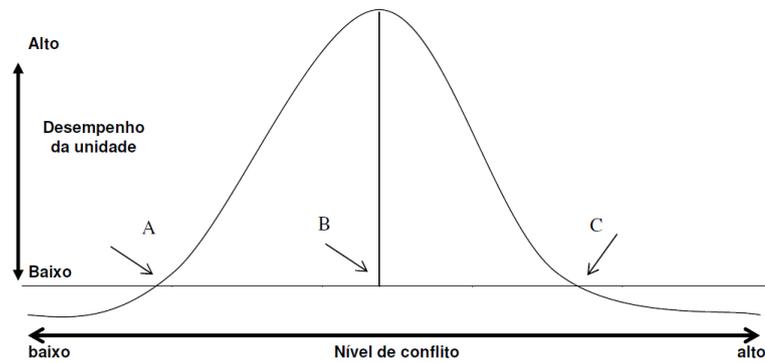


Figura 01 – A interferência do conflito no desempenho

A Figura 02 mostra um quadro explicativo descrevendo as situações mostradas na Figura 01.

Situação	Nível de conflito	Tipo de conflito	Características internas da unidade	Desempenho da unidade
A	Baixo ou nenhum	Disfuncional	Apática, estagnada, insensível às mudanças; ausência de novas idéias	Baixo
B	Ótimo	Funcional	Viável, autocrítica, inovadora	Alto
C	Alto	Disfuncional	Rompedora, caótica, não-cooperativa	Baixo

Figura 02 – Descrições da interferência do conflito no desempenho
Fonte: ROBBINS, S. P. (2005)

Na literatura, existem hoje dois modelos para a descrição e a análise dos conflitos nas organizações: os modelos estruturais, que procuram identificar e compreender as condições gerais de desenvolvimento do conflito, sendo que alguns deles restringem o foco à natureza humana e às relações intergrupais. E os modelos processuais, que buscam compreender e descrever a dinâmica de uma situação de conflito, concentrando-se no comportamento das partes envolvidas no processo. Estes modelos são complementares no entendimento do fenômeno e destes pode-se construir uma abordagem diagnóstica do entendimento do conflito, composta por três níveis de análise, a saber: Análise Estrutural do conflito; Análise Dinâmica do conflito; Análise Diacrônica do conflito.

2.5.1 Análise estrutural do conflito

Para melhor compreender o conflito, torna-se extremamente importante a compreensão do contexto em que estão inseridas as partes envolvidas no processo. Para a análise estrutural, devem-se levar em consideração, isoladamente, quatro parâmetros para a compreensão do comportamento das partes envolvidas. São eles:

Predisposições: são as características pessoais do indivíduo que influenciam seu comportamento nas diversas situações.

Previsões: consistem na compreensão de sua posição estratégica e do comportamento da outra parte; é a estimativa do comportamento da outra parte.

Pressões: são aquelas advindas dos mandantes e do próprio grupo a que o indivíduo pertence.

Forças em jogo nas negociações: geralmente estão associadas a dois aspectos genéricos: o controle de recursos raros e/ou obstáculos à satisfação de uma das partes. Isto leva os atores a tomarem posições divergentes e iniciarem o processo de negociação.

Quadro de referência: diz respeito à cultura organizacional, ou seja, o conjunto de valores, pressupostos, regras, normas, ritos e outros elementos normativos que exercem uma coerção e influência sobre as partes e que contribuem decisivamente para o comportamento.

Os comportamentos possíveis mencionados nos parâmetros acima estão relacionados a seguir na Figura 03:

Competição	Quando a parte busca a satisfação de seus próprios interesses em detrimento do interesse da outra parte. É abordagem típica do "eu x ele" ou "nós x eles".
Evasão	A parte reconhece o conflito mas tenta evitá-lo, suprimi-lo ou livrar-se dele. Um exemplo é simplesmente tentar ignorar um conflito ou evitar pessoas com quem se tem discordâncias.
Acomodação	É o contrário da competição, ou se seja, é quando uma parte abre mão de seus interesses em prol da outra parte.
Acordo ou compromisso	Quando as partes estão dispostas a fracionar o objeto do conflito e aceitar uma solução satisfatória parcial para ambas as partes.
Colaboração	Quando as partes buscam esclarecer suas diferenças e obter resultados mutuamente benéficos. É abordagem típica do ganha-ganha.

Figura 03 – Estilos de comportamento

Fonte: ROBBINS, S. P. (2005)

2.5.2 Análise dinâmica do conflito

Este nível de análise busca a compreensão daquilo que é produzido no momento em que as partes envolvidas no conflito interagem, enquanto estes estão num processo de influência recíproca. A dimensão desta análise coloca o conflito como um processo interativo em que o comportamento de uma das partes é parcialmente determinado pelas reações da outra. As relações aqui são geralmente de duração determinada e são desencadeadas por fatos que se tornam relevantes a uma das partes envolvidas.

2.5.3 Análise diacrônica do conflito

Este nível de análise se preocupa em verificar o que os dois primeiros não observam que é a modificação da dinâmica com a progressão de um conflito, ou seja, a evolução ou involução do conflito. A análise diacrônica pode evoluir segundo dois estágios distintos, por meio dos processos descritos a seguir:

- ✓ Deterioração da percepção do outro: aqui as partes têm uma percepção deteriorada, mas ainda estão relacionadas.
- ✓ Acentuação da coerção em relação ao outro: ocorre com a quebra de comunicação. A escalada do conflito assume um caráter mais estratégico, indo da simples ameaça à obstrução sistemática à destruição da outra parte.

2.5.4 Gestão de conflitos

Segundo Santos (2008), antes de gerenciar os conflitos, é necessário que o líder tenha consciência que a sua principal função está diretamente ligada à motivação das pessoas. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. Santos (2008) afirma que o conflito é muito mais que um simples desacordo ou desavença: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos. O conflito pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes: entre pessoas ou entre um conjunto

de pessoas. Santos (2008) apud Chiavenato (2004) existem três abordagens quanto à administração de conflitos que podem servir como suporte nas tomadas de decisões:

Abordagem Estrutural: nessa abordagem o líder vai encontrar apoio para as tomadas de decisões, baseando-se no fato de que o conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gerente conseguir conscientizar os grupos de que eles têm interesses em comum, eles deixarão de perceber seus próprios objetivos como incompatíveis... O gerente, dentro dessa abordagem estrutural, poderá utilizar ainda os sistemas de recompensas formais da organização. Utilizando um sistema de incentivos para recompensar o desempenho conjunto, de dois ou mais grupos, a organização cria um objetivo comum.

Abordagem de Processo: nessa abordagem o gerente pode se sobressair diante das situações conflitantes, através da modificação do processo, ou seja, de uma intervenção no episódio do conflito... Dentro dessa abordagem o gestor pode resolver seus conflitos das seguintes formas; A primeira é a desativação do conflito. Ocorre quando uma parte reage cooperativamente, em vez de agressivamente, ao comportamento de conflito do outro, encorajando comportamentos menos conflitantes ou desarmando o conflito. A segunda maneira é a reunião de confrontação entre partes. A intervenção nesse processo pode ser feita pela reunião de confrontação que procura reunir face a face às partes conflitantes, exteriorizando as emoções, discutir e identificar as áreas do conflito e localizar solução do tipo ganha/ganha antes de qualquer solução precipitada e a terceira maneira, dentro dessa abordagem, é a colaboração. É utilizada pelo gerente, depois de ultrapassada a oportunidade de desativação e de reunião de confrontação. Na colaboração, as partes trabalham juntas para solucionar problemas, identificar soluções do tipo ganha/ganha.

Abordagem Mista: e a última das abordagens, mas é a que procura administrar o conflito tanto com aspectos estruturais como processuais. A solução inclui intervenções sobre a situação estrutural e sobre o episódio conflitivo. A primeira maneira mista é influenciar o processo de conflito por meios estruturais, como a adoção de regras para solução de conflitos. A segunda maneira mista é criar “terceiras partes” dentro da empresa de modo que estejam disponíveis a qualquer momento para ajudar na solução do tipo ganha/ganha dos conflitos que surgem. Uma parte em conflito pode se comunicar com a outra por meio de indivíduos formalmente responsáveis pela tarefa de comunicação entre partes conflitantes. São os chamados papéis de ligação que podem ser exercidos pelo pessoal de ligação ou pelas equipes de trabalho intergrupais. (SANTOS, 2008 APUD CHIAVENATO, 2004).

Para que um líder possa ter sucesso em sua administração, é necessário que ele gerencie os conflitos, e evitar ao máximo o sentimento de insatisfação, pois funcionários satisfeitos ajudam a empresa a obter resultados cada vez melhores O sucesso do líder, está na sua habilidade de mediação.

3. Justificativa

Segundo Brum (2015), trabalhar com diversas personalidades é um desafio no mundo organizacional. Os diversos tipos de comportamentos e personalidades podem prejudicar todo um trabalho de integração entre equipes. Sendo assim, é imprescindível que as empresas atentem para os conflitos. A situação problemática remete a uma reflexão sobre a importância do tema, pois, como descrito anteriormente, os comportamentos dos colaboradores possuem relação direta com a sua produtividade e, conseqüentemente, com a lucratividade. É neste momento que o presente estudo se justifica, pois, pretende-se instigar a seguinte reflexão: qual a influência do conflito dentro das organizações num ambiente de competição simulado? Por

meio da pesquisa bibliográfica foram verificados conceitos como: ambiente simulado, comportamento humano, comportamento organizacional, modelos mentais, conflitos. Este trabalhou buscou clarear as ideias sobre a influência do comportamento humano dentro das organizações, levantar questões sobre as relações profissionais e verificar a validade do ambiente de gestão simulado em estimular conflitos.

4. Metodologia

Os dados para elaboração deste estudo foram coletados em uma disciplina denominada Laboratório de Gestão Simulada II do curso de Administração da Universidade Federal Fluminense. Este trabalho apoia-se no tripé conceitual proposto por Sauaia (2008): simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. Foi utilizado o ambiente “Grego Mix” do software Shadow Manager. O software é um conjunto de simuladores em que diversos ambientes podem ser preparados de acordo com a necessidade do docente. Para simplificar, neste estudo o ambiente GregoMix será denominado “simulador”.

No simulador de negócios os participantes assumem a gestão de uma empresa fictícia e se envolvem em um processo de tomada de decisão ao longo de 8 rodadas (equivalente a 2 anos no simulador, 1 rodada = 1 trimestre). A cada rodada do jogo, as decisões são tomadas para um período trimestral com base na previsão do cenário econômico indicada nos relatórios, nas decisões e resultados públicos dos concorrentes (preço e volume de vendas) e nos resultados individuais de cada empresa. Para a tomada de decisão, os participantes interagem dentro da sua empresa para a definição de estratégias e táticas, bem como definir os níveis de produção, volumes de vendas, orçamentos de marketing, contratação de funcionários, treinamento salários, entre outras variáveis. Para tal, cada participante tem sua função específica na empresa sendo elas: Presidente, Diretor Financeiro, Diretor de Marketing, Diretor de Produção, Diretor de Recursos Humanos. O ambiente simula a relação entre empresas pertencentes à mesma cadeia de suprimentos, de produtos eletrônicos com as empresas divididas em indústria e atacado. O cenário econômico e político simulado é estável sendo negociados inicialmente três produtos no mercado: Alfa, Beta e Ômega. Os produtos possuem características distintas em termos de ciclo de vida, demanda e faixa de preço. Aos atacadistas é fornecido como cenário inicial, o capital social disponível, número de vendedores, despesas fixas e produtos em estoque.

O método utilizado para a pesquisa foi exploratório, que de acordo com Lima (2014) consiste em identificar as variáveis importantes para, em estudos posteriores, aprofundar e detalhar o tema. Geralmente neste método utiliza-se um levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que atuam na área, observação direta do fenômeno, usando instrumentos não estruturados para coleta de dados e com a análise dos dados sendo qualitativa. No entanto, além do levantamento bibliográfico e da observação do fenômeno, também foram aplicadas outras técnicas como a entrevista como fonte de aquisição de dados. Demo (1996), afirma que na prática mesclamos todos acentuando mais este ou aquele tipo de pesquisa, opinião que vai ao encontro de Sellitz et al. (1974), ao afirmarem que os tipos de estudo não se separam nitidamente. Desta forma, podemos afirmar que o presente trabalho pode assumir diferentes tipologias metodológicas se analisadas cada fase dos procedimentos, não sendo esta característica, uma exclusividade deste trabalho. Sendo assim, este estudo pode ser classificado, de acordo com Martins (1994), como um estudo de caso, ao apresentar a experiência da pesquisa de clima organizacional de um grupo social, especificamente, membros da empresa TechnoMarket da disciplina Gestão Simulada II do segundo semestre de 2016, além disso, pode ser classificado como pesquisa prática, segundo definido por Demo (2000), uma vez que, teve explícita a finalidade de intervenção na realidade social

investigada, cujo método corresponde ao da pesquisa-ação, em que, geralmente, os dados são devolvidos às pessoas estudadas para possíveis intervenções.

A pesquisa-ação foi realizada pela presidente e diretora de Rh, na empresa TechnoMarket, e entrevista realizada pelo diretor de marketing da VR-Eletrônicos, para os quatro diretores restantes (Marketing, Produção, Planejamento, Financeiro) da TechnoMarket e para os diretores do fornecedor VR-Eletrônicos, ao qual se teve maior número de negociações (terceira rodada em diante). Os entrevistados da TechnoMarket foram identificados como (A1, A2, A3, A4) por questão de privacidade. Quando necessário os entrevistados serão identificados por função gerencial no jogo simulado. Até o momento de fechamento do artigo somente um diretor da VR-Eletrônicos respondeu ao questionário. Isso não invalida o mesmo, pois foi observado, por meio da pesquisa-ação durante as negociações reclamações do fornecedor e durante apresentação final dos resultados das empresas, sendo gravado inclusive em vídeo pelo gestor do jogo. Inicialmente, a intenção era tratar dos conflitos somente durante o jogo, porém muitas vezes ao identificá-los e tratá-los, constatava-se que os conflitos não aconteciam somente durante o jogo e sim a cada encontro, seja presencialmente ou por meio de reuniões à distância por meio eletrônico. Alguns dos principais aspectos apresentados por Thiolent (1992) foram também considerados no presente trabalho, sendo:

- ✓ A interação entre pesquisadores e pessoas envolvidas na situação pesquisada;
- ✓ O resultado desta interação é a priorização dos problemas/soluções a serem pesquisados;
- ✓ O objeto investigado foi a situação social e os diversos problemas encontrados nela;
- ✓ O objetivo da pesquisa-ação é resolver ou mesmo esclarecer os problemas observados;
- ✓ Existe um acompanhamento das ações durante todo o processo e além de objetivar as ações em direção à solução dos problemas, também incorre no aumento do conhecimento dos pesquisadores e do nível de consciência das pessoas envolvidas.

Para a realização da pesquisa, a técnica escolhida foi a aplicação de questionário semiestruturado, auto preenchível, de auto percepção, com as variáveis definidas com base na cultura e gestão da empresa. A resposta ao questionário da pesquisa foi nominal e opcional. O questionário foi composto por um cabeçalho com a identificação das características básicas do entrevistado, como nome, sexo, idade, formação acadêmica e experiência profissional. Num segundo cabeçalho, foi solicitado as informações relativas ao jogo de negócios, como função na empresa, função na empresa durante a disciplina de Gestão Simulada – I, tipo de empresa (indústria ou atacado). O questionário apresentou 23 questões abertas. As questões de 1 a 16 eram relativas ao clima interno da empresa enquanto as questões de 17 a 23 foram direcionadas para o clima externo (clientes/fornecedores). As entrevistas buscaram esclarecimento acerca das seguintes questões:

- ✓ O que é clima organizacional na empresa para você?
- ✓ As suas expectativas foram atendidas dentro da empresa? Como está a motivação, os relacionamentos e o espírito de equipe?
- ✓ Todos trabalharam em função de um objetivo comum? Todos conhecem a missão, objetivos e metas da empresa?
- ✓ Qual a sua percepção quanto às políticas de Gestão de Pessoas? Os Gerentes delegaram bem?
- ✓ O que é conflito para você?

- ✓ O que foi considerado uma situação de conflito na sua empresa?
- ✓ Quais os tipos de conflito foram mais frequentes?
- ✓ Houve conflitos durante a negociação? Os conflitos foram entre os colaboradores da empresa ou com as outras empresas durante a negociação?
- ✓ Como lidar com os conflitos entre as pessoas de mesma hierarquia? E com as pessoas de diferente hierarquia? Houve necessidade de mediação do gestor?
- ✓ Qual a sua percepção quanto às políticas de mediação de conflitos da empresa? Os Gerentes conduziram bem o processo? Deram aberturas para discussão em grupo?
- ✓ Houve reuniões sistemáticas entre os colaboradores da empresa?
- ✓ Houve algum tipo de conflito durante as reuniões sistemáticas entre os colaboradores da empresa?
- ✓ Houve algum indivíduo que foi mediador do conflito?
- ✓ Qual o nível de satisfação obtido na solução do conflito?
- ✓ Quais as razões que levam um indivíduo a ser tornar mediador do conflito?
- ✓ O que você aprendeu em termos de conflitos e sua mediação/solução com o Jogo Simulado e as rodadas? Você aplicaria os conhecimentos no mercado de trabalho?

Estes questionamentos foram utilizados por Michelin (2003) em seu estudo de caso. O conteúdo proveniente dessas entrevistas permitiu que fossem vislumbradas algumas perspectivas interessantes para a pesquisa.

5. Análise descritiva dos resultados

A TechnoMarket é uma empresa do ramo atacado, atuando em eletrônicos no mercado Brazil. Ela foi composta por três alunos da graduação em Administração e dois alunos do mestrado em Administração, totalizando 5 integrantes, 40% homens e 60% mulheres. A média de idade dos integrantes da empresa é 32 anos. Com exceção de uma integrante, todos os outros integrantes já possuíam experiência profissional prévia declarada, sendo um tecnólogo, especialista em finanças, gestor de projetos e um engenheiro. Esses dados são relevantes, visto que em muitos momentos, foram utilizados conceitos e experiência profissional para as tomadas de decisões, conforme respondido por A4 ao ser perguntado se ele aplicaria os conhecimentos aprendidos em relação a conflito no mercado de trabalho: “Na verdade foram aplicados conhecimentos obtidos no mercado de trabalho e estes foram aprimorados durante a simulação.”

Na primeira rodada, as três integrantes da graduação já tinham se conhecido na aula anterior e já possuíam conhecimentos prévios de LAGOS I. Os dois integrantes do mestrado compareceram, porém um teve que ir embora, devido a problemas pessoais. Durante a simulação foi possível indicar as seguintes causas prováveis de geração de conflito: a rapidez do jogo, integração do aluno do mestrado, a execução de atividades paralelas e um integrante a menos em relação as outras equipes.

A primeira atividade em grupo do jogo foi a elaboração do plano de gestão. Um esboço do plano de gestão foi elaborado por um integrante, embora o plano devesse ser feito por todos. Portanto, mesmo dividindo tarefas naquele momento, algumas atividades dependiam do outro para serem feitas. As diretorias foram escolhidas de acordo com a preferência de cada um. Houve acúmulo da função presidente e diretora de Rh, pois o grupo entendeu naquele momento que era a melhor decisão a ser tomada.

Na primeira rodada, a principal percepção/decisão foi que as negociadoras perceberam que nenhum concorrente estava comprando alfa. Dali surgiu o primeiro objetivo da empresa, ser líder de mercado em alfa. Nessa rodada não teve conflito aparente. O ambiente

organizacional, definido por Knapik (2006) como universo vasto e complexo que compõe as outras empresas e grupos, mostra sua força, pois conforme observado e assinalado por A2, ocorreram alguns conflitos com indústrias na segunda rodada, sendo que, quase não foi negociado nenhum produto.

Durante a fase de negociação, foi possível perceber uma certa confusão dentro da empresa, pois enquanto se estava tomando as decisões (estratégicas) para a rodada, as demais empresas já estavam negociando. Assim como no mercado, o jogo simulado necessita de decisões rápidas, organização e entrosamento entre os membros da equipe. Todos entrevistados tinham nítido que o clima organizacional da empresa não estava bom, que o ambiente estava conturbado e que havia problemas na gestão. A4 acrescenta que nas primeiras rodadas a forma como o presidente apresentava suas expectativas foi considerado como conflito na empresa. Para evitar conflitos, todos se mantiveram calados. O que evidencia segundo a literatura, uma evitação por meio de comportamento evasão, no qual se evita pessoas que se tem conflito.

O clima organizacional encontra-se ligado à satisfação pessoal dos colaboradores, ao pleno desempenho das suas funções e ao relacionamento com os demais atores organizacionais. E estes três fatores estavam sendo motivadores de um conflito. O conceito de liderança era diferente para o presidente e o restante da equipe. Enquanto para a equipe a decisão final e a distribuição de tarefa era da Presidente, esta já tinha claro que com a definição das funções, cada um iria seguir ou criar estratégias para cumprir o plano de gestão.

Além do problema de comunicação, fica nítido que o modelo mental de cada um, fazia os membros da equipe se orientar e criar estruturas diferentes para a tomada de decisões. Faltou percepção do líder em ouvir as necessidades e verificar o perfil de cada membro da equipe, distribuir tarefas adequadas, de forma aumentar a satisfação destes e melhorar consequentemente o clima organizacional e evitar potenciais conflitos. Este comportamento se estendeu até a quarta rodada.

Logo após a quarta rodada, um mediador eleito pelo grupo, colocou as expectativas do grupo em relação à gestão. Durante a abordagem houve comportamento de competição, pois havia uma percepção deteriorada entre as partes. Após análise da Presidente, esta fez uma análise de perfil da equipe, propôs distribuição de tarefas, esquema de reposição em caso de falta, justificativa de ausência, planejar as estimativas de compra e venda antecipadamente e que as decisões fossem tomadas em coletivo. Portanto, após mediação, a gestora apresenta uma abordagem do tipo ganha-ganha, evidenciando que houve colaboração.

O entrosamento e a organização foram perceptíveis, pois o grupo começou a respeitar as opiniões de cada um; os integrantes tiveram maior interesse em estudar sua função no jogo e trazer opiniões coerentes; as decisões foram tomadas mais rapidamente devido ao bom entendimento entre os participantes. O grupo evidencia na apresentação final que o organograma era horizontal. Porém, A1 afirma que a palavra final era da presidente. A4 evidencia que quando precisou da palavra final para uma decisão, esta demorou no tempo de resposta. Estas colocações refletem que, embora todos evidenciam que a situação conflituosa foi sanada e que a satisfação do grupo foi satisfatória, não houve um completo rearranjo do modelo mental em relação ao papel do líder no grupo.

Os resultados da empresa a partir da sexta rodada, começaram a cair, porém não tem correlação com o clima organizacional ou com conflitos. Somente após a última rodada que o grupo percebeu que a política de distribuição de dividendos feita no último período de cada ano não acompanhava o crescimento do patrimônio líquido e, portanto, não trazia o retorno esperado aos acionistas e o desempenho do grupo, era medido em torno do retorno ao acionista. Na sexta rodada, devido à mudança do negociador habitual da TechnoMarket,

houve um conflito entre este e o fornecedor VR-Eletrônicos em relação a preços praticados dos produtos. Os preços considerados absurdos e diferenciação na negociação foi o motivo do conflito, porém a negociação foi fechada e a VR-Eletrônicos se sentiu prejudicada e mudou a postura na sétima rodada, não dando preferência para a TechnoMarket. Foi necessário o negociador habitual, presidente da empresa, mediar o conflito e após, esclarecimentos de ambas as partes, a negociação se estabeleceu no estilo ganha-ganha.

6. Conclusão

Com o gerenciamento de conflitos realizado na empresa TechnoMarket fica claro que, antes de gerenciar os conflitos, é necessário que o líder tenha consciência que a sua principal função está diretamente ligada à motivação das pessoas (SANTOS, 2008). A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe.

Gerenciar conflitos no século XXI compreende habilidade competitiva que pode agregar um diferencial à organização, sobretudo em tempos nos quais se evidencia que as corporações dependem de pessoas e de suas inter-relações (COSTA, 2013). A empresa deve agir de maneira a maximizar as competências das pessoas sem ser prejudicada por estes conflitos.

O ambiente de simulação do jogo de negócios gerou alguns conflitos entre os participantes. O impacto dos conflitos dentro da organização foi claramente identificado na insatisfação e na forma do grupo trabalhar. E fora da organização o impacto foi o fechamento de portas e quase a não concretização da negociação, o que refletiria diretamente nos resultados da empresa.

Neste contexto, foi possível correlacionar os conflitos ocorridos com o descrito na literatura, de maneira que podemos afirmar que o jogo de negócios é um ambiente propício para o estudo de conflitos e também pode ser utilizado para treinamentos de líderes com habilidade para gerir tais conflitos. Os conflitos estão condicionados à experiência e às expectativas de um indivíduo conforme evidenciado no diferente modelo mental sobre o papel de um líder na empresa Technomarket. Ainda assim, não é possível propor uma solução padrão que se aplique a qualquer conflito, pois a natureza das relações humanas torna tal tarefa impossível.

Pode-se afirmar que conflitos existem e sempre existirão em todos os grupos. Conflitos organizacionais saudáveis devem ser estimulados em níveis desejáveis para que haja novas ideias. O ambiente simulado permite aos estudantes exercitarem a capacidade de negociação e solução de conflitos, proporcionando uma vivência prática.

7. Contribuições

Para pessoas que exercem liderança em qualquer área este trabalho mostra a importância da habilidade de gerenciar conflitos, sendo esta uma competência interpessoal essencial para gestores e sugere necessidade de maior atenção para o tema. Conflitos não são sempre negativos, pois funcionam como fonte de mudanças. Segundo Lima (2014), ao contrário do que muitos pensam, conflitos podem ser uma demonstração de competência de uma equipe. A contribuição do artigo é agregar à disciplina conhecimento sobre os conflitos durante a simulação.

8. Limitações

Uma limitação deste estudo foi a amostragem reduzida porque a pesquisa-ação foi realizada somente no ambiente organizacional de uma empresa e de sua maior fornecedora, no qual construiu parceria. Outro fator de impacto, é o fato de que os autores deste trabalho,

estavam envolvidos diretamente na simulação, desta forma, a imparcialidade da pesquisa pode ser questionada, por outro lado, a vivência dos conflitos é real, e não apenas observada.

Gestão de conflitos é um tema amplo e com literatura científica variada, mas a aplicação do estudo de conflitos em sistemas de gestão simulados é um tema novo e com literatura mais restrita. Um fator que foi verificado é que os trabalhos sobre gestão de conflitos são mais teorizados com poucos estudos dentro de empresas, pois estas não abrem espaço ou não dão valor necessário para este tema, além de que estudos de caso de relacionamento entre pessoas, não podem ser correlacionados diretamente, como em uma relação linear, pois a bagagem individual de cada pessoa, em cada ambiente, gera infinitas possibilidades. Segundo Lima (2014) trata-se de um assunto subjetivo, não exato, onde as variáveis de estudo não podem ser medidas precisamente e muito menos julgadas constantes para outros estudos, sendo a percepção do pesquisador um fator fundamental no desenvolvimento e eficiência do trabalho.

9. Proposições para novos estudos

A observação dos conflitos existentes durante o jogo de negócios deve ser realizada por um período de tempo maior e com um número maior de empresas sendo observadas de maneira a ampliar a amostragem e verificar se existe algum conflito de maior ocorrência. Outro tema de interesse é a possibilidade que uma ou mais empresas recebam treinamentos sobre gestão de conflitos antes do início da simulação de modo que poderia se verificado e comparado o desempenho de pessoas treinadas em gestão de conflitos com pessoas sem experiência na área.

10. Referências

- ARAÚJO, L. C.G; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2.ed., 2009.
- BRUM, M. A Influência do comportamento humano dentro das organizações. **Revista Pós-Graduação: Desafios Contemporâneos**. v. 2, n. 3, P.181-198, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 8.ed., 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, J. O. et al. Gestão de conflitos: estratégias adotadas em unidade básica de saúde. **Revista de Administração em Saúde**. v. 15, n. 61, p.134-140, 2013.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1996.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo, Atlas, 2000.
- KANPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpx, 2006.
- LIMA, N. Gestão de Conflitos nos Jogos de Empresas. **Revista LAGOS**. v. 2, n.2, p.58-72, 2014.
- MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MICHELON, R. M. C. **Conflito e negociação: estudo de caso de uma indústria de transformação do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.

- SANTOS, R. A. O líder e o processo de gestão de conflitos. **Revista São Luis Orione**. v. 1, n. 2, 2008.
- SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de gestão**: educação vivencial com pesquisa aplicada. IX Convibra–Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2004.
- SAUAIA, A. C. A. **Jogos de empresas**: Tecnologia e Aplicação. Dissertação (Mestrado)–, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.
- SELLTIZ; WRITSMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo, 1992.