

Sociometria nos Jogos Empresariais Simulados: Um Estudo das Interações entre o Indivíduo e o Grupo

Rayanne Paraizo de Abreu Silva

(Graduada em Administração/UFF) e-mail: rayanneparaizo@id.uff.br

Bruno Koenigkan Lopes

(Graduado em Administração/UFF) e-mail: brunokoenigkan@id.uff.br

Letícia Duarte Andrade

(Graduada em Administração/UFF) e-mail: leticiadandrade@yahoo.com.br

Resumo

O presente artigo procurou estudar os indivíduos e as empresas dentro do ambiente organizacional simulado. Classificou-se os diretores das empresas em grupos, times ou equipes e para isso optou-se pela utilização de um questionário para a turma de graduação de Administração na Universidade Federal Fluminense do Pólo de Volta Redonda, sendo orientados a responder a treze perguntas para a coleta de dados. Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo e aplicado. O objetivo do estudo foi entender se no ambiente simulado de jogos organizacionais, as amizades interferem ou não nos resultados das empresas, ou seja, se os diretores tendem a beneficiar seus amigos a obterem um bom resultado nos jogos simulados. Foi aplicada também a Sociometria, um estudo que classifica os indivíduos em painéis, pontes, estrelas ou integrantes isolados. Conclui-se que a maioria dos diretores se encaixavam em times e a minoria em grupos e equipes, entretanto, alguns diretores não responderam a pesquisa, tornando o ambiente simplificado e não real em si.

Palavras-chave: Sociometria; Indivíduo; Grupo; Time; Equipe; Jogos Empresariais.

1. Introdução

O problema analisado pelo grupo foi a dificuldade de realizar negócios com grupos que não eram formados por pessoas conhecidas, como por exemplo, um Atacado formado por alunos de uma turma antiga em que os participantes das equipes daquela empresa não conheciam os demais alunos da turma. Dessa forma, foi feita uma associação entre uma empresa desconhecida entrando no ramo de um mercado com alta concorrência. Claramente sofreriam com barreiras por parte dos diretores amigos (Atacados e Indústrias), porém, algo surpreendente ocorreu, a empresa conseguiu um bom rendimento mesmo com suas adversidades e cenário desfavorável. Inicialmente, devido aos diretores dessa empresa não serem conhecidos dos demais participantes do jogo, a empresa foi claramente prejudicada na rodada de abertura. Pois como todos se conheciam, exceto os diretores desse Atacado, todos fecharam rapidamente seus negócios, levando a diretoria deste Atacado a comprar de quem restou. Esse detalhe gerou o questionamento se a amizade afeta o ambiente dos jogos, seja ela na hora de realizar uma compra de um Atacado para uma Indústria ou na escolha dos diretores no começo do Laboratório de Gestão Organizacional Simulada II. Para isso buscou-se conhecer melhor as empresas concorrentes durante o jogo e dessa forma, fez-se o uso de

questionários para saber se as empresas na hora das compras e vendas preferiam ganhar dinheiro, como no mundo real, ou se preferiam apenas passar na disciplina ajudando os próprios amigos, deixando de vender para quem oferecia mais por um produto. Por exemplo, a empresa de atacado amiga em determinado momento deseja comprar Beta a R\$1800,00 e a que é desconhecida compraria a R\$1850,00. Mesmo assim, a venda foi assinada para os amigos, dessa forma houve preferência declarada a empresa amiga e desfavorecimento no mercado aos novos diretores. Dessa maneira, foi feito um estudo a fim de orientar os novos diretores do Laboratório de Gestão Organizacional Simulada a sobreviverem nas empresas e a sanar algumas dúvidas sobre o comportamento organizacional.

2. Revisão Teórica

2.1. O indivíduo e o grupo – Interações em grupo

Para que se torne possível o entendimento do modo de agir das pessoas ao participarem de um jogo de gestão organizacional simulado é importante distinguir algumas maneiras de interação. Ao estudar gestão de pessoas é notória a dificuldade de desvincular a vida pessoal da profissional sem qualquer alteração no desempenho profissional. É quando estamos inseridos no ambiente organizacional que convivemos com outras pessoas e desta maneira nos desenvolvemos. O ser humano é biopsicossocial. Seu lado biológico, psíquico e social geram “a edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo enquanto indivíduo e autor de sua própria história e fixar limites” (CHANLAT, 1993). Sendo assim, é perceptível que pessoas levam para seu ambiente de trabalho suas maneiras de viver, sentir, agir, pensar e ser. Suas motivações, competências, habilidades e aptidões no convívio com o grupo facilitam o desenvolvimento humano e conseqüentemente profissional. Negligenciar esse fato dificulta as melhorias na gestão de pessoas. A fragmentação entre a individualidade e a coletividade necessita ser bem estudado.

As organizações perceberam que a mudança do trabalho individual para o trabalho em conjunto poderiam aumentar a produtividade, a eficiência, a eficácia e a competitividade. Trabalho em conjunto pode ser entendido como trabalho em time, grupo e equipe. Definiremos e distinguiremos tais conceitos.

No time tem-se pessoas em pequenos grupos com capacidades que se complementam e a partir de um mesmo objetivo gerenciam suas ações e responsabilidade de maneira a alcançar uma missão. Grupo é quando pessoas se juntam e exploram determinado assunto de maneira a estabelecer uma interação entre si ainda que não tenham um objetivo muito claro. Fela Moscovici (1994) conceitua equipe como “um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. A equipe é um grupo com funcionamento qualificado”.

2.2. Sociometria - Técnica para analisar as interações nos grupos

A sociometria é utilizada para o estudo de relações entre as pessoas dentro de um grupo social, mostrando os subgrupos existentes. A sociometria colabora com as organizações para a implementação de pesquisas sobre as relações de seus funcionários e para uma melhor estruturação da empresa. É conhecida como a ciência das interações humanas nos grupos que apura as informações das relações interpessoais nas organizações para identificar os padrões de relações, conhecidos como: painéis, estrelas, pontes e indivíduos isolados.

Panelas são grupos de pessoas que são permanentes e envolve o emocional dos integrantes. Estrelas são as pessoas que não estão envolvidas em um grupo, tem um maior número de ligações com outras pessoas, os que são mais populares, mais procurados pelos outros integrantes de um grupo. Pontes são as pessoas que facilitam as ligações entre dois grupos ou panelas, porque pertencem a ambos. Indivíduos isolados são aqueles que não fazem parte de nenhum grupo.

Weil Et Alii (1967) diz que a sociometria é um teste criativo, que serve para observar, descrever e medir a interação dos grupos, ou seja, a relação entre todos os indivíduos de um grupo. Esse teste sociométrico é aplicado através de um questionário onde os participantes terão de escolher que grupo quer pertencer de acordo com os indivíduos que querem ter em seu grupo. As questões são feitas em conformidade com possíveis características de relacionamento interpessoal.

O levantamento sociométrico realizado, é uma ferramenta que vai indicar se os indivíduos dos grupos do jogo de empresas da disciplina de Lagos II estão em interação, se formam panelas, se algum indivíduo forma uma ponte ou se há algum isolado, com garantia de que as informações coletadas não serão divulgadas, que nenhum integrante que participou da pesquisa saberá das escolhas do outro. Na sociometria essa fase de assegurar a confidencialidade das informações é importante para garantir a qualidade da pesquisa realizada, pois na pesquisa os indivíduos dizem quais são as suas escolhas, com quem preferem trabalhar, preferem ter relações pessoais, entre outras coisas. Para Moreno (1992) “as escolhas são fatos fundamentais em todas as relações humanas. Elas são de primeira ordem existencial e não exigem qualquer justificção especial, desde que sejam espontâneas e verdadeiras para quem escolhe. Assim, quando as pessoas levam em conta suas redes sociais, descubrem com quem e com que frequência preferem compartilhar suas atividades.”

Na sociometria é avaliado o indivíduo em suas interações sociais, o indivíduo no que ele compõe no grupo, se ele colabora e de que forma colabora ou se é um indivíduo só, sem relações com outros. Dessa forma, para se tornar um membro eficiente, Beal, Bohlen e Raudabaugh dizem que a pessoa tem de se avaliar e ajudar aos seus companheiros de grupo a se avaliarem objetivamente, para que assim possam se tornar membros melhores e participem mais eficientemente das atividades em grupo.

2.3. Jogos de Empresariais Simulados

Os jogos militares da China serviram como ponto inicial do que se entende por Jogos de Empresas. Ocorreram por volta de 3000 anos A.C. com a simulação de guerra Wei-Hai. Também se tem notícias de “Jogos de Guerra” na Índia com o nome de Chaturanga e sabe-se que George Venturini, em Schleswig, no ano de 1978 criou o mais elaborado Jogo de Guerra chamado New Kriegspel. Os Jogos de Guerra evoluíram para o que se entende hoje como Jogos de Empresas e foi aplicado pela primeira vez em 1957, patrocinado pela American Management Association, na Universidade de Washington.

Jogos simulados podem ser usados como ambiente de pesquisa e treinamento, oferecendo vantagens e desvantagens ao se investigar temas importantes (GENTRY & SCHIBROWSKY, 1990). Os jogos de empresas objetivam entender como as pessoas processam os dados recebidos e tomam decisões em um local simulado que se parece com o ambiente real empresarial. Tais jogos apresentam forte potencial para pesquisa ao forçar os participantes a entenderem sobre estruturas de mercado, as diversas variáveis que alteram os resultados de companhias e saberem agir psicologicamente de maneira a conseguir boas negociações independentes de ciclos de amizade.

“Os jogos de empresas são adequados para prover laboratórios de pesquisa para experimentos controlados em estratégia empresarial” (WOLFE E CASTROVIOVANNI, 2006). Muitos outros temas são estimulados pelos jogos empresariais como conhecimentos de microeconomia, preços no varejo, estilos de liderança, marketing associado a propaganda, comportamento empresarial, planejamento estratégico, processo decisório, desinvestimentos. Um ponto que difere o jogo simulado da vida real empresarial é a possibilidade de medir resultados após identificar e controlar as variáveis.

Somente na década de 70 começaram os estudos com jogos de empresas no Brasil ainda importando jogos americanos. Começaram com Tanabe (1973), em seguida com Martinelli (1987), Beppu (1984) e finalmente Sauaia (1989) que apresentou a primeira tese de doutorado sobre jogos simulados.

3. Problema de Pesquisa

O objetivo do artigo é o de ampliar os conhecimentos cognitivos dos alunos sobre o comportamento adotado por diretores das empresas analisando seu perfil. Se elas se enquadram em grupos, times ou equipes, painéis, estrelas, ponte e indivíduo isolado com o intuito de que futuros diretores saibam escolher de forma correta os seus diretores e o mais importante é que tenham sinergia para trabalhar e que encontrem um ambiente bom e adequado para a tomada de decisão. Realizou-se um estudo para os diretores das empresas sejam eles do Atacado ou da Indústria de Laboratório de Gestão Organizacional Simulada II, do primeiro período do ano de 2014, na turma de Administração da Universidade Federal Fluminense – Volta Redonda, Rio de Janeiro. Decidiu-se aplicar um questionário com perguntas embaralhadas sobre o dia a dia das equipes, para classificar-se a qual grupo elas pertenciam, de modo que os participantes do estudo não saibam a que estão respondendo e qual será o objetivo do trabalho. Para isso prometeu-se que o estudo seria mantido em sigilo, com o intuito de obter respostas verdadeiras e não causar conflitos nos grupos. As perguntas variavam desde como foi o processo de escolhas dos times a se o integrante gostaria de trocar de equipe, dessa forma procurou-se descobrir alguns problemas das equipes e dos diretores analisando o cotidiano das empresas durante todo o jogo simulado e descobrir se a amizade influencia nas tomadas de decisão de qualquer natureza a fim de sugerir soluções para os próximos diretores melhorarem as suas estratégias de tomada de decisão. A seguir será explicada cada etapa do estudo.

4. Metodologia

4.1. Método de Pesquisa

Para a escolha do método de pesquisa o artigo opta por adotar um processo conciso, dessa forma, decide-se que o estudo é aplicado, qualitativo e descritivo e dessa forma considera-se os seguintes métodos:

- Pesquisa de campo – boa para dar uma diretriz, porém não dispensa uma bibliografia completa, pois é onde há a coleta de informações essenciais para a fundamentação prática e teórica para a etapa de discussão do problema. Porém a pesquisa de campo necessita de mais instrumentos de coleta de dados, como por exemplo: aplicação de questionários, entrevista e pesquisa-ação para levantar opiniões.
- Pesquisa bibliográfica – trabalha com dissertações, manuscritos, teses, monografias, livros e publicações de artigos.

- Pesquisa de laboratório: ocorre em um ambiente que há experimentos. Dessa forma, a aplicação de questionários, entrevista e a pesquisa ação, fazem do artigo completo, onde busca o total entendimento das ações realizadas nas empresas dos jogos simulados. Posteriormente, busca-se classificar as empresas dos Jogos Organizacionais Simulados para entender em quais grupos elas se encaixam.

4.2. Instrumentos de Coleta de Dados

Foram utilizados os relatórios e dados de todas as empresas de Laboratório de Gestão Organizacional Simulada, tanto Atacados como Indústrias, dessa forma, com as decisões e resultados, podemos aplicar questionários a fim de saber se a atividade desenvolvida era em modo de time, equipe ou grupo. A partir da obtenção dos dados serão detectadas informações que indiquem a que espécie de interação coletiva a maioria se encaixa: times, grupos ou equipes. Essas informações servem de base para entender como as empresas funcionam dentro dos jogos simulados.

5. Descrição de Experimento

O experimento consistiu em uma pesquisa qualitativa realizada na turma de Laboratório de Gestão Organizacional Simulada II, onde foi aplicado um questionário a fim de colher informações dos diretores das empresas e classificar coletivamente se os mesmos se classificavam como times, grupos ou equipes e se formavam individualmente painéis, estrelas, indivíduo isolado ou pontes, sem que os mesmos soubessem o objetivo da atividade. As informações obtidas pela pesquisa eram totalmente confidenciais, sendo avisado para os integrantes previamente, para que houvesse uma liberdade e uma segurança na hora dos integrantes responderem.

O questionário aplicado tinha treze questões relacionadas a características de grupo, equipe e time, estrelas, painéis, pontes e indivíduos isolados.

6. Análise Descritiva dos Resultados

Foi realizada junto aos alunos da turma de Laboratório de Gestão Simulada II, do curso de administração da Universidade Federal Fluminense no campus Volta Redonda-RJ, uma pesquisa na qual foram levantadas informações primeiramente sobre o coletivo, os grupos do jogo de empresas do simulador de LAGOS II e depois um levantamento sociométrico que avalia as interações interpessoais nos grupos, ou seja, as relações entre os integrantes dos grupos de jogo de empresas. Para essas pesquisas, foram feitas algumas perguntas no qual cada questão fazia parte de um aspecto no estudo dos grupos, se uma empresa, seja ela atacado ou indústria, tinha características de acordo com seus próprios integrantes, de um grupo, uma equipe ou um time e de acordo com esse questionário também era constatado se o integrante estava satisfeito com os seus colegas de trabalho ou não.

Segundo esta primeira pesquisa, os grupos do jogo de empresas são em sua grande maioria subgrupos com características de time, no qual as pessoas do grupo estão em sintonia em busca de um objetivo comum, que tem um alto grau de comprometimento, o que as levam a participar de todas as áreas e funções ao mesmo tempo, sem uma tarefa específica e definida para cada um. Todos fazem de tudo um pouco, um ajudando ao outro sem uma função clara do que cada um exerce ou deve exercer. Um exemplo dessa característica de time é o fato da maioria dos integrantes afirmarem que os diretores de suas empresas tem todo um objetivo comum e de que não trocariam de empresa, independentemente da situação em que esta estiver no jogo.

Em segundo no resultado da pesquisa ficou o conceito de grupo, no qual as pessoas partilham valores, visões semelhantes e o emocional, com relações meramente afetivas e não para alcançar objetivos maiores no jogo. Isso demonstra que uma minoria coloca a amizade do grupo na frente do resultado que podem atingir no jogo.

Em terceiro e último ficou o conceito de equipe, que é quando os diretores tem um objetivo comum, porém cada um faz a sua parte na equipe. Cada integrante realiza a sua função sem preocupação com a função do próximo, apenas focado em concluir suas tarefas para que colabore com a consecução do objetivo comum.

Contudo, diante dessa pesquisa, podemos ver que os grupos do jogo de empresas do simulador de LAGOS II, geralmente são formados por integrantes que primeiramente buscam realizar o jogo com pessoas que apresentam conhecimento intelectual ou habilidades para negociar, ou em menos casos, buscam formar seus grupos de acordo com suas relações pessoais.

Através dessa mesma pesquisa, ao aplicar-se o questionário sempre com uma empresa e juntar para analisar futuramente, ainda que não fosse possível saber o nome de cada pessoa questionada devido a promessa de sigilo, era praticável notar a qual empresa pertenciam. Juntados esses dados identificavasse dentro do mercado de laboratório organizacional simulado se cada empresa era equivalente a um time, equipe ou grupo. Após feita a definição confrou-se com a nota obtida no jogo simulado da disciplina LAGOS II afim de entender qual método de integração coletiva era mais vantajoso em um jogo simulado. A conclusão foi de que as empresas que se uniam em modalidade de time obtinham mais sucesso que as demais, como mostram os gráficos a seguir. A figura 1 mostra o desempenho das três indústrias da disciplina de LAGOS II de acordo com os três métodos de integração coletiva de grupo, equipe e time.

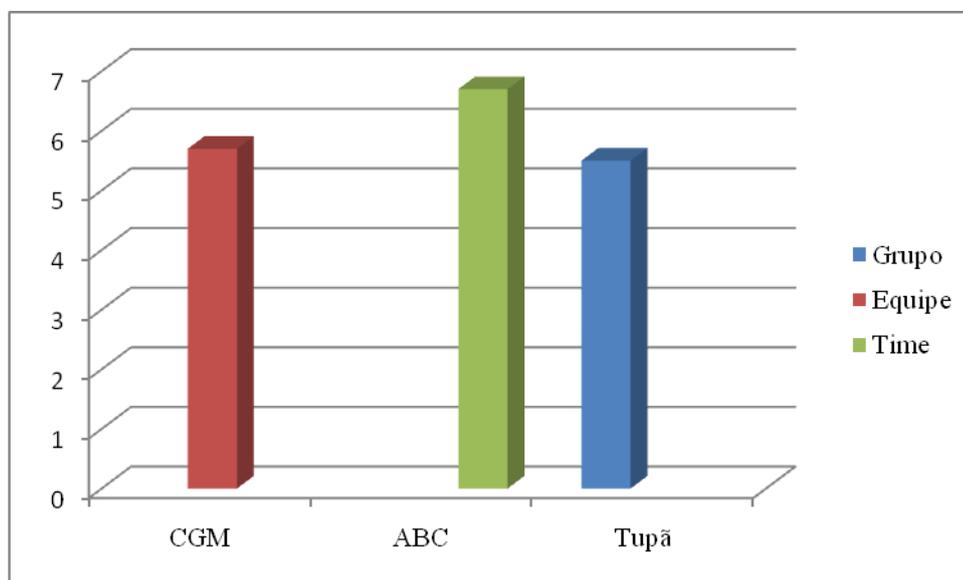


Figura 01 – Desempenho das Indústrias em Relação aos Métodos de Integração Coletiva
Fonte: Elaboração dos Próprios Autores do Artigo

A figura 2 mostra por sua vez, o desempenho das quatro empresas de atacado relacionadas ao mesmos métodos de integração coletiva da figura 1.

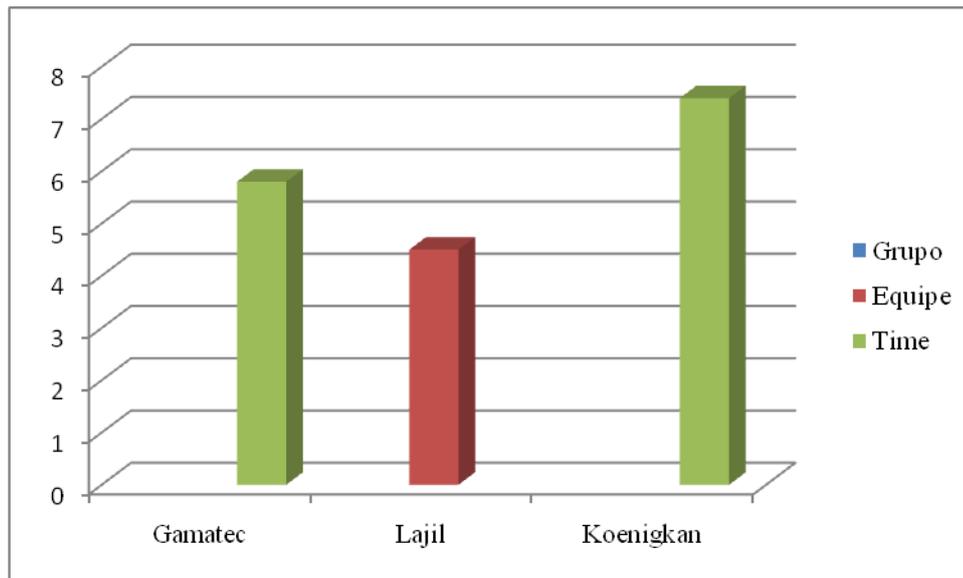


Figura 02 – Desempenho dos Atacados em Relação aos Métodos de Integração Coletiva
Fonte: Elaboração dos Próprios Autores do Artigo

Outra pesquisa realizada foi a de sociometria. A pesquisa foi realizada de acordo com quatro padrões sociométricos, que são: painelas, estrelas, pontes e indivíduos isolados. De acordo com os relatos sociométricos, a grande maioria faz parte do padrão de painelas, no qual possui um grupo permanente, que não vejam problemas com seus colegas de grupo. Há também outro padrão, no qual integrantes de uma empresa possuem relações afetivas com integrantes de outros grupos, que constituem uma ponte entre duas empresas, no caso entre uma indústria e um atacado, o que facilita as negociações entre ambas. Não há muitos casos de estrelas. Geralmente os grupos já estão consolidados e com uma definição de com quem e por quanto irão comprar ou vender os seus produtos. Indivíduos isolados embora todas as pessoas da turma pertencessem a alguma empresa e interagissem de alguma forma com seus colegas de grupo, esses apareceram por não se sentirem conectados com seu grupo.

7. Resultados e Discussões

O artigo buscou analisar as interações coletivas e individuais no âmbito dos jogos de empresas da disciplina de LAGOS II. O ambiente de LAGOS I era diferenciado, pois não havia tempo hábil para a mudança de plano, ou seja, o jogo oferecia menos recursos estratégicos com pouco tempo no que se diz respeito a rodadas. Até então, era algo absolutamente novo e com o seu dado nível de dificuldade. Poucos grupos tinham um plano de negócios bem elaborado e não sabiam como fazer para alcançar seus objetivos. Participavam de um jogo no qual os diretores não entendiam ao certo que posicionamento deveriam tomar e quais seus comportamentos perante as outras empresas, embora as funções fossem previamente definidas. Em LAGOS I a interação era de ação em grupo. Possuíam uma meta, porém não buscavam meios para alcançá-la. Faltava conexão entre os outros grupos, pois nas rodadas iniciais, não se sabia como desempenhar a sua função e também era difícil fazer uma analogia entre as matérias estudadas até então.

Na disciplina de LAGOS II houve uma grande virada. Era notório a mudança, a medida que conforme as rodadas de simulação aumentavam gerava o amadurecimento dos diretores e conseqüentemente maior assimilação de conteúdos aprendidos na graduação com o jogo simulado. Como por exemplo: os diretores do setor de planejamento e produção se atentavam a sazonalidade do mercado na hora de realizar as compras de suas determinadas equipes, já o

setor financeiro interpretava as demonstrações financeiras a partir de análises financeiras orçamentárias e faziam o uso de conceitos microeconômicos no momento em que recebiam os relatórios com as demandas de mercado, além de usarem princípios contábeis. Tudo isso ajudava na melhora de rendimento das empresas que também descobriram o valor das consultorias, entre outros meios que ajudavam na busca do objetivo empresarial de cada empresa. Durante as primeiras negociações observou-se que as equipes ao negociarem fecharam suas compras e vendas em muito pouco tempo, pois já se conheciam e conseguiram estabelecer os preços de acordo com os vínculos de amizade. Surgiu a necessidade de estudar até onde a amizade influenciaria nas negociações. Através da sociometria constataram-se panelas, estrelas, pontes e indivíduos isolados. Quando haviam panelas e no momento da negociação algo ocorria errado notou-se que a amizade estabelecida abalava por um tempo e futuramente prejudicava as negociações. Nota-se que a partir desse momento, os grupos começaram a virar times, deixando de lado a amizade para o bem maior que seria o resultado, extinguindo qualquer influência da amizade no jogo e transformando este em um cenário real. No caso de estrelas, esses possuíam um alto poder de barganha com os fornecedores. Enquanto a estrela era do atacado os fornecedores da indústria buscavam essa pessoa por saber que além de forte poder de compra, esta mantinha um nível de convivência forte o suficiente para conseguir preços mais em conta com as indústrias concorrentes, além de exercer forte poder de influência sobre o grupo. As pontes do jogo simulado funcionavam como elo entre os grupos e muitas das vezes quando o mercado estava muito movimentado não tinham poder suficiente para conseguirem uma boa negociação. Para não afetar laços de amizade a passividade dada como consequência de se fazer parte de dois ou mais grupos ao mesmo tempo no momento da negociação. Por fim, os indivíduos isolados permaneciam em seus grupos sem fazer parte da negociação e muitas das vezes não contribuíam com nada que facilitasse as decisões. Quando questionadas, algumas alegaram receio de ser rejeitadas caso tomassem a decisão errada quando era cobrada agilidade na compra e venda do produto, outras tentavam explicar “não terem habilidades em negociações”. Um exemplo foi o caso da empresa que na primeira rodada precisou comprar produtos a preços altíssimos uma vez em que o mercado estava dominado por diretores que já se conheciam e negociavam mais facilmente. Mais uma vez pode-se observar a dificuldade de se estabelecer um limite entre o pessoal do profissional.

Após analisar os diversos participantes de LAGOS II de maneira individual pelo princípio da sociometria, estudamos seu modo de agir de maneira coletiva através da distinção entre grupos, equipes e times. Visando o entendimento de qual interação coletiva eles estavam inseridos aplicamos um questionário fechado, com perguntas em ordem aleatória que indicavam através de respostas obtidas o modo de agir dos diretores quando colocados em conjunto. O resultado foi que em LAGOS II grande parte da união dos diretores era dada em formato de time. A missão dos diretores era ter um bom resultado financeiro e gerenciar recursos nas vendas de modo em que não sobrasse estoque, visto que o custo do mesmo era elevado e comprometia o resultado do período dificultando até mesmo a distribuição de dividendos. A princípio as compras eram realizadas sem um planejamento efetivo, já que a preocupação inicial eram outras variáveis como número e comissão de vendedores, orçamento administrativo e de marketing, quantidade comprada da indústria e consequentemente o preço de venda do atacado para o varejo. Após muitas tentativas não tão bem sucedidas de alterar essas variáveis percebeu-se que os estoques aumentavam e a qualidade do produto caía. A partir desse momento, houve a união dos diretores e começou-se então a agir como um time. Dada a nova condição de interação, as capacidades de todos se encaixavam em prol de um objetivo comum, reverter a situação desfavorável no mercado. A partir da meta em comum

destacavam-se os times e dentre as outras empresas participantes poucos se encaixavam na competência de um grupo. Observando estes que agiam como grupos, notou-se que abdicavam de elaborar estratégias bem definidas visando um bom resultado final, pois deixavam que a amizade influenciasse em suas decisões. Por último, os diretores que se encaixavam na figura de equipe eram a menor quantidade analisada na pesquisa e estes possuíam objetivos em comum e seguiam rigorosamente as suas funções sem que um diretor influenciasse ou auxiliasse na tomada de decisão do outro.

8. Conclusão

8.1. Conclusões

Buscou-se nesse artigo estudar as características das empresas existentes nos jogos de empresa e as interações entre seus membros, de modo que, observou-se que os times se destacaram dentre grupos e equipes, sendo mais eficiente à medida que todos se ajudavam em todas as áreas, se dividindo em subgrupos. Nestes subgrupos os que eram estrelas ou pontes tinham mais facilidade nas negociações, saíam para negociar, visto que eram mais influentes na turma. As painéis podem ser caracterizadas como os próprios times. Já os indivíduos isolados existiam também mediante os relatos de outros integrantes e confirmado após aplicação de questionário. Era notável que as áreas de finanças, planejamento e produção caminhavam juntas, buscando o orçamento disponível nas empresas para realizarem suas compras. O Marketing definia o preço e os prazos de compra e venda. A área de recursos humanos definia cargos e salários, analisava se abonava as faltas, entre outras funções. Cabia à presidência, disponibilizar os recursos para que a empresa se mantivesse em pleno funcionamento. Por fim, notou-se que a maioria das empresas eram painéis, visto que puderam escolher seus integrantes de acordo com laços afetivos e posteriormente vendo a facilidade de cada um na hora da escolha das funções. A partir de então, associaram seus conhecimentos no decorrer do curso a disciplina. Dessa forma, os diretores puderam aprender um pouco mais uns com os outros e puderam desenvolver melhor suas empresas, tornando-se de fato bons gestores e excelentes equipes.

8.2. Resultados alcançados no ambiente de pesquisa

Os resultados indicam que um ambiente de jogos organizacionais simulados permite a interação de pessoas e tomada de decisões que muito se aproximam da realidade encontrada na vida profissional. Identificou-se através da análise individual por meio da sociometria, pessoas que se enquadravam nos conceitos de estrela, painel, ponte e indivíduo isolado. Fazendo associações e análises foi possível observar como cada pessoa possuía o seu diferencial e em conjunto como contribuíam para o sucesso de sua empresa. Analisando coletivamente a gestão de pessoas por meio da identificação de times, grupos e equipes encontrou-se os três modos de interação. Embora a maioria fosse time e isso indicasse teoricamente vantagens pelo modo de agir em conjunto, de maneira que se complementavam delegando as responsabilidades em prol de uma missão comum, os grupos que compartilhavam valores e crenças se adaptavam bem ao jogo e sobreviviam no mercado simulado. No que tange as equipes foi perceptível que essas obtiveram maior dificuldade em se saírem bem no jogo. Tal fato se deve a interação reduzida frente às outras empresas e possível desorganização por falta de comunicação entre os membros.

9. Contribuições

O tema apontado nesse artigo, conceitos grupais e sociometria, colaboraram para o entendimento dos grupos e das interações entre os grupos de empresas do jogo de LAGOS II. É de extrema importância compreender esses grupos e seus membros para que assim os próprios integrantes possam melhorar o seu comportamento e contribuir mais com a sua empresa, com o jogo em si e também para futuros integrantes que poderão se associar mais aos seus colegas e as outras empresas. Dessa forma, este artigo busca melhorar a interação entre os membros dos grupos, de forma que contribua com as suas relações interpessoais e consequentemente a forma de trabalhar dos grupos no jogo, como eles vão se portar para que o grupo esteja em sintonia e contribuía com a sua empresa para um melhor rendimento no jogo.

10. Limitações

O presente artigo limitou-se em não relacionar cada diretor, devido ao sigilo da pesquisa, identificando-o como estrela, ponte, panela ou os indivíduos isolados com o tipo de interação coletiva a que pertenciam. Não houve uma pesquisa que interligasse os dois temas de modo a identificar se nos times haviam mais pessoas estrelas/pontes ou se nas equipes haviam mais indivíduos isolados. Outra limitação observada foi que a pesquisa que consta no artigo, foi realizada de forma que nem todos os diretores responderam o questionário, por terem faltado à aula e por não serem da mesma turma, dessa forma, o ambiente torna-se simplificado e não real em si.

11. Proposições para novos estudos

É possível realizar uma nova pesquisa que desta vez associe e complete o conceito e a pesquisa de sociométrica realizado, realizando um sociograma em conjunto. O sociograma exemplifica as escolhas feitas pelos integrantes dos grupos de acordo com o estudo quantitativo atribuindo notas entre os integrantes dos grupos, no qual eles avaliariam cada colega de acordo com o grau de relação afetiva entre eles. Feita essa identificação a proposta é relacionar os resultados primeiramente em uma tabela de levantamento sociométrico e depois realizar o sociograma que irá melhor demonstrar as interações entre os indivíduos de cada grupo e de cada um com os indivíduos de outros grupos.

12. Referências Bibliográficas

BEPPU, C. I. **Simulação em forma de "Jogo de Empresas" aplicada ao ensino da contabilidade.** Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 1984.

CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo, Atlas, 1993.

GENTRY, J. W., & SCHIBROWSKY, J. A. **A transaction cost analysis of experiential.** Learning. Proceedings of the Association for Business Simulation and Experiential Learning Conference, Honolulu, Hawaii, USA, 1990.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de Empresas.** São Paulo: Makron Books, 1993.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina, FISCHER, André Luiz, NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei, ARELLANO, Eliete Bernal, REIS, Germano Glufke, SHINYASHIKI,

Gilberto, SAMPAIO, Jáder dos Reis, DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO, José Antonio Monteiro, ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de, FLEURY, Maria Tereza Leme, EBOLI, Marisa, JUNIOR, Moacir Miranda Oliveira, FISCHER, Rosa Maria, CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARTINELLI, D. P. **A utilização dos jogos de empresas no ensino de administração**. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 1987.

MORENO, J. L. **Fondements de la sociométrie**. Paris, Presses Universitaires de France, 1970.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994

SAUAIA, A. C. A. **Jogos de empresas: tecnologia e aplicação**. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 1989.

TANABE, M. **Jogos de empresas**. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 1973.

WEIL, P. et alii. **Dinâmica de grupo e desenvolvimento em relações humanas**. Belo Horizonte, Itatiaia, 1967.

WOLFE, J., & CASTROVIOVANNI, G. **Business games as strategic management laboratories**. Proceedings of the Association for Business Simulation and Experiential Learning Conference, San Francisco, CA, USA, 2006.