

ANÁLISE DOS CONFLITOS E DAS NEGOCIAÇÕES EM UM AMBIENTE DE JOGOS DE EMPRESAS

Melissa Franchini Cavalcanti¹

Rua: Gerônimo Rodrigues Pinto, 1915 – Jd. Lima

CEP: 14403-072 Franca/SP Brasil

Fone: (16) 37234846

E-mail: melissac@usp.br

Antônio Carlos Aida Sauaia²

Rua: Angelim, 88

CEP: 05469-050 SP/SP Brasil

Fone: (11) 3022-9103

E-mail: asauaia@usp.br

¹ FEA – USP
Administração
CEP: 05508-900 SP/SP Brasil

UNI-FACEF
CEP: 14401-135 Franca/SP Brasil

² FEA – USP
Administração
CEP: 05508-900 SP/SP Brasil

RESUMO

O surgimento de conflitos em número expressivo criou a necessidade de parcerias, acordos e contratos no mundo empresarial, fazendo da capacidade de negociação uma habilidade necessária e pré-requisito ao executivo. Assim, desenvolver e lapidar essa habilidade por meio da prática diária nas organizações, ou em cursos vivenciais de negócios, tornou-se um aprendizado oportuno e passível de ser estimulado em um ambiente simulado de jogo de empresas. A interdisciplinaridade dos temas gerenciais e a possibilidade de desenvolvê-los de forma integrada promoveram a criação do presente artigo em que se analisaram conflitos e negociações no ambiente de Educação Gerencial, tendo como base o jogo de empresas realizado num curso de pós-graduação *stricto-sensu* (com mestrados e doutorandos) em 2005. O artigo foi apoiado por uma pesquisa exploratória e um levantamento teórico sobre os assuntos: negociação, conflitos, jogos de empresas e decisões, sendo seguido por um levantamento de dados primários a partir da aplicação de um questionário. Os resultados indicaram que o ambiente criado no jogo de empresas é bastante propício ao

aperfeiçoamento da capacidade de negociação e solução de conflitos, por meio de situações simuladas que estimulam o aprendizado a partir da vivência prática. Dessa forma, aliar o aprendizado de negociação ao ambiente simulado de jogo de empresas passa a ser uma nova alternativa de agregar valor e dar um caráter prático aos programas de Educação Gerencial.

PALAVRAS CHAVES: conflitos, negociações, jogos de empresas, decisões

ABSTRACT

The emerging of conflicts in an expressive number created the necessity of partnerships, agreements and contracts in the enterprise world, making of the negotiation capacity a necessary and prerequisite ability to the executive. Thus, to develop and to stone this ability by means of the daily practices in the organizations, or in business-oriented existential courses, became an opportune learning and possible of being stimulated in a simulated environment in business games. The interdisciplinarity of the managerial subjects and the possibility to develop them in an integrated form promoted the creation of the present paper analyzed conflicts and negotiations in the environment of Business Education, having as base the game carried through a *strictu-sensu* post-graduation course in 2005. The paper was supported by means of an exploratory research, which made a theoretical survey about the subjects: negotiation, conflicts, business games and decisions, followed by a primary data-collecting based in the application of a questionnaire. The results indicated that the environment of business education created in the game is propitious to development and improvement of the negotiation capacity and solution of conflicts, providing simulated situations and stimulating the learning trough practical experience. This way, to associate the learning of negotiation with the environment simulated of business game becomes an alternative to add value to enterprise decisions.

KEY WORDS: conflicts, negotiations, business games, decisions, organizations

INTRODUÇÃO

As organizações, no século XXI, se viram obrigadas a estimularem melhor em seus executivos algumas habilidades que no passado não eram requisito para o êxito no mundo empresarial. A ampliação dos horizontes, com a globalização e a tecnologia de informação, multiplicou nesse contexto, os conflitos e, como decorrência, a necessidade de parcerias, acordos e contratos, além de diversos conflitos, fazendo da negociação uma habilidade necessária e pré-requisito ao executivo.

As negociações no ambiente empresarial passam a ter maior relevância e complexidade em função dos interesses envolvidos que estão presentes nos acordos diários celebrados, nas parcerias e contratos formalizados, e nos conflitos solucionados, exigindo dos negociadores, habilidades básicas precisam ser exercitadas, para que sejam eficazes e garantam relações duradouras.

A quantidade de interesses envolvidos em uma negociação, dentro ou entre empresas, é evidente ao se resgatar do passado o fato que a maioria das decisões era tomada no topo da pirâmide das organizações e acatada por todos que se encontravam na base. Nas últimas décadas, entretanto, algumas mudanças aconteceram, pois para a realização do trabalho, as pessoas passaram a depender cada vez mais de dezenas de indivíduos e de organizações de que não se tem controle direto, como por exemplo: clientes, sócios, colegas de trabalho, ou funcionários, sendo necessária a negociação para obtenção do que se precisa. (URY, 2005 apud BURBRIDGE et al., 2005).

Caiu em desuso também, a negociação como instrumento exclusivo de obtenção de vantagem, atendendo aos interesses de apenas um dos lados, pois a necessidade de cooperação em razão das parcerias e contratos de longo prazo está mais presente do ambiente de negócios. Ury (2005; apud BURBRIDGE et al., 2005) destaca que “no século XXI, o diferencial para competitividade resulta paradoxalmente, da habilidade de cooperar – cooperar até mesmo com os concorrentes ou aqueles com quem eventualmente tenhamos tido uma relação antagônica”.

Assim, torna-se necessário desenvolver e lapidar essa habilidade de negociação que poderá ser possível além da prática diária nas organizações, em cursos de negócios seja no nível de graduação, de pós-graduação ou em treinamentos específicos realizados para executivos. Aliar esse aprendizado de negociação em um ambiente simulado de jogo de

empresa passa a ser uma alternativa de agregar valor à decisão empresarial com as possíveis negociações entre as partes envolvidas.

O ambiente simulado permite que as pessoas envolvidas exercitem algumas habilidades gerenciais, além de habilidades técnicas relacionadas com o contexto do jogo, como pode também proporcionar aos participantes a vivência de negociações contínuas entre os membros do grupo ou entre as empresas diversas, estimulando também a solução de conflitos, visando lapidar essa habilidade.

Dessa forma, buscando sugestões que integrem o conteúdo do jogo de empresas com os conflitos e as negociações possíveis nesse contexto simulado, foi proposto nesse artigo o seguinte problema de pesquisa: *analisar os conflitos e as negociações no ambiente de Educação Gerencial, tendo como base o jogo de empresas que ocorreu no curso de pós-graduação stricto-sensu no 2º. trimestre de 2005.*

Assim, o artigo foi estruturado por essa introdução, na seqüência, um referencial teórico abordando os conceitos de conflitos e negociações, jogos de empresas e decisões nas organizações, além da metodologia, desenvolvimento, resultados, discussão dos resultados e as considerações finais, visando contribuir com as disciplinas de Negociação e Jogos de Empresas.

REVISÃO LITERATURA

1. OS CONFLITOS E AS NEGOCIAÇÕES

1.1 Aspectos Gerais

Os conflitos surgem na pré-história, potencialmente a partir da existência de duas pessoas, em razão dos recursos escassos que eram disputados na época. O conflito pode ser conceituado como resultado da diversidade caracterizada pelos pensamentos, atitudes, crenças, percepções, bem como o sistema e estrutura social (WEEKS, 1992).

Durante a década de noventa, autores como Hampton (1991), Hodgson (1996), Weeks (1992) observaram ganhos mútuos, soluções criativas, enfim, aspectos positivos a partir da solução de um conflito. Concluíram existir duas maneiras de se proceder a conflitos: uma encarando-o como provedor de boas alternativas e excelentes resultados (modo construtivo) e outra como algo depressivo, que deve ser evitado (modo destrutivo).

Esses autores concluíram que muitos conflitos podem ser oportunidades de crescimento mútuo, se desenvolvido e utilizado positivamente, com habilidades construtivas, gerando oportunidades de aprendizado, por meio da adaptação das diferenças, já que as diversidades que são naturais na sociedade. Seguindo esses autores Martinelli (2002) destacou que “o conflito pode trazer alternativas abertas de pensamento e comportamento. Pode, também, levar a administrar a vida de maneira que se utilizem as diferenças individuais para benefícios e crescimentos mútuos.” Nesse sentido, destaca que a melhor forma de se proceder frente um conflito é negociá-lo.

A negociação, assim como os conflitos são inerentes a vida, pois acompanha o ser humano desde o nascimento e não apenas os conflitos é que são negociados, mas também acordos, parcerias e contratos que se inserem no contexto das negociações (CAVALCANTI, 2003a).

Existe um grande número de definições sobre a arte de negociar, que variam conforme o aspecto que os autores consideram mais relevante: o uso da informação, do tempo e do poder, a importância da comunicação, a busca pelo acordo, a busca por relações duradouras, a satisfação de necessidades, a solução de conflitos, entre outros.

A negociação, portanto, deve ser conceituada de maneira geral como um somatório dos aspectos acima delineados. A negociação é um processo que envolve duas ou mais partes, baseado na comunicação, iniciado a partir de interesses comuns, seja afinidades ou conflitos, utilizando a informação, o tempo e o poder na busca pelo acordo através de relações duradouras que satisfarão as necessidades de todos os envolvidos (CAVALCANTI, 2003a).

A negociação como instrumento exclusivo de obtenção de vantagem, isto é, sem visar a satisfação de todos os envolvidos, atendendo às necessidades de apenas um dos lados, não se preocupando com a manutenção do relacionamento, trata-se de uma visão ultrapassada, principalmente no ambiente atual que a cooperação é catalisadora dos processos gerenciais.

Ao inserir a negociação no contexto de um jogo de empresa, objeto desse estudo surge a necessidade de coordenação das preferências e dos interesses dos lados envolvidos, no ambiente simulado, quer seja as pessoas de uma mesma empresa ou entre pessoas de diferentes empresas. Assim, mesmo no contexto de educação gerencial, a busca por relações duradouras e por acordos integrativos requer da negociação empresarial a consideração dos poderes envolvidos, das informações disponíveis, do tempo necessário, dos interesses comuns entre os grupos e subgrupos formados, que serão abordados de forma específica no tópico 1.2. a seguir.

1.2. As Variáveis Básicas

Cohen (1980) enuncia a presença de três variáveis básicas: poder, tempo e informação, que condicionam o processo de negociação, independente de seu objeto.

a) Poder

O poder é a capacidade que se tem de mudar a realidade e alcançar seus objetivos através de uma característica pessoal ou circunstancial que lhe foi favorecida conforme o objeto e o contexto da negociação.

A concepção moderna visando parcerias e ganhos mútuos, não dá espaço à conotação negativa de poder durante a negociação como: dispor de força, exercer controle, autoridade. A parte deve visar a uma relação duradoura para negociações futuras, usando o poder de maneira positiva.

b) Tempo

O tempo é o ponto de apoio para projetar a negociação e, conseqüentemente, a satisfação dos envolvidos. É fundamental na determinação do sucesso ou fracasso, isto porque durante o processo de negociação aumenta a pressão à medida que se esgota, culminando em concessões para realização de um acordo.

Em alguns casos, porém, as partes definirão os limites temporais durante o processo, sendo visto como uma variável flexível. Em qualquer caso, as emoções das partes devem ser controladas, não deixando a pressão do tempo ser influência do insucesso. E para não se chegar a resultados negativos, as decisões não deverão ser precipitadamente tomadas.

Ressaltam-se características como: paciência, ponderação, tranquilidade, perseverança e sensatez, presentes nas qualidades dos negociadores, já que as concessões e os acordos bem feitos acontecem nos instantes finais da negociação, sabendo avaliar os benefícios e prejuízos de se cumprir ou ultrapassar os prazos, tendo flexibilidade de obedecer ou não o tempo limite.

c) Informação

A informação é identificada como o conhecimento prévio das partes antes de iniciada a negociação. Com uma grande quantidade de informações, evitam-se falsas expectativas e resultados inesperados.

O ponto chave para o sucesso da negociação é a busca das necessidades dos envolvidos, valorizando-se qualidades como: saber ouvir, entender o que está sendo omitido, além de observação de expressões faciais e corporais, que são também importantes no desenvolvimento da negociação.

O bom negociador capta os fatores não verbais, interligando-os, usando um “terceiro ouvido” e um “terceiro olho” para trazer informações valiosas, permitindo um entendimento melhor do quadro geral.

Existem algumas situações de conflito e negociação que independente do poder, da informação ou do tempo que se tem, torna-se imprescindível uma terceira parte para se chegar a uma solução, pois são inúmeros os interesses envolvidos e as partes não são capazes de concluir o processo visando ganhos mútuos sem seu auxílio (MARTINELLI, 2002).

1.3. A Terceira Parte

A terceira parte, ou terceira pessoa, ou terceiro lado precisa ser imparcial, sendo neutro ao processo. Dependendo do contexto, as partes podem conhecê-lo, podendo ser inclusive um profissional qualificado para desempenhar esta atividade. Os mais usados tipos de interventores são: o mediador, o facilitador, o árbitro, o juiz e o manipulador de regras (CAVALCANTI, 2003b).

O mediador, ao contrário do árbitro e do juiz, não tem o poder de impor um resultado na controvérsia, mas sim auxilia a buscar o consenso, ajudando as partes em conflito a tomarem suas próprias decisões (MARTINELLI, 2002). O mediador, portanto, interfere no processo e não o resultado, seu interesse é a comunicação das partes. A mediação tem como objetivo assistir as partes, buscando encontrar uma solução definitiva para o problema (BURBRIDGE et al., 2005).

O facilitador é um interventor que se encarrega de fazer com que as partes pertinentes cheguem à mesa de negociação, pois muitas vezes o conflito tem amplas proporções, impedindo qualquer contato. Esse interventor pode optar por não se envolver no processo de negociação efetivo, ou pode desempenhar um papel específico no contexto, "facilitando" o acordo, isto é, auxiliando com detalhes legais, ou com financiamento etc (CAVALCANTI, 2003b).

O árbitro ou comitê de arbitragem (sempre em número ímpar), conforme enunciado anteriormente, emite uma decisão final (BURBRIDGE et al., 2005). São estabelecidas as regras envolvidas na questão discutida e no desenvolvimento do processo sendo decidido por uma das soluções propostas por uma das partes ou pela solução proposta pelo árbitro ou comitê. A decisão é de cumprimento obrigatório. Em termos jurídicos, tem valor de coisa julgada, isto é, não é passível de revisão, salvo se houver erro grosseiro na condução do processo de arbitragem (CAVALCANTI, 2003b).

O Poder Judiciário, também classificado como uma terceira parte, busca a solução no ordenamento jurídico vigente (arcabouço legal), nem sempre visando ganhos mútuos, mas visando a aplicação a lei ao caso concreto, pois uma parte poderá perder em detrimento da outra parte (CAVALCANTI, 2003b).

Finalmente, o manipulador de regras é uma autoridade que pode alterar ou restringir o processo de negociação. Em outras palavras, chega a modificar as regras do jogo. A palavra manipulador poderia inquietar algumas pessoas, porém, aqui, é usada no sentido neutro, concluindo uma negociação, buscando ganhos mútuos (CAVALCANTI, 2003b).

É fundamental para as partes em negociação avaliarem a real necessidade de um interventor no processo, pois muitas vezes é possível um consenso sem a utilização desse recurso. O mesmo se aplica no ambiente de educação gerencial, pois poderão existir conflitos e negociações que as partes conduzam sozinhas com resultados positivos, mas podem surgir outros conflitos e negociações que seja essencial a presença de uma terceira para condução do processo.

2. OS JOGOS DE EMPRESA

Antes de entender a origem e conceituar um jogo de empresas, faz-se necessário a compreensão da palavra jogo, evitando possíveis distorções do conceito.

Fiani (2004) esclarece que as “situações que envolvam interações entre agentes racionais que se comportam estrategicamente podem ser analisadas formalmente como um jogo.” A partir dessa definição, portanto, o autor propõe elementos importantes para entendimento do conceito como: modelo formal, interações, agentes, racionalidade e comportamento estratégico, que serão posteriormente estendidos para a compreensão de um jogo de empresa.

O modelo formal, para Fiani (2004), significa a existência de regras preestabelecidas para a apresentação e estudo de um jogo; as interações seriam as ações de cada agente que de forma individual afetariam os demais participantes, e os agentes, também chamados de jogadores, seriam quaisquer indivíduos, ou grupo de indivíduos com capacidade de decisão. A racionalidade, para o autor, seria assumir que os agentes empregam meios adequados aos objetivos que almejam e o comportamento estratégico seria o comportamento de cada agente no contexto do jogo, pois ao tomar a própria decisão são emanadas conseqüências que afetam

jogadores, assim como as decisões dos demais jogadores têm conseqüências sobre cada agente.

Assim, quando se tem um modelo formal, no qual são submetidos alguns agentes a interações específicas, em que os mesmos tenham que usar a racionalidade e o comportamento estratégico para desempenharem seu papel pode ser considerado um jogo. Os jogos de empresa, no sentido específico, são atividades ou interações em que os participantes assumem o papel de tomadores de decisões em uma organização empresarial, como CEO, diretor ou gerente da empresa, com o objetivo de resolver um problema ou simplesmente gerenciar a posição por certo tempo (VICENTE, 2001). Sauaia (1995) explica que os jogos de empresas “recriam uma entidade organizacional por meio de materiais escritos (balanços patrimoniais, demonstrativos de caixa, demonstrativos de resultados, correspondências de trabalho, relatórios anuais e planos de gestão) e, muitas vezes, contam com a ajuda de um programa de computador”.

É uma atividade na qual são submetidos os alunos de um curso voltado a área de negócios ou executivos de uma organização em um contexto de aprendizagem. Sauaia (1995) continua ressaltando que:

No modelo proposto por um Jogo de Empresas, bem como nas atividades desempenhadas pelos participantes, estão presentes as várias funções das organizações, como marketing, produção, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, operações e contabilidade entre outras. A empresa simulada é parte integrante de uma indústria, ou seja, do setor da economia de um país, real ou fictício. A vivência submete os participantes às forças competitivas, econômica, legais, sociais e políticas, que criam oportunidades e ameaças aos educandos, submetem e orientam o comportamento empresarial simulado, tal como ocorre com as empresas reais.

Usando a definição de jogo de Fiani (2004) exposta no início do tópico e relacionando com as definições de jogos de empresas apresentadas por Vicente (2001) e Sauaia (1995) verifica-se que o modelo formal pode ser configurado com a ajuda de um programa de computador, simulando a realidade de uma organização com suas diversas áreas. As interações entre os participantes dos jogos acontecerão a partir dos diversos papéis que os agentes possam desempenhar no contexto, como membros de uma mesma empresa, ou como concorrentes de empresas diferentes, competindo em um mesmo mercado. Os estudantes ou executivos submetidos a experiência simulada são os agentes em interação que usando a racionalidade por meio de um comportamento estratégico tomam decisões baseadas no possíveis relatórios (materiais) e situações que possam acontecer durante a simulação.

A origem dos jogos de empresa data possivelmente do ano 3000 A.C., a partir de jogos para educação e desenvolvimento de habilidades, chamados como “Jogo de Guerra”, na China, com a simulação de guerra *Wei-Hai* e na Índia com o jogo *Chaturanga*. (SAUAIA, 1995). Os jogos de guerra evoluíram para as versões de jogos empresariais, sendo a primeira versão chamada *Top Management Decison Simulation* desenvolvida para *American Management Association* sendo aplicada, em 1957, para estudantes na Universidade de Washington (KEYS; WOLFE (1990) apud SAUAIA, 1995). Os jogos de empresas foram, entretanto, introduzidos no Brasil apenas na década de setenta do século passado(SAUAIA, 1995).

Trata-se de uma importante ferramenta utilizada na educação gerencial permitindo que as pessoas envolvidas exercitem suas habilidades gerenciais, bem como, autodisciplina, sociabilidade, afetividade, valores morais, espírito de equipe, bom senso (GRAMIGNA, 2004). Além disso, o jogo de empresas permite aos participantes negociações contínuas entre os membros do grupo e entre as outras empresas, estimulando em alguns momentos a solução de conflitos.

Durante os jogos as pessoas revelam facetas de seu caráter que normalmente não exibem por recear sanções. Devido ao ambiente permissivo, as vivências são espontâneas e surgem comportamento assertivos ou não-assertivos, trabalhado por meio de análise posterior ao jogo. As conclusões servem de base para reformulações ou reforço de atitudes e comportamentos (GRAMIGNA, 2004).

Os jogos de empresas permitem a simulação de pequenos negócios, empresas médias, grandes ou ainda corporações internacionais que lidam com grandes quantias, e os executivos ou estudantes submetidos a essa experiência estarão resguardados, posto que experimentam e vivenciam o processo gerencial, com a possibilidade de cometerem falhas de milhões de dólares sem que os acionistas os destituam, gerando um aprendizado a partir dos erros de poderão ser evitados nas empresas reais (SAUAIA, 1995).

Assim, o jogo de empresas deverá simular o ambiente empresarial, provendo uma dinâmica vivencial semelhante ao dia a dia de uma organização (SAUAIA; UMEDA, 2004), além de estabelecer papéis claros motivando o aluno ou executivo que esteja submetido a interação a participar como se fosse realidade, deve esclarecer as regras no início do jogo para que os envolvidos tenham as mesmas condições de um bom desempenho.

O jogo de empresas é um método de aprendizagem que propicia ao participante, condições de desenvolver importantes elementos da educação gerencial identificados por Sauaia (1995) como: conhecimentos sobre estratégia empresarial, orçamentação, filosofia

gerencial, relacionamento interpessoal, desenvolvimento de equipes de trabalho, capacidade de processar informações, capacidade de negociação, postura contributiva e não competitiva, enfoque objetivo, nos resultados, atitudes de aprendizado constante, flexibilidade e predisposição a mudança por meio de uma dinâmica vivencial semelhante ao dia a dia da organização. E esse processo de aprendizagem vivencial pode ser descrito a partir de três fases: a vivência, o conteúdo e a retroalimentação (SAUAIA, 1995).

- Vivência – esta fase ocorre enquanto as pessoas atuam no jogo, tomam decisões e interagem como equipes;
- Conteúdo – esta, inclui a disseminação de idéias, princípios e conceitos abordando as ações empresariais, e
- Retroalimentação – nela se concentram as informações propiciadas pelos relatórios e demonstrativos financeiros, fornecidos ao final de cada ciclo, a comparação de resultados, as críticas e as sugestões feitas pelo instrutor aos participantes e às equipes (SAUAIA, 1995).

Durante as duas primeiras fases que são: a vivência e o conteúdo, podem ocorrer conflitos e algumas negociações entre os agentes da mesma empresa ou entre empresas diferentes que serão importantes no desenvolvimento da capacidade de negociação nos executivos ou estudantes. Na fase de retroalimentação, os conflitos e negociações podem ser estimulados, mas por negociações com o instrutor do jogo, que é responsável pelo processamento de relatórios, além de outras informações que possam ser inseridas no contexto simulado.

É fato que o aprendizado no jogo de empresa é estimulado a partir das decisões tomadas por seus agentes, que independentes de estarem certas ou erradas, são fundamentais no contexto. Essas decisões requerem, em alguns momentos, negociações prévias, antes de serem tomadas. Sendo assim, entender o processo de tomada de decisão faz parte de um importante tópico a ser abordado a seguir antes fechamento desse referencial teórico.

3. DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES

“A palavra decisão é formada por *de* (que em latim significa parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Tomada ao pé da letra, a palavra decisão significa parar de cortar ou deixar fluir” (GOMES *et al.*, 2002). Assim, quando uma decisão precisa ser tomada, é fato que as pessoas se encontram diante de problemas que possuem alternativas para solução ou simplesmente uma alternativa de ação e

outra de não ação. Em quaisquer casos, a intenção é solucionar o problema a partir da decisão tomada, isto é, ligando a definição exposta, interromper o problema.

Shimizu (2001) esclarece que uma organização freqüentemente se encontra diante de problemas sérios de decisão e que apenas uma pessoa poderia analisá-los para escolher a melhor alternativa de decisão de modo inteiramente formal. Em uma organização, contudo, os problemas são amplos e complexos, envolvendo riscos e incertezas, necessitando muitas vezes da opinião e participação de muitas pessoas, em diversos níveis funcionais, estimulando a capacidade de negociação a partir da interação entre elas.

O processo de tomada de decisão pode conceber a eleição da melhor alternativa dentre as possíveis por parte de um centro decisor (indivíduo ou grupo de indivíduos), sendo as decisões classificadas como: simples ou complexas, específicas ou estratégicas, gerando conseqüências imediatas, de curto prazo, de longo prazo ou uma combinação das formas anteriores (GOMES et al, 2002).

Decidir também pode ser definido como: a) processo de colher informações, atribuir importância a elas, posteriormente buscar possíveis alternativas de solução e, depois, fazer a escolha entre as alternativas; dar solução, deliberar, tomar decisão (GOMES et al, 2002).

Para a organização ter apenas a “melhor decisão” no momento, não é a alternativa mais interessante, mas conhecer as alternativas possíveis de decisão, pois poderia se contentar com uma “boa decisão” dentro de suas possibilidades, ou com a “segunda melhor decisão” (SHIMIZU, 2001). O autor chama essa análise de variação das possibilidades em torno de uma decisão escolhida como uma “análise de sensibilidade” das estratégias ou alternativas de decisão.

Dentro das organizações, como visto, as decisões são complexas, pois quase sempre devem atender a múltiplos objetivos, sendo difícil mensurar seus impactos de forma clara. As decisões organizacionais dos jogos de empresa possuem a mesma característica de complexidade, apresentando o tempo como fator limitador, aumentado, em alguns momentos, a dificuldade de mensuração de seus impactos. A liberdade para errar, entretanto, aparece como um fator que auxilia o processo no ambiente simulado, deixando os executivos ou estudantes mais tranquilos quanto ao impacto de suas decisões, fato que não ocorre nas organizações do mundo real.

É fato que a tomada de decisão, em si, obriga os indivíduos a usarem parâmetros qualitativos, com forte característica subjetiva, ou parâmetros quantitativos que são de mensuração mais fácil (MIETTINEN; PEKKA, 1999 *apud* GOMES et al, 2002). Nos jogos

de empresas o mesmo pode ocorrer, pois muitas decisões são baseadas nos relatórios fornecidos, isto é, tomadas com base em parâmetros quantitativos, entretanto em alguns momentos os participantes podem ser submetidos a experiências criadas pelo instrutor, sendo obrigados a usarem parâmetros qualitativos, que podem ou não estar combinados com os quantitativos, depende da situação.

O processo de decisão pode ser elaborado a partir quatro conceitos: a quase resolução do conflito, a minimização da incerteza e do risco, a busca de solução na vizinhança, e a aprendizagem constante e adaptação da organização. Esses conceitos representam a essência da teoria da tomada de decisão nas empresas apresentada por Cyert e March em Shimizu (2001):

1. “Quase resolução do conflito entre os objetivos da organização”: esse conceito é abordado pelo fato de que cada membro da empresa pode almejar um objetivo diferente, gerando conflitos. A solução estaria em motivar os indivíduos a considerarem apenas os objetivos essenciais, contínuos e operativos, usando um raciocínio localizado e bem claro, observando uma a seqüência de prioridade dentro da organização.

2. “Minimização da incerteza e do risco”: as incertezas e o risco devem ser minimizados por meio de ênfase na resposta rápida e no *feedback* a curto prazo, evitando incertezas decorrentes dos eventos ou estratégias a longo prazo.

3. “Busca de solução na vizinhança do objetivo principal”: foca que a busca da solução de um problema na organização não deve ser aleatória ou exaustiva, e sim orientada ao redor do objetivo principal do problema e das possíveis soluções alternativas devem ser buscadas nas circunvizinhanças das alternativas correntes. Contudo, se a solução na apresentar resultados satisfatórios, a empresa buscará soluções mais complexas em áreas distantes do problema original, em áreas vulneráveis da empresa.

4. “Aprendizagem constante e adaptação da organização”: revela o comportamento adaptativo das organizações no decorrer do tempo. As empresas, muitas vezes, mudam de objetivos, desviam suas atenções e revisam procedimentos de busca de resolução de problemas baseadas em suas experiências. Essa aprendizagem pode ocorrer de diversas formas como: adaptação das regras ou dos focos de preferência ou atenção, em que haverá a preferência por alguns critérios, em detrimento de outros, e a adaptação nas regras de busca por solução que decorre do processo de aprendizagem, baseado no sucesso ou falha, com as alternativas escolhidas e devidamente experimentadas.

Independente do conceito adotado, os tomadores de decisão nas organizações devem, ao longo do tempo, sentir se os processos de tomada de decisão estão sendo efetivos ou devem ser combinados ou alterados. A alteração deve ser feita, quando existe incompatibilidade entre os objetivos almejados pela organização e os resultados obtidos a partir das decisões tomadas, sendo necessário rever o processo. Nesse momento, podem surgir conflitos e negociações, fato que também pode ser vivenciado no ambiente de educação gerencial.

METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar os conflitos e as negociações possíveis no ambiente simulado recorreu-se ao uso da pesquisa científica, sendo fundamental a utilização de metodologia compatível com a investigação proposta.

Para tanto, buscando respostas ao problema investigado - qual seja: *analisar os conflitos e as negociações no ambiente de Educação Gerencial, tendo como base o jogo de empresas que ocorreu no curso de pós-graduação no 2º. trimestre de 2005* - foi escolhida a pesquisa qualitativa como o método mais adequado a esse tipo de investigação..

O estudo qualitativo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória que tem “como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1999, p.43). Com essa pesquisa obteve-se uma visão geral do assunto, proporcionando material para pesquisas posteriores, no qual serão estudados procedimentos mais sistematizados.

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica baseada em dados secundários, com objetivo conhecer e interpretar a realidade, conduzindo os pesquisadores no assunto investigado. A coleta de dados se baseou em livros e artigos científicos, abrangendo os assuntos envolvidos no fenômeno em estudo, para que fosse possível coletar os elementos essenciais à investigação proposta.

Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa para a coleta de dados primários a partir de um questionário (vide ANEXO I) com perguntas abertas aplicado aos alunos do curso de pós-graduação que estão matriculados na disciplina Jogos de Empresas, buscando esclarecer o problema proposto. O método de aplicação escolhido foi o contato direto (RICHARDSON, 1999), dada a facilidade que os pesquisadores tinham com a amostra escolhida, pois faziam parte do contexto da disciplina de jogos de empresas, um como estudante e outro como instrutor.

Os dados coletados foram analisados de formas distintas, principalmente em razão da natureza dos mesmos. Assim, os dados secundários foram estudados a partir de uma análise documental e os questionários por meio de uma análise de seu conteúdo, inferindo percentuais aos conceitos abordados no referencial teórico que eram repetidos pelos alunos (alvo da pesquisa). Foram usadas as perguntas de pesquisa registradas a seguir para nortear a organização dos dados primários e auxiliar na solução do problema proposto.

1. Os alunos identificaram aspectos positivos nos conflitos durante o jogo de empresas
2. Os alunos optaram por negociar os conflitos que ocorreram durante o jogo de empresas?
3. Os alunos negociaram manipulando as variáveis básicas?
4. Os alunos negociaram buscando relações duradouras durante o jogo de empresas?
5. Foi necessária a presença de terceira parte para auxiliar nas negociações que ocorreram durante o jogo de empresas?
6. Como foi o processo de decisão baseado nos quatro conceitos descrito na revisão de literatura?

DESENVOLVIMENTO

O experimento foi conduzido na disciplina de Jogos de Empresas ministrada no curso de pós-graduação em 2005, no qual cursaram 14 alunos vinculados aos programas de mestrado e doutorado.

O jogo de empresas conduzido na disciplina simulou uma realidade industrial, provendo uma dinâmica semelhante ao dia a dia de uma organização, em um mercado extremamente competitivo. Os alunos tinham papéis claros e eram submetidos as mesmas regras desde o início, proporcionando a mesma condição a todos.

Durante a aplicação do jogo de empresa foi possível a identificação de três fases distintas:

1. Primeira fase: os participantes do jogo de empresas receberam a apostila e o manual de participante, na qual estudaram individualmente e tomaram decisão referente a um ano de atividades de suas empresas fictícias, atuando individualmente, isto é, cada aluno era uma empresa. Assim, foram formadas 14 empresas divididas em dois mercados diferentes, assim cada sete empresas faziam parte de um mercado. Os alunos estiveram submetidos nessa fase a conflitos intrapessoais, isto é, tomada de decisão acerca de um problema, além de conflitos e negociações com o administrador do jogo, com seus concorrentes, fornecedores e investidores que se pode chamar de conflitos e negociações interpessoais.

2. Segunda fase: os participantes do jogo de empresa atuavam em duplas formadas segundo o critério de classificação do jogo anterior, isto é, faziam parte da dupla, os dois primeiros colocados, os dois segundos, os dois terceiros e assim por diante. As decisões eram tomadas em conjunto, sendo apenas sete empresas em um único mercado. Nessa fase, foram considerados dois anos de atividades, no qual um deles foi decidido sem *feedback* do organizador do jogo. Nessa fase do jogo, os participantes estiveram submetidos aos mesmos conflitos e negociações que na fase anterior, entretanto novas experiências são agregadas a partir dos conflitos e negociações com os participantes da mesma empresa, proporcionando novas experiências.

3. Terceira fase: foi considerado mais um ano de atividades, no qual os participantes do jogo de empresa continuavam com as mesmas duplas, isto é, as decisões ainda eram tomadas em conjunto, permanecendo as mesmas possibilidades de conflitos e negociações, entretanto, o grau de dificuldade do jogo aumentou.

Com o final da terceira fase foi aplicado o questionário (ANEXO I) elaborado pelos pesquisadores visando analisar os conflitos e as negociações ocorridas durante a aplicação do jogo de empresas. Apenas dois participantes não responderam ao questionário, um que estava envolvido com essa pesquisa e poderia criar um *viés* ao respondê-lo e outro que faltou no dia de sua aplicação, somando um total de 12 questionários preenchidos.

RESULTADOS

A partir das perguntas de pesquisa relacionadas na metodologia que embasam o problema proposto - *analisar os conflitos e as negociações no ambiente de Educação*

Gerencial, tendo como base o jogo de empresas que ocorreu no curso de pós-graduação em 2005 - foram construídos quadros sistematizando as informações coletadas a partir do questionário (ANEXO 1), sintetizando os resultados, para serem analisados e discutidos na “Discussão dos Resultados” apresentada a seguir..

Os quadros foram divididos segundo as fases anteriormente explicadas do jogo de empresas, sendo construídos a partir do conteúdo das respostas dos alunos. A sigla “n.a” identifica a não aplicabilidade da pergunta de pesquisa ao questionário preenchido.

A partir das respostas que identificavam conceitos abordados no referencial teórico, foi se inferindo percentuais, entretanto, como não havia a ênfase nesse curso de Jogos de Empresas às abordagens teóricas de negociação, os alunos, em alguns momentos, não abordaram algumas perguntas de pesquisa, sendo essa a explicação de porque não é uma pesquisa em que existirá o somatório de 100%.

Fases do Jogo	intrapessoal	Administrador	concorrente	colega	fornecedores	investidores
1ª. Fase	33%	0	8%	n.a.	sem conflitos	sem conflitos
2ª. Fase	n.a.	0	17%	42%	0	sem conflitos
3ª. Fase	n.a.	0	0	25%	sem resposta	sem conflitos

Quadro 1 – Aspectos Positivos dos Conflitos

Fases do Jogo	intrapessoal	Administrador	concorrente	colega	fornecedores	investidores
1ª. Fase	58%	50%	33%	n.a.	sem conflitos	sem conflitos
2ª. Fase	n.a.	50%	17%	42%	33%	sem conflitos
3ª. Fase	n.a.	50%	33%	0	sem resposta	sem conflitos

Quadro 2 – Negociação a partir de conflito

Fases do Jogo	intrapessoal	Administrador	concorrente	colega	fornecedores	investidores
1ª. Fase	67%	50%	42%	n.a.	8%	sem negociação
2ª. Fase	n.a.	50%	33%	50%	33%	sem negociação
3ª. Fase	n.a.	50%	42%	Sem resposta	17%	sem negociação

Quadro 3 - Negociações e variáveis básicas

Fases do Jogo	intrapessoal	Administrador	concorrente	colega	fornecedores	investidores
1ª. Fase	n.a.	n.a.	8%	n.a.	0	sem negociação
2ª. Fase	n.a.	n.a.	17%	Sem resposta	Sem resposta	sem negociação
3ª. Fase	n.a.	n.a.	Sem resposta	Sem resposta	8%	sem negociação

Quadro 4 – Relações duradouras a partir das negociações

Fases do Jogo	intrapessoal	administrador	concorrente	colega	fornecedores	investidores
1ª. Fase	n.a.	n.a.	0	n.a.	0	sem negociação
2ª. Fase	n.a.	n.a.	0	0	0	sem negociação
3ª. Fase	n.a.	n.a.	8%	Sem resposta	0	sem negociação

Quadro 5 – Terceira Parte

Fases do Jogo	intrapessoal	administrador	concorrente	colega	fornecedores	investidores
1ª. Fase	0%	n.a.	0	n.a.	0	0
2ª. Fase	n.a.	n.a.	17%	0	0	0
3ª. Fase	n.a.	n.a.	0	33%	0	0

Quadro 6 – Processo de decisão: quase resolução do conflito

Fases do Jogo	intrapessoal	administrador	concorrente	colega	fornecedores	investidores
1ª. Fase	0%	n.a.	42%	n.a.	0	0
2ª. Fase	n.a.	n.a.	0	0	0	0
3ª. Fase	n.a.	n.a.	0	0	0	0

Quadro 7 – Processo de decisão: minimização da incerteza e risco

Fases do Jogo	intrapessoal	administrador	concorrente	colega	fornecedores	investidores
1ª. Fase	0%	n.a.	58%	n.a.	8%	0
2ª. Fase	n.a.	n.a.	0	0	33%	0
3ª. Fase	n.a.	n.a.	0	0	0	0

Quadro 8 – Processo de decisão: busca de solução na vizinhança

Fases do Jogo	intrapessoal	administrador	concorrente	colega	fornecedores	investidores
1ª. Fase	75%	n.a.	0	n.a.	0	0
2ª. Fase	n.a.	n.a.	0	50%	0	0
3ª. Fase	n.a.	n.a.	0	0	50%	0

Quadro 9 – Processo de decisão: aprendizagem constante

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados será centrada análise dos dados e discussão dos conceitos de negociação e decisão identificados na realidade prática do jogo de empresas vivenciado pelos alunos do curso de pós-graduação que participaram da pesquisa em 2005.

Dentre as respostas recebidas, foi possível identificar que os alunos submetidos ao jogo de empresas vislumbraram aspectos positivos a partir dos conflitos vivenciados na prática. Evidenciou-se, portanto, que os alunos observaram ganhos mútuos, soluções criativas, enfim, encararam os conflitos de maneira construtiva ao relacionamento. Essa percepção é mais evidente durante os conflitos vivenciado com os colegas da mesma empresa, isto é, com seus parceiros de jogo. As duplas perceberam na prática que as diferenças individuais geraram benefícios e crescimentos para si e para a empresa

Outro conceito que ficou evidenciado na prática, foi o uso da negociação como forma de solucionar conflitos, sendo interessante o percentual de 50% em todas as fases, identificado para as negociações com o administrador do jogo de empresas. Esse conceito pode ser ampliado em jogos de empresas futuros, desde que o administrador estimule conflitos e use apenas a negociação como forma de solucioná-los.

A manipulação das variáveis básicas: tempo, poder e informação, que condicionam os processos de negociações foram percebidos pelos alunos. Essa manipulação poderá ser acentuada, caso o administrador do jogo as centralize em suas mãos, evidenciando sua presença durante as negociações.

A resposta acerca das relações duradouras a partir das negociações foi prejudicada, pois os alunos não mencionaram em suas respostas fatos que permitissem essa conclusão. A ausência de resposta não permite, entretanto, concluir que a negociação como instrumento exclusivo de obtenção de vantagem está presente na mente desses alunos. Os futuros jogos de empresas poderão ser moldados para que a cooperação fique evidente ou não durante as negociações, permitindo uma análise mais clara sobre a preocupação com relações duradouras.

Durante o jogo de empresas, não houve estímulo para aparição da terceira parte nos processos de negociação. Ela ocorreu em momentos específicos em que o administrador do jogo fez esse papel, auxiliando nas negociações entre concorrentes e entre colegas de diretoria ajudando concluir o processo visando ganhos mútuos. Contudo, poderá ser estimulada a participação de uma terceira parte em todas as fases do jogo de empresas, entre as negociações ocorridas.

Dentre os processos de tomada de decisão, utilizados pelos alunos, identificou-se que a “aprendizagem constante e adaptação da organização” foi a mais considerada dentre as respostas. O conteúdo revelou um comportamento adaptativo por parte dos alunos, enquanto diretores de suas empresas fictícias, estando sempre propensos à aprendizagem.

A partir da análise e discussão dos resultados evidenciou-se que o ambiente de educação gerencial permitiu aos estudantes de pós-graduação submetidos a essa experiência exercitarem a capacidade de decisão, negociação e solução de conflitos.

CONCLUSÕES

As negociações no ambiente empresarial passam a ter maior relevância e complexidade em função dos diversos interesses envolvidos, presentes nas decisões tomadas para celebrar os acordos diários, para formalizar as parcerias e os contratos, e para solucionar os conflitos, exigindo dos negociadores, habilidades básicas que garantam relações duradouras.

O ambiente de educação gerencial permite aos executivos e estudantes submetidos a essa experiência exercitarem a capacidade de negociação e solução de conflitos, proporcionando simulações entre os membros dos jogos de empresas, estimulando-os ao aprendizado a partir da vivência prática da situação.

Algumas sugestões podem ser propostas a partir dessa pesquisa visando integrar o conteúdo do jogo de empresa com as negociações e conflitos que aconteceram na prática do jogo analisado:

1- O administrador do jogo como responsável pela aplicação e condução do jogo de empresas deverá criar, ou melhor, estimular situações, em que os agentes inseridos no processo visualizem as negociações e conflitos e possam aprender ao agir a partir delas.

2- Os aspectos positivos dos conflitos podem ser incentivados durante todo o jogo de empresas possibilitando negociações a partir dos mesmos, permitindo aos participantes a utilização das diferenças individuais para benefícios e crescimentos mútuos.

3- O tempo, o poder e a informação, enquanto variáveis básicas de um processo de negociação permearam os episódios relatados pelos respondentes e poderiam ser ressaltados. Os conflitos e negociações que surgiram com o administrador do jogo em razão de consultoria paga por informações divergentes ou incompletas, em que o poder era nitidamente visível, além do tempo que foi remunerado conforme as decisões eram rapidamente concluídas, foram objetos de contínuo aprendizado.

4- A situação em que ocorreu a combinação de preço, o objeto principal das principais negociações e conflitos, independente da fase que se passava o jogo de empresa, poderia ser retomada mostrando aos agentes a importância na busca de informações na vizinhança para minimizar o risco e a incerteza da decisão, ligando a variável informação com os conceitos de tomada de decisão.

5- O administrador do jogo poderia criar situações em que necessariamente fosse indispensável a presença de uma terceira parte conduzindo o processo de decisão e a solução, isto é, seriam estimuladas situações em que os interesses envolvidos seriam diversos e as partes não seriam capazes de concluir o processo sem seu auxílio

O jogo de empresa, portanto, permite a proposição de conflitos e acordos gerando um aprendizado interessante estimulando a capacidade de negociação dos executivos e estudantes submetidos ao processo. A falta de conflito sem solução evidenciou a sinergia da equipe que vivenciou o processo e os ganhos mútuos que foram estimulados no ambiente de educação gerencial. Assim, a contribuição do artigo é dar à disciplina de Jogos de Empresas a possibilidade de agregar valor as habilidades gerenciais trabalhadas, enfatizando as negociações que aconteceram em campo.

Algumas limitações devem ser apontadas nessa pesquisa, como a coleta primária de dados em apenas uma turma de jogos de empresas e o formato de algumas questões, que após

as respostas evidenciou a falta de compreensão na íntegra por parte dos respondentes. Entretanto, algumas pesquisas futuras poderão ser sugeridas como: a aplicação dessa pesquisa em diversas turmas de jogos de empresas, a criação de um instrumento quantitativo visando ampliar as conclusões, entre outros estudos, que possam ligar os jogos de empresas a outras habilidades gerenciais que possam ser estimuladas no aprendizado.

ANEXO I - QUESTIONÁRIO

Nome: _____ Idade: _____

Atuação Profissional: _____ Curso: _____

Essa pesquisa faz parte de um artigo que está sendo desenvolvido na disciplina de Jogos de Empresas do Curso de Pós Graduação. Os pesquisadores asseguram que o nome dos respondentes não aparecerá nas conclusões.

Analise os possíveis conflitos e negociações que surgiram:

1. Entre você e as regras do jogo. Responda com relação ao entendimento das regras, houve algum conflito ou negociação intrapessoal?

2. Entre você e o Administrador do jogo. Responda com relação a consultoria paga para obter informações, houve algum conflito ou negociação interpessoal?

3. Entre você e outra empresa concorrente. Responda essa questão para cada fase do jogo.

- Primeira Fase do Jogo: os participantes do jogo de empresa atuavam isoladamente, em que cada um fazia parte de uma empresa:
- Segunda Fase do Jogo: os participantes do jogo de empresa atuavam em duplas formadas segundo o critério de classificação do jogo anterior:
- Terceira Fase do Jogo: os participantes do jogo de empresa continuavam em duplas, entretanto o grau de dificuldade do jogo aumentou:

4. Entre você e o colega da diretoria. Seja específico com relação a segunda e terceira fase.

- Segunda Fase do Jogo: os participantes do jogo de empresa atuavam em duplas formadas segundo o critério de classificação do jogo anterior:
- Terceira Fase do Jogo: os participantes do jogo de empresa continuavam em duplas, entretanto o grau de dificuldade do jogo aumentou:

5. Entre você e os fornecedores.

- Primeira Fase do Jogo: os participantes do jogo de empresa atuavam isoladamente, em que cada um fazia parte de uma empresa:
- Segunda Fase do Jogo: os participantes do jogo de empresa atuavam em duplas formadas segundo o critério de classificação do jogo anterior:
- Terceira Fase do Jogo: os participantes do jogo de empresa continuavam em duplas, entretanto o grau de dificuldade do jogo aumentou:

6. Entre você e os investidores.

- Primeira Fase do Jogo: os participantes do jogo de empresa atuavam isoladamente, em que cada um fazia parte de uma empresa:
- Segunda Fase do Jogo: os participantes do jogo de empresa atuavam em duplas formadas segundo o critério de classificação do jogo anterior:

Terceira Fase do Jogo: os participantes do jogo de empresa continuavam em duplas, entretanto o grau de dificuldade do jogo aumentou:

REFERÊNCIAS

- BURBRIDGE, R. Marc; COSTA, Sérgio de Freitas; LIMA José Guilherme H. Lima; SILVA, Alessandra Gomes N. **Gestão de Negociação - Como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- CAVALCANTI, Melissa Franchini.. **Dos aspectos da negociação no contratos internacionais: análise do *service level agreement*.** In: FIORATI, Jete Jane; MAZZUOLI, Valério Oliveira de.(Org.) *Novas Vertentes do Direito do Comércio Internacional.* São Paulo: Manole, 2003a, pp.105-129.
- _____. **A Agência de Telecomunicações (ANATEL) e as negociações no setor de telefonia fixa.** Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003b.
- COHEN, Herb. **Você pode Negociar Qualquer Coisa.** Rio de Janeiro: Record, 1980.
- FIANI, Ronaldo. **Teoria dos Jogos.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- FISHER, Roger; URY William. **Como chegar ao sim – A Negociação de Acordos sem Concessões.** Rio de Janeiro: Imago, 1985.
- GIL, Antônio Carlos. **Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas 1999.
- GOMES, Luiz Flávio A Monteiro; GOMES, Carlos F. Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Tomada de Decisão Gerencial - Enfoque Multicritério.** São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa.** São Paulo: Makron Books, 2004.
- HAMPTON, D.R. **Administração - comportamento organizacional.** São Paulo: MacGraw Hill, 1991.
- HODGSON, J. **Thinking on your feet in negotiations.** London: Pitman, 1996.
- MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial: Enfoque Sistêmico e Visão Estratégica.** São Paulo: Manole, 2002. 262p.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social. Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; UMEDA, Guilherme Mirage. **Conhecimento Individual não garante o desempenho coletivo: uma evidência da aprendizagem organizacional com jogos de empresas.** . In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - FEA/USP, 7, 2004, São Paulo. Anais...São Paulo: USP, 2004.

SAUAIA, Antonio Carlos Aida. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para educação gerencial.** Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2001.

VICENTE, Paulo. Jogos de Empresas – A fronteira do conhecimento em Administração de negócios. São Paulo: Makron Books, 2001.

WEEKS, Dudley. **The Eight Essential Steps to Conflict Resolution – preserving relationships at work, at home, and in the community.** New York: G.P. Putnam's Sons, 1992.