

Esposte Sturaro Sonia M. (2019). "*Juegos de empresa y simulación con enfoque en los 36 estratagemas del libro El arte de la guerra de Sun Tzu*". Páginas 250.

Directora de Tesis: Dra. Tañski Nilda Catalina.

Tesis de Posgrado de Doctorado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, 2019.

Palabras clave: Juegos de empresa, Simulación, Estrategias, Arte de la guerra.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36  
estratagemas do livro “A arte da guerra” de Sun Tzu**

Autora: Sonia Maria Esposte Sturaro

Directora de Tesis: Nilda Tañski

Posadas (AR), NOVIEMBRE 2019

SONIA MARIA ESPOSTE STURARO

JOGOS DE EMPRESA E SIMULAÇÃO COM ENFOQUE NOS 36  
ESTRATAGEMAS DO LIVRO “A ARTE DA GUERRA” DE SUN TZU

Tesis Doctoral presentada a la  
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del  
Título de Doctor en Administración

Posadas (AR), NOVIEMBRE 2019

JOGOS DE EMPRESA E SIMULAÇÃO COM ENFOQUE NOS 36  
ESTRATAGEMAS DO LIVRO “A ARTE DA GUERRA” DE SUN TZU

SONIA MARIA ESPOSTE STURARO

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Posadas (AR),.....

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

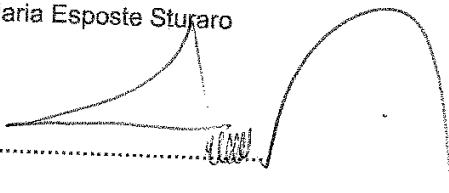
En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Sonia Maria Esposte Sturaro

Firma:.....

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and curves, written over a dotted line. The signature is positioned to the right of the name 'Sonia Maria Esposte Sturaro' and the label 'Firma:.....'.

Posadas, 4 de noviembre de 2019

## Dedicatória

Dedico este trabalho à Deus – o Senhor dos Exércitos!

Ao meu esposo Júlio, aos meus filhos Oto e Álvaro, minha nora Anny e aos meus pais, Antonio e Vanda.

Dedico aos meus irmãos Jean e Júlio, às minhas cunhadas Bete, Daniela e Mara. Aos meus sobrinhos Otávio, Mateus, Fernando e Vinícius e às minhas sobrinhas Milena e Luiza.

Dedico aos administradores que desejam melhorar o clima organizacional de sua empresa, e o capital intelectual de seus colaboradores, por meio dos Jogos de Empresa e Simulação, com enfoque nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu.

## Agradecimentos

Agradeço a Deus pela maravilhosa oportunidade de estudar na Universidad Nacional de Misiones.

Agradeço à minha Diretora de tese, Dra. Nilda Tanski, que acreditou no projeto, me apoiou e me guiou de uma maneira que pudesse ser melhorado o tempo todo.

Agradeço à Graciela Beriro, pela receptividade desde o primeiro momento e durante o período de estudos na UNaM.

Agradeço à Faculdade de Tecnologia de Capão Bonito, São Paulo, que me incentivou na continuidade dos estudos de doutorado.

Agradeço ao meu marido Julio, que pacientemente me acompanhou em algumas viagens e que durante a minha ausência me entendeu, me apoiou e me fez rir.

Agradeço aos meus filhos, Oto e Álvaro por todo o amor, apoio e motivação desde o primeiro momento em que decidi estudar na UNaM e à minha nora Anny, por seu carinho e suas palavras de incentivo.

Aos meus pais, Antonio e Vanda, que me acompanharam de perto e de longe, durante os meus estudos na UNaM, sempre me apoiando e fortalecendo, em todos os aspectos da vida.

Aos meus irmãos Jean e Júlio, dos quais sou a maior fã. Minhas cunhadas, Bete, Dani e Mara por torcerem a cada momento, pelo sucesso do trabalho.

Agradeço ao Professor Mestre Rúbio Lechugo, porque com ele, percebi a importância dos Jogos de Empresa.

Agradeço aos comerciantes do Município de Capão Bonito, São Paulo, que aceitaram e participaram da capacitação dos Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu.

## Sumário

1. INTRODUÇÃO	19
1.1 O local da pesquisa	22
1.2 Justificativa	26
1.3 Problema	30
1.4 Hipótese	30
1.5 Objetivos	30
1.5.1 Geral	30
1.5.2 Específicos	31
1.6 Metodología	32
1.6.1 Universo de estudo e amostra	32
1.6.2 Ambiente de aplicação dos Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratagemas do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu	35
1.6.3 Planos de Sessão	35
1.7 Aporte e contribuição	36
1.8 Estrutura do trabalho	36
2. MARCO TEÓRICO	38
2.1 Antecedentes	38
2.2 Marco Conceitual	42
2.2.1 Aprendizagem vivencial	42
2.2.2 As quatro armadilhas da mente	46
2.2.3 Os hábitos de excelentes profissionais	48
2.2.4 Teoria das necessidades interpessoais	52
2.2.5 Clima organizacional	52
2.2.6 Jogos de Empresa e seus propósitos	53
2.2.7 Limitações dos Jogos de Empresa	57
2.2.8 Tipos de jogos	58
2.2.9 Fases de um Jogo	60
2.2.10 O papel do facilitador	61
2.2.11 Simulação	64
2.2.12 Os 36 estratagemas do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu	67



3. DESENHO METODOLÓGICO	69
3.1 O cenário em que se desenvolveu o trabalho	69
3.2 Estratagemas da guerra vitoriosa	80
3.2.1 Primeiro estratagema: Atravessar o mar à revelia do céu	80
3.2.1.1 Jogos de Empresa e Simulação: Persuasão	80
3.2.2 Segundo estratagema: Atacar o Wei para socorrer o Tchao	82
3.2.2.1 Jogos de Empresa e Simulação: Tempo x Estratégia	82
3.2.3 Terceiro estratagema: Eliminar o adversário com faca emprestada	84
3.2.3.1 Jogos de Empresa e Simulação: Jogo do Detetive	84
3.2.4 Quarto estratagema: Esperar disposto um inimigo extenuado	85
3.2.4.1 Jogos de Empresa e Simulação: Basquete	86
3.2.5 Quinto estratagema: Entregar-se à pilhagem graças ao incêndio	88
3.2.5.1 Jogos de Empresa e Simulação: Construção	88
3.2.6 Sexto estratagema: Fazer barulho a leste para atacar o oeste	90
3.2.6.1 Jogos de Empresa e Simulação: Apito Oculto	90
3.3 Estratagemas da guerra de resistência	92
3.3.1 Sétimo estratagema: Criar o ser a partir do nada	92
3.3.1.1 Jogos de Empresa e Simulação: Percepção de si e do outro	92
3.3.2 Oitavo estratagema: Desembocar de imprevisto em Tch'en-ts'ang	93
3.3.2.1 Jogos de Empresa e Simulação: As variantes	94
3.3.3 Nono estratagema: Contemplar da margem oposta o incêndio	96
3.3.3.1 Jogo de Empresa e Simulação: Um teste de 3 minutos	96
3.3.4 Décimo estratagema: Esconder uma faca por trás de um sorriso	98
3.3.4.1 Jogos de Empresa e Simulação: O prisioneiro	99
3.3.5 Décimo primeiro estratagema: Deixe a ameixeira secar no lugar do pessegueiro	100
3.3.5.1 Jogos de Empresa e Simulação: Corpo ideal, corpo real	101
3.3.6 Décimo segundo estratagema: De passagem apoderar-se de uma ovelha	102
3.3.6.1 Jogos de Empresa e Simulação: Hierarquia de valores	103
3.4 Estratagemas da guerra ofensiva	104
3.4.1 Décimo terceiro estratagema: Bater o mato para desentocar a cobra	104
3.4.1.1 Jogos de Empresa e Simulação: Suposições	105
3.4.2 Décimo quarto estratagema: Emprestar um cadáver para alojar uma alma	107
3.4.2.1 Jogos de Empresa e Simulação: Batatinhas	108
3.4.3 Décimo quinto estratagema: Fazer o tigre sair da montanha	110
3.4.3.1 Jogos de Empresa e Simulação: A fuga	110

3.4.4 Décimo sexto estratégia: Deixar o adversário fugir para melhor capturá-lo	112
3.4.4.1 Jogos de Empresa e Simulação: O jogo dos números	112
3.4.5 Décimo sétimo estratégia: Jogar tijolo para apanhar jade	114
3.4.5.1 Jogos de Empresa e Simulação: Quebra-cabeças mais desafiadores	115
3.4.6 Décimo oitavo estratégia: Pegar o chefe para capturar o bando	118
3.4.6.1 Jogos de Empresa e Simulação: Escondidos estão	118
<b>3.5 Estratégias da guerra confusa</b>	<b>120</b>
3.5.1 Décimo nono estratégia: Retirar o combustível debaixo do caldeirão	120
3.5.1.1 Jogos de Empresa e Simulação: Nossos maiores temores	120
3.5.2 Vigésimo estratégia: Pescar em águas turbas	122
3.5.2.1 Jogos de Empresa e Simulação: Rótulos	122
3.5.3 Vigésimo primeiro estratégia: Desfazer-se da casca como a cigarra de asas de ouro	124
3.5.3.1 Jogos de Empresa e Simulação: Teste De Wobegon	125
3.5.4 Vigésimo segundo estratégia: Fechar todas as saídas para prender o ladrão	127
3.5.4.1 Jogos de Empresa e Simulação: Túnel de solidariedade	127
3.5.5 Vigésimo terceiro estratégia: Aliar-se a um país distante, atacar o seu vizinho	129
3.5.5.1 Jogos de Empresa e Simulação: O problema do colar econômico	129
3.5.6 Vigésimo quarto estratégia: Pedir o direito de passagem para atacar Kouo	131
3.5.6.1 Jogos de Empresa e Simulação: Sudoku a três	131
<b>3.6 Estratégias da guerra de conquista</b>	<b>135</b>
3.6.1 Vigésimo quinto estratégia: Retirar a viga da cumeeira e substituir a coluna de sustentação	135
3.6.1.1 Jogos de Empresa e Simulação: Quebra-cabeças muito desafiadores	136
3.6.2 Vigésimo sexto estratégia: Apontar a amoreira para reprender a sófora	139
3.6.2.1 Jogos de Empresa e Simulação: Vencendo o medo	139
3.6.3 Vigésimo sétimo estratégia: Bancar o simplório, mas não o louco	142
3.6.3.1 Jogos de Empresa e Simulação: Epigramas	142
3.6.4 Vigésimo oitavo estratégia: Retirar a escada depois de fazer o outro subir no telhado	145
3.6.4.1 Jogos de Empresa e Simulação: O que as pessoas querem	145
3.6.5 Vigésimo nono estratégia: Cobrir as árvores de flores	147
3.6.5.1 Jogos de Empresa e Simulação: Mentirosos	148
3.6.6 Trigesimo estratégia: Passar de convidado a dono do lugar	150
3.6.6.1 Jogos de Empresa e Simulação: Dança Sioux	151
<b>3.7 Estratégias da guerra perdida</b>	<b>152</b>

3.7.1 Trigesimo primeiro estrategia: O estrategia das mulheres lindas	152
3.7.1.1 Jogos de Empresa e Simulação: Comunicação flex	152
3.7.2 Trigesimo segundo estrategia: O estrategia da cidade vazia	154
3.7.2.1 Jogos de Empresa e Simulação: Idade e dinheiro	155
3.7.3 Trigesimo terceiro estrategia: O estrategia dos agentes regressados	157
3.7.3.1 Jogos de Empresa e Simulação: Líderes x liderados	157
3.7.4 Trigesimo quarto estrategia: O estrategia das servicias corporais	159
3.7.4.1 Jogos de Empresa e Simulação: Quebra-cabeças super desafiadores	160
3.7.5 Trigesimo quinto estrategia: O estrategia em cadeia do inimigo encadeado	161
3.7.5.1 Jogos de Empresa e Simulação: Dilema do prisioneiro	162
3.7.6 Trigesimo sexto estrategia: Mas a fuga ainda é o melhor	166
3.7.6.1 Jogos de Empresa e Simulação: Comparações	166
3.8 Discussão de resultados	168
3.8.1 Seleção dos Jogos de Empresa e Simulação para a capacitação	168
3.8.2 Guerra vitoriosa	172
3.8.2.1 Primeiro Jogo: “Persuasão”	172
3.8.2.2 Segundo Jogo: Construção	175
3.8.3 Guerra de resistência	178
3.8.3.1 Primeiro Jogo: Detetive	178
3.8.3.2 Segundo Jogo: Corpo ideal x corpo real	179
3.8.4 Guerra Ofensiva	181
3.8.4.1 Primeiro Jogo: “Corpo ideal x corpo real” (em equipe)	181
3.8.4.2 Segundo Jogo: Batatinhas	182
3.8.5 Guerra confusa	184
3.8.5.1 Primeiro Jogo: Nossos maiores temores	184
3.8.5.2 Segundo Jogo: Rótulos	186
3.8.6 Guerra de conquista	189
3.8.6.1 Primeiro Jogo: Vencendo o medo	189
3.8.6.2 Segundo Jogo: Epigramas	191
3.8.7 Guerra Perdida	192
3.8.7.1 Primeiro Jogo: Comunicação Flex	192
3.8.7.2 Segundo Jogo: Líderes x liderados	194
4. PROPOSTA	197
4.1 Jogo “Construção” recomendado para a “Guerra vitoriosa”	198
4.2 Jogo “Corpo ideal x corpo real” recomendado para a “Guerra de resistência”	200

4.3 Jogo “Batatinhas” recomendado para a “Guerra ofensiva”	201
4.4 Jogo “Rótulos” recomendado para a “Guerra confusa”	204
4.5 Jogo “Epigramas” recomendado para a “Guerra de conquista”	205
4.6 Jogo “Líderes x liderados” recomendado para a “Guerra perdida”	207
5. CONCLUSÕES	210
BIBLIOGRAFIA	214
ANEXOS	222
ANEXO I	223
FICHA DIAGNÓSTICA DA EMPRESA	223
ANEXO II	224
PLANO DE SESSÃO	224
ANEXO III	225
AUTOAVALIAÇÃO DO FACILITADOR	225
ANEXO IV	228
INTERPRETAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO DO FACILITADOR	228
ANEXO V	229
TABELA DOS 64 HEXAGRAMAS	229
ANEXO VI	230
RELAÇÃO DAS EMPRESAS COMERCIAIS DE PEQUENO E MÉDIO PORTES DO MUNICÍPIO DE CAPÃO BONITO, SÃO PAULO	230
ANEXO VII	233
BRAINSTORMING E MATRIZ BASICO	233
ANEXO VIII	234
APRESENTAÇÃO DO 1º ESTRATAGEMA	234
ANEXO IX	235
“PERSUASÃO”	235
ANEXO X	236
“CONSTRUÇÃO	236
ANEXO XI	237
“DETETIVE”	237
ANEXO XII	238
“CORPO IDEAL x CORPO REAL” (INDIVIDUAL)	238

ANEXO XIII	241
“CORPO IDEAL x CORPO REAL” (EM EQUIPE)	241
ANEXO XIV	242
“BATATINHAS”	242
ANEXO XV	243
“NOSSOS MAIORES TEMORES”	243
ANEXO XVI	244
“RÓTULOS”	244
ANEXO XVII	246
“VENCENDO O MEDO”	246
ANEXO XVIII	247
TESTE DOS TEMPERAMENTOS	247
ANEXO XIX	248
QUESTIONÁRIOS DE “AUTODIAGNOSE” PREENCHIDOS	248
ANEXO XX	249
“COMUNICAÇÃO FLEX”	249
ANEXO XXI	250
“LÍDERES x LIDERADOS”	250

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1: Estratégias de desenvolvimento dos segmentos turísticos de Capão Bonito, São Paulo</b>	26
<b>Quadro 2: Parques Estaduais próximos ao Município de Capão Bonito, São Paulo</b>	27
<b>Quadro 3: Cronograma do trabalho</b>	33
<b>Quadro 4: Dimensões da aprendizagem vivencial</b>	44
<b>Quadro 5: As 4 armadilhas da mente</b>	46
<b>Quadro 6: Primeiro hábito de bons e excelentes profissionais</b>	49
<b>Quadro 7: Segundo hábito de bons e excelentes profissionais</b>	49
<b>Quadro 8: Terceiro hábito de bons e excelentes profissionais</b>	50
<b>Quadro 9: Quarto hábito de bons e excelentes profissionais</b>	51
<b>Quadro 10: Quinto hábito de bons e excelentes profissionais</b>	51
<b>Quadro 11: Diferenças entre a Teoria dos Jogos, Simulação e Jogos de Empresa</b>	65
<b>Quadro 12: Potencialidades das simulações</b>	66
<b>Quadro 13: Programa de Capacitação em Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratagemas do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu</b>	71
<b>Quadro 14: Categorias dos Jogos</b>	72
<b>Quadro 15: Jogos de Empresa e Simulação e as habilidades que desenvolvem</b>	75
<b>Quadro 16: Persuasão</b>	81
<b>Quadro 17: Observações do jogo “Persuasão”</b>	81
<b>Quadro 18: Tempo x Estratégia</b>	82
<b>Quadro 19: Observações do jogo “Tempo x Estratégia”</b>	83
<b>Quadro 20: Jogo do Detetive</b>	84
<b>Quadro 21: Observações do jogo “Detetive”</b>	85
<b>Quadro 22: Basquete</b>	86
<b>Quadro 23: Observações do jogo “Basquete”</b>	87
<b>Quadro 24: Construção</b>	88
<b>Quadro 25: Observações do jogo “Construção”</b>	89
<b>Quadro 26: Apito Oculto</b>	91
<b>Quadro 27: Observações do jogo “Apito oculto”</b>	91
<b>Quadro 28: Percepção de si e do outro</b>	92
<b>Quadro 29: Observações do jogo “Percepção de si e do outro”</b>	93
<b>Quadro 30: As variantes</b>	94
<b>Quadro 31: Observações do jogo “As variantes”</b>	95
<b>Quadro 32: Um teste de 3 minutos</b>	97

<b>Quadro 33: Observações do jogo “Um teste de 3 minutos”</b>	98
<b>Quadro 34: O prisioneiro</b>	99
<b>Quadro 35: Observações do jogo “O prisioneiro”</b>	100
<b>Quadro 36: Corpo ideal, corpo real</b>	101
<b>Quadro 37: Observações do jogo “Corpo ideal x corpo real”</b>	102
<b>Quadro 38: Hierarquia de valores</b>	103
<b>Quadro 39: Observações do jogo “Hierarquia de valores”</b>	104
<b>Quadro 40: Suposições</b>	105
<b>Quadro 41: Observações do jogo “Suposições”</b>	107
<b>Quadro 42: Batatinhas</b>	108
<b>Quadro 43: Observações do jogo “Batatinhas”</b>	109
<b>Quadro 44: A fuga</b>	111
<b>Quadro 45: Observações do jogo “A fuga”</b>	112
<b>Quadro 46: O jogo dos números</b>	113
<b>Quadro 47: Observações do “Jogo dos Números”</b>	114
<b>Quadro 48: Quebra-cabeças mais desafiadores</b>	115
<b>Quadro 49: Observações do jogo “Quebra-cabeças mais desafiadores”</b>	117
<b>Quadro 50: Escondidos estão</b>	118
<b>Quadro 51: Observações do jogo “Escondidos estão”</b>	119
<b>Quadro 52: Nossos maiores temores</b>	120
<b>Quadro 53: Observações do jogo “Nossos maiores temores”</b>	121
<b>Quadro 54: Rótulos</b>	123
<b>Quadro 55: Observações do jogo “Rótulos”</b>	124
<b>Quadro 56: Teste De Wobegon</b>	125
<b>Quadro 57: Observações do jogo “Teste De Wobegon”</b>	126
<b>Quadro 58: Túnel de solidariedade</b>	127
<b>Quadro 59: Observações do jogo “Túnel de solidariedade”</b>	128
<b>Quadro 60: O problema do colar econômico</b>	129
<b>Quadro 61: Observações do jogo “O problema do colar econômico”</b>	130
<b>Quadro 62: Sudoku a três</b>	132
<b>Quadro 63: Observações do jogo “Sudoku a três”</b>	135
<b>Quadro 64: Quebra-cabeças muito desafiadores</b>	136
<b>Quadro 65: Observações do jogo “Quebra-cabeças muito desafiadores”</b>	138
<b>Quadro 66: Vencendo o medo</b>	140
<b>Quadro 67: Observações do jogo “Vencendo o medo”</b>	141
<b>Quadro 68: Epigramas</b>	142

<b>Quadro 69: Análise dos resultados da autodiagnose</b>	144
<b>Quadro 70: Observações do jogo “Epigrama”</b>	144
<b>Quadro 71: O que as pessoas querem?</b>	146
<b>Quadro 72: Observações do jogo “O que as pessoas querem”</b>	147
<b>Quadro 73: Mentirosos</b>	148
<b>Quadro 74: Observações do jogo “Mentirosos”</b>	150
<b>Quadro 75: Dança Sioux</b>	151
<b>Quadro 76: Observações do jogo “Dança Sioux”</b>	151
<b>Quadro 77: Comunicação flex</b>	153
<b>Quadro 78: Observações do jogo “Comunicação flex”</b>	154
<b>Quadro 79: Idade e dinheiro</b>	155
<b>Quadro 80: Observações do jogo “Idade e dinheiro”</b>	156
<b>Quadro 81: Líderes x liderados</b>	158
<b>Quadro 82: Observações do jogo “Líderes x liderados”</b>	159
<b>Quadro 83: Quebra-cabeças super desafiadores</b>	160
<b>Quadro 84: Observações do jogo “Quebra-cabeças super desafiadores”</b>	161
<b>Quadro 85: Dilema do prisioneiro</b>	162
<b>Quadro 86: Observações do jogo “Dilema do prisioneiro”</b>	165
<b>Quadro 87: Comparações</b>	166
<b>Quadro 88: Observações do jogo “Comparações”</b>	167
<b>Quadro 89: Jogos de Empresa e Simulação selecionados</b>	170
<b>Quadro 90: Características atribuídas a Líderes e Liderados</b>	194
<b>Quadro 91: Plano de Sessão para a Guerra Vitoriosa associado ao Jogo “Construção”</b>	198
<b>Quadro 92: Plano de Sessão para a Guerra de Resistência associado ao Jogo “Corpo ideal x corpo real”</b>	200
<b>Quadro 93: Plano de Sessão para a Guerra Ofensiva associado ao Jogo “Batatinhas”</b>	201
<b>Quadro 94: Plano de Sessão para a Guerra Confusa associado ao Jogo “Rótulos”</b>	204
<b>Quadro 95: Plano de Sessão para a Guerra de Conquista associado ao Jogo “Epigramas”</b>	206
<b>Quadro 96: Plano de Sessão para a Guerra Perdida associado ao Jogo “Líderes x liderados”</b>	208



<b>Figura 1: Ciclo da aprendizagem experiencial de Kolb</b>	42
<b>Figura 2: Ciclo PDCA e a aprendizagem vivencial</b>	45
<b>Figura 3: Recomendação de seis Jogos de Empresa e Simulação associados às seis Guerras</b>	197
<b>Figura 4: Brainstorming</b>	233
<b>Figura 5: Elaboração da Matriz BASICO</b>	233
<b>Figura 6: Apresentação do 1º estratagema</b>	234
<b>Figura 7: Apresentação das estórias durante o Jogo “Persuasão”</b>	235
<b>Figura 8: Diferentes grupos no Jogo “Construção”</b>	236
<b>Figura 9: Participação dos grupos no Jogo “Construção”</b>	236
<b>Figura 10: Projetos elaborados</b>	236
<b>Figura 11: Material do Jogo “Detetive”</b>	237
<b>Figura 12: Formação da grande roda para a realização do Jogo “Detetive”</b>	237
<b>Figura 13: Material utilizado para a realização do Jogo “Corpo Ideal x Corpo Real”</b>	238
<b>Figura 14: Grupo número 1 realizando o Jogo “Corpo ideal x corpo real” de forma individual</b>	238
<b>Figura 15: Grupo número 2 realizando o Jogo “Corpo ideal x corpo real” de forma individual</b>	238
<b>Figura 16: Grupo número 3 realizando o Jogo “Corpo ideal x corpo real” de forma individual</b>	239
<b>Figura 17: Grupo número 4 realizando o Jogo “Corpo ideal x corpo real” de forma individual</b>	239
<b>Figura 18: Grupo número 5 realizando o Jogo “Corpo ideal x corpo real” de forma individual</b>	239
<b>Figura 19: Grupo número 6 realizando o Jogo “Corpo ideal x corpo real” de forma individual</b>	240
<b>Figura 20: Resultado do Jogo “Corpo ideal x corpo real” realizado individualmente</b>	240
<b>Figura 21: Realização do Jogo “Corpo ideal x corpo real” em equipe</b>	241
<b>Figura 22: Resultado do Jogo “Corpo ideal x corpo real” realizado em equipe</b>	241
<b>Figura 23: Introdução do Jogo “Batatinhas”</b>	242
<b>Figura 24: Primeiro momento do Jogo “Batatinhas”</b>	242
<b>Figura 25: Segundo momento do Jogo “Batatinhas”</b>	242
<b>Figura 26: Os dez maiores temores dos participantes</b>	243

<b>Figura 27: Anotações feitas pelos grupos, no Jogo “Os dez maiores temores”</b>	243
<b>Figura 28: Material utilizado no Jogo “Rótulos”</b>	244
<b>Figura 29: Momentos do Jogo “Rótulos” escrito “ABRACE-ME”</b>	244
<b>Figura 30: Momentos do Jogo “Rótulos” escrito “CUIDADO! EU MORDO!”</b>	244
<b>Figura 31: Momentos do Jogo “Rótulos” escrito “ESTOU CARENTE”</b>	245
<b>Figura 32: Reflexão e análise do Jogo “Rótulos” no grupo “ESTOU CARENTE”</b>	245
<b>Figura 33: Reflexão e análise do Jogo “Rótulos” no grupo “ABRACE-ME”</b>	245
<b>Figura 34: Apresentação do Jogo “Vencendo o Medo”</b>	246
<b>Figura 35: Explicação sobre o preenchimento do Teste de Temperamentos</b>	246
<b>Figura 36: Realização do Teste de Temperamentos</b>	246
<b>Figura 37: Teste dos temperamentos (lado a)</b>	247
<b>Figura 38: Teste dos temperamentos (lado b)</b>	247
<b>Figura 39: Questionários de autodiagnose preenchidos pelos participantes</b>	248
<b>Figura 40: Reflexão sobre a autoavaliação</b>	248
<b>Figura 41: Participantes atentos à palavra sinônimo do Jogo “Comunicação Flex”</b>	249
<b>Figura 42: Anotações dos participantes no Jogo “Líderes x liderados”</b>	250

<b>Gráfico 1: Distribuição do PIB de Capão Bonito – São Paulo, Brasil</b>	<b>23</b>
<b>Gráfico 2: Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE em Capão Bonito, SP</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 3: Principais segmentos do Comércio e Serviços de Capão Bonito – São Paulo</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico 4: Perfil da amostra dos participantes da capacitação</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 5: Ramo de atividade das empresas dos participantes da capacitação</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 6: Problemas apontados pelos comerciantes</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 7: Categorias dos Jogos de Empresa e Simulação apontadas pelos proprietários e gerentes do ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, do município de Capão Bonito, São Paulo</b>	<b>168</b>
<b>Gráfico 8: Contos verdadeiros e falsos</b>	<b>173</b>
<b>Gráfico 9: Desempenho do grupo Azul</b>	<b>173</b>
<b>Gráfico 10: Desempenho do grupo Vermelho</b>	<b>174</b>
<b>Gráfico 11: Observações do Jogo de Empresa “Persuasão” - grupo Azul</b>	<b>174</b>
<b>Gráfico 12: Observações do Jogo de Empresa “Persuasão” - grupo Vermelho</b>	<b>175</b>
<b>Gráfico 13: Observações do Jogo de Empresa “Construção” com e sem o sabotador</b>	<b>177</b>
<b>Gráfico 14: Observações do Jogo de Empresa “Detetive”</b>	<b>178</b>
<b>Gráfico 15: Observações do Jogo de Empresa “Corpo ideal x corpo real”</b>	<b>180</b>
<b>Gráfico 16: Observações do Jogo de Empresa “Corpo ideal x corpo real” - em equipe</b>	<b>182</b>
<b>Gráfico 17: Observações do Jogo de Empresa “Batatinhas”</b>	<b>183</b>
<b>Gráfico 18: Os 10 maiores temores</b>	<b>185</b>
<b>Gráfico 19: Observações do Jogo de Empresa “Rótulos”</b>	<b>187</b>
<b>Gráfico 20: Tipos de temperamentos dos participantes</b>	<b>190</b>
<b>Gráfico 21: Resultado da autodiagnose</b>	<b>191</b>
<b>Gráfico 22: Observações do Jogo de empresa “Comunicação Flex”</b>	<b>193</b>
<b>Gráfico 23: Observações do Jogo de Empresa “Líderes x liderados”</b>	<b>195</b>

## 1. INTRODUÇÃO

*"Uma das máximas fundamentais na tática militar, pode ser observada quando um comandante envia um grupo de soldados para sondar o território do inimigo, antes de envolver na batalha, o grosso de suas tropas. Essa mesma tática pode ser usada com bons resultados por qualquer administrador, ou seja, antes de introduzir um plano, ou sugerir uma ideia, é aconselhável investigar a receptividade das partes concernentes à sua proposta". (Smith<sup>1</sup>)*

A atividade básica do empresário, executivo ou investidor é tomar decisões. O executivo do futuro deve apresentar características como empreendedor, motivador de equipe, generalista, intérprete de necessidades do cliente e aberto a novas demandas de negócios como um todo. No entanto, ainda existem poucas situações de treinamento, nas empresas de pequeno e médio portes, que realmente geram oportunidades para a experiência de situações de aprendizado que ajudam no desenvolvimento dessas habilidades

Nesse contexto, o uso dos Jogos da Empresa contribui para que os colaboradores das empresas de pequeno e médio portes, tenham condições de aprender, através de um processo no qual eles são os atores principais em um ambiente simulado, resultando em um exercício de planejamento e tomada de decisão.

Segundo Militão<sup>2</sup> os Jogos de Empresa surgiram na década de 50, nos Estados Unidos da América, como recurso de treinamento de executivos e os resultados alcançados foram até a Alemanha e a Inglaterra.

De acordo com Barçante<sup>3</sup> durante a aplicação dos Jogos de Empresa, os participantes tomam decisões e recebem como retroalimentação, informações que geralmente mostram relação, entre as decisões tomadas e os resultados desejados. Dessa forma, eles revalorizam todas as decisões e tentam saber o que aconteceu. Esse processo de avaliação contínua propicia um nível de aprendizado muito superior ao dos métodos tradicionais.

O ensino, por meio de simulação, tem como objetivo proporcionar flexibilidade, relevância, realidade e individualidade aos Jogos da Empresa, pois permite que o aprendizado ocorra através de experiências significativas e que ofereçam uma resposta viável aos objetivos propostos.

---

<sup>1</sup> SMITH, Martin R. Eu odeio ver um gerente chorar. São Paulo: Summus Editorial Ltda, 1973. Pág. 199

<sup>2</sup> MILITÃO, Albigenor & Rose. Jogos, dinâmicas & vivências grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000. Pág. 25

<sup>3</sup> BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando. Jogos, negócios e empresas: business games. 1ª Edição – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. Pág. 7

No cenário contemporâneo, a associação dos Jogos de Empresa à Simulação se torna uma técnica utilizada para treinar, pesquisar e ensinar, pois a Simulação tem sido utilizada nos campos militar, industrial e governamental, como estratégia para permitir aos participantes, experimentar, na prática, suas tarefas futuras, antes do início do trabalho.

Os Jogos de Empresa e de Simulação oferecem às equipes o uso de recursos padronizados para apoiar o planejamento e a tomada de decisões, tornando-as mais proativas, pois proporcionam às equipes mais tempo para se concentrarem na análise de pontos fortes e fraquezas, oportunidades e ameaças, relacionadas tanto no ambiente interno quanto no externo da empresa.

A simulação permite a similaridade de idéias ou conceitos e isso contribui para a teoria e a prática, como uma maneira de experimentar planos e projetos antes que eles sejam colocados em operação. Através da simulação, é possível obter novas idéias sobre o comportamento humano quando estão em situações estressantes e obter informações sobre a capacidade humana de perceber e agir em ambientes hostis.

Segundo Vicente<sup>4</sup> os Jogos da Empresa são a chave para transformar um gerente médio, em um grande empreendedor, capaz de resolver questões importantes e aprender por si mesmo, e são considerados como uma revolução na criação de capital intelectual.

Portanto, o jogo é uma metodologia que estimula e constitui uma etapa importante no processo de evolução das relações de ensino e aprendizagem, pois permite simular continuamente vários tipos de decisões, para que os participantes tenham condições de avaliar, em pouco tempo, os resultados das diferentes decisões tomadas, retirando-os do modo passivo e fazendo-os interagir com o sistema.

No campo militar, segundo Alves<sup>5</sup> os jogos são aqueles em que dois ou mais lados manobram unidades militares para atingir determinados objetivos e a maioria é classificada como secreta ou reservada, por razões diplomáticas. Muitos exércitos usavam jogos e simulações como parte do treinamento para preparar seus soldados para tomar decisões, planejar e gerenciar situações hostis, quando estavam em guerra.

Nesse contexto, fez-se um estudo dos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, que se tornou um dos tratados militares mais lidos do planeta, de acordo com Anônimo Chinês<sup>6</sup>. O livro apresenta estratégias relacionadas a seis tipos de guerras: guerra vitoriosa, guerra de resistência, guerra ofensiva, guerra confusa, guerra de conquista e guerra perdida.

---

<sup>4</sup> VICENTE, Paulo. Jogos de Empresas. São Paulo: Makron Books, 2001. Pág. 8

<sup>5</sup> ALVES, Paulo Vicente. Jogos e simulações de empresas. Rio de Janeiro: RJ: Alta Books, 2015

<sup>6</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratégias: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 6

Esse trabalho apresenta cada um dos trinta e seis estratagemas de guerra, realiza sua interpretação e os associa aos Jogos de Empresa e Simulação.

No estudo sobre a guerra vitoriosa, considerou-se a importância de conhecer-se a si mesmo e as realidades econômicas imperativas da empresa. Para que essas informações fossem absorvidas por seus colaboradores, o trabalho em equipe, sua definição e organização, aparecem como fator fundamental. Percebeu-se que equipes que se reúnem regularmente, tem mais facilidade para identificar, analisar, resolver problemas e realizar planejamento, como estabelecer metas e dar feedback sobre o desempenho.

Os Jogos de Empresa e Simulação associados a guerra vitoriosa, propuseram o estímulo ao trabalho em equipe, pois o considerou fundamental para o crescimento e desenvolvimento de seus membros, à medida que novas habilidades são aprendidas.

No estudo sobre a guerra de resistência, considerou-se a importância de conhecer o ambiente interno, e para isso, destacou-se como uma das mais importantes atitudes comportamentais, o diálogo entre os participantes. Isso porque estimula o compartilhamento de ideias e proporciona modelos inovadores e aprimorados, nos ambientes de trabalho.

Os Jogos de Empresa e Simulação associados a guerra de resistência, procuraram criar situações em que os participantes se sentissem abertos e conseguissem falar de maneira honesta, sobre seus pensamentos e sentimentos relacionados ao ambiente de trabalho. Esses Jogos buscaram promover um clima de confiança entre os participantes, além de estimular atitudes de apoio, pois criam a oportunidade de escutarem uns aos outros quando comunicam seus pensamentos e sentimentos de maneira aberta e honestamente. Os problemas discutidos são, na maioria das vezes, resolvidos, com a colocação de novas ideias e com o comprometimento dos envolvidos.

No estudo sobre a guerra ofensiva, considerou-se a importância de conhecer o ambiente externo da empresa, como as necessidades dos clientes e dos fornecedores relacionadas ao atendimento dos colaboradores e como a empresa está respondendo a essas demandas.

Os Jogos de Empresa e Simulação associados a guerra ofensiva, procurou apresentar situações em que puderam observar como o ambiente externo funciona tecnicamente, como e onde ocorrem os erros, tais como: falta de mercadorias, de padrões de qualidade, entre outros, e o que precisa ser reorganizado.

No estudo sobre a guerra confusa, considerou-se a importância de transformar a crise em oportunidade. Geralmente, esse processo varia de acordo com as pessoas e a empresa, e está relacionado ao que esperar e ao que fazer para manter o crescimento e o desenvolvimento contínuos, para que todo o processo de mudança não se torne confuso.

Os Jogos de Empresa e Simulação associados a guerra confusa, procurou promover alguns estágios previsíveis, porém instáveis, em que se procura desenvolver o foco no aprendizado, a capacidade de tolerar erros e lidar com frustrações.

No estudo sobre a guerra de conquista, considerou-se a importância de se estimular as forças dos membros das equipes, para que possam se autoavaliar e autocorriger e conseqüentemente, melhorar todos os processos que envolvem as tomadas de decisão. Essa atitude promove o aumento de suas funções, conquistando muitas das atividades que seus superiores imediatos costumam realizar.

Portanto, entende-se que, além de um bom treinamento, alguns prêmios são necessários, para aqueles colaboradores que se esforçam pelo trabalho adicional. Os Jogos de Empresa e Simulação associados a guerra de conquista, procuraram estimular atitudes de reconhecimento e generosidade entre os participantes.

Enfim, no estudo sobre a guerra perdida, considerou-se a importância de se reconquistar a confiança dos membros das equipes, por meio de um compromisso de ação, e ao obter o apoio de todos, reverter o resultado de uma possível guerra perdida.

Os Jogos de Empresa e Simulação associados a guerra perdida tratam de criar oportunidades para lidar com tarefas importantes e com assuntos delicados, e para isso, é necessário aprimorar os sentidos de audição e percepção, que exigem mudanças urgentes, que podem evitar que se perca uma guerra.

O trabalho descreve, portanto, de modo simplificado, a interpretação de cada um dos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu e apresenta um (ou mais) Jogos de Empresa e Simulação associados a eles.

### **1.1 O local da pesquisa**

A pesquisa de campo ocorreu no município de Capão Bonito, Estado de São Paulo, Brasil, que segundo dados do IBGE<sup>7</sup> possui população de 47.159 e expansão territorial de 1640 km<sup>2</sup> sendo o 5º maior município do Estado de São Paulo – na lista de 645 municípios existentes. Concentra 82% de sua população na área urbana e se encontra a 284 quilômetros da Capital São Paulo. Aproximadamente 32% de seu território é destinado ao plantio de eucalipto e isso lhe garante a primeira colocação na atividade de Silvicultura, no Estado de São Paulo e o 14º lugar no Brasil.

Os dados do IBGE<sup>8</sup> ainda trazem as principais atividades econômicas na área da agricultura, com os plantios de batata inglesa, cebola, maçã, milho, pinus, e trigo. A

---

<sup>7</sup> IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Capão Bonito e Região. Governo Federal, Brazil, disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/capao-bonito/panorama> em 25/09/2019.

<sup>8</sup> *Ibidem*

extração de mel de abelha, também ocupa um lugar de destaque. A tabela 1 apresenta as quantidades e a posição no Estado de São Paulo, Brasil:

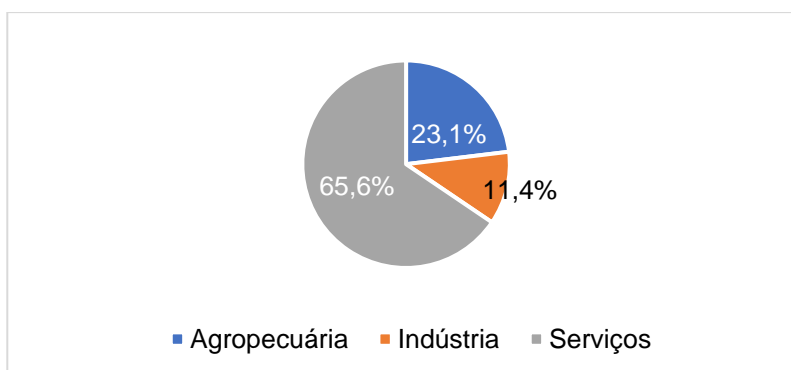
**Tabela 1: Principais atividades econômicas na área da Agricultura em Capão Bonito - São Paulo**

Produto	Quantidade	Unidade	Posição
Batata Inglesa	20.000	Tonelada	12º
Cebola	4.200	Tonelada	13º
Maçã	2.000	Tonelada	1º
Milho	91.000	Tonelada	7º
Pinus	4.046	Hectare	13º
Eucalipto	52.000	Hectare	1º
Trigo	16.500	Tonelada	6º
Mel de Abelha	135.000	Quilograma	3º

Fonte: IBGE<sup>9</sup>

Quanto ao Produto Interno Bruto (PIB), Capão Bonito possui um rendimento per capita na ordem de R\$ 17.535,99 (2016), taxa de 98,7% no item escolarização de 0 a 14 anos de idade (2010) e 8,97 óbitos por mil nascidos vivos (2017), o que resulta em um Índice de Desenvolvimento Humano classificado como 0,721. A renda mensal de um trabalhador formal é de 2 salários mínimos (2017) e o percentual de pessoas ocupadas é de 19,9% (2017), segundo dados do IBGE. O PIB do Município de Capão Bonito, encontra-se distribuído nas áreas de agropecuária, indústria e serviços, conforme o gráfico 1:

**Gráfico 1: Distribuição do PIB de Capão Bonito – São Paulo, Brasil**



Fonte: IBGE<sup>10</sup>

Observa-se que 11,4% do Produto Interno Bruto do Município de Capão Bonito, Estado de São Paulo – Brasil, é proveniente da Indústria, 23,1% da Agropecuária e 65,6% da área de serviços.

<sup>9</sup> Ibidem

<sup>10</sup> Ibidem



Dados do IBGE<sup>11</sup> detalham na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), os ramos de atividades em Capão Bonito, como mostra o gráfico 2:

**Gráfico 2: Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE em Capão Bonito, SP**



Fonte: IBGE<sup>12</sup>

O gráfico 2 mostra que 571 atividades desenvolvidas em Capão Bonito, estado de São Paulo, Brasil, estão concentradas no Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas, sendo esse, o número mais representativo.

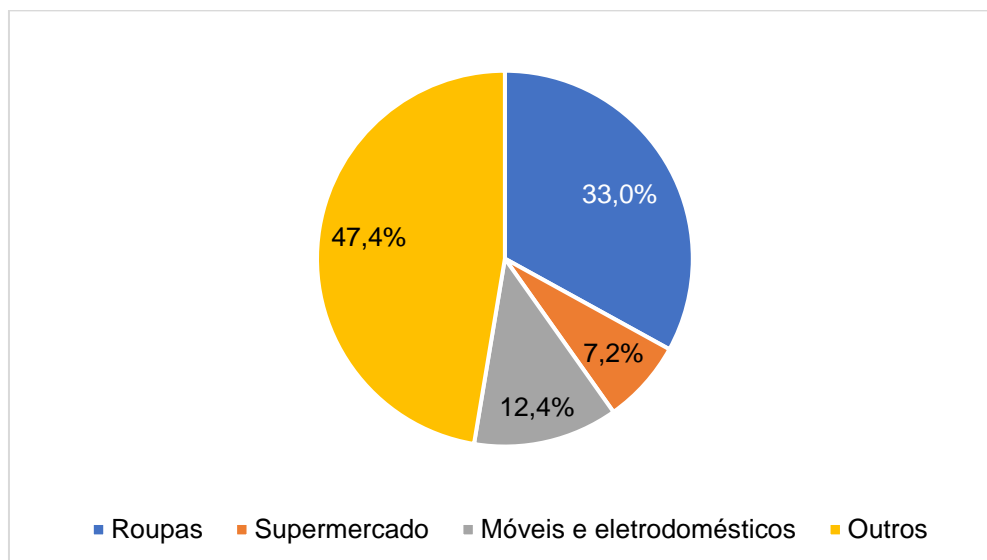
Diante do grande número de empresas comerciais, foi despertado o desejo de conhecer melhor a dinâmica do trabalho e quais seriam as principais contribuições que o estudo sobre os Jogos de Empresa e Simulação com o enfoque nos 36 Estratagemas do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, poderia oferecer.

Como o Município de Capão Bonito, Estado de São Paulo, possui uma extensa área territorial, decidiu-se executar o projeto nos comércios concentrados na área urbana. Para isso, levantou-se as informações sobre o número de comércios, com os seus respectivos ramos de atividade, localizados em sua central e estão demonstrados no gráfico 3:

<sup>11</sup> *Ibidem*

<sup>12</sup> *Ibidem*

**Gráfico 3: Principais segmentos do Comércio e Serviços de Capão Bonito – São Paulo**



Fonte: ACIAP<sup>13</sup>

De acordo com o gráfico 3, das 209 empresas comerciais cadastradas na Associação Comercial Industrial de Capão Bonito, 33% se dedicam ao comércio de roupas. Deste total, 3% são de médio porte e 97% são de pequeno porte.

Observa-se também, que 12,4% das empresas, comercializam móveis e eletrodomésticos. Destas, 11,11% são de médio porte e 88,89% são de pequeno porte.

O ramo de supermercados participa em 7,2% do comércio local, sendo que deste total, 20% são de médio porte e 80% são de pequeno porte.

Outros ramos de atividades comerciais, como venda de autopeças, postos de combustíveis, farmácias, entre outros, representam 47,4% do comércio local.

Assim, considerou-se desenvolver a pesquisa com os empregados, gerentes e proprietários das pequenas e médias empresas comerciais de Capão Bonito, que dedicam-se ao atendimento a clientes, no segmento de roupas e calçados, móveis e eletrodomésticos e supermercados, que juntos, representam 52,6% do comércio local.

O presente trabalho não pretendeu discutir o livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, tão difundido e já bastante comentado em várias literaturas.

<sup>13</sup> ACIAP – Associação Comercial, Industrial Capão Bonito. Disponível em <https://www.aciapcapaobonito.com.br/telefones-associados>, acesso 25/09/2019

## 1.2 Justificativa

O Município de Capão Bonito, Estado de São Paulo, segundo dados do IBGE<sup>14</sup> teve um PIB de R\$ 736.824,00 em 2010, deste, 65,6% são provenientes da área de serviços, em que se incluem também, o comércio.

De acordo com a Associação Comercial, Industrial de Capão Bonito - ACIAP<sup>15</sup>, são mais de 200 empresas que de, alguma forma ou outra, comercializam produtos e serviços.

Além deste cenário, Capão Bonito, Estado de São Paulo, concluiu em setembro de 2019, o Planejamento Estratégico do Turismo em Capão Bonito<sup>16</sup> que tem como objetivo geral, posicionar o município como um destino turístico reconhecido no interior do estado de São Paulo.

O quadro abaixo apresenta o estágio e estratégias de desenvolvimento dos segmentos turísticos de Capão Bonito, São Paulo, que será importante para o posicionamento de mercado:

**Quadro 1: Estratégias de desenvolvimento dos segmentos turísticos de Capão Bonito, São Paulo**

Segmento	Turismo de Negócios	Ecoturismo	Turismo e Excursionismo de Eventos de Lazer	Turismo Rural	Turismo Cultural
Composição	Composto por dois perfis predominantes: os <i>viajantes do comércio</i> e os do <i>agronegócio</i> , sendo este último pautado também por eventos setoriais e esporádicos	Atrativos naturais estabelecidos e recursos naturais com potencial para a formatação de produtos turísticos organizados, sobretudo em âmbito regional	Eventos locais e regionais do calendário regular do município, com festas e eventos religiosos, temáticos e étnicos	Atividades na área rural com caracterização temática que remete ao ideário rural/caipira, incluindo oferta gastronômica e de atividades	Atividades ligadas às diversas tradições locais, que podem ser transformadas em eventos atrativos e roteiros
Estágio	Efetivo (via comércio) /em consolidação (via agronegócio)	Efetivo (local)/ em consolidação (regional)	Efetivo	Potencial	Potencial
Estratégias	Qualificar serviços e melhorar infraestrutura	Qualificar serviços, melhorar infraestrutura e ampliar a oferta de roteiros	Qualificar serviços e melhorar a infraestrutura	Desenvolver produtos e articular diferentes serviços e infraestruturas	Desenvolver produtos e articular diferentes serviços e infraestrutura

Fonte: UFSCar<sup>17</sup>

<sup>14</sup> IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Capão Bonito e Região. Governo Federal, Brazil, disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/capao-bonito/panorama> em 25/09/2019.

<sup>15</sup> ACIAP – Associação Comercial, Industrial de Capão Bonito. Disponível em <https://www.aciappacaobonito.com.br/telefones-associados>, acesso em 25/09/2019

<sup>16</sup> UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Plano Diretor de Turismo de Capão Bonito. UFSCar, Sorocaba: 2019. Pág. 148

<sup>17</sup> UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Plano Diretor de Turismo de Capão Bonito. UFSCar, Sorocaba: 2019. Pág. 156

O quadro 1 mostra que o segmento de Turismo de Negócios, é composto por dois perfis predominantes: os viajantes do comércio e os do agronegócio. O estudo ainda mostra que os viajantes do comércio são classificados no segmento de estágio efetivo e a estratégia indicada é qualificar serviços e melhorar a infraestrutura.

Entende-se que a estratégia de qualificar serviços no comércio, pode ser implementada por meio do oferecimento de cursos de capacitação, para os comerciantes de Capão Bonito, São Paulo.

O Planejamento Estratégico do Turismo em Capão Bonito, traz no eixo estratégico número quatro, a necessidade de agrupar ações para a melhoria da experiência do turista e da população local, em campos relacionados à mobilidade no município, serviços comerciais, comunicação, bem como o melhor aproveitamento dos equipamentos existentes.

Diante da soma de esforços do poder público, soma-se também este trabalho que procurou promover capacitação aos proprietários, gerentes e vendedores comerciais, das pequenas e médias empresas, dos ramos de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, localizados no município de Capão Bonito, utilizando Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratagemas do livro “A Arte de Guerra” de Sun Tzu.

Além disso, Capão Bonito, estado de São Paulo, é conhecido como o Berço do Rio Paranapanema, cercado por Unidades de Conservação<sup>18</sup>, com quatro Parques Estaduais.

O Quadro 2 apresenta os nomes dos Parques Estaduais, sua extensão, ano de criação, característica, distância em relação ao Município de Capão Bonito, Estado de São Paulo e sua localização:

**Quadro 2: Parques Estaduais próximos ao Município de Capão Bonito, São Paulo**

Nome	Extensão (hectares)	Ano de criação	Característica	Distância (km)	Localização
Parque Estadual Nascente do Paranapanema (PENAP) <sup>19</sup>	22.268,94	2012	Abriga 910 nascentes das cabeceiras do Rio Paranapanema, que produz energia e	-	Capão Bonito

<sup>18</sup> As Unidades de Conservação da Natureza (UCs) constituem espaços territoriais e marinhos detentores de atributos naturais e/ou culturais, de especial relevância para a conservação, preservação e uso sustentável de seus recursos, desempenhando um papel altamente significativo para a manutenção da diversidade biológica. Disponível em <https://infraestruturameioambiente.sp.gov.br/fundacaoflorestal/unidades-de-conservacao/apresentacao/>

<sup>19</sup>Disponível em <http://www.capaobonito.sp.gov.br/primeiras-obras-no-penap-estao-em-fase-de-finalizacao/> - acesso em 25/09/2019

			abastecimento de água		
Parque Estadual Carlos Botelho <sup>20</sup>	37.000	1982	Corredor ecológico, com vida selvagem e remanescente da Mata Atlântica do Brasil	78	Abaitinga
Parque Estadual Intervales <sup>21</sup>	49.000	1995	Reserva da Biosfera da Mata Atlântica e possui 45 cavernas	11	Ribeirão Grande
Parque Estadual Turístico Alto do Ribeira (PETAR) <sup>22</sup>	0,04 hectare (357,1 km <sup>2</sup> )	1958	Possui mais de 350 cavernas, dunas, cachoeiras e abismos	95,3	Apiáí

Fonte: Elaboração própria

Observa-se no Quadro 2 que o Parque Estadual Nascente do Paranapanema (PENAP), está localizado no próprio Município de Capão Bonito, São Paulo. Já o Parque Estadual Intervales, está bem próximo - cerca de 11 quilômetros. Os outros dois Parques Estaduais – PETAR e Carlos Botelho, estão a uma distância média de 86,7 quilômetros, do Município de Capão Bonito, São Paulo.

Diante do número representativo de comércios, com participação efetiva no PIB do Município de Capão Bonito, Estado de São Paulo, como também, do forte apelo turístico, resolveu-se investigar sobre quais seriam os problemas enfrentados, que estão relacionados a qualificação dos proprietários, gerentes e funcionários que dedicam-se às atividades dos comércios de pequeno e médio portes, ou seja, se as equipes estavam preparadas para atender de maneira gentil, interessada, dedicada e solidária, os atuais e futuros turistas do município.

Acredita-se que os Jogos de Empresa e Simulação, com foco nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, possam contribuir para a qualificação dos proprietários, gerentes e funcionários das pequenas e médias empresas, que se dedicam ao comércio de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, por conter bases sólidas, como:

- Constituem uma ferramenta importante para ajudar na prática de gerenciamento
- São usados para testar modelos e teorias de forma dinâmica e rápida

<sup>20</sup> Disponível em <http://www.saopaulo.sp.gov.br/conhecasp/parques-e-reservas-naturais/parque-estadual-carlos-botelho/> - acesso em 25/09/2019

<sup>21</sup> Disponível em <https://uc.socioambiental.org/arp/885>, acesso 25/09/2019

<sup>22</sup> Disponível em <https://www.petaronline.com.br/cavernas/> - acesso em 25/09/2019

- Permitem que o confronto seja tratado de maneira profissional
- Preparam pessoas para mudanças e sucesso nos negócios
- Criam uma cultura organizacional em que os relacionamentos interpessoais sejam melhorados
- Proporcionam um relacionamento bem-sucedido com funcionários, fornecedores e clientes.
- Ajudam no desenvolvimento pessoal e comercial
- Estimulam o pensamento estratégico

O comportamento dos proprietários, gerentes e funcionários de pequenas e médias empresas comerciais, varia de acordo com o grau de maturidade, aprendizado e sabedoria de cada pessoa. Segundo Jalowitzki<sup>23</sup>, esses comportamentos vêm de impulsos, com características fortes e persistentes que levam as pessoas a agir para que os objetivos sejam alcançados.

Geralmente, modelos, regras e convenções morais acabam minando a espontaneidade, o que pode tornar o ser humano rígido, introvertido e prisioneiro da rotina e de suas obrigações. O excesso de rotina prejudica a criatividade, e torna difícil aperfeiçoar novas idéias, recursos essenciais para que as empresas permaneçam competitivas.

Dada essa necessidade de melhoria, que envolve a qualidade das funções comerciais, os Jogos de Empresa passam a contribuir para o aprimoramento das habilidades técnicas e das relações sociais entre as equipes de trabalho.

Os Jogos da Empresa associados à Simulação permitem a medição numérica dos resultados e demonstram o desempenho geral dos participantes, por se tratar de uma atividade planejada, na qual os participantes são convidados a enfrentar desafios, que reproduzem a realidade da empresa, no cotidiano. Em uma situação simulada, os participantes são incentivados a tentar novamente, pois o aprendizado e a mudança, consistem exatamente nessa experiência.

De acordo com Cury<sup>24</sup> as mudanças rápidas existem apenas em uma mesa cirúrgica, nas demais áreas, ocorrem devido ao desenvolvimento da educação e do treinamento sistemático.

O treinamento sistemático deve combinar as atribuições das funções de negócios com os talentos dos participantes, respeitando as habilidades e os interesses individuais, o que levará a empresa a construir uma cultura organizacional mais flexível

---

<sup>23</sup> Jalowitzki, Marise. Jogos e técnicas vivenciais nas empresas: guia prático de dinâmica de grupo. 3ª ed. São Paulo: Madras, 2007. Pág. 40 a 42

<sup>24</sup> CURY, Augusto. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil Ediouro, 2008. Pág.63

### **1.3 Problema**

Capão Bonito, Estado de São Paulo é um município que concentra no comércio, o maior número de empregos, que tem participação efetiva no PIB.

Diante das expectativas do aumento de turistas no Município de Capão Bonito, Estado de São Paulo, em virtude dos investimentos que a Prefeitura Municipal vem realizando no setor de turismo, torna-se importante aprimorar a qualificação de proprietários, gerentes e empregados de pequenas e médias empresas, no ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados, especialmente porque eles estão inclusos na categoria de serviços, que representaram no último PIB, 65,5% de participação.

Desta forma, surge a questão: a partir de pesquisas sobre os Jogos de Empresas e Simulação que contemplam métodos, técnicas e ferramentas de liderança, e da implementação de novos recursos ao ambiente simulado, com os 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu é viável considerar no modelo de gestão, componentes adicionais de aumento do capital intelectual que permitam a percepção, e o desenvolvimento de habilidades interpessoais relacionadas à função dos proprietários, gerentes e colaboradores das pequenas e médias empresas comerciais do ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados de Capão Bonito, São Paulo?

### **1.4 Hipótese**

Os Jogos de Empresa e Simulação podem contribuir para a qualidade da cultura organizacional e são ferramentas importantes para o desenvolvimento de habilidades interpessoais, aumentando a capital intelectual dos proprietários, gerentes e colaboradores das pequenas e médias empresas comerciais, que dedicam-se ao ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados, localizados no Município de Capão Bonito, Estado de São Paulo.

A associação dos Jogos de Empresa e Simulação com os 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, torna-se interessante para os empreendedores e todos que enfrentam situações de conflito no dia a dia, no trabalho e na vida pessoal, pois podem auxiliar os participantes do jogo no desenvolvimento de habilidades e competências de suas funções, tendo como base, uma simulação com variáveis de comportamentos e atitudes.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Geral**

Apresentar um modelo de treinamento utilizando Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, para as pequenas e médias empresas comerciais, que dedicam-se ao ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, no Município de Capão Bonito, Estado de São Paulo, para desenvolver habilidades interpessoais que auxiliam nas funções de gerenciamento e aumento do capital intelectual de seus colaboradores.

### **1.5.2 Específicos**

- \* Interpretar, de modo simples, cada um dos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu;

- \* Realizar pesquisa para identificar os Jogos de Empresas e Simulação que contemplem aspectos relacionados a interpretação de cada estratégia do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu;

- \* Propor um modelo que exercite os proprietários, gerentes e colaboradores das pequenas e médias empresas comerciais do ramo de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, na função de liderar pessoas, melhorar o relacionamento interpessoal, que possa ser aplicado e exercitado no ambiente simulado dos Jogos de Empresas com enfoque nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu;

- \* Testar o modelo por meio de um programa de capacitação para os proprietários, gerentes e colaboradores das pequenas e médias empresas dos ramos de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados, localizados no Município de Capão Bonito, São Paulo;

- \* Identificar práticas, técnicas e métodos para o desenvolvimento das habilidades interpessoais dos proprietários, gerentes e colaboradores de pequenas e médias empresas comerciais que dedicam-se a venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, que podem ser modelados em um Jogo de Empresas e Simulação;

- \* Identificar alternativas para influenciar o desempenho dos participantes nas situações simuladas, através de decisões, envolvendo os 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu;

- \* Proporcionar aos participantes dos Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, a possibilidade de perceber, exercitar e aprender, além das habilidades gerenciais ou técnicas já consagradas, também habilidades de liderança de pessoas e trabalho em equipe;



\* Proporcionar aos participantes dos Jogos de Empresa e Simulação, a possibilidade de avaliar a importância do desenvolvimento de habilidades de relacionamento e liderança de pessoas, e como isso contribui para o aperfeiçoamento dos recursos humanos das empresas.

## 1.6 Metodología

O método selecionado para o desenvolvimento deste trabalho é o de pesquisa-ação, metodologia de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo, segundo THOLLENT<sup>25</sup>.

A pesquisa-ação justifica-se quando há uma ação, não trivial, concreta, a ser aplicada pelo pesquisador na solução de uma problemática que justifique uma investigação científica, através da qual, se pretenda melhorar o conhecimento do pesquisador e demais pessoas ou grupos envolvidos sobre o problema. Pode ter ênfase na resolução de problemas, na tomada de consciência ou na produção de conhecimento.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, para verificar as produções acadêmicas relacionadas a Jogos de Empresa e Simulação e sua importância para as organizações. Em seguida, buscou-se desenvolver uma estrutura conceitual básica que permitisse a reflexão acerca dos aspectos envolvidos na aprendizagem vivencial e suas dimensões.

Foram identificadas inúmeras literaturas com definições e princípios relacionados ao Ciclo PDCA (*plan, do, check, act*) e a aprendizagem vivencial, aos hábitos de excelentes profissionais, a Teoria das necessidades interpessoais e a importância do Clima Organizacional.

Sendo assim, foi decidido não utilizar computadores para a aplicação dos Jogos de Empresa e Simulação, pois isso retiraria o caráter relacional, afastando os participantes dos conflitos. Para desenvolver a atitude necessária, o Jogo deve forçar o relacionamento pessoal entre os participantes, e segundo Barçante<sup>26</sup>, as novas tecnologias da informação devem, antes, ser um meio de viabilizar esse relacionamento, e não substituí-lo.

---

<sup>25</sup> THOLLENT, M. Metodologia da Pesquisa-Ação. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

<sup>26</sup> BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando Jogos, Negócios e empresas: business games. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. Pág.57

### 1.6.1 Universo de estudo e amostra

Para a realização do presente trabalho, foi elaborado e executado o cronograma apresentado no Quadro 3, das atividades referentes aos capítulos de Introdução, Marco Teórico, Desenho Metodológico, Proposta e Conclusão:

**Quadro 3: Cronograma do trabalho**

CRONOGRAMA																							
	2018												2019										
ATIVIDADES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
Introdução																							
Marco Teórico																							
Desenho Metodológico																							
<i>Pesquisa de Campo</i>																							
<i>Análise e escolha dos estratagemas e dos Jogos</i>																							
<i>Elaboração do programa de capacitação</i>																							
<i>Divulgação da capacitação</i>																							
<i>Período de inscrições</i>																							
<i>Oferecimento da capacitação</i>																							
<i>Tabulação e discussão dos Resultados, proposta e conclusão</i>																							

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o Quadro 3, o período correspondente a janeiro e março de 2018, foi dedicado a pesquisas bibliográficas e redação do capítulo da Introdução. Durante os meses correspondentes ao período de abril a julho de 2018, dedicou-se a redação do Marco Teórico, por meio de pesquisas bibliográficas. De agosto a dezembro de 2018, foram analisados os 36 estratagemas do livro “A Arte da Guerra” como também, os Jogos de Empresa e Simulação que pudessem ser associados à cada um dos 36 estratagemas.

No período correspondente aos meses de janeiro a março de 2019, foram realizadas as pesquisas de campo, ou seja, foram visitados 38 comércios de pequeno e médio portes, que se dedicam ao ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados do município de Capão Bonito, estado de São Paulo, Brasil, para investigar se haviam problemas nas equipes de vendas, quais seriam eles.

A partir desse levantamento, foi solicitado aos proprietários e gerentes das empresas de pequeno e médio portes, do ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, que preenchessem o formulário (ANEXO I), de forma a apontar as suas expectativas quanto ao resultado dos Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratagemas do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu e que atendessem às necessidades de seu comércio e de seus colaboradores.

Nos meses de abril e maio de 2019, foi realizado a análise do formulário (ANEXO I) e a escolha dos estratagemas e seus respectivos Jogos de Empresa e Simulação que atendessem às necessidades dos proprietários e gerentes dos comércios visitados. Os

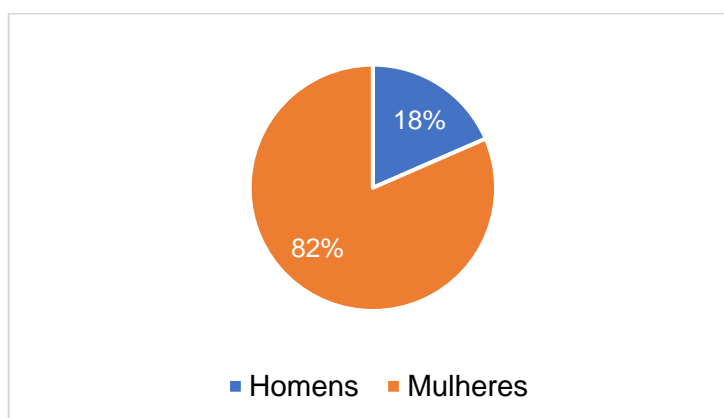
respectivos estratagemas e jogos foram organizados nos meses de junho e julho de 2019, de modo que pudessem ser oferecidos por meio de um programa de capacitação, cujo período de inscrição ocorreu no mês de agosto de 2019.

Finalmente, nos meses de setembro de outubro de 2019, ocorreu a realização das capacitações, e a tabulação dos resultados foi redigida e analisada nos meses de outubro (algumas simultaneamente) e novembro de 2019.

Importante ressaltar que, dos 38 estabelecimentos comerciais visitados, 36 proprietários e gerentes aceitaram em participar, juntamente com os seus colaboradores, dos treinamentos por meio dos Jogos de Empresa e Simulação, com enfoque nos 36 estratagemas do livro “A Arte da Guerra”, e enfatizaram a importância de se trabalhar os temas destacados. Entretanto, dois proprietários não concordaram por motivos relacionados a incompreensão do assunto.

O gráfico 4 apresenta o perfil da amostra dos participantes da capacitação:

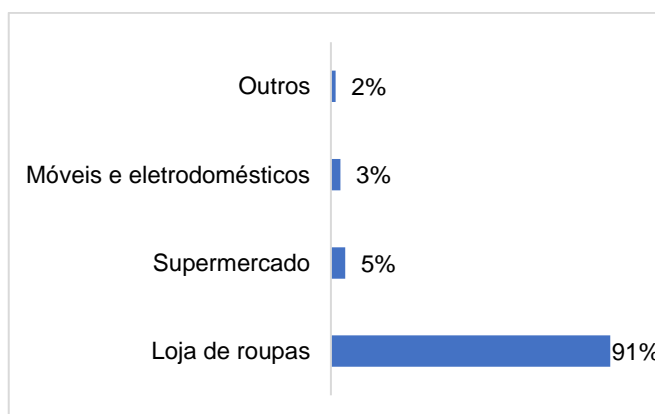
**Gráfico 4: Perfil da amostra dos participantes da capacitação**



Fonte: Elaboração própria

O gráfico apresenta que, dos 65 profissionais que participaram do programa de capacitação, 18% eram do sexo masculino e 82% do sexo feminino. O ramo de atividade em que trabalhavam, é apresentado no gráfico a seguir:

**Gráfico 5: Ramo de atividade das empresas dos participantes da capacitação**



Fonte: Elaboração própria

Dos 65 participantes do programa de capacitação, 91% trabalhavam em lojas de roupas, 5% em supermercado, 3% em lojas de móveis e eletrodomésticos e 2% realizavam trabalhos autônomos, relacionados a venda de artesanatos. Destes, 2 participantes pertenciam a empresas de médio porte, 62 de pequeno porte e 1 participante trabalhava como autônomo, não tendo ainda, uma empresa constituída.

Quanto a função que desempenhavam dentro da empresa, 6 participantes eram proprietários, 2 eram gerentes, 56 eram funcionários (vendedores) e 1 era autônoma.

A necessidade de treinamento existe quando há uma lacuna entre o que é exigido de uma pessoa para desempenhar suas funções com competência e o que ela sabe de fato. A análise da necessidade de treinamento indicará quais jogos serão importantes para preencher essa lacuna e alinhará o desempenho real com o desempenho necessário.

### **1.6.2 Ambiente de aplicação dos Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu**

O ambiente de aplicação dos Jogos de Empresa e Simulação, com foco nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, é de grande importância, tanto para o facilitador quanto para os participantes.

Os elementos priorizados no ambiente para que seja favorável à aplicação dos Jogos, bem como à participação das pessoas, estão relacionados ao tamanho da sala e sua disposição, para se ajustar ao tamanho do Jogo que é proposto, assegurando que todos vejam de maneira adequada.

Em alguns momentos, as cadeiras podem ser colocadas em formato de semicírculo, de modo que haja oportunidade para que todos interajam. Quanto a iluminação, deve ser suficiente para atender a necessidade do facilitador e dos participantes.

Para este trabalho, os encontros aconteceram em dois locais distintos, em dias e horários programados, em um lugar longe da área de trabalho comum, a fim de eliminar ruídos que pudessem ser prejudiciais para a atmosfera de aprendizagem.

### **1.6.3 Planos de Sessão**

Os Planos de Sessão (ANEXO II) foram elaborados em dois momentos: o primeiro ocorreu após a identificação dos estratégias e conseqüentemente, dos Jogos de Empresa e Simulação, de acordo com a necessidade apontada por proprietários e gerentes de pequenas e médias empresas comerciais, do ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados do Município de Capão Bonito, São Paulo, e o segundo

momento, depois da elaboração da Matriz BASICO (ANEXO VIII) com o auxílio dos participantes, no primeiro dia da capacitação.

Os Planos de Sessão são importantes, pois eles asseguram que o facilitador se dirija aos objetivos de cada um dos Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu propostos, e auxiliam no levantamento dos recursos necessários para a sua aplicação.

Os Planos de Sessão contêm o número do estratégia, a categorias, os elementos associados entre o estratégia e o Jogo de Empresa e Simulação, objetivos, número de participantes, ambiente, tempo de duração, materiais a serem utilizados, metodologia, procedimentos e resultado esperado.

### **1.7 Aporte e contribuição**

Entende-se que, tanto a relevância, quanto a contribuição deste trabalho, reside no fato de que procura colaborar com a característica marcante nos Jogos de Empresa e Simulação, que se refere a treinamentos de equipes.

A inovação no tema diz respeito a sua associação com os 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, que primam pela inclusão e exercício de aspectos comportamentais que permitem aos participantes, desenvolverem uma percepção mais abrangente de boas práticas gerenciais, e aumento do capital intelectual da empresa.

Espera-se que contribua para estimular um nível de desenvolvimento humano e social dos proprietários, gerentes e colaboradores das empresas comerciais de pequeno e médio porte, dedicadas ao ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados do Município de Capão Bonito, Estado de São Paulo, criando oportunidades para a tomada de decisão com um nível de acerto mais aproximado aos objetivos requeridos pelos comerciantes, através dos Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu.

### **1.8 Estrutura do trabalho**

No primeiro capítulo, a introdução trata da apresentação do trabalho para posicionar este estudo dentro do campo de pesquisa dos Jogos de Empresas e Simulação e como foi realizada a sua associação com os 36 estratégias do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu.

Posteriormente são apresentados o local da pesquisa, a justificativa, o problema, as hipóteses, os objetivos, a metodologia que está relacionada ao universo de estudo e amostra, como também ao cuidado no preparo da sala, para a aplicação dos Jogos de Empresa e Simulação. Apresenta também os planos de sessão, o aporte e contribuição.

O segundo capítulo, denominado Marco Teórico, apresenta as pesquisas sobre as publicações do tema sobre Jogos de Empresa e Simulação. O marco conceitual apresenta estudos nas áreas da aprendizagem vivencial, sobre as quatro armadilhas da mente, sobre a importância do clima organizacional e estudos mais aprofundados de Jogos de Empresa e Simulação, destacando a importância do papel do facilitador. O capítulo 2 traz também a apresentação dos 36 estratagemas do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu.

No terceiro capítulo, encontram-se todo o aporte relacionado ao Desenho Metodológico em que se apresenta a ideia-chave de cada um dos 36 estratagemas do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, seguida de um contexto interpretado de maneira simples, um breve comentário e na sequência, a indicação de um, ou mais, Jogos de Empresa e Simulação associados ao determinado estratagama. O capítulo 3 traz em seus resultados e discussão, os Jogos de Empresa que foram escolhidos – por meio da pesquisa de campo que ocorreu junto aos proprietários e gerentes comerciais das empresas de pequeno e médio portes, do Município de Capão Bonito, São Paulo, para a realização dos treinamentos que atendessem às suas necessidades, com as análises e discussões.

O quarto capítulo, apresenta a elaboração da proposta a partir dos resultados do trabalho, que compreendem as análises teórica e prática sobre o projeto, desenvolvimento e aplicação do novo modelo de Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratagemas do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, que foram considerados como sendo os mais relevantes para a situação requerida e portanto, são recomendados.

No quinto capítulo, encontram-se as conclusões e as limitações do trabalho.

## 2. MARCO TEÓRICO

*As seis palavras mais importantes: ADMITO QUE O ERRO FOI MEU*

*As cinco palavras mais importantes: VOCÊ FEZ UM BOM TRABALHO*

*As quatro palavras mais importantes: QUAL A SUA OPINIÃO?*

*As três palavras mais importantes: FAÇA UM FAVOR*

*As duas palavras mais importantes: MUITO OBRIGADO*

*A palavra mais importante: NÓS*

*A palavra menos importante: os EU*

### 2.1 Antecedentes

Para iniciar este trabalho, foi realizada uma pesquisa para saber o que já havia sido escrito sobre Jogos de Empresa e Simulação.

Foram identificadas algumas dissertações de mestrado e teses de doutorado, das quais Johnsson<sup>27</sup> relata o uso dos Jogos de Empresa e seus aspectos e metodologias para o desenvolvimento experimental da aprendizagem.

Já Vieira Filho<sup>28</sup> escreve na dissertação de mestrado que os Jogos de Empresa são sistemas planejados para inserir o participante em um ambiente de negócios simulado e, através do processo contínuo de tomada de decisão e análise dos resultados, são capazes de promover o desenvolvimento de habilidades gerenciais. São ferramentas de desenvolvimento que oferecem às pessoas a oportunidade de experimentar (de forma simulada) todo um tecido social, no qual os desafios reproduzem as situações cotidianas.

Ele também relata que os grupos desafiados estabelecem seus próprios modelos de tomada de decisão, na busca de objetivos e metas. Na ação dinâmica do jogo, os participantes revelam suas atitudes, valores e crenças, trazendo sua experiência para o ambiente laboratorial. O importante no Jogo de Empresa é a maneira como funciona quando as equipes atingem os resultados determinados pelas regras, levantando as dificuldades, facilidades, falhas e acertos, para o realinhamento das posturas.

De acordo com as leituras realizadas, pode-se afirmar que é através do estudo e discussão das ações dos atores que ocorre a aprendizagem. Em sua tese de doutorado,

---

<sup>27</sup> JOHNSSON, Marcelo Evando. A aplicação de jogos de empresa e o aprendizado do processo de gestão empresarial. Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba/PR, 2001

<sup>28</sup> VIEIRA FILHO, Lauro César. Jogo de empresas – caracterização e implementação computacional de um modelo para o ensino da logística empresarial. UFSC- Florianópolis, 2003

Johnsson<sup>29</sup> escreve que os Jogos de Empresas contribuem para a melhoria do desempenho dos participantes na medida em que os colocam em frente a situações reais que exijam respostas e ações concretas. Além destes benefícios, os Jogos de Empresas proporcionam o aprimoramento das relações sociais entre as pessoas, uma vez que as situações dos jogos representam a realidade social e todos têm a oportunidade de vivenciar seu modelo comportamental e atitudinal. Para atingir objetivos propostos nos jogos, os participantes passam por um processo de comunicação intra e intergrupar, em que é exigido de todos, a utilização de habilidades tais como: ouvir, processar, entender e repassar informações; dar e receber feedback de forma efetiva; discordar com cortesia, respeitando diferentes pontos de vista; adotar posturas de cooperação; ceder espaços aos colegas; mudar de opinião e tratar idéias e pontos de vista conflitantes com flexibilidade e neutralidade. Dinâmicas como estas servem como laboratório para o desenvolvimento e a conscientização de necessidades de mudança de comportamentos e atitudes individuais.

Observa-se também que os Jogos de Empresa são aplicados e desenvolvidos nos mais diversos campos, corporativos e acadêmicos. Os resultados são obtidos nas áreas de avaliação pessoal, planejamento, tomada de decisão e treinamento em gestão.

Oliveira<sup>30</sup> escreve em sua dissertação de mestrado sobre jogos cooperativos e relata que eles têm a essência de estimular a competição, mas nunca negligenciando a cooperação mútua entre os participantes. Jogos cooperativos são contextos extraordinariamente ricos para desenvolvimento pessoal e convivência social. Quando jogados de forma cooperativa, os participantes podem se expressar de forma autêntica e espontânea, como alguém que é importante e tem seu valor, essencialmente porque eles são quem são e não por causa dos pontos que obtêm ou dos resultados alcançados.

Esses mesmos jogos permitem a criação de um ambiente educacional para ensinar aos jovens que ganhar ou perder não importa, o importante é fazer com que todos trabalhem em direção a um objetivo comum. Quando jogos cooperativos são jogados, quase sempre há uma sensação de aceitação, alegria, contribuição e sucesso, pois esses jogos oferecem a quase todos os jogadores, um grau moderado de aceitação e experiência bem-sucedida.

Jogos de Empresa apresentam como uma das principais vantagens, a relação com outras técnicas de treinamento e desenvolvimento, pois existe a possibilidade de controlar

---

<sup>29</sup> JOHNSSON, Marcelo Evandro. Jogos de empresas: modelo para identificação e análise de percepções da prática de habilidades gerenciais. Tese de doutorado no Programa de pós-graduação em Engenharia Mecânica - Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

<sup>30</sup> OLIVEIRA, Eder Diego. Modelo gaia abstração game: o poder do jogo como ferramenta mediadora do processo de ensino-aprendizagem. UEL – Londrina, 2017



o tempo. Portanto, os participantes podem cometer erros que causam grandes danos à empresa, mas de forma simulada.

A vantagem é que, em uma situação simulada, o erro pode ser assimilado pelos participantes para que não seja repetido na realidade. Outra vantagem dos Jogos de Empresa é mostrar como as decisões tomadas influenciam as decisões futuras.

Para José de Oliveira <sup>31</sup> a construção dos Jogos de Empresa deve possuir regras claras ao informar os participantes sobre limites, punições ou prêmios, o que o torna uma atividade ideal para simulações, ou seja, um cenário que representa modelos reais, possibilitado através de regras e de jogos.

Nesse sentido, os Jogos de Empresa e Simulação, como representação do cotidiano, reproduzem, em situações artificiais, os conflitos e dificuldades das funções empresariais, nas quais é possível mensurar a capacidade competitiva, criativa e a ludicidade dos participantes. A ação lúdica permite que o participante exponha suas fraquezas e pontos fortes sem ser julgado, pelo contrário, promove o crescimento do convívio coletivo.

O valor educacional do jogo simulado está na possibilidade de caracterização do real, sem, no entanto, impor suas contradições aos participantes, uma vez que sua organização, é pensada de acordo com os graus de dificuldade estabelecidos por um facilitador.

Finalmente, Coutinho <sup>32</sup> afirma que a Teoria dos Jogos foi utilizada para simular a recuperação das empresas e detalha sobre o Teorema Minimax e as estratégias discutidas quando um jogo não é cooperativo, ou seja, quando não há como saber qual será a decisão tomada pelo oponente.

Em sua tese de doutorado, Butzke<sup>33</sup> afirma que Jogos de Empresa baseados em Simulação apresentam ambientes experimentais de negócios modelados de forma simplificada e as simulações demonstram a complexidade na tomada de decisão para desenvolver as habilidades, pois permitem a aplicação da teoria na prática, como ferramenta de aprendizagem.

---

<sup>31</sup> JOSÉ DE OLIVEIRA, Celso. Implementação da simulação de abertura do capital no jogo de empresas Gi-Micro. UFSC – Florianópolis 2002

<sup>32</sup> COUTINHO, Felipe de Oliveira. Teoria dos jogos e a recuperação judicial de empresas. PUC – Rio de Janeiro, 2017

<sup>33</sup> BUTZKE, Marco Aurélio. Jogos de empresa baseados em simulação e aprendizagem ativa: analisando a tomada de decisão em processos logísticos. Universidade do Vale do Itajaí. Santa Catarina, 2015. Pág. 35

Sobre a “Arte da Guerra” Dal Bo Ribeiro<sup>34</sup> escreve em sua dissertação de mestrado que a visão estratégica de Sun Tzu atualmente, é aplicada em treinamento de executivos que lêem os preceitos da “A Arte da Guerra” e o aplicam no mundo dos negócios. Esse mesmo autor, entretanto, alerta que sua interpretação deverá ocorrer de maneira cuidadosa, porque melhor do que ganhar uma guerra, é evitá-la.

No artigo de Silva e Santos<sup>35</sup> consta que nos últimos anos, as publicações da área de Administração, vêm enfatizando a importância da aprendizagem vivencial para melhor compreensão da prática gerencial e a Teoria dos Jogos surge como um modelo educacional com a finalidade de prover uma dinâmica vivencial com grande semelhança do que ocorre no dia a dia de uma organização. Os primeiros modelos de simulações surgiram nos treinamentos militares, onde os jogos de tabuleiros simulavam o exército, determinando estratégias e táticas aplicáveis em batalhas reais. Relata que como instrumento de aprendizagem, os jogos simulados foram percebidos pela primeira vez nos Estados Unidos, na Universidade de Washington, em 1957, dentro de um programa de treinamento da American Management Association Academy.

Johnsson<sup>36</sup> escreve que dentre as metodologias existentes, os jogos de empresas podem ser considerados uma excelente forma para apoiar os novos desafios no campo do ensino, haja vista que essa metodologia proporciona meios para que as pessoas possam aprender, por meio de atividades práticas, a lidar com problemas surgidos no processo de gestão empresarial. Além disso, os participantes podem vivenciar várias situações que possibilitam a prática de conhecimentos adquiridos, a aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento de diversas habilidades técnicas e comportamentais. Dentre estas habilidades, a mais significativa é o desenvolvimento de uma postura gerencial integrada, necessária para a tomada de decisões de forma colegiada.

A dissertação de mestrado de Gomes<sup>37</sup> descreveu a utilização de Jogos de Empresa no desenvolvimento de competências gerenciais, enfocando o contexto de empreendedores varejistas paraibanos, habitantes da cidade de João Pessoa, Guarabira e Bananeiras. Ao final, concluiu que, efetivamente, houve contribuição significativa nos

---

<sup>34</sup> DAL BO RIBEIRO, Felipe Guiseppe. Uma nova geografia militar: logística, estratégia e inteligência. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – Programa de Pós-Graduação. Universidade de São Paulo, 2010. Pág.51

<sup>35</sup> SILVA E SANTOS, Marcello; ANDRADE, M. A. R; ROMÃO, L.S.; GONÇALVES, M. A Teoria dos Jogos Empresariais como Estratégia de Ensino Aprendizagem nos Cursos de Administração de Empresas. Centro Universitário de Volta Redonda. Minas Gerais. Revista Práxis, ano VI, 2014. Pág. 1

<sup>36</sup> JOHNSSON, Marcelo E. A importância da utilização de jogos de empresas em programas de capacitação de executivos. Revista FAE Business, número 2. Jun. 2002. Pág. 49

<sup>37</sup> GOMES, Jairo de Pontes. O uso de jogos empresariais no desenvolvimento de competências gerenciais de empreendedores varejistas paraibanos. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009. Pág. 7 e 111

participantes, nos quesitos de apoio ao aprendizado, auxílio na tomada de decisões além de incentivar a troca de experiências.

## **2.2 Marco Conceitual**

### **2.2.1 Aprendizagem vivencial**

Segundo Sauaia<sup>38</sup>, a proposta de aprendizagem experiencial pode começar com um problema não estruturado. Essa experiência se materializa, tomando uma decisão inicial, partindo para a experimentação ativa, cujos resultados são analisados e observados os desvios entre os objetivos requeridos e os alcançados. Áreas funcionais e gerenciais, analisam os resultados, à luz das teorias.

Kolb<sup>39</sup> *apud* Bispo<sup>40</sup> apresenta quatro estilos de aprendizagem, os quais correspondem à combinação dois a dois dos tipos de habilidades. Os estilos de aprendizagem são denominados: convergente, divergente, assimilador e acomodador. Desta forma, uma pessoa com o estilo predominantemente divergente aprende a partir da observação reflexiva e da experiência concreta; as pessoas com estilo assimilador aprendem a partir da observação reflexiva e da conceituação abstrata; o acomodador aprende a partir da experiência concreta e da experimentação ativa; e o convergente aprende a partir da experimentação e da conceituação abstrata.

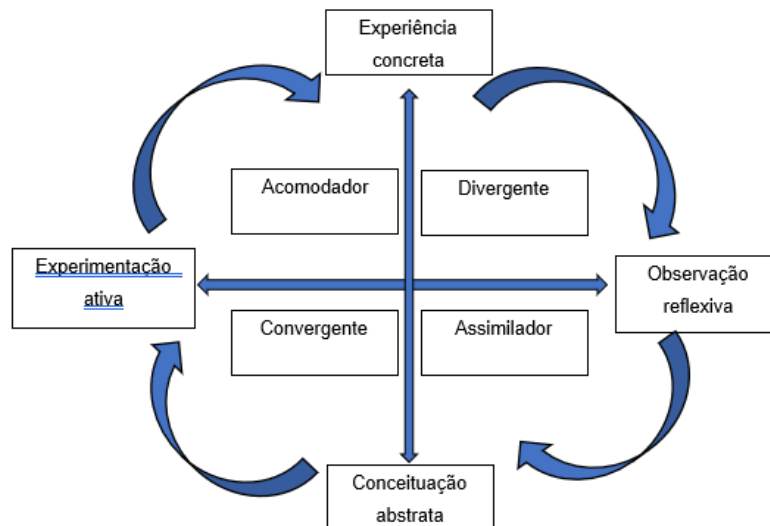
#### **Figura 1: Ciclo da aprendizagem experiencial de Kolb**

---

<sup>38</sup> SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogos de empresa e pesquisa aplicada. Barueri, SP: Manole, 2008. Apresentação

<sup>39</sup> KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

<sup>40</sup> BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo. Proposta de um sistema de aprendizagem à luz da abordagem experiencial: um estudo em cursos de mestrado profissional na área de Administração. Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Doutorado em Administração (2015). Pág. 52



Fonte: Kolb *apud* Bispo<sup>41</sup> adaptado pela autora

Segundo Carvalho <sup>42</sup> a aprendizagem é um ciclo de interações, permitindo em que cada nova informação seja experimentada, observada, refletida e conceituada, o que sugere quatro fases distintas na sua construção. Desta forma, para que a aprendizagem seja efetiva, é necessário que os aprendizes tenham essas quatro habilidades que resultam das dimensões de abstração-concretude e ação-reflexão, em que possam envolver-se de maneira completa, aberta e imparcialmente em novas experiências (Experiência Concreta), que possam refletir sobre essas experiências, observá-las a partir de diversas perspectivas (Observação Reflexiva), que criem conceitos que integrem suas observações em teorias, sólidas em termos de lógica (Conceituação Abstrata) e que usem essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (Experimentação Ativa).

Ainda, de acordo com Sauaia<sup>43</sup> o ciclo é concluído e cada estágio encadeado é repetido de forma a construir uma experiência nova e extraordinária em cada participante, criando conhecimento dinâmico e sistêmico em um aprendizado experiencial contínuo: fazendo e refletindo.

De acordo com Barçante<sup>44</sup> o ser humano é um ser ativo que interage com outros seres em seu processo de desenvolvimento. Ele é capaz de pensar, imitar e, paralelamente ou mais tarde, criar.

<sup>41</sup> *Ibidem*, pág. 52

<sup>42</sup> CARVALHO, Ana Carolina da Silva Antunes. Uso da estratégia “ensinar ao redor do ciclo de aprendizagem de David Kolb” em associação com o sistema de resposta interativa (clikers) como instrumento em biologia para o ensino médio. Universidade de São Paulo. Lorena: 2017. Pág. 30

<sup>43</sup> SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogos de empresa e pesquisa aplicada. Barueri, SP: Manole, 2008. Apresentação

<sup>44</sup> BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando Jogos, Negócios e empresas: business games. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. Pág.40

O mesmo autor afirma que a técnica de aprendizado experiencial estimula percepções registradas na memória e procura criar uma oportunidade para os participantes entenderem efetivamente o conteúdo das mensagens, como se fossem os protagonistas vivos do evento real.

No entanto, é importante considerar o fato de que essa experiência não representa a própria realidade, mas simula alguns aspectos centrais da realidade que se deseja enfrentar, buscando estimular e desenvolver um comportamento considerado adequado, dentro dos padrões desejados pela empresa.

Um exercício experimental remonta a meados do século XX e, de acordo com Barçante<sup>45</sup>, foi estabelecido em três dimensões, como mostra o Quadro 4:

**Quadro 4: Dimensões da aprendizagem vivencial**

	<b>Primeira Dimensão</b>	<b>Segunda Dimensão</b>	<b>Terceira Dimensão</b>
<b>Domínio</b>	Cognitivo	Afetivo	Psicomotor
<b>Cobertura</b>	Conhecimento básico, entendimento, aplicação, análise, síntese e avaliação que resultam na transferência de Conhecimento	Recepção, reação, avaliação, desejos e aceitação que resultam na mudança de atitudes	Percepção, propensão, resposta, estruturação e ação que resultam no desenvolvimento de habilidades

Fonte: Adaptado de Barçante<sup>46</sup>

De acordo com o Quadro 4, a primeira dimensão se refere ao domínio cognitivo que está relacionado ao conhecimento básico. A segunda dimensão se refere ao domínio afetivo que compreende a mudanças de atitudes e a terceira dimensão está relacionada ao domínio psicomotor que resulta no desenvolvimento de habilidade.

Na técnica do aprendizado experiencial, é apresentada a base do "aprender-fazer" e os Jogos da Empresa são baseados nessa teoria, por terem a qualidade da participação pessoal. Embora os aspectos lúdicos prevaleçam, os conceitos são aprendidos, porque os Jogos da Empresa criam um ambiente valioso no qual a aprendizagem dinâmica e completa é processada.

<sup>45</sup> *Ibidem*, pág. 40

<sup>46</sup> BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando Jogos, Negócios e empresas: business games. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. Pág.57

Barçante<sup>47</sup> citando Wolfe & Byrne apresenta as quatro partes da aprendizagem vivencial:

- **Projeto:** concentra o esforço inicial do facilitador da aprendizagem no estabelecimento das fases do programa que compreendem a definição dos objetivos, produção ou seleção das atividades a serem desenvolvidas pelos participantes; identificação dos fatores que afetam o processo de aprendizagem e criação do plano de implementação. Essa é a fase de definição das bases teóricas para os participantes visualizarem a experiência no contexto desejado;

- **Condução:** condução e controle do projeto gerado na fase anterior. A programação das atividades projetadas pode ser modificada para garantir um envolvimento adequado com o aprendiz. A implicação dessa fase é tornar a experiência não apenas estruturada, mas também acompanhada muito de perto;

- **Avaliação:** esta fase, geralmente conduzida pelo facilitador, tem sua atenção para os participantes que avaliam a experiência em que participam. Eles devem ser capazes de se expressar claramente e demonstrar aspectos do aprendizado adquirido com a condução da experiência;

- **Comentários e retroalimentação (feedback):** este deve ser um processo quase contínuo, ao longo da experiência, da abertura ao fechamento. Ao monitorar o processo, o facilitador reforça os aspectos positivos que surgiram e atenua, ou mesmo elimina, os aspectos negativos. É importante enfatizar aos participantes que é permitido fracassar, pois os erros nos ensinam a ter sucesso.

As quatro partes distintas e complementares apresentadas pelos autores anteriores, podem ser representadas por uma ferramenta amplamente utilizada na Administração e responsável por mudanças de comportamento das pessoas, ensinando-as a planejar o projeto, conduzi-lo, avaliá-lo e agir - conhecida como PDCA. (Figura 2)

**Figura 2: Ciclo PDCA e a aprendizagem vivencial**

---

<sup>47</sup> *Ibidem*, pág. 58-59



Fonte: Barçante<sup>48</sup>

A idéia é a repetição das ações para criar habilidade e experiência do processo, fixando-se melhor na mente e na fisiologia das pessoas.

Hickman<sup>49</sup> considera cinco disciplinas de aprendizagem importantes, são elas: raciocínio sistêmico - que ajuda a entender as inter-relações sob um prisma holístico; controle pessoal - ensina as pessoas a se respeitarem e as motiva a investigar continuamente como suas ações afetam o mundo em que vivem; os modelos mentais - reforçam o valor da verdade e da abertura e servem para detectar falhas em nossa maneira atual de ver o mundo, um objetivo comum - colaboram para que as formações de visões sejam compartilhadas, o que induz a associação e o comprometimento de longo prazo e o aprendizado em equipe, que enfatizam a inteligência e a cooperação coletivas, para que todos possam ver além dos limites de suas perspectivas pessoais.

Esse aprendizado decorrente do desenvolvimento vivencial, é importante para promover a melhoria da qualidade do atendimento dos comerciantes de pequeno e médio porte, do ramo do de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados do Município de Capão Bonito, São Paulo, pois devem se preparar para o aumento do número de turistas na região, conforme o Plano Diretor de Turismo que será implementado por meio da Prefeitura Municipal.

### 2.2.2 As quatro armadilhas da mente

*"Tito, o general romano, encarregado de construir o Coliseu, estava orgulhoso porque o exército romano era o único que se preparava para a guerra em tempos de paz, treinando seus soldados ao longo do ano." Ele era o mais eficiente. "*

<sup>48</sup> BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando Jogos, Negócios e empresas: business games. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. Pág. 60

<sup>49</sup> HICKMAN, Craig R. O jogo da organização. Tradução Antonio T. Carneiro; revisão Priscila U. Santos e Shirley A. Souza. São Paulo: Pioneira, 1995. Pág. 148

Para Cury<sup>51</sup> o treinamento que chegou aos exércitos e a algumas áreas da sociedade permeia todos os setores hoje. Os treinamentos existem principalmente para falar em público, gerenciar empresas, executar projetos, entre outros. No entanto, é importante treinar pessoas para decifrar e aplicar códigos de inteligência.

Thiagarajan<sup>52</sup> afirma que as alegações sobre o poder dos Jogos de Empresa e Simulação são apoiadas por pesquisas atuais sobre a natureza da inteligência e dos processos cognitivos. No entanto, existem pelo menos quatro armadilhas da mente que impedem o desenvolvimento dos processos cognitivos, conforme Quadro 5:

**Quadro 5: As 4 armadilhas da mente<sup>53</sup>**

Armadilhas da Mente	Características
Conformismo	Acomodar, não reagir e aceitar passivamente dificuldades psíquicas, eventos sociais e barreiras físicas. São os reis das desculpas e sempre têm justificativas para não agir e não treinar seu intelecto. Em geral, ele não exerce suas escolhas por medo de correr riscos e não expande seu espaço por medo de críticas e acaba transformando fracassos em medos.
Coitadismo	O coitadismo é um conformismo potencializado e vai além do sentimento de incapacidade; eles estão sempre esperando que outros o incentivem, estimulem porque abafam o desenvolvimento das funções mais importantes da inteligência e bloqueiam a excelência intelectual e emocional. Geralmente nunca mudam, não saem do lugar, estão cansados, repetitivos e pessimistas.

<sup>50</sup> CURY, Augusto. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, Ediouro, 2008

<sup>51</sup> *Ibidem*, pág.13

<sup>52</sup> THIAGARAJAN, Sivasailam. 100 jogos favoritos de Thiagi. Tradução Jefferson Azevedo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. Pág. v

<sup>53</sup> CURY, Augusto. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, Ediouro, 2008. Pág. 13



Medo de reconhecer os erros	Insistem em ser deuses e tem a necessidade neurótica de perfeição e isso esmaga o prazer de viver. O medo de críticas, de vejame, de rejeição, de pensamentos de outras pessoas, de olhares sociais fez mentes brilhantes apagarem suas luzes. É necessário decifrar o código para reconhecer erros, que é um passo fundamental para oxigenar a inteligência, reeditar a memória e superar conflitos e, assim, mergulhar nas águas de descanso e beber das mais excelentes fontes de tranquilidade.
Medo de correr riscos	A existência é um contrato de risco e eliminar todos os riscos da humanidade geraria pessoas autoritárias, individualistas, egoístas, agressivas, deprimidas e chatas, porque o risco implica orgulho, desfaz o egocentrismo, une pessoas e incentiva a criar laços e experimentar a difícil arte de depender um do outro. Os maiores perigos para a inteligência de um executivo não surgem quando sua empresa está enfrentando dificuldades, mas quando está navegando no céu de um brigadeiro. Nesta fase, eles não experimentam novos processos, métodos e ideias.

Fonte: Cury<sup>54</sup> adaptado pela autora

De acordo com o Quadro 5, as quatro armadilhas da mente, podem afetar os profissionais, ao criar sentimentos de conformismo, coitadismo, medo de reconhecer erros e medo de correr riscos.

Ao analisar o quadro, percebe-se que as pessoas conformadas, podem bloquear algumas funções mais notáveis de inteligência, como a habilidade de sorrir, dar presentes, fechar novos contratos, entre outras.

Os conformistas são os reis das desculpas e sempre têm justificativas para não agir e não treinar seu intelecto. Esse comportamento os leva ao sentimento de coitadismo, sendo que a necessidade da ajuda externa diariamente, quase que se torna fator fundamental de sua sobrevivência.

---

<sup>54</sup> *Ibíd*em, pág. 14

As pessoas que têm medo de reconhecer os erros, sofrem por não aceitarem que erraram em algum momento, mas a vida é um processo de aprendizagem, e como tal, pode-se acertar ou errar.

O medo de correr riscos, poderá colocar o profissional em um cenário perfeito para sufocar seus sonhos. Correr riscos pode representar o caos, embora possa ser também, uma fonte de oportunidades criativas.

### 2.2.3 Os hábitos de excelentes profissionais

Para Cury<sup>55</sup> um excelente profissional não é um líder, mas um líder que aprendeu, não um gerente inteligente, mas um gerente construído, esculpido no campo da educação.

No passado, uma grande empresa levava duas ou três gerações para desaparecer, fechar ou falhar. Hoje, alguns anos ou meses são suficientes para que a situação alcance uma mudança completa.

Portanto, os profissionais trabalham em um mercado altamente competitivo e apenas os excelentes sobrevivem. Os perfis esperados são geralmente aqueles que se reinventam, são criativos, surpreendem e de acordo com Cury<sup>56</sup> são eles que decifram os códigos de inteligência e desenvolvem pelo menos cinco hábitos multifocais, que diferenciam bons profissionais de excelentes, como mostra o Quadro 6:

**Quadro 6: Primeiro hábito de bons e excelentes profissionais**

Bons Profissionais	Excelentes Profissionais
Executa tarefas	Eles fazem muito mais do que pedem
Correto, ético e responsável	Se doa, se entrega e excede suas obrigações
Rotinas inflexíveis, mensuráveis e previsíveis	Criativo, inovador e perspicaz
Respeita o programa, descobre o óbvio e prefere a segurança	Supera as fronteiras, descobre o novo, prefere terras inexploradas
É comum	Ele é um estranho no ninho e altruísta
Passa despercebido	É notado
Entrega um copo de água	Entrega um copo de água e oferece um café

Fonte: Adaptado de Cury<sup>57</sup>

Como pode ser visto no Quadro 6, bons profissionais fazem tudo o que pedem, enquanto excelentes profissionais surpreendem, vão além do que pedem.

<sup>55</sup> *Ibíd.*, pág. 177

<sup>56</sup> *Ibíd.*, pág. 177

<sup>57</sup> CURY, Augusto. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, Ediouro, 2008. Pág. 179

O Quadro 7 apresenta o segundo hábito que diferencia os bons, dos excelentes profissionais:

**Quadro 7: Segundo hábito de bons e excelentes profissionais**

<b>Bons Profissionais</b>	<b>Excelentes Profissionais</b>
Eles reparam um acidente	Eles os impedem de acontecer
Apagam o fogo	Prevenção de incêndio
Tratam dos sintomas	Prevenção de doenças
Eles têm raciocínio lógico-linear	Eles têm raciocínio esquemático e histórico-social
Não conhecem a arte da dúvida e suas verdades são inquestionáveis	Reconhecem a imperfeição do ser humano e praticam a arte da dúvida, com humildade
Eles resolvem sérias dificuldades financeiras da empresa	Inovam, reciclam e reinventam no auge da empresa

Fonte: Adaptado de Cury<sup>58</sup>

Assim, como o Quadro 7 apresenta e é afirmado por Cury<sup>59</sup> bons profissionais geralmente não conhecem a arte da dúvida e suas verdades são inquestionáveis, mas os excelentes profissionais, reconhecem a imperfeição do ser humano e praticam a arte da dúvida, com humildade, especialmente destacado nos hábitos.

Além disso, sobre os hábitos multifocais que excelentes profissionais desenvolvem, são apresentados no Quadro 8 que corresponde ao terceiro hábito:

**Quadro 8: Terceiro hábito de bons e excelentes profissionais**

<b>Bons Profissionais</b>	<b>Excelentes Profissionais</b>
Gerir primeiro a empresa	Gerir primeiro a mente
Obedecer a ordens	Pensar pela empresa
Entram na crise depois de instalado	Percebem os sinais sutis da crise antes que ela apareça
Eles são gastadores compulsivos	São poupadores compulsivos
Vivem o presente	Planejam o futuro
Eles acham que pensam, mas apenas repetem	Criam modelos
Eles anunciam seus trabalhos	Esperam que outros reconheçam
Vivem agitados, ansiosos, sofrem com antecedência, têm um colapso nervoso na empresa	Redesenham seu estilo de vida, não descarregam a ansiedade em seus colegas

<sup>58</sup> Ibidem, pág. 179

<sup>59</sup> Ibidem, pág. 180

Fonte: Adaptado de Cury<sup>60</sup>

Dada a análise do Quadro 8, entende-se que um excelente profissional busca desenvolver flexibilidade em seu trabalho e realiza constantemente autocrítica, pois as crises começam a ser concebidas no auge do sucesso e o gerenciamento de falhas começa sob os aplausos, no pódio de sucesso.

As características de um excelente profissional que busca não ser individualista são apresentadas no Quadro 9:

#### **Quadro 9: Quarto hábito de bons e excelentes profissionais**

<b>Bons Profissionais</b>	<b>Excelentes Profissionais</b>
Vivem isolados	Vivem interagindo
Valorizam a força individual	Valorizam a força do grupo
Lutam pelo estrelato	Lutam pelo êxito da equipe

Fonte: Adaptado de Cury<sup>61</sup>

Para o autor, bons profissionais são ingênuos e desconhecem as armadilhas de sua mente e de seus colegas, enquanto excelentes profissionais sabem que todos os membros da equipe, incluindo ele, têm comportamentos adversos e é por isso que são facilitadores do trabalho. No debate, exaltam a participação dos membros, valorizam as respostas que não foram aproveitadas, estimulam a democracia das idéias e achatam o alívio das vaidades.

Finalmente, o quinto hábito que excelentes profissionais possuem, é mostrado no Quadro 10:

#### **Quadro 10: Quinto hábito de bons e excelentes profissionais**

<b>Bons Profissionais</b>	<b>Excelentes Profissionais</b>
Cobram, pressionam e punem	Incentivam, estimulam e apostam na equipe
Tratam as pessoas como números	Tratam as pessoas como seres humanos
Sempre precisam ter certeza	Não querem ser o centro das atenções
Consideram funcionários como servos	Os funcionários são parceiros

<sup>60</sup> CURY, Augusto. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, Ediouro, 2008. Pág. 181

<sup>61</sup> *Ibidem*, pág. 181

São capazes de viver com máquinas e animais	São capazes de conviver com as pessoas e seus conflitos, acima de tudo
Fazem o trivial	Encantam

Fonte: Adaptado de Cury<sup>62</sup>

O quinto hábito apresentado no Quadro 10 relaciona o excelente profissional à pessoa que sabe que elogiar é mais valioso que o poder do medo e da pressão. Reconhece que o carisma não depende de cultura e academia, e é importante desenvolvê-lo para construir uma imagem profissional na qual basta palavras pequenas.

### **2.2.4 Teoria das necessidades interpessoais**

Segundo Jalowitzki<sup>63</sup> as necessidades das pessoas, em qualquer grupo, podem ser caracterizadas em tres níveis, conhecidos como:

- Necessidades de inclusão: é a necessidade de estar com as pessoas e estar sozinho. É tentar manter contato suficiente para evitar o isolamento e desfrutar da companhia das pessoas, mas também está relacionado a um isolamento necessário para evitar a promiscuidade e desfrutar da solidão.
- Controle: é uma capacidade de autoguiar e orientar os outros sem se sentir ameaçado por ele e pode discernir situações nas quais eles se sentem mais confortáveis;
- Afeto: é a capacidade de saber lidar com as necessidades de afeto, quando alguém permanece amoroso em situações adversas e favoráveis.

Essas fases são recorrentes e interconectam em um processo contínuo.

### **2.2.5 Clima organizacional**

Especialmente, para o gerente de uma empresa contemporânea, a investigação do clima organizacional, que resulta em uma avaliação positiva, está alinhada com fatores como: a necessidade de praticar a inclusão e o afeto. Principalmente porque muitos dos valores que surgem em situações de cooperação, precisamente aqueles que a empresa deseja promover, tais como: sensibilidade, assistência mútua, coordenação de esforços, valorização e amizade, são estimulados e bem-sucedidos por pessoas que se sentem felizes nas organizações em que trabalham. Esse contentamento pode ser medido através de pesquisas de clima organizacional.

---

<sup>62</sup> CURY, Augusto. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, Ediouro, 2008. Pág. 182

<sup>63</sup> JALOWITZKI, Marise. Jogos e técnicas vivenciais nas empresas. 3ª edição, São Paulo: Madras, 2007. Pág, 28

Em geral, organizações de médio e grande porte investem tempo para apresentar a seus funcionários qual é a filosofia em que a empresa acredita e segue. Esse período, conhecido como integração, também serve para envolver o novo membro da equipe de trabalho, no clima organizacional do qual ele fará parte.

Segundo Sauaia<sup>64</sup> o clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os colaboradores de uma empresa e está relacionado ao grau de motivação, que influencia o comportamento do desempenho. Alguns efeitos do clima organizacional são percebidos, tais como: clareza dos objetivos da organização e na identificação de prioridades, equilíbrio e dedicação ao trabalho; integração com funcionários de outras áreas; eficiência nos serviços prestados; atitude, capacidade de orientar e qualidade na comunicação dos superiores, o que proporciona uma atmosfera de amizade e bom relacionamento.

Diante disso, entende-se que o clima organizacional é um ambiente de aprendizado contínuo e a prática de Jogos de Empresa e Simulação tem a característica de atrair e fascinar, tornando o aprendizado um hábito agradável, em vez de um processo doloroso e sacrificador.

Hickman<sup>65</sup> escreve que o impacto coletivo de equipes é subutilizado na maioria das empresas, apesar do reconhecimento do que elas têm a oferecer. Diante disso, sugere uma melhor compreensão desse paradoxo, pois ao valorizar talentos para construir culturas mais fortes, a empresa cria oportunidades de combinar as atribuições com as aptidões e interesses individuais.

O cuidado com o clima organizacional facilitará o trabalho em equipe, a interação dos grupos, a mudança de comportamento por meio da dinâmica, produzirá na organização um efeito positivo em todas as áreas, pois o patrimônio mais importante que uma empresa possui, é sua equipe de colaboradores que representa o seu capital intelectual.

### **2.2.6 Jogos de Empresa e seus propósitos**

*O jogo é como um exercício que prepara o indivíduo para a vida.*

*Gramigna<sup>66</sup>*

Nesse cenário, o uso dos Jogos de Empresa e Simulação permite que os participantes exercitem a análise de problemas de negócios e pratiquem a tomada de

---

<sup>64</sup> SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogos de empresa e pesquisa aplicada. Barueri, SP: Manole, 2008. Pág. 33

<sup>65</sup> HICKMAN, Craig R. O jogo da organização. Tradução Antonio T. Carneiro; revisão Priscila U. Santos e Shirley A. Souza. São Paulo: Pioneira, 1995. Pág. 148

<sup>66</sup> GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. Jogos de empresa. São Paulo: Makron Books, 1993. Pág. 3

decisões em situações simuladas. Isso é importante porque as características de uma empresa e o ambiente são aproximados em situações reais, para que as decisões sejam colocadas em prática.

Segundo Berto<sup>67</sup> o jogo é uma atividade espontânea, realizada por mais de uma pessoa, com regras que determinam: quem vencerá, a duração, o que é permitido, o que é proibido, e incluem informações em como terminar o jogo.

Os Jogos da Empresa possuem a mesma estrutura de um jogo, porém retratam situações específicas da área de negócios, com a possibilidade de modelá-las para a realidade da empresa. Em um jogo da empresa, os participantes fazem interações e colocam em prática suas habilidades que geralmente se assemelham ao modelo padrão que adotaram há algum tempo. Após os resultados, os participantes poderão repensar as decisões para melhorarem os seus desempenhos.

Para Kopittke *apud* Berto<sup>68</sup> o Jogo de Empresa é baseado em um modelo matemático que simula uma situação de negócios. Imagens evolutivas são apresentadas com sucessivas mudanças de cenários orientadas pelo facilitador do jogo. Este procedimento oferece a oportunidade de aprender com a experiência, sem pagar o preço que resultaria de decisões errôneas tomadas na vida real.

Vicente<sup>69</sup> escreve que Jogos de Empresa são aqueles nos quais os participantes assumem o papel de tomadores de decisão em uma organização de negócios. Geralmente esse papel é do diretor executivo da empresa ou gerente de algum setor.

Os jogos da empresa oferecem a oportunidade de resolver problemas ou simplesmente gerenciar a posição por um tempo.

Barçante<sup>70</sup> escreve que há três objetivos nos Jogos de Empresa, sendo o aumento do conhecimento, o desenvolvimento de habilidades gerenciais e o estabelecimento de atitudes. Esse conjunto promove situações de aprendizagem que permitem o desenvolvimento de habilidades intelectuais, emocionais, psíquicas e motoras, além de estimular atitudes como perseverar no questionamento, demonstrar consciência crítica ou solidária em relação à realidade, reação à pressão e competência, facilitada pela experiência.

Desta forma, segundo Kopittke *apud* Berto<sup>46</sup> o objetivo dos Jogos da Empresa é proporcionar aos jogadores um alto nível de motivação, pois facilita a solução intuitiva de

---

<sup>67</sup> BERTO, André Rogério. Simulação empresarial: procesos gerenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Pág. 10

<sup>68</sup> Ibidem, pág. 40

<sup>69</sup> VICENTE, Paulo. Jogos de Empresas. São Paulo Makron Books, 2001. Pág.

<sup>70</sup> BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando Jogos, Negócios e empresas: business games. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. Pág.40

problemas, favorece o aprendizado de conceitos gerais e, a partir de referências específicas, desenvolve a capacidade de trabalhar em equipe, permitindo a liberdade de ideias de exploração e espaço para criatividade.

Portanto, segundo Barçante <sup>71</sup> Jogos de Empresa, é uma metodologia de treinamento composta por um conjunto de atividades seqüenciais e estruturadas, que simula um ambiente ideal e desperta o desejo de aprender.

Nos Jogos de Empresa e Simulação, a tomada de decisões é essencial para conduzir a empresa na direção certa. O administrador bem preparado, confiante, incentivado e sua autoridade com a equipe, fornece regras claras que podem ser entendidas e seguidas. No entanto, para o administrador atingir esse nível de relacionamento, é necessário que ele se conheça primeiro, de acordo com Sun Tzu *apud* Silva Bueno<sup>48</sup>:

*Se você conhece a si mesmo e ao inimigo, não precisa temer uma centena de combates. Se você se conhece, mas não ao inimigo, para cada vitória, haverá uma derrota. Se você não se conhece e nem ao inimigo, sucumbirá em todas as batalhas.*

*Sun Tzu apud Da Silva Bueno<sup>72</sup>*

Barçante<sup>73</sup> escreve que, nesse contexto, e dada a necessidade imposta pelo progresso tecnológico, é que os Jogos de Empresa e Simulação, surgem focados na educação e no treinamento de habilidades para a gestão estratégica de uma empresa. Isso é importante porque, de acordo esse mesmo autor, a gestão de uma empresa, atualmente, é uma atividade que começou a exigir mais conhecimento, mais habilidade e mais flexibilidade por parte dos administradores. Em um momento de mudanças significativas, saber gerenciar os recursos da empresa - sejam materiais, financeiros ou humanos, é um fator determinante de sucesso ou fracasso.

No entanto, os Jogos da Empresa, além de aperfeiçoar habilidades técnicas, propiciam a melhoria das relações sociais, pois as situações vivenciadas moldam a realidade social. É comum que os participantes passem por um processo no qual a comunicação requer habilidades como: ouvir, processar e revisar informações, analisando a reação do receptor à sua mensagem e que serve para avaliar os resultados da transmissão; praticar a cortesia, discordando da opinião de outras pessoas, respeitando-as; cooperar; mudar de idéia para abrir espaço e, principalmente, manter uma posição confiante, mas ao mesmo tempo flexível, em tempos de adversidade.

---

<sup>71</sup> *Ibidem*, pág. 37

<sup>72</sup> DA SILVA BUENO, André. A arte da guerra: os treze capítulos originais/ Sun Tzu; adaptação e tradução de André da Silva Bueno – São Paulo: Jardim dos Livros, 2011. Pág. 37

<sup>73</sup> BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando. Jogos, negócios e empresas: business games. 1ª edição – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.



Berto<sup>74</sup> concorda que os Jogos da Empresa representam um verdadeiro laboratório para o desenvolvimento e a conscientização das necessidades de mudanças de comportamento e atitudes individuais.

Neste sentido, Barçante<sup>75</sup> considera que, uma vez que os Jogos de Empresa têm uma abordagem comportamental, a ênfase está no relacionamento entre os participantes, gerando, a partir das regras e dinâmicas da realidade simulada, conflitos que precisam ter sua solução negociada.

Portanto, é necessário evitar a tecnologia de automação dos processos do jogo, aumentando o uso de computadores e retirando o caráter relacional, afastando as pessoas de conflitos e negociações. As novas tecnologias da informação devem, antes, ser um meio de viabilizar esse relacionamento e não substituí-lo.

Frey e Osborne<sup>76</sup> escrevem em seu artigo que a inovação tecnológica é citada como uma possível explicação para o recente aumento do desemprego, pois as tarefas rotineiras estão sendo substituídas por robôs. No entanto, enquanto os computadores substituem tarefas que podem ser executadas ao serem classificadas como rotina, outros envolvem inteligência criativa, inteligência social e percepção. De acordo com a percepção, os robôs ainda não conseguem corresponder à profundidade e amplitude da percepção humana, porque ainda não atingiram os níveis de aptidão humana. A inteligência social humana é importante em uma ampla gama de tarefas de trabalho, como as que envolvem negociação e persuasão.

Embora algoritmos e robôs agora possam reproduzir alguns aspectos da interação social, o reconhecimento em tempo real, da emoção humana natural, continua sendo um problema desafiador, como também, a capacidade de responder de maneira inteligente. Isso se deve principalmente ao fato de haver muitas informações de "senso comum" difíceis de serem articuladas pelos robôs, e que devem ser fornecidas aos algoritmos para trabalhar em ambientes sociais humanos.

Entretanto, de acordo com Frey e Osborne<sup>77</sup> é difícil especificar os processos psicológicos subjacentes da criatividade humana, uma vez que criatividade é a capacidade de apresentar idéias ou artefatos que são novos e valiosos. O processo de ideação envolve fazer combinações desconhecidas de idéias familiares, que exigem um rico conjunto de

---

<sup>74</sup> BERTO, André Rogério. Simulação empresarial: processos gerenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Pág. 13

<sup>75</sup> BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando Jogos, Negócios e empresas: business games. 1º edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. Pág.90

<sup>76</sup> FREY, Carl Benedikt; OSBORNE, Michael A. The future of employment: how Susceptible are jobs to computerisation? Published by the Oxford Martin Programme on Technology and Employment. United Kingdom, 2013. Pág. 27

<sup>77</sup> *Ibidem*, pág, 29

conhecimentos. Na ausência de soluções para superar esse problema, parece improvável que a inteligência criativa seja automatizada nas próximas décadas.

Nas condições apresentadas nos dois últimos parágrafos, entende-se que, em breve, as habilidades comportamentais prevalecerão sobre as técnicas, que serão substituídas por robôs. É improvável que pessoas criativas sejam substituídas e a melhor maneira de aprender e desenvolver a criatividade, é por meio da experiência, ou seja, quanto mais alguém for submetido a um jogo, mais treinamento e conhecimento obterá, uma condição importante, especialmente para futuro dos empregadores e funcionários.

Em um mundo em constante mudança, o futuro dos negócios será ditado por empreendimentos que ainda não existem e cuja lógica não está escrita em lugar algum. Somente a mente treinada para aprender sozinha será capaz de se adaptar o suficiente para sobreviver. Nesse cenário, os jogos são ferramentas ideais para o desenvolvimento de equipes de trabalho, sendo importantes para qualquer organização, seja de pequeno, médio ou grande porte.

### **2.2.7 Limitações dos Jogos de Empresa**

Como escreve Vicente<sup>78</sup> os Jogos de Empresa podem ser estáticos, dinâmicos ou interativos; no entanto, eles sempre são a interpretação da realidade que dificilmente é manipulada pelo modelo aplicado, uma vez que nenhum modelo contém a realidade, apenas imita. Em suma, a realidade do mundo dos negócios, bem como a realidade, em geral, está em mudança constante.

Por esse motivo, entende-se que as oficinas de treinamento que envolvem Jogos de Empresa e Simulação devam fazer parte do cronograma das organizações de pequeno, médio e grande portes, em que a resolução de problemas é constantemente trabalhada de forma criativa.

Barçante<sup>79</sup> salienta que não há evidências de que um bom jogador seja um bom administrador. No caso de alguns jogos que apontam para uma única saída, deve haver outros tipos de abordagens com novas alternativas de resolução de problemas. Ele acredita que os conceitos devem ser bem esclarecidos pelo falicitador dos Jogos da Empresa, para evitar tomadas de decisões precipitadas.

---

<sup>78</sup> VICENTE, Paulo. Jogos de empresa. São Paulo: Makron Books, 2011. Pág. 37

<sup>79</sup> BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando Jogos, Negócios e empresas: business games. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. Pág.43

Berto<sup>80</sup> afirma que os Jogos da Empresa possuem muitas vantagens em seu uso, também possuem limitações, que devem ser consideradas, uma vez que os resultados estão relacionados à forma como são aplicados.

As críticas de Christopher *apud* Berto<sup>81</sup> em relação aos resultados dos Jogos da Empresa, para fins de treinamento, se referem a limitações como:

- Os participantes dos Jogos de Empresa geralmente se comportam de maneira menos confrontável do que se estivessem em uma situação semelhante na vida real. Isso ocorre porque eles não se sentem envolvidos ou responsáveis pelo resultado;
- Os participantes se sentem mais flexíveis com os objetivos individuais dos jogos do que na realidade. Portanto, pode ser difícil, ou mesmo impossível em grupos particularmente unidos, explorar conflitos interpessoais em qualquer profundidade;
- Os participantes tendem a usar comportamentos mais informais em situações simuladas, do que em situações do mundo real.
- Existe o risco de alguns participantes reagirem a determinadas situações, acreditando que haveria apenas uma maneira correta de resolver determinado problema, resistindo assim, à outras abordagens; ou ainda, surgirem atitudes nos participantes pouco esclarecidos, sobre o modelo simulado, levando-os a conceitos falsos.

Para Kroehnert<sup>82</sup> os Jogos de Empresa nem sempre parecem ter relação direta com o assunto. Pode ser que o participante não entenda o relacionamento ou o que o facilitador quer dizer, até que a experiência seja discutida posteriormente. Se essa discussão não ocorrer, o participante correrá o risco de não compreender a relação entre o jogo e o assunto, e todo o exercício será desperdiçado.

Em vista do autor acima, entende-se que uma simulação dos Jogos da Empresa só será válida, se a experiência conseguir desafiar o participante, colocando obstáculos que somente serão removidos, ao se reunir conhecimento, criatividade e disposição para obter sucesso.

### **2.2.8 Tipos de jogos**

Jalowitzki<sup>83</sup> relaciona oitenta temas que podem ser trabalhados com os Jogos que incluem os indicadores: comunicação; empreendedorismo; integração; feedback;

---

<sup>80</sup> BERTO, André Rogério. Simulação empresarial: procesos gerenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Pág. 87

<sup>81</sup> *Ibíd*em, pág. 10

<sup>82</sup> KROEHNERT, Gary. Instruções básicas para treinamento em empresas. Tradução Reinaldo Guarany. São Paulo: Editora Manole, 2001. Pág. 83

<sup>83</sup> JALOWITZKI, Marise. Jogos e técnicas vivenciais nas empresas: guia prático de dinâmica de grupo. 3ª edição. São Paulo: Madras, 2007. Pág. 195-201

percepção; conflitos; negociação; administração do tempo; planejamento; ética; relação custo/benefício; delegação; participação em equipe; desinibição/iniciativa; liderança/poder e criatividade.

Já Gramigna<sup>84</sup> apresenta três tipos de Jogos de Empresa. O primeiro está relacionado ao jogo comportamental, que são os que compõem os programas de desenvolvimento pessoal. O segundo é o jogo de processos, aqueles cuja maior ênfase é dada às habilidades técnicas, para atingir os objetivos de que a empresa precisa. Por fim, apresenta o jogo de mercado que envolve concorrência, o relacionamento empresa-fornecedor, pesquisa de mercado e tomada de decisão.

Para o presente trabalho, foi considerado o primeiro tipo de jogo apresentado pela autora mencionada, o qual está relacionado ao jogo comportamental que compõe os programas de desenvolvimento de pessoas.

Existem também os jogos cooperativos, que de acordo com Berto<sup>85</sup> são aqueles em que a comunicação entre os participantes ocorre naturalmente, sendo possível a realização de acordos entre eles, que devem ser integralmente respeitados.

Jogos de Empresa e Simulação treinam equipes para cooperar e isso requer atitudes democráticas, isto é, compartilhamento de dados e modelos para melhorar o desempenho, para que todos tenham um baixo nível de angústia e estresse.

A dinâmica de grupo mostra ser uma forte aliada ao desenvolvimento da cooperação entre as equipes que constituem os setores de uma organização.

Para Lima<sup>86</sup> a dinâmica de grupo é um treinamento de interação, em todos os níveis e em todos os aspectos. A interação é revelada pela capacidade de cooperação e co-reflexão na qual normas podem ser impostas ou criadas, de forma cooperativa, autônoma e com a liberdade de trocar suas normas de forma cooperativa.

O trabalho em equipe consolida os resultados de uma empresa, pois influencia o comportamento das pessoas, de muitas maneiras diferentes.

Em geral, as equipes estabelecem regras, que são acordos sobre o que constitui um comportamento aceitável, e criam meios para aplicar essas regras. Geralmente, as equipes são influenciadas por membros que exercem papéis de liderança e estes, possuem diversos seguidores.

---

<sup>84</sup> GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. Jogos de empresa. São Paulo: Makron Books, 1993. Pág. 11-14

<sup>85</sup> BERTO, André Rogério. Simulação empresarial: processos gerenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Pág. 43

<sup>86</sup> LIMA, Lauro de Oliveira. Dinâmicas de grupo na empresa, no lar e na escola: grupos de treinamento para a produtividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. Pág.208

A interação entre os membros das equipes nos diversos setores da empresa, pode ser promovida pelos administradores, quando seus colaboradores são vistos como parte importante no sistema organizacional, e não como um objeto na empresa. Barros Filho<sup>87</sup> incentiva os gerentes a se perguntarem se os seus colaboradores se sentem felizes ou tristes e ainda, se vivem bem na área e na função que desempenham, ou se fazem parte da empresa, apenas com o objetivo de fazer a “máquina funcionar” e gerar lucros. Situações como essa última mencionada, pode gerar um clima organizacional inapropriado e ainda, criar um ambiente hostil, em que a competição e guerras por posições se tornem objetivos individuais, em detrimento aos objetivos comuns da organização.

Diante desse possível “campo de guerra” torna-se fundamental o estudo de estratégias, que podem neutralizar ações, ou ainda, impedir que aconteçam, ou até mesmo, descobrir formas de identificar as que estão sendo elaboradas e que venham a causar prejuízos às empresas.

Considerado como um trabalho fundamental para a apreciação de estratégias de guerra, que podem ser aplicadas analogamente, à vida comum, e cujo conteúdo é bastante apropriado, para o desempenho dos gerentes, enquanto os preparam para gerenciar suas empresas, em ambientes hostis, o livro “A Arte da Guerra” escrito aproximadamente em 481-221 a.C. pelo general chinês Sun Tzu e traduzido por Silva Bueno<sup>88</sup> se mostra interessante, pela diversidade de situações que envolvem tomadas de decisões.

Para Vicente<sup>89</sup> os jogos de guerra são aqueles em que dois grupos movem unidades para alcançar um determinado objetivo. As regras são mais complexas à medida que se tornam mais táticas, e devem ser incluídos fatores mais intangíveis e aleatórios, tais como: condições morais, de liderança e climáticas. À medida que os jogos se tornam mais estratégicos, esses fatores desaparecem e o modelo se torna mais previsível e simples.

Ao estudar sobre Jogos de Empresa e Simulação, o livro de Sun Tzu – A Arte da Guerra, com todas as suas simulações e manobras de combate, torna-se leitura imprescindível. Ao associar cada um dos seus 36 estratagemas aos Jogos de Empresa e Simulação, e realizar reflexão, tanto sobre cada estratagema, quanto sobre cada Jogo, cria-se a oportunidade de se trabalhar com criatividade, a resolução de problemas.

---

<sup>87</sup> BARROS FILHO, Clóvis de. Meucci, Arthur. O executivo e o martelo: reflexões sobre ética empresarial. São Paulo: HSM Editora, 2013. Pág. 99

<sup>88</sup> SILVA BUENO, André. A arte da guerra: os treze capítulos originais/ Sun Tzu, adaptação e tradução de André da Silva Bueno. São Paulo, Jardim dos Livros, 2011.

<sup>89</sup> VICENTE, Paulo. Jogos de empresa. São Paulo: Makron, 2011. Pág. 12

Considerando que a atividade básica do administrador é tomar decisões, os Jogos de Empresa e Simulação, procuram prepará-lo para responder adequadamente, em situações que os desafiam a se posicionarem, diante da equipe de trabalho e do mercado.

### **2.2.9 Fases de um Jogo**

Para Militão<sup>90</sup> os aspectos que devem ser considerados na preparação de um Jogo são: habilidade e idade dos participantes, ambiente de desempenho, riscos, segurança, material utilizado e duração, distribuídos nas seguintes fases:

a) Organização dos participantes: o número de componentes em cada grupo deve atender à sugestão contida no próprio jogo e ser realizada antes da orientação do que será feito;

b) Instruções: a linguagem usada para explicar o jogo é muito importante, e recomenda-se colocar o que é restritivo e alertar os participantes, para as instruções implícitas ou não verbais;

c) Demonstração: como existem várias formas de aprendizado e percepção, é importante, após explicar o jogo, demonstrá-lo com um dos participantes, porque o que é óbvio para alguns pode não ser para a maioria;

d) O momento do jogo: o ritmo do jogo é estabelecido pela maneira como foi comunicado aos participantes e uma interpretação distorcida inviabiliza o resultado esperado;

e) Pausa ou final do jogo: mesmo que não seja concluído, alguns jogos podem ser interrompidos para receber novas instruções ou até travados por possíveis conseqüências indesejadas;

f) Sentimentos e emoções: é importante falar sobre os sentimentos vivenciados durante o jogo, o que ele gostou e o que não gostou e como cada um se sentiu. Com paciência e cuidado para não induzir ou acelerar as respostas, o ambiente se tornará propício a reflexões que podem resultar em mudanças de atitudes;

g) Discussão, esclarecimentos e opiniões: a discussão é o elemento mais rico do jogo, porque durante a discussão podem surgir lições e a aplicação prática dos conceitos experimentados e a verificação se os objetivos foram alcançados ou não. O exercício de falar e ouvir deve ser praticado por todos os participantes, evitando com isso que todos falem ao mesmo tempo;

---

<sup>90</sup> MILITÃO, Albigenor & Rose. Jogos, dinâmicas e vivências grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000. Pág. 27

h) Encerramento: nesta fase, todos os comentários, explicações ou lições aprendidas no jogo devem ser esgotados. Às vezes, problemas não resolvidos podem ser processados posteriormente.

O Jogos de Empresa e de Simulação não podem ser usados inconscientemente, devido ao fato de aumentarem a consciência da realidade. Portanto, eles precisam ser muito bem implementados e sequenciados no tempo e no espaço em que foi proposto executá-los.

### **2.2.10 O papel do facilitador**

O facilitador tem a responsabilidade de aplicar, observar e monitorar o desempenho dos grupos, durante sua participação nos Jogos de Empresa e Simulação e apoiar o grupo ou um participante específico.

De acordo com Datner<sup>91</sup> os facilitadores são pessoas privilegiadas para ensinar situações de impasse, obstáculos ou reações dos membros do grupo que não podem resolver. Essas intervenções são realizadas de forma pedagógica, trabalhando os fatores em vista de um aumento de percepção e conhecimento por parte dos atores.

Para Berto<sup>92</sup> o facilitador, antes do treinamento, ao selecionar e identificar os Jogos de Empresa e Simulação que serão utilizados, tem a missão de proporcionar ao grupo a oportunidade de passar por um processo de aprendizado e crescimento pessoal, atuando como educador. Esse processo pode ser iniciado, criando a oportunidade dos participantes se apresentarem e, com isso, comportamentos e atitudes variados, podem surgir em relação a horários, normas, opiniões, tentativas de liderança, entre outros. A partir dessas intervenções, cabe ao facilitador, criar condições favoráveis, para manter um clima organizacional harmonioso, baseado na confiança.

A condução dos Jogos de Empresa e Simulação deve ser feita para incentivar a participação de todos, e o facilitador deve fazer o grupo perceber, que suas contribuições são importantes e apreciadas, porque a liberdade de expressão e o respeito pelas opiniões dos outros, são fatores fundamentais, para o desenvolvimento da autoconfiança.

Também explica Berto<sup>93</sup> que nas atividades experimentais, a ocorrência do erro, é geralmente comum, mas é importante manter a postura de incentivar a correr riscos e a tomar decisões. Se, na primeira tentativa e erro, o participante não é incentivado a

---

<sup>91</sup> DATNER, Yvete. Jogos para educação empresarial. São Paulo: Ágora, 2016. Pág. 51

<sup>92</sup> BERTO, André Rogério. Simulação empresarial: processos gerenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Pág. 80

<sup>93</sup> BERTO, André Rogério. Simulação empresarial: processos gerenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Pág. 82

continuar, ele pode parar sua caminhada e não se arriscar novamente, perdendo a oportunidade de crescer e se desenvolver.

Para Jalowitzki<sup>94</sup> o facilitador deve estimular a apresentação de ideias, sentimentos e pontos de vista de cada um, mesmo que divergentes, para que se valide a experiência que cada participante viveu. A posição do facilitador pode variar em termos de permanecer em silêncio, apoiar, desafiar, informar, ser inflexível, revelador, sensível, agressivo ou perspicaz, para que os participantes atinjam suas metas de crescimento.

Militão<sup>95</sup> propõe um questionário, composto por doze (12) questões (ANEXO VI), para que o profissional que deseja ser facilitador, possa ser avaliado e melhorar a sua performance, por meio da análise da interpretação do referido questionário (ANEXO VII), além de descrever os requisitos básicos para o desempenho do facilitador, tais como:

- a) Saber ouvir e interpretar de maneira esclarecedora as situações que ocorrem no grupo;
- b) Ter a capacidade de sintetizar, de forma clara ou objetiva, comentários pessoais e de grupo;
- c) Ser sensível aos movimentos do grupo, percebê-los e propor o curso mais apropriado;
- d) Trazer comentários dentro do contexto que está sendo vivido;
- e) Estabelecer comunicação clara e objetiva;
- f) Manter coerência entre verbalização e posição profissional perante o grupo;
- g) Respeitar e manter sigilo absoluto sobre tudo o que é tratado durante os Jogos, e não comentar fora do ambiente;
- h) Promover um relacionamento agradável com todos os membros do grupo, o que requer competência interpessoal;
- i) Estar aberto a opiniões contrárias;
- j) Compartilhar o comando das atividades do grupo, permitindo um ambiente de expressão espontânea e livre;
- k) Não subestimar o potencial de um determinado grupo ou rotulá-lo, pois cada grupo é singular;
- l) Buscar previamente conhecer as características ou o contexto do grupo, como origem, funções, líderes, entre outros;

---

<sup>94</sup> JALOWITZKI, Marise. Jogos e técnicas vivenciais nas empresas: guia prático de dinâmica de grupo. 3ª ed. São Paulo: Madras, 2007. Pág. 35

<sup>95</sup> MILITÃO, Albigenor & Rose. Jogos, dinâmicas e vivências grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000. Pág. 33 a 35.



m) Evite aplicar a técnica pela técnica, pois todo Jogo tem seu significado e as consequências são variadas, o que pode desencadear situações de restrição ou forte impacto emocional;

n) Compartilhe com outro facilitador as expectativas, insegurança ou objetivos que você pretende alcançar com o grupo;

o) Seja paciente, principalmente quando o grupo resolver permanecer calado ou reagir com risadas, gestos ou críticas, esperando o momento certo para falar;

p) Tente não se comprometer, ou seja, passar crenças pessoais ou discutir com alguém que é contra a vontade ou que tem o prazer de discordar. Seja cauteloso, relaxe e deixe o próprio grupo estabelecer e compor o clima da reunião;

q) Acostume-se a trabalhar proativamente, sempre fazendo no dia anterior, a verificação das tarefas a serem executadas.

O autor também descreve outras atitudes esperadas de um facilitador, sendo:

a) Seja sensível às reações do grupo, direcionando possíveis atitudes de agressividade ou explosão de emoções, para o desenvolvimento de harmonia e afetividade;

b) Exercer a capacidade intuitiva e empática de explorar diversas situações que levam o grupo a um aprendizado ou mudança mental;

c) Reconhecer o valor do conhecimento e comportamento individual, tentando perceber as diversas variáveis culturais, crenças e valores em que as pessoas estão inseridas;

d) Tratar todos igualmente, sem demonstrar predileções ou preconceitos;

e) Utilizar, tanto quanto possível, habilidades interpessoais de agregação de grupos, sendo acessíveis e entusiasmados;

f) Ser pessoas que gostam de pessoas.

Os facilitadores devem estar totalmente preparados para mostrar que o Jogo proposto está relacionado à vida real, pois isso cria interesse nos participantes e aumenta a taxa de sucesso na aprendizagem.

### **2.2.11 Simulação**

Simulação é a execução ou manipulação dinâmica de um modelo, com qualquer objetivo. Ou seja, é uma técnica que pode ser usada para formular e resolver uma ampla gama de modelos. A diversidade de modelos induz a aplicação da Simulação a ser testada, corrigida e aplicada, além de minimizar ou eliminar o erro.

Para Chwif<sup>96</sup> a simulação pode prever com alguma confiança, mas não é um modelo matemático. Na verdade, é uma ferramenta de análise de cenário, mas não é capaz de identificar uma solução ótima e é uma das técnicas mais utilizadas na Pesquisa Operacional e Ciência Administrativa, e coloca o ser humano no principal processo de tomada de decisão.

Sobre as vantagens do uso de Jogos de Empresa e Simulação, as metodologias utilizadas proporcionam o desenvolvimento de habilidades gerenciais. Eles representam um método para simular as situações em que empresas e executivos estão sendo preparados, uma vez que sua aplicação permite o aprimoramento de projetos e estratégias viáveis.

De acordo com Chwif<sup>97</sup> o termo “simulação”, pode ser classificado em duas categorias: simulação computacional e simulação não computacional. Este trabalho tratará de simulação não computacional. Já Moreira<sup>98</sup> escreve que, no caso de um sistema de gestão da qualidade, é o trabalho é feito matematicamente, usando uma ferramenta específica para simulação, chamada Método Monte Carlo.

Lima<sup>99</sup> afirma que a teoria da cooperação, tem como fundamento, provavelmente na matemática, no campo de estudo relacionado à teoria dos jogos. Essa teoria, foi desenvolvida pelo matemático John Von Neuman e pelo economista Oskar Morgentein na década de 1940 e, de acordo com essa teoria, o comportamento econômico é muito semelhante às noções matemáticas de Jogos de Empresa e Simulação, nos aspectos apresentados no Quadro 11:

**Quadro 11: Diferenças entre a Teoria dos Jogos, Simulação e Jogos de Empresa**

	<b>Teoria dos Jogos</b>	<b>Simulação</b>	<b>Jogos de Empresa</b>
--	-------------------------	------------------	-------------------------

<sup>96</sup> CHWIF, Leonardo. Medina, Afonso C. Modelagem e simulação de eventos discretos: teoria & prática. São Paulo: Ed. Dos Autores, 2006. Pág. 4

<sup>97</sup> CHWIF, Leonardo. Medina, Afonso C. Modelagem e simulação de eventos discretos: teoria & prática. São Paulo: Ed. Dos Autores, 2006. Pág. 4

<sup>98</sup> MOREIRA, Daniel Augusto. Pesquisa Operacional: curso introdutório. São Paulo: Thomson. Learning, 2007. Pág. 271

<sup>99</sup> LIMA, Lauro de Oliveira. Dinâmicas de grupo na empresa, no lar e na escola: grupos de treinamento para a produtividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. Pág. 26

<b>O que é</b>	Teoria matemática criada para modelar os fenômenos que podem ser observados quando dois ou mais "agentes de decisão" interagem entre si	Simulação computacional com programação numérica e quantitativa ou comportamental, com a construção de cenários	Um jogo de competição ou cooperação, simulando uma situação empresarial real
<b>Objetivos</b>	Deseja alcançar soluções gerais e específicas de acordo com o método	Busca soluções para um problema atual ou prevê cenários futuros	Interação entre os diversos setores de uma empresa, representada por seus pres, para treinar habilidades ou estimular as existentes
<b>Método</b>	Buscar, através da matemática, a solução ideal para o problema específico	Através de um problema lançado, é feita a simulação de cenários para a tentativa de resolução	Por meio de indicadores de desempenho, os participantes interagem com o mediador do jogo, a fim de obter resultados que atendam ao objetivo proposto.

Fonte: Adaptado de Berto<sup>100</sup>

De acordo com o Quadro 11, os modelos de simulação aparecem na forma de Jogos de Empresa, entre outras aplicações e as conclusões são usadas para melhorar o desempenho do sistema em estudo.

Vicente<sup>101</sup> afirma que os Jogos de Empresa podem simular todos os setores da economia ou todos os departamentos de uma empresa, o que pode variar é a complexidade. Ou seja, os departamentos financeiros possuem dados tangíveis e mensuráveis, enquanto o departamento de Recursos Humanos possui dados intangíveis e subjetivos.

<sup>100</sup> BERTO, André Rogério. Simulação empresarial: processos gerenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Pág. 43

<sup>101</sup> VICENTE, Paulo. Jogos de Empresa. São Paulo: Makron Books, 2001. Pág. 15

Ramos<sup>102</sup> descreve o potencial das Simulações para estimular a aquisição de algumas das capacidades administrativas relevantes, demonstradas no Quadro 12:

**Quadro 12: Potencialidades das simulações**

CAPACIDADE ADMINISTRATIVA	POTENCIALIDADE TÉCNICA
Planejar e organizar tarefas administrativas	As simulações permitem organizar a execução de um trabalho, não apenas descrevendo o que o profissional faria em uma determinada situação, mas também e principalmente, como ele não faria
Comunicar com os outros	As simulações oferecem a oportunidade para o exercício constante de dar e receber ideias, estimulando suposições, comunicação real e produtiva.
Orientar, motivar e direcionar pessoas e grupos	As simulações oferecem a possibilidade de trabalhar em grupos diversificados, o que proporciona o desenvolvimento de interação pessoal eficaz;
Lidar com situações simples e complexas	As simulações têm condições para levar os participantes a aprender a fazer, fazendo, pois são incentivados a se comportar exatamente como no ambiente de trabalho, em preparação para a ação;
Resolver problemas	Por meio das simulações, os participantes são expostos a uma variedade de preocupações reais e atuais, fazendo fronteira com as decisões tomadas no dia-a-dia, variando de rotina simples, a outras desafiadoras e complexas;
Tomar decisões	Por meio das simulações, o pensamento sobre o comportamento é feito com um alto nível de realidade e equilíbrio. Teoria e prática são combinadas de maneira mais visível e relevante. A relação entre conceitos teóricos e problemas práticos é mais natural.

Fuente: Adaptado de Ramos<sup>103</sup>

Diante do exposto, consideramos que a Simulação, como estratégia instrucional, tem o potencial de imprimir eficácia, realismo e dinamismo no treinamento dos participantes.

**2.2.12 Os 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu**

Os 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Anônimo Chinês<sup>104</sup> é descrito como um livro misterioso, redescoberto em 1941 em uma livraria em Shanxi, na forma de apêndice manuscrito de um tratado, cujo título era “Os 36 estratégias” e o subtítulo, “Manual Secreto da Arte da Guerra”. O apêndice militar foi impresso sob a forma de um fascículo independente, no mesmo ano de sua descoberta. Em 1962, o departamento de

<sup>102</sup> RAMOS, Cosete. Simulações e jogos para formação e treinamento de administradores. Brasília: ENAP, 1991. Pág. 228 a 231

<sup>103</sup> RAMOS, Cosete. Simulações e jogos para formação e treinamento de administradores. Brasília: ENAP, 1991. Pág. 228 a 230

<sup>104</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratégias: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007. Pág. 6

arquivos do Exército de Libertação da China, reimprimiu uma nova edição reservada para uso interno, depois que o jornal chinês Guangming Ribao destacou seu interesse no campo estratégico.

Após esses eventos, o trabalho passou por várias reimpressões e se tornou um dos tratados militares mais lidos no planeta, ao lado da Arte da Guerra de Sun Tzu.

A obra compõe-se de uma lista de 36 estratégias, enunciados na forma de locuções proverbiais, distribuídos em seis capítulos, sendo que o primeiro, trata da guerra vitoriosa; o segundo, da guerra de resistência; o terceiro, da guerra ofensiva; o quarto, da guerra confusa; o quinto, da guerra de conquista e o sexto, da guerra perdida. Cada um dos capítulos traz seis ardis, explicitados de modo enigmático e associados aos hexagramas (ANEXO VIII) do “Livro das Mutações”.

Miorim<sup>105</sup> em sua dissertação de mestrado, relata que o “Livro das Mutações” possui uma singularidade, pois é escrito por meio de um código pictórico, no qual se combinam uma linha inteira, chamada de *yang* e uma linha vazia chamada de *yin*. Essas duas linhas combinadas formam quatro pares de linhas que novamente combinadas, formam oito agrupamentos de três linhas, que por sua vez poderão ser combinados e formar os sessenta e quatro signos, que constituem a estrutura do livro.

Atrás da simplicidade aparente, existe uma complexa relação matemática que define a combinação desses signos. Por meio deles, é possível representar qualquer objeto ou fenômeno, a partir de infinitas combinações de aspectos positivos, inteiros, negativos ou vazios, formando assim, um complexo sistema de linguagem pictórica.

Sobre o significado do termo mutação, está relacionado a mudança do sol e da lua, que transforma o dia em noite e vice-versa. Também está relacionada ao animal camaleão, tanto pelo fato deste mudar de cor, como por sua agilidade e rapidez. Portanto, a mutação significa também, mudança muito rápida e às vezes inesperada.

Cada um dos 36 estratégias se inicia com uma frase, cujo objetivo é resumir com uma ideia chave, todo o capítulo a ele associado. Em seguida, há um breve comentário sobre o que o estratégia representa e na sequência, tem-se todo o contexto da situação, de forma detalhada.

O presente trabalho procurou interpretar, os elementos contidos em cada capítulo, tais como: a frase inicial (ideia chave), o comentário e o contexto, e fornecer uma explicação simples para associá-la aos Jogos de Empresa e Simulação.

---

<sup>105</sup> MIORIM, Rinaldo. Aprender com o corpo: estabelecendo relações entre a psicologia analítica e as técnicas corporais taoístas. Dissertação de mestrado. Programa de pós-graduação em Psicologia. Instituto de psicologia da Universidade de São Paulo, 2006. Pág. 108

### 3. DESENHO METODOLÓGICO

*Se utilidade é um atributo que depende da exterioridade, é porque se materializa em um relacionamento. Portanto, não há uso isolado. Mas o que exatamente significa estar em um relacionamento? Afeta alguém ou algo enquanto é afetado por ele. Assim, "A" está relacionado a "B", pois afeta e é afetado por "B". Onde se torna "A" por "B" e converte "B" em "A". Portanto, o que define um relacionamento são os efeitos entre as partes. A utilidade depende do tipo de efeito que o mundo exerce sobre o homem ou que o homem exerce sobre o mundo.*

*Barros<sup>106</sup>*

---

<sup>106</sup> BARROS Filho, Clóvis de. Meucci, Arthur. O executivo e o martelo: reflexões sobre ética empresarial. São Paulo: HSM Editora, 2013. Pág. 61

Para o desenvolvimento deste trabalho, interpretou-se, de maneira simples, os 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu decifrando as suas mensagens complexas, muitas vezes enigmáticas, e relacionou-as a 36 Jogos de Empresa e Simulação.

### **3.1 O cenário em que se desenvolveu o trabalho**

De acordo com informações da Associação Comercial e Industrial de Capão Bonito (ACIAP), existem aproximadamente 209 empresas de pequeno e médio portes, que são associadas à entidade (ANEXO VI). Deste total, 69 empresas pertencem ao ramo de vendas de roupas, 26 pertencem ao ramo de venda de móveis e eletrodomésticos e 15 ao ramo de supermercados, totalizando 110 comércios.

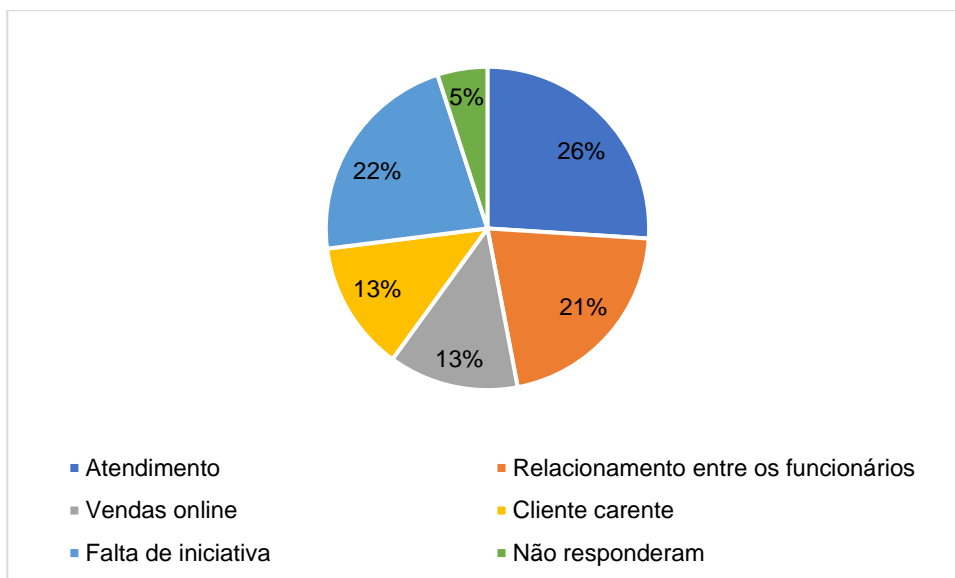
Para a execução deste trabalho, foram visitados 38 comércios de pequeno e médio portes, dedicados ao ramo de vendas de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados, e que representam 34,5% dos que estão cadastrados juntos à ACIAP<sup>107</sup> do Município de Capão Bonito, São Paulo, que aconteceram no período de janeiro a março de 2019.

Por meio de entrevistas com os responsáveis, foi investigado se ocorriam, ou não, problemas relacionados com as equipes de trabalho. O resultado das entrevistas é apresentado a seguir:

### **Gráfico 6: Problemas apontados pelos comerciantes**

---

<sup>107</sup> ACIAP – Associação Comercial, Industrial Capão Bonito. Disponível em <https://www.aciapcapaobonito.com.br/telefones-associados>, acesso 25/09/2019



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 6 mostra que, dos 38 comerciantes visitados, 22% informaram que os principais problemas estão relacionados ao modo de atendimento que os seus clientes recebem; 13% são problemas referentes a carência dos clientes, ou seja, visitam as suas lojas, em busca de atenção, pois necessitam de alguém para conversar; 13% são relacionados a concorrência com as vendas online; 21% são problemas que acontecem no relacionamento entre os seus funcionários; 26% dos problemas apontados pelos proprietários e gerentes comerciais, estão relacionados a falta de iniciativa de seus funcionários e 5% não quiseram responder.

Para que cada uma das necessidades apontadas pelos comerciantes, durante a entrevista, pudesse ser classificada em “categorias”, foi solicitado aos proprietários e gerentes, que preenchessem o ANEXO I que se refere a ficha diagnóstica da empresa.

Com base nos dados coletados, foi realizada a investigação da fonte secundária, ou seja, o processamento da pesquisa documental, sendo selecionados aqueles Jogos de Empresa e Simulação que atendiam ao desejo de cada tipo de treinamento, com a nova abordagem relacionada aos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu.

Essa etapa do trabalho deu origem à elaboração do programa de capacitação dos Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu que foi oferecido aos proprietários, gerentes e colaboradores das empresas de pequeno e médio portes, dedicados ao ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado (Quadro 13).

**Quadro 13: Programa de Capacitação em Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu**



Guerra	Número do Estratagema	Necessidade apontada	Jogos de Empresa e Simulação	Categorias relacionadas
Vitoriosa	1º - Atravessar o mar à revelia do céu  5º - Entregar-se à pilhagem, graças ao incêndio	Atendimento	Persuasão  Construção	Comunicação, percepção, administração do tempo, desenvoltura para falar em público, condução de reuniões e autogestão
Resistência	7º - Criar o ser a partir do nada  11º - Deixar a ameixeira secar no lugar do pessegueiro	Relacionamento entre os funcionários	Detetive  Corpo ideal, corpo real (em grupo)	Comunicação, percepção, administração do tempo, integração, criatividade, avaliação e autogestão
Ofensiva	11º - Deixar a ameixeira secar no lugar do pessegueiro  14º Empréstimo de um cadáver para alojar uma alma	Carência dos clientes	Corpo ideal, corpo real (em equipe)  Batatinhas	Comunicação, percepção, comunicação escrita, administração do tempo, desenvoltura para falar em público, condução de reuniões e autogestão
Confusa	19º - Retirar o combustível debaixo do caldeirão  20º - Pescar em águas turbas	Vendas online	Nossos maiores temores  Rótulos	Comunicação, percepção, comunicação escrita, administração do tempo, desenvoltura para falar em público, condução de reuniões e autogestão
Conquista	26º - Apontar a amoreira, para repreender a sófora  27º - Bancar o simplório, mas não o louco	Atendimento	Vencendo o medo  Epigramas	Comunicação, integração, autogestão e percepção
Perdida	31º - O estratagema das mulheres bonitas  33º - O estratagema dos agentes regressados	Relacionamento entre os funcionários	Comunicação Flex  Líderes x Liderados	Comunicação, percepção, administração do tempo, autogestão, desenvoltura para falar em público e criatividade

Fonte: Elaboração própria

Os Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratagemas do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, foram aplicados seguindo as etapas recomendadas por Gramigna<sup>108</sup> que se refere à apresentação do cenário simulado, em que o facilitador coloca o grupo em um contexto, antes do início das atividades; explica as regras do jogo; informa sobre papéis, que variam de acordo com cada jogo; abre espaços para perguntas sobre a dinâmica de cada jogo e define o tempo de cada atividade.

<sup>108</sup> GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. Jogos de empresa. São Paulo: Makron, 1993. Pág. 52

Para a preparação dos Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, em cada encontro, o grupo de participantes era organizado e as informações tais como: possui seis capítulos, contendo em cada um deles, seis estratégias relacionados as seis guerras - guerra vitoriosa; guerra de resistência; guerra ofensiva; guerra confusa; guerra de conquista e guerra perdida, eram transmitidas.

A ficha diagnóstica da empresa (ANEXO I) foi elaborada, após um estudo, análise e interpretação, realizados nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” e Sun Tzu selecionou-se 36 Jogos de Empresa e Simulação, e realizada a sua associação, para que pudessem ser aplicados, com o objetivo de desenvolver habilidades relacionadas a cada um dos estratégias.

Após a seleção dos 36 Jogos de Empresa e Simulação, cada um deles foi classificado em categorias (Quadro 14):

**Quadro 14: Categorias dos Jogos**

<b>Categorias dos Jogos</b>	<b>Quantidade</b>
Princípios de comunicação	18
Comunicação oral	15
Comunicação escrita	12
Condução de reuniões	4
Administração do tempo	35
Integração	23
Desenvoltura para falar em público	6
Percepção	17
Avaliação	8
Autogestão	21
Criatividade	8

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 14 apresenta as onze categorias em que os Jogos de Empresa e Simulação foram inseridos, após serem associados aos estratégias.

A categoria “Princípios de comunicação” propõe desenvolver nos participantes, a percepção, a tendência de superestimar ou subestimar os outros, estimular o encadeamento de ideias e a capacidade de fazer sínteses gerais e parciais. Dos 36 Jogos de empresa e Simulação, dezoito foram classificados nesta categoria.

Já a categoria “Comunicação oral” traz quinze Jogos de Empresa e Simulação com o propósito de que os participantes tenham auxílio na dedução de estratégias em relação ao tempo. Descobrir qual é o ponto principal do jogo permite desencadear um pensamento lógico e criar uma atmosfera para o aprendizado.

A categoria “Comunicação escrita” procura estimular no participante, a atenção em procedimentos, deduzir estratégias, resolver lógica e realizar cálculos.

Para a categoria “Condução de reuniões”, foram elencados 4 Jogos de Empresa e Simulação que procuram, por meio da criatividade, avaliar o nível de percepção e comunicação entre os participantes no processo de reversão dos papéis.

Dos trinta e seis Jogos e Simulação associados aos trinta e seis estratégias do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu, trinta e cinco procuram desenvolver nos participantes, a habilidade da “Administração do tempo”, pois todos os Jogos dependem de ser concluídos em um determinado tempo. Para isso ocorrer, é recomendado que os desejos de disputas, sejam substituídos pelo envolvimento da equipe para construção de ideias de forma cooperativa. Geralmente, a cooperação cria oportunidades para a criação de hipóteses e isso depende de flexibilidade para mudar de ideia, caso seja necessário.

Na categoria “Integração” existem 23 Jogos e Simulação de Empresas que procuram simular vivências em situações de conflito em um grupo, com pessoas não comprometidas. Os participantes devem perceber que exercer a liderança no caos e em face da imprevisibilidade, o fator criatividade e comunicação aparecem como atitudes patentes para bloquear represálias e diminuir as tensões.

A categoria “Dificuldade de falar em público” aparece em seis Jogos e Simulação propostos. Os participantes serão levados a compreender que é necessário desenvolver métodos de concentração e controle de caráter impulsivo, para minimizar e até mesmo, eliminar, eventuais dificuldades de falar em público.

Já a categoria “Percepção” procura desenvolver aspectos como boa memória, visibilidade e expressar intuição; são encontrados em 17 Jogos e Simulação.

Para estimular o desenvolvimento das habilidades de adaptação em meio às dificuldades, é importante ser flexível e criativo, segundo os Jogos de Empresa e Simulação propostos na categoria “Avaliação”. Eles aparecem 8 vezes e trazem oportunidades de vivências em uma atmosfera criativa, para que as experiências de maturidade sejam valorizadas.

A categoria que se refere a “Autogestão” envolve Jogos de Empresa e Simulação que procuram refletir sobre valores pessoais, comportamento, ética e autocrítica, para permitir uma troca mais profunda de conhecimentos entre os membros do grupo e estão presentes em 21 Jogos.

Enfim, a categoria “Criatividade” é encontrada em 8 Jogos de Empresa e Simulação e tem a proposta de desenvolver um temperamento calmo com relação ao fator tempo.

O Quadro 15 traz os números sequenciais relacionados aos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, o nome de cada Jogo de Empresa e Simulação associado a eles, e todas as habilidades e competências que podem ser desenvolvidas.

**Quadro 15: Jogos de Empresa e Simulação e as habilidades que desenvolvem**

Número do Estratégema	Título do Jogo	Princípios da Comunicação	Comunicação Oral	Comunicação Escrita	Condução de Reuniões	Administração do Tempo	Integração	Desenvoltura para falar em Público	Percepção	Avaliação	Autogestão	Criatividade
1	Persuasão	X	X	X		X		X	X			
2	Tempo x Estratégia					X			X	x	x	
3	Jogo do Detetive	X	X			X	X		X		x	
4	Basquete					X	X		X		x	
5	Construção	X	X		x	X		X			x	x
6	Apito Oculto					X	X		X	x	x	
7	Percepção de si e do outro	X	X		x	X	X		X		x	
8	As variantes					X	X			x	x	x
9	Um teste de 3 minutos	X	X	X		X			X		x	
10	O prisioneiro			X		X	X		X	x	x	X
11	Corpo ideal, corpo real					X	X		X	x	x	
12	Hierarquia de valores	X			x	X	X		X		x	

13	Suposições			X		X			X			
14	Batatinhas		X			X		X	X			
15	A Fuga	X				X	X				x	
16	O jogo dos números					X	X	X			x	
17	Quebra-cabeças mais desafiadores		X	X		X	X		X		x	
18	Escondidos estão	X	X			X	X	X	X		x	
19	Nossos maiores temores	X	X	X		X	X				x	
20	Rótulos	X	X			X	X		X		x	
21	Teste de Wobegon	X	X			X				x		X
22	Túnel de solidariedade					X	X				x	X
23	O problema do colar econômico						X					X
24	Sudoku a três			X		X	X			x	x	
25	Quebra-cabeças muito desafiadores			X		X	X		X	x		

26	Vencendo o medo	X				X					x	
27	Epigramas	X	X	X		X						
28	O que as pessoas querem?	X					X					
29	Mentirosos	X	X			X					x	
30	Dança Sioux	X	X		x	X	X					X
31	Comunicação Flex	X					X					
32	Idade e dinheiro			X		X			X			
33	Líderes x liderados	X	X			X		X				
34	Quebra-cabeças muito desafiadores			X		X	X					
35	Dilema do prisioneiro					X	X					
36	Comparações			X		X						X

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 15 apresenta os trinta e seis Jogos de Empresa e Simulação que procuram evidenciar na prática, a teoria de cada um dos trinta e seis estratégias do livro “A Arte da Guerra” e detalha cada uma das habilidades que poderão ser desenvolvidas nos treinamentos.

As habilidades relacionadas a “Princípios de Comunicação” são desenvolvidas nos Jogos: Persuasão; Jogo do Detetive; Construção; Percepção de si e do outro; Um teste de 3 minutos; Corpo ideal, corpo real; Hierarquia de valores; Líderes x operários; Escondidos estão; Nossos maiores temores; Rótulos; Teste de Wobegon, Contando mentiras; ; Vencendo o medo; Epigramas; O que as pessoas querem?; Mentirosos; Basquete; Dança Sioux e Comunicação flex.

Já as habilidades relacionadas a Comunicação Oral são encontradas nos Jogos: Teste De Wobegon; Jogo do Detetive ; Construção; Percepção de si e do outro; Um teste de 3 minutos; Suposições; Batatinhas; Quebra-cabeças mais desafiadores; Escondidos estão; Nossos maiores temores; Rótulos; Contando mentiras; Epigramas; Mentirosos; Basquete e Comunicação flex.

As habilidades relacionadas a Comunicação Escrita, são encontradas nos seguintes Jogos: Teste De Wobegon; Um teste de 3 minutos; O prisioneiro; Suposições; O jogo dos números; Quebra-cabeças mais desafiadores; Nossos maiores temores; Sudoku a três; Quebra-cabeças muito desafiadores; Epigramas; Idade e dinheiro; Quebra-cabeças muito desafiadores  
Comparações;

Para o desenvolvimento das habilidades de Condução de Reuniões, propõem-se a utilização dos Jogos: Construção; Percepção de si e do outro; Hierarquia de valores; Basquete

Os Jogos: Teste De Wobegon; Tempo x Estratégia; Jogo do Detetive; A fuga; Construção; Apito Oculto; Percepção de si e do outro; As variantes; Um teste de 3 minutos; O prisioneiro; Corpo ideal, corpo real; Hierarquia de valores; Suposições; Batatinhas; Líderes x operários; O jogo dos números; Quebra-cabeças mais desafiadores; Escondidos estão; Nossos maiores temores; Rótulos; Contando mentiras; Túnel de solidariedade; Sudoku a três; Quebra-cabeças muito desafiadores; Vencendo o medo; Epigramas; Mentirosos; Basquete; Idade e dinheiro; Comunicação flex; Quebra-cabeças muito desafiadores; Dilema do prisioneiro e Comparações são apresentados como sendo úteis, para o participante desenvolver as habilidades de administração do tempo.

Os Jogos que promovem a integração são: Jogo do Detetive ; A fuga; Apito Oculto; Percepção de si e do outro; As variantes; O prisioneiro; Corpo ideal, corpo real; Hierarquia de valores; Líderes x operários; O jogo dos números; Quebra-cabeças mais desafiadores;

Escondidos estão; Nossos maiores temores; Rótulos; Túnel de solidariedade; Jogo dos anéis; Sudoku a três; Quebra-cabeças muito desafiadores; O que as pessoas querem?; Basquete; Dança Sioux; Idade e dinheiro; Comunicação flex; Quebra-cabeças muito desafiadores; Dilema do prisioneiro e Comparações.

As habilidades de falar em público, são desenvolvidas nos Jogos: Teste De Wobegon; Construção; Batatinhas; O jogo dos números; Escondidos estão; Quebra-cabeças muito desafiadores; Vencendo o medo; Epigramas; O que as pessoas querem?; Mentirosos; Basquete; Dança Sioux; Idade e dinheiro; Comunicação flex; Quebra-cabeças muito desafiadores; Dilema do prisioneiro e Comparações.

As habilidades de percepção, são desenvolvidas nos Jogos: Teste De Wobegon; Tempo x Estratégia; Jogo do Detetive; A fuga; Apito Oculto; Percepção de si e do outro; Um teste de 3 minutos; O prisioneiro; Corpo ideal, corpo real; Hierarquia de valores; Suposições; Batatinhas; Quebra-cabeças mais desafiadores; Escondidos estão; Rótulos; Túnel de solidariedade; Jogo dos anéis; Sudoku a três; Quebra-cabeças muito desafiadores; Vencendo o medo; Epigramas; O que as pessoas querem?; Mentirosos; Basquete; Dança Sioux; Idade e dinheiro.

Os Jogos que têm proposta para desenvolver a percepção são: Tempo x Estratégia; Apito Oculto; As variantes; O prisioneiro; Corpo ideal, corpo real; Contando mentiras; Sudoku a três e Quebra-cabeças muito desafiadores.

O desenvolvimento das habilidades de autoavaliação são propostos nos Jogos: Tempo x Estratégia; Apito Oculto; As variantes; O prisioneiro; Corpo ideal, corpo real; Quebra-cabeças mais desafiadores; Escondidos estão; Nossos maiores temores; Rótulos; Contando mentiras; Túnel de solidariedade; Sudoku a três e Quebra-cabeças muito desafiadores.

Os Jogos: Tempo x Estratégia; Jogo do Detetive; A fuga; Construção; Apito Oculto; Percepção de si e do outro; ; As variantes; Um teste de 3 minutos; O prisioneiro; Corpo ideal, corpo real; Hierarquia de valores; Líderes x operários; O jogo dos números; Quebra-cabeças mais desafiadores; Escondidos estão; Nossos maiores temores; Rótulos; Túnel de solidariedade; Sudoku a três; Vencendo o medo e Mentirosos, procuram desenvolver habilidades de autogestão.

Finalmente, Jogos de Empresa e Simulação que apresentam o fator criatividade, são: Construção; As variantes; O prisioneiro; Rótulos; Contando mentiras; Túnel de solidariedade; O problema do colar econômico; Basquete e Comparações.



## 3.2 Estratagemas da guerra vitoriosa

### 3.2.1 Primeiro estratagema: Atravessar o mar à revelia do céu

*O general T'ai-che estava na prisão e queria atravessar as linhas inimigas para buscar reforços. Deixado escoltado por dois senhores, causou surpresa, tanto entre os sitiados quanto entre os sitiantes, enquanto ele carregava o chicote na mão e curvava a tira. Sob a supervisão dos cavaleiros, o general se exercitou no arco e uma vez esgotadas as flechas da aljava, ele voltou para sua prisão. No dia seguinte, ele repetiu o exercício e apenas metade dos sitiantes se levantou para assistir. Depois de vários dias dessa manobra, ninguém mais prestou atenção. Em uma linda manhã, depois de terminar os preparativos e tomar o café da manhã rapidamente, ele montou no cavalo e cruzou as linhas adversas a galope. Antes que os inimigos percebessem, eu já estava longe.*

*Anônimo Chinês<sup>109</sup>*

A primeira manobra ensina que um estrategista deve ter paciência para não executar projetos em momentos inapropriados ou em locais remotos. Este é um general que ainda é um prisioneiro, exercitando-se do lado de fora das portas da prisão, dia após dia, seu treinamento de arco e flecha. No primeiro dia e devidamente acompanhado pelos soldados, causou medo a todos que o viram, pois seu período de fuga foi grande. Mas no final do dia, o general voltou para sua prisão, bastante disciplinado. No dia seguinte, ele repetiu o mesmo feito e voltou para a prisão, mas desta vez, poucos soldados olharam.

Finalmente, em uma bela manhã, depois do café da manhã, ele montou no cavalo e foi embora silenciosamente, sem que os soldados percebessem.

#### 3.2.1.1 Jogos de Empresa e Simulação: Persuasão

É desejável que o administrador desenvolva a capacidade de perceber quando as pessoas mentem ou falam a verdade, para que possam delegar atividades simples e complexas em sua organização. Os rumores que ocorrem, como mostra a história do primeiro estratagema, podem minar os empreendimentos que tinham tudo para ser um sucesso.

---

<sup>109</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 19.

### Quadro 16: Persuasão<sup>110</sup>

Objetivo	Permita observar as mudanças de comportamento, nos gestos, nos olhos das pessoas quando elas contam mentiras. Desenvolver a capacidade de discernir entre verdade e mentira
Participantes	15 pessoas
Tempo	20 minutos
Material	Papel, caneta e cartão de identificação
Procedimento	<p>a) Escreva o nome de cada participante em um cartão de identificação, entregue-o e peça que seja colocado em um local visível do corpo</p> <p>b) Insira uma folha de papel em branco e uma caneta para cada participante</p> <p>c) Comunique aos participantes que eles devem apresentar um de cada vez. Esta apresentação deve incluir nome, profissão, o que você gosta de fazer durante o seu tempo livre e o que você não gosta. No entanto, uma das informações deve ser uma mentira</p> <p>d) Durante a apresentação, os ouvintes devem escrever no papel que receberam, o nome da pessoa que apareceu e qual foi a mentira que disseram.</p> <p>e) Depois que todos se apresentarem e contarem suas mentiras, o facilitador solicitará a cada participante que comente o que escreveu.</p> <p>Discussão</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• É fácil perceber quando as pessoas mentem?</li><li>• Por que algumas pessoas são mais convincentes?</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

O quadro 16 traz o objetivo do Jogo Persuasão e o material a ser utilizado para a sua realização. O quadro seguinte serve para anotar os registros das observações que foram notadas durante o Jogo:

### Quadro 17: Observações do jogo “Persuasão”

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Elementos observados	Sim	Não
O comando foi atendido?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo usou apenas o tempo esperado para o jogo?		

<sup>110</sup> KROEHNERT, Gary. Jogos para treinamento em recursos humanos. Tradução: David Aparício. Revisão de texto: Maria Renata Seixas Brito. São Paulo: Editora Manole, 2001, pág. 27 adaptado pela autora

Todos os membros do grupo participaram da resolução do jogo?		
Houve uma comunicação clara da teoria?		
O grupo expressou o entendimento da comunicação?		
Houve objetividade na apresentação?		
O grupo foi criativo?		

Fonte: Elaboração própria

No quadro 17 devem ser anotadas as observações relacionadas ao jogo, que se referem a sua compreensão, participação dos membros e pró-atividade nos itens subsequentes.

### 3.2.2 Segundo estratégia: Atacar o Wei para socorrer o Tchao

*Wei atacou o Tchao e sitiou sua capital Han-Tan. O Tchao em apuros, pediu ajuda ao general T'ien Ki do Ts'i. Este quis prestar socorro diretamente aos sitiados, mas Sun Pin, que o assessorava na qualidade de mestre de estratégia, o aconselhou a investir contra a capital Grande Ponte de Wei, que se encontrava desguarnecida de tropas, apenas com crianças e velhos. Assim, o adversário seria obrigado a abandonar o Tchao para prestar socorro ao território ameaçado. T'ien Ki seguiu o conselho e com esse único movimento, Han-Tan foi libertada e Wei sofreu um golpe e uma derrota.*

Anônimo Chinês<sup>111</sup>

A manobra traz a reflexão de que é melhor emergir em um lugar onde o oponente não possa alcançá-lo e atacar repentinamente.

#### 3.2.2.1 Jogos de Empresa e Simulação: Tempo x Estratégia

A escolha do jogo busca associar a importância de decidir estratégias para solucionar problemas que o jogador exige, atitudes rápidas por não ter tempo suficiente.

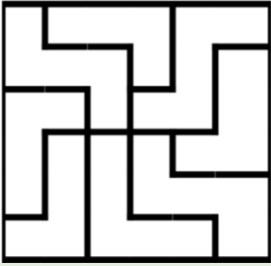
#### Quadro 18: Tempo x Estratégia<sup>112</sup>

Objetivo	Ajuda na dedução de estratégias em relação ao tempo
Participantes	Máximo 20
Tempo	20 minutos (10 para cada peça)
Material	Cartão
Procedimentos	a) Em uma cartolina, reproduzir o desenho e cortá-lo para entregar as peças aos jogadores, que devem montar um quadrado equilátero.

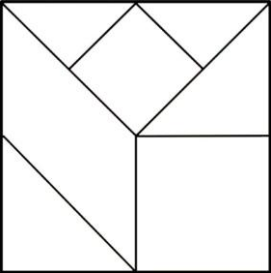
<sup>111</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratégias: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 24

<sup>112</sup>BATLLORI, Jorge. Jogos para treinar o cérebro: desenvolvimento de habilidades cognitivas e sociais. Tradução de Fina Iñiguez, 13ª edição. São Paulo: Madras, 2017, pág. 43

b) Comando: com essas oito peças, você deve construir um quadrado perfeito (todos os quatro lados devem ter o mesmo tamanho)



c) Comando: com estas sete peças, você deverá construir um quadrado perfeito



Fonte: Elaboração própria

O quadro acima apresenta o objetivo e os materiais a serem utilizados no Jogo e o quadro a seguir, deverá ser utilizado para o registro das observações.

#### **Quadro 19: Observações do jogo “Tempo x Estratégia”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Elementos observados	Sim	Não
O comando foi atendido?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo usou apenas o tempo esperado para o jogo?		
Todos os membros do grupo participaram da resolução do jogo?		
O grupo descobriu o ponto principal do jogo?		
Havia pensamento operativo?		
Havia um pensamento lógico?		
Houve algum aprendizado?		

Fonte: Elaboração própria

No quadro 19, devem ser anotadas as ocorrências durante o jogo.

### **3.2.3 Terceira estratégia: Eliminar o adversário com faca emprestada**

*Sou Ts'in sofreu atentado de um homem contratado pelos altos oficiais do Leste, mas conseguiu escapar de seu agressor e encontrar abrigo. O rei de Ts'i mandou que se iniciassem as diligências contra os mandatários,*

*quando foi aconselhado pelo próprio Sou Ts'in que o rei fizesse sua execução simbólica e em praça pública, acusando-o de traição a favor de uma potência estrangeira. Sou Ts'in acreditava que os mandatários de seu atentado, se manifestariam na esperança de alguma gratificação e assim, o rei poderia pegá-los. O plano foi executado e o rei executou um cadáver e com isso pôde conhecer os oficiais que tramaram contra a vida de Sou Ts'in. Quando soube do ocorrido, o rei de Yen, que estava a par do verdadeiro papel de Sou Ts'in como um agente duplo, não pôde deixar de admirar como ele encaminhou a descoberta e a prisão daqueles que o invejavam.*

*Anônimo Chinês<sup>113</sup>*

Nesta manobra, fica claro que trabalhar para confundir o oponente mais forte resulta em uma vitória sem combate. Procura preparar o exército para observar e descobrir a existência de agentes duplos.

### 3.2.3.1 Jogos de Empresa e Simulação: Jogo do Detetive

O Jogo da Empresa destaca a importância de acompanhar os movimentos dos participantes, buscando saber qual é o verdadeiro papel de cada um no grupo e descobrir os agentes duplos.

**Quadro 20: Jogo do Detetive<sup>114</sup>**

Objetivo	Avaliar o nível de percepção e comunicação entre os participantes no processo de inversão de papel
Participantes	10 mínimo
Tempo	15 minutos
Material	Papéis em branco
Procedimento	Inicialmente, os participantes devem se organizar em um círculo. Cada um deve escolher e criar um personagem para representar dentro do contexto, seguido de uma entrevista conduzida pelo facilitador. Em seguida, os papéis (vítimas ou assassino) são distribuídos. O assassino mata as pessoas através de um piscar de olhos, discretamente. Seu objetivo é matar sem ser descoberto e eliminar tantas pessoas. O detetive-vítima, como vítima, está potencialmente exposto à morte. Como detetive, você deve descobrir quem é o assassino. Se a vítima detetive descobrir o assassino, ele deve dar um leve toque no ombro ou no braço (se descoberto, o assassino deve se render, levantando a mão). Se a vítima receber uma piscada, ela deve circular e depois de um certo tempo, morrer. Depois de alguns minutos, ele se levanta e sai do jogo, "confirmando" sua morte. Quando o assassino é descoberto, o jogo termina.

<sup>113</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratégias: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 27

<sup>114</sup> YOZO, Ronaldo Yudi K. 100 jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas. São Paulo: Ágora, 1996. Pág. 149

Fonte: Elaboração própria

As observações que devem ser feitas durante o período em que os grupos realizaram o Jogo do Detetive estão relacionadas à capacidade de camuflagem, trágicas ou dramáticas. Se o grupo apresentou criatividade ou exigiu a ajuda do facilitador e os resultados aparecem no Quadro 21:

#### Quadro 21: Observações do jogo “Detetive”

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Elementos observados	Sim	Não
O comando foi atendido?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo usou apenas o tempo esperado para o jogo?		
Todos os membros do grupo participaram da resolução do jogo?		
O grupo foi expresso tragicamente?		
O grupo foi expressado dramaticamente?		
O grupo sabia como se camuflar?		
O grupo foi criativo?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 21 traz os itens que deverão ser observados e anotados durante o jogo.

#### 3.2.4 Quarto estratagema: Esperar disposto um inimigo extenuado

*Os Wou enviaram um exército para ajudar os Tch'en atacados pelos Tch'ou. Os dois exércitos acamparam a uma distância de 30 léguas um do outro, enquanto chovia sem interrupção dez dias e dez noites. O analista do exército Tch'ou, depois que o tempo se acalmou, acreditou que o exército de Wou os atacaria e recomendou que todos se preparassem para recebê-los. Mal terminaram de formar filas, o exército de Wou apareceu, mas ao perceber que eram esperados, decidiram voltar. O analista de Tch'ou deduziu que os soldados Wou, que haviam percorrido 60 léguas de um lado para o outro, descansariam e a infantaria seria refeita. Portanto, se eles fizessem uma marcha de 30 léguas, poderiam surpreendê-los e derrotá-los. Isso aconteceu e o exército Wou foi derrotado.*

Anônimo Chinês<sup>115</sup>

O conselho para esse estratagema é que o resto de um exército deva despertar no adversário uma estranheza que não o deixe descansado.

<sup>115</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 29

### 3.2.4.1 Jogos de Empresa e Simulação: Basquete

O Jogo de Empresa e Simulação procura estimular a atenção nos participantes e o trabalho em equipe, que são fundamentais para alcançar o objetivo. Assim como o estrategema número quatro, todos devem saber analisar e agir no momento certo.

**Quadro 22: Basquete<sup>116</sup>**

Objetivo	Procure a melhoria contínua em todos os tipos de tarefas e persista para obter resultados.																		
Participantes	Até 30 pessoas																		
Tempo	20 minutos																		
Material	70 bolinhas, fita crepe, 5 cestos ou caixas de tamanhos variados, flipchart																		
Procedimento	<p>a) Organize os participantes atrás de uma linha marcada com fita crepe</p> <p>b) Coloque os cestos (ou caixas) a distâncias diferentes, garantindo a facilidade e dificuldade de alcançá-los</p> <p>c) Propor uma pontuação para cada cesta, por exemplo, 10 pontos para a cesta seguinte e 100 pontos para a cesta mais distante. Cestas intermediárias podem variar entre 20 e 50</p> <p>d) Cada grupo deve escolher um selecionador, já que quem arremessa não pode exceder a demarcação e as bolas devem ser devolvidas</p> <p>e) Os participantes terão tempo de 2 minutos para jogar as bolas nas cestas e todos deverão jogar, não apenas os "melhores"</p> <p>f) No final do tempo, alguns componentes do grupo contam as bolas marcadas e o facilitador pontua no flipchart, como:</p> <table border="1"><thead><tr><th>Valor</th><th>Nº de bolas</th><th>Pontos</th></tr></thead><tbody><tr><td>10</td><td></td><td></td></tr><tr><td>20</td><td></td><td></td></tr><tr><td>50</td><td></td><td></td></tr><tr><td>100</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Total</td><td></td><td></td></tr></tbody></table> <p>g) Promover um momento de reflexão, primeiro anunciando o total do grupo, acompanhado por aplausos de todos. Em seguida, ele pergunta se o grupo acredita que pode melhorar e é provável que a resposta seja "sim", e os prováveis pontos de melhoria são: organização, calma para jogar, as bolas devem ser devolvidas rolando-as no chão e escolha a cesta que gera a maior pontuação</p>	Valor	Nº de bolas	Pontos	10			20			50			100			Total		
Valor	Nº de bolas	Pontos																	
10																			
20																			
50																			
100																			
Total																			

<sup>116</sup> BROWN, Guillermo. Jogos cooperativos: teoria e prática. Tradução Rui Benderj, São Leopoldo, RS: Sinodal, 1994, pág. 82

h) Iniciar a segunda rodada, que é disputada seguindo as mesmas regras da primeira e no final, a contagem é feita				
	1ª rodada		2ª rodada	
Valor	Nº de bolas	Pontos	Nº de bolas	Pontos
10				
20				
50				
100				
Total				
<u>Discussão</u>				
Por que o resultado da segunda rodada melhorou?				

Fonte: Elaboração própria

Durante o jogo é necessário observar a capacidade que o grupo apresentou em buscar a melhoria contínua, o estabelecimento de uma meta e a persistência para alcançar o resultado. A capacidade de cooperar, ou ainda, se houve o isolamento de alguns participantes, também deve ser observada.

### Quadro 23: Observações do jogo “Basquete”

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Elementos observados	Sim	Não
O comando foi atendido?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo usou apenas o tempo esperado para o jogo?		
Todos os membros do grupo participaram da resolução do jogo?		
O grupo estava interessado em melhorar os resultados?		
O grupo estabeleceu metas mais ousadas?		
O grupo cooperou para obter melhor desempenho?		
Houve isolamento do grupo?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 23 deve ser utilizado durante o jogo, para anotações de observações sobre o desempenho dos participantes.

### 3.2.5 Quinto estratagema: Entregar-se à pilhagem graças ao incêndio

*Trata de dois reis, que sofreram em tempos distintos, com colheitas catastróficas. O segundo Rei recorreu ao primeiro e solicitou que lhe enviasse grãos. Mesmo sendo aconselhado por seus Ministros em*



*aproveitar a aflição do vizinho e atacá-lo, o nobre Rei respondeu: “Não se ataca um inimigo de joelhos, porque jamais me afastaria do caminho traçado pela justiça e pela caridade”. Tempos depois, ele mesmo sofreu uma colheita ruim em seu reino e recorreu ao segundo Rei, ao qual havia socorrido. Infelizmente, este segundo Rei, desprovido de nobreza, não cedeu à caridade, subjugou o primeiro Rei e destruiu o seu Reino.*

*Anônimo Chinês<sup>117</sup>*

### 3.2.5.1 Jogos de Empresa e Simulação: Construção

O Jogo de Empresa a seguir alerta que alguns indivíduos na organização, desprovidos de algo maior que rege suas vidas, se mantêm à margem dos objetivos estratégicos da empresa, para prejudicar os projetos ou minimizar o sucesso das iniciativas empreendedoras.

#### Quadro 24: Construção<sup>118</sup>

Objetivo	Experimentar situação de conflito num grupo, com pessoas não comprometidas, exercitar liderança no caos e diante do imprevisível, criatividade e comunicação
Participantes	Até 50 pessoas
Tempo	20 minutos
Material	Revistas usadas, cartolina ou papel, pincéis variados, cola barbante, tesouras e fitas adesivas.
Procedimento	<p>Antes de iniciar os procedimentos, o facilitador deve escolher entre os participantes, seis a oito pessoas (esse número pode variar, de acordo com o total do grupo), que irão “minar”, o projeto do seu grupo e dos demais. As pessoas escolhidas não podem de forma alguma, ser vistas convesando com o facilitador e não podem saber das outras - sua missão será impedir, da forma mais sutil e crítica possível, que o grupo construa alguma coisa. Seja lá o que for sendo construído pelo grupo, a ordem é destruir. O ideal é ter dois sabotadores por grupo.</p> <p>a) Distribuir os participantes em grupos, de modo que as pessoas escolhidas para “minar” os projetos, estejam espalhadas em todos os grupos</p> <p>b) Colocar à disposição, todo o material existente e os próprios grupos pegarão o que necessitarem</p>

<sup>117</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratégias: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 32

<sup>118</sup> MILITÃO, Albigenor & Rose. Jogos, Dinâmicas & Vivências Grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000, pág. 194

	<p>c) Com o material, deverão construir com criatividade, as diretrizes que norteiam, representem ou caracterizem a visão da administração, de acordo com os valores de cada grupo</p> <p><u>Discussão</u></p> <p>1) Após alguns minutos, é provável que alguns problemas já comecem a surgir. Entretanto o facilitador deve demonstrar não saber o que está ocorrendo e manter uma postura que transmita segurança. Os sabotadores deverão discordar, serem intransigentes, indisciplinados, e ainda, amassarem ou rasgarem os papéis, se for preciso.</p> <p>2) Decorrido o tempo determinado, o facilitador questiona o que ocorreu, para que a apresentação dos trabalhos o tenha decepcionado. Em meio às acusações, faz-se a revelação dos sabotadores e concluir com a reflexão de que é necessário a cooperação de todos. Basta uma pessoa não querer, para que todo o trabalho do grupo seja prejudicado</p>
--	---

Fonte: Elaboração própria

As reações dos participantes dos grupos devem levar em consideração o aparecimento de possíveis agressões patentes ou camufladas, que causam retaliação ou bloqueio. Cabe destacar também o interesse em diminuir as tensões criadas, bem como a homogeneidade e heterogeneidade do grupo.

**Quadro 25: Observações do jogo “Construção”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
Aparecerem agressões patentes ou camufladas?		
Houve represálias ou bloqueios?		
O grupo se interessou em baixar as tensões?		
O grupo foi homogêneo?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 25 deve ser utilizado para as anotações durante o jogo, referente ao envolvimento dos participantes.

### 3.2.6 Sexto estratagema: Fazer barulho a leste para atacar o oeste

*Trata de dois Generais que lideram tropas adversárias. Enquanto o primeiro abrigou-se atrás de seus muros; o segundo lançou suas tropas ao assalto do canto **sudeste** da fortaleza. Sem se deixar perturbar, o primeiro General enviou seus homens em massa em defesa do muro **noroeste**. E, de fato, pouco tempo depois, as tropas de elite do segundo General, atacaram o ângulo noroeste e foram rechaçadas. Nesse caso, o primeiro General não tendo um caráter impulsivo, soube se manter dono da situação. Já o segundo General, com um temperamento impulsivo, mostrou-se incapaz de prever o que quer que fosse”.*

*Outro relato, descreve que Kiun cercou os Turbantes Amarelos e ergueu um montículo de terra de onde tinha vista direta do interior da cidade. Mandou soar o ataque e lançou o assalto contra a porção sudoeste. Enquanto os Turbantes Amarelos se dirigiam em massa em defesa do ponto atacado, Kiun, à frente de um destacamento de cinco mil soldados de elite, desencadeou um ataque surpresa contra o canto oposto e tomou a cidade, sem encontrar resistência, já que a muralha estava totalmente desguarnecida nesse local.*

*Anônimo Chinês<sup>119</sup>*

O sexto estratagema contém a afirmação que toda a arte da guerra consiste em manifestar moleza para receber com firmeza, mostrar fraqueza para fazer valer a força, recuar para melhor atacar, se quiser se dirigir ao oeste, pareça estar indo para o leste, ou seja, o que revela não é o que planeja, de modo que ninguém possa conhecer os gestos e ações. Se a tropa é capaz, necessário é passar por incapaz, se estiver pronto para o combate, não deixe que percebam, se estiver próximo, pareça longe, e se estiver longe, pareça próximo. Ao atrair o adversário e ele se concentrar, defenda-se e se for forte, evite-o. Se for colérico, provoque-o; se for desdenhoso, excite sua arrogância. Se for disposto, canse-o e surja sempre de imprevisto.

#### 3.2.6.1 Jogos de Empresa e Simulação: Apito Oculto

O Jogo requer dos participantes, a habilidade de descobrir em que lugar ocorre um ruído e capturar a pessoa que o faz. Semelhantemente ao estratagema, esse ruído pode parecer vir de um lugar próximo, mas poderá estar distante, ou ainda, criar confusões para despistar o verdadeiro detentor do objeto que faz o barulho.

---

<sup>119</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 35

**Quadro 26: Apito Oculto**<sup>120</sup>

Objetivo	Desenvolver concentração e controlar caráter impulsivo
Participantes	Máximo 20
Tempo	10 minutos
Material	1 apito
Procedimento	<p>a) Um dos participantes sai da sala, enquanto as regras são dadas ao grupo</p> <p>b) Para o grupo: escolha uma pessoa que ficará com o apito. Todos podem “apitar”, inclusive a pessoa que estiver com o apito, sem que o participante que saiu da sala descubra e devem movimentar-se para confundí-lo</p> <p>c) Para o participante fora da sala: uma das pessoas do grupo detém o apito e seu objetivo é descobrir quem é. Para facilitar, em alguns momentos o apito soará e todos devem movimentar-se continuamente, sem parar. Você tem duas chances para acertar</p> <p>d) Durante o Jogo, se a pessoa que detém o apito for descoberta, ela sai o Jogo prossegue, mas se errar, escolhe-se outro participante</p> <p><u>Discussão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como foi a experiência? Sentiu-se irritado?</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

As observações que devem ser feitas durante a aplicação do Jogo envolvem a capacidade do grupo em manter o bom humor, e se o sucesso foi obtido.

**Quadro 27: Observações do jogo “Apito oculto”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo manteve o bom humor?		
O grupo se manteve neutro?		
O grupo soube se concentrar?		
O grupo obteve êxito?		

Fonte: Elaboração própria

<sup>120</sup> YOZO, Ronaldo Yudi K. 100 jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas. São Paulo: Ágora, 1996, pág. 96

O quadro acima deve ser preenchido pelo facilitador, com vistas a anotar as observações sobre o comportamento dos participantes durante o jogo.

### 3.3 Estratagemas da guerra de resistência

#### 3.3.1 Sétimo estratagema: Criar o ser a partir do nada

*O General Tchang, sitiado pelo General Ling, confeccionou mais de mil bonecos de palha, vestiu-os com roupas pretas e mandou que os descessem pelas muralhas com o auxílio de cordas. Imediatamente, o exército de Ling disparou contra eles, uma saraivada de flechas, tanto que os sitiados puderam recolher mais de cem mil delas. Na noite seguinte, repetiu a operação, mas desta vez, com soldados de verdade. Os sitiados contentaram-se em rir, sem tomar nenhuma medida de precaução. Tchang dominou o exército de Ling e os perseguiu por mais de dez léguas.*

*Anônimo Chinês<sup>121</sup>*

Temos aqui um ardil de guerra para se apossar das flechas, e a armadilha dos bonecos é real em relação ao objetivo que se parece almejar, que é fazer soldados reais descerem para fora dos muros, sem chamar a atenção do inimigo.

#### 3.3.1.1 Jogos de Empresa e Simulação: Percepção de si e do outro

A proposta do Jogo é apresentar uma situação em que os participantes necessitam ter calma para observarem detalhes das outras pessoas ao seu redor, e desenvolver a percepção de realidades, que poderão auxiliá-los na tomada de decisões, pois isso faltou para os sitiados do sétimo estratagema.

#### **Quadro 28: Percepção de si e do outro<sup>122</sup>**

Objetivo	Permitir conhecer para se precaver
Participantes	Máximo 50
Tempo	20 minutos
Material	Não há
Procedimento	a) Em dupla, frente a frente b) As duplas são instruídas a perceber o outro na forma que quiser, mas sem verbalização c) Após um determinado tempo, pede-se que fiquem de costas um para o outro e cada um vai descrever o que percebeu do outro

<sup>121</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 39

<sup>122</sup> YOZO, Ronaldo Yudi K. 100 jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas. São Paulo: Ágora, 1996, pág. 110

	<p>d) Em seguida, pede-se que descreva a indumentária (vestimentas e acessórios) do outro. Ao término, viram-se de frente e verificam o que acertaram e o que não acertaram.</p> <p><u>Discussão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que prevaleceu no momento de sua avaliação, o pensar, o sentir ou o perceber?</li> </ul>
--	--

Fonte: Elaboração própria

O jogo rápido deve proporcionar a experiência de perceber limitações, visibilidade, memória e quais foram os aspectos psicológicos utilizados.

#### **Quadro 29: Observações do jogo “Percepção de si e do outro”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo obteve visibilidade?		
O grupo apresentou limitações?		
O grupo apresentou uma boa memória?		
Aspectos como sentir, pensar e perceber foram visualizados no grupo?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima apresenta itens que estão relacionados ao jogo e que devem ser anotados durante a participação dos grupos.

#### **3.3.2 Oitavo estratégia: Desembocar de imprevisto em Tch'en-ts'ang**

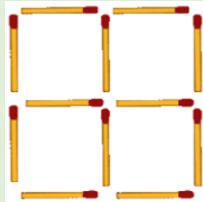

*O General Teng tomou posição na margem norte do rio Branco, já o General Kiang mandou seu Capitão Leao instalar seus quartéis na margem sul. Teng surpreendeu-se e disse aos seus oficiais “Kiang está se retirando às pressas, pois enviou Leao para que construísse uma ponte, com a intenção de nos reter aqui e nos impedir de retornar. Certamente ele planeja atacar a cidade de Tch'em-ts'ang pelo leste”. Teng enviou o exército para que alcançassem, ainda à noite, por um atalho, sob grande sigilo, a referida cidade e chegou no momento exato em que as tropas adversas se preparavam para atacar. Como Teng chegou primeiro e ocupou a cidade, Kiang teve de renunciar ao seu projeto.*

Nas circunstâncias apresentadas no cenário descrito, se observa que Kiang recorreu inabilmente ao estrategema que consiste em “surgir de imprevisto”, ao passo que Teng compreendeu que seu adversário tentava “fazer barulho a leste para atacar a oeste”. Em última análise, para não permitir o acesso do inimigo, a formação das tropas consistiria em não apresentar nenhuma forma diante dele, como a água que corresponde às formas, sem nunca esgotar sua capacidade de transformação.

### 3.3.2.1 Jogos de Empresa e Simulação: As variantes

A respeito da habilidade de não apresentar nenhuma forma fixa, referente a formação das tropas diante do inimigo, do qual trata o oitavo estrategema, propõem-se o Jogo que utiliza palitos para desenvolver a capacidade de transformação das imagens que podem formar.

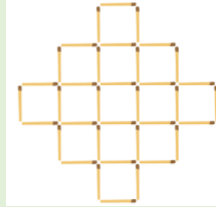
**Quadro 30: As variantes<sup>124</sup>**

Objetivo	Adaptar-se em meio às necessidades, ser flexível e criativo
Participantes	Máximo 50
Tempo	20 minutos
Material	36 palitos de fósforo para cada grupo
Procedimento	<p>Construir uma figura plana, com fósforos, que depois será modificada.</p> <p>a) Comando: 12 palitos de fósforo, deve-se construir a figura representada por quatro quadrados. Em seguida, quatro palitos devem ser deslocados de seu lugar e sem ampliar a superfície da figura, construa dois quadrados de quatro lados, independentes um do outro.</p> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <p>Resposta:</p>  </div>

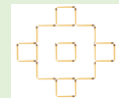
<sup>123</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estrategemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 44

<sup>124</sup>BATLLORI, Jorge. Jogos para treinar o cérebro: desenvolvimento de habilidades cognitivas e sociais. Tradução de Fina Iñiguez, 13ª edição. São Paulo: Madras, 2017, pág. 123, 124 e 125

b) Com 36 palitos de fósforo, deve-se construir a figura representada por 13 quadrados. Em seguida, você deve retirar 8 palitos de fósforo e deixar a figura com apenas 6 quadrados. Importante: você não deve movimentar nenhum palito e não ser os oito solicitados.



Resposta:



c) Com apenas 6 palitos de fósforo, deve-se construir quatro triângulos equiláteros, sem cruzar ou quebrar nenhum palito.

Resposta:



Fonte: Elaboração própria

Com relação às observações, deve-se buscar os participantes que não atingiram o objetivo e, diante desse fato, eles tenderão desvalorizar o jogo, mental ou verbalmente. Perceba qual é a atmosfera que favorece a criatividade e a maturidade do grupo.

### Quadro 31: Observações do jogo “As variantes”

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo expressou maturidade?		
O grupo desvalorizou o Jogo?		
Houve uma atmosfera criativa?		
As atividades do Jogo foram plenamente resolvidas?		



Fonte: Elaboração própria

O quadro 31 contém itens que servirão como base, para a anotação do facilitador, durante o período em que o jogo acontece.

### 3.3.3 Nono estratagema: Contemplar da margem oposta o incêndio

*Um tratado foi rompido entre os reinos de Tch' e Ts'i e este último formou um exército para atacar o primeiro. Tchen aconselhou o Rei Tch' a oferecer terras ao Rei Ts'i para garantir a sua segurança a leste e a firmar um pacto de não agressão com Ts'i a fim de se preservar no flanco oeste. Diante da gravidade da situação, o Rei Tch' foi obrigado a reconhecer a exatidão das análises de seu conselheiro. Assim, enviou Tchen como embaixador a Ts'i para negociar a neutralidade deste. Levado até o Rei Ts'i e feitas as saudações de praxe, o diplomata pergunta-lhe: "O senhor conhece a história de Kouan, o Robusto, e dos dois tigres?". Diante da resposta negativa do Rei Ts'i, ele prossegue: "Dois tigres estavam disputando os despojos de um camponês. Kouan, o Robusto, quis intervir, mas o empregado do albergue o deteve dizendo que os tigres eram uns monstros e por isso era melhor esperar que o menor fosse morto, para abater o vencedor, que com toda a certeza teria sido gravemente ferido por seu adversário. Assim, sem correr grandes riscos e sem se expor, você conquistará a glória de ter vencido dois animais ferozes". E o diplomata concluiu: "Siga também o conselho empregado pelo albergue. Ao final da guerra que travam Ts'i e Tch', haverá necessariamente um vencedor e um vencido. Socorra o mais fraco e conquistará a glória de ter salvado um Estado, combatendo sem perigo seu adversário".*

Anônimo Chinês<sup>125</sup>

O comportamento de prudência deve ser observado nas operações militares, como também o de seguir instruções, pois o desencadear da brutalidade e do furor, sempre devora a si mesmo.

#### 3.3.3.1 Jogo de Empresa e Simulação: Um teste de 3 minutos

Um comportamento impulsivo geralmente produz consequências indesejáveis, mas que não foi o que aconteceu no nono estratagema, em que o Rei soube aguardar o momento adequado para agir e ainda, seguiu as instruções dos seus conselheiros. Associado a esse cenário, o Jogo a seguir procura descobrir nos jogadores, quais tem a capacidade de seguir instruções.

---

<sup>125</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 48

### Quadro 32: Um teste de 3 minutos<sup>126</sup>

Objetivo	Desenvolver a comunicabilidade, a paciência e a prudência. Avalia a capacidade dos participantes em seguir instruções
Participantes	Ilimitado
Tempo	3 minutos
Material	Uma cópia do teste de 3 minutos e uma caneta
Procedimento	<p>Entregue uma cópia do teste, juntamente com a caneta, a cada participante e a partir do comando para iniciar, todos terão 3 minutos para completar a avaliação. Após o término da avaliação, deve-se investigar quantos participantes seguiram as instruções e quem apenas escreveu o nome no canto superior direito da folha de papel.</p> <p><u>Teste</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Leia tudo antes de fazer qualquer coisa</li><li>2. Escreva seu nome no canto superior direito desta folha de papel</li><li>3. Faça um círculo em torno da palavra “nome” na sentença número 2</li><li>4. Desenhe cinco quadradinhos no canto superior esquerdo desta folha de papel</li><li>5. Fale seu nome em voz alta</li><li>6. Coloque um “X” no canto inferior esquerdo desta folha de papel</li><li>7. Se estiver gostando deste teste, fale “SIM” e se não estiver gostando fale “NÃO”</li><li>8. Na margem direita desta folha, multiplique 66 por 7</li><li>9. Some na margem esquerda desta folha 69 com 98</li><li>10. Agora que você terminou sua leitura cuidadosa, conforme instruído no item 1, execute apenas o indicado na sentença número 2.</li></ol> <p><u>Discussão</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Sentiu impulso em responder de imediato por se sentir pressionado com o tempo concedido para realizar o jogo?</li><li>● Percebeu que havia algo estranho, pois o tempo concedido jamais seria suficiente para concluir o jogo?</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

Procura-se observar se os grupos tendem mais a obediência que intuição e a capacidade de se manter calmo, diante de um prazo curto.

### Quadro 33: Observações do jogo “Um teste de 3 minutos”

<sup>126</sup> KROEHNERT, Gary. Jogos para treinamento em recursos humanos. Tradução: David Aparício. Revisão de texto: Maria Renata Seixas Brito. São Paulo: Editora Manole, 2001, pág. 69

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo expressou obediência?		
O grupo se expressou intuição?		
O grupo soube se manter calmo?		
O grupo se sentiu prejudicado com o fator tempo?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 33 apresenta itens que deverão ser observados nos participantes, durante o jogo.

### 3.3.4 Décimo estratagema: Esconder uma faca por trás de um sorriso

*O General Wei era temido pelo exército de Hsi por sua clareza e rigor de seus decretos. Um dia, quando convidou seus oficiais para um banquete, veio uma sentinela a cavalo, informá-lo de que milhares de seus homens haviam passado para o inimigo e galopavam na direção de sua cidade. Tranquilamente, ele respondeu: “Fui eu que dei a ordem, mas não espalhe isso aos quatro ventos!”. Essas palavras chegaram aos ouvidos do comandante do exército de Hsi, que concluiu que aqueles homens tinham vindo atacá-los e exterminaram todos eles.*

*Um determinado Rei, já casado, recebeu de presente, uma encantadora moça, como sua segunda esposa. Conhecendo os sentimentos do Rei, sua primeira esposa presenteou a recém-chegada, com jóias e roupas de linho fino. E o Rei encantado dizia: “Ah! Sabendo quanto amor sinto pela nova concubina, minha mulher quer amá-la ainda mais do que a amo! Não é admirável?”. Uma vez segura que jamais seria suspeita de ciúmes por seu senhor, a primeira esposa disse à sua rival: “O Rei te ama, mas seu nariz o desagrada. Quando se apresentar diante dele, coloque a mão na frente, para escondê-lo”. Assim, ela fez todas as vezes que se apresentava diante do Rei, que intrigado perguntou à sua primeira esposa: “Por que afinal, a nova esposa cobre o nariz com a mão sempre que me vê?” “Eu não saberia dizer” – respondeu ela. Entretanto, pressionada, confessou: “Ela diz que seu cheiro a incomoda”. O Rei se zangou: “Então, que lhe cortem o nariz!”.*

*Anônimo Chinês<sup>127</sup>*

<sup>127</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 52

O comportamento da primeira esposa cuidou de ganhar a confiança do Rei e tranquiliza-lo e agiu quando todos os preparativos estavam terminados, evitando a mudança de disposição.

### 3.3.4.1 Jogos de Empresa e Simulação: O prisioneiro

O Jogo a seguir apresenta uma situação semelhante ao décimo estratégia, em que uma pessoa se sente presa e deseja se libertar. Para isso, analisa cuidadosamente todo o contexto e age com inteligência.

#### Quadro 34: O prisioneiro<sup>128</sup>

Objetivo	Estimular a astúcia e o talento
Participantes	20
Tempo	15 minutos
Material	Caneta e papel
Procedimento	<p>O Jogo corresponde a uma coleção de verdades e mentiras, em que o participante pode anotar as características do enunciado e tirar suas conclusões.</p> <p>a) Apresentar a história a seguir: <i>“Pedro foi detido e preso. Sua cela tinha duas portinhas iguais, cada uma vigiada por um robusto guardião. Um deles sempre dizia a verdade e o outro sempre mentia. O juiz quis lhe dar uma oportunidade para que pudesse recuperar sua liberdade. Disse a ele que uma das portas o conduziria à liberdade e a outra não. Foi concedido ao Pedro a possibilidade de fazer apenas uma pergunta a um dos dois carcereiros e, assim, deduzir que porta deveria escolher. Pedro conseguiu a liberdade!</i></p> <p><i>Qual foi a pergunta que ele formulou?”</i></p> <p>Resposta: A pergunta foi “Se eu perguntasse ao outro carcereiro qual das portas conduz à liberdade, qual ele me mostraria?” – Pedro escolheu a porta contrária à que o guardião indicou e foi embora, pois encontrou a saída. Vamos chamar de M a porta que leva à liberdade e R a outra porta. Se o carcereiro perguntado é o que diz a verdade, quer dizer que o outro mente e, portanto, mostraria a porta R. Se o perguntado é mentiroso, mostraria a porta que leva ao presídio e não à liberdade.</p>

Fonte: Elaboração própria

<sup>128</sup> BATLLORI, Jorge. Jogos para treinar o cérebro: desenvolvimento de habilidades cognitivas e sociais. Tradução de Fina Iñiguez, 13ª edição. São Paulo: Madras, 2017, pág.131

As observações devem levar em conta a capacidade que o grupo manteve para resolver o jogo e se os participantes mais capazes deram a oportunidade aos mais tímidos.

**Quadro 35: Observações do jogo “O prisioneiro”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo deu oportunidade para os mais tímidos?		
Havia muitas pessoas capazes nos grupos?		
O grupo perseverou na resolução do Jogo?		
O grupo foi criativo?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima deverá ser preenchido durante a aplicação do jogo.

**3.3.5 Décimo primeiro estratégia: Deixe a ameixeira secar no lugar do pessegueiro**

*O Rei Pang se viu em péssima posição, bloqueado pelo exército de Yu num campo fortificado, sem o fornecimento de provisões e dispondo de poucas tropas. Diante dessa situação, o General Ki, o Sincero, para salvar o Rei pelo sacrifício de sua própria pessoa, imaginou o seguinte estratégia: Paramentado com vestes reais e conduzindo a carruagem do Rei, tentou uma saída noturna pelo portão oriental da cidade, à frente de um grupo de duas mil mulheres protegidas por couraças, enquanto o verdadeiro Rei aproveitava a distração para fugir pelo portão oeste e ganhar a praça, com um grupo de fiéis partidários.*

*Anônimo Chinês<sup>129</sup>*

Esse estratégia comenta que no confronto com o inimigo, cada um tem pontos fortes e pontos fracos, e por essa razão é muito raro se obter uma vitória completa. Mas se em princípio, a vitória se baseia na diferença entre a média ponderada desses pontos, existe contudo, uma arte secreta que permite fazer com que o ponto fraco possa levar a melhor sobre o ponto forte, no momento do confronto e esse é o princípio que rege os planos de um verdadeiro estrategista e que não pode ser deduzido do senso comum.

<sup>129</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratégias: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 55

### 3.3.5.1 Jogos de Empresa e Simulação: Corpo ideal, corpo real

Descobrir os pontos fortes e fracos de um exército, permite encorajá-lo para tomar atitudes pouco comuns, mas que podem produzir os resultados esperados. Aliado a esse pensamento, o jogo proposto procura iluminar, tanto os pontos fortes, quanto os pontos fracos, dos participantes das equipes, para que no final, todos reconheçam as melhorias que poderão ser implementadas.

**Quadro 36: Corpo ideal, corpo real<sup>130</sup>**

Objetivo	Avaliar objetivos e a maneira de alcançá-los
Participantes	15
Tempo	20 minutos
Material	Pedaços de papel, folha de sulfite A3 ou flipchart, tinta e fita adesiva
Procedimento	<p>a) Contextualizar uma situação em que necessitamos verificar o quanto estamos condizentes com o perfil esperado pela Empresa</p> <p>b) Em um envelope, colocar 5 pedaços de papel contendo as inscrições relativas às partes do corpo (cabeça, coração, braços, tronco e pernas)</p> <p>c) Cada subgrupo retira um dos papezinhos. No centro da sala, colocados no chão, estarão 5 folhas de flipchart ou A3, uma em cima da outra, juntamente com os potes com tintas guaches em cores diversas</p> <p>d) Comando: cada subgrupo recebeu uma palavra e essa palavra deverá ser reproduzida por um desenho. Após todos terem concluído, solicita que coloquem as obras no centro do círculo (ou cole na parede) e montem o corpo que, nesse momento, representa o grupo. Geralmente, por trabalharem de forma isolada, é percebido que não há conexão entre as partes</p> <p>e) O facilitador analisará com todos os grupos, quais foram os pontos fortes e os pontos fracos da figura e os escreverá em um flipchart. Exemplo de pontos fortes: olhar firme, está de frente e não tem medo, tem um grande coração. Exemplos de pontos fracos: o corpo não combina com a cabeça, as mãos e os pés são pequenos. A partir disso, é feita uma analogia com a realidade do grupo em relação à Empresa.</p> <p><u>Discussão</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Quais as ações que poderão ser concretamente implementadas?</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

<sup>130</sup> JALOWITZKI, Marise. Jogos e técnicas vivenciais nas empresas: guia prático de dinâmica de grupo. 3ª edição. São Paulo: Madras, 2007, pág. 106

O quadro 36 apresenta o objetivo do jogo, os materiais necessários, o tempo de duração, o número recomendável de participantes e a metodologia de aplicação. O quadro a seguir, traz os itens que deverão ser observados e anotados durante a sua execução.

**Quadro 37: Observações do jogo “Corpo ideal x corpo real”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
Houve uma organização inicial do grupo para realizar o Jogo?		
O grupo analisou a situação antes de iniciar o Jogo?		
Os membros dos grupos cooperaram entre si?		
Ocorreu cooperação entre os grupos?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 37 apresenta itens que o facilitador deverá observar durante o jogo.

**3.3.6 Décimo segundo estratagema: De passagem apoderar-se de uma ovelha**

*O abade de um mosteiro, enquanto passa pelo corredor do dormitório, é surpreendido pelo ruído de um jovem frade que conversava em seu quarto, com uma linda camponesa trazida dos prados. O jovem frade, que tem ouvido fino, compreende pelo roçar de um hábito no chão, que foi descoberto, certifica-se olhando por uma fenda, e vê o abade à escuta. Para evitar o castigo que já espera, imagina um estratagema. Sai do quarto e devolve a chave ao superior, com o pretexto de que deve se ocupar do trabalho árduo da lenha, já prevendo – do que se sabe da natureza humana, o que acontecerá. E, de fato, levado pela curiosidade, o abade vai ao quarto do noviço, abre a porta e encontra a bela camponesa. Sem o saber, o jovem frade, que se escondeu no dormitório, o observa através da fenda. O jovem, ao ser interceptado pelo abade, que acreditava estar retornando do bosque, é repreendido por ele, ameaçando-o de prisão. Este o responde à altura: “Monsenhor, ainda sou muito novo na ordem, para ter aprendido todos os detalhes da regra. O senhor ainda não havia me ensinado que os monges devem conversar com mulheres em seus dormitórios. Agora que aprendi, comprometo-me, se por essa vez o senhor quiser me perdoar, a nunca mais cair nesse erro. Farei sempre o que vi o senhor fazer”. O abade compreendeu que tem tudo a ganhar, entendendo-se com o fradeco.*

*Anônimo Chinês<sup>131</sup>*

<sup>131</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 58

O estrategema considera útil construir a vitória sobre os movimentos do inimigo, o que é uma maneira de reconhecer que nos baseamos no outro, para conquistar o espaço a partir de uma prática inteligente do tempo. Quando um grande exército se põe em movimento, oferece inúmeras falhas, de modo que é fácil insinuar-se, nos interstícios, para tirar proveito dele, sem precisar travar combate. Essa tática pode ser adotada tanto em caso de vitória, quanto de derrota.

### 3.3.6.1 Jogos de Empresa e Simulação: Hierarquia de valores

Ao analisar a conduta do abade, percebe-se que este estava desprovido do sentimento referente aos reais compromissos que o cargo lhe exigia. Para trazer a análise dos valores pessoais como conduta e ética, é proposto o Jogo a seguir.

**Quadro 38: Hierarquia de valores<sup>132</sup>**

Objetivo	Refletir sobre valores pessoais, conduta, ética e autocrítica, de modo a possibilitar uma troca de conhecimento mais aprofundada entre os membros do grupo																							
Participantes	20 pessoas																							
Tempo	20 minutos																							
Material	Formulário do quadro de Hierarquia de Valores																							
Procedimento	<p>a) Distribuir o formulário de Hierarquia de Valores para todos os participantes</p> <p>b) Sugerir que cada pessoa leia os itens que constam do formulário e coloque-os em ordem de prioridade – <i>qual o grau de importância de cada valor desses, em ordem de prioridade, para a minha vida pessoal?</i></p> <p>c) Efetuar o mesmo procedimento, para tentar um consenso de quais são esses valores para o grupo</p> <p>d) Ao final, pode-se estabelecer quais os valores que nortearão o grupo a partir de então. Coloca-se, posteriormente, num quadro, cartaz ou flipchart</p> <p><u>Quadro de “Hierarquia de Valores”</u></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>EU</th> <th>VALORES</th> <th>GRUPO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Auto-realização</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Poder</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Honestidade</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Autonomia</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Dinheiro</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Espiritualidade</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			EU	VALORES	GRUPO		Auto-realização			Poder			Honestidade			Autonomia			Dinheiro			Espiritualidade	
EU	VALORES	GRUPO																						
	Auto-realização																							
	Poder																							
	Honestidade																							
	Autonomia																							
	Dinheiro																							
	Espiritualidade																							

<sup>132</sup> MILITÃO, Albigenor & Rose. Jogos, dinâmicas & vivências grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000, pág.71



		Dever	
		Prestígio	
		Segurança	
		Prazer	
		Competência	
		Ética	
<u>Discussão</u>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por que ocorrem diferença na hierarquia de valores?</li> </ul>			

Fonte: Elaboração própria

A idéia de observação será identificar se haverá preocupação com os efeitos e causas relacionados aos itens do jogo. Se houver a capacidade de lembrar fatos históricos ou particulares e relacioná-los de maneira genérica.

### Quadro 39: Observações do jogo “Hierarquia de valores”

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo se preocupou com os efeitos, durante a análise?		
As causas foram consideradas?		
O grupo soube relacionar fatos históricos ou pessoais?		
O grupo generalizou suas decisões?		

Fonte: Elaboração própria

Durante a aplicação do jogo, o facilitador deverá preencher o formulário acima, que se refere às observações que fará sobre o desempenho dos participantes.

## 3.4 Estratagemas da guerra ofensiva

### 3.4.1 Décimo terceiro estratagema: Bater o mato para desentocar a cobra

*O Rei Tch'eng havia designado o Príncipe Chang como seu sucessor. Entretanto, tempos depois, mudou de ideia e quis substituí-lo por Tche. Quando Chang ouviu, pensou que fosse um boato e procurou saber a verdade. Chamou então seu preceptor e perguntou como poderia ter certeza. Seu preceptor o aconselhou que contrariasse a irmã do Rei, por ocasião do próximo banquete. A irmã do Rei, sendo contrariada por Chang durante o jantar, exclamou a*

*ele: “Você é um sujeitinho ordinário, o Rei tem razão por querer substituí-lo por Tche”. “Então é verdade” – pensou Chang.*

*Anônimo Chinês<sup>133</sup>*

Quando o inimigo não revela suas forças e dissimula suas intenções, devemos localizar nossas tropas de choque, antes de avançar. Como diz A arte da guerra “Se o exército deve atravessar desfiladeiros, depressões úmidas, cobertas de junco ou montanhas de bosques fechados e vegetação que se desenvolve com abundância e vigor, é necessário proceder a batidas meticulosas, pois esses são lugares propícios para emboscadas e os prediletos dos espões”.

### 3.4.1.1 Jogos de Empresa e Simulação: Suposições

O décimo terceiro estratégia mostra que, ao se preparar uma situação neutra, pode-se induzir os envolvidos e descobrir algo verdadeiro, que estava oculto. Diante disso, o Jogo a seguir, apresenta situações pouco comuns, mas que escondem revelações.

#### Quadro 40: Suposições<sup>134</sup>

Objetivo	Aumentar a percepção das suposições que fazemos e seu impacto
Participantes	Máximo 50 pessoas
Tempo	20 minutos
Material	Flipchart, folhas de papel em branco, canetas, cronômetro e apito
Procedimento	<p>a) <u>Primeiro quebra-cabeça</u></p> <p>Escreva os grupos de letras em um flipchart e solicite aos participantes que organizem as seis peças para formar três palavras:</p> <p>GEREN ÇÃO LI ETO OBJ CIAR</p> <p>Verifique as suposições e faça três perguntas: que suposições fez antes de resolver esse quebra-cabeça? Estas suposições lhe ajudaram ou atrapalharam? Que suposições você está fazendo depois de ter resolvido o quebra-cabeça?</p> <p>Resposta: GERENCIAR, LIÇÃO, OBJETO</p> <p>b) <u>Segundo quebra-cabeça</u></p> <p>APO STE</p>

<sup>133</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratégias: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 65

<sup>134</sup> THIAGARAJAN, Sivasailam. 100 jogos favoritos de Thiagi. Tradução: Jefferson Azevedo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, pág.233

	<p>SIM SENTAR</p> <p>AS DESGA</p> <p>Este quebra-cabeça é mais difícil do que o primeiro e, após o tempo determinado para resolvê-lo, refaça as perguntas sobre as suposições.</p> <p>Resposta:</p> <p>DESGASTE, APOSENTAR, ASSIM</p> <p>c) <u>Terceiro quebra-cabeça</u></p> <p>DUR A</p> <p>AP TERNO</p> <p>ETNA RIG</p> <p>O terceiro quebra-cabeça poderá frustrar a maioria dos participantes e as perguntas sobre as suposições devem ser refeitas.</p> <p>Resposta do terceiro quebra-cabeça:</p> <p>AGIR, PATERNO, DURANTE</p> <p>d) <u>Quarto quebra-cabeça</u></p> <p>PRE FA</p> <p>DER PO</p> <p>SSA ACP</p> <p>Resposta:</p> <p>PRESSA, POSSA, PODER</p> <p>e) <u>Quinto quebra-cabeça</u></p> <p>ARP CAA</p> <p>EPR SIQ</p> <p>SDU OOE</p> <p>Resposta: ARP</p> <p>CAA</p> <p>EPR</p> <p>SIQ</p> <p>SDU</p> <p>OOE</p> <p>Lendo as palavras na vertical, temo ACESSO, RÁPIDO, PARQUE</p> <p><u>Discussão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubra os pontos de aprendizagem, em torno de suposições desnecessárias que nos impedem de resolver problemas.</li> </ul>
--	--

Fonte: Elaboração própria

As observações devem identificar se houve a adoção de uma sequência na resolução do jogo ou uma variação das abordagens de abordagem. Também deve procurar examinar se houve dedução nas instalações ou intuição usada.

**Quadro 41: Observações do jogo “Suposições”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo adotou uma sequência na resolução do Jogo?		
Foram considerados diversos enfoques de abordagem?		
O grupo soube deduzir a partir de premissas?		
O grupo resolveu por meio da intuição?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 41 deverá ser preenchido pelo facilitador, durante a aplicação do jogo “Suposições”.

**3.4.2 Décimo quarto estratagema: Empréstimo de um cadáver para abrigar uma alma**

*O Rei de Wei, declarou certa vez, a seu amigo mestre Tchuang que recebeu de presente, sementes de abóboras gigantes e que as plantou, mas deram frutos tão grandes, que não serviam nem para pote, porque a casca não era bastante firme, nem para serem cortadas e transformadas em taças, porque ficariam rasas demais, para conter alguma coisa. Grandes eram, mas sem serventia, então a cortou em vários pedaços. Tchang, irritado, respondeu que aquilo era uma prova de que o Rei era incapaz de ver grande e contou-lhe a história de um homem que descobriu um bálsamo contra frieiras e sua descendência a utilizava desde então, de pai para filho, para lavar a seda bruta em todas as estações. Um estrangeiro, ao ouvir falar, ofereceu cem peças de ouro e a família aceitou a proposta, porque isso era muito mais que tinham ganhado em várias gerações. Em posse da fórmula, o estrangeiro foi até o Rei Wou que lhe concedeu o comando de sua frota, pois acabara de lançar combate contra o vizinho. Durante o inverno, houve um combate naval e o vizinho foi derrotado, graças ao bálsamo que os marinheiros do Rei Wou haviam passado nas mãos para protegê-las. O derrotado cedeu parte de seu território ao Rei Wou, que a ofereceu como concessão ao estrangeiro, para recompensá-lo por seus serviços. O mesmo bálsamo permitiu que, num caso, se conquistasse um feudo, ao passo que, no outro, só serviu para lavar a seda grosseira. Tchang olhou para o Rei*

*Wei e disse: "Você tinha uma abóbora de 50 alqueires. Por que não pensou em transformá-la em um navio, em vez de lamentar que era rasa demais, para conter alguma coisa? Que mente curta você tem!"*

*Anônimo Chinês<sup>135</sup>*

É difícil obter o que é útil para alguém, fácil é obter o que não lhe serve.

### 3.4.2.1 Jogos de Empresa e Simulação: Batatinhas

O fato de não perceber detalhes que poderiam fazer toda a diferença, ou ainda, limitar a criatividade para a solução de problemas, acarretam consequências indesejáveis e produzem arrependimento, como descrito no décimo quarto estratagema.

O Jogo a seguir, propõem uma situação bastante simples e de certo modo corriqueira, mas que procura alertar para a percepção de detalhes que até o momento, não tinham sido reparados.

**Quadro 42: Batatinhas<sup>136</sup>**

Objetivo	Incentivar um exame consciente das características únicas de objetos e pessoas
Participantes	Máximo 30
Tempo	20 minutos
Material	Um pacote de batatas pequenas, uma sacola de plástico e uma caixa de papelão ou cesto
Procedimento	<ol style="list-style-type: none"><li>Distribua as batatas: à medida que os participantes chegarem, dê uma batata para cada pessoa, ou se preferir, pode aguardar que todos cheguem e então passe o pacote de batatas e peça-lhes que pegue uma</li><li>Distraia os participantes: se alguém perguntar sobre a batata, informe simplesmente que explicará mais tarde. Comece a discutir outros tópicos</li><li>Pegue as batatas de volta: solicite aos participantes que tragam à frente e depositem-nas na caixa de papelão. Misture as batatas e espalhe-as na mesa</li><li>Peça aos participantes que peguem suas batatas de volta: solicite que cada um pegue a mesma batata que tinha antes. Após algum tempo, aqueles que não conseguiram lembrar qual era a sua batata original, poderão pegar qualquer outra</li><li>Solicite aos participantes que estudem suas batatas: todos deverão retornar aos seus assentos e inspecionar com cuidado a batata,</li></ol>

<sup>135</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 68

<sup>136</sup> THIAGARAJAN, Sivasailam. 100 jogos favoritos de Thiagi. Tradução: Jefferson Azevedo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, pág.198

	<p>identificando suas características únicas, pois eles deverão reconhecer e recolher suas batatas mais tarde</p> <p>f) Recolha as batatas em uma sacola de plástico: peça aos participantes que coloquem as batatas dentro da sacola de plástico (pode ser de supermercado), as misturem e joguem de volta sobre a mesa. Cada um deverá pegar a sua batata e aqueles que tiverem com dificuldade para reconhecer suas batatas, devem estudá-las melhor</p> <p>g) Repita a atividade na frente da sala: os participantes deverão colocar as suas batatas dentro de uma caixa de papelão e após misturá-las, deverão jogá-las sobre a mesa e localizar suas batatas o mais rápido que conseguirem e em seguida, deverão retornar aos seus assentos.</p> <p><u>Discussão:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por que a maioria dos participantes não foi capaz de localizar as suas batatas durante a primeira atividade? Em geral tendemos a classificar os objetos e as pessoas em termos de categorias gerais (como uma batata ou uma pessoa de estatura alta ou baixa, por exemplo), em vez de prestarmos atenção às características individuais únicas (como uma batata com um nódulo no meio ou uma pessoa muito alta ou muito baixa que tem uma fluência em outra língua)</li> <li>• Como as outras pessoas lhe classificam?</li> <li>• Quando você estudou a batata, a que características você prestou mais atenção? O que fez a sua batata ser diferente das outras?</li> <li>• Que características da sua batata eram defeitos, quais eram méritos e quais eram apenas qualidades de uma batata?</li> <li>• Quais são suas características únicas que lhe distinguem dos outros?</li> <li>• Algumas pessoas marcam suas batatas ou as beliscam para ficar mais fácil identificá-las. Você tentou fazer algo assim? Você já tentou deixar a sua marca nas pessoas, a fim de tornar mais fácil identificá-las ou se relacionar com elas?</li> </ul>
--	--

Fonte: Elaboração própria

Deve-se procurar observar a capacidade de descobrir detalhes, perfeições e imperfeições e discutí-las. Analise a capacidade de transformar fatos em ideias.

**Quadro 43: Observações do jogo “Batatinhas”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		

Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo foi capaz de observar os detalhes?		
Os detalhes perfeitos foram os mais lembrados?		
Os detalhes imperfeitos foram os mais lembrados?		
Houve argumentação de ideias?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima, deverá ser preenchido pelo facilitador, durante a aplicação do jogo e se refere ao desempenho dos participantes.

### 3.4.3 Décimo quinto estratagema: Fazer o tigre sair da montanha

*Um destacamento do exército de K'iang, valendo-se de vários milhares de homens, bloqueou o exército de Yu na saída de um estreito. Este, sem tentar forçar a passagem, espalhou que havia enviado uma carta à corte, para pedir reforços e só lançaria a ofensiva, quando estivessem no local. Como a informação chegou aos ouvidos dos K'iang, estes se dispersaram pelos campos vizinhos para se livrarem do vandalismo. Yu aproveitou que as tropas bárbaras estavam dispersas, para avançar a marcha forçada, tanto durante o dia, quanto a noite, e vencer etapas de cem léguas. Além disso, ele pediu aos soldados que fizessem cada um, duas fogueiras e que dobrassem a quantidade de cada parada. Desse modo, o exército de K'iang não ousou incomodá-lo e sofreram uma derrota dolorosa. Fazendo com que acreditassem que só se lançariam ao combate, quando chegassem os reforços, Yu acenou com uma vantagem, e pôs o inimigo em dificuldade, apoiando-se no fator temporal e quando os soldados dobravam o número de fogueiras, ele os iludiu com um artifício humano.*

Anônimo Chinês<sup>137</sup>

Quando o inimigo ocupa uma posição vantajosa, nunca se deve tentar desalojá-lo à viva força. Como ele é dono da situação e dispõe de um grande poder estratégico, não se poderá derrotá-lo sem recorrer aos meios conjugados de fator temporal – para colocá-lo em dificuldades e dos artifícios humanos, para atraí-los.

#### 3.4.3.1 Jogos de Empresa e Simulação: A fuga

O Jogo a seguir refere-se a oportunidade concedida para vencer uma situação difícil e que requer uma análise e atitude para agir no momento exato, como descreve o estratagema.

<sup>137</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 71

**Quadro 44: A fuga**<sup>138</sup>

Objetivo	Aprender a tomar decisões buscando alternativas e soluções para um problema
Participantes	Máximo 50
Tempo	15 minutos
Material	Caneta e papel
Procedimento	<p>a) Apresentar o texto a seguir, no qual existem diversas opções, mas apenas uma é a correta e será descoberta aplicando a lógica. Se escolher outra alternativa, sofrerá as consequências.</p> <p><i>“Um amigo nosso foi para um país da África e teve a péssima ideia de ir colher tâmaras da palmeira real, a coisa mais proibida naquele país. Ele foi pego e condenado a duzentos anos de reclusão na prisão de segurança máxima do reino. A prisão tinha quatro saídas, todas conectadas com as celas e cujas portas sempre estavam abertas. Entre a cela do nosso amigo e a liberdade, havia uns quartos, cada um mais perigoso que o outro. No primeiro quarto, havia três ferozes e famintos leões; no segundo, mais de vinte serpentes venenosas esperando que alguma presa caísse; no terceiro, o teto era uma enorme lupa que multiplicava os raios de sol por mil e torrava tudo o que passasse por baixo dela; finalmente, no último quarto, esperavam quatro guardiões de uma tribo de canibais que estavam cansados de só comer verdura. O nosso amigo tinha que ir para Londres, a negócios, depois de alguns dias. Portanto, estudou o assunto e encontrou uma forma de fugir sem sofrer danos irreparáveis. Como é que ele fez?</i></p> <p>Solução:</p> <p>Escapou pela porta do quarto com a grande lupa no teto, mas logicamente à noite, quando a tal lupa tinha a mesma função que a de um teto normal e corriqueiro.</p>

Fonte: Elaboração própria

Os pontos a serem observados durante o Jogo devem estar relacionados a capacidade que o grupo apresenta para a construção de uma ideia de forma cooperativa, sobrepondo ao desejo de disputar. A capacidade de formular hipóteses e serem flexíveis para poder ser mudada, também deve ser considerada.

<sup>138</sup> BATLLORI, Jorge. Jogos para treinar o cérebro: desenvolvimento de habilidades cognitivas e sociais. Tradução de Finalfiguez, 13ª edição. São Paulo: Madras, 2017, pág. 29.



#### Quadro 45: Observações do jogo “A fuga”

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo construiu uma ideia de forma cooperativa?		
O grupo teve o desejo de disputar?		
O grupo soube criar hipóteses?		
O grupo soube ser flexível para mudar a hipótese?		

Fonte: Elaboração própria

As observações do facilitador, deverão ser anotadas no quadro acima, durante a aplicação do jogo e que se referem ao desempenho dos participantes.

#### 3.4.4 Décimo sexto estratagema: Deixar o adversário fugir para melhor capturá-lo

*O Rei Wo perguntou à Sun Tzu: “E se sou eu quem cerca o inimigo, o que é preciso que eu faça?” “Erguem-se ao redor, montanhas encarpadas entremeadas de vales profundos, difíceis de transpor, de modo que o inimigo esteja em apuros. Nessas condições, o método para atacá-lo é o seguinte: é preciso atrair o inimigo, reservando uma via de passagem, a fim de lhe ofertar a oportunidade de uma retirada. Buscando a salvação na fuga, ele perderá todo o ardor combativo, então será possível vencê-lo, mesmo se ele for em grande número” – respondeu Sun Tzu.*

*Anônimo Chinês<sup>139</sup>*

Se pressionarmos o adversário em demasia, ele poderá voltar suas armas contra nós, ao passo que, se o deixarmos fugir, poderemos encetar seu poder. Seguindo-o de perto sem acozá-lo, minamos seu potencial ofensivo e embotamos o seu ardor combativo.

##### 3.4.4.1 Jogos de Empresa e Simulação: O jogo dos números

É possível perceber que a estratégia e a persistência são fatores fundamentais para alcançar o sucesso esperado, como descrito no décimo sexto estratagema. O Jogo a seguir apresenta a metodologia de se repetir várias vezes um mesmo exercício, em um

<sup>139</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 73

tempo pequeno, para que, à medida que ocorrerem as repetições, ocorra também a prática e a destreza, e chegar cada vez mais longe na resolução do problema.

**Quadro 46: O jogo dos números<sup>140</sup>**

Objetivo	Mostrar aos participantes como a prática melhora o aprendizado e a importância de aproveitar bem as oportunidades
Participantes	Máximo 50 pessoas
Tempo	15 minutos
Material	Canetas, flipchart, cronômetro e 6 cópias do formulário “Jogo dos Números” para cada integrante de cada grupo
Procedimento	<p>a) Forneça a cada participante uma caneta e 6 cópias do formulário “Jogo dos Números”. Coloque os formulários com o verso para cima e solicite aos participantes que não os virem até receberem a autorização</p> <p>b) Explique que o papel que eles receberam contém 80 números consecutivos (de 1 até 80). Foi traçado um círculo em torno do número 1 para mostrar por onde começar.</p> <p>c) O objetivo é que eles tracem uma linha ligando a maior quantidade de números consecutivos que puderem, a começar do número 1</p> <p>d) Ao fim de 1 minuto, todos terão que virar a folha de papel, deixando-a novamente com o verso para cima, e aguardar a próxima instrução</p> <p>e) Solicite aos participantes que escrevam o número 1 no verso do primeiro formulário.</p> <p>f) Peça que virem a outra folha e comecem a ligar os números novamente. Depois de 1 minuto, deverão parar, virar a folha e colocar o número 2.</p> <p>g) Repita o exercício até que acabem os formulários</p> <p>h) Em seguida, peça-lhes que informem até que número chegaram na primeira tentativa e anote no flipchart. Faça o mesmo para todas as seis tentativas</p> <p>i) Ficará bastante óbvio que o resultado de cada participante melhorou ao longo das seis tentativas.</p> <p><u>Discussão:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por que os resultados melhoraram?</li> <li>• O resultado de alguém não melhorou? Por quê?</li> <li>• Alguém descobriu o padrão de localização dos números?</li> <li>• É importante praticarmos? Quantas vezes?</li> </ul> <p>Resposta do padrão: o modelo começa com o número 1 no quadrante superior esquerdo do formulário. Os números seguem para o quadrante superior direito,</p>

<sup>140</sup> KROEHNERT, Gary. Jogos para treinamento em recursos humanos. Tradução: David Aparício. Revisão de texto: Maria Renata Seixas Brito. São Paulo: Editora Manole, 2001, pág. 75

	para o quadrante inferior esquerdo e para o quadrante inferior direito. A localização de todos os 80 números segue essa mesma sequência.
--	--

Fonte: Elaboração própria

Os gestos de solidariedade devem ser observados, em contrapartida ao egocentrismo. Busca-se promover, os níveis de concentração e persistência para a resolução do Jogo.

#### Quadro 47: Observações do “Jogo dos Números”

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo se mostrou solidário?		
O grupo expressou comportamentos egocêntricos?		
Houve concentração durante o Jogo?		
O grupo se mostrou persistente?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 47 deverá ser utilizado pelo facilitador, durante a execução do jogo, pois os itens se referem ao envolvimento dos participantes.

#### 3.4.5 Décimo sétimo estratagema: Jogar tijolo para apanhar jade

*Luz da Razão, fabrica bois de madeira, e soube que havia sofrido um assalto em que roubaram 5 ou 6 desses bois. Ao ser comunicado, reagiu friamente e disse que isso era justamente o que queria, pois, o insignificante prejuízo, lhe traria um imenso proveito. Esperava que o ladrão copiasse o modelo para, a partir disso, executar seu plano. De fato, alguns dias depois, um espião informou-o que o adversário, tendo aprendido a fabricar bois e cavalos mecânicos, enviou um regimento para proceder ao transporte de víveres. Nesse momento, Luz da Razão executou seu plano: ordenou que mil homens disfarçados de inspetores, encontrassem o comboio, rendessem a escolta e trouxessem pela planície, os cavalos e bois de madeira. Quando seus soldados fossem perseguidos pelo exército adversário, deveriam virar a língua dos bois e cavalos de madeira, e travá-las. Uma vez que os animais fossem imobilizados por esta manobra, deveriam abandoná-los e fugir. Os perseguidores, distraídos, tentando empurrar os animais, deixaram de proteger a carga viva no comboio. Assim, graças à isca de alguns bois e cavalos mecânicos, Luz da Razão retornou com um pelotão de quinhentos homens e conseguiu se apoderar de uma boa parte das provisões do exército adversário.*

...

*Procedimento curioso do qual fazem uso, certos povos da grande Cítia, para colher diamantes. Como as gemas repousam no fundo de um despenhadeiro inacessível, os habitantes dessas regiões jogam carcaças de carne no precipício, onde as águias se apoderam deles e os trazem lá do fundo do abismo, em direção às alturas, para comê-los. Quando os pássaros, saciados, abandonam seus postos, os coletores podem se apoderar das jóias abandonadas entre os ossos.*

Anônimo Chinês<sup>141</sup>

### 3.4.5.1 Jogos de Empresa e Simulação: Quebra-cabeças mais desafiadores

Os Jogos propostos a seguir procuram mostrar aos jogadores que, alguns cenários não são exatamente aquilo que se pensa ser, ou seja, existe algo oculto, mensagens subliminares que necessitam ser desvendadas para que se resolva de modo correto, um problema. No caso das duas estórias do décimo sétimo estratagema, percebe-se que o cenário foi montado de um jeito diferente do real objetivo.

#### Quadro 48: Quebra-cabeças mais desafiadores<sup>142</sup>

Objetivo	Desvendar mensagens codificadas e treinar o raciocínio lógico
Participantes	Máximo 50
Tempo	20 minutos
Material	Flipchart ou folha impressa, buzina ou sininho
Procedimento	<p>a) Escrever os Jogos nas folhas do flipchart e dividir os grupos, de modo que se organizem em um círculo</p> <p>b) Explique que, ao iniciar o Jogo, a equipe que souber a resposta deve eleger um membro, para que vá a frente e aperte o sininho ou a buzinha, que estará bem no meio do círculo e assim, responda.</p> <p>c) As equipes que responderem certo, ganham 1 ponto, mas se a resposta for incorreta, passa a vez para o outro grupo responder.</p> <p>d) Os grupos terão poucos minutos para responderem</p> <p>e) O grupo vencedor receberá um PARABÉNS!!</p> <p><u>Desafio nº 1</u></p>

<sup>141</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 77

<sup>142</sup> CARTER, Philip J. 250 códigos de quebrar a cabeça. Tradução Martha Malvezzi. São Paulo: Madras, 2007, pág. 71 (adaptados)

Os colaboradores de uma determinada empresa estão planejando uma festa surpresa para um dos colegas e como essa informação deve permanecer em segredo, enviaram uma mensagem codificada, para combinarem o dia do evento. Você consegue descobrir?

Antonia – Carlos – Jefferson – Maria – Marcos – Teobaldo – Rodrigo – Alice – José – Pedro – Nívea – Tiago – Helena – Altair – Décio – Áurea – Vicente – Jair.

Resposta: AMANHÃ – use a primeira letra dos nomes das mulheres, na ordem em que aparecem

#### Desafio nº 2

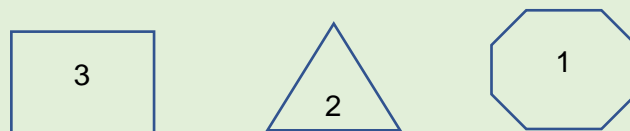
As frases abaixo constituem uma mensagem codificada que revela a data de uma importante reunião. Em qual data acontecerá?

- A primeira antes da terceira
- Você pode comprar frutas lá
- É preciso mais de um
- A primavera chega com chuva

Resposta: Segunda-feira, 2 de setembro

#### Desafio nº 3

Ao chegar ao setor de trabalho, o colaborador recebe a mensagem codificada que indica quantos objetos devem ser revisados. Descubra qual é esse número:



Resposta: QUATRO – o número que acompanha as figuras e a palavra indica as primeiras letras do nome de cada uma: 3 QUADRADO – QUA; 2 TRIÂNGULO – TR; 1 OCTÓGONO – O

#### Desafio nº 4

Três irmãos chamados Paulo, Jaime e Carlos são interrogados sobre uma infração de trânsito. O detetive entrega ao assistente a tabela a seguir, indicando que apenas um dos irmãos é o culpado. Qual deles?

S	O	N	R	T	B	Z	Z	X	L	R	N	U	O
E	E	E	L	L	F	M	N	N	Q	W	H	M	N
I	Y	D	N	X	X	K	M	V	B	I	O	H	E
G	N	D	U	X	T	T	N	U	D	D	D	R	N
U	S	Y	N	E	K	H	Z	I	W	L	G	N	R
L	F	J	U	A	A	U	P	P	P	B	E	A	M
O	S	J	A	T	T	M	P	F	E	R	R	G	O
A	T	J	K	U	E	W	P	M	S	Y	A	A	F
S	H	J	L	U	S	W	P	P	P	D	R	Y	O
Q	K	L	T	C	Y	O	I	U	R	F	S	A	G
H	E	G	Y	C	V	X	U	R	L	S	D	U	B
B	D	U	I	C	I	S	Q	K	D	A	E	I	H
W	A	X	I	C	P	G	H	E	A	S	L	V	X
G	T	O	A	C	S	E	R	Y	B	U	X	O	W

Resposta:

Paulo é o culpado de ter cometido a infração de trânsito, porque a inicial do seu nome (a letra P) aparece na forma da letra C, indicando que é o culpado. As letras das iniciais de Jaime e Carlos (J e C) aparecem na forma da letra I, indicando que eles são inocentes.

Fonte: Elaboração própria

É importante analisar se as condições do ambiente são apropriadas para o bom êxito dos jogadores e se há iniciativa para resolver o problema. Comportamentos como cooperação e planejamento também devem ser observados.

**Quadro 49: Observações do jogo “Quebra-cabeças mais desafiadores”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
As condições do ambiente eram adequadas para os jogadores?		
O grupo teve iniciativa de realizar o Jogo em um outro ambiente?		
O grupo soube cooperar?		
Foi realizado um planejamento pelo grupo?		

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 49 se refere às observações que o facilitador deverá realizar, durante a aplicação do jogo, que envolve seus participantes.

### 3.4.6 Décimo oitavo estratagema: Pegar o chefe para capturar o bando

*Sueng estava às voltas com o chefe rebelde Yin e conseguiu penetrar o campo adverso, abrir caminho até o estandarte do comandante, mas não descobriu quem era o verdadeiro chefe em meio aos oficiais, para abatê-lo. Contentes, aqueles a quem ele atingiu, foram prevenir Yin. Imediatamente, Sueng reconheceu-o como sendo o verdadeiro chefe e pediu ao seu oficial que disparasse uma flecha certa, que acertou o olho, mas não foi o suficiente e Yin bateu às pressas em retirada.*

Anônimo Chinês<sup>143</sup>

Conquistar a vitória total e mostrar-se incapaz de minar os fundamentos do poder do inimigo e capturar seu chefe, é como permitir que um tigre retorne à sua toca.

#### 3.4.6.1 Jogos de Empresa e Simulação: Escondidos estão

Assim como Yin estava escondido de Sueng, o Jogo a seguir apresenta nomes de homens e mulheres que estão escondidos nas frases escritas. Desenvolver a percepção de observar e desvendar o que está oculto, faz com os jogadores tenham uma visão diferenciada das situações fora do Jogo e através da criatividade, sugerir a resolução de problemas.

**Quadro 50: Escondidos estão<sup>144</sup>**

Objetivo	Melhorar a capacidade de observação
Participantes	Máximo 20
Tempo	15 minutos
Material	Flipchart ou folha impressa, sino ou buzina
Procedimento	<p>a) Entregar aos grupos uma lista detalhada do jogo, ou apresenta-la, uma de cada vez, utilizando um flipchart</p> <p>b) Em cada frase, existe camuflado, um nome de homem ou mulher, escrito dentro de uma palavra ou associada a outra.</p> <p>c) Solicite que encontre os nomes das pessoas, seguindo o exemplo:  <i>Caminhando <b>do</b> rapidamente escapou da chuva.</i>  Resposta: Dora</p>

<sup>143</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 81

<sup>144</sup> BATLLORI, Jorge. Jogos para treinar o cérebro: desenvolvimento de habilidades cognitivas e sociais. Tradução de Fina Iñiguez, 13ª edição. São Paulo: Madras, 2017, pág.85

	<p>d) Comando: encontre os nomes de pessoas, que estão ocultos nas frases e ao descobrir, venha à frete e toque o sino para responder:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) É menina cujo semblante parecia triste</li> <li>2) Que este seja seu lema: ria e sorria para alegrar a vida</li> <li>3) Se não pagas, partirás para outros lugares distantes</li> <li>4) Ocorre muita chuva nessa região</li> <li>5) É este o erro que cometeu</li> <li>6) Quando vi a confusão corri também</li> <li>7) Entrar no mar custou-lhe a vida</li> <li>8) A tropa, bloqueada, não conseguiu escapar</li> <li>9) Fabricar mensagens não era precisamente seu forte</li> <li>10) Coma teus doces que eu como os meus</li> </ol> <p>Resposta: José, Maria, Gaspar, Vanessa, Roque, Rita, Marcus, Pablo, Carmen e Mateus. O grupo vencedor, ganhará uma salva de palmas.</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria

As observações do jogo estão relacionadas a capacidade de antecipar uma ação, de construir hipóteses e encontrar dominadores e tímidos.

**Quadro 51: Observações do jogo “Escondidos estão”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo antecipou ações?		
O grupo construiu hipóteses?		
Havia dominadores no grupo?		
Havia tímidos no grupo?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 51 deverá ser preenchido durante a aplicação do jogo, pelo facilitador.



### 3.5 Estratagemas da guerra confusa

#### 3.5.1 Décimo nono estratagema: Retirar o combustível debaixo do caldeirão

*Certa vez, os rebeldes atacaram à noite, de surpresa, o campo do ministro dos exércitos Han, semeando o pânico. Han permaneceu tranquilamente deitado, sem demonstrar o mínimo sinal de agitação. Como logo os homens se contiveram, graças ao sangue-frio do chefe, Han selecionou um contingente de tropas de elite para lançar um contra-ataque sob a escuridão. Em vez de tentar se opor à frente à fúria inimiga, o ministro dos exércitos soube atacar o foco de sua impetuosidade, pois demonstrou moral e vigor aos seus soldados.*

Anônimo Chinês<sup>145</sup>

O ministro sabia que o humor matinal é belicoso, o humor de meio-dia é indolente e o humor vespertino é nostálgico. Por ter o controle do moral, o bom comandante evita o inimigo quando ele está de humor belicoso e ataca-o quando está indolente ou nostálgico. Por ter o domínio da resolução, opõe ordem à desordem, calma à agitação, por deter o domínio das forças, opõe homens que vem de longe aos combatentes posicionados nas proximidades do teatro de operações, soldados esgotados às tropas descansadas, ventres vazios aos ventres cheios. Por ter um perfeito controle da manobra, não desafia bandeiras orgulhosamente desfraldadas nem batalhões impecavelmente ordenados.

##### 3.5.1.1 Jogos de Empresa e Simulação: Nossos maiores temores

São perceptíveis a importância e o valor que um espírito calmo e sereno tem, para o comando de pessoas. O ministro Han, ao receber uma notícia que certamente abalaria a qualquer comandante, soube manter um semblante tranquilo e isso acalmou as suas tropas. Inspirados e seguros, seus soldados puderam vencer uma situação que, a princípio, não acreditariam que fosse resolvida. O Jogo a seguir traz a oportunidade de os jogadores pensarem em quais são os seus maiores medos e quando perceberem que não estão sozinhos, ganharem forças para enfrentá-los.

##### Quadro 52: Nossos maiores temores<sup>146</sup>

Objetivo	Permitir que os participantes conheçam os seus temores para enfrenta-los e se sentirem seguros
Participantes	20 pessoas
Tempo	20 minutos

<sup>145</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 87

<sup>146</sup> KROEHNERT, Gary. Jogos para treinamento em recursos humanos. Tradução: David Aparício. Revisão de texto: Maria Renata Seixas Brito. São Paulo: Editora Manole, 2001, pág. 87

Material	Folha de papel e caneta para cada equipe e um flipchart
Procedimento	<p>a) Divida os participantes em grupos e entregue a cada um deles, uma folha de papel e uma caneta</p> <p>b) Solicite que usem a imaginação e listem o que consideram ser os 10 piores temores identificados nos componentes do grupo e público em geral</p> <p>c) Depois de completarem suas listas, cada grupo deve apresentar suas conclusões, que serão anotadas em um flipchart</p> <p>d) Quando todos terminarem seus relatos, o facilitador deve revelar o resultado de uma pesquisa realizada anteriormente, iniciando pelo último item</p> <p>e) Durante a conclusão, reforce aos participantes que eles não estão sozinhos com os temores que possam estar sentindo em relação aos eventos da vida</p> <p><u>Discussão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que equipe chegou mais perto da lista apresentada?</li> <li>• Alguém esperava tais resultados?</li> <li>• O que devemos fazer para superar esses temores?</li> <li>• Os líderes estão livres de temores?</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Procura-se observar se os problemas emocionais ou sociais, afetam a capacidade de enfrentar desafios e notar aspectos de segurança e insegurança.

### **Quadro 53: Observações do jogo “Nossos maiores temores”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo apresentou problemas emocionais?		
O grupo apresentou problemas sociais?		
Os aspectos de segurança foram reforçados?		
Os aspectos de insegurança foram reforçados?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 53 traz os principais itens que devem ser observados e anotados pelo facilitador, durante a aplicação do jogo e que se refere ao comportamento dos participantes.

### 3.5.2 Vigésimo estratégia: Pescar em águas turvas

*O príncipe Tang observava um homem que, entre os juncos, pescava. Depois de saudá-lo perguntou-lhe se ele gostava de pescar. Respondeu o pescador: “Um homem de bem, alegra-se com seus projetos, o homem de pouco, com suas ocupações. Se hoje eu peço, não é para tirar um prazer daí, mas é por causa de sua carga metafórica”*

...

*O primeiro-ministro Liu, exprimiu: “Cavalos famintos permanecem tranquilos nos estábulos enquanto não vem a folhagem; cães famintos permanecem quietos nos canis enquanto um osso não lhes é apresentado. Mas assim que agitamos diante deles, a forragem ou o osso, eles se exaltam. O mesmo ocorre com o povo. Em tempos conturbados, ele é informe e desorganizado enquanto não vê o homem providencial. Contudo, uma vez que o vislumbra, corre à frente dele, sem que nada possa detê-lo. Pois o que se precipita na direção dele, não é o corpo, mas a alma”.*

*Anônimo Chinês<sup>147</sup>*

O estratégia vale muito mais para as aplicações políticas que para as aplicações militares. Estas se reduzem a tirar proveito de circunstâncias climáticas imprevistas, ou então, de uma confusão súbita e inesperada no campo adversário. Quando o grosso das tropas é tomado de pânico ao mínimo alerta, quando os soldados saem das fileiras, quando os homens assustam uns aos outros, exagerando o poder do inimigo, quando convencem a si mesmos de que o desfecho das operações não será vantajoso, quando não cansam de se lançar olhares e de cochichar no ouvido, uns dos outros, quando circulam boatos impossíveis de conter, quando se espalham todos os tipos de fábulas capazes de semear inquietação, de modo que as ordens não são mais obedecidas, nem os chefes são respeitados, esses são os sinais evidentes de fraqueza. Sendo assim, o peixe pode ser pego em tempos conturbados.

Na política, os responsáveis pelo Governo, longe de tentar voltar para o caminho direito, abandonam o essencial em favor do acessório. Restringem-se as recompensas e multiplicam as condenações, acreditando que assim estão restaurando a ordem, sem se dar conta de que isso é apenas fruto de sua imaginação, quanto querer atrair um pássaro, girando uma funda ou tentar se aproximar de um cão, agitando um bastão. Eles só conseguem atizar a desordem. Os peixes sufocam na água turba e o povo se agita sob um regime opressivo.

---

<sup>147</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratégias: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 91

### 3.5.2.1 Jogos de Empresa e Simulação: Rótulos

A sabedoria das massas geralmente vem acompanhada de rótulos e estes, associados ao carisma que é exprimido por meio da alma, como mencionado no vigésimo estratégia. O Jogo proposto rotula os participantes, para que possam investigar de onde emergem os sentimentos e quais são eles.

**Quadro 54: Rótulos<sup>148</sup>**

Objetivo	Possibilitar ao grupo experimentar sentimentos de rejeição e auto-crítica, bem como exercitar a percepção, argumentação e negociação
Participantes	20 pessoas
Tempo	20 minutos
Material	Frases, palavras ou expressões escritas ou impressas em papel, um texto simples
Procedimento	<p>a) Dividir os participantes em duplas</p> <p>b) Colocar sobre a cabeça ou sobre a testa de cada uma das duplas, um rótulo de modo que não saibam o que está escrito</p> <p>c) Forme um círculo e solicite que cada dupla venha à frente para ler um texto simples, uma de cada vez</p> <p>d) À medida em que acontece a leitura do texto, as outras duplas devem representar exatamente o que está escrito na folha colada sobre a testa da dupla que está realizando a leitura</p> <p>e) As duplas que estão se apresentando, devem manifestar suas emoções, questionamentos ou não</p> <p>f) Proceda da mesma forma para todas as outras duplas, até todas se apresentarem</p> <p><u>Sugestões de expressões para “Rótulos”</u></p> <p>1) Corcorde comigo</p> <p>2) Ignore-me</p> <p>3) Afaste-se de mim</p> <p>4) Ria de mim</p> <p>5) Cuidado! Eu mordo</p> <p>6) Abrace-me</p> <p>7) Sou perigoso</p> <p>8) Sou mentiroso</p> <p><u>Discussão</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Como as duplas se sentiram?</li><li>• Conseguiram perceber qual era o rótulo que carregavam?</li></ul>

<sup>148</sup> MILITÃO, Albigenor & Rose. Jogos, dinâmicas & vivências grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000, pág. 193

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Houve algum progresso para conseguir atenção nos momentos de conflitos?</li> </ul>
--	---

Fonte: Elaboração própria

Durante o Jogo deve-se observar a capacidade do grupo em manter o entusiasmo ou mudança de atitude ao experimentar sentimentos de rejeição e auto-crítica e ao mesmo tempo, compreender e cooperar.

#### Quadro 55: Observações do jogo “Rótulos”

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo manteve o entusiasmo?		
Houve uma visível mudança de atitude no grupo, ao sentir rejeição?		
O grupo soube manter a cooperação?		
O grupo foi compreensivo?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 55 apresenta os itens que o facilitador deverá prestar atenção durante a aplicação do jogo, e que se referem ao envolvimento dos participantes.

### 3.5.3 Vigésimo primeiro estratégia: Desfazer-se da casca como a cigarra de asas de ouro

*Luz da Razão planejou um ardil na véspera de morrer, para encobrir a retirada de suas tropas, já em posição difícil. Enquanto o grosso do exército inimigo já havia se retirado, um regimento de retaguarda, comandado por uma imagem de madeira do vulto de Luz da Razão, surgiu bruscamente do meio do matagal e fez que seus perseguidores – que até então estavam convencidos de sua morte - acreditassem que se tratava de um boato destinado a encobrir alguma impostura feroz, tanto que um vento de pânico se apoderou do adversário e desataram a correr como lebres na mais terrível confusão.*

Anônimo Chinês<sup>149</sup>

Trata-se de um ataque conjunto contra um inimigo com um aliado. Observa-se a situação, se outra ameaça adversa sobrevém, é necessário que se possa abandonar o

<sup>149</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratégias: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 97

teatro das operações, preservando a aparência de poder. Enquanto o grosso das tropas se movimenta com bandeiras e estandartes, dão a impressão de oponência tanto para os aliados, quanto para os inimigos, que não se atrevem a empreender um ataque. Portanto, desfazer-se da casca como a cigarra, não significa nada além de, diante dos regimentos adversos, desviar as tropas de elite do campo de operações, a fim de atacar outro inimigo.

### 3.5.3.1 Jogos de Empresa e Simulação: Teste De Wobegon

O Jogo de Empresa associado ao vigésimo primeiro estratégia, traz luz a compreensão do quanto os participantes prestam atenção em seus pares, quando estes se manifestam. A falta de interesse ou o costume com as rotinas, podem levar a distração e causar consequências indesejáveis.

**Quadro 56: Teste De Wobegon<sup>150</sup>**

Objetivo	Aumentar a percepção da tendência de nos superestimarmos e subestimarmos os outros
Participantes	Mínimo 5
Tempo	5 a 10 minutos
Material	folhas de papel, canetas ou lápis, e modo de apresentação
Procedimentos	<p><b>Obtenha classificações pessoais:</b> reúna os participantes e convide-os a associarem seus comportamentos pessoais com esta frase:</p> <p><i>“Ouço atentamente o que os outros dizem”</i></p> <p>Peça aos participantes que utilizem esta escala de classificação:</p> <p>10 = sempre</p> <p>9 = com muita frequência</p> <p>8 = frequentemente</p> <p>7 = geralmente</p> <p>6 = às vezes</p> <p>5 = ocasionalmente</p> <p>4 = de vez em quando</p> <p>3 = poucas vezes</p> <p>2 = raramente</p> <p>1 = nunca</p> <p>Solicite a cada participante que escreva anonimamente o número apropriado em um pedaço de papel pequeno, dobre-o e entregue a você.</p>

<sup>150</sup> THIAGARAJAN, Sivasailam. 100 jogos favoritos de Thiagi. Tradução Jefferson Azevedo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. Pág. 279

	<p><b>Obtenha a classificação do comportamento dos outros:</b> Solicite a cada participante que pense sobre os comportamentos dos outros participantes enquanto ouvintes, e classifiquem, utilizando a mesma escala e o mesmo procedimento de antes, esta frase: “Os outros ouvem atentamente o que digo.”</p> <p><b>Mostre as médias:</b> com a ajuda dos participantes, calcule rapidamente o valor médio dos dois conjuntos de classificação. Marque as duas médias em uma linha como esta:</p> <p><b>1      2      3      4      5      6      7      8      9      10</b></p> <p>Discussão: é muito provável que a média “eu” seja maior do que a média “outros” e é necessário refletir as implicações desta discrepância.</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria

Durante a aplicação do Jogo, deve-se observar comportamentos, como a capacidade de manter o encadeamento das ideias, capacidade de fazer sínteses gerais e parciais e a capacidade de ouvir o que dizem os demais participantes, ao invés de usar o tempo na elaboração do próprio pensamento, deixando de viver a experiência grupal.

#### **Quadro 57: Observações do jogo “Teste De Wobegon”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Si m	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
Houve encadeamento de ideias?		
Houve a capacidade de fazer sínteses gerais e parciais?		
O grupo viveu a experiência?		
Houve aprendizagem?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 57 destaca os principais elementos que devem ser observados durante o Jogo, a respeito do comportamento dos grupos, sendo que as quatro primeiras questões analisadas estão relacionadas a uma visão geral e as quatro últimas, como uma observação específica:

#### **3.5.4 Vigésimo segundo estratagema: Fechar todas as saídas para prender o ladrão**

*As tropas da prefeitura de P'i cercaram meia dúzia de ladrões. As armas apontadas para eles, eram como as árvores de uma floresta e acabaram escapando. As tropas, tão numerosas, não conseguiram vencer alguns*

*poucos ladrões, apesar da habilidade e força, porque os que pensam em se manter em vida, são covardes, e os que correm risco de morrer, são cheios de coragem.*

*Anônimo Chinês<sup>151</sup>*

Deve-se entender como “ladrão”, as tropas irregulares e os destacamentos móveis. Quando um ladrão é perseguido, ele luta com as suas últimas energias, desde que vislumbre uma chance de escapar. Porém, se todas as saídas forem bloqueadas, então ele se deixará agarrar sem resistência. Mas se for impossível encurralá-lo, deixe-o escapar e não saia ao seu encaicho, porque ele pode atraí-lo para uma cilada.

#### **3.5.4.1 Jogos de Empresa e Simulação: Túnel de solidariedade**

O viséximo segundo estratagema traz uma reflexão a respeito de covardia e coragem e suas consequências. O Jogo a seguir propõem uma situação que poder ser considerada como um risco, mas ao obter ajuda, todas as restrições são superadas e o objetivo alcançado.

#### **Quadro 58: Túnel de solidariedade<sup>152</sup>**

Objetivo	Estimular aos participantes a encararem desafios, correrem riscos, aceitar mudanças e ajuda mútua
Participantes	Máximo 15 pessoas
Tempo	30 minutos
Material	Um bambolê grande ou um círculo grande de arame, um assistente
Procedimento	a) O facilitador segura o bambolê com o auxílio de um assistente e aponta para o lado oposto (além do aro) e informa que esse é o lugar desejado, onde cada um quer chegar. b) Esse túnel possui algumas características: é cavado em rocha sólida, portanto, há rocha em todos os lados e a única maneira de chegar ao outro lado, é atravessando o túnel c) Não é permitido utilizar cadeiras, mesas ou objetos para subir e atravessar e quem estiver atravessando, não pode encostar nas paredes do túnel (cabelos, casacos) d) Dar início ao Jogo e aguardar que todos passem pelo túnel. Geralmente o grupo começa a estudar de que maneira vai atravessar o túnel. Geralmente iniciam pela “cadeirinha humana”.

<sup>151</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 103

<sup>152</sup> JALOWITZKI, Marise. Jogos, técnicas e vivências nas empresas: guia prático de dinâmica de grupo. 3ª edição, São Paulo: Madras, 2007 pág. 188



<p>e) Avise que, os que vão para ajudar quem está atravessando o túnel, poderão passar através da “rocha”. Depois retornam e seguem os passos adequados para atravessarem o túnel.</p> <p>f) A melhor maneira de passar pelo túnel, é deitado, corpo esticado e literalmente conduzido.</p> <p><u>Discussão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependemos uns dos outros para as atividades?</li> </ul>
---

Fonte: Elaboração própria

As principais observações que deverão ser realizadas durante o Jogo estão relacionadas capacidade de correr riscos, a solidariedade e criatividade para resolver problemas, como mostra o quadro a seguir:

**Quadro 59: Observações do jogo “Túnel de solidariedade”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo se expressou de forma trágica?		
O grupo se expressou de forma dramática?		
O grupo soube se camuflar?		
O grupo foi criativo?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 59 norteia as observações que o facilitador deverá fazer, durante a aplicação do jogo.

**3.5.5 Vigésimo terceiro estratégia: Aliar-se a um país distante, atacar o seu vizinho**

*Acusado injustamente de inteligência com o inimigo, pelo primeiro-ministro do Wei, Fan foi espancado violentamente e jogado nas latrinas. Conseguindo fugir para Ts'in, fez carreira e decidiu se vingar de Wei. Fan encontrou em Ts'in um primeiro-ministro que trabalhava não para a nação, mas em função de sua própria vantagem, e acalentou o sonho de derrubar o primeiro-ministro e tomar o seu lugar. Quando o primeiro-ministro saiu em uma expedição, Fan escreveu um requerimento ao Rei, denunciando a sua política, que foi acolhida de maneira favorável e conseguiu ser recebido em*

*audiência. Momento em que desenvolveu sua teoria, segundo a qual, um Estado deve fazer guerra contra os vizinhos e estabelecer alianças com as potências distantes. O Rei adotou sua visão e voltou-se contra Wei e assim, Fan conseguiu obter o arrependimento do primeiro-ministro que o tratara de maneira tão humilhante.*

*Anônimo Chinês<sup>153</sup>*

Se expedições contra potências distantes são arriscadas, é vantajoso estabelecer alianças com elas, em compensação, estabelecer acordos com os vizinhos, é expor-se a reviravoltas que ameaçam a peça forte do navio.

### **3.5.5.1 Jogos de Empresa e Simulação: O problema do colar econômico**

O Jogo do problema do colar econômico, procura facilitar a produção de ideias, o senso crítico econômico para a resolução de problemas

#### **Quadro 60: O problema do colar econômico<sup>154</sup>**

Objetivo	Facilitar a produção de ideias e promover a criatividade
Participantes	15
Tiempo	30 minutos
Material	Correntes compostas de 3 anéis
Procedimiento	Separar os participantes em 3 grupos, seguido da comanda:  * Vocês têm a disposição quatro partes separadas de uma corrente, cada uma composta de três anéis. Todos os anéis estarão fechados quando vocês o receberem. Custa-lhes 2 centavos para abrir um anel e 3 centavos para fechá-lo. O objetivo é unir todos os 12 anéis em um só círculo ao custo máximo de 15 centavos.  Solução:

<sup>153</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 105

<sup>154</sup> LUPERINI, Roberto. Dinâmicas e jogos na empresa: método, instrumento e práticas de treinamento; tradução de João Batista Kreuch. 9ª edição, Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011. Pág. 107

Abre-se um dos conjuntos de três anéis ao custo de 6 centavos (2 para cada anel aberto). Estes são usados para interligar entre si os outros três conjuntos que sobraram, ao custo de fechamento de 9 centavos.

Fonte: Elaboração própria

O quadro 60 apresenta a metodologia do jogo, seu objetivo, materiais necessários para a sua aplicação, tempo aproximado de duração e número recomendado de participantes.

O quadro a seguir, deve ser utilizado para realizar as anotações referente as observações durante a resolução do jogo.

**Quadro 61: Observações do jogo “O problema do colar econômico”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo se analisou a situação antes de iniciar as tentativas?		
Houve um líder?		
Houve sensação de incapacidade?		
O grupo foi criativo?		

Fonte: Elaboração própria

Os itens do quadro 61, deverão ser observados e anotados pelo facilitador, durante a aplicação do jogo.

### **3.5.6 Vigésimo quarto estratagema: Pedir o direito de passagem para atacar Kouo**

*O duque Kien do país de Tsin pediu ao pequeno principado de Yu, o direito de passagem para as suas tropas, a fim de invadir o reino de Kouo. Para essa estratégia, o Rei de Tsin foi aconselhado por Hsin que oferecesse ao príncipe de Yu, o mais belo jade e sua linda carroça conduzida por 4 cavalos, em troca do direito de passagem. O Rei protestou, pois, o jade era uma jóia de família e os cavalos, os melhores corcéis. Mas foi convencido, porque recebeu garantias de que esses pertences, só mudariam de depósito, e não haveria do que se lamentar. Assim foi feito, e o príncipe de Yu, atraído pela pedra e pelos cavalos, apressou-se em aceitar a proposta. Entretanto, foi advertido por seu conselheiro para que resistisse à tentação, porque os países de Yu e Kouo eram como dois ossos do maxilar, que se apoiam um no outro, e se as tropas de Tsin passarem, a queda de Yu seguiria a de Kouo. Lamentavelmente, o príncipe de Yu não deu ouvidos a esse conselho e concedeu a petição ao Rei de Tsin, que atacou Kouo e venceu-o. Três anos depois, o Rei de Tsin recrutou um novo exército e na volta de Kouo, investiu contra Yu e anexou-o. Como prometera, Hsin apresentou-se ao Rei de Tsin com o jade em uma mão e os cavalos seguros pela rédea na outra mão.*

*Anônimo Chinês<sup>155</sup>*

A questão principal do estratagema, não é tanto conquistar a vitória, que de todo modo já está conquistada, mas concluí-la com o mínimo custo, sem nem precisar travar um combate.

#### **3.5.6.1 Jogos de Empresa e Simulação: Sudoku a três**

O vigésimo quarto estratagema destaca que é melhor que a vitória ocorra sem precisar travar um combate, mas observa-se também que, enquanto um Rei acatou um conselho, o outro não deu ouvidos. Percebe-se a importância da humildade para se conduzir uma administração. O Jogo em questão, faz um exercício entre competição e colaboração, para análise de qual dessas posturas, produzem ao final e sob pressão de tempo, melhores resultados.

---

<sup>155</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 108

### Quadro 62: Sudoku a três<sup>156</sup>

Objetivo	Explorar fatores associados com colaboração, estratégia e competição entre três pessoas
Participantes	Máximo 30 pessoas
Tempo	30 minutos
Material	Lápis, borracha, apito e material impresso do quebra-cabeça 1 e 2
Procedimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Organize os participantes em grupos de três pessoas. Caso sobrem 1 ou 2 pessoas, peça-lhes que atuem como observadores</li> <li>2) Distribua as cópias do primeiro quebra-cabeça e explique que existem 9 blocos de 3 por 3 quadrados, com linhas grossas indicando seus limites. Cada bloco tem vários quadrados preenchidos com números e outros em branco</li> <li>3) A missão de cada componente do grupo é se revezar para escrever um número de 1 a 9, em qualquer quadrado em branco</li> <li>4) Há 30 quadrados em branco no quebra-cabeça e cada participante irá escrever o total de 10 números</li> <li>5) Apresente o exemplo e esclareça que a linha número cinco está incorreta, porque o número 5 apareceu duas vezes, e está faltando o número 6. Já a linha 1 está correta, porque os 9 números foram distribuídos sem repetir nenhum deles</li> <li>6) A coluna E está incorreta, porque o número 9 apareceu duas vezes, e está faltando o número 1. Já a coluna A está correta, porque os 9 números foram distribuídos, sem repetir nenhum deles</li> <li>7) O bloco, formado do centro está correto, porque contém todos os nove números (de 1 a 9) e nenhum número está repetido. Já o bloco do canto inferior direito está incorreto, porque o número 7 se repete e está faltando o número 6.</li> </ol> 

<sup>156</sup> THIAGARAJAN, Sivasailam. 100 jogos favoritos de Thiago. Tradução: Jefferson Azevedo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, pág.137

1ª fase – competição entre os membros do grupo

- a) Um dos componentes será chamado de Controlador de linha, deve escrever um número no quebra-cabeça de maneira que forme linhas corretas.
- b) Outro componente do grupo será chamado de Controlador de coluna, que deve escrever no quebra-cabeça, os números de 1 a 9, de modo que forme colunas corretas.
- c) Finalmente, o terceiro componente do grupo será chamado de Controlador de blocos e assim, quando for a sua vez, deve escrever um número no quebra-cabeça de maneira que forme blocos corretos.
- d) Dê um tempo de sete minutos para cada grupo realizar a atividade, lembrando aos participantes que as três pessoas em cada grupo, irão se revezar para escrever qualquer número de um dígito em um quadrado em branco.
- e) Quando uma linha, coluna ou bloco, for preenchido corretamente, o controlador apropriado pontua
- f) Ao final do tempo programado, apite para indicar o encerramento do Jogo. Solicite aos grupos que verifiquem as linhas, colunas e blocos preenchidos e informem se algum deles está correto.
- g) O participante com mais pontos, será parabenizado.
- h) Apresente a solução

		Colunas								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
Linhas	1	2	5	4	3	1		9	8	6
	2				4		2			
	3	7	9	3			6	4	2	1
	4	5	3	1			9	6	4	7
	5	4	6	7	1	3	5			
	6				7			1	5	3
	7		7	9		2	8	5	1	
	8		1	2			3	8	7	
	9		4	5		7	1	3	6	

Solução

		Colunas								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
Linhas	1	2	5	4	3	1	7	9	8	6
	2	1	8	6	4	9	2	7	3	5
	3	7	9	3	8	5	6	4	2	1
	4	5	3	1	2	8	9	6	4	7
	5	4	6	7	1	3	5	2	9	8
	6	9	2	8	7	6	4	1	5	3
	7	3	7	9	6	2	8	5	1	4
	8	6	1	2	5	4	3	8	7	9
	9	8	4	5	9	7	1	3	6	2

2ª fase: cooperação entre os membros do grupo

- Distribua o segundo quebra-cabeça e informe aos participantes que terão a oportunidade de jogar de modo cooperativo, garantindo a pontuação máxima de 9 pontos por jogador.
- Ao final do tempo programado, apite para indicar o encerramento do Jogo, apresente a solução do quebra-cabeça e solicite que todos confirmem as suas respostas
- Pergunte aos grupos: “É mais difícil criar uma estratégia colaborativa do que uma competitiva?”

		Colunas								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
Linhas	1	5	6		8	9	1	4	3	
	2	7	9		4		3	6		8
	3	8	3						1	2
	4	3	2	6	7	1	9	5	8	4
	5				2	4		3	6	9
	6	9	4	5		6	8	2	7	1
	7	4		3		8				6
	8	6		7	9	3	4		2	5
	9	2		9			6	1	4	3

Solução

		Colunas								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
Linhas	1	5	6	2	8	9	1	4	3	7
	2	7	9	1	4	2	3	6	5	8
	3	8	3	4	6	5	7	9	1	2
	4	3	2	6	7	1	9	5	8	4
	5	1	7	8	2	4	5	3	6	9
	6	9	4	5	3	6	8	2	7	1
	7	4	5	3	1	8	2	7	9	6
	8	6	1	7	9	3	4	8	2	5
	9	2	8	9	5	7	6	1	4	3

Discussão

- A colaboração resulta em maiores ganhos
- A competição é contagiosa, pois uma vez que você estrague as chances de outras pessoas, elas provavelmente tentarão estragar as suas
- Os limites de tempo e prazos aumentam a tendência à competição

Fonte: Elaboração própria

As principais observações que devem ser analisadas no jogo “Sudoku a três” estão relacionadas a capacidade numérica, de colaboração, estratégia e resolução de problema.

### Quadro 63: Observações do jogo “Sudoku a três”

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo se expressou de forma trágica?		
O grupo se expressou de forma dramática?		
O grupo soube se camuflar?		
O grupo foi criativo?		

Fonte: Elaboração própria

Os itens do quadro 63 devem ser observados e anotados pelo facilitador, durante o jogo.

## 3.6 Estratagemas da guerra de conquista

### 3.6.1 Vigésimo quinto estratagema: Retirar a viga da cumeeira e substituir a coluna de sustentação

*Formações militares invertidas, regimentos mais inclinados ao combate, desviados, à espera que o adversário ceda por si mesmo, para intervir, segundo a tática definida de travar as rodas do carro. “Hoje trata-se menos de violentar os homens, que desarmá-los, reprimir suas paixões políticas, que suprimi-las, combater seus instintos que enganá-los, condenar suas ideias que lhes pregar uma peça apropriando-se delas. Serão do meu partido, sem o saber. Os que creem falar sua própria linguagem, falarão a minha, os que creem agitar seu próprio partido, agitarão o meu, os que creem marchar sob sua própria bandeira, marcharão sob a minha”.*

*Anônimo Chinês<sup>157</sup>*

A aplicação do estratagema no campo da guerra é bastante limitada, em compensação, ele tem um dos usos mais fecundos nas esferas policial, política, econômica e social, com o uso da técnica da introdução de um infiltrado.

<sup>157</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 113



### 3.6.1.1 Jogos de Empresa e Simulação: Quebra-cabeças muito desafiadores

De acordo com diversos filmes veiculados no cinema e televisão, um agente infiltrado é geralmente recrutado para entrar em uma organização e, após ganhar a confiança, ter acessos a documentos importantes, para quem o enviou. À medida que o infiltrado obtém informações, necessita transmiti-las ao seu recrutador. Entretanto, é necessário que essa mensagem não levante suspeitas, pois correria o risco de ser descoberto. O jogo proposto, permite que se desenvolva essa habilidade em escrever e decifrar mensagens criptografadas.

**Quadro 64: Quebra-cabeças muito desafiadores<sup>158</sup>**

Objetivo	Permitir que se desenvolva a habilidade na arte de decifrar mensagens criptografadas, desenvolver a atenção, percepção e lógica.
Participantes	Máximo 50
Tempo	10 minutos
Material	Papel, lápis, borracha e flipchart
Procedimento	<p>a) Forme grupos e entregue o quebra-cabeça, juntamente com o lápis e borracha</p> <p>b) Contextualize uma situação em que todos tem a missão de desvendar mensagens criptografadas, enviadas por pessoas infiltradas</p> <p><u>Mensagem nº 1</u></p> <p>Decodifique a frase a seguir e descubra a frase que diz respeito ao livro O Código Da Vinci de Dan Brown:</p> <p>L HVMSLI V LH ZKLHGLOLH MZ KRMGFIZ</p> <p>Resposta:</p> <p>O método de codificação é escrever o alfabeto em duas linhas, como indicado abaixo, de modo que na mensagem, por exemplo, o L se torna O e vice-versa.</p> <p>O SENHOR E OS APÓSTOLOS NA PINTURA</p> <p><u>Mensagem nº 2</u></p> <p>A cifra de Polybius foi inventada por um escritor grego, no século II a.C. Com o auxílio da tabela, decifre a citação:</p> <p>51 33 11 45 15 32 11 22 43 11 34 14 15 21 11 56 51 33 21 24 32 33 15 43 51 24 33 14 51 11 44 52 15 56 15 44 41 24 35 43 44 11 33 51 15 32 22 35 32 14 53 55 34</p>

<sup>158</sup> CARTER, Philip J. 250 códigos de quebrar a cabeça. Tradução Martha Malvezzi. São Paulo: Madras, 2007, pág. 80

A	B	C	D	E	#
F	G	H	I	J	#
K	L	M	N	O	#
P	Q	R	S	T	#
U	V	W	X	Y	Z

Resposta:

Cada letra representa sua posição na tabela, como indicado:

	1	2	3	4	5	6
1	A	B	C	D	E	#
2	F	G	H	I	J	#
3	K	L	M	N	O	#
4	P	Q	R	S	T	#
5	U	V	W	X	Y	Z

Assim, por exemplo, a letra B é representada pelo número 12, porque está na primeira linha e na segunda coluna; a letra R é representada pelo número 43, porque está na quarta linha e na terceira coluna. A mensagem decodificada é:

Uma TELA GRANDE FAZ UM FILME RUIM FICAR DUAS VEZES PIOR  
Samuel Goldwyn

Mensagem nº 3

Decodifique a importante informação que deverá dar suporte a tomada de decisão sobre um possível ataque:

&	P	A	@	3	E	8	C	S
L	#	5	A	O	%	M	V	P
E	S	H	2	\$	D	T	&	7
A	F	1	E	U	M	Z	4	O
R	6	P	\$	#	S	A	X	N
N	T	*	E	A	O	2	F	5
3	R	L	W	M	+	=	K	D
I	<	P	1	H	S	M	7	*
J	O	>	P	H	4	A	7	A

Resposta:

Em cada linha, pegue as letras indicadas pelos números. Por exemplo, a primeira linha contém os números 3 e 8, portanto, pegue a terceira e a oitava letras (A e C), naquela linha.

A COSTA ESTÁ LIMPA

	<p><u>Mensagem nº 4</u></p> <p>James Bond recebe ordens para ir a um determinado Estado americano com urgência. As ordens estão cifradas. Para qual Estado ele deve ir?</p> <p>1-3; 2-6; 3-5; 1-9; 4-7; 4-2; 1-6; 3-3; 4-9.</p> <p>Resposta:</p> <p>O primeiro número de cada par corresponde à letra do nome do segundo número do par; por exemplo, 1-3 (primeira letra do número três) T; 2-6 (segunda letra do número 6) E; 3-5 (terceira letra do número cinco) N e assim por diante, até formar o nome do Estado de TENNESSEE</p> <p><u>Mensagem nº 5</u></p> <p>Uma mensagem secreta foi escondida debaixo de um dos doces de uma determinada padaria. O agente infiltrado recebe uma ligação em que ouve 3,14. Qual foi o item escolhido?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Pudim de chocolate</li> <li>⇒ Torta de maçã</li> <li>⇒ Pão de iogurte</li> <li>⇒ Bolo de cenoura</li> </ul> <p>Resposta: o agente escolheu o <b>P</b>ão de <b>I</b>ogurte, cujas iniciais formam <b>PI</b> que corresponde ao valor de 3,14.</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria

As observações procuraram perceber quais métodos o grupo usava para aumentar a criatividade na arte de decifrar mensagens criptografadas e se ficou evidente o desejo de construir uma solução ou a discussão era dispersa.

**Quadro 65: Observações do jogo “Quebra-cabeças muito desafiadores”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo utilizou métodos diferentes que aumentaram a criatividade?		
O grupo mostrou o desejo de construir uma solução?		
As discussões do grupo foram dispersas?		

As habilidades de resolução de problemas foram aprimoradas?		
---	--	--

Fonte: Elaboração própria

O quadro 65 mostra a relação de itens que devem ser observados e anotados, durante a aplicação do jogo, pelo facilitador.

### **3.6.2 Vigésimo sexto estratégia: Apontar a amoreira para reprender a sófora**

*O duque Sse de Wei, mandou um de seus espiões atravessar a fronteira municipal, disfarçado de viajante. Como o aduaneiro estava criando dificuldades, o espião lhe ofereceu dinheiro e em troca disso, o funcionário o deixou partir. O duque mandou chamar o oficial e declarou com firmeza: “Um viajante passou por seu posto e você aceitou suborno, para que o deixasse passar”. Desde então, todos os funcionários do reino se encheram de temor, seguros de que nada escapava ao olhar penetrante do mestre!*

*Anônimo Chinês<sup>159</sup>*

Quando se está diante do inimigo com tropas teimosas, sob o comando de um oficial recém promovido, o chicote não as fará avançar e a promessa de recompensa só fará aumentar a desconfiança. Num caso como esse, é recomendado lançar um teste sutil, e ser inflexível e rigoroso na análise do resultado. Trata-se de tomar ascendência do comando, porque a guerra é ganha essencialmente na frente de batalha interna, quando se vence em primeiro lugar, a si mesmo. Em segundo lugar, os homens sob o comando, e por último, o inimigo.

#### **3.6.2.1 Jogos de Empresa e Simulação: Vencendo o medo**

Como descrito no vigésimo sexto estratégia, a primeira guerra a ser vencida está localizada no interior das pessoas, ou seja, a batalha interna. Associa-se a essa postura, a própria explicação que encontra-se no livro *A Arte da Guerra* que diz respeito ao sucesso ou não nas batalhas, pois se o soldado conhece a si mesmo e ao inimigo, não temerá uma centena de combates; se conhece a si, mas não ao inimigo, para cada vitória, haverá uma derrota; se não se conhece e nem ao inimigo, sucumbirá em todas as batalhas. Diante disso, o Jogo a seguir indica as posturas que se deve ter, para vencer os medos.

---

<sup>159</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratégias: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 117

**Quadro 66: Vencendo o medo<sup>160</sup>**

Objetivo	Desenvolver o controle do medo para a condução de reuniões
Participantes	Ilimitado
Tempo	10 minutos
Material	Folha de papel em branco e caneta, 1 cópia do texto “Controlando os Nervos” para cada grupo, flipcharts
Procedimento	<p>a) Forme os grupos e comente que todas as pessoas que falam em público e conduzem reuniões, geralmente têm alguns medos e que sofrem para controlar os nervos</p> <p>b) Solicite que cada grupo liste todas as ideias, sugestões ou formas que encontram para controlar seus medos</p> <p>c) Os grupos devem ler os pontos discutidos por eles e o facilitador deverá anotá-los no flipchart</p> <p>d) Ao final das apresentações, o facilitador deve entregar o texto “Controlando os Nervos” para cada grupo de relacionar com as anotações que fez no flipchart</p> <p><u>Texto: Controlando os Nervos</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Vá com calma e relaxe. As pessoas desejam ouvi-lo</li><li>2) Respire fundo ao caminhar</li><li>3) Ensaie mentalmente a sequência de sua pauta</li><li>4) Imagine que tudo sairá como você deseja</li><li>5) Chegue cedo</li><li>6) Vista-se bem e tenha uma aparência profissional</li><li>7) Tente antecipar quais serão as perguntas</li><li>8) Revise todo o equipamento de apoio com antecedência</li><li>9) Crie um arranjo físico onde você se sinta confortável</li><li>10) Use as anotações que tiver preparado</li><li>11) Não faça leitura do texto</li><li>12) Estabeleça credibilidade no início da reunião</li><li>13) Esclareça por meio de um resumo, os eventos e os tópicos</li><li>14) Motive o grupo a querer ouvi-lo</li><li>15) Use estímulos mentais na abertura</li><li>16) Pratique sua apresentação com antecedência</li><li>17) Use seu nervosismo para aprimorar a apresentação</li><li>18) Movimente-se</li></ol>

<sup>160</sup> KROEHNERT, Gary. Jogos para treinamento em recursos humanos. Tradução: David Aparício. Revisão de texto: Maria Renata Seixas Brito. São Paulo: Editora Manole, 2001, pág. 96

<p>19) Aqueça as cordas vocais antes de começar</p> <p>20) Mantenha contato visual com todos os seus expectadores</p> <p>21) Procure estar confortável com o arranjo de seu material de apoio</p> <p>22) Pratique, utilizando o material de apoio</p> <p>23) Pesquise e conheça bem o tema</p> <p>24) Faça exercícios isométricos, por exemplo:</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>25) Lembre-se que há limites para o tempo, durante o qual o público permanecerá atento</p> <p>26) Descubra com antecedência qual será o seu público</p> <p>27) Admita os seus erros</p> <p>28) Mostre-se sempre com entusiasmo</p> <p>29) Desenvolva seu próprio estilo de apresentação</p> <p>30) Procure conseguir feedback da sua apresentação</p> <p><u>Discussão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguém já tentou alguma vez utilizar alguns desses métodos?</li> </ul>
---

Fonte: Elaboração própria

O Jogo deve proporcionar uma reflexão sobre as diversas maneiras que existem, para exercitar o controle do medo de falar em público. Diante disso, deve-se observar se os participantes permanecem tensos, relaxados ou nervosos e a capacidade de se manter calmo e seguro.

**Quadro 67: Observações do jogo “Vencendo o medo”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo permaneceu tenso durante o Jogo?		
O grupo soube controlar o nervosismo?		
O grupo apresentou calma diante das perspectivas?		
O Jogo proporcionou mais segurança ao grupo?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 67 apresenta os principais itens relacionados ao jogo, que devem ser observados e anotados pelo facilitador.

### 3.6.3 Vigésimo sétimo estratagema: Bancar o simplório, mas não o louco

*Na época de Song, as populações eram muito supersticiosas e o general Wou-tsing, aproveitando esta ocasião, anunciou às suas tropas que a vitória não dependeria deles. Juntou cem moedas e em alta voz clamou: “Se uma grande vitória deve ser concedida a mim, então todas as moedas cairão de face”. Com os olhos dos homens fixos nele, lançou as moedas no ar que caíram de face. Logo, centenas de milhares de braços se ergueram em sinal de vitória, enquanto um urro de alegria saídos de todos os peitos, fazia estremecer os campos e os bosques. Exultante, o general ordenou que pegassem pregos e fixassem as moedas no lugar onde haviam caído. Em seguida, ele mesmo cobriu tudo com um lençol e declarou que as moedas ficariam à espera do retorno vitorioso das tropas. Ao retornar vitorioso, o general retirou as moedas que estavam pregadas no chão e seus oficiais descobriram que elas tinham duas faces”.*

Anônimo Chinês<sup>161</sup>

Os grandes homens de guerra, antes de pôr em marcha as engrenagens de seus planos, permanecem imóveis e prostrados como tolo. Este comportamento pode ser associado às seguintes metáforas: “Antes de atacar, a ave de rapina voa baixo e dobra as asas; antes de se arremessar contra a presa, a fera baixa as orelhas e encurva a espinha”.

#### 3.6.3.1 Jogos de Empresa e Simulação: Epigramas

É curioso observar como o general Wou-tsing do vigésimo sétimo estratagema fez para motivar as suas tropas, e percebe-se a importância que uma liderança otimista, exerce em seus comandados. O Jogo a seguir apresenta um teste denominado autodiagnose para investigar nos participantes, sobre o papel da liderança. Apresenta também, como auxílio ao pensamento estratégico, alguns epigramas.

#### Quadro 68: Epigramas<sup>162</sup>

Objetivo	Refletir sobre princípios importantes de liderança e desenvolver a criatividade
Participantes	30 pessoas
Tempo	30 minutos

<sup>161</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 122

<sup>162</sup> THIAGARAJAN, Sivasailam. 100 jogos favoritos de Thiagi. Tradução: Jefferson Azevedo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, pág. 164

Material	Folha da auto-diagnose para cada membro, canetas ou lápis
Procedimento	QUESTIONÁRIO DE AUTODIAGNOSE
	Entre cada grupo de três afirmações, escolha uma que mais se ajuste a você!
	<b>1) Quando estou com outras pessoas, tenho tendência a:</b>
	a) Bater um papo informal
	b) Supervisionar o trabalho
	c) Fazer confidências
	<b>2) A respeito de amizades, eu prefiro:</b>
	a) Ter um grande círculo de relações de amizades
	b) Ter pessoas que precisam de mim
	c) Ter poucas amizades, mas profundas
	<b>3) Me considero melhor em:</b>
	a) Receber visitas
	b) Dar conselhos
	c) Ouvir confidências
	<b>4) Geralmente, esperam de mim:</b>
	a) Estabelecer contatos com pessoas diversas
	b) Decidir o que deve ser feito
	c) Harmonizar conflito
	<b>5) Gosto mais de:</b>
	a) Contar com a companhia de outros
	b) Contar com a orientação de outros
	c) Contar com a intimidade de outros
	<b>6) Considero mais importante:</b>
	a) Ser conhecido
	b) Ser respeitado
	c) Ser amado
	<b>7) Fico mais satisfeito quando:</b>
	a) Faço parte de uma equipe anônima
	b) Faço parte de uma elite reconhecida
	c) Faço parte de um grupo de amigos íntimos
	<b>8) Quando estou num grupo novo, procuro:</b>
	a) Saber quem são os outros
	b) Saber quem vai dirigir os trabalhos e quais são as regras
	c) Estabelecer amizade com um ou dois membros simpáticos
	<b>9) O mais importante num grupo é:</b>
	a) A comunicação com todos
	b) Supervisão competente



	c) Clima de amizade
	<b>10) Numa discussão de grupo, minha inclinação é:</b>
	a) Não me envolver
	b) Dar apoio ao líder
	c) Estimular os mais tímidos
	Discussão dos epigramas: “Chefe domina, líder influencia” (J. Gonçalves); “O êxito pode colocar o líder dentro de uma cerca, tornando-o insensível. É aí que a sua liderança perde o sentido” (J. Gonçalves)

Fonte: Adaptado de Jalowitzki<sup>163</sup>

As observações levaram em conta a capacidade que o grupo teve para compreender princípios importantes de liderança e desenvolver a habilidade de ser criativo, ao criar reflexões sobre o importante papel de liderar.

O quadro a seguir, apresenta a interpretação da autodiagnose, que deve ser lida e discutida com os participantes do jogo. Some quantas alternativas “a”, “b” e “c” foram assinaladas. A letra que mais predominou é sua maior característica, sendo:

#### Quadro 69: Análise dos resultados da autodiagnose

<b>LETRA A</b>	São pessoas geralmente populares, de relacionamento fácil, mas tendem a não se envolverem
<b>LETRA B</b>	São pessoas com fortes características de liderança e que almejam funções de comando e exercício de poder
<b>LETRA C</b>	São pessoas que costumam ter relações não extensas, mas com profundidade

Fonte: Jalowitzki<sup>164</sup>

De acordo com o resultado da autodiagnose, o facilitador deverá promover uma reflexão dos pontos fortes e fracos da equipe.

No quadro 70, o facilitador deve anotar as observações durante as discussões:

#### Quadro 70: Observações do jogo “Epigrama”

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
Houve a compreensão dos princípios de liderança?		
O grupo foi criativo e criou reflexões?		

<sup>163</sup> Jalowitzki, Marise. Jogos e técnicas vivenciais nas empresas: guia prático de dinâmica de grupo. 3ª ed. São Paulo: Madras, 2007. Pág. 40 a 42

<sup>164</sup> Ibidem

O grupo compreendeu e concordou com as colocações?		
O grupo manteve o bom humor?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 70 deve ser avaliado e comentado pelo facilitados, aos participantes.

### 3.6.4 Vigésimo oitavo estratagema: Retirar a escada depois de fazer o outro subir no telhado

*O Tcheou oriental queria se lançar na cultura irrigada de arroz, porque os lucros eram mais elevados do que os do trigo. Seu vizinho rival, o Tcheou ocidental, com o qual estava em conflito e que controlava o curso do rio, negava-lhe água. Sou Tai que estava de passagem por Tcheou oriental, percebendo a angústia do reino, prometeu tratar do caso. Foi até o Tcheou ocidental e propôs a liberação da água para Tcheou oriental, em troca de aprender a cultivar arroz também. Uma vez adotado a agricultura do arroz, bastaria Tcheou ocidental cortar a água do Tcheou oriental para arruinar sua economia. Quanto Tcheou oriental foi comunicado de que receberia a água para o cultivo de arroz, planejou juntar o excedente dos lucros, para recrutar as tropas e atacar o vizinho. Sou Tai foi generosamente recompensado por ambos!*

Anônimo Chinês<sup>165</sup>

Quando o homem de guerra leva suas tropas para o combate, é como se retirasse a escada de seus pés, depois de tê-los feitos subir em cima de um muro. Assim, genericamente, o plano de retirar a escada, remete à própria função do progresso como meio de subjugar o homem. De fato, o progresso é realmente a escada que o homem sobe cada vez mais alto, pretensamente para desfrutar de vantagens maravilhosas, mas que o impede de retornar, como se cada degrau, que corresponde a uma invenção tecnológica, fosse serrado, por esse aperfeiçoamento técnico, não restando outra alternativa, se não, seguir em frente.

#### 3.6.4.1 Jogos de Empresa e Simulação: O que as pessoas querem

Percebe-se que o papel de Sou Tai em ambos os reinos em que transitou, foi exercer uma falsa oposição, porque sabia exatamente o que os Reis queriam. Assim, para realizar um planejamento bem-sucedido, é necessário conhecer o que as pessoas no entorno querem para si. O Jogo apresentado, leva a uma reflexão sobre as diferentes percepções das pessoas e o grau de importância em suas vidas.

#### Quadro 71: O que as pessoas querem?<sup>166</sup>

<sup>165</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 127

<sup>166</sup> KROEHNERT, Gary. Jogos para treiname

Objetivo	Verificar quais são as diferentes percepções das pessoas e o grau de importância na “escada” da vida																																														
Participantes	Máximo 30 pessoas																																														
Tempo	20 minutos																																														
Material	Caneta ou lápis, folha impressa e flipchar																																														
Procedimento	<p>a) Forme os grupos</p> <p>b) Solicite que preencham a coluna “sua classificação”, de acordo com a ordem de importância que o grupo decidir</p> <p>c) Coloque o número 1 para o item que considera o mais importante e 10 para o item que considera menos importante</p> <p>d) Após o tempo estabelecido, apresente no flipchart, o resultado de uma pesquisa prévia, sobre como os gerentes classificam as atividades que constam na folha que receberam</p> <p>e) Em seguida, apresente a classificação prévia dos empregados, a respeito dos itens discutidos</p> <p>Pesquisa: O que as pessoas querem?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Motivações</th> <th>Sua classificação</th> <th>Classificação dos Gerentes</th> <th>Classificação dos Empregados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dinheiro</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabalho interessante</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reconhecimento</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Segurança no trabalho</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ser parte do time</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Promoção</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Simpatia em caso de problemas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Condições de trabalho</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Lealdade da empresa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tato quanto a disciplina</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Discussão</u></p> <p>* Alguém não ficou surpreso com os resultados? Por quê?</p>			Motivações	Sua classificação	Classificação dos Gerentes	Classificação dos Empregados	Dinheiro				Trabalho interessante				Reconhecimento				Segurança no trabalho				Ser parte do time				Promoção				Simpatia em caso de problemas				Condições de trabalho				Lealdade da empresa				Tato quanto a disciplina			
Motivações	Sua classificação	Classificação dos Gerentes	Classificação dos Empregados																																												
Dinheiro																																															
Trabalho interessante																																															
Reconhecimento																																															
Segurança no trabalho																																															
Ser parte do time																																															
Promoção																																															
Simpatia em caso de problemas																																															
Condições de trabalho																																															
Lealdade da empresa																																															
Tato quanto a disciplina																																															

Fonte: Elaboração própria

nto em recursos humanos. Tradução: David Aparício. Revisão de texto: Maria Renata Seixas Brito. São Paulo: Editora Manole, 2001, pág. 57

Os itens observados durante o Jogo devem envolver a facilidade que o grupo demonstra em comunicar o próprio pensamento, e se as mensagens são objetivas, neutras ou carregadas de emocionalidade.

**Quadro 72: Observações do jogo “O que as pessoas querem”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo soube expressar seu próprio pensamento?		
As mensagens eram objetivas?		
Houve neutralidade durante o Jogo?		
Ocorreram demonstração de emoções?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 72 pertence ao facilitador, que deverá utilizá-lo durante a aplicação do jogo, pois traz os principais itens a serem observados sobre o comportamento dos participantes.

**3.6.5 Vigésimo nono estratagemas: Cobrir as árvores de flores**

*O rei Chu interrogou seus ministros, se temiam Tchao. Após um silêncio geral, o rei ouviu a seguinte fábula, contada por Kiang, que era um dos seus conselheiros: “Depois de ter se fartado com muitos animais, um tigre agarrou uma raposa. A raposa perguntou a ele se teria a audácia de comer o rei dos animais e se não acreditasse em sua afirmação, poderia acompanhá-la que veria como a multidão de bichos da floresta, correriam assustados ao vê-la chegando. Naturalmente, todos os animais fugiam assim que eles se aproximavam e o tigre não entendeu que os animais fugiam por causa dele, não por causa da raposa”. Assim, Kiang mostrou ao rei que as províncias de Tchao temiam seus soldados, que somavam uma força militar de um milhão de encouraçados, distribuídos em uma terra de cinco mil léguas de comprimento, exatamente como na fábula, em que os animais temem o tigre, não a raposa.*

...

*Para reunir talentos na corte do pequeno Estado de Yen, o sábio Vigote contou ao Rei uma parábola em que um soberano de um determinado reinado, sonhava em ter um cavalo fabuloso, capaz de transpor mil léguas em um dia e para isso, ofereceu mais de mil moedas de ouro para quem o encontrasse. Tal era o tamanho da ansiedade do soberano, que o Mestre-*

*de-cerimônias se propôs em cuidar do caso, e após longas e pacientes buscas, achou ter descoberto o animal. No entanto, ao chegar ao local, a maravilhosa montaria estava morta. Mesmo assim, o Mestre-de-cerimônias comprou a cabeça do animal por quinhentas moedas de ouro e levou-a ao Estado de Yen. A reação do Rei foi imediata e aos gritos, dizia que não queria um cavalo morto e ainda, pagar um preço alto daquele, era dilapidar os tesouros dele, e ameaçou jogar o velho criado num calderão de óleo fervente. Imediatamente, o Mestre-de-cerimônias apresentou ao Rei a observação de que, se ele estivesse disposto a pagar por um corcel morto, a quantia de quinhentas moedas de ouro, quanto não pagaria por um cavalo vivo? Depois disso, todos os habitantes do império, na esperança de uma recompensa fabulosa, se desdobraíram para trazer ao Rei, os melhores corcéis. E assim aconteceu! Não demorou um ano para que o soberano se tornasse proprietário das três melhores montarias do universo.” Depois de lhe contar esta parábola, o sábio Vigote disse ao Rei que se ele quisesse atrair homens notáveis, deveria começar a celebrar o próprio Vigote, que não passava de um cadáver de um grande homem. E todos pensarão que se um velho como Vigote, poderia obter as mais altas dignidades em memória de seus méritos passados, a que honrarias não poderão aspirar os sábios em plena posse de suas faculdades? E foi assim que o Rei de Yen conseguiu receber em sua corte, os letrados mais notáveis e as mentes mais brilhantes da época, acolhendo todos os estrangeiros competentes.*

*Anônimo Chinês<sup>167</sup>*

Ainda que determinada árvore não tenha flores, ela poderia tê-las. No plano militar, isso consiste em dispor os elementos de elite no meio dos regimentos aliados, para reforçar sua potência e impressionar o oponente, com essa demonstração de força marcial.

### 3.6.5.1 Jogos de Empresa e Simulação: Mentirosos

O viséximo novo estratagema traz duas histórias interessantes, onde a primeira, a raposa se fez passar pelo tigre e a segunda, houve grande recompensa por uma cabeça de animal. Ambas associam, ao mesmo tempo, atitudes de coragem, paciência e astúcia para resolver problemas. Os Jogos a seguir, mostram situações em que, mesmo tendo o risco de 50% de errar em uma decisão, pode-se, com os elementos disponíveis, a análise do cenário e da atuação dos envolvidos, solucionar o problema.

#### Quadro 73: Mentirosos<sup>168</sup>

Objetivo	Desenvolver o raciocínio lógico e verbal. Estimular a astúcia, o talento e buscar alternativas e soluções para um problema
Participantes	20 pessoas

<sup>167</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 131

<sup>168</sup> BATLLORI, Jorge. Jogos para treinar o cérebro. Tradução de Fina Iñiguez – 13ª edição. São Paulo: Madras, 2017, pág. 132

Tempo	10 minutos
Material	Flipchart, folha impressa, caneta ou lápis
Procedimento	<p>a) Organizar os grupos e entregar a folha impressa, juntamente com a caneta ou lápis. Após o tempo determinado, apresentar no flipchart a solução.</p> <p><u>Jogo nº 1</u></p> <p>Pacho é um funcionário maravilhoso, mas tem o defeito de mentir todas as segundas, terças e quartas-feiras. Seu amigo que trabalha no mesmo setor, mente às quintas, sextas e sábados. Outro dia, durante o horário do almoço, um dizia ao outro “Ontem foi um dos dias em que eu menti” e Ricardo respondeu “Pois ontem também foi para mim, um dos dias em que eu menti”. De qual dia da semana estavam falando, já se referiam ao mesmo dia?</p> <p>Resposta:</p> <p>Os únicos dias em que Pancho pode dizer “ontem menti” são as segundas e as quintas, ou seja, mentindo na segunda e falando a verdade na quinta. Os únicos dias que Ricardo pode dizer a mesma coisa, são quintas e domingos. Mentindo às quintas e dizendo a verdade aos domingos. Portanto, o único dia em que os dois coincidem é quinta-feira.</p> <p><u>Jogo nº 2</u></p> <p>Um homem foi condenado a morte por um crime cometido. O juiz pediu a ele que dissesse uma frase para escolher a forma pela qual seria executado. Se a frase que ele dissesse fosse verdadeira, morreria na cadeira elétrica e se fosse falsa, morreria enforcado, pois a lei naquele país só permite esses dois tipos de execução. O homem pronunciou uma frase e foi salvo da condenação. Qual foi essa frase?</p> <p>Resposta:</p> <p>Ele disse “serei enforcado”. Se o enforcassem não cumpririam o pedido, porque teria dito a verdade. Se o executassem na cadeira elétrica, significaria que teria mentido. Portanto, deixou-o ir embora em liberdade.</p> <p><u>Jogo nº 3</u></p> <p>No Parlamento da Dinamarca só existem dois partidos políticos: os tradicionais (que sempre dizem a verdade) e os hiperócratas (que sempre mentem). Ao encontrar dois dos membros do partido, perguntou-se a um deles, a qual partido pertencia, ao que respondeu “Pelo menos um de nós dois é um hiperócrata”.</p> <p>Pergunta-se: qual é o partido que ele pertence?</p> <p>Resposta:</p> <p>O que respondeu é, sem dúvida, do partido tradicional, pois diz a verdade.</p> <p><u>Discussão:</u> À medida que Jogos aconteceram, o raciocínio foi aprimorado?</p>

Fonte: Elaboração própria

Deve ser observado a capacidade que o grupo demonstra para desenvolver um raciocínio lógico e se expressar de forma verbal. Também é importante considerar se há busca de alternativas para a resolução de problemas e coesão nas ideias.

**Quadro 74: Observações do jogo “Mentirosos”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
Houve uma sequência lógica na resolução do problema?		
O grupo soube se expressar de forma verbal?		
O grupo buscou alternativas diferentes?		
Houve coesão nas ideias apresentadas?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 74 apresenta os itens que devem ser observados e anotados pelo facilitador, durante a aplicação do jogo.

**3.6.6 Trigésimo estratagema: Passar de convidado a dono do lugar**

*Savarus era um advogado de negócios e seu plano era pôr os pés nos salões dos grandes comerciantes da cidade, para que, depois de conquistar a burguesia, se elegeesse a deputado. Porque tinha uma visão política, planejava comandar o destino do partido e dessa base territorial, obter a mão da princesa Solderini, a quem amava. Mas o que Savarus não contava, era que, ao ganhar um processo da diocese contra a cidade, e conseqüentemente, contra o seu partido, se viu com mais apoio dos seus inimigos do que dos correligionários. Além disso, uma jovem de 17 anos tramou contra ele, pois tinha ciúmes da princesa e Savarus a ignorava. Enfim, sua derrota veio das intrigas subterrâneas de seus comparsas e do amor secreto de uma menina.*

Anônimo Chinês<sup>169</sup>

De acordo com o comentário do trigésimo estratagema, ir de hóspede a dono do lugar, é um progresso que se faz pouco a pouco. Essa ideia associada ao jogo a seguir oferece a oportunidade para os participantes observarem os resultados obtidos quando

<sup>169</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 136

não estão organizados e depois organizados, desenvolvendo a mentalidade de melhoria contínua.

### 3.6.6.1 Jogos de Empresa e Simulação: Dança Sioux

**Quadro 75: Dança Sioux**<sup>170</sup>

Objetivo	Integração, sinergia, ajuda mútua e motivação
Participantes	20 pessoas
Tempo	15 minutos
Material	Flipchart e aparelho de som e música..., extensão, adaptador
Procedimento	<p>a) Os participantes devem ficar em pé e em círculo para participarem de uma dança</p> <p>b) O facilitador estende as mãos, sendo que a direita é para dar (palma para baixo) e a esquerda é para receber (palma para cima) e convida os participantes para fazerem o mesmo e darem as mãos.</p> <p>c) A música inicia e no ritmo mais lento, os participantes recebem as instruções de como devem dançar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Pé direito para frente, o pé esquerdo encosta nele</li> <li>⇒ Pé direito para trás, o pé esquerdo encosta nele</li> <li>⇒ Pé direito para a direita, o pé esquerdo encosta nele</li> </ul> <p>d) O facilitador repete e demonstra várias vezes, até que todos consigam acertar o ritmo “Frente, trás, lado”</p> <p>e) Quando todos se sentirem seguros, solicite que continuem dançando, mas de olhos fechados e em silêncio</p> <p>f) Solicite que ao abrir os olhos, cumprimentem os colegas apenas com um olhar</p> <p><u>Discussão</u></p> <p>a) Houve dificuldade ou facilidade para obter concentração?</p> <p>b) O que sentiu quando cumprimentou com o olhar?</p>

Fonte: Elaboração própria

Durante o jogo, deve-se observar se houve integração entre os componentes do grupo e ajuda mútua. Também necessita ser levado em consideração, qual era o comportamento inicial do grupo e se houve mudança nos elementos sinergia e motivação.

**Quadro 76: Observações do jogo “Dança Sioux”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não

<sup>170</sup> JALOWITZKI, Marise. Jogos e técnicas vivenciais nas empresas: guia prático de dinâmica de grupo. 3ª edição, São Paulo: Madras, 2007, pág.113.



A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
Houve integração entre os componentes do grupo?		
Ocorreu uma ajuda mútua durante o Jogo?		
O grupo se motivou para a realização do Jogo?		
Houve mudança de comportamento após o Jogo?		

Fonte: Elaboração própria

O comportamento dos participantes deve ser anotado pelo facilitador no quadro acima, durante a execução do jogo.

### 3.7 Estratagemas da guerra perdida

#### 3.7.1 Trigésimo primeiro estratagema: O estratagema das mulheres lindas

*Yeou-yu era um embaixador muito sábio do reino dos Jong, povo este, considerado bárbaro. O duque de Ts'in, após receber a sua visita, chamou o historiógrafo Leao e confidenciou sua preocupação em ter um sábio como um dos seus vizinhos e pediu um conselho. Leao explicou que os Jong eram povos que nunca haviam ouvido a música dos Reinos do Meio e o aconselhou a enviar uma orquestra ao seu príncipe, ao mesmo tempo em que convencesse a Yeou-yu a adiar o seu retorno, para livrar o príncipe de suas repreensões. O soberano aprovou o plano e enviou Leao ao rei dos Jong para presenteá-lo com duas trupes de oito músicos e interceder para que Yeou-yu permanecesse na corte. Muito empolgado, o Rei dos Jong dava banquetes e festas e passava o dia ouvindo a orquestra e se esqueceu de transferir o acampamento, ocasionando a morte de metade das tropas de cavalos e de bois. Yeou-yu permaneceu refugiado no Ts'in e após receber o título de ministro, forneceu todas as informações sobre a força militar dos Jong, como também sobre a topografia de seus territórios. Quando obteve todas as informações desejadas, recrutou as tropas, atacou os Jong, conquistou doze tribos e construiu um feudo de quatro mil léguas de comprimento.*

*Anônimo Chinês<sup>171</sup>*

Um exército se desfaz se o seu general for envolvido por suas próprias paixões ou comando sem vigor.

<sup>171</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 141

### 3.7.1.1 Jogos de Empresa e Simulação: Comunicação flex

Muitos poderiam ser os comentários sobre a estória do trigésimo primeiro estrategema, como por exemplo, a importância de ouvir conselhos com um espírito humilde, paciência para aguardar o momento certo de atuar e, nesse período de tempo, investir em estratégias que podem demandar pouco ou muitos recursos. A viabilidade desse conjunto de ações deverá ser analisada, como também, investigar se o resultado, uma vez, alcançado, corresponderá às expectativas iniciais. A leitura do estrategema, traz a reflexão de que, atitudes muitas vezes insignificantes que se tomam hoje, poderão ter um reflexo bastante negativo ou positivo num futuro próximo, que no caso da estória, foi negativo. Ou seja, um estrategista ou administrador, terá sempre em mãos a oportunidade de realizar qualquer tipo de ações, se o cenário lhe permitir. Entretanto, é importante analisar que o fato de poder fazer todas as coisas, incluem também aquelas que não convém.

Na estória do estrategema, nota-se que o sábio Yeou-yu e o Rei dos Jong foram envolvidos por músicas e banquetes e ao final, vencidos. O Jogo a seguir, procura descobrir qual a influência que a música tem nas pessoas.

#### Quadro 77: Comunicação flex<sup>172</sup>

Objetivo	Aumentar a flexibilidade de comunicação e treinar a retórica
Participantes	30 pessoas
Tempo	10 minutos
Material	Bola macia para cada grupo
Procedimento	a) Os participantes devem permanecer em pé e formar um círculo b) O facilitador, com a bola na mão, deve falar uma frase, jogar a bola a um dos participantes e se retirar da roda c) Essa pessoa pega bola e imediatamente fala uma frase diferente, mas que apresente a mesma mensagem e joga a bola para outro participante d) O processo se repete envolvendo todos do círculo e) O participante que hesitar por muito tempo, repetir uma frase anterior ou mudar de forma significativa o sentido da mensagem, será eliminado do Jogo f) O Jogo continua até restar apenas um participante, que será o vencedor Exemplo de frase: "Cala a boca!" <u>Discussão:</u> A dificuldade de pensar em uma retórica foi diminuindo com a prática?

Fonte: Elaboração própria

Os principais itens observados durante o Jogo, devem ser a capacidade de desenvolver a retórica e a flexibilidade na comunicação. É importante descobrir se ocorreram limitações e quais eram elas e se conseguiram superar, num processo de interação.

<sup>172</sup> THIAGARAJAN, Sivasailan. 100 jogos favoritos de Thiagi. Tradução Jefferson Azevedo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, pág. 40.

### Quadro 78: Observações do jogo “Comunicação flex”

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
Houve flexibilidade na comunicação?		
O grupo foi capaz de desenvolver a retórica?		
O grupo ficou limitado?		
Aconteceram processos de interação?		

Fonte: Elaboração própria

Os participantes serão observados pelo facilitador que, durante a aplicação do jogo, preencherá o quadro 78.

#### 3.7.2 Trigésimo segundo estratagema: O estratagema da cidade vazia

*Depois que os turcos atacaram os habitantes do oeste do rio Amarelo, saquearam e mataram Wang, o pavor se instalou no restante do povoado, pois tiveram medo que retornassem. Tendo sido nomeado censor de Koua, Tchang dispôs-se a reconstruir os muros da cidade à frente dos sobreviventes. Ao avistarem a estrutura sendo erguida, os bárbaros ameaçaram realizar uma nova intrusão. Pegos desprevenidos, sem meios de se defender, os homens atrás dos muros se entreolharam, com os rostos pálidos e abandonados de qualquer ardor combativo. Tchang percebeu que os bárbaros eram muito mais numerosos e que seus homens, enfraquecidos e machucados, seriam incapazes de se defender, lançando flechas ou pedras. Resolveu então, usar de astúcia e organizou um banquete sobre as muralhas, acompanhado de música, e soldados e oficiais participaram. Os bárbaros, suspeitando que a cidade se preparara para recebê-los, preferiram se retirar sem lutar.*

...

*Ao receber uma nova atribuição, Tsou Ting teve de enfrentar a ameaça conjugada de um ataque das tropas do Tch'eng meridional e de uma revolta popular. Diante disso, ordenou que os portões da cidade fossem escancarados e ordenou que os seus defensores descessem das muralhas e se sentassem nas ruas, impedindo a circulação das pessoas do reino. Mandou também calar cães e galos. Quando as tropas do Tch'eng se apresentaram diante dos muros da cidade, essa ausência de qualquer sinal de vida os desconcertou, pois entenderam que a cidade havia sido abandonada pelos moradores e se oferecia a eles, sem nenhuma defesa. Foi então que, por ordem de Tsou, todos os defensores começaram a gritar e a bater tambores, fazendo um grande estrondo. Os rebeldes, tomados de pânico, bateram em retirada!*

Deixa-se o vazio parecer vazio, de maneira que as hipóteses se criem de forma infinita. Para isso, é necessário não haver uma ordem rígida na guerra, e utilizar como estratégia, - em algumas situações em que não se encontra uma alternativa, o fato de se poder revelar os pontos fortes e os pontos fracos.

### 3.7.2.1 Jogos de Empresa e Simulação: Idade e dinheiro

Percebe-se que em ambas estórias do trigésimo segundo estratagema, a fraqueza foi usada como força, e os opositores, ao formularem hipóteses, resolveram não atacar. O Jogo a seguir, associado ao trigésimo segundo estratagema, estimula a imaginação dos participantes, de forma a se criarem hipóteses sobre como seria a metodologia dos cálculos mentais, para chegarem ao resultado exato.

**Quadro 79: Idade e dinheiro**<sup>174</sup>

Objetivo	Observar procedimentos, deduzir estratégias, desenvolver a lógica e os cálculos numéricos
Participantes	20 pessoas
Tempo	15 minutos
Material	Caneta, papel em branco, Jogo impresso e calculadora
Procedimento	<p>a) Organize o grupo em duplas</p> <p>b) Demonstre o primeiro Jogo e envolva a todos os participantes</p> <p>c) Em seguida, entregue o segundo Jogo para um dos componentes da dupla e solicite que o estude para propor e encaminhar ao seu colega</p> <p><u>1º Jogo: descobrir a idade e a quantidade de dinheiro no bolso</u></p> <p>1) Anote a sua idade</p> <p>2) Multiplique-a por 2</p> <p>3) Some 5 ao resultado</p> <p>4) Multiplique o resultado por 500</p> <p>5) Some a quantidade de dinheiro que tem no bolso (desde que seja menos de um mil reais)</p> <p>6) Subtraia 3758 do resultado obtido</p> <p>7) Some 1258</p>

<sup>173</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 144

<sup>174</sup> BATLLORI, Jorge. Jogos para treinar o cérebro: desenvolvimento de habilidades cognitivas e sociais. Tradução de Fina Iñiguez, 13ª edição. São Paulo: Madras, 2017, pág.121, 122

	<p>Dará um número de 5 dígitos, sendo que os dois primeiros correspondem à idade e os outros três, ao dinheiro que possui no bolso.</p> <p><u>2º Jogo: descobrir o número que calça e a idade</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Escreva o número que calça</li> <li>2) Multiplique-o por 2</li> <li>3) Some 5 ao resultado</li> <li>4) Multiplique essa soma por 50</li> <li>5) Some 1768 (válido para o ano 2019, acrescentar uma unidade por ano)</li> <li>6) Subtraia o ano do seu nascimento</li> </ol> <p>Dará um número de 4 dígitos, sendo que os dois primeiros correspondem ao número que calça e os dois últimos à idade</p> <p><u>Discussão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É possível montar um novo Jogo?</li> </ul>
--	--

Fonte: Elaboração própria

As observações que ocorrerem durante o Jogo, devem ser relacionadas a identificação da capacidade de seguir procedimentos, deduzir estratégias e realizar cálculos numéricos. Examina-se também a cooperação entre os componentes do grupo ou se houve a falta de tomada de posição que impediu que houvesse uma discussão fértil.

#### **Quadro 80: Observações do jogo “Idade e dinheiro”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo foi capaz de observar os procedimentos e deduzir estratégias?		
O grupo soube realizar os cálculos numéricos?		
Houve cooperação entre os componentes do grupo?		
Houve falta de posicionamento?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 80 deverá ser preenchido pelo facilitador, durante a aplicação do jogo, pois traz as principais observações sobre o comportamento dos participantes.

### 3.7.3 Trigésimo terceiro estratégia: O estratégia dos agentes regressados

*Sou Ts'in é um especialista em retórica que tenta fazer nome, colocando sua ciência a serviço da política e da diplomacia. Com essas habilidades, conseguiu se tornar primeiro ministro de seis Estados de uma só vez, trabalhando junto ao príncipe de Yen. Entretanto, não esperava que após o ataque das tropas de Ts'i, sua relação amorosa com a mãe do príncipe de Yen fosse descoberta, e temendo perder o crédito, Sou Ts'in conspira a ruína do Ts'i com o rei de Yen. Exilou-se junto ao rei Min à leste do reinado de Yen, atuando como agente duplo, no nível mais alto do Estado. Como obteve sucesso em influenciar uma política dispendiosa, alguns altos oficiais invejosos de suas habilidades, mandaram matá-lo. Sou Ts'in tinha um irmão, Sou Tai, que ofereceu seus serviços ao rei de Yen e assume a tarefa. Ao ser enviado ao Leste, como embaixador, ele consegue, como seu irmão mais velho, tomar o controle da política do país, para ameaçar o Norte. Após provocar uma guerra civil, conseguiu o pretexto ao Ts'i para se envolver nas questões internas do Yen. Sou Tai recebeu remuneração do Ts'i para servir como ministro ao rei Song e incitá-lo a invadir seus vizinhos e dar pretexto à potência oriental, para ocupar e em seguida, anexar o Song. Após essa anexação, formou-se uma coalizão de senhores contra o Ts'i, à frente da qual estava o Yen.*

Anônimo Chinês<sup>175</sup>

A espionagem é como a água: ela permite que um barco flutue, mas também é por causa dela, que os barcos viram e vão a pique. Do mesmo modo, é graça aos espões que os objetivos são realizados, mas também é por meio dos espões que se conhecem o fracasso e a ruína. Sun Tzu escreveu que existem cinco tipos de agentes:

- Agentes nativos: são recrutados entre o povo da região;
- Agentes internos: são recrutados entre os funcionários públicos;
- Agente regressado: é um agente inimigo cujos serviços são comprados;
- Agente sacrificado: é um espião encarregado de transmitir falsas informações aos serviços inimigos;
- Agente preservado: é um espião que deve retornar ileso, com informações.

#### 3.7.3.1 Jogos de Empresa e Simulação: Líderes x liderados

De acordo com o trigésimo terceiro estratégia, a retórica é muito útil e Sou Ts'in soube colocar essa habilidade a serviço da política e da diplomacia. Essa especialidade também é admirada nos administradores e o Jogo a seguir, procura desenvolver a retórica nos participantes, utilizando ideias simples e conhecidas.

---

<sup>175</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratégias: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 147

O Jogo proposto proporciona a oportunidade das pessoas que ocupam diferentes cargos, a conhecerem os pensamentos de outros que estão em uma posição hierárquica superior ou inferior. Ao obter a ciência dos direitos e deveres de cada cargo, todos poderão se preparar para a tomada de decisões para alcançar o resultado desejado.

**Quadro 81: Líderes x liderados<sup>176</sup>**

Objetivo	Redimensionar valores e atributos pessoais, quebrar paradigmas, conhecer as características do grupo
Participantes	Máximo 20 pessoas
Tempo	50 minutos
Material	Papéis para flipchart ou folha A3 e pincéis atômicos
Procedimento	<p>a) Formar um grupo composto de pessoas que exercem liderança denominado “Líderes” e outro que executam ordens, denominado “Operários”</p> <p>b) Entregar ao grupo “Líderes” uma folha de flipchart ou A3 em branco e outra, contendo a seguinte frase: “<i>Como líder, eu tenho que...</i>”</p> <p>c) Proceder da mesma forma no grupo “Operários” com a frase: “<i>Como operário tenho que...</i>”</p> <p>d) Solicitar aos participantes completem as suas frases tantas vezes que consigam</p> <p>e) Após 10 minutos, os dois grupos receberão outra folha de flipchart ou A3 contendo a seguinte frase para o grupo “Líderes”: “Se eu fosse operário, poderia...” e a frase para o grupo “Operários” será “Se eu fosse líder, poderia...” e terão mais 10 minutos para completarem as frases tantas vezes que quiserem</p> <p>f) Após esse novo tempo, o facilitador trocará as folhas respondidas pelos grupos e pedirá que discutam que o outro respondeu</p> <p>g) Ao final, o facilitador promoverá um tempo para a leitura e questionamentos do que foi elaborado.</p> <p>h) Até que ponto, Líderes e Operários tem os privilégios que atribuíram?</p>

Fonte: Elaboração própria

Nesse jogo, deve se buscar identificar a capacidade de ordenação, ou seja, determinar em que ponto está a discussão e reduzi-la a uma conclusão, com reciprocidade, que é o tratamento igualitário.

<sup>176</sup> MILITÃO, Albigenor & Rose. Jogos, dinâmicas & vivências grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000, pág.89 (adaptado)

## Quadro 82: Observações do jogo “Líderes x liderados”

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo se mostrou capaz de ordenar as ideias?		
Houve uma conclusã?		
O grupo tratou todos os seus membros, de maneira igualitária?		
Houve reciprocidade?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro 82 apresenta os itens a serem observados durante a aplicação do jogo, que se referem ao comportamento dos participantes.

### 3.7.4 Trigésimo quarto estratagema: O estratagema das servícias corporais

*O rei de Wou separou forçosamente, a mulher e os filhos de Yao Li – que consentiu com o feito, para que este conquistasse a confiança de Ts'in-ki. As inteções de Yao Li era conduzir o rei de Ts'in-kin ao rei de Wou, que o tinha em baixa estima e desejava subjugar-lo. Convencido de que Yao Li desejava se vingar do rei Wou, Ts'in-kin aceitou em seguir viagem ao seu lado. No momento em que atravessavam o rio Azul, Yao Li atacou o príncipe Ts'in-ki, que se livrou do golpe. Por três vezes, Ts'in-ki tentou afogá-lo em vão e cansado da guerra, poupou-lhe a vida. Yao Li retornou ao Wou, onde o soberano ofereceu-lhe terras em troca de seus serviços, apesar de a tentativa ter fracassado. Yao Li se recusou a receber o feudo e disse que considerou crueldade a separação que sofreu de sua mulher e de seus filhos, relatou também que trair um novo mestre, no caso de Ts'in-ki em nome de uma antiga fidelidade, era uma forma de engano, enfim, fracassar em uma empreitada e ser agraciado era uma grande vergonha. Se retirou da presença do rei e não foi mais visto.*

Anônimo Chinês<sup>177</sup>

Quando os espíões aceitam a encenação do castigo corporal, colocam em risco sua integridade e envolvem suas famílias em acordos, com consequências não controladas. Ao final, sentem-se sozinhos e indignos de viver.


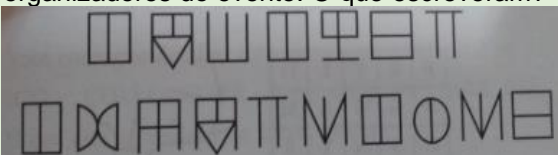
<sup>177</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 152



### 3.7.4.1 Jogos de Empresa e Simulação: Quebra-cabeças super desafiadores

Novamente tem-se a atuação de espiões e na qualidade de não serem descobertos, eles necessitam decifrar mensagens criptografadas. O Jogo a seguir apresenta situações desafiadoras que são desvendadas, através de atenção, percepção, lógica, paciência e persistência.

**Quadro 83: Quebra-cabeças super desafiadores<sup>178</sup>**

Objetivo	Permitir que se desenvolva a habilidade na arte de decifrar mensagens criptografadas, desenvolver a atenção, percepção e lógica.
Participantes	Máximo 50
Tempo	10 minutos
Material	Papel, lápis, borracha e flipchart
Procedimento	<p><u>Mensagem nº 1</u></p> <p>Decodifique a mensagem, que é a instrução do líder de um governo, sobre o que fazer com uma colônia de patógenos encontrados em uma área explorada</p> <p>122, 789, 695, 131, 558, 562, 432, 239, 001, 468</p> <p>Resposta: Some cada grupo de três letras e pegue, no alfabeto a letra correspondente ao resultado da soma. Por exemplo: <math>122 = 1+2+2 = 5</math> que corresponde a letra E</p> <p><u>Mensagem nº 2</u></p> <p>Em meio a uma batalha, o general envia uma mensagem ao exército oponente. Decodifique-a:</p> <p style="text-align: center;">  </p> <p>Resposta: As setas indicam as posições Leste, Oeste, Norte, Sul, formando a frase NÓS NOS RENDEMOS</p> <p><u>Mensagem nº 3</u></p> <p>Uma equipe que fazia parte de uma competição, enviou a mensagem a seguir aos organizadores do evento. O que escreveram?</p> <p style="text-align: center;">  </p>

<sup>178</sup> CARTER, Philip J. 250 códigos de quebrar a cabeça. Tradução Martha Malvezzi. São Paulo: Madras, 2007, pág. 76

	Resposta: Trace uma linha pontilhada no centro de cada letra e verá que cada uma delas é exibida com sua imagem à direita no espelho e as palavras estão escritas de trás para frente, formando a frase TESOURO ENCONTRADO
--	---

Fonte: Elaboração própria

Os itens observados devem ser anotados durante o Jogo no Quadro 84:

**Quadro 84: Observações do jogo “Quebra-cabeças super desafiadores”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo se concentrou para realizar o Jogo?		
O grupo utilizou meios lógicos?		
Houve cooperação e solidariedade?		
O grupo foi inflexível?		

Fonte: Elaboração própria

As observações devem ser realizadas levando-se em consideração a capacidade de concentração, de percepção e utilização de meios lógicos para a resolução de problemas. Se houve cooperação, solidariedade ou falta de flexibilidade.

**3.7.5 Trigésimo quinto estratégia: O estratégia em cadeia do inimigo encadeado**

*Pi Duplo Encontro provocou o inimigo para o combate, ora avançando, ora recuando, num combate sem muita gravidade. Ao perceber que estava anoitecendo, deu ordem para que espalhassem pelo chão, feijões pretos que ele havia mandado cozinhar com ervas aromáticas. Foi novamente ao encontro do inimigo e fingiu-se de derrotado. As montarias das tropas oponentes, atraídas pelo aroma apetitoso dos feijões, pararam para comer e se recusaram a avançar, apesar das chicotadas. Vendo isso, Duplo Encontro mandou seu exército dar meia volta e passou ao contra-ataque, inflingindo ao adversário uma derrota provocada.*

Anônimo Chinês<sup>179</sup>

<sup>179</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratégias: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 154

Diante de um inimigo que dispõe de superioridade de tropas numerosas e bem dirigidas por uma multidão de oficiais, convém fazer com que ele mesmo se prenda.

### 3.7.5.1 Jogos de Empresa e Simulação: Dilema do prisioneiro

O trigésimo quinto estratagema apresenta uma situação em que tropas numerosas se prenderam diante de um apetitoso cozido de feijão e foram derrotados. Percebe-se que uma estratégia simples tem resultados extraordinários e o Jogo a seguir, leva os participantes a escolherem, diante das alternativas disponíveis, resultados que maximizam um mínimo ganho, enquanto o outro jogador, uma vez que está em posição desfavorável, se esforçará a minimizar a máxima perda.

**Quadro 85: Dilema do prisioneiro<sup>180</sup>**

Objetivo	Compreender como se processam as decisões e seus processos mentais nos decisores. Entender que o melhor resultado ocorre quando se decide fazer o que é melhor para si e para o grupo, ou seja, cooperar.																								
Participantes	Máximo 50																								
Tempo	15 minutos																								
Material	Lápis, borracha, material impresso e flipchart																								
Procedimento	<p>a) Organize os grupos e entregue o material composto de lápis, borracha e papel contendo o Jogo</p> <p>b) Exemplifique o Jogo cujo contexto é associado a dois prisioneiros que precisam decidir entre confessar ou não confessar</p> <p style="text-align: center;">JOGADOR 2</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Não confessa</th> <th>Confessa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th rowspan="2">JOGADOR 1</th> <th>Não confessa</th> <td style="text-align: center;">3,3</td> <td style="text-align: center;">0,4</td> </tr> <tr> <th>Confessa</th> <td style="text-align: center;">4,0</td> <td style="text-align: center;">1,1</td> </tr> </tbody> </table> <p>c) A solução ótima do Jogo está em os jogadores 1 e 2 confessarem, porque a metodologia da resolução do problema, indica como ponto de sela o valor 1,1, que também é conhecido como equilíbrio de Nash. Portanto a matriz que gera esta decisão é representada como:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Não confessa</th> <th>Confessa</th> <th>Mínimo das linhas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Não confessa	Confessa	JOGADOR 1	Não confessa	3,3	0,4	Confessa	4,0	1,1			Não confessa	Confessa	Mínimo das linhas					
		Não confessa	Confessa																						
JOGADOR 1	Não confessa	3,3	0,4																						
	Confessa	4,0	1,1																						
		Não confessa	Confessa	Mínimo das linhas																					

<sup>180</sup> ALVES, Paulo Vicente. Jogos e simulações de empresas. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2015, pág. 153

JO GA DO R 1	Não confe ssa	3,3	0,4	0,4
	Confe ssa	4,0	1,1	1, 1
	Máximo das colunas	4,0	1, 1	

Discussão

O jogo é enviesado contra do jogador 2, que nada pode fazer e deve jogar. Fazendo-o de forma racional, inevitavelmente, escolherá a estratégia que proporcionará a menor perda possível, ou seja, a alternativa “confessar” que resulta em 1,1 pontos. Ao analisar a melhor alternativa do jogador 1, observa-se que “confessar” também é a que proporciona maior pontuação (pois “não confessar” resultaria em 0,4 pontos). Nesse caso, considera-se que o valor 1,1 é o “ponto de sela” do jogo, ou seja, o cruzamento das estratégias puras que os jogadores são levados a seguir.

Jogo nº 1

As companhias denominadas A e B são detentoras de duas marcas importantes no mercado. A primeira deseja anunciar o seu produto no rádio (estratégia A<sub>1</sub>), na televisão (estratégia A<sub>2</sub>) ou no jornal (estratégia A<sub>3</sub>). Semelhantemente, a segunda empresa também poderá realizar os mesmos tipos de anúncios, ou seja, na rádio (B<sub>1</sub>), na televisão (B<sub>2</sub>) ou no jornal (B<sub>3</sub>) e conta ainda, com uma quarta opção, que seria a mala direta (B<sub>4</sub>). Dependendo da criatividade e da intensidade dos anúncios, cada companhia pode ganhar uma porção do mercado da outra companhia. A matriz resume a porcentagem de mercado ganho ou perdido pela companhia A e as duas devem decidir o melhor veículo de divulgação e o resultado que será obtido:

	<b>B<sub>1</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>	<b>B<sub>3</sub></b>	<b>B<sub>4</sub></b>
<b>A<sub>1</sub></b>	8	-2	9	-3
<b>A<sub>2</sub></b>	6	5	6	8
<b>A<sub>3</sub></b>	-2	4	-9	5

Solução:

O melhor veículo para divulgação é a televisão, pois a empresa A obterá a maximização do mínimo de ganho, enquanto a empresa B, minimizará o máximo de perda. Esta decisão demonstra o equilíbrio dentre as opções do jogo.

	<b>B<sub>1</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>	<b>B<sub>3</sub></b>	<b>B<sub>4</sub></b>	Mínimo das Linhas
<b>A<sub>1</sub></b>	8	-2	9	-3	-3
<b>A<sub>2</sub></b>	6	5	6	8	5
<b>A<sub>3</sub></b>	-2	4	-9	5	-9
Máximo das colunas	8	5	9	8	

Jogo nº 2

Dois políticos denominados A e B estão em campanha, concorrendo a uma vaga no Senado. É necessário fazer o planejamento para os dois últimos dias de campanha e os candidatos precisam decidir entre São Paulo e Rio de Janeiro. As opções são:

A<sub>1</sub>: político A passar um dia em São Paulo e um dia no Rio de Janeiro

A<sub>2</sub>: político A passar dois dias em São Paulo

A<sub>3</sub>: político A passar dois dias no Rio de Janeiro

B<sub>1</sub>: político B passar um dia em São Paulo e um dia no Rio de Janeiro  
 B<sub>2</sub>: político B passar dois dias em São Paulo  
 B<sub>3</sub>: político B passar dois dias no Rio de Janeiro  
 A matriz resume o número (em milhares) de votos ganhos (valores positivos) ou perdidos (valores negativos) para o político A

	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>4</sub>
A <sub>1</sub>	0	-2	9	2
A <sub>2</sub>	5	4	6	7
A <sub>3</sub>	2	3	-9	-4

**Solução**  
 O melhor planejamento para a campanha será a estratégia A<sub>2</sub> para o político A e B<sub>2</sub> para o político B, ambas sugerem passar dois dias em São Paulo. Essa decisão proporciona ao político B, minimizar a máxima perda de votos, enquanto para o político A representa maximizar o mínimo ganho de votos, como representado na matriz:

	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	Mínimo das Linhas
A <sub>1</sub>	0	-4	2	-4
A <sub>2</sub>	5	4	7	4
A <sub>3</sub>	2	3	-4	-4
Máximo das colunas	5	4	7	

**Discussão**

- O dilema do prisioneiro pode ser associado a duas empresas quando estabelecem seus preços para serviços ou produtos?
- Nesse caso a estratégia dominante é a de baixar os preços?
- Sobre investir em inovação tecnológica, qual a aplicação do jogo do dilema do prisioneiro?
- Se determinada empresa investir em treinamento de pessoal, ela se tornará mais competitiva e isso levará a um jogo semelhante ao equilíbrio de Nash? Como?

Fonte: Elaboração própria

As observações devem focar nas capacidades que o grupo apresenta para realizar cálculos e cooperar. Outro item que é importante ser examinado, se refere a habilidade de compreensão do contexto para a tomada de decisão.

**Quadro 86: Observações do jogo “Dilema do prisioneiro”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
O grupo compreendeu o contexto do Jogo?		
Os cálculos numéricos foram feitos?		
O grupo soube cooperar?		

As decisões foram assertivas?		
-------------------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria

O quadro 86 deve ser preenchido pelo facilitador, durante a execução do jogo.

### 3.7.6 Trigésimo sexto estratégia: Mas a fuga ainda é o melhor

*O general dos Song, Pi Duplo Encontro, vendo-se diante dos acampamentos dos Jürchen, abandonou seu campo durante a noite, abandonando, para enganar o inimigo, bandeiras e estandartes desfraldados, assim como alguns animais colocados de maneira desconfortante, sobre os tambores, que o faziam ressoar, por causa da posição. Desse modo, os Jürchen não desconfiaram de nada e permaneceram assim, durante vários dias, acampados diante das posições inimigas. Quando descobriram o que havia ocorrido, o exército do Song já estava longe.*

Anônimo Chinês<sup>181</sup>

Quando a superioridade do inimigo é esmagadora, as alternativas são: render-se, que seria uma derrota total, negociar, que seria uma meia derrota ou fugir para evitar-se a derrota. Enquanto não houver derrota, pode-se contar com uma reviravolta na situação.

#### 3.7.6.1 Jogos de Empresa e Simulação: Comparações


O último estratégia apresenta três alternativas para que um exército escolha, quando se encontra em situação desfavorável. Associado às Empresas, percebe-se que existem soluções criativas para problemas rotineiros, mas limitações são construídas no dia a dia e restringem a criatividade, que pode ser estimulada com o Jogo a seguir:

#### Quadro 87: Comparações<sup>182</sup>

Objetivo	Explorar como o sucesso inicial dificulta o pensamento criativo e permitir que os participantes pensem lateralmente
Participantes	20 participantes
Tempo	15 minutos
Material	Cartolina, envelope e flipchart
Procedimento	a) Corte 20 quadrados de cartolina, medindo 10 centímetro de lado e anote em cada pedaço, as letras P A I O F M E C G S E R T D b) Entregue um envelope contendo um conjunto com as quatorze peças para cada equipe de participantes

<sup>181</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratégias: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007, pág. 156

<sup>182</sup> THIAGARAJAN, Sivasailam. 100 jogos favoritos de Thiagi. Tradução: Jefferson Azevedo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, pág.231

	<p>c) Contextualize a ideia da comparação, como por exemplo “duro como pedra” ou “sujo como porco”</p> <p>d) Apresente aos grupos a primeira comparação incompleta e solicite que escrevam a palavra que falta, usando as peças que receberam</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tal _____, tal filho (pai)</li> <li>2) Isto vende como _____ quente (pão)</li> <li>3) Não há tempero como a _____ (fome)</li> <li>4) _____ como um morcego (cego)</li> <li>5) _____ como uma raposa (esperto)</li> <li>6) _____ como um raio e burro como uma _____ (rápido, porta)</li> </ol> <p>e) Sem mudar o procedimento, apresente a seguinte comparação incompleta:</p> <p>7) Doce feito _____ (mãe, cidra ou dia)</p> <p>f) Insista para que os grupos deem mais uma palavra que complete a última frase</p> <p>g) É provável que alguém cite “mel”, mas dirá que a letra “L” não está no conjunto de letras recebidas no envelope</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8) Sugira que a letra “T” seja virada de cabeça para baixo e que se esconda a parte inferior esquerda do traço com outra peça colocada de face virada</li> <li>9) Sugira que se utilize as outras peças, com as faces viradas para baixo, para desenhar a letra “L”, obtendo um arranjo diferente</li> </ol> <p>M E</p>  <p><u>Discussão:</u> O que aconteceria se tivéssemos começado o Jogo com a última frase?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sucesso inicial resultou em rotinas banais?</li> <li>• Rotinas banais impedem a resolução criativa de problemas?</li> </ul>
--	---

Fonte: Elaboração própria

Durante a aplicação do Jogo, deve observar-se a capacidade de desenvolver o pensamento criativo diante de rotinas e quebrar paradigmas.

#### **Quadro 88: Observações do jogo “Comparações”**

OBSERVAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Itens observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva de todos os componentes do grupo?		
O grupo utilizou somente o tempo previsto para o Jogo?		
Todos os integrantes do grupo participaram na resolução do Jogo?		
Houve pensamento criativo?		
Rotinas e metodologias pré-estabelecidas dificultam ou impedem o pensamento criativo?		
Houve quebra de paradigmas?		
O grupo usou uma forma diferente de pensar?		

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima, traz os principais itens a serem observados e anotados pelo facilitador, durante a aplicação do jogo.

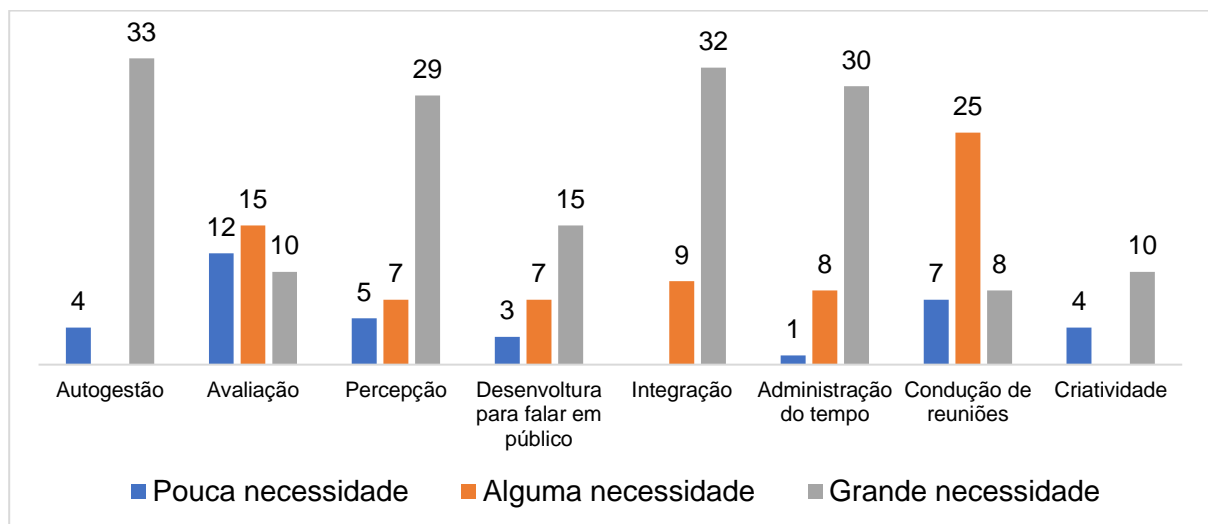
### 3.8 Discussão de resultados

#### 3.8.1 Seleção dos Jogos de Empresa e Simulação para a capacitação

O trabalho apresentou a interpretação dos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu e os associou a 36 Jogos de Empresa e Simulação. Parte dos Jogos de Empresa e Simulação, foram implementados por meio de capacitação oferecida aos proprietários, gerentes e vendedores das pequenas e médias empresas comerciais dos ramos de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, localizados no município de Capão Bonito, Estado de São Paulo, Brasil.

A seleção dos Jogos de Empresa e Simulação, associados aos 36 estratégias que foram trabalhados na capacitação, procurou atender as necessidades dos comerciantes, que foram conhecidas por meio do preenchimento da ficha diagnóstica da empresa (ANEXO I) pelos proprietários e gerentes, conforme mostra o gráfico 7:

**Gráfico 7: Categorias dos Jogos de Empresa e Simulação apontadas pelos proprietários e gerentes do ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, do município de Capão Bonito, São Paulo**



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico, nota-se que as categorias relacionadas a Autogestão, Percepção, Desenvoltura para falar em público, Integração, Administração do tempo e Criatividade são consideradas como sendo de grande necessidade para a capacitação de seus funcionários. Já as categorias de Avaliação e Condução de Reuniões, foram classificadas como sendo de alguma necessidade.

Após a análise das necessidades apontadas na pesquisa de campo, elaborou-se um plano de sessão (ANEXO II), escolhendo, entre os 36 Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, aqueles que atendessem as expectativas dos proprietários e gerentes comerciais dos ramos de vendas



de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, do município de Capão Bonito, São Paulo.

Entretanto, foi importante verificar se as impressões dos proprietários e gerentes, estavam de acordo com as dos seus funcionários. Assim, no primeiro dia da capacitação, foi realizado um Brainstorming, cujo resultado foi transferido para a Matriz BASICO (ANEXO VII) e cada item foi analisado e pontuado, com a participação de todos: proprietários, gerentes e vendedores do comércio do ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, conforme tabela 2.

**Tabela 2: Matriz BASICO**

<b>PROBLEMA S</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>O</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDADE</b>
Inadimplências	4	5	5	4	3	3	24	1º
Vendas Online	4	3	3	1	4	2	17	6º
Atendimento	5	5	5	3	1	3	22	2º
Espera no Atendimento	5	4	3	2	1	3	18	5º
Desvalorização do comércio local	3	4	4	1	5	2	19	4º
Carência afetiva do cliente	5	3	3	5	1	3	20	3º
Concorrência desleal	2	5	5	3	1	3	19	4º

Fonte: Elaboração própria

A Matriz BASICO mostrou que o problema “Inadimplência” apresentou prioridade número 1, nos problemas enfrentados diariamente, pelos comerciantes dos ramos de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados, do município de Capão Bonito, São Paulo.

No segundo lugar, o problema de “Atendimento” apareceu como fator preocupante; “Carência afetiva do cliente” obteve a prioridade número três e isso foi explicado como a necessidade que a maioria dos clientes possuem, de conversar com os vendedores, sobre assuntos da vida pessoal.

Dois problemas ocuparam a quarta colocação: “Concorrência Desleal e Desvalorização do Comércio Local”, porque muitos consumidores optam por comprar fora do comércio local, o que acaba prejudicando o volume de vendas.

A quinta colocação, trouxe o problema de “Espera no Atendimento”, ou seja, o tempo que o cliente leva para concluir a compra e sair do estabelecimento. Por último, “Vendas Online” foi apontado como um problema atual, entretanto, a maioria dos participantes concordaram que é uma situação em que todos deverão se adaptar.

Os Planos de Sessão elaborados anteriormente, com base nas declarações dos superiores imediatos, continham impressões semelhantes aos da maioria dos vendedores presentes no primeiro dia de capacitação, com exceção do item que apareceu em 1º lugar

na Matriz BASICO, que foi a inadimplência. A partir desse momento, iniciaram-se as atividades de capacitação, que foram organizados em seis módulos, com o propósito de associá-los aos estratégias e Jogos de Empresa e Simulação, selecionados.

Para que todos os participantes pudessem ter uma visão mais ampla dos estudos dos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tz, foram selecionados 12 Jogos de Empresa e Simulação e cada um deles, associado a um determinado estratégias, que estão inseridos nas guerras: vitoriosa, de resistência, ofensiva, confusa, de conquista e perdida.

A escolha dos Jogos, considerou as necessidades apresentadas, tanto dos proprietários e gerentes, quanto dos funcionários das empresas comerciais de pequeno e médio portes, do ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, do município de Capão Bonito, São Paulo e que estão relacionados no quadro a seguir:

#### **Quadro 89: Jogos de Empresa e Simulação selecionados**

<b>Guerra</b>	<b>Número do Estratégema</b>	<b>Ideia principal</b>	<b>Jogos e Simulação</b>	<b>Propósito Principal</b>
Vitoriosa	1º - Atravessar o mar à revelia do céu  5º - Entregar-se à pilhagem, graças ao incêndio	O mais oculto é o mais aparente  A fragilidade de um caráter impulsivo	Persuasão  Construção	Comunicação, percepção, administração do tempo, desenvoltura para falar em público, condução de reuniões e autogestão
Resistência	7º - Criar o ser a partir do nada  11º - Deixar a ameixeira secar no lugar do pessegueiro	Usar a criatividade para não chamar a atenção do inimigo  Distrair o inimigo para confundí-lo e colocar-se em sacrifício	Detetive  Corpo ideal, corpo real (em grupo)	Comunicação, percepção, administração do tempo, integração, criatividade, avaliação e autogestão
Ofensiva	11º - Deixar a ameixeira secar no lugar do pessegueiro  14º Empréstimo para alugar uma alma	Distrair o inimigo para confundí-lo  A incapacidade de ver grande	Corpo ideal, corpo real (em equipe)  Batatinhas	Comunicação, percepção, comunicação escrita, administração do tempo, desenvoltura para falar em público, condução de reuniões e autogestão
Confusa	19º - Retirar o combustível debaixo do caldeirão  20º - Pescar em águas turbas	Demonstração de moral e vigor  Precipitação da alma, ao invés do corpo	Nossos maiores temores  Rótulos	Comunicação, percepção, comunicação escrita, administração do tempo, desenvoltura para falar em público, condução de reuniões e autogestão
Conquista	26º - Apontar a amoreira, para repreender a sófora  27º - Bancar o simplório, mas não o louco	A vigilância de um agente infiltrado  Tropas encorajadas por meio de superstição	Vencendo o medo  Epigramas	Comunicação, integração, autogestão e percepção

Perdida	31º - O estrategema das mulheres bonitas	Presentear para distrair	Comunicação Flex	Comunicação, percepção, administração do tempo, autogestão, desenvoltura para falar em público e criatividade
	33º - O estrategema dos agentes regressados	Incitar a invasão como pretexto à ocupação	Líderes x Liderados	

Fonte: Elaboração própria

Observa-se no quadro acima, que a Guerra vitoriosa traz uma mensagem que é a chave do primeiro estrategema e revela que o mais oculto é o mais aparente. O Jogo de Empresa e Simulação associado a ele e denominado “Persuasão”, procurou despertar nos participantes, o poder da persuasão e perceber se alguma informação transmitida, era verdadeira ou falsa. Trouxe também o jogo “Construção”, associado ao quinto estrategema, para verificar se dentro dos grupos, se revelaria um, ou mais, participantes com caráter impulsivo, e uma vez revelado, qual seria a reação dos outros componentes. O Jogo traz reflexão sobre o perigo da conduta de um sabotador, que com a sua intransigência, faz com que o trabalho mais simples, pareça complicado, chegando a inviabilizar a conclusão de um projeto.

A guerra da resistência traz a ideia de usar a criatividade para não chamar a atenção, e está relacionado ao sétimo estrategema. O Jogo associado foi o “Detetive”, em que os participantes deveriam ser discretos e criativos para atingir o objetivo. Já o décimo primeiro estrategema, foi associado ao Jogo “Corpo ideal, corpo real” em que, cada grupo deveria realizar uma tarefa com total liberdade. Novamente a criatividade com curiosidade, deveriam ser pontos fundamentais para atingir o objetivo e deveriam perceber que seria importante sacrificar a individualidade e o egoísmo, para obterem melhores resultados.

Para a guerra ofensiva, considerou-se associar novamente o décimo primeiro estrategema ao mesmo Jogo denominado “Corpo ideal, corpo real”, isso porque os participantes compreenderiam que o trabalho em equipe, neutraliza atitudes egoístas e autoritárias, e todos poderiam perceber a importância de correrem riscos, para que tenham um desempenho excelente. O décimo quarto estrategema que relata sobre a incapacidade de ver grande, foi associado ao Jogo “Batatinhas”, em que os participantes necessitariam de desenvolver a percepção para descobrir a estratégia de construir e manter um relacionamento duradouro.

Na guerra confusa, escolheu-se trabalhar com o décimo nono estrategema em que o moral e o vigor de um general, poderiam diferenciar vitória e derrota nas guerras. Essas características marcantes dependeriam da capacidade de dominar o medo e em virtude disso, o Jogo “Os 10 maiores temores” foi proposto, com a reflexão sobre os medos mais presentes nos participantes e em como superá-los. Na sequência, o Jogo “Rótulos” apresentou a ideia do vigésimo estrategema, que revela a ocorrência da precipitação da alma, ao invés do corpo. O Jogo teve o propósito de despertar um sentimento, através de

olhares e movimentos de corpo, relacionados aos rótulos que alguns componentes tinham recebido, e que estavam colados em suas testas.

A guerra de conquista trouxe a reflexão do vigésimo sexto estratégia que descreve sobre a vigilância de um agente infiltrado e foi associado ao Jogo “Vencendo o Medo” pois traz o estudo dos temperamentos humanos e conseqüentemente, desenvolve a habilidade de perceber comportamentos estranhos ou diferentes, que revelariam um agente infiltrado. O vigésimo sétimo estratégia, conta a estória de tropas que foram encorajadas por meio de um líder supersticioso e ao associá-lo ao Jogo “Epigramas”, foi esperado que, após auto-avaliação, todos os participantes pudessem entender o grau de liderança que cada um tem e o poder que isso poderia representar.

Finalmente, a guerra perdida trouxe a apresentação do trigésimo primeiro estratégia que releva a conduta de presentear para distrair e foi associado ao Jogo “Comunicação Flex”, em que os participantes pudessem usar a criatividade para distrair os outros membros dos grupos. Já o trigésimo terceiro estratégia, que descreve uma decisão de incitar a invasão, como pretexto a ocupação, foi associado ao Jogo “Líderes x operários” com o propósito de que, cada membro do grupo, se colocasse no lugar do outro e assim, conhecendo seus pensamentos e expectativas, sonhos e aptidões, reverter o resultado de uma guerra perdida.

### **3.8.2 Guerra vitoriosa**

#### **3.8.2.1 Primeiro Jogo: “Persuasão”**

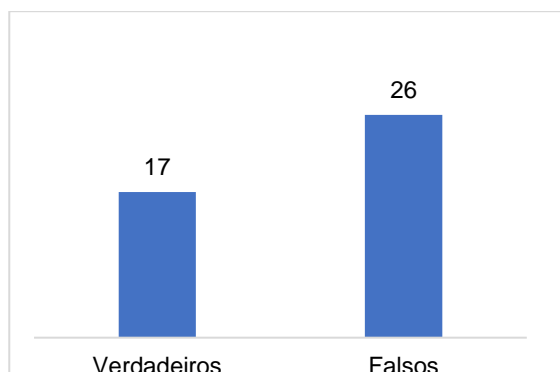
Estratégia número 1: “Atravessar o mar à revelia do céu”, ou seja, nada é mais oculto, que o mais aparente. Ainda que existam apenas cinco notas musicais, cinco cores e cinco sabores fundamentais, nem a audição, nem a visão, nem o paladar pode esgotar suas combinações infinitas.

Com os participantes reunidos no auditório da Faculdade de Tecnologia de Capão Bonito, São Paulo, foi lido o primeiro estratégia do livro “Os 36 estratégias do livro A Arte da Guerra” (ANEXO VIII) e realizado a seguinte reflexão: “ Quem sabe usar meios extraordinários, é infinito como o céu e a terra e inesgotável como a água dos grandes rios”. Os elementos associados entre o estratégia e o jogo, foi o poder da persuasão e convencimento.

Em seguida, cada participante recebeu uma etiqueta que continha o desenho de um círculo azul ou vermelho e foi pedido que colassem em sua roupa. Na sequência, solicitou-se que aqueles que continham a etiqueta com o círculo vermelho, se colocassem de um lado do auditório, formando um grupo. O mesmo ocorreu com os participantes que continham a etiqueta com o círculo azul. Foi dado o comando para que cada componente

do grupo, viesse à frente e se apresentasse, e logo após, deveria contar uma estória, que poderia ser verdadeira ou falsa (ANEXO IX). Os componentes do outro grupo deveriam responder se a estória era falsa ou verdadeira e os resultados são apresentados nos gráficos 8, 9 e 10:

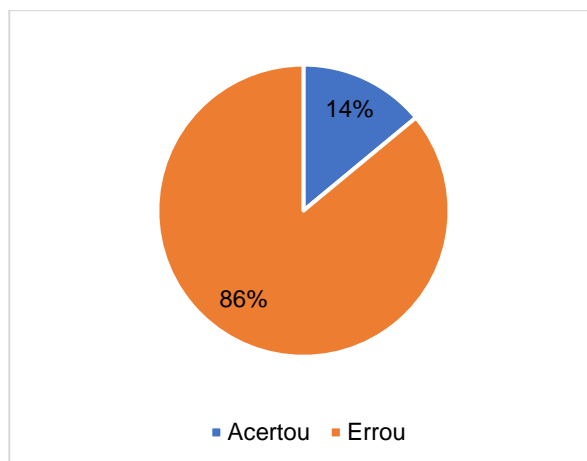
**Gráfico 8: Contos verdadeiros e falsos**



Fonte: Elaboração própria

Nota-se que dos 65 participantes, 17 contaram estórias verdadeiras, 26 falsas e 22 não quiseram participar, por se sentirem tímidos.

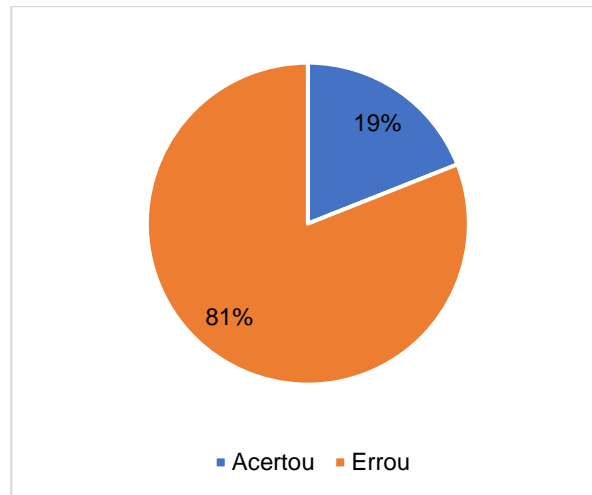
**Gráfico 9: Desempenho do grupo Azul**



Fonte: Elaboração própria

O grupo Azul acertou 14% das vezes em que concordou que a estória era verdadeira ou discordou, dizendo que era falsa. Entretanto, do total de vezes que se manifestou, errou 86% dos casos.

**Gráfico 10: Desempenho do grupo Vermelho**

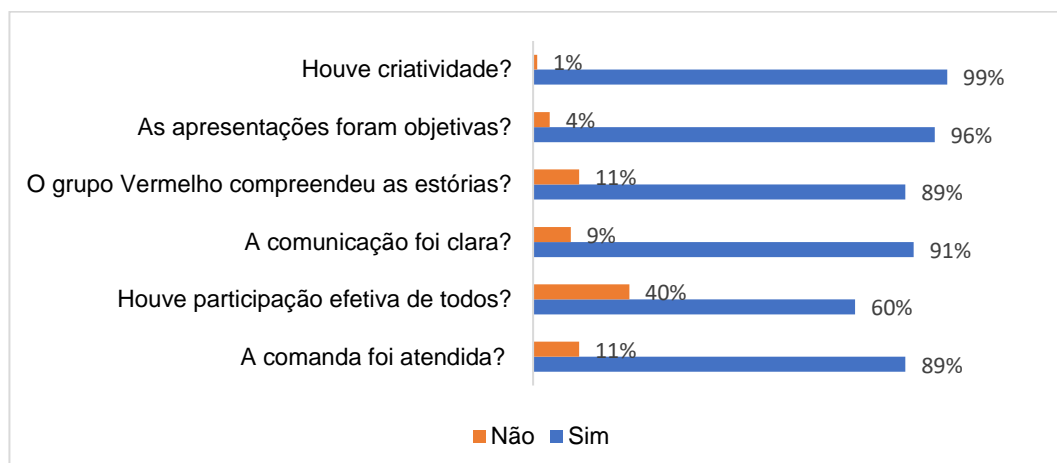


Fonte: Elaboração própria

Já o grupo Vermelho, acertou 19% das vezes que concordou que a estória relatada era verdadeira ou falsa. Contudo, de todas as vezes que se manifestou, 81% não acertou.

As observações do Jogo “Persuasão” realizado pelos grupos Azul e Vermelho, são apresentadas nos gráficos 11 e 12:

#### Gráfico 11: Observações do Jogo de Empresa “Persuasão” - grupo Azul

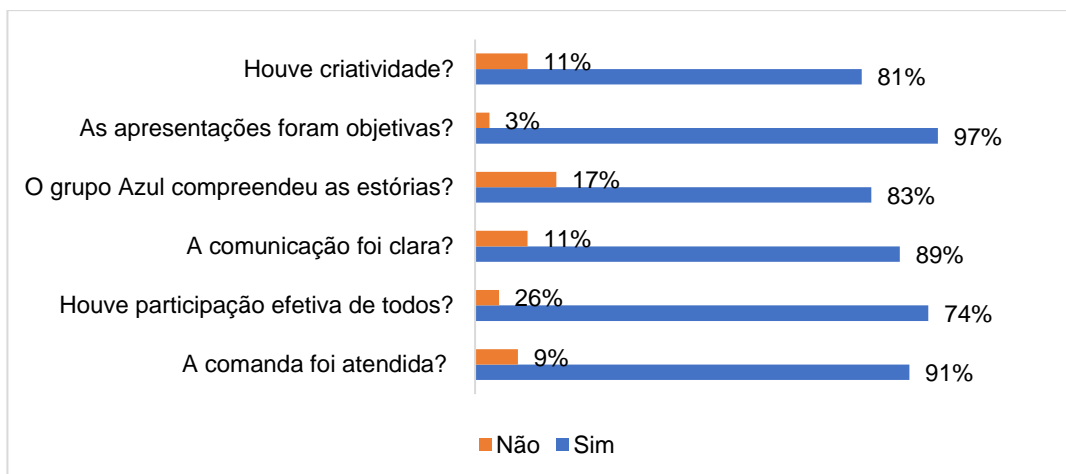


Fonte: Elaboração própria

Ao analisar os resultados do gráfico que se refere ao grupo Azul, observa-se que o item “criatividade” atingiu 99%, ou seja, praticamente todas as estórias contadas pelos componentes do grupo, foram muito criativas. Quanto ao item “objetividade” e “comunicação clara”, o grupo ficou acima dos 90% e quanto a compreensão dos ouvintes, das estórias contadas, atendendo a comanda solicitada, ficou abaixo de 90%.

A seguir, o gráfico mostra as observações realizadas durante a execução do Jogo “Persuasão” pelos componentes do grupo Vermelho:

#### Gráfico 12: Observações do Jogo de Empresa “Persuasão” - grupo Vermelho



Fonte: Elaboração própria

As observações indicam que o grupo Vermelho, embora não tenha sido muito criativo (81%) nas histórias contadas, se comparado ao grupo Azul (99%), apresentou um desempenho melhor nos itens “participação de todos” (74%), “comanda atendida” (91%) e objetividade nas apresentações (97%). Isso pode indicar uma melhor integração entre os componentes do grupo Vermelho.

O Jogo de Empresa e Simulação “Persuasão” demonstrou o que Barçante<sup>183</sup> escreve sobre os seus objetivos, pois observou-se que ocorreram durante a execução do jogo, o desenvolvimento de algumas habilidades citadas por ele, tais como: habilidades emocionais – pelo fato dos participantes conseguirem se expressar e se emocionar com algumas das histórias que contavam, enquanto ocorria o mesmo, com os ouvintes; estimular atitudes – com a participação voluntária de alguns participantes que eram visivelmente tímidos; perseverar no questionamento – à medida que os ouvintes faziam perguntas e insistiam por estarem em dúvida; demonstrar consciência crítica ou solidária em relação à realidade – à medida em que se posicionavam em relação à resposta que cada grupo deveria informar; reação à pressão - à medida que um grupo – Azul ou Vermelho, demorava para responder e era pressionado pelo outro.

### 3.8.2.2 Segundo Jogo: Construção

Estratagem número 5: “Entregar-se a pilhagem, graças ao incêndio”, ou seja, entregar-se ao roubo, graças ao ardor e se refere a uma ausência total de escrúpulos.

Foi solicitado aos participantes, que formassem 8 grupos e se dirigissem ao local em que havia um papel colado na parede (ANEXO X). Esse papel era dividido em 9 partes,

<sup>183</sup> BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando. Jogos, negócios e empresas: business games. 1ª edição – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

onde teriam que colar em cada uma delas, um post-it correspondente a elaboração de um projeto de abertura de empresa.

Na sequência, realizou-se reflexão sobre o estratagema, destacando-se a ideia de que a máxima dele, consiste em aproveitar as mínimas oportunidades para julgar com audácia.

Os elementos associados entre o estratagema e o jogo, estão em criar aflição para oferecer ocasião de levar vantagem, e na ocorrência desta atitude, despertar na equipe, a percepção de um comportamento estranho aos reais objetivos nos quais todos trabalham, procurando identificá-lo e neutralizá-lo.

Durante a realização do Jogo, percebeu-se que dois, dos oito grupos formados, não apresentavam problemas de comunicação e a elaboração do projeto corria de modo muito tranquilo e eficiente. Enquanto isso, os demais grupos, não estavam conseguindo realizar o Jogo, pois havia muito desentendimento entre os seus componentes e o tempo perdido em tentar entrar em um acordo, acabou por prejudicar a elaboração do Jogo e não concluíram no tempo determinado.

Quando findou o tempo, fez-se uma reflexão sobre os acontecimentos e todos notaram que apenas 2 grupos concluíram a tarefa e 6 grupos não concluíram.

Nesse momento, os seis grupos que não concluíram a tarefa, foram questionados sobre o motivo pelo qual não elaboraram o projeto da empresa e todos falaram que havia discórdia.

Foi revelado então, que um sabotador havia sido contratado para integrar cada um dos seis grupos e que sua função era discordar de tudo. Nenhum grupo teve dificuldade em apontar qual era o seu sabotador e entenderam que havia um combinado entre o facilitador e os sabotadores para prejudicar os trabalhos dos grupos.

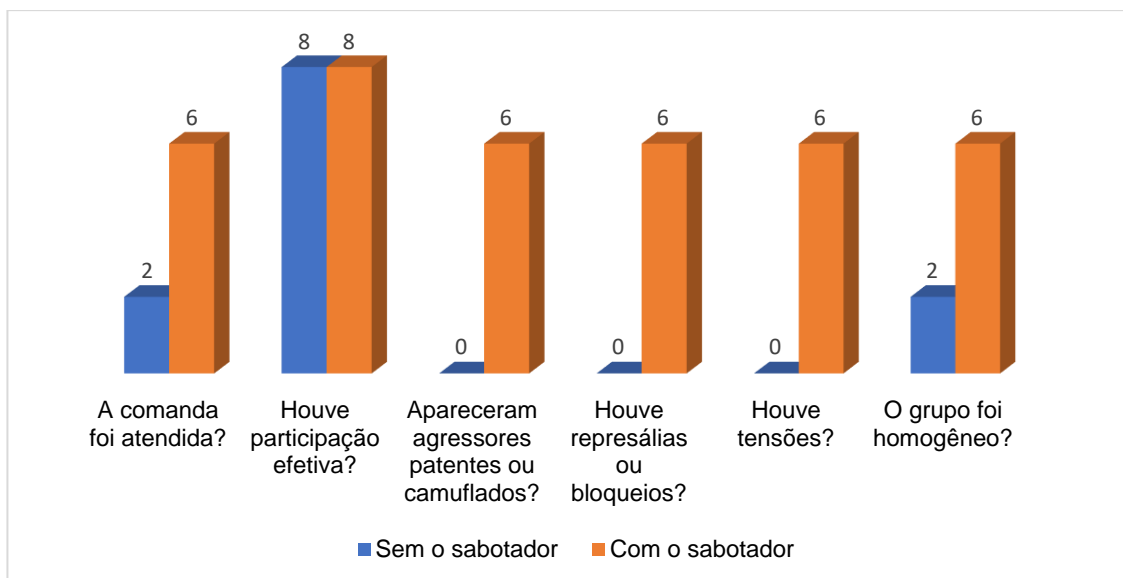
Notou-se também, que os dois grupos que concluíram o Jogo, não tinham sabotadores e isso facilitou o entendimento, a união e o alcance dos objetivos desses grupos, pois havia um sentimento de cumplicidade e comprometimento entre seus membros.

Desta forma, ficou claro a todos, que os sabotadores dificultam a realização de tarefas, mesmo as mais simples.

O gráfico a seguir, apresenta as observações sobre os desempenhos dos grupos que não tinham o “sabotador” e os que tinham o “sabotador” durante o Jogo de Empresa e Simulação denominado “Construção”:

### **Gráfico 13: Observações do Jogo de Empresa “Construção” com e sem o sabotador**





Fonte: Elaboração própria

Sobre as observações realizadas durante o Jogo de Empresa e Simulação “Construção” observa-se que os dois grupos que não tinham sabotadores, demonstraram ideias homogêneas, não sofreram tensões nem represálias e concluíram o jogo, atendendo a comanda. Já os seis grupos que tinham sabotadores, não tiveram ideias homogêneas, tentavam minimizar as tensões, sofreram represálias pelo sabotador que estava camuflado, não concluíram o Jogo e portanto, não atenderam a comanda. Todos os componentes dos oito grupos, participaram de forma efetiva.

Barçante <sup>184</sup> acredita que, uma vez que os Jogos tenham uma abordagem comportamental, a ênfase está no relacionamento entre os participantes, gerando, a partir das regras e dinâmicas da realidade simulada, conflitos que precisam ter sua solução negociada. Essa solução negociada, da qual cita o autor, era o desejo dos grupos que tinham o sabotador, à medida que causava o conflito no grupo.

No fechamento do jogo, foi discutido sobre a conduta que excelentes profissionais geralmente adotam, pois estão sempre atentos e redesenham o seu estilo de vida e não descarregam a ansiedade em seus colegas, conforme cita Cury<sup>185</sup>.

<sup>184</sup> BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando. Jogos, negócios e empresas: business games. 1ª edição – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

<sup>185</sup> CURY, Augusto. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, Ediouro, 2008. Pág. 181

### 3.8.3 Guerra de resistência

#### 3.8.3.1 Primeiro Jogo: Detetive

Estratagema número 7: “Criar o ser a partir do nada”, pois o nada, não pode vencer uma guerra, portanto, é preciso que secrete um mínimo de ser para vencer.

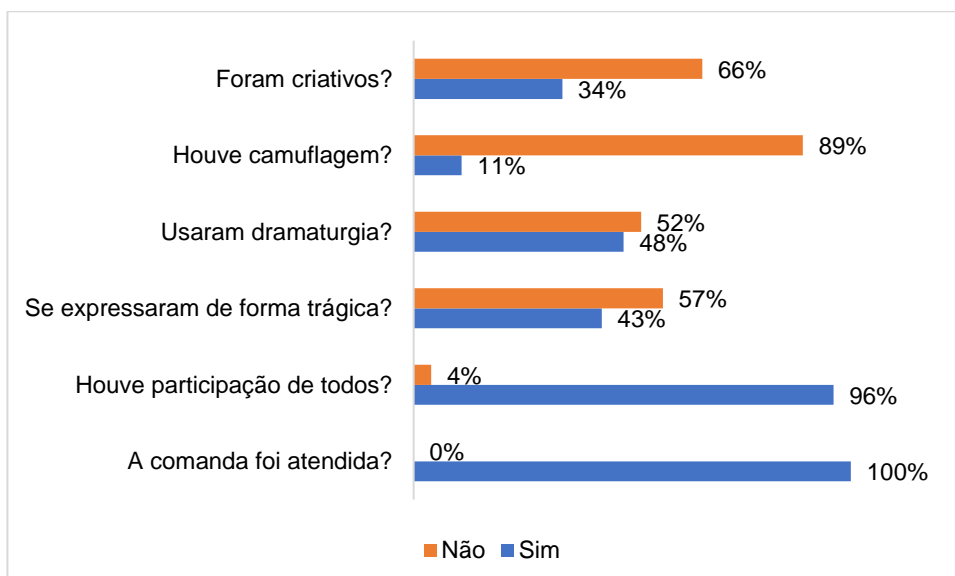
O estratagema foi lido para os participantes e realizada uma reflexão que consistia em observar a importância do uso da criatividade para resolver problemas, que pareçam insolúveis. Para isso, seria necessário criar uma estratégia para vencer.

Os elementos associados entre o estratagema e o jogo estão relacionados a observação do cenário que se descortina, a criação e observação de estratégias.

Para a realização do Jogo de Empresa e Simulação denominado “Detetive”, foi solicitado aos participantes, que fizessem um grande círculo. Em seguida, foi explicado a metodologia do Jogo que consistia na distribuição de 35 papezinhos, que continham o nome VÍTIMA-DETETIVE (ANEXO XI) e outros 8 papezinhos que continha o nome de MATADOR, num total de 43 papezinhos, que correspondia ao número de participantes. Nenhum componente poderia saber o nome que a pessoa do seu lado havia retirado, ou seja, se o participante havia retirado o nome VÍTIMA-DETETIVE ou MATADOR.

A explicação do desempenho dos papéis de cada um desses personagens foi revelada, como descrito a seguir: VÍTIMA-DETETIVE: poderá ser “morta” pelo MATADOR, com um piscar de olhos, e sairá do Jogo; MATADOR: poderá “matar” as pessoas com um piscar de olhos; VÍTIMA-DETETIVE: que observar o MATADOR piscando para outra pessoa, poderá revelar a sua identidade e ele sairá do Jogo; MATADOR: que piscar para MATADOR, nada acontecerá. O gráfico a seguir, apresenta as observações dos desempenhos dos participantes:

**Gráfico 14: Observações do Jogo de Empresa “Detetive”**



Fonte: Elaboração própria

Observa-se que a comanda foi atendida, embora poucos participantes preferiram somente observar. Destes que participaram, 34% usaram a criatividade para desempenhar o seu papel, e não serem descobertos logo no início do Jogo. Outros 89% não pensaram em uma camuflagem, 57% e não se expressaram de maneira a não serem descobertos e 52% não utilizaram a dramaturgia e o Jogo terminou muito rápido.

Ao serem questionados sobre as impressões que tiveram do jogo e o porquê que terminou rápido, aproximadamente 56% dos participantes responderam que não queriam arriscar “serem mortos” ou “matarem” e isso os impediu de se envolverem com mais dedicação.

É possível que o jogo tenha despertado um sentimento que é citado por Cury<sup>186</sup> que se refere ao medo de não correr riscos. Ainda que seja uma simulação simples, talvez o medo de passar por ridículo, ou ainda, o medo de errar, possam ter inibido a participação mais efetiva dos membros dos grupos. O autor relata que se fossem tirados os riscos da humanidade, isso geraria pessoas autoritárias, individualistas, egoístas, agressivas, deprimidas e chatas, porque o risco implica orgulho, desfaz o egocentrismo, une pessoas e incentiva a criar laços e experimentar a difícil arte de depender um do outro.

### **3.8.3.2 Segundo Jogo: Corpo ideal x corpo real**

Estratagema número 11: “Deixar a ameixeira secar no lugar do pessegueiro” que consiste em se doar em sacrifício para o bem comum.

Após a leitura do estratagema, foi realizada reflexão sobre a importância de sacrificar os sentimentos e atitudes egoístas em favor da equipe.

Os elementos associados entre o estratagema e o jogo estão relacionados a comportamentos caridosos e o altruísmo.

Os participantes foram organizados em seis grupos e realizaram o Jogo com uma certa distância entre eles. Foi entregue um envelope para cada grupo, que continha em um papel, o nome de uma parte do corpo humano: cabeça, peito e abdômem, braço direito, braço esquerdo, perna direita e perna esquerda (ANEXO XII). Foi solicitado que desenhassem a parte do corpo que receberam no envelope e para isso, tinham à disposição, os materiais necessários, tais como: papel A3, lápis grafite, borracha, canetas coloridas, régua, lápis de cor, entre outros.

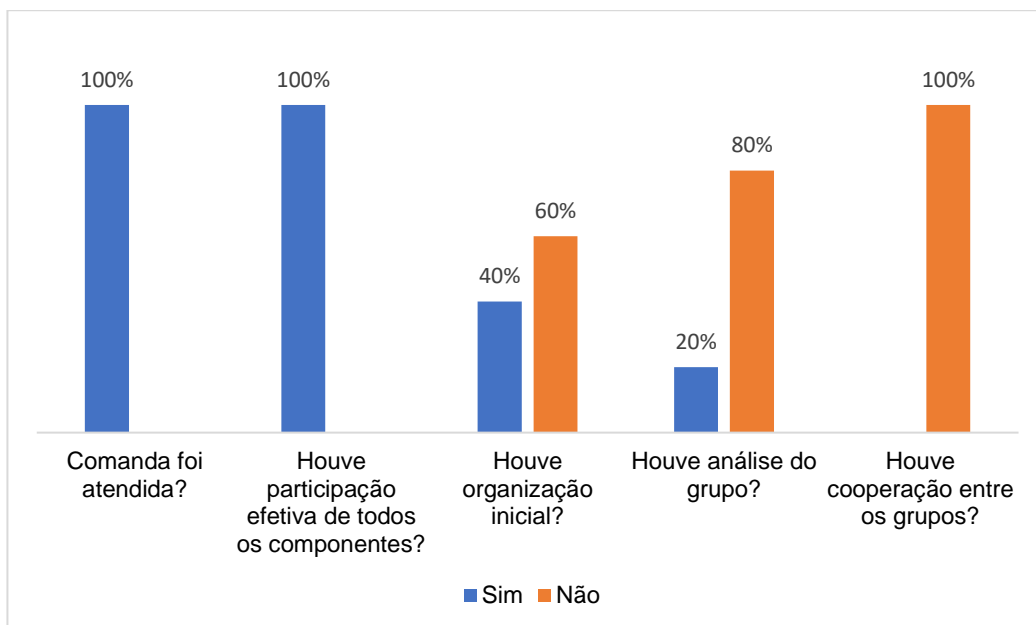
---

<sup>186</sup> CURY, Augusto. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, Ediouro, 2008. Pág. 13

Após 20 minutos, todos os grupos entregaram seus desenhos, que foram colados na parede do auditório, em que ocorria a capacitação.

As observações realizadas durante o Jogo de Empresa e Simulação “Corpo ideal x corpo real” foram as seguintes:

**Gráfico 15: Observações do Jogo de Empresa “Corpo ideal x corpo real”**



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico, entende-se que todos os 6 grupos formados, atenderam a comanda do Jogo “Corpo ideal, corpo real” e seus componentes tiveram participação efetiva. Entretanto, a maioria dos grupos não se organizou adequadamente para realizar o Jogo (60%), certamente porque não investiram um tempo para analisá-lo (80%) o que resultou na falta de cooperação entre os 6 grupos formados (100%).

A falta de cooperação e comunicação entre os seis grupos formados, pôde ser vista na obra final colada na parede (ANEXO XII). Isso demonstra que, apesar de cada grupo ter se empenhado para realizar o melhor trabalho, a falta de comunicação prejudicou o resultado do projeto, que era para desenhar um ser humano completo.

Compreendeu-se também que, quando os componentes de um grupo, trabalham de forma individual, não percebem qual é o contexto em que sua atividade está inserida. Não possuem um sentimento de comprometimento com o resultado, porque desconhecem ele.

Houve um momento de reflexão entre todos os participantes (ANEXO XII) e foi percebido que a falta de curiosidade, de atitude, o medo do ridículo, impediu que os grupos se cooperassem, embora a comanda veio acompanhada da expressão: “Vocês têm total liberdade”.

Geralmente, os bons profissionais, citados por Cury<sup>187</sup> tem as características demonstradas por todos os participantes do jogo, pois executaram as tarefas corretamente, foram responsáveis, respeitaram o programa e, portanto, foram previsíveis.

Foi apresentado então, quais seriam os hábitos de excelentes profissionais, de acordo com Cury<sup>188</sup> que diz respeito a fazer muito mais do que lhe é solicitado, superar as suas obrigações, ser criativo e inovador e superar as fronteiras.

### **3.8.4 Guerra Ofensiva**

#### **3.8.4.1 Primeiro Jogo: “Corpo ideal x corpo real” (em equipe)**

Estratagema número 11: Estratagema número 11: “Deixar a ameixeira secar no lugar do pessegueiro” que consiste em se doar em sacrifício para o bem comum.

Após a leitura do estratagema, foi realizada reflexão sobre a importância de sacrificar os sentimentos e atitudes egoístas em favor da equipe.

Os elementos associados entre o estratagema e o jogo estão relacionados a comportamentos caridosos e ao altruísmo.

Reportando ao item 3.8.3.2 vemos que os participantes foram organizados em 6 grupos e tiveram a tarefa de desenhar a parte do corpo humano que haviam recebido dentro de um envelope. Após a conclusão do Jogo, todos perceberam que o resultado não foi satisfatório, porque, quando as seis partes do corpo humano foram coladas na parede, a imagem foi assustadora. Cada grupo trabalhando individualmente, sem se comunicar com os demais grupos foi prejudicial e resolveram a partir dessa análise, realizar a mesma tarefa, mas agora, com integração de pessoas dos diferentes grupos, perguntando e ouvindo ideias (ANEXO XIII).

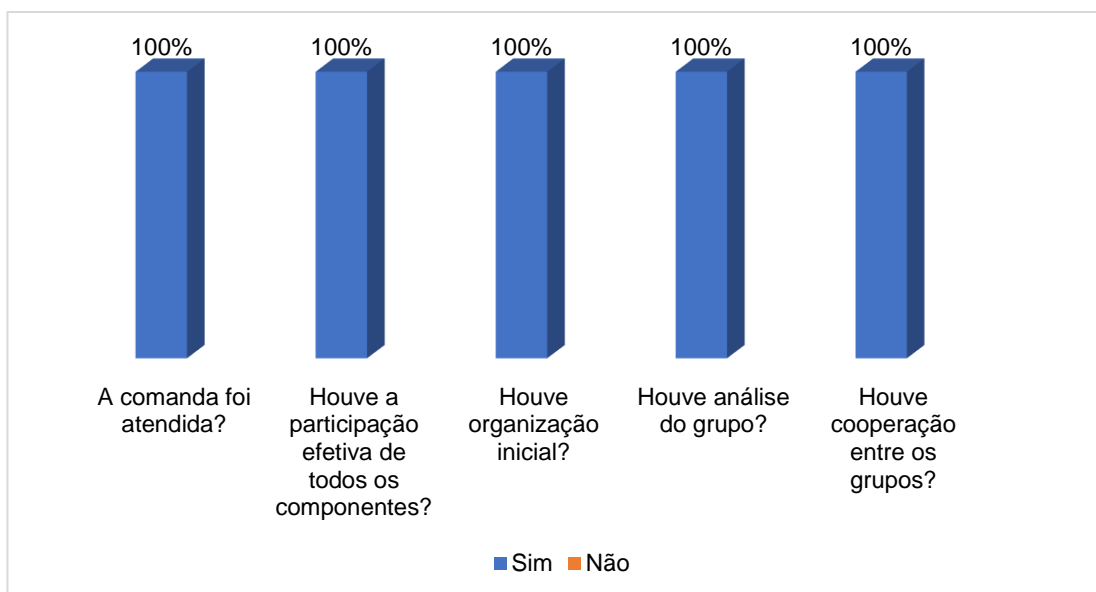
O resultado do novo comportamento dos participantes, foram observados e apresentados no gráfico a seguir:

---

<sup>187</sup> CURY, Augusto. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, Ediouro, 2008. Pág. 179

<sup>188</sup> CURY, Augusto. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, Ediouro, 2008. Pág. 179

**Gráfico 16: Observações do Jogo de Empresa “Corpo ideal x corpo real” - em equipe**



Fonte: Elaboração própria

A mudança de mentalidade e de comportamento foram notáveis entre os membros de todos os grupos e isso produziu um resultado excelente, porque o produto, que era o desenho da imagem de um ser humano, ficou perfeito.

Foi um momento de profunda reflexão, e todos concordaram que o trabalho em equipe é de extrema importância, e cria oportunidade para pensar diferente, aproveitando os talentos de cada um, com muita criatividade.

Segundo Sauaia<sup>189</sup>, repetir é uma experiência nova e extraordinária em cada participante, criando conhecimento dinâmico e sistêmico em um aprendizado experiencial contínuo: fazendo e refletindo.

#### **3.8.4.2 Segundo Jogo: Batatinhas**

Estratagema número 14: “Emprestar um cadáver para alojar uma alma” que pode assumir acepções tão variadas como servir de espantalho, esconder-se atrás de um fantoche, ou seja, designar a arte furtiva que consiste em tornar útil aquilo que não tem utilidade para mais ninguém.

Após a leitura do 14º estratagema, foi realizada uma reflexão sobre quais pontos seriam considerados como sendo, os mais importantes, nos relacionamentos entre as pessoas e que geralmente, guardam na lembrança.

<sup>189</sup> SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogos de empresa e pesquisa aplicada. Barueri, SP: Manole, 2008. Apresentação

Os elementos associados entre o estrategema e o jogo, estão relacionados a importância que damos aos pequenos detalhes que de certa forma, são negativos, em detrimento às grandes qualidades.

Os participantes foram convidados para se levantarem do lugar onde estavam sentados e se dirigirem à uma mesa localizada logo à frente de todos, que continha aproximadamente 50 batatas colocadas espalhadas sobre ela (ANEXO XIV).

A comanda era para que cada participante pegasse uma batata e retornasse ao seu assento. Após todos pegarem as batatas, foi pedido que olhassem os detalhes da batata que pegou e após algum tempo, devolvessem as batatas, colocando-as na mesa.

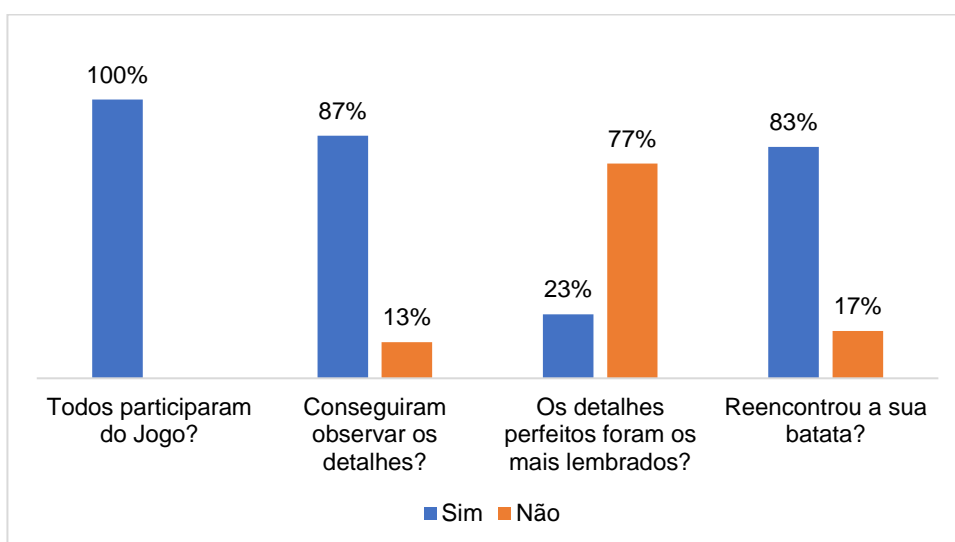
Quando todos retornaram aos seus assentos sem as batatas, foi solicitado que se levantassem novamente, se dirigissem à mesa e pegassem a mesma batata da primeira vez.

Após algum tempo, muitos participantes afirmaram que haviam encontrado a mesma batata, outros disseram que alguém havia retirado por engano e aproximadamente 15% do total de participantes não se lembravam qual era a característica da batata que havia escolhido da primeira vez.

Buscou-se observar a capacidade de descobrir detalhes, perfeições e imperfeições e argumentá-las. Analisar a capacidade de transformar fatos em ideias e expressá-las.

As observações dos comportamentos dos participantes são apresentadas no gráfico:

**Gráfico 17: Observações do Jogo de Empresa “Batatinhas”**



Fonte: Elaboração própria

O gráfico mostra de todos os membros participaram do jogo e ao pegarem a batata, 87% conseguiram observar os detalhes, enquanto 13% não se atentaram a isso; 23% guardaram em sua mente, os detalhes perfeitos de sua batata, enquanto 77% dos

participantes se lembraram de outros detalhes, que não consideravam perfeitos. Ao final do jogo, 83% dos participantes reencontraram a sua batata, mas 17% não a acharam de volta.

A dinâmica dos participantes que envolvia se levantar, chegar primeiro à mesa, pegar a melhor batata, observar; depois retornar à mesa, devolver a batata, se sentar novamente. Por fim, se levantar, se dirigir à mesa e pegar a sua batata de volta, pode ser associada ao clima organizacional de uma empresa, em que atitudes de cooperação, competição, generosidade, cortesia e percepção geralmente estão presentes, em maior ou menor intensidade, no ambiente empresarial.

Segundo Sauaia<sup>190</sup> o clima organizacional se refere ao ambiente interno que existe entre os colaboradores de uma empresa e está relacionado com o grau de motivação que influi no comportamento e no desempenho. Alguns efeitos do clima organizacional são percebidos, como: objetivos claros da organização e a identificação das prioridades, dedicação ao trabalho, integração entre os setores, eficiência nos serviços, pró-atividade, qualidade na comunicação dos superiores que proporcionam um ambiente de amizade e bom relacionamento.

### **3.8.5 Guerra confusa**

#### **3.8.5.1 Primeiro Jogo: Nossos maiores temores**

Estratagema número 19: “Retirar o combustível debaixo do caldeirão” que consiste em diminuir o foco do poder do inimigo, quando não podemos nos opor frontalmente às suas forças”.

Após a leitura do estratagema, foi realizada uma reflexão de que o combustível seja interpretado em termos de moral e de vigor e que um general combate com tropas e as tropas combatem com o moral. Desta forma, o grande capitão embota o entusiasmo adverso e nunca deixa que o outro embote o seu, pois cheios de vigor, os soldados fazem frente; desmoralizados, eles fogem.

Os elementos associados entre o estratagema e o jogo se referem a explicar sobre os medos e perceber que eles podem ser comuns, para que juntos, todos se livrem deles e aumentem seu moral e vigor.

Com os participantes reunidos no auditório da Faculdade de Tecnologia de Capão Bonito, São Paulo, solicitou-se que se organizassem em duplas. Foi entregue a cada uma delas, uma folha de sulfite e caneta.

---

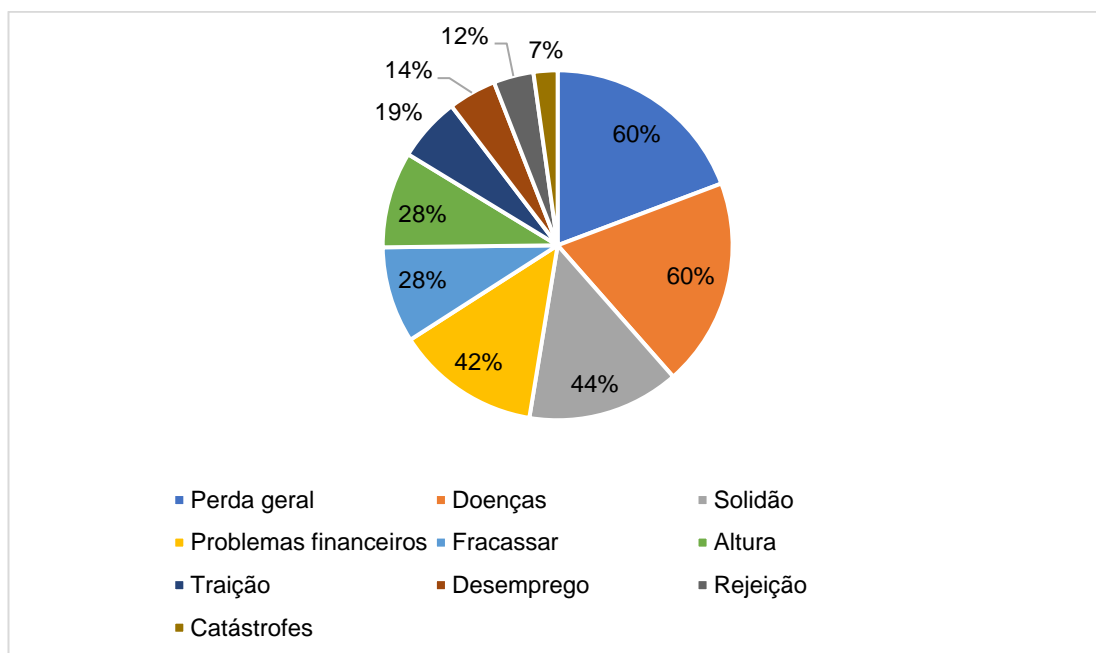
<sup>190</sup> Ibidem, 33



Fazendo menção sobre o medo que sentiram, quando participaram do Jogo “Corpo ideal x corpo real” o que os impediu de interagirem com os demais grupos, foi pedido que escrevessem na folha de sulfite, os 10 maiores temores que sentiam (ANEXO XV).

Após um tempo de aproximadamente 10 minutos, foi realizado um brainstorming e anotado no flip-chart, as respostas que foram em comum entre todas as duplas. O resultado consta no gráfico a seguir:

**Gráfico 18: Os 10 maiores temores**



Fonte: Elaboração própria

Ao analisar o gráfico percebe-se que 60% dos participantes declararam sentir medo de perder algo ou alguém (morte, por exemplo) e esse percentual empatou com o medo de passar por doenças. Solidão e problemas financeiros representaram pouco mais de 40%. Já o medo de fracassar e de altura, empataram com 28%. Medo de ser traído apareceu em 7º lugar com 19%. O medo de perder o emprego ou ser rejeitado, obteve 14% e 12% respectivamente e em último lugar, o medo de passar por catástrofes, obteve 7%.

De acordo com o depoimento dos participantes, alguns medos estão relacionados as histórias de vidas, ou a falta no atendimento das necessidades interpessoais, conforme relata Jalowitzki<sup>191</sup> que afirma que as necessidades das pessoas, em qualquer grupo, podem ser caracterizadas em três níveis, conhecidos como: necessidades de inclusão – que é a necessidade de estar com as pessoas e ao mesmo tempo, necessitar de momentos para estar sozinho. É procurar manter contatos suficientes para evitar o isolamento e

<sup>191</sup> Jalowitzki, Marise. Jogos e técnicas vivenciais nas empresas: guia prático de dinâmica de grupo. 3ª ed. São Paulo: Madras, 2007. Pág. 40

desfrutar da companhia de pessoas, mas também está relacionado a um isolamento, que é necessário para se evitar a promiscuidade e poder desfrutar da solidão.

Um indivíduo plenamente realizado, pode sentir-se bem na companhia de pessoas e buscar dosificar esses níveis de relação para que possa atuar melhor em seu meio.

O segundo nível do qual trata Jalowitzki<sup>192</sup> é denominado de controle – que se refere a capacidade de se autoguiar sem que se sinta inferior ou excluído, por conseguir discernir as situações em que se sente mais confortável. Por último é a afeição, que se refere a habilidade de saber lidar com as necessidades afetivas, quando se mantém cordial e solidário em situações, tanto adversas, quanto favoráveis.

No fechamento do jogo, após os medos serem pronunciados, escritos e divulgados, houve a percepção nos grupos, de que eles não estavam sozinhos, pois a maioria dos seus medos eram comuns. Puderam perceber que determinado problema que parecia muito grande, uma vez revelado, ocupou um tamanho menor, porque juntos, poderiam obter o apoio uns dos outros.

### **3.8.5.2 Segundo Jogo: Rótulos**

Estratagema número 20: “Pescar em águas turbas” que se consiste em confusão e desordem para criar fraqueza e versatilidade no inimigo.

A leitura do vigésimo estratagema ocorreu por meio da reflexão sobre quem seriam os peixes a serem pescados? De acordo com Anônimo Chinês<sup>193</sup> o peixe simboliza povo que sufoca em águas turbas e se agita sob um regime opressivo. Entretanto, quando vê o homem providencial, corre à frente dele, sem que nada possa detê-lo, pois o que se precipita em direção dele, não é o corpo, mas a alma.

O elemento associado entre o estratagema e o jogo está na precipitação da alma.

Foi solicitado aos participantes que formassem grupos que fossem integrados por pessoas já se conhecidas, ou seja, que já tinham um certo relacionamento e isso resultou na organização de três grupos.

Foi escolhido pelos integrantes de cada grupo, um participante que recebeu em sua testa, um rótulo que ele mesmo retirou de um envelope, que continha 7 diferentes rótulos (ANEXO XVI).

O rótulo sorteado pelo participante, foi então, colado em sua testa e, não sabendo qual era, se aproximou de cada um dos membros de seu grupo. O participante “rotulado”

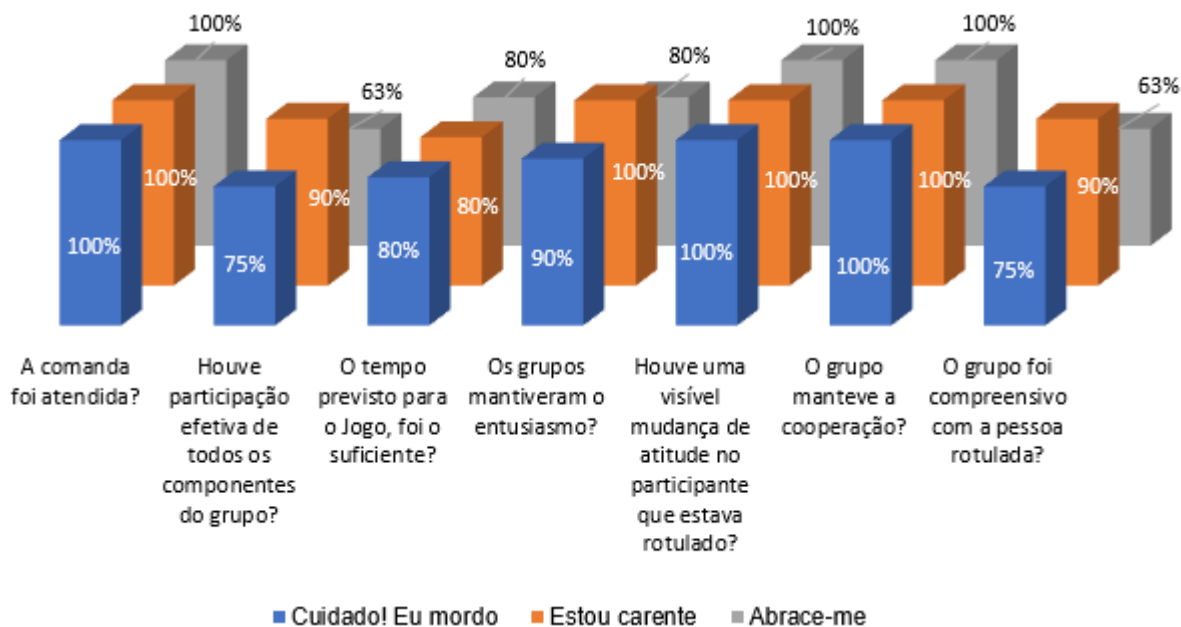
---

<sup>192</sup> *Ibidem*, 42

<sup>193</sup> ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês; tradução do francês para o português por Mariana Echalar – São Paulo, SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda, 2007. Pág. 91 a 95

passou a sentir a reação dos membros de seu grupo, pois estes se expressavam conforme o que estava escrito no rótulo. As observações deste Jogo, constam no gráfico a seguir:

**Gráfico 19: Observações do Jogo de Empresa “Rótulos”**



Fonte: Elaboração própria

O gráfico apresenta as reações dos membros dos três grupos que foram formados. O primeiro grupo, em que um de seus integrantes recebeu o rótulo “Cuidado! Eu mordo” entenderam a metodologia do Jogo, entretanto somente 75% de seus membros participaram de forma efetiva e isso está relacionado à pessoa que recebeu o rótulo, pois exercia liderança e isso causou um certo constrangimento nos demais integrantes. O constrangimento foi notado também no item “entusiasmo”, que ficou abaixo dos 100%, quanto o item “compreensão”, que obteve 75%.

Percebeu-se que o rótulo “Cuidado! Eu mordo” causou um sentimento de aversão ou rejeição nos demais componentes grupo. O participante “rotulado” declarou não compreender o afastamento das pessoas e como não sabia o que estava escrito no rótulo, sentiu raiva e confusão. Informou que em um certo momento, uma das integrantes do seu grupo lhe disse: “Não se preocupe! Vai ficar tudo bem”, mas essa frase soou um pouco falsa para ela e isso não a ajudou.

O participante que recebeu o rótulo “Estou carente” e que pertencia ao grupo número 2, percebeu uma reação positiva dos membros do seu grupo, mas declarou que ao notar o olhar de cada um, ao ser abraçado, acreditava que no seu rótulo estava escrito algo que se relacionava a sua morte, com uma doença terminal, por sentir que seus colegas estavam agindo com generosidade e compaixão.

É importante registrar que os próprios membros dos grupos que escolheram o integrante que seria rotulado e o participante do grupo número 2, foi em ocasião passada, o “sabotador” do grupo, no Jogo “Construção”. Como seus próprios colegas declararam, ele realmente “viveu o personagem” e o levou para os Jogos seguintes, causando uma certa desestabilização no grupo.

Ao ser rotulado como “Estou carente”, o comportamento, até então, um pouco intransigente, foi neutralizado e notou-se um clima de amizade, compreensão, acolhimento e amor entre os componentes do grupo número 2.

Entretanto, nem todos os componentes do grupo número 2 demonstraram afeto e isso explica o percentual de 90% tanto na participação efetiva, quanto na manifestação de compreensão. É importante ressaltar que a falta da manifestação de afeto pode estar relacionada à timidez.

O grupo número 3, cuja participante foi “rotulada” com a expressão “Abrace-me” compreendeu 100% a metodologia do Jogo e por isso, houve cooperação e visível mudança de atitude da participante que recebeu o rótulo colado em sua testa, ambos alcançando 100%, conforme mostra o gráfico.

Semelhantemente, como ocorreu nos outros dois grupos, a participante do grupo número 3, escolhida pelos membros, retirou do envelope, um papelzinho que trazia escrito uma frase. Sem ela saber qual rótulo seria, foi colado em sua testa e a partir desse momento, ela deveria se aproximar das outras pessoas do seu grupo.

Curiosamente, o rótulo que a participante retirou foi “Abrace-me” e à medida que se aproximava das outras pessoas, essas não tinham nenhuma reação.

Essa situação durou um certo tempo, mas foi “quebrada” pelo primeiro abraço, dado por sua própria irmã. Após o gelo ser quebrado, outras pessoas se aproximaram dela e a abraçaram, mas nem todos.

A reação da participante que estava “rotulada” foi um pouco estranha, pois se esforçava para se afastar do abraço que recebia. Isso deve explicar os 63% de participação efetiva dos membros do seu grupo, uma vez que percebiam que ela não estava gostando de receber o abraço. O entusiasmo, embora presente, permaneceu em 80%.

Passado um tempo, 63% dos membros do grupo número 3, acabaram por compreender o comportamento da participante rotulada e não a abraçaram.

Houve um período de reflexão em cada um dos grupos e a primeira pessoa rotulada com “Cuidado” eu mordo” relatou que essa experiência foi importante, porque geralmente sente que as pessoas têm medo dela, no trabalho do dia-a-dia, mas que o sentimento de rejeição surgiu durante o Jogo e isso a fez repensar.

O participante que foi rotulado com “Estou carente” se sentiu acolhido pelo grupo, o que não havia acontecido até o momento, em virtude de sua postura, um pouco intransigente e autoritário. Seu semblante que era fechado, recebeu um ar de suavidade, tranquilidade e sorriu, ficando mais à vontade no grupo no qual pertencia. Os seus colegas também conseguiram abrir um caminho para o diálogo com ele e conversaram sobre assuntos engraçados. O clima do grupo melhorou bastante.

A participante que recebeu o rótulo “Abraça-me” se surpreendeu, porque declarou que não gostava de ser abraçada, mas nunca soube informar o motivo, talvez fosse trauma de infância. O sorriso que estava presente em seu rosto ao ser abraçada, permaneceu até o fim da capacitação e afirmou que deseja que outras aconteçam, pois foi muito importante para ela e a ajudou a olhar as pessoas de uma forma diferente, impactando no seu trabalho.

De um modo geral, todos os grupos praticaram o que é citado por Cury<sup>194</sup> sobre o segundo hábito dos excelentes profissionais, no que se refere a reconhecer as imperfeições do ser humanos e praticar a arte da dúvida com humildade.

### **3.8.6 Guerra de conquista**

#### **3.8.6.1 Primeiro Jogo: Vencendo o medo**

Estratagema número 26: “Apontar a amoreira para repreender a sófora”, ou seja, acusar a amoreira para advertir a sófora, que é uma leguminosa. Lança a ideia de que, ao se criar temor nas tropas, elas podem ser mais bem comandadas.

Na reflexão do estratagema, analisou-se as palavras docilidade, obediência, faculdade de se dobrar às circunstâncias e maleabilidade que se referem tanto a atitude de um general diante das contingências da campanha, quanto às reações dos soldados, diante da disciplina que o superior sabe impor.

Os elementos associados ao estratagema e ao jogo estão relacionados a ideia de conhecer melhor sobre a si mesmo e ao outro, para que possamos criar um ambiente saudável, com compreensão e união.

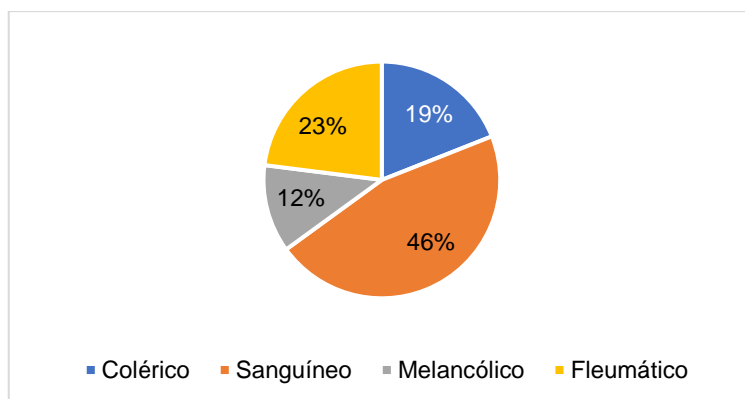
Os participantes foram reunidos e houve reflexão sobre a importância de conhecer a si mesmo, no que se refere as forças e fraquezas que fazem parte dos diferentes temperamentos (ANEXO XVII).

Foi entregue a cada um, o teste dos temperamentos (ANEXO XVIII) e os resultados encontram-se no gráfico a seguir:

---

<sup>194</sup> CURY, Augusto. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, Ediouro, 2008. Pág. 181

**Gráfico 20: Tipos de temperamentos dos participantes**



Fonte: Elaboração própria

O gráfico mostra que a maioria dos participantes tem temperamento sanguíneo, cujas forças estão relacionadas a simpatia, entusiasmo, compreensão e manifestação de fé. Já os pontos que necessitam ser melhorados, se referem a falta de coragem, insegurança, medo e de certa forma, impulsivo.

O temperamento fleumático apareceu em segundo lugar, o que pode representar que 23% dos participantes tenham facilidade para liderar, são práticos, calmos, e bem-humorados. Entretanto, talvez seja necessário prestar um pouco mais de atenção no se refere a comportamentos que refletem indecisão, desconfiança, excesso de timidez e soberba.

Pessoas com temperamento colérico, geralmente são otimistas, independentes, decididos e portanto, podem ser líderes. Os pontos que merecem uma atenção especial, para que não anulem as forças deste temperamento, são a impaciência, a prepotência, a vaidade e a insensibilidade, que apareceram em 19% dos participantes.

Já o temperamento melancólico, apareceu em 12% dos participantes o que pode representar pessoas habilidosas, sensíveis, perfeccionistas e dedicadas. As possíveis fraquezas desse temperamento, estão relacionadas a comportamentos egoístas, pessimistas e possivelmente, vingativos.

Foi importante todos conhecerem a si mesmos, porque entenderam que as forças dos temperamentos devem prevalecer sobre as fraquezas e essa última, pode ser controlada e melhorada.

Segundo Militão<sup>195</sup> sentimentos e emoções são importantes e devem ser faladas sobre as sensações vividas durante o jogo, ou seja, do que gostaram, do que não gostaram e como cada um se sentiu. Com paciência e cuidado de incluir todos os participantes,

---

<sup>195</sup> MILITÃO, Albigenor & Rose. Jogos, dinâmicas e vivências grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000. Pág. 27

proporcionando um ambiente propício para as respostas, com reflexões que poderão resultar em mudanças de atitudes.

### 3.8.6.2 Segundo Jogo: Epigramas

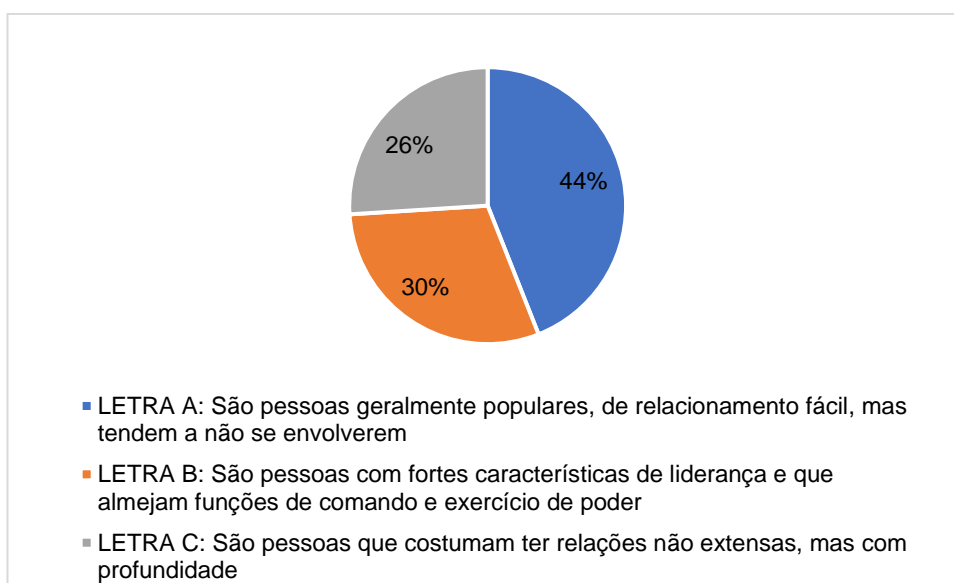
Estratagema número 27: “Bancar o simplório, mas não o louco” que consiste em passar por incapaz, sendo capaz, mas se o adversário se concentrar, é melhor se defender, e se for forte, melhor evitá-lo.

Na reflexão do estratagema foi perguntado de que maneira poderíamos adotar o comportamento recomendado nele. Assim, chegou-se a conclusão de que seria importante descobrir o nível de liderança que cada um apresentava e foi proposto o jogo “Epigramas”, pois algumas frases foram colocadas para a análise e discussão, tais como: “Você não precisa ter um cargo para ser um líder” (Anthony J. D’Angelo); “A liderança tem um trabalho mais duro a fazer, do que apenas escolher lados. Ela precisa reuní-los” (Jesse Jackson); “O único treinamento de verdade para liderança é a própria liderança” (Anthony Jay); “A liderança e a aprendizagem são indispensáveis uma à outra” (John F. Kennedy); “Não basta ter carisma, tem que ter caráter” (John Aldair); “Para Jesus, liderar era ser servo dos servos” (Marcos).

Os elementos associados entre o estratagema e o jogo foram a capacidade de liderar e o quanto já existe em cada um.

Cada participante recebeu uma folha impressa e uma caneta. A folha tratava de uma autodiagnose e todos tiveram alguns minutos para assinalá-la, pois eram questões objetivas (ANEXO XIX). O resultado da autodiagnose, é apresentado no gráfico a seguir:

**Gráfico 21: Resultado da autodiagnose**



Fonte: Elaboração própria

Ao analisar o gráfico, percebe-se que 44% dos participantes são pessoas geralmente populares que se relacionam facilmente, embora prefiram não se envolver. Enquanto 30% dos participantes consideram possuir fortes características para liderar equipes e portanto, desejam as funções relacionadas a comando e exercício de poder. Para 26% dos participantes, é importante se relacionar com as outras pessoas, com profundidade, mas não necessariamente, esses relacionamentos devem ser extensos.

Importante registrar que 65 pessoas participaram da capacitação, e havia um número pequeno de proprietários e gerentes das lojas do ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, do município de Capão Bonito, São Paulo. Portanto, muitos dos participantes não exerciam funções de comando, embora de acordo com o gráfico, desejassem isso.

Considerou-se a participação de todos níveis profissionais, de acordo com Lima<sup>196</sup> que considera importantes o treinamento e a interação em todos os níveis e em todos os aspectos, pois a interação se revela pela capacidade de cooperação e co-reflexão em que as normas podem ser impostas ou criadas cooperativamente.

### **3.8.7 Guerra Perdida**

#### **3.8.7.1 Primeiro Jogo: Comunicação Flex**

Estratagema número 31: “O estratagema das mulheres bonitas” que menciona episódios ocorridos na China, em que mulheres fatais foram responsáveis pela ruína dos valentes e pela queda dos impérios.

Na reflexão do estratagema, vimos que uma orquestra de músicos foi enviada “de presente” para encantar o Rei da tropa adversária, de modo que permanecesse na corte de seu mestre. Diante dos músicos, das festas e dos banquetes, o comandante se esqueceu de transferir o acampamento e a metade da tropa de cavalos e de bois, morreu.

O elemento associado ao estratagema e ao jogo se refere ao poder da música, no ser humano e treinar a retórica.

Os participantes formaram uma grande roda e havia uma música tocando no fundo do ambiente. Foi solicitado que eles falassem para alguém que escolhessem, uma palavra que fosse sinônimo de uma das palavras que tocava na música (ANEXO XX). Ao falar a palavra, deveriam jogar a bola para a pessoa que escolheram. Portanto, quem recebeu a

---

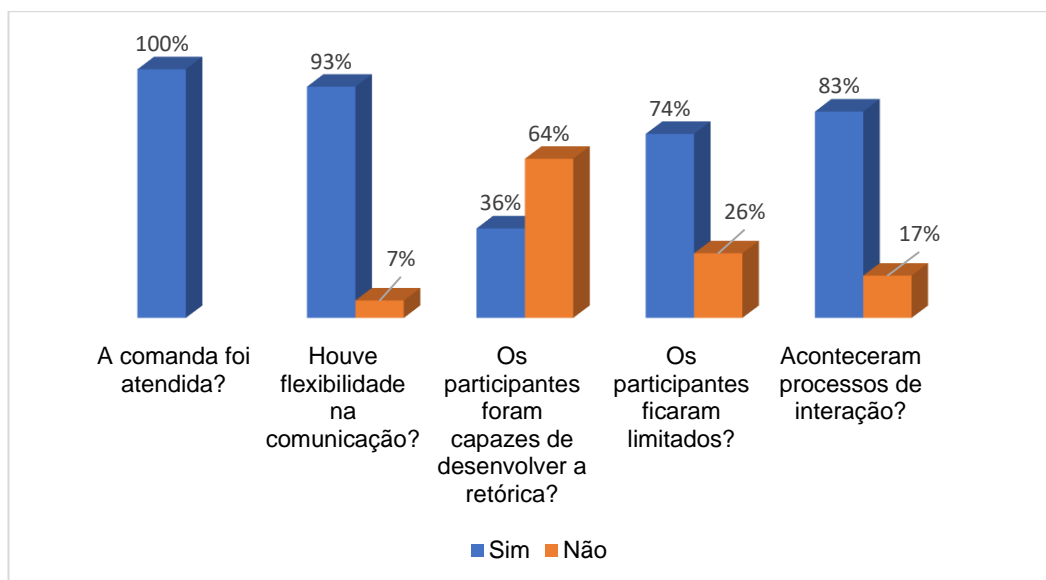
<sup>196</sup> LIMA, Lauro de Oliveira. Dinâmicas de grupo na empresa, no lar e na escola: grupos de treinamento para a produtividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. Pág.208



bola, prestou atenção na palavra que o colega havia pronunciado e falou outra semelhante, ou seja, com o mesmo significado para a próxima pessoa escolhida para receber a bola.

A primeira palavra pronunciada pela facilitadora do jogo e de um certo modo, provocativa, pois era: “Cala a boca”. As reações dos participantes foram representadas no gráfico a seguir:

**Gráfico 22: Observações do Jogo de empresa “Comunicação Flex”**



Fonte: Elaboração própria

Percebe-se que todos os participantes compreenderam o Jogo Comunicação Flex, 93% tiveram flexibilidade na comunicação, mas 7% não conseguiram usar a criatividade quando passaram a bola para o outro colega. Isso pode explicar os 36% que tiveram dificuldade para desenvolver a retórica, enquanto 64% conseguiram. Os que não conseguiram desenvolver a retórica, acabaram por iniciar falando outras palavras e isso limitou um pouco o jogo, que representou 74% dos participantes, enquanto 26% não queriam que isso acontecesse. Os processos de interação ocorreram o tempo todo, o que explica os 83%, enquanto os 17% pode ser atribuído a uma possível timidez.

O jogo pôde proporcionar uma aprendizagem vivencial, em que Barçante<sup>197</sup> citando Wolfe & Byrne apresenta as quatro partes da aprendizagem vivencial: projeto – quando foi dada a comanda; definição dos objetivos – à medida que executavam de acordo com a metodologia; condução – quando os membros dos grupos perceberam como todos participavam; avaliação – quando ocorreram algumas interferências dos próprios participantes, ao estimular outros colegas e os comentários finais que reforçam os

<sup>197</sup> BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando Jogos, Negócios e empresas: business games. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. Pág.58-59

aspectos positivos e elimina os aspectos negativos. É importante enfatizar aos participantes que é permitido falar, já que os erros nos ensinam a acertar.

### 3.8.7.2 Segundo Jogo: Líderes x liderados

Estratagema número 33: “O estratagema dos agentes regressados” que afirma que os espões regressados servem para usar os espões do adversário para semear a desinformação em seu próprio campo.

Na leitura e reflexão do estratagema considerou-se a importância de se colocar no lugar do outro, para compreender suas expectativas e frustrações, e para a sua realização, foi proposto o jogo “Líderes x liderados” como elemento de associação ao estratagema.

Como o resultado da autodiagnose demonstrou que muitos participantes gostariam de exercer funções de comando, o Jogo proposto buscou investigar a capacidade de ordenar, decidir e praticar a reciprocidade.

Os participantes organizaram-se em 6 grupos e cada grupo recebeu uma ficha, contendo uma frase incompleta, e tinham a missão de completá-la, com quantas palavras quisessem (ANEXO XXI). A primeira frase foi a seguinte: “Como líder, eu tenho que...” e os grupos conversaram entre si e concluíram a tarefa após 15 minutos.

Recolhida a primeira ficha, os grupos receberam a segunda, com a frase: “Como liderado, eu tenho que...” e depois de 15 minutos, terminaram a atividade. Todas as fichas com as frases completas, foram colocadas sobre uma mesa e os componentes dos 6 grupos, puderam ler o que os outros haviam escrito a respeito de líder e liderado.

As observações sobre o comportamento quanto ao debate de ideias, são demonstradas no quadro a seguir:

**Quadro 90: Características atribuídas a Líderes e Liderados**

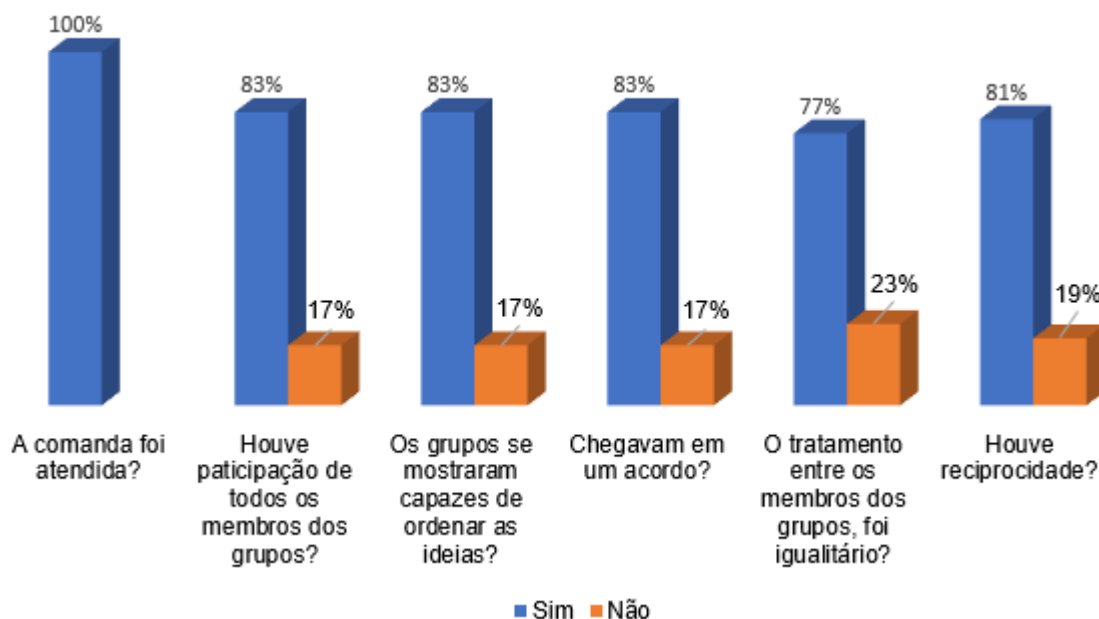
Características do Líder	Características do Liderado
Ter paciência	Saber ouvir
Ser tolerante	Compreender
Ser perseverante	Ser paciente
Ser sábio	Ter disposição
Ser verdadeiro	Ser agradecido
Ser corajoso	Ser amigo do líder
Ser visionário	Ser submisso
Ser criativo	Ser companheiro
Ser humilde	Suportar o líder
Saber planejar	Ter respeito
Entender a visão dos liderados	Ser verdadeiro
Saber servir	Ser responsável

Fonte: Elaboração própria

Durante o preenchimento das fichas de líder e liderado, houve bastante comunicação entre os componentes dos grupos, e poucas vezes discordaram em determinado item. Quando as fichas foram colocadas sobre a mesa, todos os grupos puderam interagir, ler e verificar se havia coincidências, ou não, nas características atribuídas aos líderes e liderados e até que ponto, isso ocorre no trabalho de cada um.

As observações anotadas durante a realização do Jogo “Líderes x liderados” são apresentadas no gráfico a seguir:

**Gráfico 23: Observações do Jogo de Empresa “Líderes x liderados”**



Fonte: Elaboração própria

O gráfico mostra que 100% dos participantes compreenderam a comanda do Jogo de Empresa “Líderes x liderados”. Destes, 83% participaram de forma efetiva do preenchimento das fichas, enquanto 17% se mantiveram um pouco afastados das discussões. O mesmo ocorreu quando se observou a capacidade de ordenar as ideias e chegarem a acordos, porque o comportamento se manteve. Quando se considerou sobre o tratamento igualitário entre os membros dos grupos, percebeu-se que os indivíduos que estavam afastados das discussões, não foram abordados de modo a acolhê-los para dentro do grupo e a falta desta percepção, elevou o percentual para 23%. Entretanto, 77% dos participantes interagiam o tempo todo de maneira igualitária. A presença de reciprocidade ficou no patamar de 81%, enquanto sua falta apontou 19%.

O que se presenciou foi um descuido com as pessoas que se mantiveram alheias às discussões e o perigo que isso pode representar, porque, talvez se mais tempo se passasse, mais pessoas poderiam se afastar das diferentes ideias que estavam sendo

apresentadas nos grupos, e certamente o percentual do item que se refere à falta de reciprocidade, poderia aumentar.

Retoma-se novamente, dois itens referentes a teoria das necessidades interpessoais citadas por Jalowitzki<sup>198</sup> como: necessidades de inclusão: é a necessidade de estar com as pessoas. É tentar manter contato suficiente para evitar o isolamento e desfrutar da companhia das pessoas, mas também está relacionado a um isolamento necessário para evitar a promiscuidade e desfrutar da solidão. Um indivíduo plenamente realizado, pode se sentir bem na companhia de pessoas ou, se o faz, sempre procura medir esses níveis de relacionamento para agir melhor em meio ao qual faz parte. Quanto ao afeto, é a capacidade de saber lidar com as necessidades em situações adversas ou favoráveis.

No fechamento do jogo, foram apresentados esses dois itens que pertencem à teoria das necessidades interpessoais e foi esclarecido que estas fases são recorrentes e fazem parte de um processo contínuo.

---

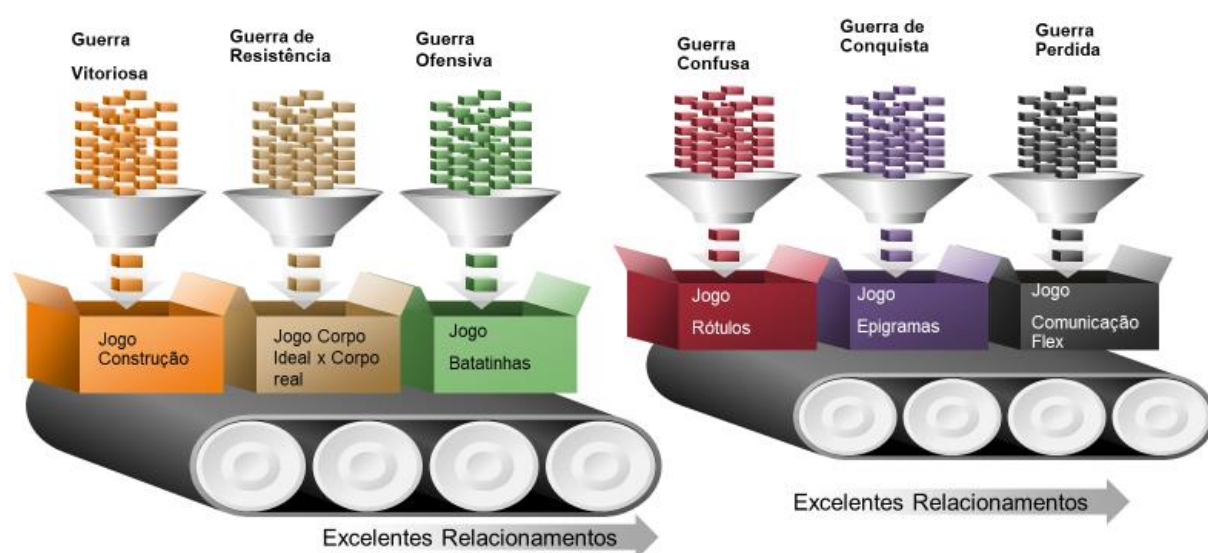
<sup>198</sup> JALOWITZKI, Marise. Jogos e técnicas vivenciais nas empresas. 3ª edição, São Paulo: Madras, 2007. Pág, 28

#### 4. PROPOSTA

O trabalho apresentou e discutiu, doze Jogos de Empresa e Simulação, associados a doze estratégias do livro “Os 36 estratégias do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu” que foram organizados de forma a privilegiar todos os seis capítulos do referido livro, atendendo as necessidades apontadas, tanto pelos proprietários e gerentes dos ramos de comércio de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado do município de Capão Bonito, São Paulo, como pelos vendedores.

Após serem aplicados e analisados, os doze Jogos de Empresa e Simulação associados aos doze estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, que foram selecionados com o objetivo de atender às necessidades apontadas pelos proprietários, gerentes e vendedores das empresas comerciais de pequeno e médio portes, dos ramos de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados do município de Capão Bonito, estado de São Paulo, Brasil, recomenda-se seis Jogos de Empresa que são relacionados a seguir, com as respectivas justificativas:

**Figura 3: Recomendação de seis Jogos de Empresa e Simulação associados às seis Guerras**



Fonte: Elaboração própria

A figura 3 ilustra as seis guerras do livro “Os 36 estratégias do livro A Arte da Guerra” de Sun Tzu que são inseridas em um funil/moedor, com o objetivo de transformá-

las em situações possíveis de serem digeridas, por meio de seis Jogos de Empresa e Simulação a elas associadas, que desenvolvem habilidades interpessoais e resultam em excelentes relacionamentos. A esteira representa um modelo dinâmico em constante movimento.

A seguir, é apresentado o modelo de forma detalhada, cada uma das seis Guerras, com os seus respectivos estratagemas previamente selecionados e as indicações dos Jogos de Empresa e Simulação a eles associados. O modelo também traz os objetivos, materiais que são utilizados, a metodologia, o tempo de duração e os resultados esperados.

#### **4.1 Jogo “Construção” recomendado para a “Guerra vitoriosa”**

Para a “Guerra vitoriosa”, recomenda-se trabalhar o estratagema de número cinco que mostra a fragilidade de um caráter impulsivo juntamente com o Jogo de Empresa e Simulação denominado “Construção”, conforme modelo a seguir:

#### **Quadro 91: Plano de Sessão para a Guerra Vitoriosa associado ao Jogo “Construção”**

**Número do Estratagema:** 5

**Título do estratagema do livro “Os 36 estratagemas – Manual secreto da “Arte da Guerra”:** Entregar-se à pilhagem, graças ao incêndio

**Título do Jogo de Empresa e Simulação:** Construção

**Categorias:** Princípios de comunicação; comunicação oral; condução de reuniões; administração do tempo; desenvoltura para falar em público; autogestão e criatividade.

**Elementos associados entre o estratagema e o Jogo:** A vitória em uma guerra consiste em não se afastar do caminho da justiça e da caridade, mesmo que haja um sabotador em meio à construção de projetos.

**Objetivos:** Experimentar situação de conflito num grupo, com pessoas não comprometidas, exercitar liderança no caos e diante do imprevisível, promover a criatividade e a comunicação

**Participantes:** Ilimitado

**Ambiente:** Local amplo

**Tempo de duração:** 20 minutos

**Materiais a serem utilizados:** Revistas usadas, cartolina ou papel, cola barbante, tesouras e fitas adesivas.

**Metodologia:** Antes de iniciar os procedimentos, o facilitador deve escolher entre os participantes, seis a oito pessoas (esse número pode variar, de acordo com o total do grupo), que irão “minar”, o projeto do seu grupo e dos demais. As pessoas escolhidas não

podem de forma alguma, ser vistas convesando com o facilitador e não podem saber das outras - sua missão será impedir, da forma mais sutil e criativa possível, que o grupo construa alguma coisa. Seja lá o que for sendo construído pelo grupo, a ordem é destruir. O ideal é ter dois sabotadores por grupo. Distribuir os participantes em grupos, de modo que as pessoas escolhidas para “minar” os projetos, estejam espalhadas em todos os grupos.

**Procedimento:** Colocar à disposição, todo o material existente e os próprios grupos pegarão o que necessitarem. Com o material, deverão construir com criatividade, as diretrizes que norteiam, representem ou caracterizem a visão da administração, de acordo com os valores de cada grupo.

**Resultado esperado:** Após alguns minutos, é provável que alguns problemas já comecem a surgir. Entretanto o facilitador deve demonstrar não saber o que está ocorrendo e manter uma postura que transmita segurança. Os sabotadores deverão discordar, serem intransigentes, indisciplinados, e ainda, amassarem ou rasgarem os papéis, se for preciso. Decorrido o tempo determinado, o facilitador questiona o que ocorreu, para que a apresentação dos trabalhos o tenha decepcionado. Em meio às acusações, faz-se a revelação dos sabotadores, e concluir com a reflexão de que é necessário a cooperação de todos. Basta uma pessoa não querer, para que todo o trabalho do grupo seja prejudicado.

Fonte: Elaboração própria

A estória do estrategema trata de dois reis, que sofreram em tempos distintos, com colheitas catastróficas.

O segundo Rei recorreu ao primeiro e solicitou que lhe enviasse grãos. Mesmo sendo aconselhado por seus Ministros em aproveitar a aflição do vizinho e atacá-lo, o nobre Rei respondeu que não se ataca um inimigo de joelhos, e que ele jamais se afastaria do caminho traçado pela justiça e pela caridade. Tempos depois, ele mesmo sofreu uma colheita ruim em seu reino e recorreu ao segundo Rei, ao qual havia socorrido. Infelizmente, este segundo Rei, desprovido de nobreza, não cedeu à caridade, subjugou o primeiro Rei e destruiu o seu Reino.

A reflexão do quinto estrategema, levou a associá-lo ao Jogo de Empresa e Simulação denominado “Construção”, por conter o “elemento surpresa” em cada grupo, que foi o “sabotador”. Depois de revelado quem era o sabotador do grupo, os integrantes puderam perceber a dificuldade que existe quando pelo menos um membro do grupo, não tem nobres intenções, prejudicando a todos e inviabilizando o resultado.

O Jogo de Empresa e Simulação “Construção” também criou um ambiente favorável para que se revelassem caráter impulsivos, caso houvesse nos grupos, pois o confronto, a intransigência e a teimosia do “sabotador” provocaram instabilidade no grupo.

#### **4.2 Jogo “Corpo ideal x corpo real” recomendado para a “Guerra de resistência”**

Para a “Guerra de resistência” recomenda-se trabalhar o estrategema de número onze que conta a estória do Rei Pang quando se viu em péssima posição, pois estava bloqueado pelo exército de Yu num campo fortificado, sem o fornecimento de provisões e dispondo de poucas tropas. Esse estrategema foi associado ao Jogo “Corpo ideal x corpo real” conforme modelo a seguir:

#### **Quadro 92: Plano de Sessão para a Guerra de Resistência associado ao Jogo “Corpo ideal x corpo real”**

**Número do Estrategema:** 11

**Título do estrategema do livro “Os 36 estrategemas – Manual secreto da “Arte da Guerra”:** Deixar a ameixeira secar no lugar do pessegueiro

**Título do Jogo de Empresa e Simulação:** Corpo ideal x corpo real

**Categorias:** Administração do tempo; integração; percepção; avaliação e autogestão

**Elementos associados entre o estrategema e o jogo:** A guerra de resistência consiste no sacrifício da ameixeira, que oferece as suas raízes aos insetos, para que as roam no lugar das do pessegueiro, que cresce ao seu lado, à beira de um poço. O jogo permite perceber que para obter resultados de sucesso, é necessário sacrificar o individualismo.

**Objetivos:** Perceber o resultado quando se trabalha individualmente e quando se trabalha em equipe. Estimular a curiosidade e a proatividade.

**Participantes:** Ilimitado

**Ambiente:** Local amplo

**Tempo de duração:** 60 minutos

**Materiais a serem utilizados:** Pedações de papel, folha de sulfite A3 ou flipchart, tinta, fita adesiva, lápis coloridos e envelopes

**Metodologia:** Contextualizar uma situação em que necessitamos verificar o quanto estamos condizentes com o perfil esperado pela Empresa

**Procedimento:** Em um envelope, colocar 6 pedaços de papel contendo as inscrições relativas às partes do corpo (cabeça, peito e abdômen, braço direito, braço esquerdo, perna direita e perna esquerda). Cada grupo retira um dos papezinhos e no centro da sala, colocados no chão, estarão as folhas de flipchart ou A3 correspondentes ao número de grupos que estão participando e todo o restante do material, que fica à disposição.



Comando: “Cada grupo recebeu uma palavra e essa palavra deverá ser reproduzida por um desenho”. Após todos terem concluído, solicite que colem as obras em uma das paredes do ambiente e montem o corpo que, nesse momento, representa todos os grupos. **Resultado esperado:** Geralmente, por trabalharem de forma isolada, é percebido que não há conexão entre as partes. A partir disso, é feita uma analogia com a realidade do grupo em relação à Empresa. Ao final, é solicitado que todos, de forma unida, desenhem as partes do corpo humano, e possam contribuir com uma estratégia de aprimoramento efetivo.

Fonte: Elaboração própria

O quadro traz a importância do sacrifício na área do individualismo. Entretanto, o estrategema número onze relata uma situação em que o General Ki, o Sincero, para salvar o Rei, ofereceu o sacrifício de sua própria pessoa e imaginou o seguinte estrategema: Paramentado com vestes reais e conduzindo a carruagem do Rei, tentaria uma saída noturna pelo portão oriental da cidade, à frente de um grupo de duas mil mulheres protegidas por couraças. Enquanto isso, o verdadeiro Rei aproveitava a distração para fugir pelo portão oeste e ganhar a praça, com um grupo de fiéis partidários.

Assim, o Jogo de Empresa e Simulação associado ao décimo primeiro estrategema foi o de título “Corpo ideal x corpo real”.

Durante o referido jogo, os grupos permaneceram distraídos, realizando uma tarefa que, na verdade, era parte fundamental das tarefas dos demais grupos, ou seja, a concentração em um só objeto, impediu que a curiosidade e o que seria a fortaleza, se revelou fraqueza.

Para obter o resultado esperado, houve o sacrifício da individualidade em prol do trabalho em equipe.

#### **4.3 Jogo “Batatinhas” recomendado para a “Guerra ofensiva”**

Para a “Guerra ofensiva, recomenda-se trabalhar o décimo quarto estrategema, que conta a estória do Rei de Wei, que recebeu de presente, sementes de abóboras gigantes. Mas deram frutos tão grandes, que não serviam nem para pote, porque a casca não era bastante firme, nem para serem cortadas e transformadas em taças, porque ficariam rasas demais, para conter alguma coisa. Grandes eram, mas sem serventia, então ordenou que a cortasse em vários pedaços.

Os detalhes da aplicação do Jogo de Empresa e Simulação associado ao estrategema de número quatorze, é apresentado no quadro a seguir:

**Quadro 93: Plano de Sessão para a Guerra Ofensiva associado ao Jogo “Batatinhas”**

**Número do Estratagema:** 14

**Título do estratagema do livro “Os 36 estratagemas – Manual secreto da “Arte da Guerra”:** Emprestar um cadáver para alojar uma alma

**Título do Jogo de Empresa e Simulação:** Batatinhas

**Categorias:** Comunicação oral; administração do tempo; desenvoltura para falar em público e percepção.

**Elementos associados entre o estratagema e o jogo:** A guerra ofensiva consiste em encontrar utilidade na inutilidade. Na literatura militar, a expressão “alma” se refere, no sentido figurado, a um homem ambicioso que dispõe de apoios poderosos, que deve fixar-se em um “cadáver”, ou seja, em uma base territorial ocupada por um poder vacilante, que não sabe tirar proveito dela. Assim, consegue encontrar utilidade na inutilidade, sendo capaz de ver “grande”. O jogo associado estimula os participantes a encontrarem qualidades, onde só enxergariam defeitos.

**Objetivos:** Incentivar um exame consciente das características únicas de objetos, enxergando a utilidade na inutilidade.

**Participantes:** Ilimitado

**Ambiente:** De acordo com o disponível

**Tempo de duração:** 20 minutos

**Materiais a serem utilizados:** Batatas para cada um dos participantes, uma sacola de plástico ou uma caixa de papelão ou cesto

**Metodologia:** Distraia os participantes: se alguém perguntar sobre as batatas, informe simplesmente que explicará mais tarde e comece a discutir outros tópicos

**Procedimento:** Distribua as batatas de modo que cada participante pegue uma batata. Após um período curto, pegue as batatas de volta: solicite aos participantes que tragam à frente e depositem-nas na caixa de papelão. Misture as batatas, espalhe-as na mesa e peça aos participantes para pegarem as suas batatas de volta: solicite que cada um pegue a mesma batata que tinha antes. Após algum tempo, aqueles que não conseguiram lembrar qual era a sua batata original, poderão pegar qualquer outra. Solicite aos participantes que estudem suas batatas: todos deverão retornar aos seus assentos e inspecionar com cuidado a batata, identificando suas características únicas, pois eles deverão reconhecer e recolher suas batatas mais tarde. Recolha as batatas em uma sacola de plástico: peça aos participantes que coloquem as batatas dentro da sacola de plástico (pode ser de supermercado), as misturem e joguem de volta sobre a mesa. Cada um deverá pegar a sua batata e aqueles que tiverem com dificuldade para reconhecer suas batatas, devem estudá-las melhor. Repita a atividade na frente da sala: os participantes deverão colocar as suas batatas dentro de uma caixa de papelão e após misturá-las,

deverão jogá-las sobre a mesa e localizar suas batatas o mais rápido que conseguirem e em seguida, deverão retornar aos seus assentos.

**Resultado esperado:** A maioria dos participantes não é capaz de localizar as suas batatas durante a primeira atividade, porque em geral tendem a classificar os objetos e as pessoas em termos de categorias gerais (como uma batata ou uma pessoa de estatura alta ou baixa, por exemplo), em vez de prestarem atenção às características individuais únicas (como uma batata com um nódulo no meio ou uma pessoa muito alta ou muito baixa que tem uma fluência em outra língua). Geralmente, as características das batatas, das quais os participantes se lembram, estão relacionadas aos defeitos e deve-se refletir se isso também ocorre com as características das quais se lembram, das pessoas. Discutir se as características únicas são defeitos, méritos ou qualidades. Alguns participantes poderão marcar as suas batatas ou as beliscam para ficar mais fácil identificá-las. Discutir sobre as marcas deixadas nas pessoas que fazem parte do ambiente de trabalho e vida pessoal e como seria se fosse solicitado que pegassem duas batatas. Enfim, estimular os participantes a enxergarem o útil no inútil, ao desenvolver a capacidade de ver “grande”

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima, demonstra a dinâmica da aplicação do Jogo de Empresa e Simulação, denominado “Batatinhas” que foi associado ao estratagema da guerra ofensiva, que descreve a atitude do amigo do Rei de Wei, chamado Tchang, que ao ouvir a estória de que a abóbora de 50 alqueires foi picada em pedaços, ficou irritado e respondeu que aquilo era uma prova de que o Rei era incapaz de ver grande e contou-lhe a estória de um homem que descobriu um bálsamo contra frieiras que sua descendência a utilizava desde então, de pai para filho, para lavar a seda bruta em todas as estações.

Um estrangeiro, ao ouvir falar, ofereceu cem peças de ouro e a família aceitou a proposta, porque isso era muito mais que tinham ganhado em várias gerações.

Em posse da fórmula, o estrangeiro foi até o Rei Wou que lhe concedeu o comando de sua frota, pois acabara de lançar combate contra o vizinho.

Durante o inverno, houve um combate naval e o vizinho foi derrotado, graças ao bálsamo que os marinheiros do Rei Wou haviam passado nas mãos para protegê-las.

O derrotado cedeu parte de seu território ao Rei Wou, que a ofereceu como concessão ao estrangeiro, para recompensá-lo por seus serviços.

O mesmo bálsamo permitiu que, num caso, se conquistasse um feudo, ao passo que, no outro, só serviu para lavar a seda grosseira. Tchang olhou para o Rei Wei e disse: “Você tinha uma abóbora de 50 alqueires. Por que não pensou em transformá-la em um navio, em vez de lamentar que era rasa demais, para conter alguma coisa? Que mente curta você tem!”

A reflexão do estrategema de número décimo quarto, resultou em sua associação ao Jogo de Empresa e Simulação denominado “Batatinhas”, porque é importante detectar se há entre os membros de um determinado grupo, alguém que tenha a incapacidade de “ver grande”.

O referido jogo proporciona condições de que habilidades como percepção e valorização sejam trabalhadas, porque os participantes podem refletir sobre qual característica que mais chamou a atenção e que marcou, quando observavam a batata.

A capacidade de “ver grande” geralmente está associada a um comportamento mais otimista, de pessoas com vigor, prontas para trabalhar e persistentes, como o que ocorreu durante o Jogo de Empresa e Simulação “Batatinhas”.

#### **4.4 Jogo “Rótulos” recomendado para a “Guerra confusa”**

Para a “Guerra confusa” recomenda-se trabalhar o vigésimo estrategema que traz uma metáfora contada pelo primeiro-ministro Liu, que afirma que os cavalos famintos permanecem tranquilos nos estábulos enquanto não vem a folhagem; cães famintos permanecem quietos nos canis enquanto um osso não lhes é apresentado. Mas assim que são provocados com a forragem ou o osso, eles se exaltam.

Essa metáfora afirma que mesmo ocorre com o povo, porque em tempos conturbados, ele é informe e desorganizado, enquanto não vê o homem providencial. Contudo, uma vez que o vislumbra, corre à frente dele, sem que nada possa detê-lo, pois o que se precipita na direção dele, não é o corpo, mas a alma.

A reflexão do estrategema levou-o a ser associado ao Jogo de Empresa e Simulação denominado “Rótulos”, porque entende-se que nesse jogo, o olhar transmita o que está na alma, pois não pode haver nenhuma palavra pronunciada.

#### **Quadro 94: Plano de Sessão para a Guerra Confusa associado ao Jogo “Rótulos”**

**Número do Estrategema:** 20

**Título do estrategema do livro “Os 36 estrategemas – Manual secreto da “Arte da Guerra”:** Pescar em águas turbas

**Categorias:** Princípios da comunicação; comunicação oral; administração do tempo; integração; percepção e autogestão.

**Título do Jogo de Empresa e Simulação:** Rótulos

**Elementos associados entre o estrategema e o jogo:** A guerra confusa ocorre quando o grosso das tropas é tomado de pânico ao mínimo alerta, quando os soldados saem das fileiras, quando os homens assustam uns aos outros, exagerando o poder do inimigo, quando convencem a si mesmos que o desfecho das operações não será vantajoso, quando circulam boatos impossíveis de conter, de modo que as ordens não sejam mais

obedecidas, nem os chefes são respeitados, sendo assim, o peixe, que simboliza o povo, pode ser pego em tempos conturbados. O jogo associado ao estrategema, procura promover uma pescaria, por meio da percepção.

**Objetivos:** Possibilitar ao grupo experimentar sentimentos de rejeição e autocrítica, bem como exercitar a percepção, argumentação e negociação

**Participantes:** Ilimitado

**Ambiente:** De acordo com o disponível

**Tempo de duração:** 20 minutos

**Materiais a serem utilizados:** Frases, palavras ou expressões escritas ou impressas em papel e fita crepe

**Metodologia:** Convide os participantes para se organizarem em grupos

**Procedimento:** Pergunte em cada grupo, quem será voluntário para receber o rótulo colado na testa. A pessoa que receber o rótulo não poderá saber o que está escrito nele. Solicite ao participante que recebeu o rótulo, que se aproxime de cada um dos membros de seu grupo, que deverá se expressar exatamente de acordo com o que lê no rótulo.

Fonte: Elaboração própria

As sensações mais variadas, movem os sentimentos dos membros dos grupos, provocando alegria, aversão ou medo. O que é transmitido durante o jogo, se sente na alma. Assim, cada componente do grupo é estimulado para amenizar, controlar, ou até mesmo neutralizar, possíveis turbulências que poderão ser sentidas por todos, evitando a confusão.

#### **4.5 Jogo “Epigramas” recomendado para a “Guerra de conquista”**

Para a “Guerra de conquista” recomenda-se trabalhar o vigésimo sétimo estrategema que traz uma estória ocorrida na época de Song, quando as populações eram muito supersticiosas.

O general Wou-tsing, aproveitando esta ocasião, anunciou às suas tropas que a vitória não dependeria deles. Juntou cem moedas e em alta voz clamou: “Se uma grande vitória deve ser concedida a mim, então todas as moedas cairão de face”. Com os olhos dos homens fixos nele, lançou as moedas no ar que caíram de face. Logo, centenas de milhares de braços se ergueram em sinal de vitória, enquanto um urro de alegria saídos de todos os peitos, fazia estremecer os campos e os bosques.

Exultante, o general ordenou que pegassem pregos e fixassem as moedas no lugar onde haviam caído. Em seguida, ele mesmo cobriu tudo com um lençol e declarou que as moedas ficariam à espera do retorno vitorioso das tropas.

Ao retornar vitorioso, o general retirou as moedas que estavam pregadas no chão e seus oficiais descobriram que elas tinham duas faces.

Ao realizar uma reflexão no vigésimo sétimo estrategema, o Jogo de Empresa e Simulação denominado “Epigramas” apresentou características que puderam associá-lo a ele, que são demonstradas de forma detalhada, no quadro a seguir:

**Quadro 95: Plano de Sessão para a Guerra de Conquista associado ao Jogo “Epigramas”**

**Número do Estrategema:** 27

**Título do estrategema do livro “Os 36 estrategemas – Manual secreto da “Arte da Guerra”:** Bancar o simplório, mas não o louco

**Título do Jogo de Empresa e Simulação:** Epigramas

**Categorias:** Princípios de comunicação; comunicação oral; comunicação escrita e administração do tempo

**Elementos associados entre o estrategema e o jogo:** A guerra de conquista consiste em bancar o simplório, da mesma forma que, antes de atacar, a ave de rapina voa baixo e dobra as suas asas e antes de arremessar contra a presa, a fera baixa as orelhas e encurva a espinha. Ou seja, capaz, passe por incapaz, pronto para o combate, não deixem que percebam, próximo, pareça longe e longe pareça perto. So o inimigo se concentrar, defenda-se, mas se for forte, evite-o. O jogo associado procura desvendar os pensamentos e paradigmas que pertencem ao senso comum e estimular a mudança de ideias e posturas, ao construir estratégias por meio de palavras que se transformarão em ações.

**Objetivos:** Refletir sobre princípios importantes de liderança e desenvolver a criatividade

**Participantes:** Ilimitado

**Ambiente:** De acordo com o disponível

**Tempo de duração:** 50 minutos

**Materiais a serem utilizados:** Canetas ou lápis, data show ou flip chart com a interpretação das respostas da autodiagnose, material impresso da autodiagnose

**Metodologia:** Convide os participantes para se organizarem em grupos

**Procedimento:** Entregue a autodiagnose e aguarde todos responderem. Projete a interpretação da autodiagnose, de modo que cada participante possa compreender seu nível de liderança. Realize reflexão sobre os epigramas nos quais cada participante acredita e se lembrou, quando respondia a autodiagnose. Introduza novas ideias e novos epigramas de acordo com o resultado geral da autodiagnose.

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima, apresenta o modelo a ser praticado, relacionado aos epigramas, que geralmente, se referem a métodos particulares de pensamento e comportamentos,

que regem a vida profissional e familiar. Estão diretamente relacionados a uma habilidade de liderança, pois são pessoas que facilmente influenciam a opinião de outras, com seus pensamentos e palavras.

Conhecer a si mesmo, por meio da autodiagnose poderá servir como um estímulo para encorajar os participantes do jogo, a assumirem cargos de liderança. Mesmo os que ainda não os ocupam, podem perceber o grau de responsabilidade que a conduta, os exemplos diários, entre outros, acabam por influenciar as pessoas ao seu redor, de modo benéfico ou não.

A autodiagnose traz a análise do contexto dos participantes quanto as suas escolhas de relacionamento e liderança, para que, futuramente, possam escrever seus próprios epigramas.

#### **4.6 Jogo “Líderes x liderados” recomendado para a “Guerra perdida”**

Para a “Guerra perdida” recomenda-se trabalhar o trigésimo terceiro estratagema que conta a estória de um especialista em retórica - Sou Ts'in que tenta fazer nome, colocando sua ciência a serviço da política e da diplomacia.

Essas habilidades, o colocou como primeiro ministro de seis Estados de uma só vez, trabalhando junto ao príncipe de Yen. Entretanto, não esperava que após o ataque das tropas de Ts'i, sua relação amorosa com a mãe do príncipe de Yen fosse descoberta, e temendo perder o crédito, Sou Ts'in conspirou a ruína do Ts'i com o príncipe de Yen.

Exilou-se junto ao rei Min à leste do reinado de Yen, atuando como agente duplo, no nível mais alto do Estado e como obteve sucesso em influenciar uma política dispendiosa, alguns altos oficiais invejosos de suas habilidades, mandaram matá-lo.

Sou Ts'in tinha um irmão, Sou Tai, que ofereceu seus serviços ao príncipe de Yen e assume a tarefa. Ao ser enviado ao Leste, como embaixador, ele consegue, com seu irmão mais velho, tomar o controle da política do país, para ameaçar o Norte. Após provocar uma guerra civil, conseguiu o pretexto ao Ts'i para se envolver nas questões internas do Yen. Sou Tai recebeu remuneração do Ts'i para servir como ministro ao rei Song e incitá-lo a invadir seus vizinhos e dar pretexto à potência oriental, para ocupar e em seguida, anexar o Song. Após essa anexação, formou-se uma coalizão de senhores contra o Ts'i, à frente da qual estava o Yen.

De acordo com o trigésimo terceiro estratagema, a retórica é muito útil e Sou Ts'in soube colocar essa habilidade a serviço da política e da diplomacia. Essa especialidade também é admirada nos administradores e o Jogo de Empresa e Simulação “Líderes x liderados” procura desenvolver a retórica nos participantes, proporciona a oportunidade das pessoas que ocupam diferentes cargos, a conhecerem os pensamentos de outros que

estão em uma posição hierárquica superior ou inferior. O modelo para a aplicação do jogo associado ao estrategema, é detalhado a seguir:

**Quadro 96: Plano de Sessão para a Guerra Perdida associado ao Jogo “Líderes x liderados”**

**Número do Estrategema:** 33

**Título do estrategema do livro “Os 36 estrategemas – Manual secreto da “Arte da Guerra”:** O estrategema dos agentes regressados

**Título do Jogo de Empresa e Simulação:** Líderes x liderados

**Categorias:** Princípios da comunicação; comunicação oral; comunicação escrita; administração do tempo; desenvoltura para falar em público; integração, autogestão e avaliação.

**Elementos associados entre o estrategema e o jogo:** A guerra perdida consiste em receber os agentes regressados, ou seja, os espiões que foram enviados ao campo adversário para se informarem sobre as suas forças e fraquezas, mas sem saberem, tinham sido descobertos e só lhe contaram banalidades com a finalidade de desinformá-los. Denominado de jogo duplo no jogo duplo e assim, foi associado ao Jogo de Empresa e Simulação “Líderes x liderados” que proporcionou a oportunidade dos participantes se colocarem em duas funções diferentes e se perceberem como pessoas altruístas.

**Objetivos:** Redimensionar valores e atributos pessoais, quebrar paradigmas, conhecer as características do grupo

**Participantes:** Ilimitado

**Ambiente:** De acordo com o disponível

**Tempo de duração:** 60 minutos

**Materiais a serem utilizados:** Pincéis atômicos, canetas e sulfites

**Metodologia:** Formar um grupo composto de pessoas que exercem liderança denominado “Líderes” e outro que executam ordens, denominado “Liderados”

**Procedimento:** Entregar ao grupo “Líderes” uma folha de sulfite, contendo a seguinte frase: “*Como líder, eu tenho que...*” Proceder da mesma forma no grupo “Liderados” com a frase: “*Como liderado tenho que...*” Solicitar aos participantes que completem as suas frases e após 10 minutos, os dois grupos receberão outra folha de sulfite contendo a seguinte frase para o grupo “Líderes”: “Se eu fosse liderado, poderia...” e a frase para o grupo “Liderados” será “Se eu fosse líder, poderia...” e terão mais 10 minutos para completarem as frases e após esse novo tempo, o facilitador trocará as folhas respondidas pelos grupos e pedirá que reflitam sobre o que o outro respondeu.

Fonte: Elaboração própria



Ao obter a ciência dos valores e atributos pessoais, quebrar paradigmas, conhecer as características do grupo, das funções, dos direitos e deveres de cada cargo, acredita-se que dentro desse contexto, haja a possibilidade de desenvolver a percepção dos participantes, o que pode auxiliar na descoberta de agentes duplos e evidentemente, reverter o resultado de uma guerra perdida.

## 5. CONCLUSÕES

O presente trabalho apresentou um programa de capacitação, utilizando Jogos de Empresa e Simulação, com enfoque nos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra de Sun Tzu” para as pequenas e médias empresas comerciais, que dedicam-se ao ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, no Município de Capão Bonito, Estado de São Paulo, para desenvolver as habilidades gerenciais e aumentar o capital intelectual de todos os seus colaboradores.

Para isso, foi necessário interpretar, de um modo simples, cada um dos 36 estratégias do livro “A Arte da Guerra de Sun Tzu” e à medida que as reflexões ocorriam, eram identificados os Jogos de Empresa e Simulação que contemplavam os aspectos relacionados às ideias principais de cada estratégia.

Após ocorrerem as interpretações dos 36 estratégias e associá-los aos 36 Jogos de Empresa e Simulação, chegou-se a elaboração de um modelo de treinamento que pudesse exercitar os proprietários, gerentes e funcionários das pequenas e médias empresas comerciais dos ramos de vendas de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados, na função de liderar pessoas, melhorar o relacionamento interpessoal e que pudesse ser aplicado e exercitado, tendo em vista as necessidades apresentadas por eles.

O modelo foi testado, por meio de um programa de capacitação oferecido aos proprietários, gerentes e funcionários das pequenas e médias empresas dos ramos de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, localizados no Município de Capão Bonito, São Paulo; com base na investigação das necessidades que apontaram.

Durante o programa de capacitação, identificou-se práticas – como o trabalho em equipe, técnicas – como a liderança participativa e métodos – com a utilização de materiais concretos, que pudessem proporcionar o desenvolvimento do relacionamento entre os proprietários, gerentes e vendedores que atuam em pequenas e médias empresas comerciais, com os seus clientes, que puderam ser modelados nos Jogos de Empresa e Simulação, previamente selecionados.

Durante a capacitação, foram trabalhados 12 Jogos de Empresa e Simulação associados a 12 estratégias do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu que procuraram identificar alternativas, como diálogos constantes, para influenciar o desempenho dos participantes, nas situações simuladas, que pudessem desenvolver, além das habilidades gerenciais ou técnicas, também habilidades de liderança e trabalho em equipe, pois, em geral, as pessoas que trabalham em equipe, consideram que a consecução de seus objetivos é, em particular, uma consequência das ações de outros participantes.

Entendeu-se que em um trabalho em equipe, seus membros geralmente não reagem negativamente, pois são mais sensíveis às solicitações e não criam dificuldades para evitar a consecução dos objetivos.

As capacitações ocorridas proporcionaram aos participantes, momentos de reflexão, uma vez que perceberam a importância do aperfeiçoamento dos recursos humanos das empresas, e conseqüentemente, o aumento do capital intelectual.

As manifestações de cooperação entre os membros de um mesmo grupo e com os de outros grupos, facilitaram o aprendizado, pois ao observarem entre si, puderam aprender por imitação.

A comunicação fácil e simples, da diversidade de Jogos de Empresa e Simulação que deveriam ser executados, foi fator fundamental para que houvesse um bom clima organizacional, e o interesse em participar despertado. Formar e manter equipes de trabalho, foi um desafio, pois é importante proporcionar um sentimento de compromisso, que difere em cada grupo.

Observou-se que em um trabalho em equipe, os integrantes reagem rapidamente a mudanças, e no cenário econômico atual, nada mais é previsível e estável e a agilidade se faz necessária.

Um dos fatores observados nas participações dos Jogos de Empresa e Simulação, foram equipes de trabalhadores com múltiplas habilidades organizados em torno de uma proposta. Essa postura minimizou a ocorrência de erros e ofereceu melhor qualidade no resultado esperado.

Apenas trabalhadores motivados e comprometidos podem competir com sucesso no mercado global. O trabalho de maneira mais inteligente só pode ser alcançado por uma equipe envolvida. O trabalho em equipe pode preencher necessidades nos empregados que aumentam a motivação, a satisfação e, finalmente, a produtividade.

Um comportamento comum foi a resistência de alguns participantes àquilo que eles não se envolveram em criar. Pedir que as pessoas participem do planejamento e implementação faz com que o conhecimento de todos seja utilizado, além de garantir a adesão dos participantes.

Houve também um outro fator bastante significativo, que foi trabalhar em um clima de confiança e liberdade. A maioria dos Jogos de Empresa e Simulação propostos neste trabalho, procuraram criar um clima em que os membros se sentissem confortáveis. A confiança substituiu o medo e os participantes se sentiram capacitados e dispostos a assumir riscos. Criou-se um ambiente de crescimento e aprendizado, em que, praticamente todos, estiveram envolvidos e interessados.

Durante a aplicação dos Jogos, houve uma comunicação aberta e honesta. Os membros das equipes se sentiram livres para expressarem seus pensamentos, sentimentos e ideias. Eles escutaram uns aos outros e se sentiram livres para expor uma ideia sem ser criticado ou envergonhado. Conflitos e discordâncias foram tratados como algo natural e resolvidos. A equipe reavaliava e apresentava o parecer aos outros membros sobre como algo afetou a equipe, de forma positiva ou negativamente, atingindo ou não suas metas.

Os Jogos de Empresa e Simulação foram recebidos pelos grupos, num senso de participação, de pertencimento e de comprometimento com os seus resultados. Houve muito envolvimento e inclusão, o que resultou, na grande maioria das vezes, em um sentimento de que cada integrante era uma parte importante da equipe e que fazia diferença. Isso, estimulou o comprometimento e orgulho pelas conquistas das equipes.

Quanto a diversidade, procurou-se valorizá-la como recurso, pois os membros das equipes eram vistos como pessoas únicas com recursos valiosos.

A diversidade de opiniões, de ideias e de experiências foi incentivada, ao invés de se praticar “pensamento em grupo”, em que as divergências são vistas como desvios da norma. Foram praticadas a flexibilidade e a sensibilidade para com os outros.

A criatividade e os riscos foram constantemente incentivados. Os membros das equipes foram incentivados a assumir riscos, tentar algo diferente ao invés de fazer sempre a mesma coisa.

Os erros que ocorreram foram vistos como parte do aprendizado por experimentação. As equipes compreenderam que a melhora constante só poderia acontecer quando os participantes eram encorajados a tentarem novas formas e fazerem sugestões sem serem punidos.

Os Jogos de Empresa e Simulação também proporcionaram aos participantes, a habilidade de se auto-corrigirem. As equipes foram capazes de melhorarem constantemente ao examinarem seus processos e práticas. Os membros observavam periodicamente o que poderia estar interferindo nas suas práticas e operações. Discussões abertas tentaram encontrar as causas dos problemas, sejam elas procedimentos, comportamento individual, entre outros e os participantes tentavam desenvolver soluções ao invés de deixar os problemas piorarem.

Alguns participantes realizavam as tarefas de forma interdependente. Entretanto, perceberam de que precisam dos conhecimentos, das habilidades e recursos uns dos outros para produzirem juntos o que não conseguiriam sozinhos.

As tomadas de decisão foram em consenso e os participantes perceberam que assim, houve melhor aceitação, o que deu suporte a toda a equipe para alcançarem os objetivos.

Os Jogos em que se destacava uma determinada liderança, logo esse participante se tornava um líder facilitador, que ouvia os membros de sua equipe, criava um clima de confiança e abertura, eliminava o medo, servia como modelo ao praticar o que falava, valorizava a diversidade, incentivava a criatividade, os riscos, compartilhava informações e certamente, com essa postura, motivava o grupo.

Durante todo o período de trabalho, na condução dos Jogos de Empresa e Simulação, observou-se uma mudança de comportamento nos participantes. Ficou muito claro para todos, o valor de uma capacitação, de se tornar cada vez mais pró-ativo, ter sensibilidade para mediar conflitos, e manter a equipe no caminho certo e finalmente, influenciar sem ser autoritário.

Os demais estratégias do livro “A Arte da Guerra de Sun Tzu” que não foram aplicados para a realização deste trabalho, poderão ser testados em ambientes que necessitem o desenvolvimento das respectivas habilidades relacionadas em cada um deles.

## BIBLIOGRAFIA

ALVES, Paulo Vicente. Jogos e simulações de empresas. Rio de Janeiro: RJ: Alta Books, 2015

ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês, tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, 2007

BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando. Jogos, negócios e empresas: business games. 1ª Edição – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BARROS FILHO, Clóvis de. Meucci, Arthur. O executivo e o martelo: reflexões sobre ética empresarial. São Paulo: HSM Editora, 2013.

BATLLORI, Jorge. Jogos para treinar o cérebro: desenvolvimento de habilidades cognitivas e sociais. Tradução de Fina Iñiguez, 13ª edição. São Paulo: Madras, 2017, pág.121, 122

BERTO, André Rogério. Simulação empresarial: procesos gerenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo. Proposta de um sistema de aprendizagem à luz da abordagem experiencial: um estudo em cursos de mestrado profissional na área de Administração. Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Doutorado em Administração, 2015. Pág. 52

BROWN, Guillermo. Jogos corporativos: teoria e prática. Tradução Rui Benderj, São Leopoldo. RS: Sinodal, 1994. Pág. 82

BUTZKE, Marco Aurélio. Jogos de empresa baseados em simulação e aprendizagem ativa: analisando a tomada de decisão em processos logísticos. Universidade do Vale do Itajaí. Santa Catarina, 2015. Pág. 35

CARTER, Philip J. 250 códigos de quebrar a cabeça. Tradução Martha Malvezzi. São Paulo: Madras, 2007, pág. 76

CARVALHO, Ana Carolina da Silva Antunes. Uso da estratégia “ensinar ao redor do ciclo de aprendizagem de David Kolb” em associação com o sistema de resposta interativa (clikers) como instrumento em biologia para o ensino médio. Universidade de São Paulo. Lorena: 2017. Pág. 30

CHWIF, Leonardo. Medina, Afonso C. Modelagem e simulação de eventos discretos: teoria & prática. São Paulo: Ed. Dos Autores, 2006

COUTINHO, Felipe de Oliveira. Teoria dos jogos e a recuperação judicial de empresas. PUC – Rio de Janeiro, 2017

CURY, Augusto. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil Ediouro, 2008

DAL BO RIBEIRO, Felipe Guisepppe. Uma nova geografia militar: logística, estratégia e inteligência. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – Programa de Pós-Graduação. Universidade de São Paulo, 2010. Pág. 51

DA SILVA BUENO, André. A arte da guerra: os treze capítulos originais/ Sun Tzu; adaptação e tradução de André da Silva Bueno. São Paulo: Jardim dos Livros, 2011

DATNER, Yvete. Jogos para educação empresarial. São Paulo: Ágora, 2016. Pág. 51

FREY, Carl Benedikt; OSBORNE, Michael A. The future of employment: how Susceptible are jobs to computerisation? Published by the Oxford Martin Programme on Technology and Employment. United Kingdom, 2013

GOMES, Jairo de Pontes. O uso de jogos empresariais no desenvolvimento de competências gerenciais de empreendedores varejistas paraibanos. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009. Pág. 7 e 111

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. Jogos de Empresa. São Paulo: Makron Books, 1993. Pág. 3

HICKMAN, Craig R. O jogo da organização. Tradução Antonio T. Carneiro; revisão Priscila U. Santos e Shirley A. Souza. São Paulo: Pioneira, 1995. Pág. 148

HICKMAN, Craig R. O jogo da estratégia; tradução Edite Siegert Scueli; revisão técnica José Hernani Arrym Filho. São Paulo: Makron Books, 1996. Pág. 105 e 106

HICKMAN, Craig R. Talento na condução de negócios. Tradução Bárbara Theoto Lambert, revisão técnica José Augusto Nascimento. São Paulo: Makron Books, 1993

JALOWITZKI, Marise. Jogos e técnicas vivenciais nas empresas: guia prático de dinâmica de grupo. 3ª edição. São Paulo: Madras, 2007

JOHSSON, Marcelo Evandro. A aplicação de Jogos de Empresa e o aprendizado do processo de gestão empresarial. UFSC, Curitiba/PR 2001

JOHNSSON, Marcelo Evandro. Jogos de empresas: modelo para identificação e análise de percepções da prática de habilidades gerenciais. Programa de pós-graduação em Engenharia Mecânica - Universidade Federal de Santa Catarina, 2006

JOHNSSON, Marcelo E. A importância da utilização de jogos de empresas em programas de capacitação de executivos. Revista FAE Business, número 2. Jun. 2002. Pág. 49

JOSÉ DE OLIVEIRA, Celso. Implementação da simulação de abertura do capital no jogo de empresas Gi-Micro. UFSC – Florianópolis, 2002

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997

KROEHNERT, Gary. Instruções básicas para treinamento em empresas. Tradução Reinaldo Guarany. São Paulo: Editora Manole, 2001. Pág. 83

LAHAYLE, Tim. Temperamento controlado pelo espírito. São Paulo, Edições Loyola:1974

LIMA, Lauro de Oliveira. Dinâmicas de grupo na empresa, no lar e na escola: grupos de treinamento para a produtividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005



LUPERINI, Roberto. Dinâmicas e jogos na empresa: método, instrumento e práticas de treinamento; tradução de João Batista Kreuch. 3ª edição, Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011. Pág. 107

MILITÃO, Albigenor & Rose. Jogos, dinâmicas e vivências grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000. Pág. 27

MIORIM, Rinaldo. Aprender com o corpo: estabelecendo relações entre a psicologia analítica e as técnicas corporais taoístas. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2006. Pág. 108

MOREIRA, Daniel Augusto. Pesquisa Operacional: curso introdutório. São Paulo: Thomson. Learning, 2007

OLIVEIRA, Eder Diego. Modelo gaia abstração game: o poder do jogo como ferramenta mediadora do processo de ensino-aprendizagem. UEL – Londrina, 2017

RAMOS, Cosete. Simulações e jogos para formação e treinamento de administradores. Brasília: ENAP, 1991. Pág. 228 a 231

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogos de empresa e pesquisa aplicada. Barueri, SP: Manole, 2008. Apresentação

SILVA E SANTOS, Marcello; ANDRADE, M. A. R; ROMÃO, L.S.; GONÇALVES, M. A. Teoria dos Jogos Empresariais como Estratégia de Ensino Aprendizagem nos Cursos de Administração de Empresas. Centro Universitário de Volta Redonda. Minas Gerais. Revista Práxis, ano VI, 2014. Pág. 1

SILVA, Ermes Medeiros da. Silva, Elio Medeiros da. Gonçalves, Valter. Murolo, Afrânio Carlos. *Pesquisa Operacional: programação linear para os cursos de Economia, Administração e Ciências Contábeis*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1998

SMITH, Martin R. Eu odeio ver um gerente chorar. 2ª edição. Summus Editorial Ltda: São Paulo, 1973. Pág.199

THIAGARAJAN, Sivasailam. *100 jogos favoritos de Thiagi*. Tradução Jefferson Azevedo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008

THIOLLENT, M. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Plano Diretor de Turismo de Capão Bonito. UFSCar, Sorocaba: 2019. Pág. 156

VICENTE, Paulo. *Jogos de Empresas*. São Paulo: Makron Books, 2001

VIEIRA FILHO, Lauro César. *Jogo de empresas – caracterização e implementação computacional de um modelo para o ensino da logística empresarial*. UFSC- Florianópolis, 2003

WILHELM, Richard Ching. *O livro das mutações/ tradução do chinês para o alemão*. Prefácio C. G. Jung. Introdução à edição brasileira Gustavo Alberto Corrêa Pinto. São Paulo. Editora Pensamento, 2006. Pág. 5.

YOZO, Ronaldo Yudi K. *100 jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas*. São Paulo: Ágora, 1996. Pág. 96

### **Internet**

ACIAP – Associação Comercial, Industrial Capão Bonito. Disponível em <https://aciapcapaobonito.com.br/telefones-associados>. Acesso em 25/09/2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Capão Bonito e região. Governo Federal, Brasil, disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/capao-bonito/panorama>. Acesso em 25/09/2019

PARQUE ESTADUAL CARLOS BOTELHO. Disponível em <https://saopaulo.sp.gov.br/conhecasp/parques-e-reservas-naturais/parque-estadual-carlos-botelho/> acesso em 25/09/2019

PARQUE ESTADUAL INTERVALES. Disponível em <https://uc.socioambiental.org/arp/885>, acesso em 25/09/2019

PETAR - PARQUE ESTADUAL TURÍSTICO ALTO DO RIBEIRA. Disponível em <https://petaronline.com.br/cavernas/> acesso em 25/09/2019

PENAP – Parque Estadual Nascentes do Paranapanema, disponível em <https://www.capaobonito.sp.gov.br/primeiras-obras-no-penap-estao-em-fase-de-finalizacao>, acesso em 25/09/2019

UAC – Unidades de Conservação, disponível em <https://infraestruturameioambiente.sp.gov.br/fundacaoflorestal/unidades-de-conservacao/apresentacao>. Acesso em 25/09/2019.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

1. Identificación del material bibliográfico  Tesis Doctoral [ ] Tesis Magíster

2. Identificación del documento / autor

Programa de posgrado	Doctorado en Administración
----------------------	-----------------------------

Área de conocimiento	Administración
----------------------	----------------

3. Identificación Institucional

Título	Jogos de Empresa e Simulação com enfoque nos 36 estratégias do livro "A Arte da Guerra" de Sun Tzu
--------	--

Autor	Sonia Maria Esposte Sturaro
-------	-----------------------------

Tipo y N° de documento	DNI 96.002.375
------------------------	----------------

Director	Dra. Nilda Tañski
----------	-------------------

Tipo y N° de documento	
------------------------	--

N° de páginas	250
---------------	-----

Fecha de defensa: 15/11/2019 Fecha de entrega del archivo: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

4. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación  SI [ ] NO

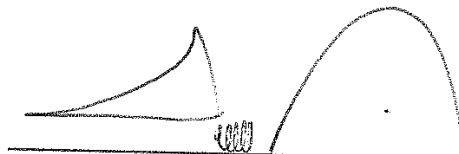
En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, autorizo a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en

la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de "Patente de Invención" es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-



Firma del Autor

Posadas  
04/11/2019

## ANEXOS

### ANEXO I

#### FICHA DIAGNÓSTICA DA EMPRESA

Empresa: _____
Contato: _____
Cargo: _____

<b>Marque um “x” no tópico que você considera relevante para o treinamento</b>	<b>Grande necessidade</b>	<b>Alguma necessidade</b>	<b>Pouca necessidade</b>
Princípios de comunicação			
Comunicação oral			
Comunicação escrita			
Condução de reuniões			
Administração Tempo			
Integração			
Desenvolvido para falar em público			
Percepção			
Avaliação			
Autogestão			
Outros _____			
_____			
_____			

Fonte: Elaboração própria

## ANEXO II

### PLANO DE SESSÃO

Número e título do Estratagema do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu
_____
Título do Jogo de Empresa e Simulação associado ao estratagema:
_____
_____
Objetivos e categorias:
_____
_____
_____
Local:
_____
Número de participantes: (M)_____ (F)_____ (Total)_____
Data: ____/____/____ Horário: _____ Tempo de duração _____
Materiais a serem utilizados
_____
_____
Metodologia:
_____
_____
Procedimentos:
_____
_____
Resultado esperado
_____
_____
_____

Fonte: Elaboração própria

## ANEXO III

### AUTOAVALIAÇÃO DO FACILITADOR

PROCEDIMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO
1. Antes de uma reunião, eu tenho a tendência de:
a) Preparar e fornecer tudo nos mínimos detalhes
b) Preparar uma estrutura geral para a reunião
c) Ter, acima de tudo, o grupo
2. No início da reunião, tenho a tendência de:
a) Indicar ao grupo o caminho que seria bom seguir
b) Propor vários caminhos para discussão e escolha de grupo
c) Confiar no grupo para que ele encontre o caminho
3. Dadas as idéias fortemente opostas às minhas, tenho uma tendência para:
a) Permanecer nas minhas idéias, de maneira firme e às vezes agressiva ou apaixonada
b) Continuar discutindo para aprofundar as opiniões uns dos outros
c) Deixar cada um livre
4. Quando alguém critica diretamente o que digo ou faço, tenho a tendência de:
a) Tentar convencê-lo de que estou certo
b) Fazer perguntas ou enviar a pergunta a todo o grupo, para responder melhor
c) Deixá-lo falar, mudando de assunto
5. Quando o grupo toma uma direção diferente daquela decidida por todos, eu tenho a:
a) Trazer o grupo de volta, rápida e firmemente, ao caminho planejado, sem discutir sobre isso
b) Lembrar ao grupo de suas primeiras opções, para que retornem à posição
c) Confiar no grupo sem intervir
6. Em um grupo, geralmente tenho uma tendência para:
a) Dizer o que penso desde o início, independentemente do que os outros pensam
b) Aguardar o momento mais favorável para a caminhada do grupo, levando em consideração minhas idéias e as expressas por outros
c) Dependendo do que sinto, não expesso em nenhum momento
7. Em uma reunião, costumo considerar um conflito como:
a) um momento difícil para resolver o mais rápido possível, disciplinando firmemente o grupo
b) Uma reação normal do grupo, que você tem que viver sem pular, embora na verdade isso seja difícil
c) Algo que é regulado
8. Diante de alguém que não se expressa no grupo, tenho tendência a:
a) Fazer uma pergunta diretamente para que ele fale e que o grupo possa saber, em resumo, o que ele pensa
b) Esteja atento para lançá-lo em tempo hábil, mas sem forçar
c) Respeite seu silêncio, sem prestar atenção especial



9. Para conhecer a opinião do grupo sobre um assunto, tenho a tendência de:
a) Frequentemente circular pelo grupo, para que todos possam e devam se expressar
b) Coletar problemas de diferentes maneiras, com os vários membros do grupo
c) Deixar a palavra para quem mais fala, considerando que todos podem se expressar, se assim o desejarem
10. Na busca dos objetivos propostos, tenho em primeiro lugar:
a) O significado das minhas responsabilidades, como facilitador, porque sou a principal pessoa responsável pelo grupo
b) O senso das responsabilidades de cada membro, mesmo que demore, para que todos se sintam responsáveis pelo grupo
c) O senso das responsabilidades dos líderes naturais do grupo, que outros sempre acabam seguindo
11. Sinto a avaliação como:
a) um momento difícil, que não deve ser prolongado, mas deve se referir apenas aos resultados e objetivos alcançados pelo grupo
b) um momento difícil, às vezes enriquecedor, que deve se referir ao mesmo tempo aos resultados alcançados e ao funcionamento interno do grupo
c) um momento cuja utilidade não é tão clara para mim assim
12. Se as expectativas do grupo alcançam resultados diferentes do que eu esperava, tenho a tendência de me dizer:
a) "Foi um fracasso."
b) "Quem sabe, isso corresponde melhor às necessidades do grupo".
c) "Foi uma pena ... mas que remédio?".

Fonte: Militão<sup>199</sup>

---

<sup>199</sup> MILITÃO, Albigenor & Rose. Jogos, dinâmicas e vivências grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000. Pág. 33 a 35

## ANEXO IV

### INTERPRETAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO DO FACILITADOR









Nas respostas em que a letra "a" foi indicada, você:
• Tende a facilitar arbitrariamente
• Antecipa tudo de antemão
• É absoluto, autoritário e impõe seu ponto de vista
Para as letras "a", se você indicou:
• De 10 a 12 respostas: tenha cuidado! O autoritarismo é perigoso!
• De 6 a 9 respostas: preste atenção nas suas tendências de querer direcionar tudo
• 1 a 5 respostas: algumas tendências autoritárias devem ser monitoradas
Nas respostas em que a letra "b" foi indicada, você:
• tende a facilitar de maneira democrática
• Antecipa algumas coisas
• Discute com o grupo sobre melhorias ou mudanças, de acordo com os desejos expressos
• Olha para o grupo de forma decidida, apenas promove a participação
Para as letras "b", se você indicou:
• De 10 a 12 respostas: você é um facilitador democrático ideal
• De 6 a 9 respostas: Você tem grandes triunfos para liderar um grupo democraticamente
• De 1 a 5 respostas: você tem um bom caminho a percorrer, para facilitar democraticamente
Nas respostas em que a letra "c" foi indicada, você:
• Tende a facilitar liberalmente
• Não prevê praticamente nada, exceto o local da reunião
• Deixa o grupo andar à vontade
• As questões são levantadas de maneira generalizada e, com isso, o grupo é absorvido por elementos monopolizadores.
Para as letras "c", se você indicou:
• 10 a 12 respostas: você está deixando o grupo e não exercendo seu papel de facilitador
• 6 a 9 respostas: Você tem uma forte tendência a deixar o grupo, e não encaminhá-lo
• 1 a 5 respostas: você tem algumas tendências autoritárias a serem monitoradas

Fonte: Militão<sup>200</sup>

<sup>200</sup> MILITÃO, Albigenor & Rose. Jogos, dinâmicas e vivências grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000. Pág. 33 a 35

## ANEXO V

### TABELA DOS 64 HEXAGRAMAS

 1	 34	 5	 26	 11	 09	 14	 43
 25	 51	 3	 27	 24	 42	 21	 17
 6	 40	 29	 4	 7	 59	 64	 47
 33	 62	 39	 52	 15	 53	 56	 31
 12	 16	 8	 23	 2	 20	 35	 45
 44	 32	 48	 18	 46	 57	 50	 28
 13	 55	 63	 22	 36	 37	 30	 49
 10	 54	 60	 41	 19	 61	 38	 58

Fonte: Wilhelm<sup>201</sup>

<sup>201</sup> Wilhelm, Richard Ching : o livro das mutações / tradução do chinês para o alemão. Prefácio C. G. Jung. Introdução à edição brasileira Gustavo Alberto Corrêa Pinto. São Paulo. Editora Pensamento, 2006. Pág. 5

## **ANEXO VI**

### **RELAÇÃO DAS EMPRESAS COMERCIAIS DE PEQUENO E MÉDIO PORTES DO MUNICÍPIO DE CAPÃO BONITO, SÃO PAULO**

	COLOR TINTAS E ACABAMENTOS	GRAMADAO MOVEIS
A. M. ESPORTES	COMERCIAL RODRIGUES	HELMY PERFUMARIA
ACOUGUE BORGES	COMERCIAL SAO JUDAS	IDEMIR GUIDO BERGAMO
ACOUGUE DO CHICAO	COMERCIAL SAO JUDAS LOJA 2	IMPERIO ACESSORIOS
ACOUGUE DO PIA	CONSTRUKIDO	ITATIAIA
ADALBERTO/PAULINHO RETIFICA DE MOTO	CRISTIANO PECAS	IT'S MAGAZINE – ME
ADAO MATERIAIS PARA CONTRUCAO	CYBELAR	IVACEL
ADEGA SAN RAFAEL .	DAVI TEM DE TUDO	JS IMOVEIS
AGAPITO AUTO PECAS	DEBORA MODAS	KAKA KIDS
ÁGUA VIVA MOVEIS	DEPÓSITO CENTRAL	KALE DECORACOES
ANA'S BABY	DIDI MATERIAIS P/ CONSTRUCAO	KING LION MODA MASCULINA
AURO MOVEIS	DINAMICA	KRISKAL
AUTO ELETRICA DO PEIXE	DIVINO CHARME	LANOTEX
AUTO ELETRICA LONDRINA	DK CENTER CONFECOES	LI MODAS
AUTO ELETRICA RIBERO	DORIVAL DE PROENCA JUNIOR	LIDERANCA MULTI CATALOGOS
AUTO PECAS CAVALAO	DROGARIA CENTRAL	LILI PRESENTES
AUTO POSTO VICENTIM	DROGARIA DROGANDIL	LIVRARIA EVANGELICA FORTALEZA
BABO POR FLORES	EDUARDO AUTO ELETRICA	LOCADORA AGAPITO
BABY FRALDA	ELETRO MARTINS	LOJA PAIVINHA
BANCA CULTURA	ELETRO MOVEIS AMAZONAS	LOJA CARICIA
BAZAR SANTA TEREZINHA	ELETRO MOVEIS GENICAR LTDA	LOJA DA GENI
BELLA MODAS	ELETRONIC-ELETRONICOS PAPELARIA	LOJA DE MOVEIS DO DAVI
BELLEZINHA KIDS	ELIERSON MOVEIS E ELETRO ELETRONICO	LOJA DE MOVEIS LETICIA
BEM MORAR IMOVEIS	ELIZA MODAS	LOJA DE MOVEIS NR
BIA JOIAS E SEMI JOIAS	EMPORIO MODAS	LOJA E ALFAIATARIA DOCA
BICICLETARIA CARMO	EROM	LOJA ESTRELA CALCADOS
BRUNO DO CIMENTO	ERVA DOCE	LOJA FAMA
CABIDE STORE	ESCOLA WALDORF CONVIVER	LOJA FERREIRA
CACB	EU AMO BIJU	LOJA LARISSA
CALAONDA CONFECOES	EXPLOSAO MODAS	LOJA LETICIA
CASA DE RACAO TUCANO	EXPRESSAO FEMININA	LOJA LETICIA 2
CASA KINOSHITA	FADA BOUTIQUE	LOJA MARCELO
CASARE	FAROL VEST	LOJA MEIRELLES IMPERIO DAS ROUPAS
CHAMONIX	FEITO CRIANCA	LOJA MICHEL
CHARM	FERREIRA MOVEIS	LOJA ORIENT
CHARMOSA PERFUMARIA E ACESSORIOS	FERREIRA MOVEIS RIBEIRAO BRANCO	LOJA PROENCA
CICLO ESPORTES	FISK CAPAO BONITO	LOJA RAINHA
CIDINHA MODAS	FLAVIO BIKES	LOJA RAINHA 2
CLAMARROCA BOUTIQUE	GATA MODAS	LOJA SAO VICENTE
COFESA SUPERMERCADO	GATO DE GALOCHA	LOJA SENSACAO
COLEGIO SACRE COEUR DES ENFANTS	GOMES MAQUINAS DE COSTURAS	LOJAO DA QUEIMA
	GRAFICA J.R.	LOJAS CEM

LOJAS PAIVINHA II	NSB VIAGENS	RER CATALOGOS
LOJAS PARAISO	NUNES VENDA E MANUTENCAO	RM SERRALHERIA
LOJAS VALE A PENA	O BOTICARIO	SACARIA CAPAO BONITO
LOJAS VESTE 10	ODONTO EXCELLENCE	SAPATARIA E SELARIA ESTILO CAMPEIRO
LUBTIL CENTRO AUTOMOTIVO	OFICINA PONTA GROSSA	SEGREDUS MODA INTIMA SEX SHOP
LUDMILA MODAS	OITENTACAO MODAS	SEMAG COMERCIAL AGRICOLA LTDA
MARA MISS MODA INTIMA	ORGANIZACAO MODELO	SERIMAR ARTEFATOS
MARCELO MATERIAIS DE CONSTRUCAO	ORGANIZACAO VASCONCELOS	SGS MATERIAIS DE CONSTRUCAO
MARCELO MOVEIS	OTICA BOA VISAO	SPORTCAR CENTRO AUTOMOTIVO
MARCELO MOVEIS RIBEIRAO GRANDE	OTICA BRASIL	SUPER G
MARLI MODAS	OTICA SAO PAULO	SUPER SOUTO
M.C PECAS	OTICAS CAROL	SUPERMERCADO CECAP
MD MODAS	OTICAS TERCEIRA VISAO	SUPLEMENTARIA PRINCIPAL
MEGA MODAS	P S P COMERCIAL ESCOLAR	SURF CLAMARROCA
MENINA MOCA	PEIXARIA BIG FISH	TERRITORIO SKATEBOARD
MERCADINHO COMPRE BEM	PEQUENINOS	TIMAX
MERCADO E ACOUGUE ANA BENTA	PHARMA CERTA	TINTAS PIG
MERCADO E ACOUGUE VEM QUE E BOM	PIMENTA ROSA	TODA LINDA
MESA MIX	PINK LINGERIE	TRAVESSURA MODA INFANTIL
MICHEL MOVEIS	PORTHAL IMOVEIS	TRIVELLA MULTIMARCAS
MINI MERCADO CENTRAL	PRESERVAN PRESERVACAO DE MADEIRA	TROPA COUNTRY
MINI MONEY	PRINCIPE E PRINCESA	UEDA OTICA FOTO E VIDEO
MN INFORMATICA	PRO RURAL AGROPECUARIA	VIDEO LOCADORA STAR GAMES AND MUSIC
MODAS QUATRO ESTACOES	RAIO DE SOL	VILA MOVEIS
MONCAO BOUTIQUE	RECAD	VILLA MAGAZINE
MORETTO IRRIGACAO	REDE MAIS ENSINO	VITRINE MODAS
NEOBIT INFORMATICA	REFRIMAQ	ZUKNET NETWORKS EIRELI
NEUZA PERFUMARIA E COSMETICOS	REJO CONFECCOES	
NOVO STILO	RELOJOARIA DAKE	

Fonte: ACIAP<sup>202</sup>

<sup>202</sup> Associação Comercial e Industrial de Capão Bonito – ACIAP. Relação de associados. Disponível em [www.aciapcapaobonito.com.br](http://www.aciapcapaobonito.com.br) – acesso em 27/09/2019

## ANEXO VII

### BRAINSTORMING E MATRIZ BASICO

**Figura 4: Brainstorming**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 5: Elaboração da Matriz BASICO**

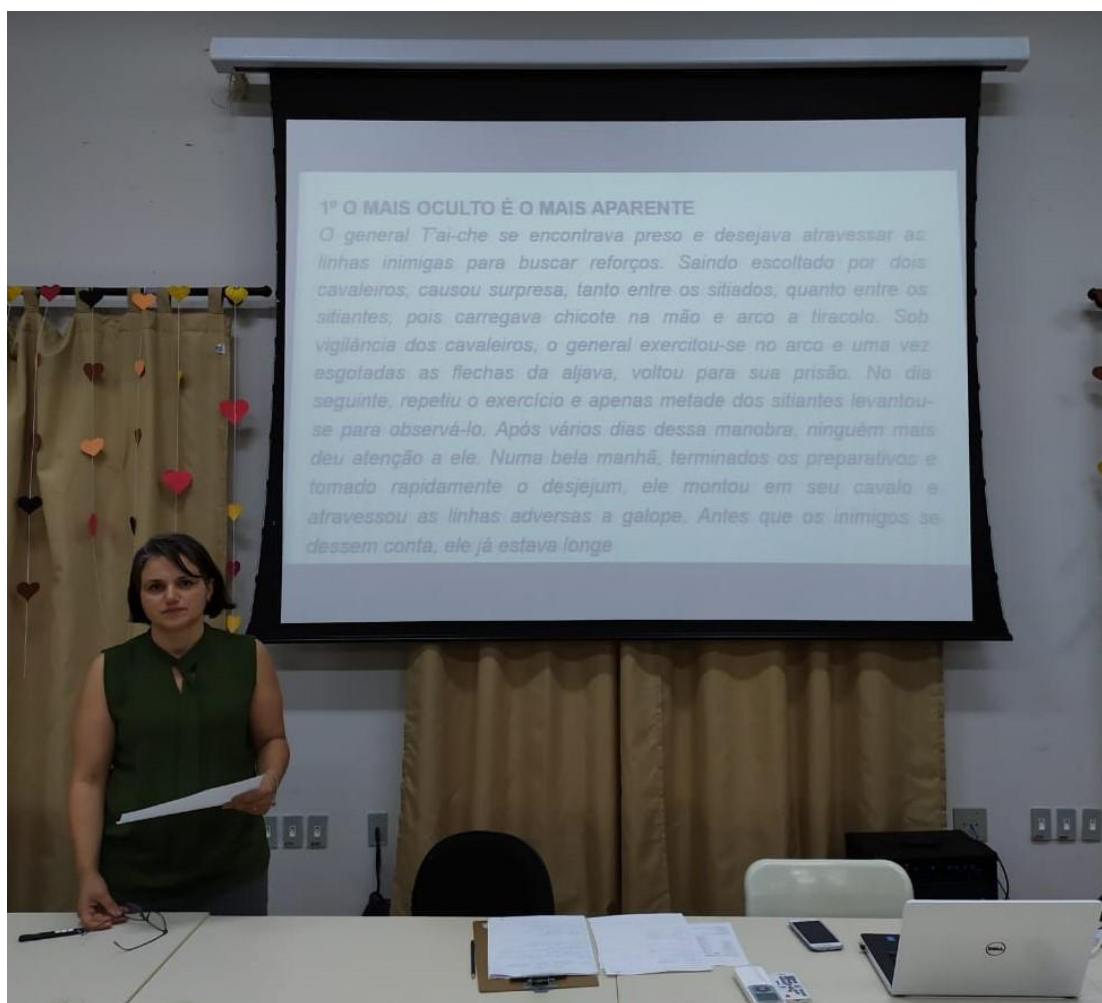


Fonte: Elaboração própria

## ANEXO VIII

### APRESENTAÇÃO DO 1º ESTRATAGEMA

Figura 6: Apresentação do 1º estratagema



Fonte: Elaboração própria



## ANEXO IX

### “PERSUASÃO”

Figura 7: Apresentação das estórias durante o Jogo “Persuasão”



Fonte: Elaboração própria

## ANEXO X

### “CONSTRUÇÃO

**Figura 8: Diferentes grupos no Jogo “Construção”**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 9: Participação dos grupos no Jogo “Construção”**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 10: Projetos elaborados**



Fonte: Elaboração própria

## ANEXO XI

### “DETETIVE”

**Figura 11: Material do Jogo “Detetive”**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 12: Formação da grande roda para a realização do Jogo “Detetive”**



Fonte: Elaboração própria

## ANEXO XII

### “CORPO IDEAL x CORPO REAL” (INDIVIDUAL)

Figura 13: Material utilizado para a realização do Jogo “Corpo Ideal x Corpo Real”



Fonte: Elaboração própria

Figura 14: Grupo número 1 realizando o Jogo “Corpo ideal x corpo real” de forma individual



Fonte: Elaboração própria

Figura 15: Grupo número 2 realizando o Jogo “Corpo ideal x corpo real” de forma individual





Fonte: Elaboração própria

**Figura 16: Grupo número 3 realizando o Jogo “Corpo ideal x corpo real” de forma individual**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 17: Grupo número 4 realizando o Jogo “Corpo ideal x corpo real” de forma individual**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 18: Grupo número 5 realizando o Jogo “Corpo ideal x corpo real” de forma individual**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 19: Grupo número 6 realizando o Jogo “Corpo ideal x corpo real” de forma individual**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 20: Resultado do Jogo “Corpo ideal x corpo real” realizado individualmente**



Fonte: Elaboração própria

## ANEXO XIII

### “CORPO IDEAL x CORPO REAL” (EM EQUIPE)

**Figura 21: Realização do Jogo “Corpo ideal x corpo real” em equipe**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 22: Resultado do Jogo “Corpo ideal x corpo real” realizado em equipe**





Fonte: Elaboração própria

## ANEXO XIV

### “BATATINHAS”

**Figura 23: Introdução do Jogo “Batatinhas”**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 24: Primeiro momento do Jogo “Batatinhas”**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 25: Segundo momento do Jogo “Batatinhas”**

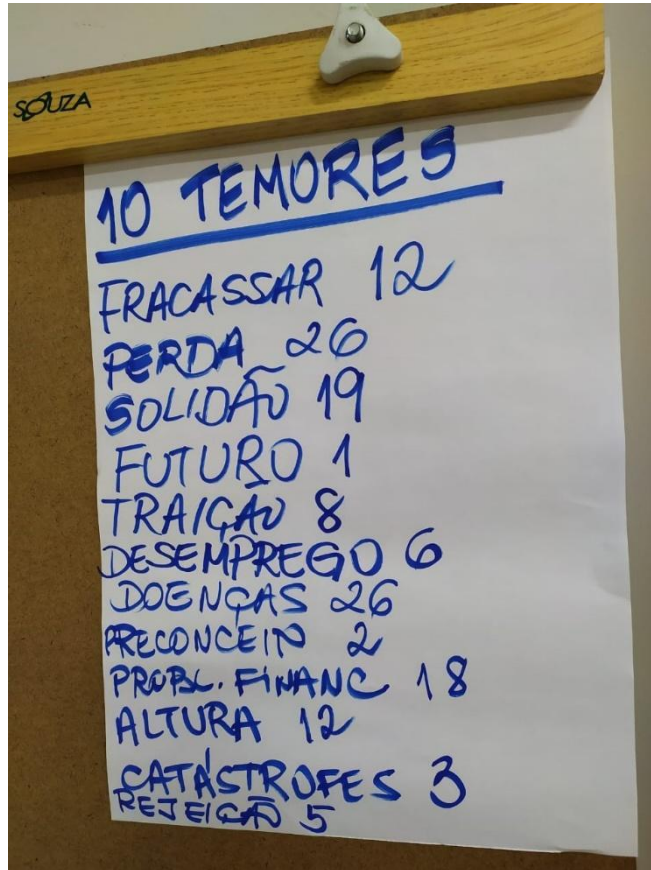


Fonte: Elaboração própria

## ANEXO XV

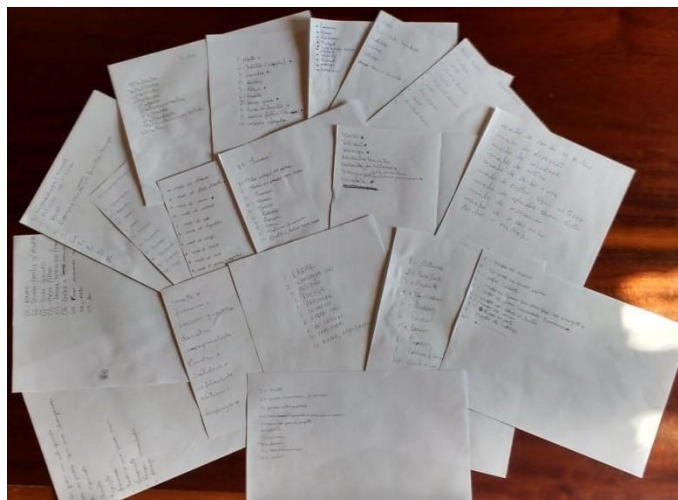
### “NOSSOS MAIORES TEMORES”

Figura 26: Os dez maiores temores dos participantes



Fonte: Elaboração própria

Figura 27: Anotações feitas pelos grupos, no Jogo “Os dez maiores temores”



Fonte: Elaboração própria

## ANEXO XVI

### “RÓTULOS”

**Figura 28: Material utilizado no Jogo “Rótulos”**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 29: Momentos do Jogo “Rótulos” escrito “ABRACE-ME”**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 30: Momentos do Jogo “Rótulos” escrito “CUIDADO! EU MORDO!”**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 31: Momentos do Jogo “Rótulos” escrito “ESTOU CARENTE”**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 32: Reflexão e análise do Jogo “Rótulos” no grupo “ESTOU CARENTE”**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 33: Reflexão e análise do Jogo “Rótulos” no grupo “ABRACE-ME”**





Fonte: Elaboração própria

## ANEXO XVII

### “VENCENDO O MEDO”

Figura 34: Apresentação do Jogo “Vencendo o Medo”



Fonte: Elaboração própria

Figura 35: Explicação sobre o preenchimento do Teste de Temperamentos



Fonte: Elaboração própria

Figura 36: Realização do Teste de Temperamentos



Fonte: Elaboração própria

## ANEXO XVIII

### TESTE DOS TEMPERAMENTOS

**Figura 37: Teste dos temperamentos (lado a)**

COLUNA 1	COLUNA 2
1. Amo Aventura	1. Gosto de observar os lugares que vou, ver paisagens da natureza
2. Não tenho dificuldade em me decidir quando apresentam opções	2. Amo arte (pintura, desenho, cores, dança, museu)
3. Dificilmente desisto das coisas	3. Amo estudar, sou bem inteligente
4. Sou elétrico, não paro nunca	4. Cumpro meus horários e compromissos
5. Prefiro fazer as coisas sozinho	5. Tenho Habilidades muito desenvolvidas
6. Penso muito sobre meu futuro	6. Sou bem detalhista, observo tudo
7. Gosto quando sou desafiado a novas experiências	7. Tenho a facilidade de encontrar erros
8. Em um grupo geralmente sou o líder	8. Já sei o que quero para o meu futuro
9. Não gosto de teoria, gosto de prática	9. Tudo que faço é bem feito
10. Confesso que tenho a facilidade de envergonhar meus amigos com brincadeiras	10. Amo ler, entender tudo direitinho só depois vou praticar
11. Me acho mais inteligente que a média dos adolescentes de minha idade	11. Às vezes me sinto inferior aos outros
12. Facilmente fico chateado, mas dificilmente choro	12. Sou teimoso
13. Não tolero brincadeiras que me colocam pra baixo	13. Sempre me confundo e troco tudo
14. Não preciso de ninguém no meu pé sou responsável	14. Gosto de ficar sozinho principalmente quando estou triste
15. Gosto de mandar nas coisas e pessoas	15. Sou crítico
16. Não tenho paciência para nada	16. Leva muito tempo para eu fazer um amigo
17. Confesso sou vingativo	17. Sempre acho que tudo vai dar errado
18. Sou determinado quando coloco uma coisa na minha cabeça ninguém tira	18. Quando surge oportunidade de ajudar sempre me prontifico
TOTAL	TOTAL

Fonte: LaHaye<sup>203</sup> (adaptado pela autora)

**Figura 38: Teste dos temperamentos (lado b)**

COLUNA 3	COLUNA 4
1. Gosto de coisas antigas	1. Sou simpático
2. Não gosto de briga	2. Alegre
3. Sou humorado	3. Otimista
4. Pacificador	4. Brincalhão
5. Bom ouvinte	5. Generoso
6. Sempre estou rodeado de pessoas	6. Comunicativo
7. No primeiro dia de aula já faço amizades	7. Amigável
8. Sempre que alguém briga eu tento promover a reconciliação	8. Sempre me destaco na multidão
9. Trabalho muito bem com os outros	9. Entusiasmado
10. Não tomo iniciativas, mas apoio quem toma	10. Impulsivo e barulhento
11. Sou imparcial não tomo partido de ninguém	11. Nervoso
12. Não sou agitado	12. Desorganizado e indisciplinado
13. Introverso	13. Facilmente me chateio, mas também facilmente perdoo
14. Calculista	14. Quando eu "tô" chateado sai de perto
15. Deixo tudo para o último instante	15. Não segue detalhes de instruções
16. Tudo que faço é devagar	16. Sou exagerado
17. Sou muito indeciso	17. Medroso
18. Sou calmo	18. Gosto de dar e receber carinho
TOTAL	TOTAL

<sup>203</sup> LAHAYE, Tim. Temperamento controlado pelo espírito. São Paulo, Edições Loyola: 1974

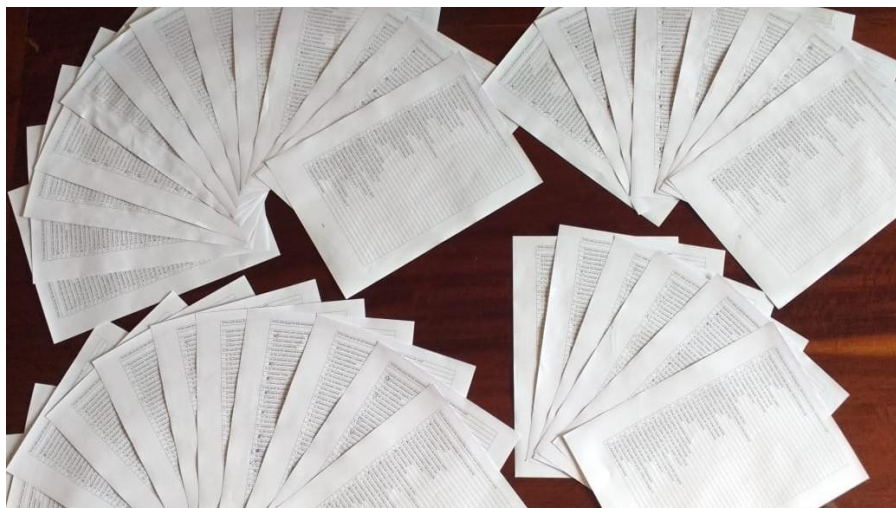


Fonte: LaHaye<sup>204</sup> (adaptado pela autora)

## ANEXO XIX

### QUESTIONÁRIOS DE “AUTODIAGNOSE” PREENCHIDOS

**Figura 39: Questionários de autodiagnose preenchidos pelos participantes**



Fonte: Adptado de Jalowitzki<sup>205</sup>

**Figura 40: Reflexão sobre a autoavaliação**



Fonte: Elaborado pela autora

---

<sup>204</sup> *Ibíd*em

<sup>205</sup> Jalowitzki, Marise. *Jogos e técnicas vivenciais nas empresas: guia prático de dinâmica de grupo*. 3ª ed. São Paulo: Madras, 2007. Pág. 40 a 42

**ANEXO XX**  
**“COMUNICAÇÃO FLEX”**

**Figura 41: Participantes atentos à palavra sinônimo do Jogo “Comunicação Flex”**



Fonte: Elaboração própria

## ANEXO XXI

### “LÍDERES x LIDERADOS”

Figura 42: Anotações dos participantes no Jogo “Líderes x liderados”



Fonte: Elaboração própria