



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS INCERTOS:

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

JOGOS DE EMPRESA E SIMULAÇÃO ASSOCIADOS AOS ESTRATAGEMAS DA GUERRA OFENSIVA DO LIVRO “OS 36 ESTRATAGEMAS - MANUAL SECRETO DA ARTE DA GUERRA DE SUN TZU”

BUSINESS GAMES AND SIMULATION ASSOCIATED WITH THE WAR OF OFFENSIVE STRATEGIES OF THE BOOK "THE 36 STRATEGIES - SUN TZU'S SECRET MANUAL OF THE ART OF WAR"

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Sonia Maria Esposte Sturaro, Faculdade de Tecnologia de Capão Bonito – FATEC, Brasil
soniaespuesturaro@gmail.com

Resumo

Jogos de Empresa e Simulação tem a característica de atrair e fascinar, tornando o aprendizado um hábito agradável, em vez de um processo doloroso. Ao estudar sobre Jogos de Empresa e Simulação e associá-los às estratégias de guerra, com todas as suas simulações e manobras de combate, torna-se uma leitura interessante, pois cria-se a oportunidade de se trabalhar com criatividade, a resolução de problemas. 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. O objetivo deste trabalho foi descrever os estratagemas de números treze até o número dezoito que se referem a guerra ofensiva, do livro “Os 36 estratagemas – manual secreto da Arte da Guerra de Sun Tzu” e associá-los aos Jogos de Empresa e Simulação, de acordo com os aspectos interpretados. 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.

Palavras-chave: Estratégias; ambiente; equipe.

Abstract

Business Game and Simulations are applied and developed in the most diverse fields, corporate and academic, and their results are obtained in the areas of personal assessment, planning, decision making and management training. When studying Company Games and Simulation and associating them with war strategies, with all their simulations and combat maneuvers, it becomes an interesting reading, as it creates the opportunity to work with creativity, solving problems. Considering that the administrator's basic activity is to make decisions, the Company and Simulation Games seek to prepare him to respond appropriately in situations that challenge them to position themselves in front of the work team and the market. The objective of this work was to describe the stratagems from numbers thirteen to the number eighteen that refer to offensive war, from the book “The 36 stratagems – secret manual of the Art of War by Sun Tzu” and associate them to the Company and Simulation Games, according to the aspects interpreted. In the study on offensive war, the importance of knowing the company's external environment was considered, such as the needs of customers and suppliers related to employee service and how the company is responding to these demands. The Company Games and Simulation associated with offensive warfare sought to present situations in which they could observe how the external environment technically works, how and where errors occur, such as: lack of goods, quality standards, among others, and what needs to be reorganized.

Keywords: Strategies; environment; team.

1. INTRODUÇÃO

Jalowitzki (2007) relaciona oitenta temas que podem ser trabalhados com os Jogos que incluem os indicadores: comunicação; empreendedorismo; integração; feedback; percepção; conflitos; negociação; administração do tempo; planejamento; ética; relação custo/benefício; delegação; participação em equipe; desinibição/iniciativa; liderança/poder e criatividade.

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 (2005) 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.

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 (2013) 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. Nesse contexto, fez-se um estudo dos estrategemas de números treze, quatorze, quinze, dezesseis, dezessete e dezoito, que se referem a guerra ofensiva apresentada no livro “Os 36 estrategemas – manual secreto da Arte da Guerra de Sun Tzu” e selecionou-se os Jogos de Empresas e Simulação que contemplaram os aspectos relacionados a interpretação de cada estrategema.

2. DÉCIMO TERCEIRO ESTRATEGEMA: 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, 2007, pág. 65)

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 espiões”.

2.1 JOGOS DE EMPRESA E SIMULAÇÃO: SUPOSIÇÕES

O décimo terceiro estratagema 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.

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> Escreva os grupos de letras em um flipchart e solicite aos participantes que organizem as seis peças para formar três palavras: GEREN ÇÃO LI ETO OBJ CIAR 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? Resposta: GERENCIAR, LIÇÃO, OBJETO</p> <p>b) <u>Segundo quebra-cabeça</u> APO STE SIM SENTAR AS DESGA Este quebra-cabeça é mais difícil do que o primeiro e, após o tempo determinado para resolvê-lo, refaça as perguntas sobre as suposições. Resposta: DESGASTE, APOSENTAR, ASSIM</p> <p>c) <u>Terceiro quebra-cabeça</u> DUR A AP TERNO ETNA RIG 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: AGIR, PATERNO, DURANTE</p> <p>d) <u>Quarto quebra-cabeça</u> PRE FA DER PO SSA ACP</p> <p>Resposta: PRESSA, POSSA, PODER</p> <p>e) <u>Quinto quebra-cabeça</u> ARP CAA EPR SIQ SDU OOE</p> <p>Resposta: ARP CAA EPR SIQ SDU OOE</p> <p>Lendo as palavras na vertical, temo ACESSO, RÁPIDO, PARQUE</p> <p><u>Discussão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Descubra os pontos de aprendizagem, em torno de suposições desnecessárias que nos impedem de resolver problemas.
--	---

Quadro 1 – Jogo “Suposições. Fonte: Thiagarajan (2008), adaptado pela autora

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.

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?		

Quadro 2 – Observações do Jogo “Suposições”. Fonte: Própria autora

O Quadro 2 deverá ser preenchido pelo facilitador, durante a aplicação do jogo “Suposições”.

3. DÉCIMO QUARTO ESTRATAGEMA: EMPRESTAR UM CADÁVER PARA ALOJAR 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 estória 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, 2007, pág. 68)

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

3.1 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 estratégia.

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.

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"> 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 Distraia os participantes: se alguém perguntar sobre a batata, informe simplesmente que explicará mais tarde. Comece a discutir outros tópicos 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 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 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

	<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"> • 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) • Como as outras pessoas lhe classificam? • Quando você estudou a batata, a que características você prestou mais atenção? O que fez a sua batata ser diferente das outras? • Que características da sua batata eram defeitos, quais eram méritos e quais eram apenas qualidades de uma batata? • Quais são suas características únicas que lhe distinguem dos outros? • 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 identifica-las ou se relacionar com elas?
--	--

Quadro 3 – Jogo “As Batatinhas”. Fonte: Thiagarajan (2008), adaptado pela autora

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

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?		

Quadro 4 – Observações do Jogo “As Batatinhas”. Fonte: Própria autora

O Quadro 4, deverá ser preenchido pelo facilitador, durante a aplicação do jogo e se refere ao desempenho dos participantes.

4. 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, 2007 pág. 71)

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.

4.1 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 estrategema.

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

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: 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>

Quadro 5 – Jogo “A Fuga”. Fonte: Batllori (2017), adaptado pela autora

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.

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?		

Quadro 6 – Observações do Jogo “A Fuga”. Fonte: Própria autora

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

5. 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 ataca-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, 2007, pág. 73)

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.

5.1 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 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.

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	<ol style="list-style-type: none"> 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 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. O objetivo é que eles tracem uma linha ligando a maior quantidade de números consecutivos que puderem, a começar do número 1

	<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"> • Por que os resultados melhoraram? • O resultado de alguém não melhorou? Por quê? • Alguém descobriu o padrão de localização dos números? • É importante praticarmos? Quantas vezes? <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, para o quadrante inferior esquerdo e para o quadrante inferior direito. A localização de todos os 80 números segue essa mesma sequência.</p>
--	---

Quadro 7 – “O Jogo dos Números”. Fonte: Kroehnert (2001), adaptado pela autora

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.

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?		

Quadro 8 – Observações do “Jogo dos Números”. Fonte: Própria autora

O Quadro 8 ser utilizado pelo facilitador, durante a execução do jogo, pois os itens se referem ao envolvimento dos participantes.

6. 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 joias abandonadas entre os ossos.” (Anônimo Chinês, 2007, pág. 77)

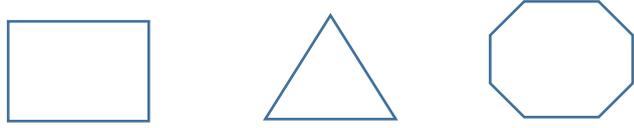
6.1 JOGOS DE EMPRESA E SIMULAÇÃO: QUEBRA-CABEÇAS MAIS DESAFIADORES

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.

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> 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</p> <p><u>Desafio nº 2</u> As frases abaixo constituem uma mensagem codificada que revela a data de uma importante reunião. Em qual data acontecerá?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.

Quadro 9 – Jogo “Quebra-cabeças mais desafiadores”. Fonte: Carter (2007), adaptado pela autora

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.

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?		

Quadro 10 – Observações do Jogo “Quebra-cabeças mais desafiadores”. Fonte: própria autora

O Quadro 10 se refere às observações que o facilitador deverá realizar, durante a aplicação do jogo, que envolve seus participantes.

7. 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, 2007, pág. 81)

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.

7.1 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.

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 apresentá-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 rapidamente escapou da chuva.</i> Resposta: Dora</p> <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"> 1) É menina cujo semblante parecia triste 2) Que este seja seu lema: ria e sorria para alegrar a vida 3) Se não pagas, partirás para outros lugares distantes 4) Ocorre muita chuva nessa região 5) É este o erro que cometeu

	6) Quando vi a confusão corri também 7) Entrar no mar custou-lhe a vida 8) A tropa, bloqueada, não conseguiu escapar 9) Fabricar mensagens não era precisamente seu forte 10) Coma teus doces que eu como os meus Resposta: José, Maria, Gaspar, Vanessa, Roque, Rita, Marcus, Pablo, Carmen e Mateus.
--	---

Quadro 11 – Jogo “Escondidos Estão”. Fonte: Batllori (2017), adaptado pela autora

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

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?		

Quadro 12 – Observações do Jogo “Escondidos estão”. Fonte: Própria autora

O quadro 12 deverá ser preenchido durante a aplicação do jogo, pelo facilitador.

CONCLUSÃO

Após a interpretação do estratagema número treze, optou-se por associá-lo ao Jogo “Suposições”, pois entende-se que as habilidades de comunicação escrita, administração do tempo e percepção, sejam importantes para atender aos aspectos descritos no referido estratagema.

Já o Jogo “Batatinhas”, por propor o desenvolvimento das habilidades de comunicação oral, administração do tempo, desenvoltura para falar em público e percepção, foi associado ao estratagema de número quatorze.

Para o estratagema de número quinze, observou-se que seriam importantes o desenvolvimento das habilidades de princípios de comunicação, administração do tempo, integração e autogestão e resolveu-se associá-lo ao Jogo “A Fuga”.

“O Jogo dos Números” foi associado ao estratagema de número dezesseis, pois as capacidades de administrar o tempo, se integrar à equipe, estimular o participante para falar em público e desenvolver a autogestão, são característicos, tanto do Jogo, quanto do estratagema.

Para o estratagema de número dezessete, encontrou-se o Jogo “Quebra-cabeças mais desafiadores”, com o objetivo de desenvolver nos participantes, as habilidades de se comunicar oralmente e por escrito, administrar o tempo de maneira eficaz, se integrar à equipe, ser perceptivo e atingir a autogestão.

Finalmente, o estratagema de número dezoito, foi associado ao Jogo “Escondidos estão” por propor o desenvolvimento das habilidades de princípios da comunicação, comunicação escrita, administração do tempo, integração, desenvoltura para falar em público, percepção e autogestão.

REFERÊNCIAS

- 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
- 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
- CARTER, Philip J. 250 códigos de quebrar a cabeça. Tradução Martha Malvezzi. São Paulo: Madras, 2007
- JALOWITZKI, Marise. Jogos e técnicas vivenciais nas empresas: guia prático de dinâmica de grupo. 3ª edição. São Paulo: Madras, 2007
- LIMA, Lauro de Oliveira. Dinâmicas de grupo na empresa, no lar e na escola: grupos de treinamento para a produtividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005
- KROEHNERT, Gary. Jogos para treinamento em recursos humanos. Tradução: David Aparício. Revisão de texto: Maria Renata Seixas Brito. São Paulo: Editora Manole, 2001
- THIAGARAJAN, Sivasailam. 100 jogos favoritos de Thiagi. Tradução Jefferson Azevedo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008