

Ciências Sociais Aplicadas
Os Jogos de Empresas e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais

Autores:

Fabiano Nagamatsu – UNIJALES

Orientador: Ms. Márcio Antonio Hirose Fedichina

Resumo

Este trabalho tem o objetivo de demonstrar a importância da metodologia de ensino por meio da simulação – jogo de empresas na formação gerencial e estratégica de alunos do curso de Pós-Graduação (*lato sensu*). Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva, na forma de um estudo exploratório não probabilístico, em vinte e três (23) alunos de um curso de pós-graduação, nível *lato-sensu*. Os resultados demonstram que os itens relacionados ao desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes gerenciais estão constantemente presentes durante o processo de treinamento por meio de jogos de empresas. Um outro aspecto a ser destacado, refere-se à possibilidade do aprimoramento de um pensamento estratégico por parte dos participantes em que eles conseguem ter uma visão do todo organizacional, com a adequada interpretação de cenários e situações.

1 - Introdução

O aumento dos níveis de competitividade, evidenciado principalmente pelo processo de globalização dos mercados, tem contribuído para que as empresas busquem cada vez mais alternativas de gestão que possam torná-las aptas a sobreviverem neste cenário de constantes mudanças. Para Laudon & Laudon (2001), três grandes mudanças globais estão alterando o mundo dos negócios: o surgimento e o fortalecimento de uma economia global, a transformação de economias e sociedades industriais em economias baseadas em serviços e a transformação das empresas, por meio de novas concepções de gestão como *downsizing*, *Total Quality Management*, Gestão por Objetivos, entre outros.

Dessa maneira, os novos desafios impostos por esse ambiente externo, fazem com que as pessoas passem a considerar a questão do desenvolvimento de suas competências e habilidades gerenciais num contexto mais amplo, ou seja, que

elas passem a considerar a gestão eficaz do conhecimento adquirido como um fator estratégico de permanência no mercado de trabalho.

Atualmente as práticas inovadoras de ensino e de aprendizagem voltadas a gestão de negócios, muitas vezes acompanhadas paralelamente pela tecnologia, têm possibilitado a realização de simulações, ainda que limitadas, da realidade empresarial com o propósito de desenvolver competências e habilidades nos seus participantes. O mundo competitivo tem exigido o aprimoramento na prestação de serviços, por isso que se exige muito dos profissionais gerentes, o aperfeiçoamento constante das práticas empresariais. Está aí a necessidade do desenvolvimento de uma prática inovadora para auxiliar os empresários e universitários em seus campos de atuação e formação.

O jogo de empresas consiste em uma destas modalidades inovadoras de ensino e de aprendizagem e tem, como principal característica, a utilização de pressupostos teórico-práticos que conduzem o participante num processo de desenvolvimento de seu conhecimento em gestão de negócios.

Assim, este artigo demonstra a importância da aplicação do jogo de empresas no treinamento e no desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais aos participantes de um curso específico de gestão de negócios em nível de pós-graduação – *lato sensu*.

2 – Objetivo Central

Este trabalho tem o objetivo central de demonstrar a importância da metodologia de ensino por meio da simulação – jogo de empresas na formação gerencial e estratégica de alunos do curso de Pós-Graduação (*lato sensu*).

3 - Metodologia

Foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva, na forma de um estudo exploratório não probabilístico, em vinte e três (23) alunos de um curso de pós-graduação, nível *lato-sensu*. De acordo com Gil (2002), o trabalho de campo elaborado por meio de uma pesquisa exploratória não probabilística, tem como objetivo principal proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

A amostra de 23 alunos foi estabelecida por critérios que envolveram a disponibilidade dos pesquisadores (tempo e recursos financeiros) e que por questões geográficas de localização, como a proximidade, facilidade de acesso,

entre outros. Para Gil (2002), o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer atividade humana.

3.1-Coleta de dados.

Para fundamentar os pressupostos levantados neste estudo, o processo de coleta de dados foi realizado por meio das seguintes etapas:

1. Pesquisa bibliográfica objetivou a coleta de dados de natureza teórica sobre o assunto pesquisado (teoria de jogos e jogo de empresas). Para Cervo e Bervian (1996), a pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o que se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar.

2. Pesquisa descritiva de caráter exploratório, realizada durante o mês de agosto de 2005, por meio do seguinte instrumento de coleta de dados:

a. Questionário, aplicado em 23 alunos de um curso de pós-graduação, nível *lato-sensu*, contendo 16 perguntas classificadas em abertas, fechadas e de múltipla escolha.

4 – Refencial Teórico

4.1 – Compreendendo o que são jogos de empresas: contextualização histórica

A capacidade humana usualmente provém de um jogo. A fala é um jogo de palavras. Johan Huizinga em seu livro *Homo Ludens* *apud* Gramigna (1993, p. 2), frisa que o jogo é “algo mais que um fenômeno fisiológico ou reflexo psicológico” – confere sentido à ação.

Dessa maneira, a história do jogo e, conseqüentemente a do jogo de empresas, pode ser considerada como inerente à própria história humana, em que os principais relatos documentados são descritos brevemente a seguir:

- Na antiguidade – Os gregos e romanos (por volta do século IX a.C.) – já jogavam algum tipo de jogo;

- Na Idade Média – pajens e filhos de barões feudais simulavam combate de arco e flechas ou lança;

- Os modelos de simulação começaram na área militar – antecipando estratégias e táticas para batalhas no século XIX;

- Inicialmente na década de 1950 – Nos EUA, jogos simulados com intuito de aprendizagem e treinamento para executivos na área financeira, logo se estendeu para outras áreas como a comercial, a de operações, entre outras;

- Já na década de 1980, o jogo de empresas teve os seus estudos iniciados no Brasil, tornando-se presente em algumas poucas universidades brasileiras. Na USP, por exemplo, os estudos sobre jogos de empresas, iniciados pelo professor Mário Tanabe, podem ser considerados como um dos precursores da aplicação desta ferramenta de ensino e aprendizagem no contexto das ciências gerenciais.

Atualmente, o jogo de empresas é considerado como uma técnica educacional dinamizada e relativamente nova, projetada para proporcionar aos participantes um maior discernimento em relação ao processo decisório empresarial.

Dessa maneira, o jogo de empresas ou *business game*, como é mais comumente conhecido, funciona como uma espécie de laboratório, no qual é possível testar estratégias e decisões e avaliar os seus respectivos resultados. Da mesma forma em que físicos, químicos e biólogos realizam experimentos em laboratórios, ou um piloto utiliza um simulador de vôo, os executivos podem utilizar os jogos de empresa em programas de capacitação, difusão do conhecimento, ou até mesmo para reflexão sobre determinado tema.

Segundo Gramigna (1993), o jogo de empresas é uma atividade espontânea (livre) realizada por mais de uma pessoa, regida por regras claras onde informa a recompensa, punição, limites e que determinam o vencedor ou perdedor.

Igualmente aos simuladores de vôo, os jogos de empresa também simulam algo real, no caso a realidade empresarial. Os participantes divididos em equipes respondem pelo gerenciamento das suas respectivas companhias, normalmente concorrentes uma das outras. Assim, o grupo é posto à frente das tomadas de decisão.

Enquanto nos simuladores de vôo as respostas aos comandos são imediatas, assim como acontece na prática em um avião, nos jogos de negócio a realidade e a simulação não andam no mesmo compasso.

No gerenciamento de uma empresa, muitas decisões têm repercussões não imediatas, por isto no jogo de negócios o tempo é "apressado" possibilitando em minutos a simulação de dias de trabalho. Assim, os participantes podem rapidamente avaliar os erros e acertos e corrigir o rumo de suas empresas fictícias.

Isto faz com que o treinamento não consuma um tempo excessivo, além de propiciar uma dinamização da atividade.

Marcelo Cunha, da Coppe/UFRJ (Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro), diz que o objetivo do jogo de empresas é proporcionar ao alunado de pós-graduação um espírito empreendedor (desenvolvimento de competências) e fornecer o conhecimento do que é uma empresa.

4.2 – Características principais dos jogos de empresas

O jogo de empresas possui algumas características que se fundamentam na simulação do mesmo. Gramigna (1993) discorre algumas características do jogo:

- Possibilidade de modelar a realidade da empresa: de fato, o jogo deve reproduzir o ambiente de uma empresa, desde situações que envolvam análise, até as reuniões dos participantes para execução de uma decisão;

- Papéis claros: consistem em três tipos (estruturados, semi-estruturados e desestruturados). Nos estruturados os participantes tem a responsabilidade de se caracterizar de acordo com o perfil recebido. No caso do papel semi-estruturado, o facilitador indica de maneira genérica como cada um deve exercer seu papel. E por fim, papéis desestruturados que o grupo pode escolher a forma que preferir de acordo com o problema exposto pelo facilitador. Este último deve ser de forma espontânea;

- Regras claras: o facilitador de alguma forma deve expor as regras do jogo de empresas. Tais regras que validam para aos benefícios quanto para as punições.

No livro de jogos de negócios – *handbook of management games* (1988) – Elgood *apud* Lima (2005) destaca algumas características definidoras de um jogo de empresas: possui estágios sucessivos, em que o aprendizado se dê por verificação de erros e acertos, permite a identificação prévia dos critérios de avaliação de desempenho, exige dos participantes certo nível de habilidade, de relacionamento com os colegas do grupo, na coordenação de equipes de trabalho, bem como na utilização dos recursos disponíveis, tais como documentação apresentada, materiais de apoio e computadores e envolve competição e demonstra clareza em definir os vencedores, em que as atitudes geradas nos participantes são frutos das situações do jogo de empresas.

4.3 – Importância do jogo de empresas e a sua dinâmica de aplicação

A importância da ferramenta do jogo de empresas no curso de pós-graduação, proporciona aos participantes um ganho considerável no entendimento da gestão de um negócio que, além de servir como um processo lúdico de ensino em análise gerencial para os empresários, embasa também pontos importantes para eles, tais como, decisão, trabalho em equipe, espírito de liderança, negociação, cálculos, entre outros.

Para alguns especialistas a principal importância do jogo de empresas é que se podem treinar funcionários em diversos níveis hierárquicos – desde o gerente até o estagiário. De acordo com a organizadora do *Global Management Challenge*, Márcia Placa, o mais importante é o desenvolvimento do quadro de funcionários. Além de treinar e formar executivos de alto escalão, o jogo permite preparar os *trainees*, quanto ao seu ingresso na organização (Marques, 2005).

Para permitir uma rápida velocidade na tomada de decisão dos grupos sem prejudicar as discussões - fundamentais neste tipo de programa - o jogo deve simular a realidade de forma simplificada. O importante é que ele trate dos principais fatores do tema abordado.

Por se tratar de uma ferramenta de capacitação e troca de conhecimento, o jogo deve representar a realidade de um ambiente de negócios de maneira análoga à forma com a qual uma caricatura retrata uma pessoa, isto é, de modo simples, destacando o que é relevante. Simples do ponto de vista das decisões dos participantes em relação ao número de variáveis e a quantidade de informações.

O jogo de empresas tem se mostrado uma ferramenta importante para o processo de ensino, oferecendo estímulo emocional, fixando mais os conceitos e gerando conseqüências hipotéticas de decisões efetuadas, permitindo inferir que ele pode ser utilizado também com a finalidade de treinamento e seleção de gerentes.

Assim, a partir do jogo de empresas, os participantes têm a oportunidade de exercitar habilidades necessárias ao seu desenvolvimento gerencial e coletivo (autodisciplina, sociabilidade, afetividade, valores morais, espírito de equipe e bom senso). Através do jogo os participantes mostram suas facetas que normalmente não apresentariam em contato com situações diárias que envolvessem conflitos, por exemplo.

4.4 – O treinamento por meio do jogo de empresas como componente vital de competitividade

Não há possibilidade de desenvolver-se economicamente, elevando o nível social, sem o adequado desenvolvimento das habilidades intelectuais e técnicas. Logo, aumentar a capacitação e as habilidades das pessoas é função primordial do treinamento. Portanto, treinar é educar, ensinar é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, isto é, ensiná-las a tomar decisões mediante situações cotidianas.

Treinar é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Dessa maneira, faz-se necessário o uso da ferramenta de jogo de empresas para o aperfeiçoamento contínuo das habilidades técnicas e intelectuais, desenvolvimento de competências e prudência nas atitudes.

A Unilever, empresa multinacional que atua nos mercados de higiene e beleza, alimentos e sorvetes, realizou um processo seletivo que reuniu dezesseis mil candidatos. E o método para avaliação foi justamente o de jogo de empresas (Marques, 2005).

Assim, o jogo de empresas é relevante, pois prepara o indivíduo para os desafios profissionais do mundo globalizado, preparando-o a colocar em prática os conceitos teóricos aprendidos sobre gestão de negócios.

Dessa maneira, os participantes do jogo de empresas conseguem, de maneira lúdica e efetiva, desenvolver uma capacidade sistêmica da organização. Por meio do jogo, os estudantes podem ver como a companhia funciona e como obter resultados satisfatórios. É uma experiência prática antes da prática.

5 – Resultados

De acordo com os dados colhidos na pesquisa realizada com estudantes de pós-graduação, obtêm-se as seguintes informações:

Quadro 1 – Perfil dos Pesquisados

Questões	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Idade (anos)	21 a 25 anos			26 a 30 anos		31 a 35 anos		+ de 35 anos		
Formação superior	ADM							CCO	MAT	GEO
Nível do cargo que ocupa	Prop/dir	Gerência/supervisão			Não sei/não respondeu					
Renda individual	1sm	2sm	3sm	4sm		Acima de 5sm				

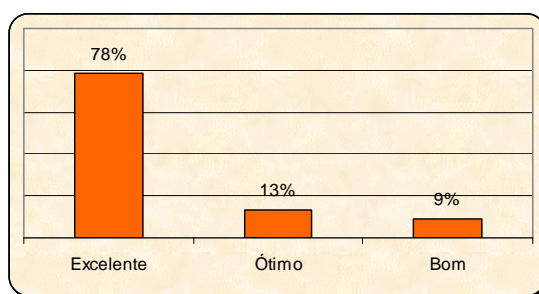
Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Conforme os dados contidos no quadro 1, verifica-se que os alunos pesquisados com idade entre 21 e 25 anos correspondem a 52% do total, de 26 a 30 anos, 22%, de 31 a 35 anos, 9% e por fim, aqueles que têm acima de 35 anos representam 17%. A formação superior dos pesquisados é subdividida da seguinte

maneira: 83% são formados em administração, 9% são formados em Ciências Contábeis e 8% corresponde aos cursos de Matemática e Geografia. Quanto ao nível de cargo que os pesquisados ocupam, do total dos pesquisados, 22% são proprietários ou fazem parte da direção geral, 30% assumem o cargo de gerência, supervisão ou chefia e 48% deles não sabem definir o cargo ocupado.

A pesquisa ainda verificou a faixa salarial dos pesquisados: cerca de 4% recebem até 1 salário mínimo, 35% recebem até 2 salários mínimos, 9%, 3 salários mínimos, 30% recebem 4 salários mínimos e 17% acima de 5 salários mínimos.

Gráfico 1 - Avaliação da Simulação do Jogo de Empresas

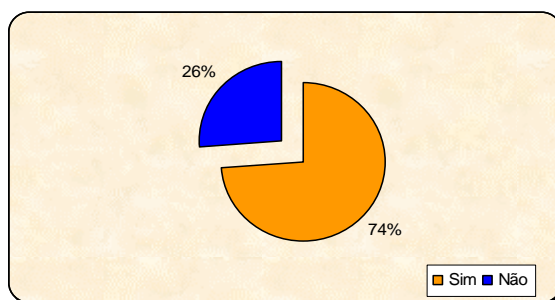


Fonte: pesquisa de campo, 2005.

Observando o gráfico 1, nota-se que 78% dos pesquisados atribuíram a classificação excelente, enquanto que 13%, atribuíram ótimo e 9%, bom. Essa informação mostra claramente que a totalidade dos alunos pesquisados da pós-graduação que tiveram contato direto com a simulação de jogo de empresas, demonstraram um grau de satisfação elevado em relação ao jogo.

Infere-se assim a importância desta ferramenta como uma disciplina motivadora e incentivadora de ser aplicada. Importante destacar que é uma prática inovadora e, por esta razão, é mais fácil conquistar jovens universitários por meio da forma prazerosa (lúdica) de jogar, tornando-se assim um ensino divertido.

Gráfico 2 – Mudança da Concepção sobre a Gestão das Empresas após a Simulação do Jogo de Empresas



Fonte: pesquisa de campo, 2005.

Nota-se no gráfico 2, o poder influenciador de mudança de concepções gerenciais que o jogo proporciona, pois a maioria dos alunos declararam ter mudado a sua concepção quanto a gestão de empresas após o contato com o jogo de empresas. Do total de pesquisados, 74% ou 17 alunos representam a faixa daqueles que pensam diferente em relação ao mundo empresarial, logo após ter participado da simulação do jogo de empresas. Isso significa que a percepção que o estudante tem em relação a teoria não é a mesma quanto a prática. Mostrando que mediante o jogo, os participantes compreendem todas as disciplinas como um todo (visão sistêmica) em diversas situações que simulam a realidade empresarial.

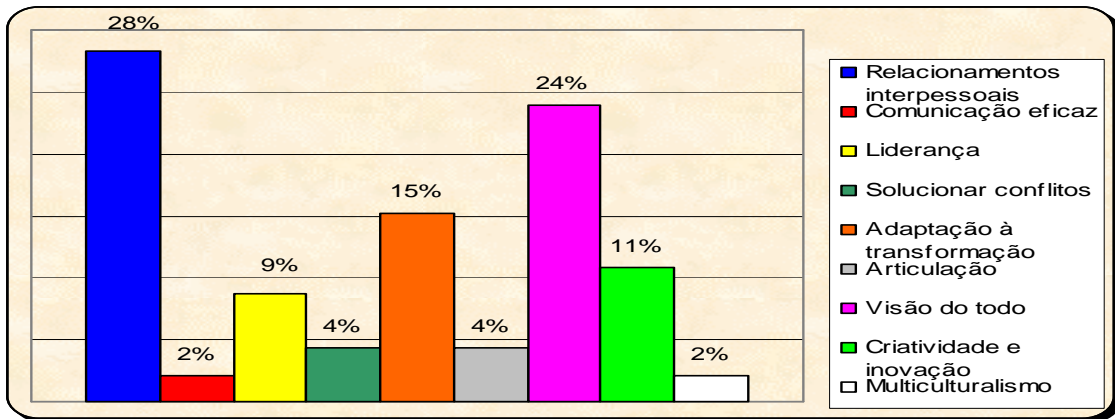
Gráfico 3 – Competências Desenvolvidas na Simulação do Jogo de Empresas



Fonte: pesquisa de campo, 2005.

Quanto à questão das competências desenvolvidas na simulação do jogo de empresas, as que se destacaram foram: identificar problemas, formular e implantar soluções (33%), elaborar e interpretar cenários e situações (26%) e avaliar processos e resultados (22%). Isto indica que os alunos desenvolveram suas competências no sentido de análise e tomada de decisões. Todas essas competências citadas fazem parte do espírito empreendedor que o aluno desenvolve.

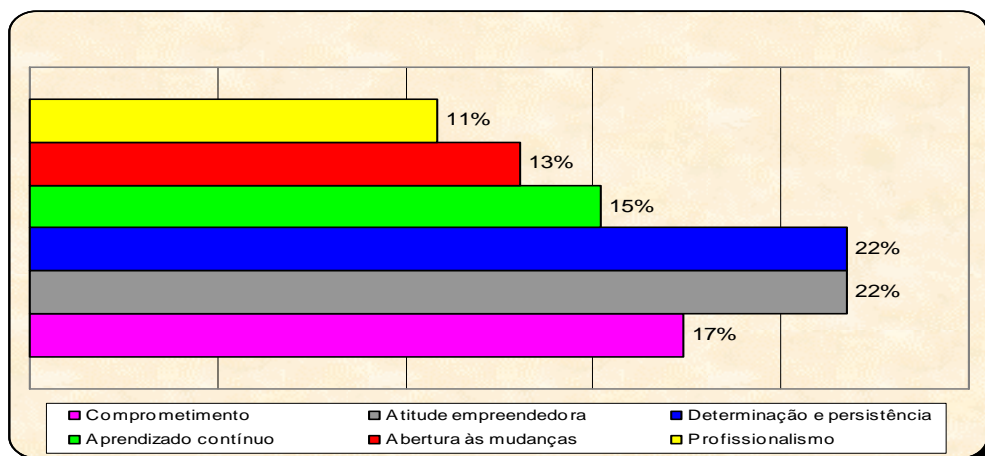
Gráfico 4 - Habilidades Desenvolvidas na Simulação do Jogo de Empresas



Fonte: pesquisa de campo, 2005.

Analisando o que o percentual das habilidades desenvolvidas a partir da simulação, pode-se comparar com o que foi relatado no tópico 4, que os participantes têm a oportunidade de exercitar habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral e coletivo: sociabilidade, trabalho em equipe e bom senso. Também, conseguem de maneira lúdica e efetiva, juntar as principais teorias apreendidas e ter um entendimento geral por meio da prática. É notável que os relacionamentos interpessoais (28%), visão do todo (24%) e adaptação à transformação (15%) são habilidades importantes que o jogo desenvolve nos participantes.

Gráfico 5 – Atitudes desenvolvidas na Simulação do Jogo de Empresas



Fonte: pesquisa de campo, 2005.

No gráfico 5, os percentuais em relação às atitudes que mais se destacam são: determinação e persistência e atitude empreendedora (22%), comprometimento (17%) e aprendizado contínuo (15%). Desta maneira, o gráfico 5 demonstra que o jogo de empresas teve um papel importante para o desenvolvimento das atitudes dos participantes.

6 – Considerações Finais

No decorrer do trabalho, procurou-se evidenciar a importância da utilização da metodologia dos jogos de empresas no processo de ensino-aprendizagem em alunos de curso de pós-graduação em gestão. No entanto, e com os resultados obtidos na pesquisa, observou-se que a aplicação da técnica do jogo de empresas pode também ser utilizada tanto em nível de graduação no desenvolvimento dos futuros profissionais para o mercado, quanto aos executivos e gerentes de empresas, no auxílio de seu processo de aperfeiçoamento e treinamento gerencial.

A análise da pesquisa constatou que os itens relacionados ao desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes estão constantemente presentes durante o processo de treinamento. Um outro aspecto a ser destacado refere-se à possibilidade do aprimoramento de um pensamento estratégico por parte dos participantes em que eles conseguem ter uma visão do todo organizacional, com a devida interpretação de cenários e situações.

Assim, nota-se que, além de ser considerada uma prática inovadora de ensino, o jogo de empresas é também um instrumento importante para auxiliar e facilitar o processo de inserção competitiva de estudantes e profissionais no mercado de trabalho atual.

7 – Referências Bibliográficas

- CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ELGOOD, C. *Handbook of management games*. 4.ed. Grower ,1988.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAMIGNA, M. R. M. *Jogos de empresa*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LAUDON, K. C. e LAUDON, J. P. *Gerenciamento de sistemas de informação*. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- LIMA, M. *Jogos de empresa e operações logísticas*. Disponível em: http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr-art-jogos_empresa.htm. Acesso em: 31/08/2005.
- MARQUES, R. *Empresas apostam em jogos para treinar funcionários*. Disponível em: <http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=8166>. Acesso em: 31/08/2005.
- MARQUES F. P. e PESSOA, M.S.P. *Jogos de empresas: uma estratégia para o ensino de gestão e tomada de decisão*. 5º Congresso de Produção Científica - Universidade Metodista de São Paulo, 2000.