

JOGOS DE EMPRESAS COMO MEDIAÇÃO DE ALINHAMENTO ENTRE A TOMADA DE DECISÃO E A FORMAÇÃO GERENCIAL: ESTUDO COM GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO

EDUARDO DIAS
ANTONIA MASCÊNIA RODRIGUES SOUSA

Resumo: Jogos de empresas simulam situações de tomada de decisão no ambiente empresarial permitindo que os participantes atuem como administradores. Os jogos são modelos de micromundos que oportunizam simulações com situações complexas do ambiente de negócios, viabilizando a experimentação e exploração ativa de comportamentos e desempenho de papéis que, por sua vez, exercitam a tomada de decisão dentro de um contexto empresarial simulado (SENGE, 2000). O clima de competitividade gerado, favorece o desenvolvimento de habilidades e competências de gerenciamento de decisões. Nessa direção, os jogos de empresas, especificamente, para o ensino de administração, passam a ser fundamentais, uma vez que os modelos de gestão apresentam constantes mudanças no cenário corporativo. Com essa percepção o objetivo da pesquisa é verificar se o uso do método de ensino com jogos de empresas, na graduação, contribui para a formação gerencial e a tomada de decisão. O delineamento metodológico utilizado no estudo foi a pesquisa-ação. O universo da pesquisa constituiu-se de 60 alunos do 8º período do Curso de Administração de uma faculdade sediada na Região Norte do Ceará, matriculados na disciplina Jogos de Empresas na qual é utilizado o Simulador Estratégico Industrial. Como instrumento de pesquisa, utilizou-se um questionário com 04 questões dicotômicas e 04 questões desestruturadas. O estudo foi realizado entre fevereiro e julho de 2012. Os resultados apontaram que os discentes utilizam a interdisciplinaridade, apresentam congruência na relação entre teoria e práticas têm visão sistêmica das relações interpessoais, utilizam os jogos como estímulo à competição e cooperação e vivenciam quesitos importantes para a formação gerencial. Por fim, percebeu-se a existência de estímulos ao raciocínio analítico, à elaboração de estratégias, à capacidade de trabalhar em equipe, flexibilidade e adaptabilidade aos cenários externos.

Palavras-chave: *Jogos de Empresa. Tomada de Decisão. Gerenciamento.*

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem como um de seus principais bens, o conhecimento, que, aliado ao desenvolvimento da tecnologia e das comunicações, motivando um novo modelo de atuação em rede, no qual as pessoas se tornam “terminais” ativos, configurando um cenário virtual socialmente denso, no qual se se torna possível aprender por intermédio da interação e da simulação de situações reais.

Mesmo diante de incontestáveis mudanças, com implicações diretas nos cursos de formação, ainda há, na sociedade, a aceitação de que as Instituições de Ensino Superior (IES) podem, em alguns casos, restringir-se apenas a transmitir conhecimentos teóricos, fato que resulta em profissionais não habilitados para ingresso em um novo contexto, pautado pela globalização da economia.

Assim, mudança, inovação e comprometimento, são os fatores que poderão tornar o sistema educacional mais eficiente e congruente com as exigências do mercado, e, ainda,

provocar reflexos positivos no desenvolvimento de futuros gestores. Em uma sociedade cada vez mais integrada ao processo de globalização, os países emergentes tem, na excelência da Educação, a possível solução para o desenvolvimento econômico e social que os levará a um maior equilíbrio nas relações econômicas, sociais e políticas para enfrentarem a iminente integração global em favoráveis condições competitivas.

Esse contexto deverá pautar a formação dos novos profissionais, uma vez que as mudanças ocorridas na sociedade do conhecimento são acompanhadas de novas demandas formativas para o ingresso e a permanência no mercado de trabalho. Dessa forma, não só os profissionais têm que buscar formação contínua, mas, também as instituições de formação de ensino superior têm que disponibilizá-la em sintonia a esta nova realidade.

Neste particular, na busca de atender aos anseios dos futuros profissionais e do mercado e, ainda, com o crescimento da oferta de Cursos de Administração, as Instituições de Ensino Superior (IES) estão diversificando suas matrizes curriculares, incluindo disciplinas que estimulam a capacidade motora e reflexiva do discente no processo de tomada de decisão. Em destaque, os jogos de empresas ou, também, denominados de simulação empresarial, laboratório de práticas de gestão etc. vêm, efetivamente, proporcionando aos futuros administradores uma alternativa para diversificar e ampliar o processo de aprendizagem na transmissão de conhecimentos teóricos e técnicos, referentes às práticas de gestão que, até recentemente, reduzia-se a um conjunto de conhecimentos específicos e limitados ao ensino teórico.

Nessa direção, os jogos de empresas, particularmente, para o ensino de administração, passam a ser fundamentais, uma vez que os modelos de gestão apresentam constantes mudanças, tornando o cenário empresarial um ambiente de adaptação contínua. Desse modo, as estratégias de aprendizagem discutidas e vivenciadas na academia, por meio de programas de simulações, tornam-se um recurso didático relevante para o sucesso da formação empresarial dos discentes, sobretudo nos quesitos tomada de decisão e na direção da formação gerencial.

O emprego de programas de simulação na disciplina de jogos de empresas oportuniza uma integração da teoria à prática, possibilitando um ambiente real de geração de ideias, práticas de gestão e comportamento organizacional que influenciam na formação de profissionais capazes de gerenciar as adversidades do mercado.

Com os avanços tecnológicos, os jogos de empresas tornaram-se ferramentas de referências na mediação eficaz, na resolução de problemas, sobremaneira na tomada de

decisão, por envolverem simulações que permitem ao discente testar uma diversidade de situações que envolvem, simultaneamente, áreas clássicas, contemporâneas do ensino da administração, além de experiências variadas sobre a realidade das empresas.

Nesse sentido, pode-se inferir que a adoção da disciplina de jogos de empresas, nos cursos de administração, vem elevando a qualidade do ensino, pois permite maior proximidade com a realidade determinada pelas incertezas dos mercados. As simulações realizadas pelo programa, especificamente, o simulador estratégico industrial, desenvolvido pela empresa OGG simulação empresarial (software utilizado pelos graduandos em Administração na IES pesquisada) permite vivenciar situações cotidianas de planejamento de estratégias, possibilitando, ao futuro profissional, tomar decisões com maior segurança, minimizando os riscos e prevendo futuros acontecimentos.

Os jogos são modelos de micromundos que oportunizam simulações com situações complexas do ambiente de negócios, viabilizando a experimentação e exploração ativa de comportamentos e desempenho de papéis que, por sua vez, exercitam a tomada de decisão dentro de um contexto empresarial simulado (SENGE, 2000).

A partir deste pressuposto, objetivou-se, nesta pesquisa, verificar se o uso do método de ensino com jogos de empresas aplicados a 60 graduandos em administração do 8º semestre de uma Faculdade da Região Norte do Estado do Ceará O (amostra por conveniência), contribui para a formação gerencial e a tomada de decisão. Para consecução desse fim, expôs-se a plataforma teórica sobre jogos de empresa, tomada de decisão nas simulações de jogos de empresas e formação gerencial.

O estudo em questão, pode constatar que o uso de simulador empresarial na disciplina de jogos de empresas, permite que os alunos desenvolvam competências multidisciplinares, proporcionando uma vantagem competitiva, considerando as atuais exigências do mercado.

Esta investigação, baseada em pesquisa-ação, ainda confirmou que os jogos de empresas são uma alternativa didática eficaz para levar o estudante a experimentar, em simulações, situações administrativas, vários papéis comparáveis aos do sistema real, privilegiando o aprender a fazer, a partir de um ambiente simulado (RAMOS, 2001). Assim, constitui-se um recurso didático que vem recebendo grande aceitação por professores e alunos por propiciar a criação de cenários em situações reais, tornando-se uma importante mediação de aprendizagem por permitir exercitar, vivenciar e motivar alunos a conhecerem e utilizarem técnicas de tomada de decisões empresariais.

CONSIDERAÇÕES SOBRE JOGOS DE EMPRESAS

Aprendizagem é experiência.
Todo o resto é apenas informação.
(Albert Einstein)

Os jogos de empresas são ambientes com uma infra-estrutura de regras claras, papéis e incentivos iniciais que deixam espaço para o desdobramento de outros processos de aprendizagem durante a execução do jogo. As regras não são totalmente especificadas. Quanto maior a interação interpessoal em um jogo de simulação, maior será a margem para o surgimento de regras não determinadas inicialmente. Desta forma, os jogos de simulação são muito semelhantes às instituições com as quais nossas sociedades se edificam e que vivenciamos diariamente (SAUAIA, 2006).

A experiência é um conceito complexo que não pode ser confinado dentro do domínio da aprendizagem, mas deve ser estendida à educação em seu sentido amplo. Isso leva a afirmar que a educação é também experiência, assim como a vida. As definições de experiência mais significativas podem ser agrupados em duas categorias, aquelas que a definem em termos de suas características intrínsecas (modelo que podemos chamar de “estrutural”) e aquelas que tentam seguir uma abordagem mais “operacional”, baseada na qualidade das experiências vividas do ponto de vista dos indivíduos considerados “usuários” (experiências do usuário e qualidades). Estes dois modelos, no entanto, usam espaços de representação em que dimensões referentes ao indivíduo são mescladas com outras referentes ao contexto (GIOVANNELLA, 2011).

O complexo ambiente de aprendizado experimental proporcionado pelos jogos de empresas pode criar muitos problemas particulares. Isto dá-se devido à variedade de estímulos presentes no ambiente, o que torna difícil determinar quais deles, os discentes estão respondendo. Além disso, o círculo de aprendizagem para os participantes é mais amplo do que em exercícios comuns em sala de aula (KEYS; WOLFE, 1990).

A aprendizagem bem sucedida diz respeito ao conhecimento (teórico) e prático, e as (pré) condições de aprendizagem também se concentram nos aspectos sociais e emocionais. O que mais chama a atenção durante uma sessão de jogos de empresas não é, necessariamente, ligado aos objetivos declarados do jogo, mas as inúmeras oportunidades de aprendizagem que daí derivam.

A aprendizagem vivencial proposta em um Jogo de Empresas amplia o alcance do ensino tradicional, propiciando o retorno à prática através da vivência do aluno. ‘Aprender fazendo’ propõe ao aprendiz uma importante interação com seu objeto de estudo, estimula o autoconhecimento, exercita a

tomada de decisão com responsabilidade e possibilita o trabalho combinado de dimensões diferentes e complementares – razão e emoção – explicitando uma conexão-chave nas organizações, inexplorada no ensino expositivo (SAUAIA, 2006, p.5)

Um jogo pode ser concebido para aprender um determinado assunto, mas, dependendo de vários fatores como: a qualidade do projeto, os objetivos, os rumos tomados durante uma sessão, dos outros participantes e do facilitador, um discente pode aprender muitas outras coisas relacionadas ao assunto que se deseja explorar ou outros temas que podem não se relacionar, diretamente, com o assunto. Esta pode ser uma das razões pelas quais as pessoas são relutantes em investir em jogos de simulação: o grau de imprevisibilidade e risco. As aprendizagens implícitas, conscientes, inconscientes e os aspectos sociais, emocionais e cognitivos são todos parte de processos de aprendizagem em geral e parte do aprendizado por intermédio dos jogos (HOFSTEDDE, 2010).

De acordo com Barçante e Corrêa (2001, p. 1), um jogo de empresa é qualquer exercício que atenda às quatro dimensões seguintes:

- ✓ Tenha uma estrutura suficientemente evidente, de modo a poder ser reconhecido como o mesmo, sempre que for utilizado;
- ✓ Confronte os participantes com uma situação de mudança, sendo esta total ou parcialmente decorrente de suas próprias ações;
- ✓ Permita a identificação antecipada (se for desejável) de algum critério segundo o qual se ganhe ou perde;
- ✓ Exija, para sua operação, certa quantidade de dados, documentos e materiais, administrativos ou comportamentais.

Os jogos de empresas, por intermédio da simulação de um ambiente empresarial, permitem ao discente tomar decisões gerenciais em situação virtual semelhante às vivenciadas no cenário empresarial. Nas últimas décadas, várias pesquisas abordaram a temática jogos de empresas, direcionadas tanto para a área acadêmica, quanto para a aprendizagem vivencial dos executivos.

As simulações efetuadas nos jogos de empresa incluem decisões na maior parte das funções de negócios: marketing, produção, finanças e pessoal. Tais jogos exigem a integração das diversas áreas funcionais. Além disso, jogos empresariais incorporam fatores ambientais, como condições econômicas gerais e taxas de juros como componentes da experiência de aprendizagem (KEYS; BIGGS, 1990).

Conforme Martinelli (1988), os jogos de empresas originaram-se dos jogos de guerra que, inicialmente, foram utilizados por Chineses e Indianos, por volta de 3000 A.C., com a simulação de guerra Wei-Hai e na Índia com o jogo Chaturanga.

Porém, o marco seminal do uso de jogos de empresas como recurso didático nas IES, surgiu com o lançamento do *Top Management Decision Simulation* pela *American Management Association* nos Estados Unidos, em 1956, cujo propósito era possibilitar aos executivos da área financeira, uma ferramenta de mediação capaz de permitir simulações de treinamentos com maior proximidade aos utilizados pelos militares (MEYER; NEWELL; PAZER, 1969).

Nos anos seguintes, uma série de jogos projetados, especificamente, para o ensino acadêmico foram introduzidos. “Entre eles os mais antigos foram o *Management Decision Simulation* (VANCE, 1960), *Executive Action Simulation* (HERRON, 1960), *International Operations Simulation* (INTOP) (THORELLI; GRAVES, 1964), (KEYS; BIGGS, 1990, p. 50). Os jogos de empresas nas áreas de finanças, *marketing* e produção, surgiram nos anos 60, os primeiros foram o *FINANSIM: A Financial Management Simulation* (GREENLAW; FREY, 1967); *Marketing in Action: A Decision Game*, (DAY; NESS, 1962) e *PROSIM: A Production Management Simulation* (GREENLAW; HOTTENSTEIN, 1969), (KEYS; BIGGS, 1990).

No cenário brasileiro, os estudos sobre jogos de empresas foram disseminados pelos pesquisadores Andlinger (1958), Tanabe (1977) e de Sauaia (1995). No campo acadêmico, credita-se à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como a pioneira na década de 1970, a utilizar os jogos de empresa como suporte didático para o ensino superior (TANABE; GOLDSCHMIDT; 1977).

De acordo com Gramigna (1994), a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, em 1977, utilizou o jogo de programação de produção em sua disciplina Administração Simulada.

Embora a literatura apresente afirmações divergentes sobre o pioneirismo do uso de jogos de empresa nas universidades brasileiras, estudos mostram que, nas últimas décadas, o uso desta ferramenta no ambiente empresarial e acadêmico vem sendo utilizada como suporte de aprendizagem e tomada de decisão gerencial para acadêmicos e executivos (FALCÃO, 2003; DATNER, 2006).

Conforme Godoy e Cunha (1997), os jogos de empresa possibilitam ao participante adentrar no mundo dos negócios e, por meio de uma simulação fictícia, tomar decisões nas áreas financeira, patrimonial, planejamento estratégico, gestão de pessoas, produção, dentre outras, que irão permitir um estágio laboratorial essencial para o gestor contemporâneo. A dinâmica dos jogos de empresa permite aos participantes a tomarem decisões em rodadas

sucessivas e a acompanharem os resultados das suas decisões. Com as novas tecnologias, os jogos de simulação voltados ao mundo dos negócios, potencializam as perspectivas de sucesso na tomada de decisões e na formação gerencial.

Gabardo (2006) define os jogos de empresa como um conjunto de técnicas e ferramentas que estimulam o participante no processo de desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais por meio de simulação que leva os envolvidos a experimentarem uma vivência empresarial como se fosse real.

Simulation gaming is a discipline that cannot afford to isolate itself in an ivory tower, because practice is central to it. This puts simulation gaming in one bucket with a host of training tools for practical, integrated skills. Practice makes perfect, whether for cooks, football players, car drivers, or game designers (HOFSTEDE et al., 2010, p. 825).

Na operacionalização dos jogos de empresa é peculiar que os participantes mantenham um comportamento competitivo, no qual o jogador tem a oportunidade de exercitar suas percepções, atitudes e ações, a partir de uma simulação do ambiente empresarial, tanto em seus aspectos internos como externos, que permitem a avaliação e a análise das possíveis consequências decorrentes das decisões adotadas.

Normalmente, a consciência da importância de um problema motiva as pessoas a buscarem conhecimentos sobre determinado assunto e descobrirem que não possuem algumas habilidades necessárias. O jogo é um poderoso motivador, sobretudo, quanto às questões que estão inconscientes, antes do jogo. Engajar-se em um jogo de simulação pode tornar as pessoas mais conscientes da importância de certas questões e ainda criar um forte senso de compromisso individual e/ou com um grupo (HOFSTEDE, 2010).

A introdução de computadores, da Internet e a introdução da expressão “jogos sérios”, certamente, criou um clima de maior confiança, porém, a longo prazo, esse efeito pode perder forças, deixando os pesquisadores com a missão de convencer os céticos apenas com a força do argumento de que os jogos de empresas realmente funcionam (HOFSTEDE et al., 2010).

Segundo Barçante (2011) o simulador de jogos de empresas Jogo da Administração Industrial (JOGAI) foi implantado no curso de graduação em Engenharia, no primeiro semestre de 2011, no Centro Federal de Educação e Tecnologia do Rio de Janeiro (CEFET-RJ) e que, após esse fato, o grau de absentismo e o número de faltas se tornaram menores do que nas aulas comuns. Outras variáveis, como o grau de participação na aula e o interesse dos discentes nos assuntos estudados, aumentaram significativamente. Ressalta, também, que encontrou dificuldades para controlar o grau de ansiedade e o barulho feito pelos discentes, jovens, em sua maioria. O autor conclui afirmando:

One thing is for sure, it is very rewarding to see students who usually just “attend class”, and who are not sure of what they will do for a living, dive headfirst into the simulated market trying, by means of failed attempt vs. successful attempt, to get an opportunity to make a difference in their daily real lives. (BARÇANTE et al., 2011, p. 5).

TOMADA DE DECISÃO NAS SIMULAÇÕES DE JOGOS DE EMPRESAS

Muitos militares treinados com os jogos de guerra nos anos 30 e 40 voltaram para casa, após a guerra, e utilizaram seu treinamento militar para gerenciar negócios civis. Em 1955, o jogo *Monologs* da *Rand Corporation*, que simulava o gerenciamento de suprimentos para a Força Aérea Americana, foi adaptado para o uso de pessoas que necessitavam oferecer treinamento, quanto à tomada de decisão, sem enfrentar o risco de delegar responsabilidades reais a pessoas sem experiência (KEYS; WOLFE, 1990).

Segundo Goldschmidt (1977, p. 43), “O jogo de empresas nada mais é que um exercício sequencial de tomada de decisões, estruturado dentro de um modelo de conhecimento empresarial, em que os participantes assumem o papel de administradores de empresas”.

Dentre as prerrogativas que permeiam o ensino em gestão, a tomada de decisão tem posição significativa. De acordo com parecer CNE/CES 146/2002, sobre o perfil do Administrador, contempla que este “[...] esteja capacitado a compreender questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento no seu conjunto, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão [...]”.

Além desta perspectiva legal, espera-se que a tomada de decisão seja acurada, com recursos disponíveis, sejam materiais, humanos, financeiros e, ainda deve ocorrer no tempo certo.

Os estudos lógicos e pragmáticos sobre a decisão existem desde as escolas clássicas dentre elas a de Simon, que define etapas e modelos a serem seguidos de forma prescritiva. (REIS; LÖBLER, 2012).

Decidir pode ser compreendido como um processo e pode ser vinculado, unicamente, a um modelo racional e passa a ser vista como resultado ideal por buscar redução de riscos quantitativamente, com critérios de custos e tempo, a partir dos quais o tomador de decisões pode sacrificar uma alternativa em detrimento de outra.

Nessa vertente, Bazerman (2004) classifica a decisão em seis fases que vai desde definir o problema, identificar critérios, ver preferências, definir a importância de todas

alternativas, avaliar cada uma destas alternativas com base nos critérios, de calcular e escolher com valoração. Já Hofstede et al. (2010, p. 829) apresentam outro modelo:

British author Sir Geoffrey Vickers (1965) made a useful distinction into three kinds of judgments that people need to make: judgments of facts, judgments about what is desirable, and judgments about what to do. The three kinds of judgments relate to the domains of (a) cognition; (b) ethics, emotions, and culture; and (c) action and change. The integration of the three is always needed in life, particularly by leaders of any kind. One must gauge the situation using relevant knowledge, judge its desirability and acceptability to all stakeholders, and then decide on a course of action. This integration is catered for by practitioners of simulation gaming.

Kirschbaum e Iwai (2011) apresentam considerações críticas ao modelo racional relacionado a estudos simulados na teoria dos jogos, pois argumentam que pode haver questionamento pela ausência de se considerar a subjetividade e capacidade de análise, além de limitações devido aos recortes de tempo, normas que suprimem a flexibilidade, falta de interação com outros fatores etc. Ressaltam que, na medida em que as pessoas interagem de forma subjetiva, a negociação é premente e suas ações passam a ter significados quando são observados os comportamentos de vários atores, com isso vão alterando os próprios *scripts* pessoais, criando uma nova dinâmica de manipulação, convencimento, percepção e ação, facilitando o aprendizado e a tomada de decisão.

Decidir requer além dos conhecimentos técnicos, as percepções de cenários, que nem sempre apresentam-se claros e precisos. Envolvem, assim, premissas culturais e demográficas, que superam, muitas vezes, modelos matemáticos como os das amplas técnicas da pesquisa operacional e da teoria dos jogos. Nem sempre o que é parametrizado estatisticamente trará os resultados a contento, pois o fator humano é incerto.

Para se tornar mais eficaz a ação de decidir, sem que maiores e representativas sejam as perdas materiais reais é que surgem os processos de simulação: jogos, técnicas educacionais que facilitam e mediam a aprendizagem direcionada a ação.

Pode-se afirmar que a simulação é uma alternativa que oferece a possibilidade de criar cenários, semelhantes aos reais, porém de maneira simplificada, copiando do evento original os seus princípios fundamentais. (...) Buscando a aprendizagem e aprimoramento de habilidades consideradas cruciais para um empreendedor na gestão de seus negócios. (GOTTFRIED; BERNARDI, 2007, p. 4).

Os benefícios da simulação são inúmeros, exigem atenção para avaliarem e aprimorarem análise de cenários e a tomada de decisão acertada. Com estímulos cognitivos os participantes interagem, o processo de comunicação flui, as lideranças emergem trazendo resultados no raciocínio e resolução de problemas, resultando em aprendizagem a partir do trabalho em grupo e comportamento de reforço. Gottfried, Bernardi argumentam que o uso de

jogos empresariais proporciona o desenvolvimento de habilidades e exercício de tomada de decisão, além deste quesito, outros relevantes como: “[...] capacidade de organização, percepção de modelos comportamentais e atitudinais, desenvolvimento de estratégias de planejamento, competência em priorizar e agir pró-ativamente, aprimoramento das relações sociais, na comunicação intra e intergrupais” etc. (2007, p. 4).

Os participantes interagem em um processo que prepara para situações que poderão surgir no cotidiano, de forma lúdica e exercitando o raciocínio, experienciando como melhorar habilidades pessoais, superar diferenças pessoais e lidar com conflitos.

A natureza do processo decisório está vinculada à situação específica, ao tipo de decisão, às informações que influenciarão a qualidade e a assertividade da decisão, seja ela individual ou em grupo, estruturada em decisões programadas e não programadas, ressaltando-se que a simulação facilita os testes, sem que haja perdas reais e o aprendizado não se limite às condições e metodologias e técnicas utilizadas na aplicação do jogo empresarial.

Muitas pesquisas foram feitas sobre as diferenças entre o comportamento de grupos e a tomada de decisões utilizando-se jogos e exercícios comuns. Os pesquisadores preferem o uso de jogos e de simulações, pois permitem a monitoração mais precisa do processo de tomada de decisão, melhor controle das influências externas e um contexto mais real para os participantes. Além disso, a performance do grupo em uma simulação é superior àquela obtida quando a decisão é tomada de forma convencional (KEYS; WOLFE, 1990).

FORMAÇÃO GERENCIAL E A TOMADA DE DECISÃO

Num mundo onde os negócios estão cada vez mais competitivos, a capacitação gerencial torna-se uma competência fundamental para o sucesso empresarial. Lezana (2001) defende que as exigências para um bom desenvolvimento devem iniciar com maior ênfase logo no processo da escolha, formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de gerentes, considerando que essas variáveis irão refletir no sucesso das organizações, influenciadas pela qualidade gerencial.

Esses conceitos são facilmente compreensíveis para os homens de negócios, dirigentes empresariais, gerentes e funcionários. Afinal, grande parte das decisões que afetam o futuro da organização, tanto a curto, como a médio e longo prazo, são tomadas por um grupo relativamente pequeno de empregados que ocupam as chamadas funções de confiança, denominado “*corpo gerencial*”.

Todavia, podemos definir gerente como alguém responsável pelo desempenho de todas as pessoas, das quais depende seu próprio desempenho.

Assim, torna-se necessário refletir a respeito da importância de contar com gerentes altamente capacitados e com perfis adequados para exercerem diversas funções gerenciais. No entanto, a qualidade gerencial não é um atributo inato ou que possa ser obtido facilmente. Pelo contrário, é preciso um esforço perseverante, sério e profissional, somado ainda com ações estratégicas para atingir níveis adequados de performance gerencial (LEZANA, 2001).

De acordo com Dalmau (2003), os gerentes que são, atualmente, uma “ponte” entre a cúpula e todas as demais áreas operacionais, vêm sofrendo pressões de todo tipo, com um alto nível de exigências em termos de qualificação, capacidade de relacionamento e de tomada de decisão.

Nesta perspectiva, os gestores precisam assumir novos papéis e adquirir novas competências, que só serão possíveis através de ações de treinamento e desenvolvimento gerencial, levando em consideração serem os gerentes os atores principais a desenvolver uma cultura, definir valores e serem verdadeiros multiplicadores do conhecimento, disseminadores de ideias e formadores de opiniões, tendo em vista que suas principais ações são de interpretar as metas e objetivos da organização para sua equipe.

Portanto, sabe-se que, mesmo com algumas restrições, as empresas estão preparando seu corpo gerencial para agirem em patamares mais estratégicos e racionais, como forma de garantir a manutenção dos seus índices de competitividade. “Os Jogos de Empresas se revelam um ambiente propício para a prática simultânea de conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais” (SAUAIA, 2006, p. 16).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa adotada para este estudo está sustentada sob o percurso metodológico da pesquisa-ação, a sua adequação ao objeto de estudo é validada por Vergara (2010) ao definir como um método de pesquisa que possibilita à resolução de problemas coletivos por meio da implementação de ações definidas entre os participantes envolvidos com o objeto investigado.

O universo da pesquisa constitui-se de 60 (sessenta alunos), amostra por conveniência, do 8º período do Curso de Administração, de uma Faculdade privada sediada na Região Norte do Estado Ceará, matriculados na disciplina de Jogos de Empresas componente curricular obrigatório do curso, com participação efetiva em um dos 08 grupos que utilizam o método de

simulação de tomada de decisão por meio do Simulador Estratégico Industrial, com rodadas realizadas 02 vezes por semana, com duração de 1 hora e 30 minutos, sob a orientação de um professor treinado pela empresa OGG Simulação empresarial. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário com 04 questões dicotômicas, o que permite ao respondente apenas duas prováveis opções de respostas e 04 questões totalmente desestruturadas, consideradas como perguntas que conduzem o informante a responder livremente os questionamentos do pesquisador (MARTINS: LINTZ, 2010).

O estudo foi conduzido no período de 01 de fevereiro a 04 de julho de 2012, o que para a IES investigada na pesquisa equivale a um semestre letivo.

Este modelo de Jogo de empresas foca a área estratégico-industrial e simula a concorrência entre empresas em um mercado oligopolista. O simulador contempla os departamentos de produção, marketing, recursos humanos, gestão da informação, bolsa de valores e finanças (OGG, 2012). As tomadas de decisões através do Simulador Estratégico Industrial, por meio da pesquisa-ação permite ao aluno adentrar em uma situação, provocar uma mudança e monitorar os resultados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Com base nas abordagens do simulador industrial, justifica-se o uso do método de pesquisa-ação aferido por Thiollent (1997, p. 36), que pressupõe como uma concepção de ação, que “requer, no mínimo, a definição de vários elementos: um agente (ou ator), um objeto sobre o qual se aplica a ação, um evento ou ato, um objetivo, um ou vários meios, um campo ou domínio delimitado”. Entre os elementos, destacamos como agentes (ou atores), no caso, o professor orientador, que mobiliza os sujeitos-alunos para atuarem durante todo o processo de investigação e identificação das estratégias empresariais que serão implementadas para a tomada de decisão (VERGARA, 2010).

Os resultados das ações que conduzem os participantes-alunos a compreenderem as suas estratégias de tomada de decisão são disponibilizados por meio de relatórios gerenciais apresentados e discutidos pelo professor no início da rodada seguinte, permitindo aos participantes o desenvolvimento da visão sistêmica e potencializando-os seus conhecimentos e habilidades na tomada de decisão.

ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, buscou-se identificar as características pessoais dos participantes da amostra em relação a gênero, idade e ocupação. Observou-se que 55% dos discentes são do sexo feminino e 45% do sexo masculino. Quanto à idade 80% tem entre 20 a 24 anos e 20%

de 25 a 32 anos. Sobre exercer algum tipo de ocupação/atividade 85% possuem trabalho formal e 15% tem estágio remunerado.

O roteiro dos questionamentos da pesquisa contemplou nove perguntas, que são apresentadas a seguir, juntamente com suas respostas e análises.

A primeira questão foi em relação a diálogo entre os membros da equipe, considerado quesito fundamental para o desempenho gerencial, 23,1% dos entrevistados informaram ter um nível muito bom de diálogo, ressalta-se que a equipe vencedora do jogo está incluída nesse percentual. Os demais 76,9% afirmaram ter um bom nível de diálogo. Estes resultados comungam com o pensamento de Kirschbaum e Iwai (2011) ao ressaltar que na medida que as pessoas interagem de forma subjetiva, a negociação é premente e suas ações passam a ter significados, quando são observados os comportamentos de vários atores, com isso vão alterando os próprios *scripts* pessoais, criando uma nova dinâmica de manipulação, convencimento, percepção e ação, facilitam o aprendizado e a tomada de decisão.

O segundo questionamento apresentado foi verificar o nível de influencia e persuasão entre os membros da equipe e dos demais grupos. Verificou-se que 46,2% dos alunos sempre ou quase sempre aceitavam a posição dos demais componentes do grupo e os demais 53,8% responderam que variava bastante. Chama a atenção o grande percentual dos que aceitavam a opinião de seus colegas. Infere-se que estes alunos não tinham certeza de suas opiniões ou obtinham apenas informações superficiais do jogo, não permitindo que defendessem seus pontos de vista com convicção. Estas afirmações são balizadas pelas idéias de Senge (2000) em relação os jogos quanto o autor conceitua como modelos de micromundos que oportuniza uma simulação com situações complexas do ambiente de negócios, viabilizando a experimentação e exploração ativa de comportamentos e desempenho de papéis que exercitam a tomada de decisão dentro de um contexto empresarial simulado.

Sobre o terceiro questionamento, foi perguntado se era comum existirem conflitos de opiniões, apenas um aluno afirmou ter conflitos na equipe, os demais afirmaram ter conflitos por razões situacionais ou um mínimo de conflitos. Para Lezana (2001) as exigências para um bom desenvolvimento de equipe deve iniciar com maior ênfase logo no processo da escolha, formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento dos membros, considerando que essas variáveis irão refletir no sucesso da organização.

O quarto questionamento ainda sobre os conflitos de opiniões, quando estes ocorriam, o que fazia com que sua opinião fosse alterada? Obteve-se que 69,2% mudava de opinião porque os argumentos eram bons e convencia, 15,4% disseram que buscavam um consenso e

outros 15,4% não queriam conflito e aceitavam a opinião dos colegas. Para Ramos (2001) os jogos de empresas são uma alternativa didática para levar o estudante a desempenhar, em representações de situações administrativas, vários papéis comparáveis aos do sistema real, privilegiando o aprender fazendo num ambiente simulado.

O quinto questionamento surgiu de um problema identificado no início da preparação dos grupos para a primeira rodada, onde as empresas tiveram dificuldades para formar o preço de venda. Nesta etapa constatou-se que 76,6% dos alunos estavam sem saber o que fazer, apesar de já terem cursado Gestão Financeira e Contabilidade de Custos. Verificou-se que o problema só foi sanado depois de 3 rodadas, onde 46,2% dos alunos disseram conseguir calcular o preço de venda e 53,8% resolveram o problema vendo o preço de venda dos concorrentes e assim calcular o seu preço de venda. Na percepção de Gabardo (2006) os jogos de empresa tem a finalidade de apresentar técnicas e ferramentas que estimulem o participante no processo de desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais por meio de simulação que leva os envolvidos a experimentarem uma vivência empresarial como se fosse real.

No sexto questionamento, afirma-se que nos jogos de empresas, uma das principais características é que toda empresa deve traçar uma estratégia de longo prazo (SAUAIA, 2006), assunto este amplamente discutido pelo professor orientador, porém apenas 23,1% dos alunos afirmaram que em suas discussões em grupo, tomavam decisões que envolviam mais de três rodadas, indicando que pensavam no longo prazo. Os demais, 76,9% dos alunos, afirmaram só pensar no curto prazo. Este assunto foi debatido ao final do jogo e os mesmos estavam conscientes que só pensavam no imediatismo, deixando de lado o planejamento futuro. Estes resultados se coadunam com o pensamento de Dalmau (2003), que considera os gerentes como uma “ponte” entre a cúpula e todas as demais áreas operacionais, vêm sofrendo pressões de todo tipo, com um alto nível de exigências em termos de planejamento, organização, qualificação, capacidade de relacionamento e de tomada de decisão.

No sétimo questionamento, averiguou-se as formas de tomadas de decisão dos alunos e a utilização dos conhecimentos adquiridos em outras disciplinas cursadas, visto que a disciplina Jogos Empresariais é cursada no último semestre. Nesta questão, apenas 15,4% dos alunos afirmaram que todas as decisões tomadas procuravam ter embasamento em outras disciplinas, 46,2% disseram que quase sempre usavam o conhecimento de outras disciplinas, 30,8% às vezes e 7,7% raramente usavam estes conhecimentos. Neste direcionamento, Gottfried e Bernardi (2007) argumentam que o uso de jogos empresariais proporciona o

desenvolvimento de habilidades e exercício de tomada de decisão, além deste quesito, outros relevantes como: capacidade de organização, percepção de modelos comportamentais e atitudinais, desenvolvimento de estratégias de planejamento, competência e aprimoramento das relações sociais, na comunicação intra e intergrupais.

No oitavo questionamento sugeriu-se que os alunos listassem as disciplinas que contribuíram para o aprendizado no jogo e que auxiliaram na tomada de decisão. No contexto geral foram citadas 16 disciplinas, sendo as 6 principais: Gestão de Pessoas 61,5%; Matemática Financeira 53,8%; Logística e Contabilidade de Custos 46,2%; Planejamento Estratégico e Marketing com 38,5%. Pode-se fazer uma inferência neste caso em que alguns alunos possuem dificuldade na interdisciplinaridade, vendo as disciplinas como eixos distintos. Para Godoy e Cunha (1997), os jogos de empresa possibilita o participante adentrar no mundo dos negócios e por meio de uma simulação fictícia, exercitar a tomada de decisão nas áreas financeiras, patrimonial, planejamento estratégico, gestão de pessoas, produção, dentre outras, que irão permitir um estágio laboratorial para o gestor contemporâneo.

No nono questionamento e finalizando as inquietações do problema da pesquisa, indagou-se sobre quantas vezes o aluno verificou os dados da empresa fora de sala de aula, visto que o programa contratado pela Faculdade é on-line e os alunos podem ter acesso de qualquer computador e são nestas consultas que se pode fazer uma análise mais detalhada, para poder ter mais informações para tomada de decisão e argumentos nos conflitos entre membros da equipe. Constatou-se que 38,5% acessaram o jogo até 5 vezes ao longo do semestre. Número este considerado muito baixo, pois, foram 20 rodadas de decisões. Outros 38,5% acessaram até 9 vezes e os demais 23% acessaram 10 vezes ou mais, número este considerado ideal para a tomada de decisões. Com estes percentuais pode-se afirmar que a natureza do processo decisório está vinculada à situação específica, ao tipo de decisão e às informações que influenciarão a qualidade e a assertividade da decisão, seja ela individual ou em grupo, estruturada em decisões programadas e não programadas. Ressalta-se que a simulação facilita os testes sem que as perdas sejam reais e o aprendizado seja limitado às condições e metodologias e técnicas utilizadas na aplicação do jogo empresarial.

Conforme Gottfried e Bernardi (2007), a simulação é uma alternativa que oferece a possibilidade de criar cenários, semelhantes aos reais, porém de maneira simplificada, copiando do evento original os seus princípios fundamentais. “[...] Buscando a aprendizagem e aprimoramento de habilidades consideradas cruciais para um empreendedor na gestão de seus negócios” (GOTTFRIED; BERNARDI, 2007, p. 4).

CONCLUSÃO

Um número cada vez maior de cursos de Administração tem inserido em suas matrizes a disciplina de jogos empresariais, não somente como diferencial competitivo, mas como uma forma de agregar valor à formação dos futuros gestores.

Os jogos de empresa tem se mostrado uma mediação eficiente para estimular as habilidades e competências dos alunos e nos cursos de formação gerencial tem estimulado os executivos a desenvolverem comportamentos assertivos, planejar decisões, capacidade de interpretação e análise crítica, entre outros que complementam as competências individuais, permitindo um alinhamento com as competências organizacionais e com os objetivos estratégicos da organização.

As análises realizadas nesta pesquisa conduziram a consecução do objetivo proposto para o estudo que foi de verificar se o uso do método de ensino com jogos de empresas aplicados a graduandos em administração contribuem para a formação gerencial e a tomada de decisão. Comprovando, com os resultados, o referencial teórico utilizado na análise dos dados, coletados por intermédio de estudo de campo, a partir da realização desta pesquisa-ação.

Constatou-se, ainda, que os discentes utilizam da interdisciplinaridade dos conhecimentos, indicam que há congruência entre a teoria e a prática, têm visão sistêmica das relações interpessoais, utilizam os jogos como estímulo às competição e cooperação, quesitos importantes para a formação gerencial.

Por fim, percebeu-se a existência de um estímulo ao raciocínio analítico, também o exercício de elaboração de estratégias, capacidade de trabalhar em equipe, flexibilidade e adaptabilidade aos cenários externos. Contudo, verificou-se uma limitação dos discentes em relação ao planejamento a longo prazo e o controle de acompanhamento dos resultados, variáveis que podem comprometer a tomada de decisão e as ações de gerenciamento dos futuros gestores.

Neste sentido, é fundamental a realização de um trabalho interdisciplinar entre os conteúdos abordados nas disciplinas de formação gerencial como administração, gestão contemporânea, gestão de pessoas, gestão estratégica melhor articulados às disciplina de jogos de empresa.

Sugere-se que, em trabalhos futuros, seja realizado um estudo comparativo entre os conhecimentos teóricos das disciplinas que contemplam a formação gerencial e os exercícios

utilizados em cada rodada do citado jogo que exige tais conhecimentos como pressupostos de sua eficácia.

Com base nos resultados encontrados nesta pesquisa, reconhece-se a existência de possíveis limitações no campo da pesquisa aqui investigado para uma possível generalização destes resultados.

REFERÊNCIAS

ANDLINGER, G. "Business games: play one". In: *Harvard Business Review*, Boston: Harvard University, v. 36, n. 12, p. 115-125. abr./apr. 1958.

BARÇANTE, L.; CORRÊA, C. "O Jogo Master de Gestão da Qualidade Total". In: ENEGEP. *Anais...* 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR65_0866.pdf>. Acesso em 12 jul. 2012.

BARÇANTE, L.; CORRÊA, F.; MACIEL, M.; SOUZA, F.; ALVES, C. "The Industrial Engineering Undergraduate Game". In: *Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists - IMECS*, v. II, Hong Kong, 2011.

BAZERMAN, M. *Processo decisório: para cursos de administração, economia e MBAs*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

BRASIL. Parecer CNE/CES 146/2002. *Diário Oficial da União*, nº 90, de 13 de maio de 2002, Seção I.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DALMAU, M. *Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas educacionais corporativos*. 2003. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC-SP), Florianópolis, 2003.

DATNER, Y. *Jogos para educação empresarial: jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa*. São Paulo: Agora, 2006.

FALCÃO, P.; VILA, M. *Focalização de jogos em T&D*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GABARDO, L. Jogos de Empresas: uma metodologia de utilização. *Revista Conhecimento Interativo*, São José dos Pinhais, n. 1, p. 88-100, jan./jun. 2006.

GASALLA, J. *A nova gestão de pessoas: o talento executivo*. 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, A. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

GIOVANNELLA, C. "Learning is experience. Everything else is just information". p. 1-5. In: *Proceedings of the The Personal Learning Environment (PLE) Conference*, 11th - 13th July, Southampton, UK, 2011.

GODOY, A.; CUNHA, M. da. Ensino em Pequenos Grupos. In: MOREIRA, D. (Org.). *Didática do ensino superior: técnicas e tendências*. São Paulo: Pioneira, 1997.

GOLDSCHMIDT, P. "Simulação e jogo de empresas". In: *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 43-46, maio/jun. 1977.

GOTTFRIED, F.; BERNARDI, G. “O ensino de Empreendedorismo através de jogos de empresa: a modelagem do jogo ‘cinema’”. *RENOTE – Revista Novas Tecnologias na Educação*, v. 5, n. 2. 2007.

GRAMIGNA, M. *Jogos de empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

HOFSTEDE, G.; CALUWÉ, L.; PETERS, V. “Why simulation games work- In search of the active substance: a synthesis”. In: *Simulation & Gaming*, SAGE Publications, v. 41, n. 6, p. 824-843, 2010.

KEYS, J.; BIGGS, W. *Guide to Business Gaming and Experiential Learning*, Chapter 5, A review of business games, Sage Publications, Inc.

KEYS, J.; WOLFE, J. “The Hole of Management Games and Simulations in Education and Research”. In: *Journal of Management*, v. 16, n. 2, p. 307-336, 1990.

KIRSCHBAUM, C.; IWAI, T. “Teoria dos jogos e microssociologia: avenidas de colaboração”. In: *Revista Administração Contemporânea*. 2011, v. 15, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em 6 jul. 2012.

LEZANA, A. *Empreendedorismo e Ciclo de Vidas das organizações*. Material do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC. Florianópolis, 2001.

MARTINELL, D. “Os jogos de empresas na formação de administradores: uma visão crítica”. In: *EnANPAD*, 12., 1998, Belo Horizonte. In: *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2998. 1 CD-ROM.

MARTINS, G.; LINTZ, A. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIER, R.; NEWELL, W.; PAZER, H. *Simulation in business and economics*. New Jersey: Prentice-Hal, 1969.

RAMOS, C. *Simulações e Jogos para Formação e Treinamento de Administradores*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2001.

REIS, E. dos.; LÖBLER, M. “O processo decisório descrito pelo indivíduo e representado nos sistemas de apoio à decisão”. In: *RAC*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 4, p. 397-417, maio/jun. 2012. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em 6 jul. 2012.

SAUAIA, A. “Conhecimento versus Desempenho das Organizações: Um Estudo Empírico com Jogos de Empresas”. In: *READ*, v. 12, n. 1, jan./fev. 2006.

SENGE, P. Além da 5ª Disciplina. *HSM Management*, São Paulo, n. 19, p. 18-22, mar./abr. 2000.

TANABE, M. *Jogos de Empresas*. 1977. Dissertação (Mestrado) – FEA-USP, São Paulo, 1977.

THIOLLENT, M. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1977.

VERGARA, S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.