

A Contribuição dos Jogos de Empresas no Aprendizado sobre Estratégia Organizacional

ANTONIO GOUVEIA JUNIOR

Universidade Federal do Amazonas
AGOUVEIAJUNIOR@GMAIL.COM

KARLA SUSIANE DOS SANTOS PEREIRA

Universidade Federal do Amazonas
karla.susiane@gmail.com

DANIEL REIS ARMOND DE MELO

Universidade Federal do Amazonas
armond@ufam.edu.br

GUSTAVO DA SILVA MOTTA

Universidade Federal Fluminense
gustavosmotta@gmail.com

ÁREA TEMÁTICA

Ensino e Pesquisa em Administração

TÍTULO

A Contribuição dos Jogos de Empresas no Aprendizado sobre Estratégia Organizacional

RESUMO

O uso da técnica de jogos de empresas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras aumentou significativamente nos últimos anos. Por meio dos jogos de empresas é possível simular de forma simplificada uma realidade empresarial complexa, criando cenários e objetivos que exigem diferentes estratégias dos participantes para alcançá-los. Esta pesquisa analisou como os jogos de empresas podem contribuir com o aprendizado sobre estratégia organizacional na percepção de estudantes de graduação em administração do Amazonas. Considerando o quantitativo desses estudantes no Amazonas e a necessidade de uma pesquisa que represente o pensamento coletivo refletindo a realidade sobre o tema, optou-se pela metodologia quali-quantitativa do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) por amostragem de acessibilidade e conveniência. O jogo de empresas, enquanto instrumento de aprendizado, fez com que os alunos decidissem de forma estratégica, trazendo a realidade empresarial para sala de aula. O jogo ainda contribuiu para o desenvolvimento e aprimoramento de habilidades entre os participantes, como: negociação, comunicação e trabalho em equipe. O uso do jogo como alternativa didática se mostrou eficaz na abordagem da estratégia organizacional, pois conseguiu aproximar a teoria e a prática, desenvolver habilidades gerenciais e oferecer ao participante uma visão geral da empresa para tomada de decisões estratégicas.

PALAVRAS-CHAVE

Jogos de empresa, aprendizado, estratégia organizacional.

ABSTRACT

The use of the technique of business games by Higher Education Institutions (HEI) increased significantly in recent years. Through business games is possible simulated in simplified form a complex business reality, creating scenarios and objectives that require different strategies for participants to achieve them. This research examined how the business game can contribute to learning about organizational strategy in the perception of administration graduate students in Amazonas. In the research topic assessment is found the predominance of descriptive literature research. Considering the amount of these students in Amazonas and the need for research that represents the collective thinking reflecting the reality on the topic then was decided to quali-quantitative methodology of the Collective Subject Discourse (CSD) by sampling accessibility and convenience. The business games, while learning tool, did students decide strategically, bringing business reality to the classroom. The game also contributed to the development and improvement of skills among the participants, such: as negotiation, communication and teamwork. The use as a teaching alternative is effective in the organizational strategy approach because could approximate theory and practice, develop managerial skills and offer the participant an overview of the business to make strategic decisions.

KEYWORDS

Business games, learning, organizational strategy.

1. INTRODUÇÃO

Os métodos tradicionais de ensino aplicados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) não são suficientes para prover os estudantes das habilidades fundamentais para o ambiente de negócios. Com isso, segundo Neves e Lopes (2008), os jogos de empresas ganharam espaço, pois simulam o ambiente empresarial com bastante eficiência, estimulando a aprendizagem vivencial, onde o aluno, que é o centro da ação, aprende com suas próprias experiências. Para Bernard (2006), as técnicas de jogos de empresas são uma das formas alternativas de aprendizado para IES brasileiras.

O uso da técnica de jogos de empresas pelas IES brasileiras aumentou significativamente nos últimos anos, porém sua aplicação ainda é relativamente pequena quando comparada a outros países, como EUA. Rosas e Sauaia (2006) estimaram que no Brasil o uso dos jogos de empresas em cursos de graduação em administração variava de 6% a 20%. Ainda registraram que por meio dos jogos de empresas é possível simular de forma simplificada uma realidade empresarial complexa, criando cenários e objetivos que exigem diferentes estratégias dos participantes para alcançá-los.

Dessa forma, os jogos de empresas podem ser projetados para trabalhar várias áreas funcionais da administração, como marketing, finanças, estratégia e produção. Segundo Biggs (1990), o jogo de empresa geral ou sistêmico é projetado para simular a empresa na totalidade, visando oferecer ao participante uma visão geral da empresa para tomada de decisões estratégicas. Segundo Motta, Paixão e Melo (2009), habilidades estratégicas e de tomada de decisões muitas vezes não são ensinadas nas IES, tendo o indivíduo que desenvolvê-las no exercício da profissão, quando o erro não é mais tolerado.

Diante da contradição existente entre a importância de se usar jogos de empresas e o seu grau de aplicação nos cursos de graduação em administração, bem como, sabendo que, segundo Zaccarelli (2000), o sucesso da estratégia também depende do desempenho do estrategista, iniciou-se esta pesquisa.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como os jogos de empresas podem contribuir com o aprendizado sobre estratégia organizacional na percepção de estudantes de graduação em administração do Amazonas. Especificamente, apontou definições de estratégia, bem como pontos positivos e negativos da aplicação de jogos de empresas, examinou-os conforme a percepção de 30 participantes entrevistados, aplicando a ferramenta metodológica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) e interpretou seus resultados.

A pesquisa foi apresentada em cinco partes, a saber: introdução, revisão de literatura, metodologia e dados, resultados e discussões e considerações finais. Na revisão de literatura foi desenvolvida uma revisão teórica sobre estratégia, os jogos de empresas no ensino de administração e vantagens e limitações no uso de jogos de empresas. Logo após, descreve-se a metodologia da pesquisa, principalmente quanto à coleta e tratamento dos dados. Finalmente, os dados são analisados e são apresentadas as conclusões.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Estratégia

Vários autores e pesquisadores apresentam definições diferentes para o termo estratégia, segundo Mintzberg *et al* (2006), a maior diferença gira em torno da inclusão de metas e objetivos. Alguns autores fazem questão de separar as duas coisas, enquanto outros tratam como parte da estratégia. Mintzberg *et al* (2006) ainda apontaram que o tamanho e os recursos disponíveis determinam as ações estratégicas das empresas.

Para Porter (1980), as empresas devem possuir competências essenciais e flexibilidade, que as tornem capazes de se adequar rapidamente às constantes mudanças do mercado. Os conceitos abordados por Porter foram considerados revolucionários para

administração, mudando o pensamento sobre estratégia, o que ainda hoje provoca efeitos nas organizações.

A estratégia foi abordada por Quinn (1980) como sendo um plano integrado às principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização de um modo coerente. A estratégia vista como um plano consiste em uma ação conscientemente pretendida, na qual os gestores conduzem as organizações para um determinado curso, de modo a obterem vantagens competitivas.

Para Zaccarelli (2000), certo nível de incerteza e riscos estão associados à estratégia, onde a melhor solução não está baseada apenas no formalismo do plano. Dessa forma, o sucesso da estratégia também depende do desempenho do estrategista. A estratégia, além de considerar o tamanho e recursos disponíveis da organização, demanda muito tempo dos gestores, segundo Costa (2012), e sua simples elaboração não traz resultado imediato à organização.

Por isso, o gestor não pode ficar apenas esperando que as mudanças aconteçam de forma passiva, segundo Drucker (1999) a estratégia está voltada para o futuro, que deve ser planejado, de modo que as providências sejam adotadas em tempo. O planejamento estratégico, definido por Mintzberg (1994), usa um sistema integrado de decisões para obter o resultado desejado. Gonçalves *et al.* (2013) apontaram que ao planejamento estratégico são acrescentados a análise de cenários e a avaliação dos processos organizacionais.

Uma das metodologias mais usadas na gestão estratégica é o *Balanced Scorecard* (BSC), onde indicadores e ativos intangíveis assumem papéis importantes na organização. Para Northcott e Taulapapa (2012), o potencial dessa ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton, baseia-se no pressuposto da existência de um nexo causal entre suas quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Conforme Kaplan e Norton (1996), a integração dessas perspectivas, por meio de uma relação de causas e efeitos, objetiva expressar a visão e a estratégia da organização em um conjunto concreto de ações.

2.2 Os Jogos de Empresas no Ensino de Administração

Sabe-se que as estruturas curriculares dos cursos de graduação da área de Ciências Sociais Aplicadas estão em constante avaliação, de modo a oferecer disciplinas com conteúdos modernos e relevantes, que contribuam sobremaneira na formação dos profissionais. Lacruz (2004) apontou a existência de uma lacuna entre a formação dada pelos cursos de administração e as expectativas do mercado de trabalho.

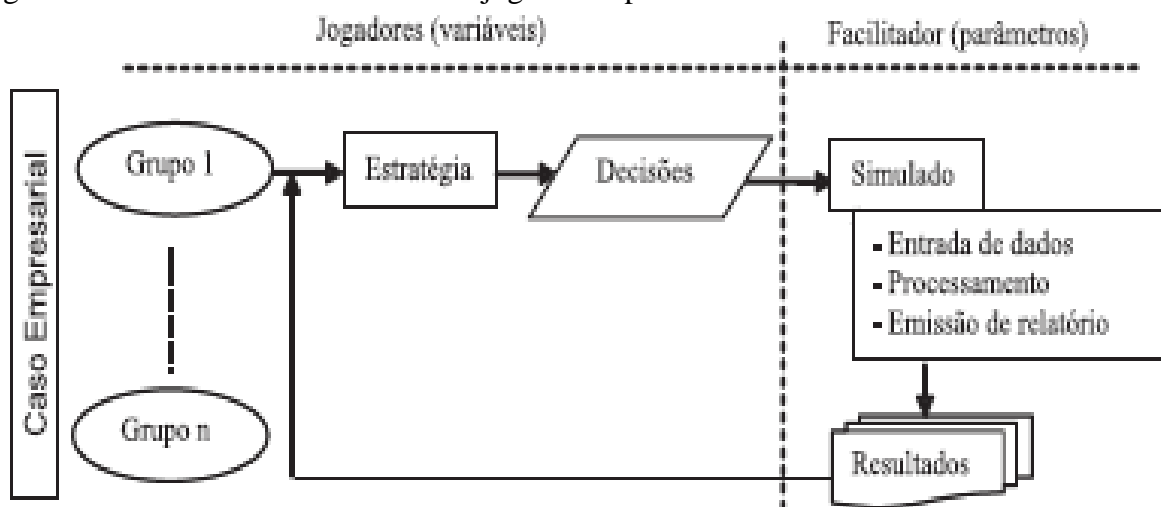
Com isso, a pesquisa de Zajdsznajder (1981) continua atual, pois apontou uma demanda por maior intensidade prática nos currículos e a necessidade de um processo de ensino-aprendizagem com maior participação por parte dos estudantes. Para Neves e Lopes (2008), os métodos tradicionais usados pelas IES não estimulam o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para o mercado de trabalho.

Assim, os jogos de empresas ganharam espaço no meio acadêmico como alternativa didática. Para Andrade e Lima (1999), os jogos de empresas, enquanto recurso didático, conseguem aproximar a teoria e a prática, com efetividade comprovada em vasta literatura sobre o tema. Lopes (2001) constatou que os jogos de empresas oferecem uma experiência superior a outros métodos, principalmente no desenvolvimento de habilidades gerenciais.

Inicialmente, faz-se necessário diferenciar simulador e jogo de empresas, pois são tratados como sinônimos muitas vezes de maneira equivocada. Sauaia (1995) definiu simulador como um instrumento usado para a aplicação do jogo. O jogo seria um exercício dinâmico de tomada de decisões que simula, na maioria das vezes por meio de software, as atividades de uma organização. Portanto, o simulador se limita a operacionalizar as variáveis,

ficando a complexidade atribuída a partir da dinâmica do jogo, onde os participantes assumem o papel de administradores de uma empresa simulada, conforme ilustrado na figura 01:

Figura 01: O simulador no contexto do jogo de empresas



Fonte: Rosas e Sauaia (2006)

Rosas e Sauaia (2006) registraram que por meio dos jogos de empresas é possível simular de forma simplificada uma realidade empresarial complexa, considerando apenas algumas variáveis e restringindo o impacto de outras no modelo. Santos (2003) apontou que os participantes do jogo podiam assumir diversos papéis gerenciais, funcionais, especialistas e generalistas.

Dessa forma, Biggs (1990), classificou os jogos, quanto ao objeto simulado, como funcional ou geral. O jogo de empresa funcional ou específico é aquele projetado para trabalhar uma área funcional em particular, como marketing, finanças e produção. O jogo de empresa geral ou sistêmico é projetado para simular a empresa na totalidade, visando oferecer ao participante uma visão geral da empresa para tomada de decisões estratégicas. Goldschmidt (1977) identificou que a maioria das escolas de administração do Brasil usava jogos do tipo geral, com início na década de 1970, na EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo).

Em última análise, Neves e Lopes (2008) apontaram pontos favoráveis ao aumento da popularidade e do uso de jogos de empresas nos cursos de graduação em administração, quais sejam: i) importância da aprendizagem cognitiva proporcionada pelos jogos; ii) aproximação entre a teoria e a prática; iii) o estímulo ao pensamento sistêmico; iv) o estímulo ao trabalho em equipe; v) a integração dos conteúdos das diversas disciplinas do curso de administração.

2.3 Pontos positivos e negativos no uso de jogos de empresas

Inicialmente, identificaram-se alguns pontos positivos para o uso dos jogos de empresas dentro da vasta literatura sobre o tema, conforme se segue:

Sauaia (1995) apontou que os jogos de empresas possibilitam a coexistência entre aprendizagem e satisfação, tratando-se não somente de uma atividade lúdica e estimulante, pois, na ótica dos participantes, é uma oportunidade para colocar em prática os conceitos aprendidos. Os jogos de empresas desenvolvem habilidades dos alunos devido à prática sequenciada da resolução de problemas empresariais.

Hilgard (1973) relatou que as atividades desenvolvidas em sala de aula com o uso dos jogos, nem sempre podem ser executadas nas empresas, pois o cometimento de erro no ambiente empresarial pode resultar em desperdícios reais. Portanto, Sauaia (1997)

recomendou usar jogos em laboratórios por inúmeras vezes, de várias formas, construir diversos cenários, pois os resultados apresentados não irão repercutir negativamente em nenhuma organização.

Marques Filho (2001) recordou a prática de tomada de decisão em condições de risco e incerteza, sob restrição de tempo e recursos, aproximando-se da prática empresarial. E ainda, sublinhou o desenvolvimento de habilidades, por meio de repetidas análises e estudos de casos. Gramigna (1995) registrou a ampliação da visão empresarial dos participantes para além dos limites setoriais, que passaram a enxergar a empresa como um sistema harmônico e integrado.

Knabben e Ferrari (1997) marcaram que problemas reais são vivenciados de maneira simulada, levando o aluno a uma autoavaliação após o jogo, onde as discussões orientadas favorecem o desenvolvimento de habilidades tais como: aplicação, análise e síntese e a reformulação de comportamentos, atitudes e valores. Ghosh (2003) apontou que o mesmo problema é inédito para todos os participantes, estimulando soluções criativas para cada caso.

Sauaia e Zerrenner (2009) recordaram o exercício do trabalho em grupo na prática dos jogos de empresas, fazendo com que os participantes tenham que interagir com objetividade na tomada de decisões. Tanabe (1977) narrou a importância do comportamento adaptativo dos participantes a novas situações apresentadas no decorrer do jogo, fortalecendo o trabalho em equipe.

Por outro lado, apontaram-se pontos negativos com a prática dos jogos de empresas identificadas por diversos autores que pesquisaram o papel teórico e prático que cumprem os jogos no aspecto didático, apresentados a seguir:

Goosen *et al* (2001) identificaram as principais falhas na perspectiva do animador do jogo, que podem comprometer os resultados da prática, quais sejam: i) se atualizar sempre para melhor entender e conduzir o jogo; ii) colocar-se numa postura flexível e calma perante o grupo; iii) passar pelo jogo e trabalhar o ciclo da aprendizagem vivencial; iv) usar o jogo como um meio, e não como um fim; v) aplicar o jogo com um planejamento prévio; vi) enfatizar a dinâmica do grupo durante as vivências.

Na pesquisa de Lopes (2001) ficou indicado que os jogos de empresas estavam ausentes na maioria das escolas de administração do Brasil. De forma empírica, foi apontado que as principais razões estariam relacionadas com as seguintes causas: complexidade de desenvolver um novo jogo de empresas, dificuldade de acesso a jogos prontos e falta de professores com perfil adequado para coordenar a atividade na graduação.

Rosas e Sauaia (2006) constataram as principais dificuldades para a utilização de jogos de empresas nas IES, que estavam relacionadas a: falta de professores treinados com conhecimento teórico e prático, alto custo para aquisição de jogos prontos, falta de infraestrutura adequada (laboratórios de informática) e a falta de consciência institucional.

Arbex *et al* (2006) relataram que um dos motivos que levavam as IES a não usarem os jogos de empresas no curso de graduação em administração era a não previsão na estrutura curricular em vigor. Adicionalmente, as IES que usavam jogos de empresas no curso de graduação em administração apontaram alguns pontos negativos, por exemplo: software com interface pouco atrativa e baixa capacidade de simulação (recursos limitados), elevado custo de aquisição; infraestrutura inadequada; limitações na estrutura curricular; professores inabilitados para exercer o papel de animador do jogo.

Em resumo, o estado da arte da literatura sobre o tema registrou: i. a estratégia está voltada para o futuro, que deve ser planejado, de modo que as providências sejam adotadas em tempo; ii. os jogos de empresas oferecem uma experiência superior a outros métodos, principalmente no desenvolvimento de habilidades gerenciais; e iii as principais dificuldades para a utilização de jogos de empresas nas IES, estão relacionadas a: falta de professores

treinados com conhecimento teórico e prático, alto custo para aquisição de jogos prontos, falta de infraestrutura adequada (laboratórios de informática) e a falta de consciência institucional.

A contribuição inédita desta pesquisa foi analisar como os jogos de empresas podem contribuir com o aprendizado sobre estratégia organizacional na percepção de estudantes de graduação em administração do Amazonas. Também registrou contribuição significativa do jogo de empresas na formação dos alunos, estimulando aspectos como a interdisciplinaridade, o trabalho em equipe, tomada de decisões e formulação de estratégias.

3. METODOLOGIA

A pesquisa analisou, por meio de uma pesquisa quali-quantitativa, como os jogos de empresas podem contribuir com o aprendizado dos estudantes de administração na percepção de estudantes de graduação em administração do Amazonas. Para tanto, foi aplicada uma metodologia recente que, de acordo com Lefèvre e Lefèvre (2003), traduz-se por questionamentos abertos aos indivíduos que representam a coletividade, os quais ensejam discursos livres e sem amarras a um pensamento pré-concebido, também conhecido como Discurso do Sujeito Coletivo.

Conforme esclarece Lefèvre e Lefèvre (2003), a expressão do pensamento coletivo sobre determinado tema se dá por meio da transcrição dos depoimentos verbais coletados para o formato tabulado, e que usa como parâmetros as ideias centrais (IC), as ancoragens (AC) e as expressões-chaves (EC) semelhantes, identificadas no discurso individual, e que comporão, na primeira pessoa do singular, um único ou vários discursos-síntese. É importante observar que nesse tipo de pesquisa de representação a coleta de dados deve ser registrada na linguagem dos entrevistados, a fim de que estes possam imprimir suas opiniões e pensamentos.

Na avaliação do tópico da pesquisa constatou-se a predominância de pesquisas descritivas na literatura. No entanto, considerando o quantitativo de estudantes de graduação em administração no Amazonas e a necessidade de uma pesquisa que represente o pensamento coletivo refletindo a realidade sobre o tema, optou-se pela metodologia quali-quantitativa do DSC por amostragem de acessibilidade e conveniência, na forma de questionários abertos, usado também por Motta, Paixão e Melo (2009).

De acordo com Lefèvre e Lefèvre (2003) o uso do DSC em um trabalho qualitativo permite ao pesquisador obter pensamentos, crenças e valores da coletividade com maior alcance e eficiência, em sua forma natural. Como consequência, o discurso coletivo poderá trazer respostas ricas, detalhadas e confiáveis com relação àquele tema.

Por outro lado, os críticos desta metodologia questionam suas eventuais falhas ou insuficiência em termos quantitativos. De fato, há limitações que o DSC não preenche, pois, em determinado momento, é desejável conhecer o percentual daquele discurso coletivo ou em que faculdade ou faixa etária ele é mais frequente. Isso demonstra que as pesquisas qualitativas e quantitativas não são excludentes, mas sim, complementares.

Ademais, os criadores da metodologia defendem que não existe regra que determine que pesquisas qualitativas devam ser aplicadas com pequenos ou grandes números. A expressiva quantidade de dados densos que os métodos quantitativos podem gerar, a exemplo deste trabalho, direciona o pesquisador para a delimitação do tamanho da amostra, por questões de ordem prática, o que não a invalida por essa razão, tendo em vista que a relevância estatística não é o seu propósito.

O critério de escolha das perguntas abertas está relacionado com a técnica de jogos de empresas. Os entrevistados responderam livremente às duas perguntas propostas: 1) Para você, o que é um jogo de empresa? 2) Na sua percepção, como os jogos de empresa podem contribuir com o aprendizado dos estudantes de administração? Por meio dessas perguntas, a pesquisa pode identificar a percepção dos estudantes de graduação em administração do

Amazonas, quanto à contribuição dos jogos de empresas no aprendizado sobre estratégia organizacional.

Importante destacar que não houve registro das informações básicas dos respondentes como nome ou endereço, uma vez que a ideia da pesquisa era captar o pensamento coletivo livre e sem intimidações de qualquer aspecto. Dessa forma, após a apresentação inicial dos pesquisadores, optou-se por esclarecer de imediato que os depoimentos seriam transcritos apenas no que concerne às respostas e com o objetivo estritamente acadêmico, podendo o entrevistado relatar adicionalmente o que lhe conviesse sobre o tema proposto.

Os questionários foram aplicados durante a realização do I Workshop de jogos de empresas da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), nos dias 11 e 12 de março de 2014, onde foram convidados todos os coordenadores dos cursos de graduação em administração do Amazonas, que poderiam ir acompanhados de cinco alunos da respectiva Instituição de Ensino Superior (IES). Assim, participaram do evento estudantes de faculdades públicas e particulares.

Alguns estudantes produziram respostas curtas que não expressaram totalmente o pensamento. Assim, foram obtidos 30 questionários válidos para pesquisa. A tabulação dos dados obedeceu ao método do DSC, onde o primeiro passo é a criação do Instrumento de Análise de Discurso (IAD) para cada questão, por meio do *software* MS Excel, e em seguida a transcrição dos respectivos depoimentos.

Dos discursos coletados foram selecionadas primeiramente as Expressões-Chave (ECH), que consistem em ressaltar os segmentos mais relevantes dos discursos, sejam eles contínuos ou não. A partir das ECH foram identificadas as Ideias Centrais (IC) e catalogadas agrupando-se por semelhança (Ex: IC-A, IC-B, etc.). As ICs têm por objetivo traduzir a opinião do entrevistado para seu significado real, isto é, naquilo que se quis dizer, o que pode estar eventualmente oculto. Finalmente, após análise dos IAD, foram reunidas as expressões chave relacionadas às ideias centrais e produzido um único discurso, na forma original, representando a coletividade.

Para fins de tratamento de dados, conforme orienta o próprio método, foi efetuada uma limpeza de trechos irrelevantes para a pesquisa como nomes, situações cotidianas e outros, focando-se apenas nas ECs e extraíndo dessas as ICs. Já na sintetização dos discursos, conforme orienta Motta (2012), fez-se necessário o uso de conectores como pronomes e conjunções de modo que todo o discurso mantivesse um sentido claro e coerente sem, contudo, perder a originalidade da fala.

A seguir, demonstra-se o resultado das análises dos dados, tendo como base o referencial teórico já exposto.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No tratamento dos dados, em um primeiro momento, foram identificadas e categorizadas as Ideias Centrais (IC) mais frequentes nos discursos. Para a primeira pergunta foram identificadas oito ICs e na segunda foram registradas sete ICs. Vale ressaltar que, embora fossem 30 entrevistados, em alguns discursos foram identificadas mais de uma IC, o que elevou a quantidade de respostas totais, conforme a frequência acumulada demonstrada nas tabelas abaixo.

Tabela 1: Frequência acumulada da pergunta 1

Pergunta 1: Para você, o que é um jogo de empresas?				
#	IDEIA CENTRAL	QTD	FREQ. ACUMULADA	PERCENTAGEM
IC-1	O jogo de empresas é uma ferramenta que	12	12	27%

	estimula a estratégica organizacional			
IC-2	O jogo de empresas é um ambiente de simulação empresarial	10	22	23%
IC-3	O jogo de empresas é um instrumento que traz a realidade empresarial para os alunos	6	28	13%
IC-4	O jogo de empresas é um instrumento de aprendizado para os estudantes de administração	6	34	13%
IC-5	O jogo de empresas é um instrumento onde os alunos exercitam a tomada de decisão	4	38	9%
IC-6	O jogo de empresas é a junção entre teoria e prática	4	42	9%
IC-7	O jogo de empresas é o desenvolvimento de habilidades empreendedoras	2	44	4%
IC-8	O jogo de empresas é uma dinâmica de ensino lúdica	1	45	2%
TOTAL		45	45	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 2: Frequência acumulada da pergunta 2

Pergunta 2: Na sua percepção, como os jogos de empresas podem contribuir com o aprendizado dos estudantes de administração?				
#	IDEIA CENTRAL	QTD	FREQ. ACUMULADA	PERCENTAGEM
IC-9	O jogo de empresas contribui para conhecer a prática empresarial	15	15	27%
IC-10	O jogo de empresas contribui para o aprendizado sobre estratégia	12	27	22%
IC-11	O jogo de empresas contribui para os alunos a ligarem a teoria com a prática	10	37	18%
IC-12	O jogo de empresas contribui para os alunos sentirem a experiência de tomar decisões	9	46	16%
IC-13	O jogo de empresas contribui para o desenvolvimento profissional	7	53	13%
IC-14	O jogo de empresas contribui para o aprendizado de trabalho em equipe	1	54	2%
IC-15	O jogo de empresas contribui porque ocorre num ambiente onde o aluno pode errar.	1	55	2%
TOTAL		55	55	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dessa análise quantitativa foram construídos os DSC para cada IC relacionada à contribuição dos jogos de empresas no aprendizado sobre estratégia organizacional e analisados qualitativamente sob a ótica de estudantes de graduação em administração do Amazonas. Foi interessante observar que nas duas perguntas as IC, referentes à estratégia e a aprendizado sobre a mesma, tiveram boa representatividade com 27% e 22%, respectivamente, resultado semelhante ao constatado por Motta, Paixão e Melo (2009).

A Tabela 3 apresenta o discurso referente à IC-1, que foi extraída a partir da definição de jogo de empresas pelos estudantes.

Tabela 3: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 1

IC-1

Ideia Central

O jogo de empresas é uma ferramenta que estimula a estratégica organizacional

É um instrumento que proporciona uma visão integrada da empresa para solucionar problemas estratégicos. Funciona como uma competição entre empresas para atingir objetivos propostos, com o desafio de aumentar a produtividade e o engajamento no trabalho dos colaboradores, usando as teorias administrativas e estratégias específicas. É uma espécie de simulação que aborda várias situações do dia a dia das organizações, onde há disputa entre empresas para alcançar objetivos e se adaptar às constantes mudanças do ambiente externo. É uma ferramenta usada para que os alunos possam experimentar a prática empresarial como, por exemplo, planejamento, produção, finanças e negociações. Envolve várias áreas de conhecimento da administração e provoca a análise de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, bem como a elaboração de um planejamento estratégico. Os alunos são encorajados a formar parcerias/alianças entre as empresas do jogo para buscar soluções conjuntas, estimulando o trabalho em equipe e ampliando a visão dos negócios. É um instrumento que faz com que os alunos tenham que tomar decisões estratégicas a todo instante, traz a realidade empresarial para os alunos, principalmente por meio da concorrência entre as empresas no mercado, seja para se manterem ou para ampliarem suas participações, conforme os cenários criados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os estudantes perceberam que os jogos de empresas proporcionam uma visão geral da empresa, no qual a estratégia adotada seria decisiva para o sucesso da organização. Conforme Quinn (1980), a estratégia consiste em uma ação conscientemente pretendida, na qual os gestores conduzem as organizações para um determinado curso, de modo a obterem vantagens competitivas.

A cada rodada foram tomadas decisões que impactaram vários setores da organização, bem como as ações dos concorrentes. Dessa forma, a análise do cenário, envolvendo oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, foram exploradas pelos discentes, e ainda a formação de parcerias/alianças para competir num ambiente de constantes mudanças. Segundo Porter (1980), as organizações devem ter capacidade de se adequar rapidamente às constantes mudanças do mercado.

Enquanto instrumento de aprendizado, o jogo de empresas fez com que os alunos tivessem que tomar decisões estratégicas, trazendo a realidade empresarial para sala de aula. Assim, os estudantes constataram as consequências das suas decisões estratégicas. Para Zaccarelli (2000), o sucesso da estratégia também depende do desempenho do estrategista.

Assim, o uso do jogo de empresas como alternativa didática se mostrou eficaz, pois conseguiu aproximar a teoria e a prática, desenvolver habilidades gerenciais e oferecer ao participante uma visão geral da empresa para tomada de decisões estratégicas. Segundo Lopes (2001), os jogos de empresas oferecem uma experiência superior a outros métodos de ensino, por trazer a vivência empresarial para a academia.

Tabela 4: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 10

IC-10

Ideia Central

O jogo de empresas contribui para o aprendizado sobre estratégia

O jogo contribui para interatividade e relacionamento entre as empresas no mercado e a troca de conhecimentos pelos participantes. Faz o aluno sentir a experiência de tomar

decisões estratégicas, baseadas em dados e estatísticas. Contribui para aumentar o conhecimento na prática de várias áreas (planejamento estratégico, marketing e produção), cujas teorias foram abordadas em sala de aula. Permite aos discentes desenvolver ou até mesmo aprimorar habilidades como negociação, comunicação e trabalho em equipe. Ajuda os alunos a raciocinar, fazer cálculos para resolver os problemas com relação à venda de produtos, verificar os lucros da empresa, suas dificuldades, sua produção, com a finalidade de adotar a estratégia adequada. O jogo simula negociações que acontecem no dia a dia das empresas, proporciona a análise de resultados e a tomada de decisões. Auxilia os estudantes de administração a compreender o funcionamento de uma empresa, bem como sua interação com o ambiente externo. Mostram uma simulação do mundo empresarial, preparando o aluno para assumir responsabilidades, negociações e outras atividades que permeiam o macro ambiente da organização. O jogo contribui na visão de mercado. E ainda, contribui substancialmente à medida que insere o discente no contexto estratégico da empresa permitindo que ele perceba o resultado das suas ações e decisões, o impacto que elas causam e até que ponto determinam os rumos da organização, num ambiente simulado com foco no aprendizado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se constatar que o jogo contribuiu para o aprendizado sobre estratégia de um modo geral, pelo uso de um jogo do tipo geral ou sistêmico, que, segundo Biggs (1990), é projetado para simular a empresa na totalidade, visando oferecer ao participante uma visão ampla da empresa para tomada de decisões estratégicas.

O jogo ainda contribuiu para o desenvolvimento e aprimoramento de habilidades entre os participantes, como: negociação, comunicação e trabalho em equipe. E ainda, fez o aluno sentir a experiência de tomar decisões estratégicas, baseadas em dados e estatísticas, colocando-o no centro da aprendizagem. Conforme Santos (2003), os participantes do jogo podiam assumir diversos papéis gerenciais, funcionais, especialistas e generalistas.

Os estudantes constataram o funcionamento de uma empresa, bem como sua interação com o ambiente externo. Gramigna (1995) registrou como ponto positivo no uso de jogo de empresas a ampliação da visão empresarial dos participantes para além dos limites setoriais, que passaram a enxergar a empresa como um sistema harmônico e integrado.

Assim como a pesquisa de Motta, Paixão e Melo (2009), foram observadas contribuições referentes ao trabalho em equipe, visão estratégica, planejamento estratégico e tomada de decisões, integração de conceitos aprendidos separadamente em sala de aula. Sauaia (1995) apontou que os jogos de empresas possibilitam a coexistência entre aprendizagem e satisfação. Os jogos de empresas desenvolvem habilidades dos alunos devido à prática sequenciada da resolução de problemas empresariais.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo analisar como os jogos de empresas podem contribuir com o aprendizado sobre estratégia organizacional na percepção de estudantes de graduação em administração do Amazonas. Especificamente, apontou definições de estratégia, bem como pontos positivos e negativos da aplicação de jogos de empresas, examinou-os conforme a percepção de 30 participantes entrevistados, aplicando a ferramenta metodológica do DSC e interpretou seus resultados.

Os discentes perceberam a ideia da estratégia organizacional quando da aplicação do jogo de empresas. As respostas dos entrevistados aos questionamentos realizados na pesquisa apontaram resultados significativos de temas relacionados à estratégia de maneira ampla, fato semelhante ao constatado por Motta, Paixão e Melo (2009).

Para os estudantes, o jogo de empresas proporcionou uma visão geral da empresa, no qual a estratégia adotada foi decisiva para o sucesso da organização. Eles tomaram decisões que afetaram a própria organização, bem como as concorrentes, por meio da análise do cenário, envolvendo oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Percebeu-se a formação de parcerias/alianças entre as empresas do jogo para competir num ambiente de constantes mudanças. Os alunos viveram a realidade empresarial dentro da sala de aula.

O jogo contribuiu para o aprendizado sobre estratégia de um modo geral, bem como para o desenvolvimento de habilidades entre os participantes, como: negociação, comunicação e trabalho em equipe. Colocou-se o aluno no centro das decisões, onde pode constatar o funcionamento da empresa, bem como sua interação com o ambiente externo. Foram observadas contribuições referentes ao trabalho em equipe, visão estratégica, planejamento estratégico e tomada de decisões, integração de conceitos aprendidos separadamente.

Assim, o uso do jogo de empresas como alternativa didática se mostrou eficaz na abordagem da estratégia organizacional, pois conseguiu aproximar a teoria e a prática, desenvolver habilidades gerenciais e oferecer ao participante uma visão geral da empresa para tomada de decisões estratégicas. Segundo Lopes (2001), os jogos de empresas oferecem uma experiência superior a outros métodos de ensino, por trazer a vivência empresarial para a academia.

É relevante expressar a limitação da pesquisa somente ao curso de graduação em administração, além do baixo número de respondentes. Com isso, as futuras pesquisas sobre o tema poderiam aplicar o estudo em cursos de especialização ou em outros cursos de diferentes áreas profissionais, ampliando também o número de respondentes. E ainda, identificar a percepção de outros conceitos, por meio da aplicação de jogos de empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio B.; LIMA, Manolita C. et al.. Perfil, formação e oportunidades de trabalho do administrador profissional. São Paulo: ESPM, 1999.

ARBEX, M. A., CORRÊA, H. P. et al.. O uso de jogos de empresas em cursos de graduação em administração e seu valor pedagógico: um levantamento no estado do Paraná. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 30.,2006, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, 1 CD-ROM.

BERNARD, R. R. S. Estrutura de utilização dos jogos de empresas nos cursos de graduação em administração e ciências contábeis do país e avaliações preliminares de uma disciplina baseada neste método. In: XVII ENANGRAD, São Luis, 2006.

BIGGS, W. D.. Introduction to computerized business management simulations. Guide to business gaming and experiential learning, ABSEL, v. 17, p. 23-35, 1990.

COSTA, S. H. B. Um estudo sobre o grau de utilização do planejamento estratégico nas microempresas e empresas de pequeno porte de Brasília. Dissertação de Mestrado. UFSC. 2012.

DRUCKER, P. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.

GHOSH, H.P. A survey of business educational simulations and their adoption by business educators. Dissertação (Mestrado) – Odette School of Business, University of Windsor. Ontario, Canada, 2003. 142p.

GOLDSCHMIDT, P.C. Simulação e jogo de empresas. Revista de Administração de Empresas. v.17, n.3, Rio de Janeiro: FGV, maio/jun.1977, pp.43-46.

GONÇALVES, A. O. et al. Maturidade do Alinhamento Estratégico entre o Plano Plurianual do Governo Federal e os Órgãos de Controle no Brasil. Revista Contabilidade, Gestão e Governança, v. 16, n. 2, p. 31-45, mai./ago. 2013.

GOOSEN, K.; MAURI, A.; RITCHIE, W. J.; WOLFE, J.. Helping new game adopters: four perspectives. Developments in business simulation and experiential learning, ABSEL, v. 28, p. 80-91, 2001.

GRAMIGNA, M. R. M. Jogos de empresa e técnicas vivenciais. São Paulo: Makron, 1995.

HILGARD, E.R. Teorias da aprendizagem. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1973.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KNABBEN, B. C.; FERRARI, R. A.. A simulação estratégica no processo de ensino/aprendizagem – os jogos de empresa. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Natal. Anais: VI ANGRAD, 1997.

LACRUZ, A. J.. Jogos de empresas: considerações teóricas. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, nº 4, p. 93-109, out/dez 2004.

LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana M. C. O discurso do sujeito coletivo. Um novo enfoque em pesquisa qualitativa (Desdobramentos). Caixas do Sul/RS: EDUCS, 2003.

LOPES, P. C. A perspectiva do animador com a utilização na pós-graduação lato sensu. In: as gerais: um panorama das principais alternativas. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25.,2001, Campinas. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, 1 CD-ROM.

MARQUES FILHO, P. A.. Jogos de empresas: uma estratégia para o ensino de gestão e tomada de decisão. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). São Paulo: Universidade Paulista, 2001.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, p. 107-114, jan./fev. 1994.

MINTZBERG, H.; et. al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA, G. S.; PAIXÃO, R. B.; MELO, D. R. A.. A Aprendizagem de Estratégia Empresarial por meio dos Jogos de Empresas: o Discurso Coletivo de Alunos. IV Encontro de Estudos em Estratégia. Recife: 3Es, 2009.

MOTTA, G. S.; MELO, D. R. A.; PAIXÃO, R. B.. O jogo de empresas no processo de aprendizagem em administração: o discurso coletivo de alunos. *Revista da Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 1, p. 342-359, mai-jun. 2012.

NEVES, J. P.; LOPES, P. C.. Jogos de empresas: um estudo da utilização em cursos de graduação em administração no estado de São Paulo. In: ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro. XXXII Enanpad, 2008.

NORTHCOTT, D.; TAULAPAPA, T. M. Using the balanced score card to manage performance in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, v. 25, n. 3, p. 166-191, 2012.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

QUINN, J. B. *Strategies for change: logical incrementalism*. Richard D. Irwin Inc., 1980.

ROSAS, R. R.; SAUAIA, A. C. A.. Jogos de empresas na educação superior no Brasil: perspectivas para 2010. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 30.,2006, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, 1 CD-ROM.

SANTOS, R. V.. "Jogos de empresas" aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de contabilidade. *Rev. contab. finanç.* [online]. 2003, vol.14, n.31, pp. 78-95. ISSN 1808-057X.

SAUAIA, A. C. A.. *Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para educação gerencial*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da FEA/USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

SAUAIA, A. C. A.. *Jogos de Empresas: aprendizagem com satisfação*. *Revista de Administração, USP*, 32(3), jul./set. 1997.

SAUAIA, A. C. A.; ZERRENNER, S. A.. Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2009, vol.13, n.2, pp. 189-209. ISSN 1982-7849.

TANABE, M.. *Jogos de empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da FEA/USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1977.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZAJDSZNAJDER, L.. Experiências educacionais no ensino de Administração. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, 5,1981. Anais do 5º ENANPAD. v. 1, p. 77-90, 1981.