

Área Temática: Ensino de Administração

CRIAÇÃO DE JOGO DE TABULEIRO PARA TREINAMENTO CORPORATIVO

AUTORES

FABIANO RODRIGUES

ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing

fabiano@simbiz.com.br

ANTONIO CARLOS AIDAR SAUAIA

Universidade de São Paulo

asauaia@usp.br

RESUMO:

Neste estudo foi estruturado um roteiro em sete passos para criação e desenvolvimento sistematizado de jogos de empresas em formato de tabuleiro, sem o uso de microcomputadores. A motivação para o estudo tomou por base a demanda de uma empresa multinacional do setor de alimentos que pretendia disseminar a visão sistêmica da organização nos níveis médios de sua estrutura hierárquica (coordenadores, supervisores e analistas). Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre jogos de empresas como instrumento educacional para reunir idéias de autores que discutiram o processo de criação de jogos e suas classificações. Após a criação do roteiro, o jogo foi aplicado a uma turma piloto, atividade que antecedeu um amplo treinamento do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL). Procurou-se analisar os resultados advindos do uso do roteiro de criação, bem como de seus subprodutos tais como o tabuleiro e demais materiais de apoio (dinheiro fictício, fichas de investimento, notas de empréstimo e quadro de desempenho). O roteiro aqui descrito contribui para apoiar pesquisadores e desenvolvedores que atuam com os Jogos de Empresas, um vigoroso instrumento educacional.

Palavras-chave: *Jogos de Empresas, Jogos de Tabuleiro, Treinamento Empresarial.*

ABSTRACT:

In this study it was structuralized a design guide in seven steps for creation and systemize development of business games in board format, without the use of microcomputers. The motivation for the study took for base the demand of a multinational company of the food sector that it intended to spread the systemic vision of the organization in the average levels of its hierarchic structure (coordinating, supervisors and analysts). For in such a way, a bibliographical research on business games was carried through as educational instrument to congregate ideas of authors who had argued the process of creation of games and its classifications. After the creation of the design guide, the game was applied to a group pilot, activity that preceded an ample training of the Program of leadership development (PLD). It was looked to analyze the results happened of the use of the creation design guide, as well as of its by-products such as the board and material of support (fictitious money, fiches of investment, notes of loan and picture of performance). The here described design guide contributes to support researchers and developers that act with business games, a vigorous educational instrument.

Key-words: *Business Games, Board Games, Enterprise Training.*

INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas buscam profissionais aptos a agregarem valor ao seu desempenho, que contribuam de forma crítica e decisiva na batalha do mundo dos negócios.

A educação gerencial, antes reservada a uma elite, portanto, um privilégio de poucos, massifica-se na nova organização e se torna uma necessidade para todos (Sauaia, 1995, p.3).

No mundo turbulento e dinâmico em que vivemos o conhecimento das pessoas, ao longo de toda a hierarquia organizacional, faz-se necessário como suporte ao crescimento e adaptação das empresas neste novo século que se inicia.

Coltro (1999, p.62), em seu ensaio sobre a formação educacional do administrador argumenta:

No passado, o conhecimento era especializado e hierarquizado, com poucas pessoas tendo acesso à informação, sendo esta segmentada e compartimentalizada – não havia muito interesse em que as partes conhecessem o todo.

Compreender a relação entre as áreas organizacionais (finanças, *marketing*, produção, compras, logística, pesquisa & desenvolvimento, etc.) se torna importante na busca de decisores, de líderes capazes de enxergar o todo e analisar os *trade-offs*, ou seja, as soluções de compromisso que se impactam mutuamente, de suas decisões locais em busca de melhores resultados globais.

Há diversas abordagens de treinamento, entre as quais se podem destacar: aulas expositivas, estudos de casos, seminários e jogos de empresas.

Cada abordagem possui um maior ou menor estímulo no grau de participação do grupo, do seu envolvimento dentro da dinâmica de treinamento. Conforme descrito por Sauaia (1989, p.66): “os métodos tradicionais de ensino como as leituras, os seminários e o estudo de caso, geralmente centram-se no esforço do professor, expositor ou apresentador da disciplina ou seminário que se ministra”.

Prosseguindo, Sauaia (1989, p.66) faz suas considerações sobre a utilização de jogos de empresas: “Jogos de Empresas constituem uma técnica vivencial em que o centro das atenções se localiza no grupo de participantes, provocando com isto uma situação de extraordinária motivação”.

Segundo a exposição de Sauaia, o jogo de empresa é um método ativo de ensino aprendizagem, onde o ator principal do processo é o aluno e onde o professor, mais do que um veículo de ensinamentos, é um facilitador do processo de aprendizagem.

1 – PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como desenvolver jogos de empresas em formato de tabuleiro para treinamentos corporativos?

1.2 OBJETIVO

O objetivo deste artigo é propor um roteiro estruturado pra o desenvolvimento de jogos de empresa em formato de tabuleiro, ou seja, sem o uso de microcomputadores, para uso em treinamentos corporativos.

2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este item objetiva um maior conhecimento sobre Jogos de Empresas. Para tanto, será considerado um breve histórico e conceitos de diversos autores sobre o tema, bem como idéias de dois autores sobre o processo de desenvolvimentos de jogos de empresas.

2.1 HISTÓRICO

Os antepassados dos jogos de empresas atuais remontam de uma época bem distante, associados, fundamentalmente, a um ambiente de ações estratégicas e táticas militares. Segundo Keys e Wolfe (1990: 2), o primeiro uso de jogos foi o jogo de guerra *Wei-Hai*, originado na China, aproximadamente, em 3000 AC, bem como o jogo hindu denominado *Chatarunga*. Estes jogos tinham propósitos recreativos Lane (1995).

Com o desenvolvimento do *King's Game* por Weiksmann em 1664, *War Chess* por Helwig na corte de New Brunswick em 1780 e o *New Kreigspiel* de George Venturini em Schleswig em 1798. Os jogos de guerra (*wargames*) começaram a ser exercícios mais sérios e complexos, Lane (1995: 608). Estes eram jogos de tabuleiro que se utilizavam mapas como pano de fundo para simular, com alguma acurácia, comportamentos e táticas militares do mundo real, através de movimentação de tropas representadas por blocos, objetivando conquista de territórios inimigos.

O primeiro jogo de empresas voltado para o ambiente empresarial foi criado pela *American Management Association* em 1956, chamado de "*Top Management Decisions*". Este é um jogo interativo, computadorizado e generalista, onde as equipes (empresas) administram uma empresa produtora de um único produto e que competem entre si em um único mercado.

2.2 O CONCEITO DE JOGOS DE EMPRESAS

Segundo Shimizu (2001: 175), um Jogo de Empresas pode ser definido como: "*um exercício seqüencial de decisão estruturado sobre um modelo de simulação empresarial, em que os participantes assumem o papel de gerentes da operação simulada*".

De acordo com Vicente (2001: 14), "*os Jogos de Empresas são jogos nos quais os participantes assumem o papel de um tomador de decisões em uma organização empresarial. Geralmente este papel é de CEO, diretor da empresa ou gerente de algum setor. O objetivo é geralmente resolver um problema ou simplesmente gerenciar a posição por certo tempo*".

Para Keys e Wolfe (1990: 1), "*Jogos de empresas são usados para criar uma situação experimental, na qual aprendizagem e mudanças de comportamento podem ocorrer, e na qual comportamentos de gestão possam ser observados. Uma simulação experimental é uma situação simplificada que contém suficiente semelhança, ou ilusão da realidade, para induzir respostas nos exercícios por parte dos participantes de forma semelhante à vida real*".

As definições expostas possuem pontos de convergência, revelando os jogos de empresas como uma técnica de ensino aprendizagem que se baseia em um processo de decisões que possui como pano de fundo uma representação da realidade. Dentro deste ambiente simulado os participantes assumem o papel de gestores, administrando a empresa contextualizada pelo jogo por um determinado período de tempo e com objetivos planejados para atingir.

2.3 ROTEIROS DE CRIAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS

Podemos encontrar bibliografias que procuram estabelecer etapas de desenvolvimento de um jogo genérico, seja ele computadorizado, em tabuleiro, em forma de dramatização, com objetivos comportamentais, ou mesmo de aprendizado de negócios, de processos ou estratégias.

Seguem, as idéias de dois autores sobre os caminhos que permitem a estruturação de um jogo, sendo eles Vicente (2001) e Gramigna (1993). Estas idéias serão elementos importantes na construção de um roteiro de criação para jogos de tabuleiro.

Vicente (2001) procura estabelecer algumas **perguntas básicas** a serem respondidas no intuito de nortear o caminho para a construção de um jogo: Qual o objetivo do jogo? Quais as formas de jogo? Qual a melhor opção de jogo de empresa a ser usado? Qual o público-alvo? Quais são as suas características?

Modelagem:

Qual o tipo de decisão a ser tomada? Que decisão é correta e que decisão é errada? Como as empresas devem ganhar dinheiro? Em que as empresas gastam dinheiro? O modelo reflete a realidade? Onde entra a “sorte” dentro da dinâmica do jogo?

Segundo o autor, não há regras definidas para modelagem de um jogo, ciência e arte se confundem neste quesito.

Recursos lúdicos:

Esta etapa se constitui na escolha de recursos lúdicos que facilitam a modelagem e o envolvimento dos participantes durante a dinâmica do jogo, tais como: dados, cartas, tabelas, marcadores, dinheiro fictício e planilhas de apoio.

O papel da sorte:

O fator sorte está presente em muitos jogos. A sorte deve estar presente no jogo na mesma dose que estaria nos negócios do mundo real.

Segundo o autor, o fator sorte é um ingrediente importante no jogo, funciona como um pulso gerador de incertezas e riscos.

Testando e ajustando o jogo:

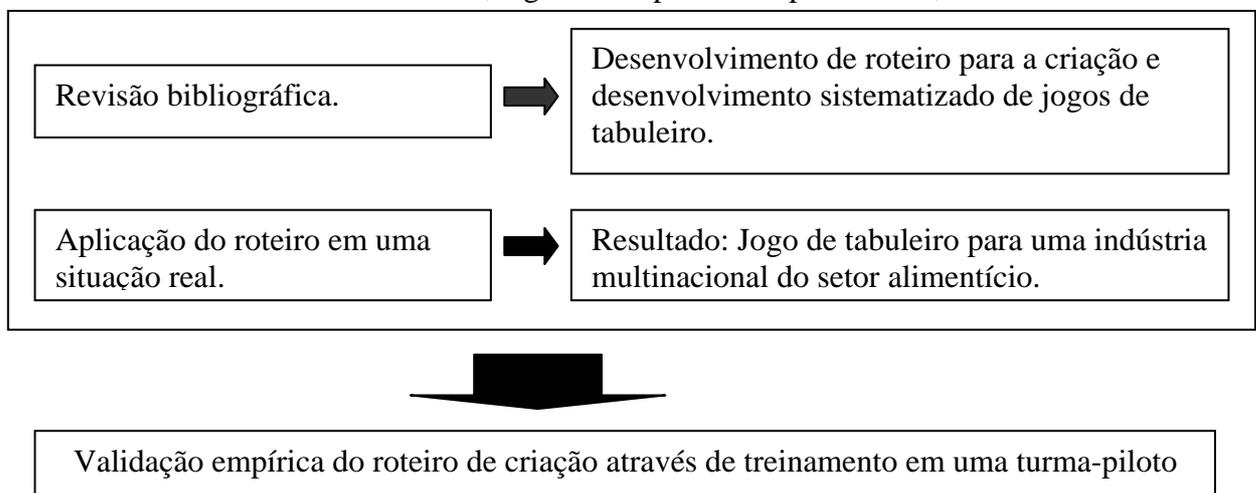
O jogo está lento demais? Ninguém entendeu o jogo? As pessoas têm dificuldade em tomar decisões? Todo mundo faliu nas primeiras rodadas? Os jogadores entraram em pânico após a primeira rodada? Havia um jeito irreal de ganhar o jogo?

Segundo Gramigna (1993), criadora de vários jogos lúdicos de treinamento, a estruturação de um jogo segue as seguintes etapas:

- Verificar os objetivos;
- Buscar auxílio técnico;
- Fazer uma pesquisa de recursos;
- Verificar o nível de complexidade da tarefa;
- Fazer uma análise da clientela;
- Verificar o espaço disponível para a atividade;
- Definir o sistema de papéis;
- Definir a mecânica lúdica;
- Realizar um laboratório teste.

3 – METODOLOGIA

Para desenvolvimento desse trabalho, algumas etapas foram percorridas, envolvendo:



3.1 Desenvolvimento do roteiro de criação

Pode-se verificar uma grande quantidade de pontos em comum entre os autores citados, cada um com sua experiência na atividade de criação e aplicação de jogos em geral.

Citam, por exemplo, a importância do entendimento claro dos objetivos a serem alcançados com a condução do treinamento, do público-alvo, do nível de complexidade na modelagem, da estruturação da dinâmica, da realização de testes para ajustes e validação.

Para o intuito deste capítulo e do propósito do artigo, procurar-se-á sistematizar, através de um conjunto de passos, um caminho para a criação de jogos de empresas em formato de tabuleiro.

O roteiro foi criado com base nas referências bibliográficas estudadas no presente artigo, contendo os seguintes passos:

- **Passo 1:** Entendimento claro dos objetivos educacionais do treinamento
- **Passo 2:** Ampliação da visão sobre o treinamento
- **Passo 3:** Construção do protótipo do jogo de tabuleiro
- **Passo 4:** Validação do conceito junto à empresa
- **Passo 5:** Aplicação piloto
- **Passo 6:** Treinamento corporativo
- **Passo 7:** Pesquisa de satisfação

No intuito de facilitar a utilização prática do roteiro de criação de jogos de tabuleiro, cada um dos passos do roteiro é desmembrado em atividades, conforme descrito através do Quadro 2.

Quadro 2 - Quadro Resumo do Roteiro de Criação – Passos e Atividades

PASSO	ATIVIDADE(S)
1) Entendimento claro dos objetivos educacionais do treinamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delimitação dos objetivos macros pretendidos com o treinamento.
2) Ampliação da visão sobre o treinamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opiniões e sugestões das áreas frente aos objetivos do treinamento; ▪ Levantamento do perfil macro dos participantes; ▪ Levantamento dos pontos fortes e pontos de melhoria quanto ao desempenho dos participantes, sobre o prisma das áreas entrevistadas; ▪ Fatores críticos de sucesso para a empresa; ▪ Entendimento macro da cultura organizacional.
3) Construção de protótipo do jogo de tabuleiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição da dinâmica do jogo; ▪ Definição dos componentes empresariais a serem representados pelo jogo; ▪ Definição das variáveis de decisão no jogo; ▪ Desenho inicial do tabuleiro; ▪ Checagem da consistência do modelo do jogo; ▪ Variáveis exógenas; ▪ Instruções do jogo; ▪ Definição e elaboração de planilhas de suporte ao jogo; ▪ Definição dos elementos de apoio; ▪ Desenho final do tabuleiro.
4) Validação do conceito junto ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião para apresentação do protótipo do jogo.
5) Aplicação piloto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treinamento realizado com uma amostra da população alvo do treinamento; ▪ Resultados e análise da dinâmica piloto; ▪ Avaliação de problemas constatados na aplicação da dinâmica piloto; ▪ Ajustes; ▪ Validação final.
6) Treinamento corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lançamento oficial do treinamento.
7) Pesquisa de satisfação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisa de satisfação através de questionário.

Para um maior entendimento do objetivo de cada passo do roteiro de criação de jogos de tabuleiro, os passos são descritos, definindo-se o conceito e os objetivos dos passos para a criação sistematizada de jogos de empresa em formato de tabuleiro.

Passo 1: Entendimento claro dos objetivos educacionais do treinamento

Este passo busca o entendimento claro dos objetivos educacionais do treinamento, ou seja, buscando a essência do que se pretende através da realização do treinamento.

Passo 2: Ampliação da visão sobre o treinamento

Este item procura, através de entrevistas com pessoas e áreas-chaves, obter um número maior de informações sobre a empresa e o público-alvo do treinamento.

Este levantamento de dados possui a finalidade de expandir os objetivos educacionais apontados pelo “passo 1”.

Passo 3: Construção do protótipo do jogo de tabuleiro

Este passo trata da construção do protótipo do jogo de tabuleiro. O processo de construção envolve a parte conceitual do jogo de tabuleiro, ou seja, todos os aspectos do tabuleiro e da dinâmica de aplicação que colaborem para o atendimento dos objetivos educacionais levantados pela combinação dos passos 1 e 2 do roteiro de criação, bem como envolve a definição e confecção física do tabuleiro e de todos os elementos de apoio à dinâmica, tais como: planilhas de apoio, dinheiro fictício, fichas de investimento, cartas com informações mercadológicas, notas para empréstimos, entre outros elementos possíveis.

Passo 4: Validação do conceito junto à empresa

Este passo consiste na realização de uma reunião para apresentação do protótipo do jogo, com o objetivo de validar o conceito, a forma e a dinâmica do jogo de tabuleiro elaborado junto à empresa.

Passo 5: Realização de turma piloto

Este passo se faz necessário, pois através de um treinamento-piloto realizado com uma amostra da população alvo do treinamento, pode-se verificar, na prática, se o jogo de tabuleiro formulado pelo passo 3 atende a todos os requisitos relacionados aos objetivos educacionais levantados pelos passos 1 e 3. A amostra para a turma-piloto deve possuir um bom nível de representatividade da turma total.

Passo 6: Aplicação do treinamento

Treinamento efetivo na população total da empresa-alvo.

Passo 7: Pesquisa de satisfação

Esta pesquisa, através de um questionário, tem a função de verificar o grau de aceitação do Jogo de Tabuleiro formulado e aplicado, bem como checar o atendimento dos objetivos educacionais do treinamento.

3.2 APLICAÇÃO DO ROTEIRO DE CRIAÇÃO

O roteiro de criação de jogos de tabuleiro foi utilizado em uma empresa multinacional do segmento alimentício que procurava como parte integrante do seu Programa de Desenvolvimento de Lideranças (denominado PDL), desenvolver em seus coordenadores a

visão sistêmica do funcionamento da empresa e do modo como ela chega ao seu resultado financeiro ao final de cada período.

O projeto se destinou ao nível intermediário da organização, basicamente formado por coordenadores de todas as áreas da companhia, abrangendo uma população-alvo de 239 colaboradores.

O jogo de tabuleiro formulado foi desenvolvido de acordo com o cronograma apresentado no quadro 3.

Quadro 3: Cronograma para desenvolvimento do jogo de tabuleiro

Passos - Roteiro de Criação do Jogo de Tabuleiro	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9
1) Entendimento claro dos objetivos educacionais do treinamento	■								
2) Ampliação da visão sobre o treinamento		■	■						
3) Construção de protótipo do jogo de tabuleiro				■	■	■	■		
4) Validação junto ao cliente								■	
5) Realização de turma piloto									■
6) Treinamento									■

Legenda: SEM = semana

O processo completo de criação, até a realização do treinamento na turma-piloto, composta por 30 (trinta) participantes, teve a duração de 8 semanas.

3.3 Treinamento piloto para ajuste do roteiro

O ajuste do roteiro de criação foi realizado através de um treinamento em uma turma-piloto composta por 30 (trinta) colaboradores da empresa multinacional do setor alimentício, ou seja, aproximadamente 13% da população total a ser treinada – 239 participantes.

O treinamento-piloto possui as seguintes características:

- Abrangência: treinandos de todas as regiões do Brasil
- Duração do treinamento: 20 horas
- Número de facilitadores: 2
- Número de participantes: 30
- Os participantes foram divididos em equipes com 6 integrantes, cada equipe representando uma empresa.
- Cada rodada do jogo equivaleu a um período de atividades da empresa, ou seja, 1 bimestre de funcionamento da empresa virtual. Os participantes foram estimulados a tomarem um conjunto de decisões: volume de compras, política de vendas (prazo/ a vista), investimentos, empréstimos e dividendos.
- O jogo possui a duração de 4 anos, divididos em 24 períodos (bimestres), onde: As seis primeiras jogadas (ano 1) foram monitoradas e decididas pelo facilitador, tendo a função de adaptação e redução das dúvidas por parte dos participantes. As próximas dez jogadas destinaram-se à fase competitiva do jogo, na qual cada equipe competiu entre si pela busca de melhores resultados. As últimas oito jogadas foram destinadas à fase colaborativa do jogo, na qual todas as equipes foram adquiridas, fazendo parte de um mesmo grupo controlador, ou seja, lutam agora por um melhor resultado do todo, e não apenas de cada empresa/unidade de negócio.
- Cenários mercadológicos foram repassados periodicamente às equipes participantes para apoio ao processo de tomada de decisões.
- Ao término de cada ano simulado as equipes participantes apuraram seus resultados financeiros (lucro/prejuízo) e outros indicadores empresariais: nível de investimento, de endividamento, perda de produção e de venda; conforme exemplificado pelo quadro de desempenho.

- O desempenho das equipes foi discutido pelas mesmas e pelos facilitadores. Esta discussão teve o objetivo de aclarar dúvidas, fazer um balanço das estratégias, das decisões adotadas e extração de similaridades com o dia a dia dos participantes.

O tabuleiro em si e os seus elementos de apoio podem ser visualizados no item 4.1 – Parte física do jogo de tabuleiro formulado.

4 - RESULTADOS

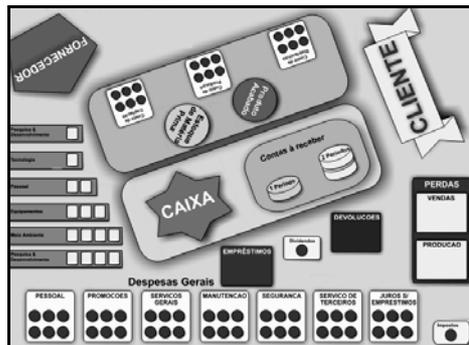
4.1 Parte física do jogo de tabuleiro formulado

Composição da parte física do tabuleiro:

- O tabuleiro em si;
- Dinheiro fictício;
- Nota de empréstimo;
- Fichas de investimento;
- Quadro de desempenho.

Cada equipe recebeu um **tabuleiro** em papel plastificado com as seguintes dimensões: 1.00 x 1.50 m, conforme ilustrado pela figura 1.

Figura 1: Tabuleiro desenvolvido através do roteiro de criação.



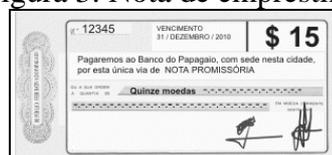
Cada equipe recebeu um montante em **dinheiro fictício** para a manipulação das operações do jogo de tabuleiro. As equipes receberam notas de dinheiro fictício com diversos valores de face: 1, 2, 5, 10, 20 e 50 UM (unidades monetárias). A figura 2 ilustra um exemplo de dinheiro fictício com o valor de face de 5 UM.

Figura 2: Dinheiro fictício



Necessidades de empréstimo, para suprimento de estoques de caixa ou para decisões de investimentos, eram oficializadas através de **notas de empréstimos**, ilustradas através da figura 3.

Figura 3: Nota de empréstimo



Cada empresa possuía certas possibilidades de investimento a serem realizadas, com a finalidade de obter resultados positivos ou mesmo de se precaver contra eventos negativos de mercado. O investimento era oficializado através da aquisição de **fichas de investimento**, ilustradas através da figura 4.

Figura 4: Desenho esquemático das fichas de investimento



Foi disponibilizado um **quadro de desempenho** para cada companhia, conforme figura 5. Este quadro de desempenho possui o tamanho aproximado de uma folha de *flip chart*.

Foi ainda disponibilizado um quadro de desempenho para a consolidação dos resultados das companhias, dentro da fase colaborativa da dinâmica.

O quadro de desempenho teve a função de criar a possibilidade da gestão à vista, ou seja, de dar a cada equipe a possibilidade de visualizar os principais indicadores de sua companhia, bem como a evolução dos mesmos, ano a ano.

Figura 5: Quadro de desempenho

NOME DO GRUPO		Quadro de Desempenho				
		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RESULTADO						
CAIXA						
INVESTIMENTOS						
ENDIVIDAMENTO						
PERDAS DE PRODUÇÃO						
PERDAS DE VENDAS						

4.2 Análise dos resultados obtidos pelas empresas

Os resultados examinados nas equipes participantes da turma-piloto apresentaram as seguintes características:

- Intensidade de competição: ano a ano as empresas buscaram melhorar seus resultados.
- Ambiente competitivo, com grau crescente de amadurecimento das equipes participantes, percebido, ano a ano, em seus resultados individuais e consolidado.
- Diferença de resultados, financeiros e operacionais, entre as empresas. Diferenças percebidas tanto na fase competitiva como na colaborativa. Este é um ponto importante para a construção de pontes e debates entre a organização das empresas e seus resultados.
- *Feedback* positivo por parte dos participantes.

4.3 Discussão (teoria x resultados)

Construção do roteiro

As idéias de Vicente (2001) e Gramigna (1993), envolvendo itens a serem observados para o processo de criação de jogos de empresas em geral, se mostraram pontos de partida adequados para a formulação do roteiro de criação para jogos de tabuleiro, apresentado por este artigo.

Recursos utilizados

Basicamente, foram utilizados os seguintes recursos para a construção do jogo de tabuleiro:

- 2 pessoas para a elaboração dos passos 1 e 2;

- 1 pessoa para a realização do passo 3;
- 1 pessoa para a realização do passo 4;
- 2 facilitadores para o treinamento-piloto;

Além disto, para a realização do passo 3, foi utilizado:

- O aplicativo planilha eletrônica - Microsoft Excel para testes do modelo do jogo de tabuleiro, ou seja, para a simulação de diferentes cenários de jogo e para a simulação da consistência do modelo construído, bem como do relacionamento entre as variáveis do jogo e as variáveis de decisão.
- O aplicativo editor de imagens – Microsoft Corel Draw para a criação do *design* do tabuleiro.
- Foram utilizados todos os materiais descritos no item 4 – Resultados.

Jogo de tabuleiro: Classificação

Fazendo-se uso dos roteiros propostos pelos autores reunidos na revisão bibliográfica, foi constituído o Quadro 4 que ilustra a categoria em que se classifica o jogo de tabuleiro aqui descrito. Os atributos observados referem-se tecnologia construtiva, às dimensões características do jogo, nível de interatividade, forma de apuração de resultados, às habilidades exercitadas pelos participantes, ao tipo de jogo e sua natureza.

Quadro 4: Classificação do jogo de tabuleiro criado

Classificação	Descrição	Jogo de Tabuleiro	Autor
Tecnologia construtiva	Jogos de sala de aula Jogos de tabuleiro Jogos de computador Jogos por e-mail	Jogo de tabuleiro	VICENTE (2001)
Dimensões	Quanto a orientação Quanto à natureza - Quanto à estrutura dos participantes	Orientação: empresa hipotética Natureza: Jogo geral Estrutura dos participantes: os participantes foram divididos, dentro do jogo, em áreas de atuação.	SHIMIZU (2001)
Interatividade	Interativos Não interativos	Fase competitiva: não interativo Fase colaborativa: interativo	
Forma de Apuração dos Resultados	Informatizada Manual	Manual	
Habilidades Envolvidas	Comportamento Processos Mercado	Jogo de mercado	GRAMIGNA (1993)
Natureza Básica	Sistêmicos Humanos Mistos	Jogo sistêmico	MOTOMURA (1980)

O jogo de tabuleiro desenvolvido possui semelhanças com a operação da empresa-alvo do estudo e focaliza a operação de uma **empresa hipotética**.

Pode ser caracterizado na categoria de **jogos gerais**, pois inclui todas as atividades de uma empresa para treinamento de decisões de alta administração, diferentemente dos jogos específicos que abordam apenas uma função ou parte de uma organização.

O resultado final, no jogo de tabuleiro aqui descrito, resulta de decisões intermediárias de vários escalões e responsáveis, tais como: tesouraria, vendas, compras, financeiro, produção e

logística. Ou seja, os participantes foram divididos, dentro do jogo, em áreas de atuação e tomam decisões pertinentes aos setores que estão dirigindo.

O jogo de tabuleiro pode ser caracterizado, na fase competitiva da dinâmica, como um jogo **não interativo**, pois cada equipe se constituiu em uma organização distinta, cujas decisões afetavam apenas os seus resultados individuais e não interferiu nos resultados da gestão das outras equipes participantes. Na fase colaborativa da dinâmica, como um jogo **interativo**, pois as decisões tomadas por cada equipe afetavam diretamente o mercado e o resultado de todas as equipes (empresas) participantes.

As decisões são processadas de forma **manual**, com o auxílio de planilhas e calculadoras.

O jogo enfatizou habilidades técnicas e de mercado, caracterizando-se como um **jogo de mercado**.

O jogo focou no funcionamento da empresa e como a mesma chega a seus resultados financeiros e operacionais, classificando-se como um **jogo sistêmico**.

CONCLUSÃO

O roteiro de criação (conjunto de passos e atividades) descrito no presente estudo contribuiu para a sistematização do processo de desenvolvimento dos Jogos de Tabuleiro aplicados em uma empresa do setor alimentício.

A construção do Jogo de Tabuleiro, a partir do roteiro de criação formulado, se configurou como um trabalho sistematizado de captação de necessidades e limitações da empresa-alvo, traduzindo-se na elaboração de uma dinâmica customizada.

Os diferentes passos e atividades, mais do que elementos normativos, se configuraram como orientadores do desenvolvimento, dando suporte a um processo estruturado de criação.

Faz-se importante destacar alguns pontos relativos ao processo de desenvolvimento do jogo de tabuleiro, fruto deste estudo:

- A facilidade na obtenção de informações foi condição fundamental para a criação de um jogo que atendesse às expectativas tanto da empresa como dos participantes. Ou seja, a criação de uma atmosfera profissional, com abertura para troca de informações na fase de desenvolvimento do jogo de tabuleiro, é condição importante para a formulação do jogo.
- Saber ouvir é tarefa fundamental no processo de desenvolvimento: ouvir as mais variadas fontes internas de informação, pessoas-chave para o melhor entendimento das expectativas da empresa, minimizando-se o risco da criação de um Jogo de Tabuleiro que não se adapte aos objetivos educacionais pretendidos.
- O roteiro de criação, no presente estudo, é apresentado como um conjunto de passos e atividades seqüenciais. Porém, na prática, constatou-se a necessidade de realização de várias idas e vindas entre passos e atividades, com o intuito de amadurecer cada etapa do processo no ato do desenvolvimento do Jogo de Tabuleiro na empresa estudada.

Contribuições

Podem ser destacadas três contribuições fundamentais:

- Discussão de características típicas de Jogos de Empresas e de critérios de classificação dos jogos apresentados na parte inicial do estudo.
- Criação detalhada de um roteiro sistematizado de criação de jogos de empresas em formato de tabuleiro, desmembrado em um conjunto de passos e atividades com utilidade prática, conforme testado através do experimento-piloto.
- O produto em si, ou seja, o tabuleiro elaborado e seus elementos de apoio, bem como a descrição do uso deste jogo como ferramenta educacional.

Limitação da Pesquisa

Pode-se destacar três limitações do artigo:

- Apesar de ter sido realizada apenas uma única aplicação piloto, foram coletadas e analisadas as opiniões e sugestões dos 30 participantes para sintonia fina do programa educacional;
- O modelo empresarial utilizado para a criação do tabuleiro é um modelo simplificado, ou seja, considera poucas variáveis empresariais consideradas relevantes pelos envolvidos;
- A aplicação do roteiro de criação de jogos de empresas em formato de tabuleiro foi realizada em uma única empresa.

Proposições

Entendendo este estudo como suporte a futuras pesquisas, seguem algumas proposições para eventuais linhas de estudo:

- Ampliar a amostra de participantes no uso do jogo de tabuleiro desenvolvido;
- Replicar o uso do jogo de tabuleiro para treinamentos em outras empresas e em universidades;
- Desenvolver estudos comparativos entre jogos de empresa computadorizados *versus* em formato de tabuleiro.

BIBLIOGRAFIA

COLTRO, A. Da Formação Educacional e do Treinamento do Administrador: As Contribuições dos Grandes Pensadores Ocidentais. *Caderno de Pesquisas em Administração de Empresas*. São Paulo, v.1, nr. 9, 2º trim/99

GRAMIGNA, M.R.M. *Jogos de Empresas*. São Paulo. Makron Books, 1993.

KEYS, B. & WOLFE, J. The Role of Management Games and Simulations in Education and Research. In: *Journal of Management*, v.16, no. 2, p.307-336, 1990.

LANE, D.C. On a Resurgence of Management Simulations and Games. In: *Journal of Operational Research Society*, Vol. 46, no. 5, pp. 604-625.

MOTOMURA, O. Manual de Treinamento e Desenvolvimento/ABTD. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. Coord. Gustavo G. Boog. São Paulo: Mc Graw Hill, 1980.

RODRIGUES, F. *Criação de Jogo de Tabuleiro para Treinamento Corporativo*. Dissertação de Mestrado. POLI USP, 2003.

SAUAIA, A.C.A. *Jogos de empresas: tecnologia e aplicação*. Dissertação de Mestrado. FEA USP, 1989.

SHIMIZU, T. *Decisão nas Organizações: Introdução aos Problemas de Decisão Encontrados nas Organizações e nos Sistemas de Apoio às Decisões*. Atlas, 2001

VICENTE, P. *Jogos de Empresas: A fronteira do conhecimento em administração de negócios*. MAKRON Books, São Paulo, 2001