

ÁREA TEMÁTICA: ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

TÍTULO: A APLICAÇÃO DO JOGO DE EMPRESAS NO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: UM ESTUDO APLICADO EM CURSOS DE GRADUAÇÃO E DE PÓS-GRADUAÇÃO (NÍVEL LATO SENSU)

AUTORES

FABIANO AKIYOSHI NAGAMATSU

UNIJALES - Centro Universitário de Jales
adm.fabiano@terra.com.br

MÁRCIO ANTONIO HIROSE FEDICHINA

MBA/FIA/USP e UNIJALES
mahf@pucsp.br

SERGIO GOZZI

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - FEA-PUC/SP
sergiog@usp.br

VITOR PAULO BOLDRIN

Centro Universitario de Jales
vitor.boldrin@itelefonica.com.br

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de demonstrar a importância da metodologia de ensino por meio da simulação – jogo de empresas na formação gerencial e estratégica de alunos dos cursos de Graduação e Pós-Graduação (*lato sensu*). Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva, na forma de um estudo exploratório não probabilístico, em cento e cinquenta e três (153) alunos de cursos de graduação em administração e de pós-graduação (nível *lato-sensu*). Os resultados demonstram que os itens relacionados ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais estão constantemente presentes durante o processo de treinamento por meio de jogo de empresas. Um outro aspecto a ser destacado, refere-se à possibilidade do aprimoramento de um pensamento estratégico por parte dos participantes em que eles passam a desenvolver uma visão do todo organizacional, com a adequada interpretação de cenários e situações.

ABSTRACT

This work has the objective to demonstrate the importance of teaching methodology through the simulation – business game in the students' managerial and strategic formation of the degree and Masters degree courses (*lato sensu*). For that, a descriptive quantitative research was accomplished, in the form of an exploratory non probabilistic study, in hundred and fifty three (153) students of degree and masters degree in administration course (*lato-sensu* level). The results demonstrate that the items related to the development of knowledge, abilities and managerial attitudes are constantly present during the training process through business game. Another aspect to be considered, refers to the possibility to develop a strategic thought on the part or the participants where they start to develop a vision of the whole organizational stuff, with the appropriate interpretation of sceneries and situations.

PALAVRAS-CHAVE: Jogo de empresas, ensino-aprendizagem e treinamento.

1. INTRODUÇÃO

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

Em relação à competição, pode-se citar os diversos aspectos que influenciam o modo de gerenciar uma organização, como a concorrência acirrada, a disputa de mercado, a complexidade dos sistemas econômicos, as mudanças de cenário cada vez mais rápidas, dentre outros fatores que têm conduzido as empresas a buscarem uma nova filosofia de gestão, amparada por uma concepção moderna de administração.

No entanto, somente a busca empregada atualmente, muitas vezes desenfreada, por novos modelos de gestão empresarial, não seriam suficientemente eficazes, sem que fosse considerada uma nova concepção focada num ambiente de aprendizado contínuo e integrado das pessoas da organização. Para Santos citada em Gramigna (1993), “a aprendizagem é um processo que dura toda a vida e por meio do qual o sujeito, motivado frente a uma situação-problema, resolve-a atingindo sua meta e modifica-se de forma duradoura. Esta transformação permite transferir o aprendizado para novas situações”.

Dessa maneira, os novos desafios impostos por esse ambiente externo, fazem com que as pessoas passem a considerar a questão do desenvolvimento de suas competências e habilidades num contexto mais amplo, ou seja, que elas passem a considerar a gestão eficaz do conhecimento adquirido como um fator estratégico de permanência no mercado de trabalho.

Atento a este pressuposto, o Governo Federal, por meio do Ministério da Educação – MEC, tem direcionado esforços no sentido de desenvolver maior aplicabilidade de novos conceitos de educação no ensino superior, por meio das chamadas práticas inovadoras de ensino, para suprir estas lacunas de formação profissional. Atualmente as práticas inovadoras de ensino e de aprendizagem voltadas a gestão de negócios, muitas vezes acompanhadas paralelamente pela tecnologia, têm possibilitado a realização de simulações, ainda que limitadas, da realidade empresarial com o propósito de desenvolver competências e habilidades nos seus participantes.

Assim, este artigo demonstra a importância da aplicação do jogo de empresas no treinamento e no desenvolvimento de competências e habilidades aos participantes de cursos específicos de gestão de negócios em nível de graduação e de pós-graduação (*lato sensu*).

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O jogo de empresas consiste em uma das modalidades inovadoras de ensino e de aprendizagem e tem, como principal característica, a utilização de pressupostos teórico-práticos que conduzem o participante num processo de desenvolvimento de seu conhecimento em gestão de negócios. Portanto, surge a seguinte indagação: Que tipo de competências, habilidades e atitudes são proporcionadas pela aplicação da ferramenta do jogo de empresas em alunos de cursos de graduação e de pós-graduação?

Partindo dessa premissa, pode-se inferir neste momento que o jogo de empresas é a chave para o ensino e a transformação de um aluno de graduação ou de pós-graduação (*lato sensu*) frente a um mercado competitivo, proporcionando a capacidade de levantar questões importantes e de aprender com situações pertinentes ao mercado.

Dessa maneira, este trabalho tem como objetivo geral, demonstrar a importância da metodologia de ensino por meio da simulação – jogo de empresas na formação gerencial e estratégica de alunos dos cursos de graduação e de pós-graduação (*lato sensu*).

Como objetivos específicos, pretendeu-se identificar a literatura pertinente ao tema pesquisado, o perfil dos alunos participantes, quais as principais competências, habilidades e atitudes desenvolvidas pelo jogo e a percepção sobre a experiência vivida pelos participantes.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. Compreendendo o que são jogos de empresas

A aplicação do jogo de empresas tem se intensificado nas duas últimas décadas, acompanhando o avanço computacional e de informação.

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

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

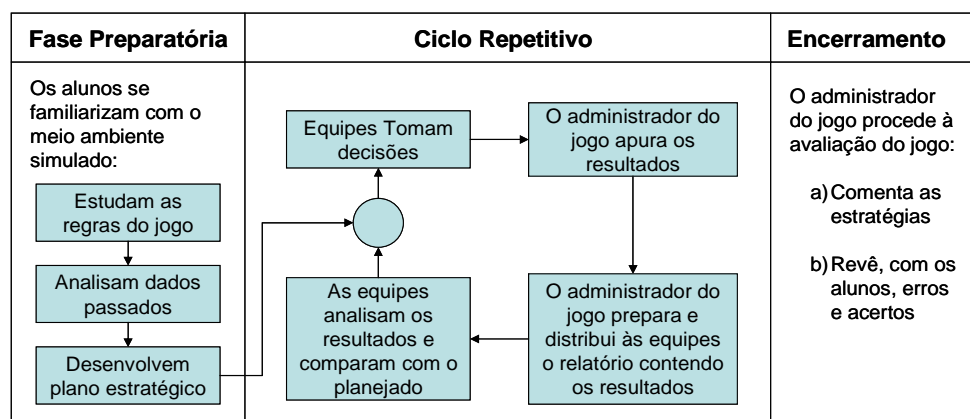
Segundo Gramigna (1993), o jogo de empresas é uma atividade espontânea (livre) realizada por mais de uma pessoa, regida por regras claras onde informa a recompensa, punição, limites e que determinam o vencedor ou perdedor.

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

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

No gerenciamento de uma empresa, muitas decisões têm repercussões não imediatas, por isto no jogo de negócios o tempo é "apressado" possibilitando em minutos a simulação de dias, semanas ou mesmo meses de trabalho. Assim, os participantes podem rapidamente avaliar os erros e acertos e corrigir o rumo de suas empresas simuladas. Isto faz com que o treinamento não consuma um tempo excessivo, além de propiciar uma dinamização da atividade (vide a figura 1, a seguir):

Figura 1 – Descrição de um curso de jogos de empresa.



Fonte: adaptado de Tanabe, 1977.

3.2. Características principais do jogo de empresas

O jogo de empresas possui algumas características que se fundamentam em sua concepção. Gramigna (1993) discorre algumas características do jogo:

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

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

- Regras claras – o facilitador de alguma forma deve expor as regras do jogo de empresas. Tais regras que validam para aos benefícios quanto para as punições. Vale lembrar que, o facilitador pode utilizar recursos extras como data-show, transparências, flip-chart, lousa, entre outros.

No livro de jogo de negócios *Handbook of management games* (1988) – Elgood citado por Lima (2005), destaca algumas características definidoras de um jogo de empresas:

- Possui estágios sucessivos, onde o aprendizado se dê por verificação de erros e acertos;

- Permite a identificação prévia dos critérios de avaliação de desempenho durante a simulação;

- Exige dos participantes certo nível de habilidade, de relacionamento com os colegas do grupo, na coordenação de equipes de trabalho, bem como na utilização dos recursos disponíveis, tais como, documentação apresentada, materiais de apoio (relatórios e manuais) e computadores;

- Envolve competição e demonstra clareza em definir os vencedores, em que as atitudes geradas nos participantes são frutos das situações do jogo de empresas adquiridos numa simulação.

Já Tanabe (1997), define as características básicas do jogo de empresa, como:

- O jogo de empresas apresenta um ambiente que substitui os elementos reais;

- As variáveis expressas no modelo podem ser de caráter claro e definido ou superficial;

- Desenvolve interações entre os participantes da mesma equipe, como também, entre outras;

- Por mais complexo que o jogo de empresas seja, sempre será mais simples do que as situações reais do mercado.

Tanabe (1977) ainda afirma que o jogo de empresas proporciona ao participante, treinamento, que consiste em desenvolver habilidades através de situações simuladas, passagem de conhecimentos específicos de modo prático e experimental e pesquisa que utiliza o cenário adequado como um laboratório.

Existem inúmeras alternativas para aplicação do jogo de empresas como disciplina num curso universitário. Desde simulações simples, que podem ser solucionadas em pouco tempo, como simulações complexas e computadorizadas, trazendo um maior número de indicadores para serem analisados.

De acordo com Carvalho (1988) num jogo de empresas deve ser mencionada a seguinte característica fundamental: o participante do jogo deve tomar conhecimento dos fatores a serem observados na situação real para entender a posição do negócio.

Assim, a técnica deve extrair os fatores dados que sejam os mais importantes na hora de tomada de decisões. O jogo ilustra os dados importantes, podendo dar uma idéia das quantidades aproximadas que ocorrem na vida real. A técnica deve forçar a atenção do treinando para o estabelecimento de sistemas estratégicos e para o planejamento a longo prazo.

O participante do jogo deve adquirir prática na utilização de instrumentos que o ajudem a tomar decisões. Na situação de jogo, há uma grande quantidade de variáveis inter-relacionadas que devem ser levadas em conta pelo treinando. Isso supõe um alto grau de realismo, dando ao participante uma melhor apreciação das dificuldades na tomada de decisões nos negócios. Além disso, o jogo deve oferecer ao participante especialista uma possibilidade de ampliar a sua visão executiva e estratégica.

Para os participantes do jogo de empresas, a aprendizagem é um processo de mudança com a aquisição de conhecimento e *insights*, ou seja, mudanças de perspectivas ou padrões de aspirações. A aprendizagem é uma mudança marcante no comportamento do aluno, devido o contato com a prática ou presença vivencial.

Montessori (citado em Cambi, 1999) é destacado por defender a idéia do ensino ativo. O ensino ativo tem como objetivo priorizar a ação, forma de aprendizado lúdico, motivação, cooperação, descentralização, assim, rompendo toda a tradição baseada na imagem do docente, priorizando as necessidades de aprendizado do alunado.

A tabela 1, a seguir, retrata um estudo comparativo entre a avaliação do jogo de empresas com o principais elementos da boa prática educativa.

Tabela 1 – Avaliação dos jogos de empresas de acordo com os sete princípios da boa prática na educação de ensino superior

Prática	Como os Jogos de Empresas Tratam o assunto
1. Encorajar o contato do estudante com a faculdade	Os jogos de empresas estimulam comportamentos pessoais que encorajam o contato do estudante com a faculdade ou universidade na medida em que a preparação para as “rodadas” do jogo se mostra imprescindível
2. Encorajar cooperação entre os estudantes	A formação de grupos para a participação dos jogos estimula a cooperação entre os alunos
3. Encorajar aprendizado ativo	Como os jogos de empresas demandam a demonstração de habilidades, muitas vezes a busca de conhecimentos específicos é demandada e o aprendizado ativo é necessário por parte dos estudantes.
4. Fornecer <i>feedback</i> instantâneo	O feedback é oferecido na forma dos resultados das simulações. Da mesma forma, a atuação do professor fornecendo feedback aos alunos e grupos é atividade incentivada.
5. Enfatizar engajamento de tempo dedicado	A participação nos jogos de empresas demanda a dedicação não só nas “aulas”, onde as decisões são tomadas, mas também nos intervalos entre as rodadas de decisão, onde é feita a preparação preliminar.
6. Comunicar altas expectativas	A preparação para o jogo é fundamental. Neste momento são acertados os critérios para a pontuação nos jogos e o método de avaliação do aprendizado
7. Respeitar a diversidade de talentos e modos de aprendizagem	Cada estudante pode estudar da sua maneira. Os jogos privilegiam a maneira pela qual o conhecimento é demonstrado, na forma de decisões.

Fonte: Kallás, 2003.

3.3. Importância do jogo de empresas e a sua dinâmica de aplicação

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

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

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

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

O jogo de empresas se mostrou como uma ferramenta importante para o processo de ensino, oferecendo estímulo emocional, fixando mais os conceitos e gerando conseqüências hipotéticas de decisões efetuadas, permitindo concluir que se pode ser usadas também com a finalidade de treinamento, seleção e pesquisa de empresas.

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

A aplicação regular do jogo de empresas contribui para o desenvolvimento do corpo docente. Este fato é comprovado através da tabela 2 apresentada pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira) divulgada em 2002, após o resultado das médias do Provão de 2001:

Tabela 2 – Tabela do INEP – Algumas Instituições de Ensino Superior com nota A no provão 2001 que utilizam regularmente os jogos de empresas.

Instituição de Ensino Superior no Brasil
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Escola Superior de Propaganda e Marketing
Faculdade de Administração da Fundação Armando Álvares Penteado
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Universidade de São Paulo – Capital
Universidade de São Paulo – Ribeirão Preto

Fonte: INEP, 2002

3.4. A importância do jogo de empresas como método pedagógico

A resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, do Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação, instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, bacharelado. Nesta resolução, está definida que no projeto pedagógico deve se incluir métodos e técnicas de integração de teoria e prática.

Dentre os diversos meios utilizados pelo ensino superior para facilitar o aprendizado do aluno de ensino superior, destaca-se o aprendizado baseado em problemas. Segundo Barrows e Tamblyn citados em Wilkerson e Gijsselaers (1996), essa forma de aprendizado consiste de um trabalho direcionado a compreensão ou resolução do problema, inserido no início do processo. Assim, instrumentos como o jogo de empresas, ganham espaço no

processo de ensino-aprendizado. A tabela 3, a seguir, retrata o comparativo entre os métodos do ensino tradicional e a aprendizagem vivencial.

Tabela 3 – Comparativo e parâmetros dos métodos educacionais: ensino tradicional x aprendizagem vivencial.

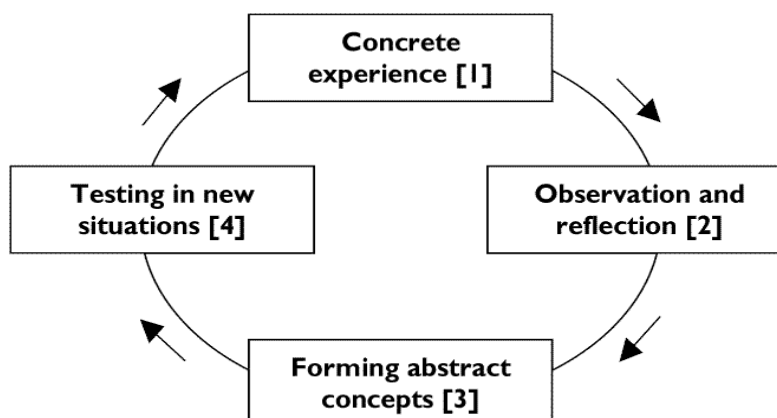
Parâmetros Educacionais	Ensino Tradicional	Aprendizagem vivencial
Orientação didática	Ensino	Aprendizagem
Personagem central	Educador	Educando
Conteúdos trabalhados	Do educador	Do educando
Envolvimento do educador	Alto	Baixo
Envolvimento do educando	Baixo	Alto
Atitude que orienta	Quero ensinar	Quero aprender
Técnica usual	Expositiva	Atividade em grupo
Tipo de aprendizagem	Cognitiva	Cognitiva, afetiva, cooperativa, atitudinal e comportamental
Áreas trabalhadas	Cérebro	Todo o indivíduo
Aplicação de conceitos	Teórica	Prática
Objetivos educacionais	Gerais e coletivos	Específicos e individualizados
Avaliados da aprendizagem	Educador	Educando
Andamento da aula	Estímulo do educador	Motivos do educando
Ambiente criado	Competitivo	Competitivo e cooperativo

Fonte: adaptado de Sauaia, 1995.

A aprendizagem atual consiste na necessidade de relacionar processos que agreguem conhecimento, aperfeiçoamento de habilidades e provoquem mudanças de atitudes nos alunos de ensino superior.

Um dos mais importantes estudos sobre aprendizagem vivencial pode ser creditado a Kolb e Frita (1995) que desenvolveram o famoso modelo de aprendizagem experimental: experiência concreta, observação e reflexão, formação de conceitos abstratos e teste em situações novas, mostrada pela figura 2, a seguir.

Figura 2: Modelo de aprendizagem experimental.



Fonte: Kolb, D. A.; Fry, R., 1975.

Neste esquema, o processo de aprendizagem pode se iniciar em qualquer fase, desde que haja um processo contínuo no desenvolvimento do aprendiz.

Ao mesmo tempo, este processo de aprendizagem pode ser delineado sob a ótica da diferenciação de objetivos em relação ao tipo de treinamento a ser aplicado. Portanto, treinar é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem.

Dessa maneira, faz-se necessário o uso da ferramenta de jogo de empresas para o aperfeiçoamento contínuo das habilidades técnicas e intelectuais, desenvolvimento de competências e atitudes. Sauaia (1995), na tabela 4, a seguir, redesenha os diversos objetivos educacionais realocando-os aos principais tipos de formação e treinamento.

Tabela 4 – Objetivos educacionais nos diferentes programas com Jogos de Empresas.

Programa	Objetivos Educacionais
Graduação	Recuperar uma visão sistêmica das organizações Incluir o ambiente econômico no foco gerencial Desenvolver espírito crítico nas decisões Estimular a transposição da aprendizagem
Pós-Graduação	Aplicar os conceitos de gestão em ambiente empresarial, tratados nas demais disciplinas do programa. Interagir com os demais participantes que desempenham diferentes papéis em sua vida profissional e atuam nos variados setores da economia
Treinamento Gerencial	Desenvolver, nos participantes, uma visão gerencial do ponto de vista do seu cliente Criar visão aplicada de administração mercadológica Criar visão sistêmica de uma organização
Desenvolvimento Gerencial	Despertar atenção para uma gestão estratégica Orientar para uma administração competitiva Formar uma visão sistêmica de uma organização

Fonte: adaptado de Sauaia, 1995.

Assim, Feuillet (1991) afirma que centrar nos objetivos educacionais do treinamento significa construir uma base a qual toda preparação do treinamento poderá depois se apoiar. A Unilever, empresa que atua nos mercados de higiene e beleza, alimentos e sorvetes, realizou um processo seletivo que reuniu dezesseis mil candidatos. E o método para avaliação foi justamente o de jogo de empresas (Marques, 2005).

Dessa maneira, os participantes do jogo de empresas conseguem, de maneira lúdica e efetiva, desenvolver uma capacidade sistêmica da organização e específica às suas necessidades de formação. Por meio do jogo, os estudantes podem vivenciar a dinâmica organizacional e a sua busca por resultados. Consiste, portanto, numa experiência prática antes da prática.

4. METODOLOGIA

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva, na forma de um estudo exploratório não probabilístico, em cento e cinquenta e três (153) alunos dos cursos de graduação em administração e de pós-graduação em gestão, nível *lato-sensu*, de três Instituições de Ensino Superior.

De acordo com Gil (2002), o trabalho de campo elaborado por meio de uma pesquisa exploratória não probabilística, tem como objetivo principal proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

A amostra de 153 alunos foi estabelecida por critérios que envolveram a disponibilidade do pesquisador (tempo e recursos financeiros) e que por questões geográficas de localização, como a proximidade, facilidade de acesso, entre outros.

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

Torna-se importante ressaltar que, neste estudo, o enfoque aplicado em 153 alunos de instituições diferentes evidencia as análises conceituais e práticas de cada situação apresentada em relação aos aspectos inerentes do processo de aplicação da ferramenta do jogo de empresas no processo de ensino e aprendizagem específico a elas. Esta constatação, entretanto, não invalida a sua relevância e a sua abrangência para a contribuição, ainda que limitada, para o enriquecimento do assunto.

4.1. Coleta de dados.

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

A. Pesquisa bibliográfica

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

B. Pesquisa descritiva de caráter exploratório

Realizada no segundo semestre do ano 2005, por meio do seguinte instrumento de coleta de dados:

- a) Questionário, aplicado em 153 alunos dos cursos de graduação e de pós-graduação, nível *lato-sensu*, contendo perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados propiciou uma maior compreensão da importância que a aplicação do jogo de empresas proporciona para o processo de aprendizagem dos participantes. Dessa maneira, os dados foram devidamente tabulados e reorganizados em três dimensões principais: o perfil dos entrevistados, a percepção dos entrevistados em relação ao desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes e em relação à aplicação do jogo de empresas no processo de ensino.

5.1 – Perfil dos Entrevistados

De acordo com os dados colhidos na pesquisa realizada com estudantes de graduação e de pós-graduação, obtêm-se as seguintes informações em relação ao seu perfil:

Quadro 1 – Perfil dos alunos de graduação

Questões	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Idade (anos)	21/ 25	26-30					31-35		Acima de 36		
Cargo que ocupa	Prop/dir.	Gerência/supervisão			Operac/auxiliar			Estag.	Não trab.		n/r
Renda individual	1sm	2sm		3sm		4sm	5s m	+5sm		n/r não possui	

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Quadro 2 – Perfil dos alunos de pós-graduação (lato sensu)

Questões	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Idade (anos)	21/25		26-30		31-35		Acima de 36		
Cargo que ocupa	Prop/dir.		Gerência/supervisão		Operac/auxiliar				n/r
Renda individual	1s m	2sm		3sm	4sm	5s m	+5sm	n/r	n / p

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Conforme as informações apresentadas nos quadros 1 e 2, relativos ao perfil dos pesquisados, nota-se que a maior parte dos alunos de graduação têm a idade entre 26 a 30 anos (60%), 22% compreende-se entre 31 a 35 anos, enquanto 14% acima de 36 anos. Ao mesmo tempo, as faixas de idade dos alunos de pós-graduação (*lato sensu*) pesquisados são apresentadas a seguir: 37% dos pesquisados correspondem a faixa de 21 a 25 anos, 24%, acima de 36 anos e, por fim, 22%, de 26 a 30 anos.

Em relação ao cargo atualmente ocupado pelos pesquisados, entre os graduandos, 37% são de nível operacional/auxiliar, 28% ocupam cargo de gerência/supervisão, 14% não trabalham e 9% são proprietários ou diretores. Já no curso de pós-graduação (*lato sensu*), 48% dos pesquisados são operacionais/auxiliares, 27% estão na gerência ou supervisão e 18% são proprietários ou diretores de empresa.

Na questão da faixa de renda individual, os percentuais relevantes os graduandos entrevistados foram: 26% recebem de 1 a 2 salários mínimos, 21%, recebem 3 salários mínimos e 12%, acima de 5 salários mínimos. Em contrapartida, os alunos pós-graduandos entrevistados apresentam os seguintes percentuais: 27%, recebem de 1 a 2 salários mínimos, 18%, recebem mais que 5 salários mínimos e 30%, recebem de 3 a 4 salários mínimos.

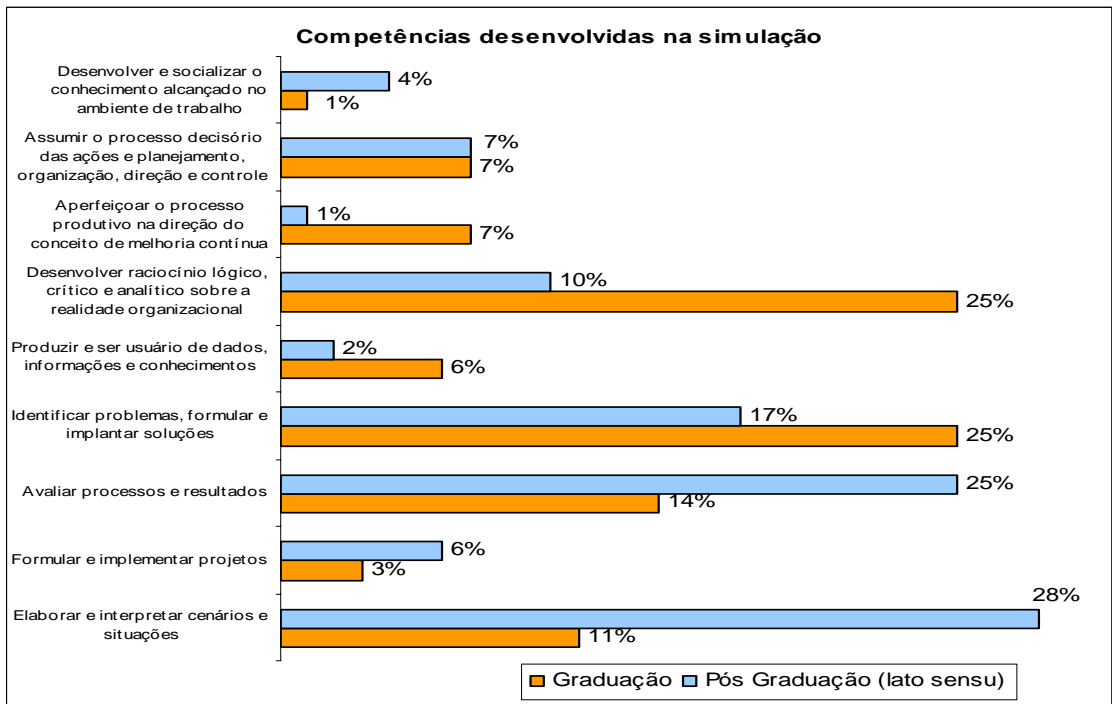
Com os dados apresentados, pode-se notar que o perfil predominante do público pesquisado é composto por pessoas que ocupam, apesar de estarem cursando pelo menos um curso de nível superior, cargos operacionais/auxiliares. Esta constatação permite inferir que a maioria das pessoas entrevistadas, apesar de estarem desenvolvendo funções meramente operacionais em suas empresas, elas estão procurando melhorar a sua qualificação profissional por meio de cursos de nível superior e de pós-graduação. Ao mesmo tempo, a presença destacada de pessoas que ocupam cargos gerenciais também pode ser considerada como um fator relevante para o processo de aprendizado a que o jogo de empresas se propõe.

Com isto, pode-se considerar este público como adequado para estar avaliando e participando de uma simulação por meio do jogo de empresas, pois a aplicação da ferramenta para este tipo de público, pode ser considerada como um dos fatores fundamentais na contribuição para o processo de formação qualificada destes indivíduos.

5.2 – Percepção dos entrevistados em relação ao desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes.

Nesta dimensão de análise, são apresentados os principais aspectos percebidos e valorizados pelos pesquisados, em relação aos benefícios que a aplicação do jogo de empresas pode proporcionar. Para isso, foram tratados três questões básicas relativas ao desenvolvimento profissional: a análise das competências, das habilidades e das atitudes.

Gráfico 1 – Competências Desenvolvidas na Simulação do Jogo de Empresas.

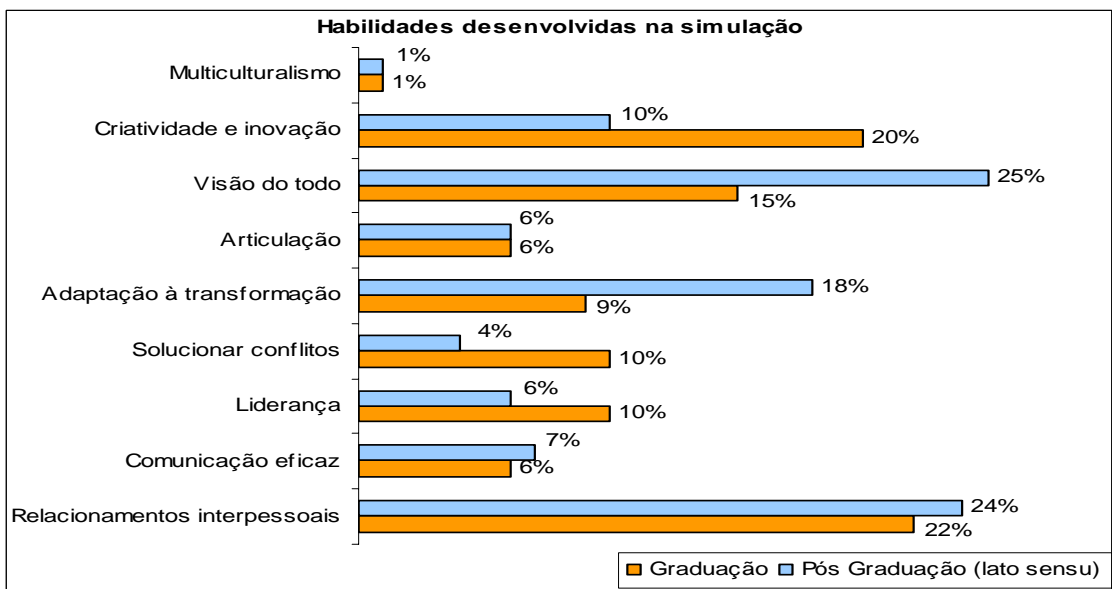


Fonte: pesquisa de campo, 2005.

No gráfico 1, em relação às competências desenvolvidas na simulação do jogo de empresas, as que se destacaram entre os graduandos foram: identificar problemas, formular e implantar soluções (25%), desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional (25%) e avaliar processos e resultados (14%). Por outro lado, os itens que se destacaram nos resultados dos entrevistados da pós-graduação são: elaborar e interpretar cenários e situações (28%), avaliar processos e resultados (25%) e identificar problemas, formular e implantar soluções (17%).

Estes dados indicam que os alunos perceberam um desenvolvimento de suas competências no sentido da análise e tomada de decisões por meio da simulação aplicada. Essas competências citadas fazem parte do espírito empreendedor que o aluno desenvolve. De acordo com Kolb e Fry (tratado na figura 2), treinar é ensinar, mudando o comportamento, proporcionando ao estudante novos conhecimentos e ajudando a tomar decisões mediante situações cotidianas.

Gráfico 2 - Habilidades Desenvolvidas na Simulação do Jogo de Empresas.

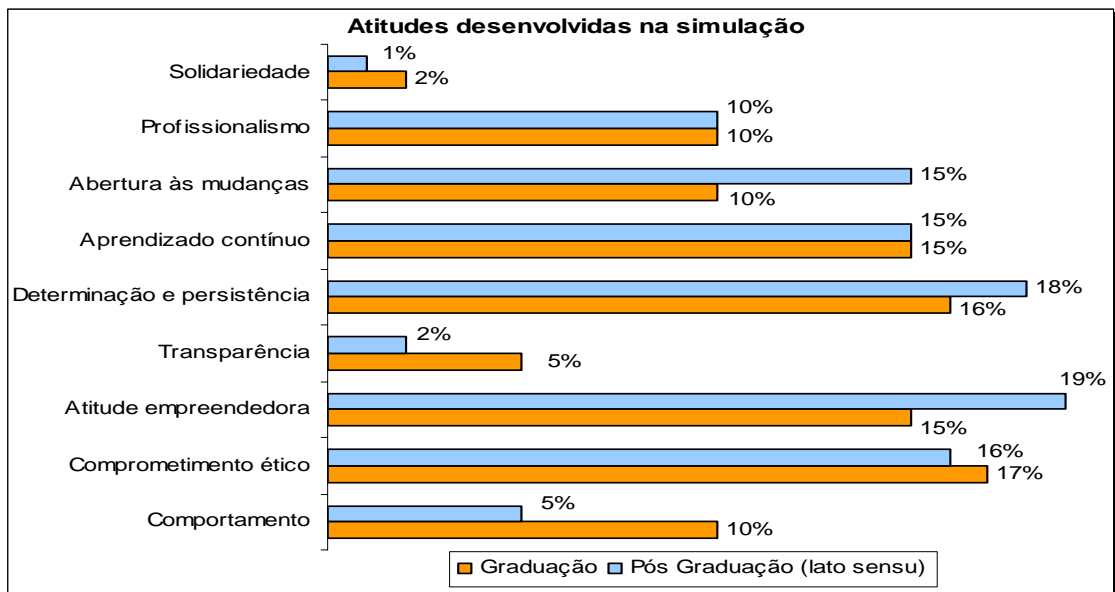


Fonte: pesquisa de campo, 2005.

Analisando o que o percentual das habilidades desenvolvidas a partir da simulação, pode-se comparar com o que foi relatado no tópico 3.3, em que os participantes têm a oportunidade de exercitar habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral e coletivo: sociabilidade, trabalho em equipe e bom senso. Também, conseguem de maneira lúdica e efetiva, juntar as principais teorias aprendidas e ter um entendimento geral por meio da prática.

Essa argumentação pode ser constatada por meio dos seguintes resultados: graduação: relacionamentos interpessoais (22%), criatividade e inovação (20%) e visão do todo (15%). Enquanto na pós-graduação: criatividade e inovação (25%), também relacionamento interpessoais (24%) e adaptação à transformação (18%).

Gráfico 3 – Atitudes desenvolvidas na Simulação do Jogo de Empresas.



Fonte: pesquisa de campo, 2005.

No gráfico 3, os resultados da pesquisa com estudantes de graduação são: comprometimento ético (17%), determinação e persistência (16%), atitude empreendedora e aprendizado contínuo com 15%. Listando os percentuais dos indicados pelos pós-graduandos, temos: atitude empreendedora (19%), determinação e persistência (18%) e comprometimento ético (16%).

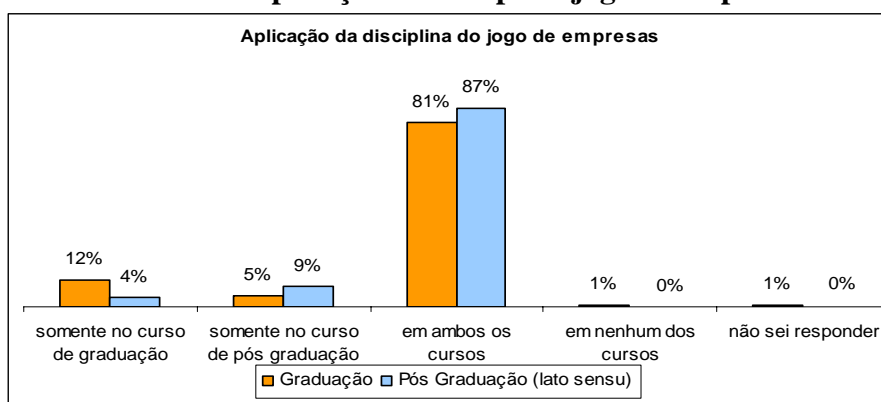
Com os dados apresentados, observa-se que tanto os alunos da graduação quanto aqueles que cursam a pós-graduação procuraram enfatizar a importância da visão empreendedora, persistência e do comportamento ético em sua atitude. Esta constatação é relevante, pois ela revela que a aplicação do jogo de empresas, apesar de constituir uma simulação e competição entre empresas com regras claras e definidas, instiga os participantes a desenvolverem uma postura ética, empreendedora com inovação e criatividade e com incessante busca por resultados motivada, muitas vezes, pela persistência nas ações e decisões.

Assim, nota-se que, a aplicação do jogo de empresas nos cursos de graduação e de pós-graduação (*lato sensu*), proporciona ao participante o aperfeiçoamento contínuo das habilidades técnicas e intelectuais, o desenvolvimento de competências e a adaptabilidade das atitudes e posturas às exigências do mercado.

5.3 – Percepção dos entrevistados em relação à aplicação do jogo de empresas no processo de ensino.

Esta dimensão de análise retrata, sob a ótica dos pesquisados, a importância da aplicação do jogo de empresas para a sua formação profissional. Por meio dos resultados alcançados, verifica-se que o jogo de empresas pode ser considerado como uma importante ferramenta de apoio ao processo de aprendizagem gerencial e que a sua aplicação é aprovada e valorizada pela maioria dos participantes.

Gráfico 4 – Aplicação da disciplina jogo de empresas.



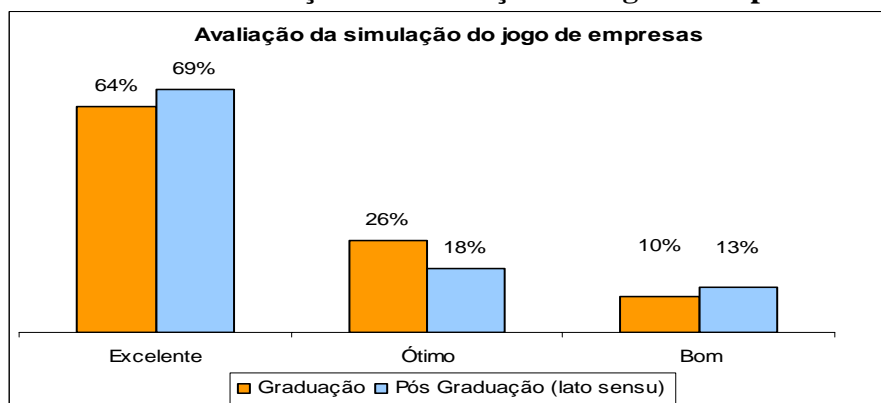
Fonte: pesquisa de campo, 2005.

Observando o gráfico 4, nota-se que a maioria dos entrevistados no curso de Graduação e no curso de Pós Graduação (*lato sensu*), indicaram que a disciplina de jogo de empresas deve ser aplicada em ambos os cursos. Essa afirmação é demonstrada por meio dos percentuais: 81%, dos graduandos e 87%, dos pós-graduandos indicaram esta opção. Infere-se assim a importância desta ferramenta como uma disciplina motivadora e incentivadora de ser aplicada tanto em nível de graduação quanto em nível de pós-graduação.

Neste momento, é importante destacar que se trata de uma prática inovadora de ensino e, por esta razão, é mais fácil conquistar e motivar jovens universitários de maneira prazerosa (lúdica) de jogar, tornando-se assim um ensino divertido e proveitoso.

Sendo assim, o jogo de empresas atende a algumas prerrogativas previstas nas novas Diretrizes Curriculares Nacionais do MEC, tratadas anteriormente no item 3.4 e que descrevem a necessidade das instituições de ensino desenvolverem e aplicarem novos modelos de práticas de ensino que possam ser consideradas inovadoras.

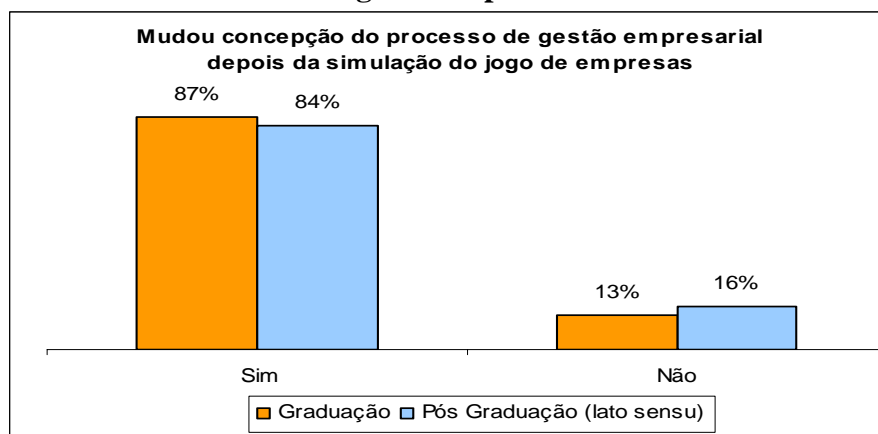
Gráfico 5 - Avaliação da Simulação do Jogo de Empresas.



Fonte: pesquisa de campo, 2005.

Corroborando as informações colhidas no gráfico 4, os dados do gráfico 5 informam que a grande maioria dos entrevistados (90% para os graduandos e 87% dos pós-graduandos) avaliaram a experiência em participar de uma simulação de jogo de empresas como excelente e ótimo. Em contrapartida, nenhum dos respondentes dos dois grupos, considerou que a simulação foi ruim ou péssima. Dessa maneira, é importante destacar que os resultados apresentados neste gráfico, comprovam o que Kolbi (1975) e Montessori (citado por Cambi, 1999) ao defenderem a concepção do ensino ativo, tendo como objetivo fundamental priorizar a ação, o aprendizado prazeroso, ou melhor, o contato com a presença vivencial e experimental dos participantes.

Gráfico 6 – Mudança da Concepção sobre a Gestão das Empresas após a Simulação do Jogo de Empresas.



Fonte: pesquisa de campo, 2005.

Nota-se no gráfico 6, o poder influenciador de mudança de concepções gerenciais que o jogo proporciona, pois a maioria dos alunos entrevistados declararam ter mudado a sua concepção quanto a gestão de empresas após o contato com o jogo de empresas.

Do total de pesquisados, 87%, dos graduandos e 84%, dos pós-graduandos representam a faixa daqueles que mudaram a concepção em relação ao mundo empresarial, logo após ter participado da simulação do jogo de empresas.

Com os resultados apresentados nesta dimensão, pode-se inferir que a percepção que o estudante tem em relação à teoria não é a mesma quanto à prática, demonstrando que mediante a vivência experimentada no jogo de empresas, os participantes compreendem as funções organizacionais como um todo (visão sistêmica) em diversas situações que simulam a realidade empresarial.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do trabalho, procurou-se evidenciar a importância da utilização da metodologia dos jogos de empresas no processo de ensino-aprendizagem em alunos de curso de graduação em administração e de pós-graduação em gestão.

Com os resultados obtidos na pesquisa, observou-se que a aplicação da técnica do jogo de empresas pode também ser utilizada tanto em nível de graduação no desenvolvimento dos futuros profissionais para o mercado, quanto em nível de pós-graduação e formação de

executivos e gerentes de empresas, no auxílio de seu processo de aperfeiçoam sento e treinamento gerencial.

Gentry (1992) retrata que “enquanto as provas objetivas avaliam o ‘conteúdo memorizado’, o jogo de empresas avalia o desenvolvimento de uma estratégia –‘processo’”. Dessa maneira, o processo de aprendizado vivencial, experimentado na simulação do jogo de empresas nos cursos de graduação e de pós-graduação desenvolve diferentes conhecimentos apresentados na pesquisa: competências, habilidades e atitudes, que por sua vez, complementam as aulas expositivas tradicionais.

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

Esta constatação confirma a importância da aplicação da ferramenta do jogo de empresas no processo de aprendizagem gerencial. Além de servir como um importante instrumento de desenvolvimento de competências, habilidade e atitudes, ele serve também como um motivador e direcionador ao aprendizado sistêmico e contingencial das organizações empresariais.

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

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMBI, F. **História da Pedagogia**. São Paulo: Unesp, 1999.
- INEP. **Quadro de referência de desempenho: SÃO PAULO**. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/enc/resultados/porestados.htm>. Acessado em 09/11/2002.
- CARVALHO, A. V.. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988. 251p.
- CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Resolução nº 1, de 02 de fevereiro de 2004. **Diário Oficial da União**. Brasília, 04 mar. 2004. Seção 1, p. 11. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/cne/pdf/ces001.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2004.
- ELGOOD, C. **Handbook of management games**. 4.ed. Grower, 1988.
- FEUILLETTE, I. **RH O novo perfil do treinador – como preparar, conduzir e avaliar um processo de treinamento**. São Paulo: Nobel, 1991. 154p.
- GENTRY, J. W., STOLTMAN, J. J., CURTIS, W. W. (1992). What is it that we want students to learn: Process or Content?. **Developments In Business Simulation & Experiential Exercises** Volume Nineteen, 211, 1992.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KALLÁS, D. **A utilização de jogo de empresas no ensino de administração**. VI Semead – Universidade de São Paulo, 2003.
- KOLB, D. A. and FRY, R. **Toward an applied theory of experiential learning**. in Cooper (ed.) *Theories of Group Process*, London: John Wiley, 1975.
- LAUDON, K. C. e LAUDON, J. P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- LIMA, M. **Jogos de empresa e operações logísticas**. jul/ago. 2005. Disponível em: http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr-art-jogos_empresa.htm. Acesso em: 31/08/2005.
- MARQUES, R. **Empresas apostam em jogos para treinar funcionários**. Jul/ago. 2005. Disponível em: <http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=8166>. Acesso em: 31/08/2005.

- MARQUES F. P. e PESSOA, M.S.P. **Jogos de empresas: uma estratégia para o ensino de gestão e tomada de decisão.** 5º Congresso de Produção Científica - Universidade Metodista de São Paulo, 2000.
- MOREIRA, D. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. **Curso de didática do ensino da administração para Pós-Graduação,** mai.-ago. 2001.
- PIMENTA, S. G. e ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no ensino superior.** São Paulo: Cortez, 2002.
- SAUAIA, A. C. A., **Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: Contribuições para a Educação Gerencial.** São Paulo, FEA-USP, Tese de Doutorado, 1995.
- TANABE, M. **Jogos de Empresas.** São Paulo, FEA-USP, Dissertação de Mestrado, 1977.
- WILKERSON, L. e GIJSELAERS, W. H. **Bringing problem-based learning to higher education: theory and practice.** San Francisco: Jossey-Bass, 1996.