

JOGOS DE EMPRESA COMO FERRAMENTA DE TREINAMENTO E SELEÇÃO DE EXECUTIVOS E ACADÊMICOS.

BUSINESS GAMES AS A TRAINING TOOL AND A SELECTION TOOL FOR EXECUTIVES AND ACADEMIC STUDENTS

Adalberto Brandalize*

RESUMO: Esta pesquisa ressalta a história e a importância da utilização de jogos de empresas em programas de capacitação de executivos e acadêmicos. Proporcionando que estes realizem experiências e aprendam as conseqüências de suas decisões no futuro e em partes diferentes da organização. Evidencia os objetivos dos jogos de empresa, a metodologia, as fases, os tipos e o porquê usá-los. Os mitos que envolvem os jogos de empresa, como estruturar e aplicar. Como a Jogos de empresas preparam o executivo para atividades de planejamento e tomada de decisão, bem como a tendência das empresas em utilizá-los para atividades de planejamento, tomada de decisão e processos de seleção de novos colaboradores. Na área de treinamento e ensino um dos maiores desafios com relação ao ensino no campo da Administração está em como desenvolver aulas interessantes sobre o processo de gestão empresarial e negociação e uma grande vantagem é que a empresa pode treinar funcionários em todos os níveis, desde gerentes e diretores a *trainees* e estagiários.

PALAVRAS-CHAVE: Jogos de Empresa, Executivos, Acadêmicos, Treinamento.

ABSTRACT: This research shows the story and importance of business games in capacitation programs for executives and academic students, by allowing them to experiment and learn the consequences of their decisions in the future and in different parts of the company. It also demonstrates the aims of business games, the methodology used, the different stages and types of games and the reason why they should be used. The myths involving business games, and how to structure and apply them. How business games prepare the executive for planning activities and decision-making, as well as the trend of using them in companies for planning and decision-making activities, and processes of selection of new collaborators. In the area of training and teaching one of the biggest challenges concerning the teaching of Business

KEY WORDS: Business Games, Executives, Academic Students, Training.

* Mestre em Administração, Administrador, Professor de Administração na graduação e Pós-Graduação, Consultor Empresarial, Pesquisador e autor de artigos científicos, Executivo, Palestrante, Diretor Vice-Presidente da BPC-Brasil/Paraná-China.Câmara de Comércio, Indústria, Desenvolvimento e Cultura. BPI- Brasil/Paraná-Índia.Câmara de Comércio, Indústria, Desenvolvimento e Cultura. Ex: Coordenador de Estágio Supervisionado, Diretor Presidente do INDESPE-Instituto de Desenvolvimento Social Pesquisa e Ensino, autor de projetos de extensão, Coordenador Acadêmico de Pós-Graduação. Conciliador do Tribunal de Justiça do Est. Do Paraná. Orientador de trabalhos de conclusão a nível de graduação e pós-graduação.

Administration is how to plan interesting, motivating lessons about the process of business management and negotiation; a big advantage is that the company can train their employees in all levels, from managers and directors to trainees.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho busca desenvolver a temática dos jogos de empresa enfocando a sua validade como instrumento de treinamento e vivência empresarial, traduzindo-se na área de treinamento e ensino em um dos maiores desafios com relação ao campo da Administração que está em como desenvolver aulas e atividades interessantes sobre o processo de gestão empresarial.

Demonstra-se as formas de estruturação e aplicação dos jogos como ferramenta de treinamento e desenvolvimento do comprometimento e espírito de equipe de colaboradores num ambiente de trabalho ou processo de seleção de profissionais.

Enfatiza-se a utilização por áreas de Recursos Humanos-RH e empresas de treinamento e consultoria empresarial, sua utilização como simulação estratégica e os diversos objetivos que levam à aplicação desta ferramenta, as características e as formas de aplicação, os tipos e mitos em torno da técnica de jogos de empresa.

2. METODOLOGIA

Realizou-se a pesquisa bibliográfica em fontes primárias, buscando a coleta de dados em publicações adequadas e direcionadas de autores a cada abordagem no trabalho. A análise e a avaliação das informações pertinentes a situação em questão visando fundamentar as hipóteses. É oportuno citar:

Todas as pesquisas, independente de sua classificação (seja com base nos objetivos, procedimentos técnicos ou fontes de informação), supõem e exigem uma pesquisa bibliográfica prévia. Fato este que explica diversos objetivos de uma pesquisa desse tipo. (CRUZ; RIBEIRO, 2003, p.11)

Reproduz-se o citado por CERVO e BERVIAN:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema(1983, p. 55).

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Jogo de Empresas

Ganha força o reconhecimento da importância da utilização de jogos de empresas em programas de capacitação de executivos e acadêmicos. Os jogos de empresas preparam o executivo para atividades de planejamento e tomada de decisão.

Na área de treinamento e ensino um dos maiores desafios com relação ao ensino no campo da Administração está em como desenvolver atividades que se aproximem ao máximo da prática e ao mesmo tempo sejam interessantes e abordem o processo de gestão empresarial e negociação. Nesse sentido, faz-se uso de metodologias capazes de proporcionar aos alunos oportunidades de aprender o processo de gestão empresarial de forma individual e colegiada, de aprender como atuar de forma reativa e pró-ativa, de saber como elaborar um diagnóstico, bem como resolver problemas, resumindo: É um exercício que prepara o indivíduo para a vida empresarial.

A definição: “Jogo é uma atividade espontânea, realizada por mais de uma pessoa, regida por regras que determinam quem o vencerá. Nestas regras estão o tempo de duração, o que é permitido e proibido, valores das jogadas e indicadores sobre como terminar a partida”. (Gramigna, 1994, p. 4)

É um instrumento dos mais importantes na educação geral. Com sua aplicação as pessoas exercitam habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral, as principais são: autodisciplina, comprometimento, sociabilidade, efetividade, valores morais, espírito de equipe, bom senso, etc.

Dentre as metodologias aplicadas em treinamento ou no meio acadêmico, os jogos de empresas podem ser considerados uma excelente forma para apoiar os novos desafios no campo do ensino, haja vista que essa metodologia proporciona meios para que as pessoas possam aprender, por meio de atividades práticas, a lidar com problemas surgidos no processo de gestão empresarial.

Proporciona aos participantes a possibilidade de vivenciar várias situações que possibilitam a prática de conhecimentos adquiridos, a aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento de diversas habilidades técnicas e comportamentais. Entre os conhecimentos adquiridos, a compreensão da

importância da abordagem sistêmica para a melhoria do processo de gestão empresarial é constantemente citada pela maioria dos profissionais que participam de jogos, seja em cursos de graduação, especialização ou em cursos *incompany*.

Uma das principais vantagens é que nenhum outro método permite simular situações de decisão tão produtivas e com tamanha participação dos alunos ou treinandos. Geralmente, cria-se uma atmosfera estimulante e o aprendizado de muitos conceitos, que somente seria possível em espaços de tempo bem maiores.

Outra grande vantagem é que os jogos de empresas, ao reduzirem o tempo e o espaço das experiências, possibilitam que se identifiquem as conseqüências de nossas decisões no futuro e em partes diferentes da organização.

3.2 Empresas Apostam na Metodologia dos Jogos

De acordo com vivência no mercado de treinamento este autor tem observado que gestores de RH, em grande número, decidem optar pelo uso de jogos, envolvendo funcionários e aproveitando para descobrir como estes se portariam em situações que podem enfrentar no futuro.

Em seu artigo Renato Marques cita:

Ao mesmo tempo em que conquista jovens universitários, os jogos de empresa têm chamado a atenção de uma série de companhias, preocupadas com o treinamento de seus funcionários. Cientes das dificuldades de preparar seus colaboradores, gestores de RH optam por utilizar alternativas lúdicas que colocam o empregado de frente para a realidade que podem enfrentar em situações futuras na empresa - e ainda podem descobrir algum talento empreendedor encoberto por funções burocráticas.(MARQUES, 2005)

Talvez a maior vantagem na utilização de jogos de empresa é que a empresa pode treinar funcionários em todos os níveis, desde gerentes e diretores a *trainees* e estagiários. Voltando a citar Marques(2005):

O mais interessante é em relação ao desenvolvimento do quadro de funcionários. Além de você treinar e formar equipes de altos executivos, as empresas podem preparar também os *trainees*", diz a organizadora do Global Management Challenge, Márcia Placa. "Simular a direção de uma empresa é uma estratégia muito interessante, porque a pessoa tem a possibilidade de errar, o que na prática não existe.

A utilização de jogos tem conseguido mostrar a capacidade de o candidato encontrar soluções trabalhando efetivamente em equipe - uma vez que o

resultado do grupo depende do desempenho de cada um - e não apenas tentando se destacar dos demais.

Há alguns anos, por exemplo, a Unilever, empresa que atua nos mercados de Higiene e Beleza, Alimentos e Sorvetes, realizou um processo de seleção que reuniu 16.000 candidatos. O método escolhido foi exatamente o jogo de empresas. "Está crescendo o treinamento e desenvolvimento através dos jogos de empresas, bem como a seleção de *trainees*", diz o professor de Jogos de Empresas da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), Fabiano Rodrigues. As empresas começam a perceber que é um treinamento eficaz. É uma metodologia diferente em que o funcionário pratica a gestão." (MARQUES, 2005)

Nota-se pela citação e exemplo, anterior, que a utilização em grande escala é viável e traz apresenta algumas vantagens em relação a outros métodos.

3.3 Jogos como Simulação Estratégica

De acordo com Klein (1990), a simulação estratégica ganhou o meio acadêmico, e se avançou por vários campos, sendo caracterizada em 6 tipos:

1 - Preferência do aluno por jogo: Em uma pesquisa realizada por Grey (1973), estudantes relacionaram os jogos como o mais interessante instrumento de repasse de informações. Dauenes (1974) resumiu a popularidade do jogo "uma vez que um aluno foi desafiado pelo espírito competitivo da simulação as suas próprias ações e dos outros participantes servirá para expandir seu conhecimento e a compreensão da empresa como um todo".

2 - Jogo como uma ferramenta de pesquisa: Através dos anos, o número de estudos usando a simulação como um meio de pesquisa tem crescido constantemente (Klein, 1984). Um dos primeiros estudos e provavelmente o mais conhecido é baseado no problema do prisioneiro, onde se utilizou o jogo para examina o comportamento das mulheres contra os homens em situações de conflito.

3 - A percepção do aluno em ter eficácia: Os estudos realizados acerca da percepção dos alunos da eficácia do jogo geralmente apresenta resultados favoráveis. No estudo de Siggesc (1982), 92% dos alunos relataram a experiência da simulação como moderada ou mais alta em valor. Resultados similares foram encontrados por Anderson & Woodhouse (1984), Lill & Dopplet (1966). No Brasil, a empresa Soluções Empresariais, quantificou índices de aprendizado do jogo nos mesmo padrões americanos.

4 - *Correlação entre atuação e habilidade*: outro conjunto de estudos atenta para mostrar uma correlação entre a atuação na simulação e outro indicador de habilidade do estudante (média de pontos da série, etc..).

5 - *Interesse e Motivação*: Assuntos considerados importantes no processo pedagógico, vários pesquisadores encontraram que a satisfação do aluno era mais alta com a metodologia de simulação do que com leituras e casos de estudo.

6 - *Eficácia como arma de ensino*: Esta área representa a maior controvérsia dos jogos de simulação estratégica. Cita Marques(2005): "Vários pesquisadores, entre eles Wolfe (1985), atestam que muitos estudantes-usuários administram de acordo com defeitos e refutação da teoria de ensino. Os estudos mais importantes realizados foram de Sculli (1986) que apresenta uma estrutura para o projeto de jogos usando três sistemas: físico, financeiro e ambiente externo".

3.4 Metodologia Adequada

Os profissionais que se preparam para atuar como gestores em qualquer tipo de organização estão sujeitos a demandas que os desafiam de duas maneiras: a) adquirir conhecimentos técnicos para praticar a administração-ciência e seguir ampliando continuamente sua base de aprendizagem cognitiva; b) desenvolver habilidades técnicas e comportamentais no uso do conhecimento, praticar a administração-arte, interagir afetiva e emocionalmente com as pessoas do seu grupo de trabalho e criar um ambiente de satisfação. Nesse sentido, todas as demandas descritas podem ser supridas, de alguma forma, por meio da utilização de jogos de empresas.

Os Jogos de Empresa são instrumentos que desmistificam a complexidade do processo de ensino-aprendizagem, pois proporcionam prazer, alegria e entretenimento que predisõem à aceitação e cooperação, motivando o gosto por aprender através do lúdico, da vivência, do relato, do processamento e generalização dos resultados - aprender fazendo.

O jogo é uma atividade física ou mental, livres, envolvendo dois ou mais participantes, organizadas por meio de um conjunto de regras. Qualquer processo de desenvolvimento e/ou mudança de cultura é composto por fases distintas:

- Crença e o reconhecimento dos envolvidos de que é necessário mudar.
- Aquisição de habilidades necessárias à mudança.
- Vontade de mudar.
- Promoção da mudança individual.
- Intervenção ambiental.

3.5 Objetivos dos Jogos de Empresas

Relaciona-se a seguir os objetivos mais comuns para a utilização dos jogos de empresas:

1. *Treinamento*: desenvolver nos participantes a habilidade de tomar decisões através do exercício e experiências num ambiente simulado, tão parecido quanto possível ao ambiente no qual as mesmas terão que ser realmente desempenhadas.

2. *Didático*: transmitir conhecimentos específicos (conhecimentos, técnicas e instrumentos) do campo da Administração de Empresas de um modo prático e experimental.

3. *Pesquisa*: utilizar o cenário propiciado pelo jogo de empresas como um laboratório para: descobrir soluções para problemas empresariais; esclarecer e testar aspectos da Teoria Econômica; pesquisar aspectos da Teoria da Administração e investigar o comportamento individual e grupal em condições de tomada de decisões sob pressão de tempo e incerteza. Em recente pesquisa, Faria (2000: 90) identifica as três mais importantes áreas de pesquisa através deste mecanismo, determinadas através do número de publicações:

- a. Práticas que estimulam aumentos de performance;
- b. A efetividade dos jogos de empresas e
- c. O que jogos de empresas ensina.

3.5.1 Objetivos nos Diferentes Programas de Jogos de Empresas

Demonstra-se na reprodução do gráfico I, com as informações de Sauaia, os programas e os objetivos educacionais dos respectivos jogos:

Quadro I: Programas e os Objetivos Educacionais

| 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: Sauaia (1995,100)

3.6 Características dos Jogos

As características típicas dos jogos, tais como o divertimento, a alegria, a tensão e a fascinação que exerce, constituem-se pontos básicos que os

diferenciam de outras atividades. Estas características levaram os defensores de uma metodologia educacional e empresarial participativa a incluir os jogos no rol de instrumentos eficazes para a formação de gerentes e administradores, adaptando instrumentos já existentes, criando novos jogos e estabelecendo uma metodologia própria para a sua aplicação. As principais características são:

- Possibilidade de modelar a realidade da empresa;
- Atividades pertinentes à atividade a ser explorada.
- Papéis claros;
- Regras Claras;
- Condições para ser um jogo atrativo e envolvente.

3.7 Jogo de Empresas, Você já Participou?

Se sua resposta for negativa, você ainda pode participar desta forma de ensino diferente das aulas expositivas tradicionais.

Segundo Marques (2005): “Explicar um jogo de empresas é difícil para participantes iniciantes, só quem já vivenciou esta competição sabe dos conhecimentos que são necessários para se administrar uma empresa aliada à habilidade do trabalho em grupo”.

Estes jogos são simulações de ambientes empresariais, onde os participantes atuam como executivos, avaliando cenários hipotéticos de negócios e as conseqüências decorrentes de suas decisões tomadas.

Segundo Joseph Wolfe (University of Tulsa), apud Marques(2006):

Os jogos empresariais modernos são o resultado da fusão dos jogos de guerra, pesquisa operacional, teoria de educação e tecnologia computacional, em que o conhecimento é transmitido pela interação software-hardware-aluno, neste caso o professor é apenas um mediador do processo de ensino.

Marques afirma, tudo começou em 1955, quando foi desenvolvido um jogo computadorizado simulando a administração de materiais para a Força Aérea Norte-Americana. Em 1956, a American Management Association lançou o jogo adaptado para negócios considerado como o primeiro jogo de empresas e, em 1957, a Universidade de Washington adotou esse método de ensino em sala de aula.

No Brasil, os jogos iniciaram-se em 1962. Naquela época eram importados e processados nos Mainframe, usavam-se então os antigos cartões perfurados.

Os jogos, como ferramenta no ensino de gestão de empresas, têm um charme todo especial, no qual não há perdedores, quem participa ativamente da experiência é que obtém o conhecimento e torna efetivo o ensino, isto é, quem ganha realmente é quem aprende! Assim, esteja preparado, se você nunca participou, sua vez chegará em breve.

3.8 Por que Utilizar Jogos de Empresa

Para Gramigna (1994: 9), “além do aperfeiçoamento de habilidades técnicas, o jogo proporciona o aprimoramento das relações sociais entre as pessoas. As situações oferecidas modelam a realidade social e todos têm a oportunidade de vivenciar seu modelo comportamental e atitudinal”. Para atingir objetivos, os jogadores passam por um processo de comunicação intra e intergrupala, em que é exigido de todos usar habilidades como:

- Ouvir, processar, entender e repassar informações;
- Dar e receber feedback de forma efetiva;
- Discordar com cortesia, respeitando a opinião dos outros;
- Adotar posturas de cooperação;
- Ceder espaço para os colegas;
- Mudar de opinião; Tratar idéias conflitivas com flexibilidade e neutralidade.

3.9 Fases de um Jogo de Empresas

- Preparação: criação de um clima adequado, com um exercício, debate, ou mesmo alguma simulação. Esclarecimento do objetivo do jogo, como ele pode ajudar o curso, a atitude desejável, a atenção para certos comportamentos etc.
- Instruções: definição de papéis, definição do cenário e regras do jogo.

- Ensaio: em jogos complexos, faz-se uso de ensaios, para "aquecimento" do grupo.
- O jogo em si: o professor e eventuais coordenadores devem acompanhar o transcorrer do jogo, para observar pormenores da dinâmica para posterior discussão e para fornecer eventuais esclarecimentos aos participantes e monitorar o andamento do jogo.
- Análise do jogo: troca de percepções dos participantes sobre o que ocorreu, com comentários neutros do professor. Assegura envolvimento e assimilação.
- Generalizações: o grupo envolvido procura transpor a vivência do jogo para situações da vida real.
- Fecho e complementação: balanço geral do jogo pelo professor com um resumo das principais conclusões do grupo. A complementação a fornecer aos participantes é o material que venha a reforçar a aprendizagem recém obtida pelo grupo.

3.10 Como Funciona um Jogo de Empresa?

- Os cenários empresariais são montados em ambiente de laboratório, reproduzindo os desafios e problemas do dia-a-dia.
- O grupo é incentivado a montar seu modelo de organizacional, usando como recursos, sua experiência e realidade. Os resultados são analisados à luz dos procedimentos adotados pelas equipes.
- Durante o jogo, alguns grupos ou pessoas se destacam com resultados positivos, sobressaindo-se em aspectos, tais como: planejamento e organização favoráveis, alto nível de colaboração e comprometimento com resultados, atenção ao cliente, racionalização de processos, energia e motivação dos participantes, busca de informações e trabalho participativo, dentre outros.

- Estes aspectos são levantados após a realização de um jogo empresarial e servem de ponto de partida para analogias e comparações com a realidade na qual convivem os jogadores e de reflexão sobre seus modelos comportamentais e atitudinais.
- Há casos em que os vencedores chegam à conclusão que muitos dos procedimentos adotados no jogo poderiam ser implantados em suas empresas e não o são. Neste caso, são estimulados a detectar os motivos a elaborar planos de mudança que favoreçam a adoção de novos procedimentos.

3.11 Tipos de Jogos

Segundo GRAMIGNA (1994: 11), não há um referencial único para classificar os métodos de jogos de empresas. Para efeito didático, apresenta uma sugestão:

· *Jogos de comportamento*: são aqueles cujo tema central permite que se trabalhem temas voltados às habilidades comportamentais. Neles, o facilitador enfatiza questões como: cooperação, relacionamento inter e intragrupal, flexibilidade, cortesia, afetividade, confiança e autoconfiança, dentre outras. Os jogos de comportamento são aqueles que compõem os programas de Desenvolvimento Pessoal;

· *Jogos de Processo*: nos jogos de processo a ênfase maior é dada às habilidades técnicas. São preparados de tal forma que, para atingir seus objetivos, as equipes passam por processos simulados, como negociar, liderar grupos, montar estratégias, administrar finanças e outros;

· *Jogos de mercado*: reúnem as mesmas características dos jogos de processo, mas são direcionados para atividades que reproduzem situações de mercado, tais como concorrências, pesquisa de mercado, relação empresa-fornecedores, terceirização etc.; Sauer (1995: 56) apresenta um outro prisma de classificação dos jogos de empresas com base em um modelo de aprendizagem sugerido por Keys (1977):

· *Jogos sistêmicos*: são os que abordam a empresa como um todo, incluindo decisões na maioria das principais áreas organizacionais e que requerem

integração dessas funções com o acompanhamento do ambiente econômico e da flutuação da taxa de juros;

· *Jogos funcionais*: são os que focalizam a problemática de uma das grandes áreas funcionais da empresa como marketing, finanças, produção, operações, recursos humanos ou contabilidade. Mesmo havendo decisões oriundas de outras áreas de interesse secundário, o foco da aprendizagem se concentra apenas na área escolhida.

3.12 Mitos em Torno dos Jogos de Empresa

De acordo com GRAMIGNA (1994: 124) identifica 10 mitos em torno dos jogos e classifica-os como forças restritivas, que precisam ser desmistificadas:

1. *"Se brinco não aprendo"*: na realidade, aprende-se com mais facilidade quando se gosta do que faz e quando o ambiente favorece a espontaneidade e a brincadeira.

2. *"Jogos demandam muito tempo de planejamento"*: existem algumas ações preventivas que podem evitar tal desgaste.

3. *"Tenho medo de os treinando não entrarem no jogo"*: por maior que seja a resistência de um, o grupo o contamina e ele acabará se envolvendo nas atividades.

4. *"Não gosto de incentivar a competição, ela já é muito forte nas empresas"*: a competição existe nas pessoas. Camuflá-la não é a melhor maneira de superá-la.

5. *"O jogo torna as pessoas agressivas"*: o clima permissivo faz com que as pessoas se comportem de forma natural e expressem seus sentimentos reais, fato que no dia a dia têm de esconder para atender um padrão social de comportamento.

6. *"Com uma boa teoria, as pessoas aprendem mais"*: a teoria é importante e indispensável e pode ser mais bem compreendida quando combinada com situações práticas.

7. *"No jogo, não tenho controle da aprendizagem"*: é impossível controlar a aprendizagem de outra pessoa em qualquer situação.

8. *"Fico inseguro por não possuir referencial teórico sobre jogos"*: basta ao aplicador bom conhecimento sobre processos empresariais, experiência na condução de trabalhos vivenciais e segurança na metodologia de aplicação.

9. *"Não tenho habilidade criativa, logo não posso usar jogos"*: todas as pessoas têm potencial criativo, o qual só pode ser desenvolvido através da prática.

10. *"Adulto não gosta de atividades lúdicas"*: buscar a alegria e o prazer é inerente ao ser humano, independente de sua idade.

São utilizados em diferentes campos das empresas e da educação de adultos, tais como:

- treinamento de pessoal para o exercício de novas atividades;
- desenvolvimento de pessoal para um melhor desempenho de suas funções;
- avaliação do potencial para contratação e/ou promoção;
- criação e desenvolvimento de ações empresariais;
- tomada de decisões que envolvem participação grupal;

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa identificou que os jogos de empresas possibilitam que se realizem experiências e se aprendam as conseqüências de nossas decisões no futuro e em partes diferentes da organização

Ganha força o reconhecimento da importância da utilização de jogos de empresas em programas de capacitação de executivos e acadêmicos. Os jogos de empresas preparam o executivo para atividades de planejamento e tomada de decisão.

As empresas e instituições de ensino, cada vez de forma mais intensiva apostam na metodologia dos jogos, principalmente utilizando-os como simulações estratégicas devido a preferência do aluno ou treinando por jogo, sua utilização como uma ferramenta de pesquisa, e a fácil percepção do aluno/treinando na eficácia, correlação entre atuação e habilidade: interesse e motivação.

Desde que utilizada a metodologia adequadamente, sejam definidos de forma clara os objetivos dos Jogos, estes são uma importante ferramenta para atingirem objetivos quanto a: treinamento, didático e pesquisa. A utilização vem em

uma escala crescente, devido aos diversos tipos de jogos, os principais são: jogos de comportamento: jogos de Processo, jogos de mercado, jogos sistêmicos e jogos funcionais.

REFERÊNCIAS

- CERVO, Arnaldo L. & BERVIAN, Pedro A. *Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- COLLINS, James. *Empresas Feitas para Vencer-Good to Geart*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002
- COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar-Práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- COVEY, Stephen R. *O 8º Hábito - Da Eficácia à Grandeza*, Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.
- CRUZ, Carla & RIBEIRO, Uirá. *Metodologia Científica: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda, *Jogos de Empresa*, São Paulo, Makron Books, 1994.
- GROCCO, Luciano & GUTTMANN, Erik. *Consultoria Empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- KLEIN, Ronald D. & Fleck, Robert A.. *Simulation and Gaming*. Columbus: Sage Publications, 1990.
- CHARAN, Ram. *Crescimento e Lucro*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MARQUES, Renato. *Empresas apostam em jogos para treinar funcionários*. Disponível em <http://www.universia.com.br/html/materia/materia_ibgg.html>. Acessado em 11/08/07.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração-Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- TANABE, Mário, *Jogos de Empresas*, São Paulo, FEA-USP, Dissertação de Mestrado, 1977.

Recebido em: 04 de abril de 2008.

Aprovado em: 07 de abril de 2008.