

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

JOGOS DE EMPRESA: FERRAMENTAS PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

BUSINESS GAMES: TOOLS FOR IMPLEMENTING STRATEGY

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

José Mauro da Silva, Universidade do Norte Paulista, Brasil, jose.mauro@unorp.br

Gabriel Ferreira dos Santos Silva, Universidade de São Paulo, Brasil, gabriel8.silva@usp.br

Vanise Rafaela Zivieri Ralio, Universidade do Norte Paulista, Brasil, vanise.ralio@unorp.br

Resumo

O mundo dos negócios está cada vez mais globalizado e competitivo. Isso desafia as organizações a se adequarem nesse cenário e produzir resultados surpreendentes. Uma das formas de atingir o sucesso é observar o capital humano que se tem em mãos, transformá-lo em mão de obra competitiva. Isso pode ser feito através de treinamento e desenvolvimento. Jogos de empresa se postulam nessa condição, uma vez que proporciona todas as ferramentas para atingir níveis de resultados esperados, tanto no ambiente universitário como na organização. Além disso, pode ser utilizado para facilitar a execução do plano estratégico, por ser uma ferramenta de fácil assimilação, envolvente e com excelente aceitação pelo treinando-jogador, devendo ser praticada e colocada em prática pelos gestores sem medo de fracassar.

Palavras-chave: jogos de empresa, planejamento estratégico, administração

Abstract

The business world is increasingly globalized and competitive. This requires organizations to fit this scenario and produce amazing results. One way to achieve success is to observe human capital at hand, turning it into the hand of competitive work. This can be done through training and development. Business Games postulate this condition, since it provides all the tools to achieve expected levels of success both in the university and in organization. Moreover, it can be used to facilitate the implementation of the strategic plan, as a tool of assimilation easy, engaging and with great acceptance by player-training, and should be practiced and put into practice by managers without fear of failure.

Keywords: *business games, strategic planning, management*

1. INTRODUÇÃO

Toda empresa tem uma estratégia. Pequena ou grande, as empresas seguem uma linha, uma estratégia em suas decisões. Na medida em que a empresa vai crescendo, naturalmente, esse desempenho exige decisões de maior complexidade e um maior alinhamento as suas estratégias.

Uma das principais formas de refletir, avaliar, implementar e controlar as estratégias é através do planejamento. No entanto, um planejamento estratégico é mais comum nas grandes organizações, pois, suas operações mais complexas e os mercados competitivos requerem um posicionamento que dificilmente será atingindo sem um plano bem elaborado e definido, não derivado de ações aleatórias ou de políticas gerais, sem uma metodologia concreta.

Um dos problemas encontrado pelas organizações e principalmente as grandes corporações passam pela execução da estratégia. Seja um plano elaborado pela equipe internamente, ou por consultoria externa, a execução da estratégia ainda é uma barreira. Uma maneira para ter sucesso na execução da estratégia é a utilização dos jogos de empresa. Essa ferramenta permite a comunicação e assimilação do plano estratégico pelos colaboradores através da vivência, de forma lúdica, onde todos podem interagir e compreendê-la sem que tenha que executá-la de cima para baixo, de forma impositiva, dificultando a sua assimilação, execução e, principalmente, aderência.

Os jogos de empresa possuem didática e metodologia próprias que facilitam a assimilação da política ou do projeto. Há duas formas de executar uma estratégia ou projeto: uma pela via tradicional, do treinamento e desenvolvimento, por meio de palestras assistidas e a outra, através de jogos de empresa, que pode se dividir em: atividade humana, dinâmica e vivencial onde se vivencia a realidade organizacional, o cotidiano da empresa, no qual as pessoas exercitam habilidade; atividade virtual que ocorre em um ambiente empresarial virtual por meio da simulação computadorizada.

Este artigo tem como objetivo geral alçar os jogos de empresa à condição de ferramenta estratégica imprescindível ao administrador, por meio do qual poderá desenvolver e reter talentos na organização, visto que é uma ferramenta gerencial de aplicação simples que poderá surpreender a todos, dado seu caráter lúdico de fácil aceitação pelos colaboradores, pois permite que interajam concretamente na construção dos jogos, das atividades, ao invés de ficarem assistindo passivamente a palestras e filmes.

O objetivo específico é contar com essa ferramenta para minimizar os bloqueios durante o processo de execução da mudança, uma vez que como ferramenta gerencial, jogos de empresa poderão ser utilizados de forma estratégica para disseminar a cultura da empresa, política, desafios, metas e estratégias, sobretudo aquelas definidas no plano estratégico. Jogos de empresa se qualificam como instrumento gerencial eficaz para disseminação da estratégia na organização aos seus colaboradores de forma a minimizar os bloqueios criados durante a execução do plano estratégico.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O método vivencial é a principal característica dos jogos de empresa. Dessa forma, a construção desse artigo baseia-se em três pilares: método vivencial, através das experiências e vivências acumuladas na vida profissional; nas atividades e vivencia na disciplina de jogos de empresa do curso de administração, da Universidade do Norte Paulista (UNORP); e, por fim, a pesquisa bibliográfica, que tem por finalidade dar mais solidez ao estudo de um tema que deve ser vivenciado para sentir a profundidade do assunto, mas que encontra nas fontes bibliográficas o seu devido assentamento, uma vez que, conforme Gil (1991, p. 42) “as pesquisas bibliográficas seriam aquelas desenvolvidas a partir da contribuição dos diversos autores a cerca de determinado assunto”.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Processos Administrativos

Administrar é uma arte. Administrar satisfazendo a empresa e as pessoas torna a atividade bem mais desafiadora. Isso porque há vários perfis de administrador além de que os subordinados desenvolvem todo tipo de reação em razão das situações cotidianas a que estão submetidos, tanto na vida pessoal como na profissional.

Drucker (1981) define “administração” como uma entidade única da sociedade industrial, onde o administrador é um elemento dinâmico e vital de toda e qualquer empresa.

Além dos aspectos econômicos, a última função da administração é administrar o trabalho e os trabalhadores (...) isso significa organizar o trabalho de modo a torná-lo o mais adequado possível a seres humanos e organizar as pessoas de modo a fazê-las trabalhar da maneira mais produtiva e eficaz possível. (Drucker, 1981, p. 14)

Maximiano (2011, p. 6) define administração como “processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recurso. O processo administrativo abrange cinco tipos de decisões ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”. Para Chiavenato (2001, p. 28) “a administração constitui uma importante atividade em nossa sociedade pluralista que se baseia no esforço cooperativo das pessoas por meio das organizações”.

Para sintetizar a função do administrador, Drucker (1981) define cinco ações que envolvem: estabelecer objetivos, organizar, motivar e comunicar, avaliar e desenvolver as pessoas. Sua habilidade mais importante é que com informações em mãos, ele “motiva, orienta, organiza para que realizem o seu próprio trabalho (...) seu instrumento, seu único instrumento, para realizar tudo isso é a palavra escrita ou oral e a linguagem dos números” (Drucker, 1981, p. 327).

Dessa forma, administrar decorre de muitas ações do administrador com vistas a satisfazer a organização, seus acionistas e as pessoas que a dirigem. A liderança deve ser nesse caso uma ferramenta de auxílio ao administrador, que pode se tornar na razão de ser e essência de sua existência na organização. No entanto, administrar o ser humano pode não satisfazer nem a organização nem aos liderados, isso porque, conforme Rodrigues (1998, p. 20), “o ser humano, além de imprevisível, é também singular, pois, cada um, dependendo do seu grau de instrução, tem comportamento diferente, o que por vezes impede uma empresa de atingir o objetivo desejado, conforme o planejado”.

Para Drucker (1981) o principal recurso do administrador é “gente”, o que significa formá-lo, fator que determinará o rumo desse recurso, assim, como também determina o rumo do próprio administrador. Isso porque, ao formar pessoas, o administrador forma a si próprio. Esse é o papel do administrador: formar pessoas, obter resultados para a organização através das pessoas, que é a essência da liderança.

3.2 Processo de Planejamento Estratégico

Desde a Revolução industrial, o mundo dos negócios tem sido objeto de todo o tipo de estudo e, por isso, tem sofrido uma profunda transformação, de modo que a premissa baseada na escola científica em Taylor e Fayol, bases da administração, tem sido o pano de fundo para essa transformação avassaladora, sobretudo a preconizada na definição de administração da

era digital em Maximiano (2011) e na abordagem mais recente da importância do capital humano para melhora dos resultados definidos no plano macroestratégico.

Qualquer atividade que realizamos tem sempre um planejamento para que se tenha o resultado desejado, seja para uma viagem, um vestibular, um concurso, há sempre um planejamento prévio, tanto na vida particular, como também nas organizações. Toda a ação de uma organização requer um planejamento. Nada deve ser feito sem que seja planejado previamente.

O conceito de planejamento definido por Oliveira (1991, p. 20) como sendo “oum processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organizaçã”. Não deve, portanto, ser confundido com previsão, projeção, resolução de problemas ou plano.

De acordo com Drucker (1981), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras das decisões presentes. Assim, os princípios gerais de planejamento seguem o que Oliveira (1991, p. 23) define como aqueles aos quais o administrador deve estar atento, sendo, portanto, resumido em quatro princípios: “o princípio da contribuição aos objetivos, o princípio da procedência do planejamento, o princípio da maior penetração e abrangência e o princípio da maior eficiência, eficácia e objetividade”. A partir desses princípios, a organização deve ter um controle que permite caminhar para uma condição que os administradores definem como eficiência, eficácia e efetividade.

Quando saímos do princípio de planejamento da vida pessoal e entramos para o ambiente organizacional, esse conceito recebe um complemento, isto é, um predicativo do objeto. Sendo assim, esse conceito de planejamento será acrescido do termo “estratégico”. Portanto, no ambiente organizacional, o que vale mesmo é o “Planejamento Estratégico”.

Maximiano (2011, p. 329) define estratégia como sendo uma “seleção dos meios para realizar objetivos. O conceito de estratégia nasceu das situações de guerra, jogos e negócios”.

Ainda de acordo com Maximiano (2011),

Estratégia é uma palavra herdada dos gregos, que usam para designar a arte dos generais. Strategos eram os generais, os comandantes supremos escolhidos para planejar e fazer a guerra na Grécia antiga. A estratégia era o plano que os generais faziam para derrotar o inimigo. De acordo com Aristóteles, o objetivo da estratégia é a vitória. (Maximiano, 2011, p. 330)

Oliveira (2011) pontua o seguinte sobre a estratégia:

Ansoff (1977, p. 87) apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: “É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”. O significado dessa frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive no caso das empresas. (Oliveira, 2011, p. 181)

A estratégia torna a empresa muito mais competente dentro desse ambiente retratado pela estratégia de guerra e de concorrência. A estratégia é a essência do planejamento estratégico. Assim, aquele planejamento de outrora, agora, segundo Oliveira (1991) traduz-se atualmente em três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. Mas aquele nos interessa nesse trabalho é o estratégico.

Em relação ao planejamento estratégico, nos remetemos ao conceito de de Vasconcelos Filho & Pagnoncelli (2003, p. 30) que define como resultado de uma metodologia e nos conduz ao conceito de uma macroestratégia, liderado pela definição do negócio, da missão, dos princípios, da análise do ambiente, da visão, dos objetivos e da definição das estratégias competitivas. Aqui estamos falando do planejamento estratégico da organização. Aquilo que define o rumo, as diretrizes da empresa o que ela quer ser e aonde quer chegar a médio e longo prazo, envolvendo a alocação dos recursos produtivos e formação ao capital humano.

Segundo Maximiano (2011) e Chiavenato (2001) a partir dos anos 60, o planejamento estratégico emergiu no mundo dos negócios como estratégia corporativa simbolizada pela sigla de SWOT – composta por *Strengths* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) – que se tornou o símbolo básico para o planejamento estratégico, o qual traduz suas diretrizes.

Nesse sentido, o planejamento estratégico é, para Maximiano (2011, p. 332-333) um processo que envolve três fases: o planejamento, a implementação e o acompanhamento e avaliação. O Planejamento Estratégico envolve um procedimento interno da empresa de conhecer, em sua essência, os mínimos detalhes, a partir dos quais se elaborará a estratégia. Dessa forma, o processo de planejamento estratégico, deve seguir o seguinte processo:

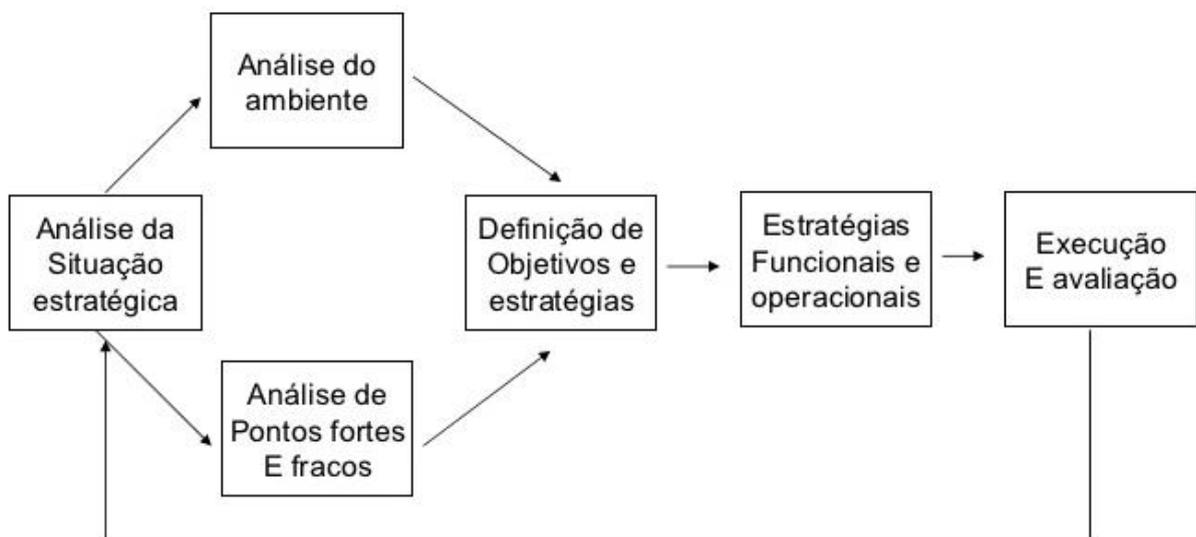


Figura 1 – Processo de Planejamento Estratégico – Fonte: Maximiniano, 2011, p. 333

Um bom diagnóstico deve-se levar em conta, segundo Maximiano (2011, p. 333) e conforme a Figura 1 nos mostra, a análise da situação estratégica presente na organização, na análise do ambiente, análise interna e a definição do plano estratégico. Um bom plano estratégico deve representar a missão, os objetivos e as estratégias. Por mais preciosa e completa que seja a estratégia, baseada no levantamento interno, através de um diagnóstico, após a definição da estratégia, um desafio que se tem é a execução. Colocar em prática uma estratégia é um grande desafio.

3.3 Processo de Planejamento Estratégico

A execução de um plano estratégico é o grande desafio das organizações e o sucesso pode render bons dividendos ao *Chief Executive Officer* (CEO), como até numa demissão caso os resultados não apareçam ou que a execução não seja totalmente concretizada.

Para implementar um plano estratégico há algumas dicas e restrições que se levadas em conta, podem minimizar os riscos durante seu processo de execução. Oliveira (1991, p. 226) aponta três dicas para facilitar esse processo, sendo a) que o planejamento estratégico não seja um instrumento para resolver todos os problemas da empresa, b) que o planejamento estratégico da empresa efetivamente seja um “planejamento estratégico” e c) que o planejamento estratégico seja adequadamente utilizado pela empresa. Por outro lado, podem ocorrer falhas durante a montagem do plano.

Neste caso, Oliveira (1991) aponta ainda três tipos de falhas que podem ocorrer:

- I) Falhas durante o início da elaboração do planejamento estratégico: a) estruturação inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico na empresa; b) ignorância da efetiva importância e significado do planejamento estratégico para a empresa; c) não preparação do terreno para o planejamento estratégico na empresa e d) desconsideração da realidade da empresa.
- II) Falhas durante a elaboração do planejamento estratégico: a) desconhecimento de conceitos básicos inerentes ao planejamento estratégico; b) inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos; c) defeitos na elaboração do planejamento estratégico; d) baixa credibilidade ao planejamento estratégico.
- III) Falhas durante a implementação do planejamento estratégico: a) inadequação no sistema de controle e avaliação e b) interação com os funcionários da empresa. (Oliveira, 1991, p. 230-256)

Sobre o processo de execução de uma estratégia Bossidy & Charan (2002) aborda esse processo como uma variável dependente do fator disciplina, ausente nos negócios, razão pela qual uma estratégia poderá dar em nada, em consonância com as falhas apontadas acima.

Conforme Bossidy & Charan,

os líderes das empresas estão começando a estabelecer a relação entre execução e resultados. Depois que o conselho da Compaq demitiu Pfeiffer, o presidente do conselho e fundador da empresa, Ben Rosen, esforçou-se em dizer que a estratégia da empresa era boa. A mudança, ele disse seria “na execução. Nossos planos são acelerar o processo de tomada de decisão e tornar a empresa mais eficiente”. Quando o

conselho da Lucent demitiu o CEO Richard McGinn em outubro de 2000, seu substituto, Henry Schacht, explicou: “Nossos problemas são a execução e foco”. (Bossidy & Charan, 2002, p. 27-28)

Segundo Bossidy & Charan (2002, p. 28-30) há três pontos que são os elementos chave para entender a execução: “a) execução é uma disciplina e parte integrante da estratégia, b) execução é o principal trabalho do líder da empresa e c) execução deve ser um elemento chave de uma organização”. Portanto, a execução de uma estratégia baseia-se em três pontos chave “a) o processo de pessoal, b) o processo de estratégia e c) o processo de operação”.

O envolvimento e o compromisso dos colaboradores devem ser a meta principal dos gestores na elaboração da estratégia, seu compartilhamento com os times, a forma de vender essa nova visão aos colaboradores deve ser muito bem trabalhada para se ter esse compromisso. Uma vez que se estabelecerão novos caminhos para o crescimento mercadológico e desenvolvimento organizacional, novos processos, produtos e serviços deverão ser desenvolvidos e o envolvimento de todos, do presidente ao faxineiro, é fundamental, além é claro do pleno conhecimento da nova estratégia.

Ainda de acordo com Bossidy & Charan (2002, p. 28-30),

a execução é um processo sistemático de discussão dos comos e quês, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução (...) isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar estratégia a operações e às pessoas que vão implementá-las, sincronizando essas pessoas e suas várias disciplinas e atrelando incentivos resultados. (Bossidy & Charan, 2002, p. 29)

Isso nos leva a crer que uma estratégia por melhor que seja, depende para sua implementação e execução das pessoas, o que rechaça a importância dos jogos de empresas como ferramenta ideal para passar a mensagem das novas diretrizes e metas aos colaboradores. Elevando dessa forma a importância do papel do capital humano na empresa e que este é quem realmente fará acontecer, tendo em suas mãos o papel de executor máximo das estratégias empresariais, mesmo que tenha sido desenvolvida por terceiros.

3.4 Surgimento dos Jogos de Empresa

Dentro do ambiente organizacional, há várias formas de executar uma política organizacional e desenvolver o capital humano da empresa. Como gente é o elemento principal do administrador, o treinamento é uma das formas utilizadas mais eficazes. A utilização de jogos de empresas torna-se um elemento chave nessa missão e tem crescido como ferramenta nos treinamentos. Também se observa uma crescente alocação de jogos de empresas no currículo nacional dos cursos de graduação em administração, o que tem levado ao conhecimento maior desse tema. Embora esse crescimento tenha sido feito no caminho inverso, ou seja, do ambiente organizacional para a universidade. Mas, nos dias atuais, os jogos de empresa têm sido praticados nas universidades e retornado para o ambiente organizacional como elemento que agrega valor ao dinamizar os treinamentos.

O surgimento dos jogos de empresas tem como premissa básica, conforme Gusmão (1996), da conduta humana por estar dominada pelo “espírito de equipe”, conforme segue:

A conduta humana está dominada pelo “espírito de equipe”, pois, o homem é um ser gregário enquanto pertencente a grupos ou enquanto “ator” de papéis sociais (...) utilizando os jogos podemos catalisar sentimentos de forma a obtermos de nossos treinando novas condutas. Como nossos treinamentos são atitudinais, seus conteúdos é que facilitam ou não estas mudanças. (Gusmão, 1996 p. 12-13)

A aplicação de um jogo visa desenvolver processos de aprendizagem em adultos, como um fator que facilite a aprendizagem ou o faça obter em maior grau.

Gusmão (1996, p. 14) aborda essa temática partindo dos primeiros estudos de jogos e dinâmicas originados em 1945, por Kurt Lewin, que realizou, em Harvard, o trabalho denominado de “Grupo de Aprendizagem”, onde introduziu o termo “Dinâmica de Grupo”. Sua experiência teve início com o chamado T-Group (grupo de treinamento).

Essa experiência abrange dois conjuntos: os fenômenos psicossociais e leis naturais baseados em propostas teóricas como a) Lewin – observações de grupo; b) Moreno-Psicodrama – aquecimento e dramatização; c) Piaget-condições de pensar operativamente-discussão e d) Scanlan-Grupos empresa.

Em relação ao grupo empresa, nosso objeto de estudo, a formação de grupos se dá em função da divisão do trabalho. Conforme Gusmão (1996, p. 14-15) a empresa é um grande laboratório comportamental. Portanto, os grupos sofrem mudanças a todo o momento. Em relação aos grupos que se formam em empresas, são várias as dinâmicas que podem ser aplicadas a esses grupos em função do tipo de objetivo e dos resultados que se deseja alcançar.

Em relação ao uso dos jogos em treinamentos, segundo Gusmão (1996, p. 33) “os jogos em treinamentos fazem com que os participantes tomem decisões e sofram suas consequências, enfrentem situações resultantes de suas decisões.” Nesse caso, o jogo se diferencia do treinamento por suas características específicas que veremos em tipos de jogos.

Elgood (1987) aborda os jogos como uma ferramenta-treinamento, isto é, jogos de treinamento. Nesse sentido, o jogo tem uma espécie de decisão-resultado com a finalidade de criar oportunidade de aprender.

Kanaane & Ortigoso (2001) analisam o uso dos jogos como uma ferramenta que pode alavancar o processo educacional e treinamento na organização, pois:

o grande desafio concentra-se em educar cada vez mais os colaboradores, com foco nas demandas e necessidades atuais, capacitando-os para utilizar a tecnologia da informação como ferramenta estratégica para o processo decisório em todas as esferas organizacionais”. Nesse sentido, onde o mundo do trabalho atravessa por profundas modificações os treinamentos devem seguir uma nova visão na definição das estratégias de treinamentos e desenvolvimento deve obedecer as seguintes

características: a) individualidade, b) organicidade, c) flexibilidade, d) praticidade, e) capacidade de motivar-se, f) análise de indicadores, g) proatividade ao lidar com o desafio e h) ênfase a comunicação. (Kanaane & Ortigoso, 2001, p. 62)

Assim, conforme Kanaane & Ortigoso (2001),

Donald Kirkpatrick, citado no artigo de Hugo Nisembaum (2000), foi um dos pioneiros na elaboração de sistemas de avaliação de treinamento. O foco principal de sua abordagem é o resultado do treinamento. Para isso, destacou quatro níveis de avaliação: a) 1º nível: reação; b) 2º nível: aprendizado; c) 3º nível: comportamento; e d) 4º nível: impacto na organização. (Kanaane & Ortigoso, 2001, p. 76)

Há um novo paradigma em treinamento e desenvolvimento do capital humano na organização que se encontra dentro do binômio “educação e treinamento” de forma decisiva, como resposta aos desafios do mundo globalizado, onde as várias formas de treinamentos, das mais tradicionais às mais modernas como jogos, vivências ao ar livre, estratégias radicais e inovadoras, devem estar vinculadas a resultados a serem alcançados a curto, médio e longo prazo. O surgimento dos jogos grupais como ferramenta para facilitar a condução de equipes no aprimoramento da educação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano na busca de melhores performances de desenvolvimento profissional, organizacional e pessoal resulta em última análise no desenvolvimento de talentos humanos (Kanaane & Ortigoso, 2001).

Por fim, de acordo com Kanaane & Ortigoso (2001),

A utilização dos jogos e das simulações como instrumentos de aprendizagem teve seu incremento nos estados Unidos, na década de 50, com finalidade de treinar executivos da área financeira. Devido aos resultados positivos, seu uso estendeu-se a outras áreas, chegando ao Brasil com maior ênfase na década de 80. (Kanaane & Ortigoso, 2001, p. 94)

Gramigna (2007) postula a identificação dos jogos como uma atividade inerente à vida humana, que o acompanha desde os primórdios da história da humanidade “quando o homem ainda não sabia falar, fazia uso do jogo de gestos e dos sons para comunicar-se, ao descobrir a fala, teve início o jogo de palavras – talvez tenha sido este o primeiro jogo consciente” (Gramigna, 2007, p. 01). Nesse sentido infere que a capacidade e habilidade humana são competências que provêm do jogo, cujo poder seria tão grande que não tenha sido explicado por nenhuma ciência à fascinação que ele exerce sobre as pessoas.

Assim, a utilização de jogos simulados como instrumentos de aprendizagem teve início nos anos 50, nos Estados Unidos, para treinar executivos da área financeira, chegando ao Brasil, posteriormente nos anos 80, conforme segue:

Os primeiros jogos que surgiram no Brasil eram traduzidos, e os modelos, importados. Atualmente, já temos equipes de profissionais e consultores que desenvolvem simuladores retratando com fidedignidade nossas principais situações empresariais. Esses jogos constituem importantes instrumentos que atuam em programas específicos das áreas educacional e empresarial. (Gramigna, 2007, p. 2)

O surgimento dos jogos de empresa tem sido uma importante ferramenta de auxílio para a execução do aprimoramento da cultura no ambiente organizacional.

3.5 Tipos de jogos de empresas

Os jogos, no formato apresentado por Gramigna (2007), englobam uma fase anterior ao ambiente organizacional, que é o jogo relacionado àquelas atividades de infância, das brincadeiras, no sentido definido na teoria de Piaget, que definia a infância como etapa imaginativa e criativa por excelência. Além disso, também relaciona à existência humana, como o jogo do caminhar, jogo dos sentidos, jogos corporais, jogos das cores, jogo do olhar dos namorados, como uma atividade que faz parte de nossa vida. Em relação ao ambiente organizacional, aponta os seguintes tipos e classificação de jogos, também em função de uma escassez de bibliografia a esse respeito: a) jogos de comportamento, b) jogos de processo e c) jogos de mercado.

Os jogos de comportamento enfatizam as habilidades comportamentais, como cooperação, relacionamento inter e intragrupal, flexibilidade, cortesia, afetividade, confiança e autoconfiança, compondo os programas de desenvolvimento pessoal.

Em relação aos jogos de processo, a ênfase é nas habilidades técnicas, entre elas, destacam-se o planejar e estabelecer metas, negociar, analisar, criticar, liderar e coordenar grupos, entre outros.

Por fim, os jogos de mercados dão ênfase às atividades que reproduzem situações de mercado, como concorrências, relação empresa-fornecedor, pesquisa de mercado, estratégias de expansão de mercados, entre outras aplicações.

Em relação aos tipos de jogos, Kanaane & Ortigoso (2001) destacam os mais significativos em relação aos objetivos de educação, treinamento e desenvolvimento, jogos de aquecimento, que são aqueles aplicados no início dos programas de educação e treinamento para “aquecer” o pessoal, os jogos e simulações voltadas para o desenvolvimento do potencial humano e os jogos aplicados para o encerramento de programas de treinamentos e desenvolvimento e por fim, os jogos de simulação por meio de computador. Entre esses, englobam: jogos de empresas e jogos de governo. Em jogos de empresas, busca exercitar universitários e administradores, negociadores e empresários, proporcionando-lhe a vivência de vários aspectos que interferem na estratégia do dia a dia de uma organização.

Para Elgood (1987), os tipos de jogos relacionam-se aos modelos definidos, tradicionais, controlados por computador, comportamentais, e simulações práticas e encenadas. Nessas categorias englobam os jogos do tipo probabilísticos, como convencionais, exercícios in-basket (caixa de entrada, problemas, labirintos, simulações programadas, jogos conceituais, análise de dados) e jogos de previsão. Além desses, ainda há os jogos comportamentais, simulações encenadas e simulações práticas.

Gusmão (1996) analisa os tipos de jogos a partir de dois prismas: jogos conceituais e jogos comportamentais. Os jogos conceituais são jogos que podem ser usados para que possamos reforçar a aprendizagem dos adultos em treinamento ou ainda ensinar conceitos de fácil assimilação. Os jogos comportamentais envolvem indivíduos e grupos, que permite observar como interagem e como os comportamentos dos membros afetam uns aos outros.

3.6 Papel dos jogos de empresa na execução da estratégia

Ao decidir por um jogo de empresa o administrador está tomando uma excelente decisão. Isso porque o jogo é uma atividade divertida, que na sua execução permite o envolvimento de ambos, os que organizam e aplicam e os que participam. São muitas as vantagens que envolvem jogos de empresas, dadas as suas características de dinâmica, espontaneidade, iniciativa, criatividade, afetividade, sociabilidade, disciplina e autodisciplina, espírito de equipe, dada sua forma lúdica, construtiva.

Para se tornar uma realidade na organização, Kanaane & Ortigoso (2001) definem alguns fatores que devem ser considerados para a eficácia de um jogo: tempo, custo, ética, facilidade de assimilação, preparação do grupo, instruções, postura do facilitador e sistema de feedback. Gusmão (1996) define as características de um jogo em quatro etapas: a) que tenha uma estrutura, b) que confronte os participantes, c) que defina um ganhador ou perdedor e d) que tenha objetivos de aprendizagem.

Para Elgood (1987) os jogos de treinamentos são menos formais, que os outros métodos de treinamento, permitindo a atividade física, pois, os treinandos assumem o controle da situação.

Segundo Elgood (1987, p. 6-7) “se a primeira vantagem de um jogo de empresa é a motivação, a segunda é a variedade de jogos (...) mais um benefício dos jogos de treinamento é a oportunidade que os participantes têm de examinar e refletir sobre os seus próprios comportamentos”.

Kanaane & Ortigoso (2001, p. 97) “a teoria dos jogos vem possibilitando o emprego de recursos/técnicas voltadas ao desenvolvimento do potencial humano”.

Nesse sentido, o jogo é entendido como uma atividade lúdica, espontânea que rompe com a mesmice, a inércia, destruindo o velho e permitindo nascer o novo uma nova forma de construir a organização dentro das novas estratégias. A utilização dos jogos possibilita Kanaane & Ortigoso (2001), a ativação do potencial humano através da capacidade de espontaneidade, fazendo surgir o sentido de liberdade, descobrir novas formas de atuação.

Para Kanaane & Ortigoso (2001)

podemos definir o jogo como um divertimento, uma recreação, uma brincadeira, um passatempo, entretanto, aspectos cognitivos, atitudinais e comportamentais fazem parte desse cenário”, ainda mais, “o jogo possibilita a transformação, promovendo a descoberta, o encontro do homem consigo mesmo, com os outros e com o mundo (...) o jogo leva o individuo a compartilhar novas alternativas de conduta, facilitando-lhe alcançar um campo inexplorado de ação”. (Kanaane & Ortigoso, 2001, p. 98-99)

Os benefícios dos jogos são muitos, destaca. Isso também é percebido em Gusmão (1996, p. 35): “uma vantagem dos jogos de treinamento é a oportunidade que os participantes têm para examinar e refletir sobre os seus próprios comportamentos”.

Uma das vantagens em utilizar os jogos de empresas como forma de comunicar, conscientizar e mudar a cultura organizacional de modo que o indivíduo perceba, compreenda e mude o seu comportamento, passando a se comportar, atuar de acordo com a nova estratégia, é que os jogos permitem a vivência do cotidiano empresarial, no sentido dado por Gramigna (2007) de fazer, realizar, construir sem medo de errar, pois o jogo retrata uma realidade virtual, como no caso dos jogos de computadores. Nesse, o indivíduo, seja aluno ou funcionário, vivencia a prática empresarial virtualmente, toma as decisões e observa quais os resultados foram produzidos com suas ações.

O papel do facilitador na condução dessa atividade é fundamental. Em qualquer tipo de jogo ou treinamento, seja ele o professor ou consultor, tem a missão de motivar, proporcionar ao grupo a possibilidade de aprendizagem, para internalizar essa aprendizagem para o crescimento profissional. Ao não internalizar esse conhecimento, o mesmo torna-se muito superficial, com pouco efeito transformador.

Em relação ao papel do facilitador, para Gramigna (2007, p. 40-41) “o facilitador deixa o maior espaço possível para as contribuições dos participantes (...) o facilitador deve fazer com que o grupo sinta que suas contribuições são importantes e apreciadas”.

Para Teixeira & Teixeira (1998)

os jogos de empresa propiciam aos jogadores-treinandos momentos que favorecem o crescimento e amadurecimento profissional, visto que a metodologia de aplicação enfatiza um processo de aprendizagem em grupo. Desta forma, cria oportunidades para que cada membro contribua com suas experiências e possa também contar com a ajuda dos participantes da simulação para auxiliá-lo a resolver suas dúvidas conflitos e questionamentos em relação às soluções vivenciadas (...) uma grande vantagem dos jogos de empresa em relação às formas tradicionais de treinamento, é o fato de se constituírem em instrumentos didáticos (...) outra é a possibilidade através da simulação de se adquirir em poucos dias e talvez em horas; experiências relevantes, sem se preocupar com os danos, prejuízos morais ou materiais existentes na realidade que as formas tradicionais de treinamento não são capazes de propiciar.

(Teixeira & Teixeira, 1998, p. 4)

No entanto, há erros que podem ser cometidos com o uso dos jogos de empresas, que em geral, quando utilizados como forma de passa tempo, sem objetivos definidos, postura inadequada do facilitador, não obtendo os resultados esperados em função de sua má utilização.

Atuando como docentes da área de jogos de empresa, foi possível visualizar duas frentes: a primeira quando da aplicação de uma atividade vivencial como modelo de aula, permitido aos alunos organizar toda a atividade e, dividindo a sala em grupos A e B, cada grupo aplicando uns aos outros, tem dado um resultado surpreendente, antes durante e após a aplicação do jogo, com um feedback altamente positivo dos alunos; a segunda, com a utilização de jogos de computadores, os alunos a partir de um plano de negócio, em grupos, desenvolvem virtualmente empresa com todas as características de uma empresa real, elaboram o plano estratégico e operacionalizam a empresa, tomando decisões-resultados que impactarão seus desempenhos. Ao final do jogo, tem-se uma equipe vencedora, que terá obtido maior sucesso na implementação de suas estratégias. Isso mostra que essa área da administração é muito promissora em resultados positivos, com um campo imenso a ser explorado, pois ela extrai o indivíduo de seu habitat empresarial, permitindo que o indivíduo vivencie realidade divertida a partir dos parâmetros extraídos daquele ambiente em que está acostumado, retornando a tal ambiente muito mais motivado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou explorar a importância dos jogos de empresas no ambiente acadêmico como ferramenta educacional e, no ambiente organizacional, para o treinamento e desenvolvimento do potencial humano, além de uma ferramenta especial para execução do plano estratégico.

O capital humano é o maior bem em uma organização. Um bem de valor inestimável. Deve ser cuidado, trabalhado, estimulado, treinado e elevado ao mais alto grau. Nenhuma empresa vive e sobrevive sem esse recurso. Ainda que o tenha e não seja treinado e competitivo, não o tem de verdade. Os gestores devem estar atentos a esse fator em todo momento. O ser humano é altamente adaptável, reage a todo tipo de estímulos, controlado ou não controlado. Isso significa que há um arsenal de modelo de jogos e treinamentos para moldar e estimular o indivíduo dentro do ambiente organizacional.

Desenvolver as pessoas, estimular, promover ambientes sociais e organizacionais adequados que permitam o desenvolvimento do capital humano na empresa é fundamental. Todas as abordagens, análises e ênfases estão apontando nesse caminho. Por isso, a utilização de ferramentas modernas que estimulem o desenvolvimento da pessoa, deve ser uma prática constante na empresa. Os gestores não devem temer nem se furtar dessas responsabilidades em função do medo de perder suas posições, uma vez que são posições passageiras. Estão gestores. Utilizar-se dos jogos de empresa é aproveitar-se das modernas ferramentas e técnicas de treinamentos disponíveis no mercado. Os resultados são altamente positivos, ao observar os relatos das vivências na literatura dispo nível.

Jogos de empresa apresentam-se como uma excelente ferramenta para a execução da política, da estratégia empresarial por possibilitar ao treinando-jogador liberdade, participação e envolvimento com a nova estratégia. A palavra é envolvimento, como forma de internalizar e colocar em prática uma nova realidade. Isso pode ser perfeitamente factível e executável, eliminando os bloqueios e boicotes que ocorrem nas empresas em função de comunicação não muito clara que normalmente ocorrem no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Desafio: fazer acontecer. A disciplina de execução nos negócios*. Tradução de Elaine Pepe. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2001). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P.F. (1981). *Prática de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

- Elgood, C. (1987). *Manual de Jogos de Treinamento*. São Paulo: Siamar.
- Gil, A.C. (1991). *Técnicas de Pesquisa em Economia*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Gramigna, M.R.M. (2007). *Jogos de Empresas*. 2ª Ed. São Paulo: Pearson.
- Gusmão, V. (1996). *Usando Jogos em Treinamentos*. São José do Rio Preto: V Gusmão.
- Kanaane, R., & Ortigoso, S.A.F. (2001). *Manual de Treinamentos e Desenvolvimento do Potencial Humano*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A.C.A. (2011). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D.P.R. de. (1991). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, e práticas*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D.P.R. de. (2011). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, e práticas*. 29ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, P.N. (1998). *Qualidade na Liderança de Pessoas*. 1ª Ed. São Paulo: Cosimex.
- Teixeira, R. C. F., & Teixeira, I. S. (1998). Jogos de empresa um instrumento para o desenvolvimento gerencial. Anais do XVIII ENEGEP, Rio de Janeiro.
- de Vasconcellos Filho, P., & Pagnoncelli, D. (2003). *Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa*. Campus.