JOGOS DE EMPRESA UM INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Profª Regina Cleide Figueiredo Teixeira, MEng. - Docente CSE/UFPA
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção /UFSC/EPS
Cx. Postal 5067-CEP:88.040-970. Fpolis/SC-Brasil. Fonefax (048) 334-6375 E-mail irteixei@uol.com.br

Prof. Ivandi Silva Teixeira, MSc. - Docente CSE/UFPA
Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção /UFSC/EPS
Cx. Postal 5067-CEP:88.040-970. Fpolis/SC-Brasil. Fonefax (048) 334-6375 E-mail irteixei@uol.com.br

ABSTRACT:

The present study, looks for to show the relevance of the training through life experience games, in the moment in that is observed that the traditional forms of training in the managerial way are being questioned. The focus of the study is going like this to the encounter of the great need and tendency from qualifying more and more and better the intangible, immaterial, and quite resistant resources to any manipulation form.

The Study as presented in this reading, it emphasizes the predicates of the managerial leadership in respect to the dignity and the human values, inherent to the individuality and the professional ethics.

Área*: *Pesquisa Operacional

Key Words: *training; life experience games; managerial leadership*

1- INTRODUÇÃO

Os jogos de empresas apresentam alguns aspectos importantes que devem ser ressaltados, tais como: o seu caráter dinâmico; a relevância de sua abrangência como um método eficaz de treinamento e desenvolvimento em relação as habilidades, potencialidades e atitudes; e, do seu direcionamento para a realidade empresarial.

Os jogos de empresa se postulam na condição de instrumentos de extrema relevância para o treinamento e desenvolvimento, uma vez que possibilitam ao treinando-jogador exercitar habilidades e potencialidades necessárias para o seu autodesenvolvimento mediante a facilitação didático-metodológica do aprimoramento do conhecimento, autodisciplina, valores morais, socialização, espírito de cooperação/ participação, afetividade e respeito.

Assim compreende-se que os jogos de empresa apresentam como principal finalidade propiciar aos participantes da aplicação do jogo, um ambiente empresarial

hipotético, configurado pelas técnicas de simulação da realidade, propício para o aprendizado ou aprimoramento das habilidades e potencialidades do treinando-jogador em relação a uma atividade empresarial.

2- CARACTERÍSTICAS DOS JOGOS DE EMPRESA

Os jogos de empresa se caracterizam pela sua natureza prospectiva, uma vez que propiciam uma situação virtual concernente à atividade empresarial. Busca-se através do ambiente virtual criar situações que reflitam com o máximo de fidelidade possível a realidade cotidiana vivenciada em uma empresa durante as simulações produzidas no ambiente da empresa virtual.

O ambiente virtual da simulação reproduz uma situação vivencial estruturada, baseada num mecanismo de decisão-resultado, que é utilizado para definir produtos/ conseqüências que são processados por analogia, com a finalidade de tornar, marcante e significativo o entendimento, a percepção e a internalização do aprendizado para o treinando-jogador.

Dentro deste entendimento Elgood [1987], afirma que para se desenvolver um jogo de empresas é necessário se observar as quatro condições básicas:

- O jogo deve apresentar o seu ambiente virtual estruturado;
- Propiciar ao treinando-jogador interagir com o ambiente empresarial de suas decisões;
- Apresentar um parâmetro/ objetivo a ser alcançado, de modo a facilitar a comparação com os resultados obtidos;
- Apresentar em sua modelagem uma sustentação teórica, que permita a simulação de situações inerentes ao cotidiano.

As características dos jogos de empresa serão sempre bastante particulares e próprias à cada jogo. Este fato evidencia-se através da existência de regras claras e determinantes que servem para fundamentar a estrutura da modelagem, e que orientam a aplicação a níveis práticos, dentro de um raciocínio lógico e organizado para o aprendizado/ aprimoramento das habilidades e potencialidades do treinando-jogador.

> Chris ELGOOD, em entrevista concedida em 20 de setembro de 1996; por ocasião do I COPAJOG - Congresso Pan-Americano de Jogos de Empresa e Criatividade, acredita que o ato de jogar é um método de aprender que leva as pessoas a experimentar uma vivência como se fosse real. O experimentar exige da pessoa uma reflexão sobre o que foi aprendido e, esta experiência soma-se ao conteúdo que esta pessoa traz sobre sua história até então (seus referenciais, valores culturais, seus significados sobre as coisas experimentadas,...).

3- CLASSIFICAÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESA

A classificação dos jogos de empresa é bastante diversificada. São classificados normalmente em sua forma, conteúdo e configuração de acordo com a complexidade ou simplicidade, rapidez ou flexibilidade da estrutura operacional; na condição básica segundo

Elgood [1987] encontram-se os jogos considerados como: funcionais, de empresas; e de negócios.

Visando classificar de forma mais estruturada os jogos de empresa parte-se para o suporte conceitual segundo o qual considera-se aquele utilizado por Motomura [1980], que estabelece três grandes grupos nos quais a maioria dos jogos deve estar inserida. Estes grupos encerram em si características ímpares, a saber:

✔ ***Jogos Sistêmicos***

Os jogos que enfatizam esta abordagem apresentam a sua estruturação metodológica voltada tanto para as variáveis ambientais internas quanto para as variáveis externas. Como exemplo deste tipo de jogo se pode citar o jogo GI-EPS desenvolvido no Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina, e o Jogo da Decisão desenvolvido pela empresa de consultoria e treinamento Decisão - Jogos Empresariais sediada em Belo Horizonte-MG.

✔ ***Jogos Humanos***

Este tipo de jogo apresenta como foco central de sua abordagem o treinamento e o desenvolvimento das habilidades e potencialidades comportamentais em relação a atividade gerencial do treinando-jogador.

O objetivo principal destes jogos comportamentais é destacar através da simulação os aspectos humanos presentes no cotidiano das atividades empresariais. É dentro desta abordagem de desenvolvimento de recursos humanos, que se encontra inserido o Jogo Líder, que é o objeto deste estudo.

✔ ***Jogos Mistos***

Os jogos configurados na abrangência desta abordagem apresentam-se constituídos de componentes estruturais, sistêmicos e humanos, inseridos em um único ambiente que busca refletir o dia a dia das atividades desenvolvidas em uma empresa.

4- OS JOGOS DE EMPRESA COMO INSTRUMENTO DE APRENDIZAGEM

Os jogos de empresa apresentam um ciclo de decisão-resultado, onde os participantes deparam-se com situações que são estruturadas de modo a criar oportunidades de aprendizagem; todavia, a natureza do aprendizado adquirido pode variar bastante entre os participantes, em decorrência de seu grau de conhecimento e experiências vivenciais.

Este tipo de jogo pode abranger, dependendo da estrutura e da forma como serão utilizados, várias áreas do conhecimento buscando o aprendizado do treinando-jogador relacionado a situações gerenciais; tomada de decisões; e atitudes comportamentais.

Os jogos de empresa propiciam aos participantes da simulação, a aplicação de várias habilidades diferentes ao mesmo tempo, ao invés de limitar a atuação dos participantes em apenas uma habilidade trabalhada. Este fato é evidenciado no momento em

que a simulação cria condições adversas, onde o treinando-jogador precisa realizar um diagnóstico da situação atual para à posteriori tomar a decisão quanto soluções referentes aos problemas detectados , metas a serem atingidas, etc.

Além destes fatos, os jogos de empresa propiciam aos jogadores-treinandos momentos que favorecem ao 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 da equipe contribua com as suas experiências e possa também contar com a ajuda dos participantes da simulação para auxilia-lo a resolver sua dúvidas, conflitos e questionamentos em relação as situações vivenciadas.

Devido as características inerentes aos jogos de empresa, estes são altamente envolventes. Daí serem apropriados para auxiliarem no treinamento e desenvolvimento de profissionais qualificados, cada vez mais exigidos pelo mercado de trabalho.

Uma grande vantagem dos jogos de empresa em relação as formas tradicionais de treinamento, é o fato de se constituírem em instrumentos didáticos capazes de propiciarem ao treinamento um aspecto de extrema importância no meio empresarial. Outra, é a possibilidade através da simulação de se adquirir em poucos dias e talvez em horas; experiências relevantes, sem se preocupar com as sanções ,prejuízos morais ou materiais existentes na realidade, que as formas tradicionais de treinamento não são capazes de propiciar, até porque a experiência na maioria das vezes só pode ser adquirida mediante vários anos de atuação em uma atividade.

A possibilidade de resolver problemas semelhantes aos que ocorrem no dia-a-dia do desenvolvimento das atividades empresarias, propiciam ao jogador-treinando a realização de um processo de auto-avaliação das suas decisões em relação aos reflexos da sua tomada de decisões para o seu sucesso ou insucesso na execução de uma atividade gerencial.

5- JOGOS DE EMPRESA NA ÁREA COMPORTAMENTAL

Apesar de existir ainda, escassa bibliografia referente aos jogos de empresa, e elevada carência de informações pertinentes aos aspectos de natureza conceitual-teórico capazes de auferir a devida sustentação para a estruturação e desenvolvimento desta particular modalidade de produção e reprodução do saber científico organizacional.

É importante se fazer explanar com as devidas restrições à respeito de alguns jogos que experimentam o amadurecimento ao longo dos últimos tempos, conforme a abordagem despretensiosa em seqüência do texto. O critério de seleção dos jogos que se aborda nesta leitura, teve como base a nomenclatura utilizada por Motomura [1980].

1- Organization Behavior in Action: Skill Building Experiences - Jogo de simulação organizacional

É um jogo simulado para o comportamento organizacional, onde a experiência adquirida deve servir como uma importante ligação entre o processo de aprendizagem de habilidades experimentais específicas, e a aplicação destas habilidades na atividade cotidiana vivenciada em uma determinada empresa.

Os objetivos do jogo estão concentradas no propósito de criar oportunidades para a aplicação de habilidades referentes ao comportamento individual, interpessoal e grupal que podem ocorrer em uma empresa. O ambiente criado pelo jogo permite situações relacionadas com as habilidades de comunicação, resolução de conflitos, emitir e receber feedback, estabelecer metas, processo decisório e aspectos inerentes à liderança de grupo.

Neste jogo se observa que o processo do ensinar-aprender se faz através de uma simulação estruturada que propicia um ambiente capaz de refletir a realidade de uma empresa, e assim poder treinar instrutores e agentes de mudanças para atuarem em suas organizações, de forma específica.

***2- CRIMOS* - Jogo de simulação do comportamento humano**

O jogo foi elaborado por M. A. P. Willmer, da *Manchester Business School* situada na Inglaterra. O objetivo do jogo é treinar o gerente para lidar com situações de furtos no ambiente de trabalho. A simulação computacional busca criar situações com funcionários envolvidos com furtos, onde o gerente através da análise de relatórios referentes ao valor das mercadorias perdidas e furtos detectados, deverá refletir sobre qual atitude deverá tomar em relação a um determinado funcionário.

O jogo apresenta o seu modelo fundamentado nas seguintes premissas básicas:

❶ Os funcionários que forem revistados tornar-se-ão "honestos".
❷ Os funcionários que não forem revistados tenderão a se tornar mais "desonestos".
❸ Quanto mais tolerante for a política de punição em relação aos funcionários, mais baixo será o nível de honestidade, e vice-versa.

***3- Então você acha que poderia ser um Gerente Geral* - Jogo de simulação do comportamento humano**

O jogo tem como objetivo treinar gerentes para assumirem cargo de gerente geral de uma organização. Este jogo foi também elaborado por M. A. P. Willmer. O modelo apresenta-se estruturado com a finalidade de criar situações que permitam o estabelecimento de critérios que deverão ser seguidos por um gerente subordinado ao gerente geral.

As situações simuladas permitirão ao jogador-treinando vivenciar a dinâmica empresarial e principalmente aprender a lidar com os seus funcionários imediatos em uma organização.

***4- O Jogo das Lideranças: em busca do tesouro paleontológico* - Jogo de simulação do comportamento humano**

O jogo foi elaborado pela empresa QUIRON - Núcleo de Treinamento e Desenvolvimento de Seres Humanos Ltda., sediada em Belo Horizonte - MG.

Este é um jogo-simulado que apresenta a sua estrutura conceitual baseada nos estudos realizados por Kathleen V. Hurley £ Theodore E. Dobson [1994], sobre a

percepção da natureza do ser humano em relação ao seu despertar para o verdadeiro potencial do ser, através do Eneagrama.

O jogo propicia através da sua simulação ao jogador-treinando a vivência de vários tipos de personalidades reveladas e evidenciadas pela realização do exercício da liderança. A liderança no jogo é trabalhada a partir de nove situações que enfatizam uma liderança baseada no vício, que gradativamente no decorrer da simulação vão se transformando em virtudes. Os objetivos do jogo é através do eneagrama possibilitar ao jogador-treinando identificar como se estabelece a troca de valores, crenças, etc., sem consciência, da sua liberdade interior pela sobrevivência em um mundo egocêntrico.

5- O Jogo Líder: - Jogo de Liderança Situacional

Este Jogo, foi desenvolvido a partir do trabalho desenvolvido por Salvatierra (enfoque das necessidades humanas) e Maldonado (enfoque da liderança situacional) em suas dissertações de mestrado, intitulado *Relações Humanas e* posteriormente aprimorado por Lopes como trabalho de mestrado intitulado " Jogo de Empresas Líder: aperfeiçoamento do modelo e do sistema", tornando-se o *Jogo Líder*.

O modelo computacional tem como finalidade prever o comportamento do jogador-treinando dentro de uma realidade empresarial. O objetivo deste instrumento é o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, baseando-se nas seguintes teorias: Liderança Situacional elaborada por Hersey & Blanchard, Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria de Motivação - Higiene de Herzberg.

O jogo através da simulação possibilita ao jogador-treinando a vivência do papel de um gerente de empresa referente a produção ou a serviço, onde realiza o exercício de liderança e tomada de decisões em relação aos seus subordinados e quanto a empresa a nível global. O treinando como gerente tomará as seguintes decisões:

DECISÕES SOBRE A EMPRESA A NÍVEL GLOBAL	DECISÕES SOBRE OS FUNCIONÁRIOS A NÍVEL INDIVIDUAL
Alimentação	Locação de pessoal
Melhoria ambiental e ergonométrica	Treinamento antes de uma promoção
Consultoria de job design para os setores de montagem e fabricação	Treinamento específico para um trabalho
Lanches	Treinamento de liderança
Intervalo de descanso	metas de produção
Plano de saúde	Estilo de liderança
Redução no horário de trabalho	Relatório do perfil das necessidades e maturidades
	Aumento salarial
	Base de poder
	Prêmio

Quadro: Decisões tomadas pelo jogador-treinando

6- O Jogo HAMASI Filial-Simulation (Neugeschäft: - Jogo de Avaliação de Desempenho dos recursos humanos

O jogo HAMASI, foi elaborado na Alemanha pelo Professor Tido Böttcher. O treinamento através desta simulação tem como finalidade atingir a meta de influenciar o

desempenho dos recursos humanos inserido em uma filial. A simulação busca medir a produtividade das estratégias de liderança das empresas, através das unidades finais líquidas. Estas medidas de desempenho das filiais de acordo com a estrutura do jogo são ponderadas de acordo com os seguintes parâmetros:

- Minimização dos custos por unidade produtiva,
- Maximização da produção,
- Maximização da porcentagem de aumento da produção desde o início da simulação,
- Maximização da produção por pessoa e mês,
- Minimização da porcentagem do desvio da produção planejada,
- Minimização das devoluções.

Além de medir ao longo dos períodos a evolução da produtividade das filiais, medi o nível de desempenho, através do potencial do empregado em termos de produção e do carisma referente ao desenvolvimento de suas potencialidades no decorrer do tempo. O carisma de um funcionário é analisado através dos seguintes parâmetros de avaliação:

- Passado do empregado em relação ao seu desenvolvimento,
- saúde/vigor para trabalhar,
- Esquecimento das atribuições e responsabilidades, de acordo com o tempo do procedimento,
- Facilidade para o aprendizado,
- Faturamento medido pelo nível de produção,
- Potencial de desempenho máximo controlado pela simulação,
- Utilização das unidades finais líquidas para medir a produtividade do empregado,
- Fator de devolução determinado pela simulação para cada período.

Observa-se que este jogo apresenta alguns pontos abordados pelo Jogo Líder como por exemplo a ênfase na maximização da produção, a maximização da produção por pessoa. Além destes aspectos, se observa uma relação quanto ao objetivo de redirecionar o comportamento do jogador-treinando.

O jogo HAMASI, evidencia um aspecto interessante que é a forma como avalia o desempenho dos empregados, que propicia informações importantes para as contribuições técnico-teóricas que este trabalho propõe.

7- O Jogo Human Resources Management Simulaton - Jogo de Desenvolvimento Gerencial

Este jogo foi desenvolvido por Jerald R. Smith & Peggy A. Golden na Florida Atantic University. Esta simulação por computador combina elementos de recursos humanos baseados no mundo real junto com o ambiente de negócios. As empresas existente na simulação são de porte médio e apresentam 660 empregados.

O jogador-treinando assumirá o papel de um diretor de recursos humanos e deverá estabelecer objetivos, planejar suas estratégias para poder tomar suas decisões. O objetivo do jogo é propiciar o desenvolvimento das habilidades para gerenciar questões referentes à: qualidade, unidade de custo de trabalho, moral, absenteismo, orçamento, taxa de acidente, salários, substituição de funcionários, treinamento, avaliação de desempenho, etc.

O processo decisório é realizado dentro de 4 categorias como se observa:

1. Estratégia geral;
2. Decisões de operações de recursos humanos;
3. Finanças;
4. Elementos comportamentais.

No decorrer da simulação ocorrem vários incidentes, onde o jogador-treinando deverá tomar suas decisões como por exemplo no caso de *job design, em relação a necessidade de solucionar o problema referente a:* enriquecimento do trabalho; formação de grupos de trabalho autônomo; estudos ergonômicos para ajudar a prevenir stress físico; etc.

6- CONCLUSÃO

Atualmente em plena era da informação, os jogos de empresa estão cada vez mais sendo utilizados como mecanismos de treinamento em programas de desenvolvimento pessoal. Este fato deve-se à oportunidade que este método é capaz de propiciar através da simulação, ao treinando-jogador, a possibilidade de vivenciar um ambiente semelhante à realidade empresarial, e assim poder compreender e aprender a melhor maneira de lidar com as situações que irá se deparar na execução de sua atividade no dia a dia da organização.

Os jogos de empresa sejam estes sistêmicos, humanos ou mistos, são abordagens não-convencionais de treinamento, capazes de possibilitar aos participantes da simulação empresarial, a aprendizagem a partir de um método ativo, dinâmico e interativo.

Esta abordagem deve ajudar os participantes envolvidos em um ambiente virtual a formarem idéias e assumirem um posicionamento, uma postura, resolutivos do seu “ser e estar no mundo”, por meio da percepção, amadurecimento e internalização de suas capacidades; e habilidades/ potencialidades de lidar com situações adversas que ocorrem com certa freqüência durante o desempenho de suas atividades em uma organização.

BIBLIOGRAFIA

BOOG Gustavo G. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ELGOOD, CHRIS. **Entrevista concedida a Maria Cristina Rath**. **Bonazina**. Belo Horizonte, 20 set. 1996.

_____ **Manual de Jogos de Treinamento**. São Paulo: Siamar, 1987.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____ **Jogos de Empresa e Técnicas Vivenciais**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo da Silva. et alli. O Jogo Líder: Um Método de Treinamento Gerencial para a Gestão da Qualidade Total. In: Encontro Nacional de

Engenharia de Produção - 16º ENEGEP (1996 : Piracicaba) **Anais**... Piracicaba : Universidade Metodista de Piracicaba - Unimep, 07-10/out/96.