

## Aplicação de Jogos de Empresas para o Desenvolvimento de Competências: Uma Experiência em uma Multinacional Alemã

*Alessandra Almeida*

Graduando em Administração / UFF – ICHS VR) E-mail: [alessandra\\_almeida@id.uff.br](mailto:alessandra_almeida@id.uff.br)

### Resumo

*As empresas, cada vez mais, têm utilizado os jogos de negócios como um método educacional e de treinamento para promover uma dinâmica vivencial similar ao que ocorre no dia-a-dia de uma organização, e desenvolver competências de negócio e habilidades de gestão, não somente dos funcionários em posição de liderança, mas também de profissionais com potencial ou capacidade para, à curto, médio e longo prazo, ocupar posições chaves na organização. O presente artigo explora o desenvolvimento de competências a partir da participação efetiva em jogos de simulação. Nesse trabalho, foi analisada uma experiência de business game, realizada em uma multinacional alemã, com os participantes finalistas do jogo online, ocorrido no ano de 2016. Da pesquisa, conclui-se que a estruturação e a dinâmica apresentada no jogo de simulação podem desenvolver significativamente as competências essenciais e de liderança, presentes no core business da organização analisada.*

**Palavras-chave:** Aprendizagem Vivencial, Competências, Jogos de Empresas.

### 1. Introdução

Para Oliveira et. al (2011), o ensino centrado na figura do professor que tradicionalmente utiliza o método de aulas expositivas e comunicação unilateral, dificulta o desenvolvimento do pensamento crítico por parte do aluno ou aprendiz, que assimila o conteúdo sem questionamentos. O conhecimento por si só não parece ser suficiente. Um indivíduo considerado competente alinha conhecimentos, habilidades e atitudes, entregando às organizações soluções efetivas (OLIVEIRA et. al, 2011, p.2). A aprendizagem vivencial proposta no jogo amplia o alcance do ensino tradicional e propicia o retorno à prática através da vivência do aluno (SAUAIA, 2006).

Na visão de Sauer (2006, p.4), através do “aprender fazendo”, é possível criar uma maior interação do aprendiz com o objeto de estudo, estimular o autoconhecimento e exercitar a tomada de decisão responsável.

Influenciados pelos jogos de guerra, pelas pesquisas operacionais, pelo avanço da tecnologia da informação e teoria educacional, surgem, na década de 1950, os jogos de negócios (KEYS; WOLFE, 1990). A mais nova teoria, que girava em torno do aprendiz ao invés do instrutor, alcançou escola de negócios, treinamentos corporativos e desenvolvimentos de operações. Em 1961, os números apontavam para a existência de mais de 100 jogos de negócios e uma participação superior a 30.000 executivos, vindo a crescer exponencialmente nos anos 80 (KEYS; WOLFE, 1990).

Os jogos de empresas representam um método educacional cuja principal característica é prover uma dinâmica vivencial que guarda grande semelhança com o que ocorre no dia a dia de uma organização (SAUAIA, 2006, p.7). Por intermédio dos jogos, dinamizado pelo uso de simuladores, é possível criar um ambiente experimental dentro das

quais mudanças de aprendizado e comportamentos podem ocorrer e serem observados (KEYS; WOLFE, 1990). E, a partir de um plano de gestão, tomar decisões que são confrontadas com as decisões dos demais grupos, considerados, dentro do jogo, concorrentes. Esta técnica de aprendizagem vivencial propicia interação com os demais participantes do grupo que assumem papéis gerenciais complementares, discutem ideias, propõem decisões e as registram em formulários próprios (SAUAIA, 2006; OLIVEIRA *et. al.*, 2011).

Percebendo a necessidade de desenvolver pessoas, especialmente as competências relacionadas a práticas gerenciais e tomada de decisão, as organizações têm utilizado os jogos de empresas como meio de integração entre a teoria e a prática, fazendo uso de simuladores que refletem o ambiente empresarial. Diante deste contexto, o presente estudo pretende verificar a aplicabilidade dos conceitos e habilidades adquiridas durante um jogo de simulação e sua contribuição no processo de desenvolvimento das competências essenciais e de liderança de uma multinacional alemã, segmento agroquímico. Os participantes da pesquisa foram finalistas do *International Management Simulation*, um jogo totalmente online, existente há 26 anos nesta mesma organização. Do ponto de vista metodológico, o presente artigo situa-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, de caráter bibliográfico e documental.

## 2. Revisão de Literatura

Essa seção objetiva apresentar o conceito de competências, competências organizacionais e competências individuais e uma revisão da literatura abordando estratégias adotadas para desenvolvimento de competências, bem como a utilização de jogos empresariais no desenvolvimento destas.

### 2.1. Competências

A necessidade de uma nova alquimia para a organização, onde fosse possível que os gerentes e as empresas transformassem seus recursos e ativos em lucro, deu origem à competência (DURAND, 1998).

Janeiro de 1973, um psicólogo da Universidade de Harvard, David McClelland, em seu artigo intitulado *Testing for competence rather than for intelligence*, iniciou, de certa forma, o debate sobre competência ao resumir estudos que mostraram que os testes de aptidão, tradicionalmente utilizados pelos psicólogos para prever desempenho, não previa o desempenho do trabalho. Descobriu, também, que outras medidas tradicionais usadas no processo de contratação, tais como resultados de exames e referências, eram igualmente pobres na previsão de sucesso no trabalho (HAY GROUP, 2003). A competência, segundo McClelland (1973), é definida como uma característica subjacente de uma pessoa que lhe permite entregar um desempenho superior em um determinado trabalho, papel ou situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa). (MCCLELLAND, 1973).

Pautados na crença de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas, na década de 80, o conceito de competência passou a ser entendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para justificar o alto desempenho. Neste contexto, a competência é percebida como um recurso do indivíduo, alinhado às necessidades estabelecidas pelas posições existentes nas organizações, limitando o conceito de competência a tarefa e ao conjunto de tarefas pertinentes a um cargo (FLEURY; FLEURY, 2001).

O modelo proposto, onde a avaliação da competência individual está relacionada ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada, pode ser considerado um rótulo que reflete uma realidade organizacional fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY; FLEURY, 2004). Sob esta ótica, não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, que deve competir não somente por produtos, mas por meio de competências, atraindo e desenvolvendo pessoas com combinações de capacidades que possam atender suas competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Com o propósito de justificar o modelo de competência alinhado à gestão das organizações e assim, ir além da qualificação, Zarifian (*apud* FLEURY; FLEURY, 2004) apresentou um conceito de competência estabelecido a partir de três principais mudanças observadas no mundo do trabalho:

A **noção de evento**, onde a competência não é apresentada nas predefinições de uma tarefa e sim em um novo evento, inesperado, no qual o indivíduo é capaz de mobilizar recursos a fim de resolver a situação apresentada;

A **comunicação**, que busca compreender os outros e a si próprio, compartilhando normas e procedimentos comuns à sua gestão; e

A **noção de serviço**, com foco no atendimento ao cliente interno ou externo, construindo relações e fortificando a comunicação (ZARIFIAN, 1999).

O trabalho deixa de ser visto como um conjunto de tarefas associadas ao cargo para tornar-se um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza diante de um desafio ou complexidade profissional. É com base nessa nova lógica, e por extensão na própria dinâmica das organizações, que a construção da noção de competência começa a tomar forma (RUAS, 2005). “As competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, mas conhecimentos e habilidades em ação e as competências individuais serão diferentes conforme a atuação em uma ou em outra organização” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 48).

### 2.1.1. Competências da organização e competências individuais

Para Prahalad e Hamel (1990), a competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação estabelecida entre as competências organizacionais e sua estratégia competitiva, representada pela visão, missão e intenção estratégica. Defendem a perspectiva de que a concepção de uma estratégia competitiva não pode prescindir da análise das capacidades dinâmicas internas à organização. Ao contrário, entendem que essas últimas podem até mesmo constituir a base da ação estratégica externa (RUAS, 2005). A partir dessa lógica, e tomando como base as observações das experiências e desempenhos superiores das empresas analisadas à época do estudo, Prahalad e Hamel desenvolveram o conceito de *core competence* (CC).

As competências essenciais podem ser reconhecidas a partir de três critérios: promovem acesso a diferentes mercados, oferecem reais benefícios aos consumidores finais e são difíceis de imitar (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 7). Ao definir sua estratégia competitiva, a organização identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função, consideradas competências organizacionais. É possível afirmar que uma organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; e destas, apenas algumas são as competências essenciais que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 47).

Zarifian (1999), afirma que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições a elas direcionadas. Nesse sentido, Prahalad e Hamel (1990) afirmam que as competências

essenciais refletem a aprendizagem coletiva na organização, especialmente na coordenação das diversas habilidades produtivas e integração de múltiplos fluxos de tecnologias. Dessa maneira, pode-se dizer que as competências – tanto as essenciais como as organizacionais – são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total seja maior do que a soma das competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2001).

## 2.2. Estratégias de desenvolvimento de competências

Na década de 90, Morgan McCall, Robert W. Eichinger e Michael Lombardo, *Center for Creative Leadership*, propuseram o conceito 70: 20: 10 (figura 1), uma abordagem à aprendizagem e desenvolvimento das organizações. Nesta lógica, 70% do aprendizado e do desenvolvimento decorrem de experiências, tarefas e resolução de problemas práticos no ambiente de trabalho, o que o torna aspecto mais importante de qualquer plano de desenvolvimento e aprendizagem. (ULRICH; SMALLWOOD, 2009) incluem ainda a aprendizagem vinda das experiências vividas (*natural learning*) e/ou por meio da aprendizagem proveniente do trabalho prático e real (*action learning*). Os 20%, fazem parte a observação de pessoas que podem servir como modelos (*role model*) e a principal fonte do processo de aprendizagem são os relacionamentos interpessoais. Apenas 10% da aprendizagem e do desenvolvimento resultam de treinamento formal, nos quais o nível de estruturação é mais alto (MARIOTTI; ZAUHY, 2013). A aplicação adequada do conceito 70: 20: 10 pressupõe alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa e o modelo tem sido usado no processo de construção e desenvolvimento de competências organizacionais e individuais.

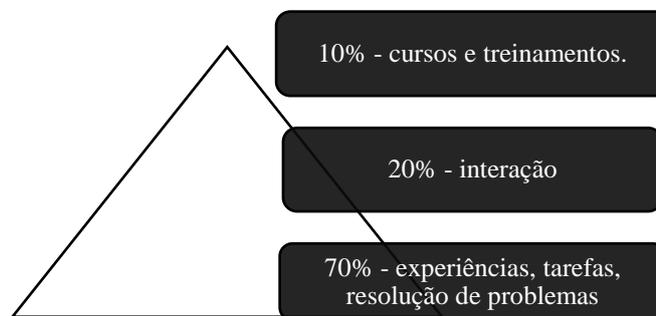


Figura 1 – Modelo 70: 20: 10  
**Fonte:** Elaborado pela autora (2016)

Ulrich e Smallwood (2009) acreditam que aprender fazendo ainda é o meio principal pelo qual as pessoas aprendem, especialmente a partir das experiências vivenciadas através das pessoas (1), do trabalho (2) e do ambiente (3). Para Kets Des Vries (2013), um dos grandes desafios ao estruturar times funcionais é o foco no que cada indivíduo tem em comum, ao invés de concentrar no que torna as pessoas diferentes. Para ele, a maioria deseja, fortemente, fazer parte de grupos nos quais se sintam compreendidas, acolhidas e reconhecidas. O sentimento de pertencimento (pertencer a alguma coisa, ou a algum contexto social) é fundamental para o desenvolvimento da (auto) confiança e autoestima. Em toda interação humana, hão de existir comportamentos visíveis e intencionais, os quais são facilmente compreendidos; contudo, existem igualmente as denominadas entrelinhas

(representações inconscientes), que influenciam as interações: influências ocultas nas dinâmicas de um time podem torná-lo mais forte ou até mesmo destruí-lo (KETS DES VRIES, 2013, p.31)

Nesta condição, o ambiente humano pode ser melhorado com o uso de mentores (*mentoring*) ou treinadores (*coaching*) com o objetivo de desenvolver uma nova perspectiva (pessoal e profissional) que deve, ao longo do processo, deve ser refletida em comportamentos concretos.

As experiências relacionadas ao trabalho (2) possuem enfoques antagônicos: ou detêm domínio sobre tudo ou não conhecem nada (ULRICH; SMALLWOOD, 2009); e tarefas desconhecidas, exigem um rápido aprendizado. O investimento nas experiências de trabalho desafia a desenvolver novas habilidades e, forçadamente, a expandir a zona de conforto. Essa capacidade adaptativa aumenta o senso individual e cria conexões com os clientes. A mobilidade (3) permitirá que as experiências de trabalho, em outras localidades, ampliem as perspectivas, fechando, assim, o ciclo da experiência profissional como processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências.

Para Charan, Drotter e Noel (2012) nem sempre as organizações consideram o desenvolvimento como parte integrante de sua estratégia de negócios e sua maioria atribuem a uma função eminente de Recursos Humanos. Destaca que poucas organizações pensam sobre as competências essenciais e as experiências necessárias para o sucesso em cada fase. O foco se mantém nas características pessoais e na capacidade técnica, o que pode causar disfunções nas organizações e perda de competitividade.

### **2.3. Jogos empresariais para desenvolvimento de competências**

Segundo a perspectiva de Kolb (1984), o homem é um ser integrado ao meio natural e cultural, capaz de aprender a partir de sua experiência; mais precisamente, da reflexão consciente sobre a mesma. Dessa forma, uma pessoa aprende motivada por seus próprios propósitos, e empenha-se deliberadamente na obtenção de aprendizado que lhe faça sentido.

De acordo com Kolb (1984), a aprendizagem experiencial é um processo por onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Existem quatro capacidades básicas que o aprendiz precisa dispor para efetivar seu aprendizado que, organizadas em quatro fases, compõem o Ciclo da Aprendizagem Vivencial ou Ciclo de Kolb: (a) experiência concreta (EC) que envolve experiências e enfatiza o sentir; (b) observação reflexiva (OR) privilegia o refletir e a observação cuidadosa e imparcial; (c) conceituação abstrata (CA) que possui enfoque na lógica e conceitos privilegiando o pensar; (d) experimentação ativa (EA) onde o foco está em mudar as situações de forma prática.

A teoria da aprendizagem vivencial de Kolb (1984) concebe a aprendizagem como um processo e a construção de novos conhecimentos, habilidades ou atitudes, exige que o aprendiz desenvolva quatro diferentes atividades: experiência concreta (EC), observação reflexiva (OR), concepção abstrata (CA) e experimentação ativa (EA). O ciclo, representado na figura 2, caracteriza-se por uma espiral, na medida em que o conhecimento é um processo contínuo de integração de experiências e conceitos (OLIVEIRA; SAUAIA, 2011).

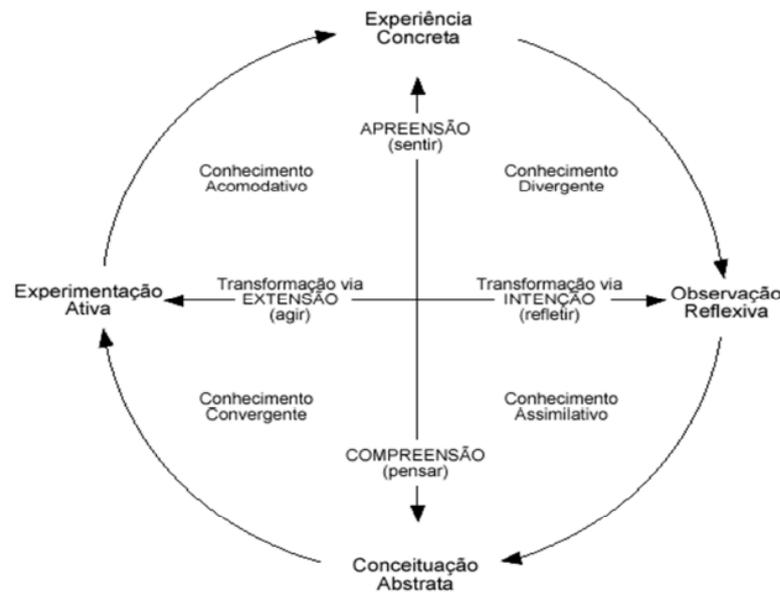


Figura 2 – Ciclo da Aprendizagem Vivencial e as Formas de Conhecimento Relacionadas  
Fonte: Adaptado de Kolb, D. A. (1984)

De acordo com Keys e Wolfe (1990), o método experiencial de aprendizagem cria um ambiente que requer que o participante seja envolvido em diferentes tipos de personalidade. Tais ambientes permitem que o participante aplique conhecimentos e princípios enquanto desenvolve o comprometimento com o exercício e a experiência no sentido real.

Sauaia sugere a aplicação dos jogos de empresas, obedecendo às fases do Ciclo de Kolb (1984). Assim, as regras econômicas do simulador e a materialização da experiência, vivenciada através da tomada de decisões, representariam a experiência concreta (EC). A observação reflexiva (OR) seria representada pela análise dos resultados e pela observação dos desvios entre as metas planejadas e realizadas. Os debates sobre o desempenho, que amplia a compreensão dos resultados, a partir de uma revisão conceitual dos modelos teóricos, caracterizaria a conceituação abstrata (CA). E, completando o ciclo, a experimentação ativa (EA) seria representada pela adaptação do rumo das decisões, em face dos resultados obtidos (MOTTA *et. al*, 2012, p. 348). Na reflexão sobre as experiências, a fim de transformá-las em aprendizagens, é decisivo considerar os sentimentos, emoções e intuições que compõem o funcionamento psicológico, numa estrutura holística composta de cognição, afetos, percepção e ação (PIMENTEL, 2007).

### 3. Procedimento Metodológico

A questão básica que norteou o estudo foi o quanto a participação no jogo empresarial, denominado *International Management Simulation-online (IMS-online)*, contribuiu efetivamente para o desenvolvimento das competências essenciais e de liderança existentes na organização em referência. A investigação teve caráter qualitativo e exploratório, e foi realizada por meio de análise documental e entrevista semiestruturada, com os seis participantes finalistas do *IMS-online*, todos pertencentes ao time da unidade do estado do Rio de Janeiro, Brasil, a respeito do desenvolvimento das competências (essenciais e de

liderança), a partir das técnicas, conceitos e habilidades vivenciadas durante o jogo, aplicado no ano de 2016.

#### 4. Coleta dos Dados E Análise Dos Resultados

##### 4.1. *International Management Simulation-online (IMS-online)*

O modelo de simulação do *IMS-online* é considerando um método de ensino concebido para que as equipes participantes adquiram experiência no tratamento da complexidade das áreas interligadas da gestão empresarial. Os membros de cada equipe assumem funções do conselho de administração da nova empresa a ser fundada. Cada jogo é composto por quatro equipes, com seis integrantes, que competem entre si por vendas em um oligopólio. Todas as empresas recebem informações de mercado idênticas. A simulação oferece uma variedade de opções estratégicas, como a captura de mercados mundiais ou a abertura de novos sites. Tendo em vista que a organização está presente nos cinco continentes, o *IMS-online* recebe participantes da Ásia-Pacífico, Europa, América do Norte e América Latina, África e Médio Oriente, o que confere ao jogo um caráter multicultural (INTERNATIONAL MANAGEMENT SIMULATION GUIDANCE, 2016).

Os resultados das decisões são calculados pelo administrador do jogo utilizando o programa de simulação que leva em conta as decisões dos concorrentes, comportamento dos potenciais clientes e os efeitos da situação econômica global, apresentados às empresas sob a forma de relatórios. Estes relatórios constituem a base de decisões no período seguinte. O modelo de simulação no *IMS-online* abrange todas as áreas funcionais importantes de uma empresa que devem ser geridas por cada equipe de acordo com os objetivos. Por razões didáticas, as variáveis de decisão estão acessíveis ao participante (como a produtividade por funcionário, por exemplo). As áreas de decisão são introduzidas sucessivamente para não sobrecarregar os participantes com as decisões logo no início do jogo. Para obter uma compreensão dos fundamentos da administração de empresas, é recomendado aos participantes três programas de treinamento, baseados na *website*, sobre contabilidade de custos, avaliação de investimentos e contabilidade financeira.

Desde o início do período 1, as equipes individuais podem trabalhar na plataforma *online* disponibilizada. O *IMS-online* funciona durante um período de cinco meses e abrange 7 períodos contábeis. Após a conclusão do período 7, é realizada a avaliação global das equipes participantes, a partir:

- (da) Avaliação da empresa (50%, apenas a partir do período 7);
- (do) Alcance dos valores-alvo (50%, incluindo valores acumulados dos períodos de 4 a 7).

Cinco equipes com desempenho superior, consideradas finalistas, são convidadas a jogar o *IMS* presencial na Alemanha, e durante cinco dias, são analisados novos períodos contábeis.

O primeiro jogo foi jogado em 1990 e, portanto, em 2015, comemorou-se o 25º aniversário do *IMS-online*. Iniciado na Europa Oriental, o programa expandiu para toda a Europa, em seguida, para a América Latina e hoje faz parte do portfólio de treinamento global. O programa foi continuamente editado, mas as ideias originais do jogo, bem como o mercado e a situação da concorrência foram mantidas. A principal alteração aconteceu há 15 anos, quando computadores e internet começaram a fazer parte do dia-a-dia das empresas.

Anteriormente tudo era feito em papel, com o apoio de livros e aparelhos de fax para enviar informações da sede da organização, situada na Alemanha, para o mundo.

A ideia do *IMS-online* nasceu dentro da própria organização que pretendia desenvolver, a partir da metodologia apresentada pelos jogos de empresa, habilidades de negócios e de gestão dos seus funcionários e ter a chance de aplicar esse conhecimento de uma forma prática. A equipe interna de treinamento contatou diferentes universidades e pesquisadores; e, fundamentado no conhecimento teórico adquirido, criou um programa que permitia o desenvolvimento das capacidades teóricas e práticas de negócio e de gestão. Durante a história do *IMS-online*, houve uma média de 400 participantes por ano e desde 2005, acompanha-se o número exato de participantes via sistema (tabela 1). Para os organizadores, a participação no jogo é entendida como um valor acrescentado para a sua carreira profissional e desenvolvimento pessoal.

Tabela 1 – Número participantes *IMS-online*

no	Número de participantes
2005	605
2006	476
2007	456
2008	521
2009	366
2010	402
2011	386
2012	201
2013	312
2014	524
2015	276
2016	272

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

#### 4.2. Modelo de Competências

O modelo existente possui 16 competências que referenciam o ciclo de desenvolvimento organizacional (figura 3). Destas, 08 são consideradas competências essenciais (tabela 2), direcionadas a todos os funcionários e 08, competências de lideranças (tabela 3) direcionadas aqueles que ocupam posições de liderança, seja por influência ou liderança de equipe. Constitui a base para o planejamento e desenvolvimento das ações, desde o recrutamento, que atrai e seleciona profissionais para a organização, até a construção do plano de sucessão, treinamento e processo de *feedback*. Adota ainda o conceito de competência funcional, vinculado aos grupos de trabalho e aplicável por área de atuação – não sendo este conceito, objeto de estudo no presente trabalho.

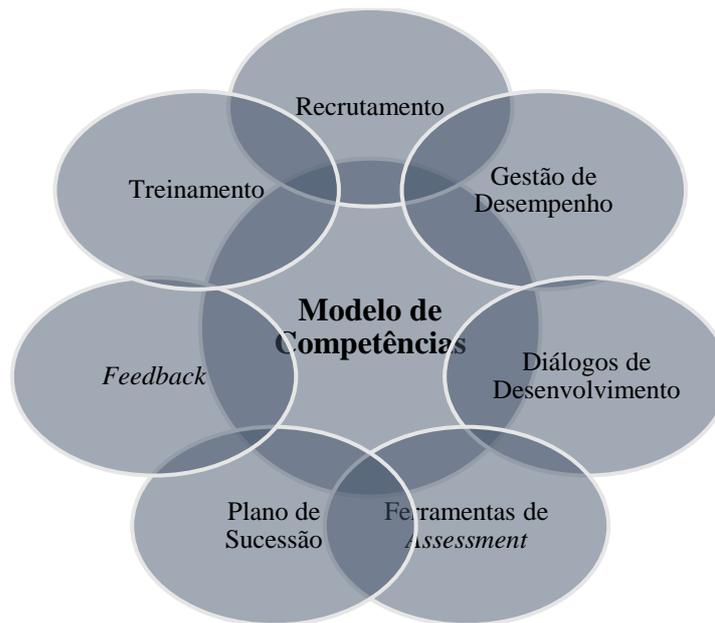


Figura 3 – Ciclo de desenvolvimento

**Fonte:** Competências (TALENT MANAGEMENT COMPETENCIES, 2013)

Os principais fatores de entrada e alinhamento, na etapa de definição e estabelecimento das competências, foram os valores organizacionais e as diretrizes do negócio. Cada competência possui níveis de proficiência e, de acordo com seu desenvolvimento, que deve ser evidenciado em dados e fatos, e sua aplicabilidade à posição, são consideradas: “não aplicável”, “em desenvolvimento”, “capaz” ou “excede” (TALENT MANAGEMENT COMPETENCIES, 2013). A organização adota o modelo 70: 20: 10 e, a partir desta lógica, define ações e treinamentos para que 70% do aprendizado e do desenvolvimento decorram de experiências, tarefas e resolução de problemas práticos no ambiente de trabalho.

Quadro 1 – Competências essenciais

Competências essenciais	Em desenvolvimento	Capaz	Excede
<b>Foco no cliente:</b> constrói relações sólidas com os clientes e oferece soluções centradas nos mesmos.	Ainda não conhece as expectativas do cliente. Executa atividades de um ponto de vista operacional interno.	Cria e oferece soluções que atendem às expectativas do cliente. Estabelece e mantém relações eficazes com os clientes.	Atua como parceiro estratégico para construir, desenvolver e manter relações duradouras com os principais clientes.
<b>Impulsiona os resultados:</b> garante a responsabilidade e obtém resultados com consistência, mesmo em situações difíceis.	Reconhece a necessidade de agir de forma decisiva, urgente e comprometida e pode, porém, hesitar ou necessitar de estímulo para focar em uma meta/ ação estabelecida.	Age com claro senso de propriedade. Assume a responsabilidade pessoal pelas decisões, ações e fracassos. Tem forte orientação aos resultados.	Estabelece metas agressivas e com altos padrões. Promove senso de urgência. Apresenta desempenhos de forma constante e consistente.
<b>Colabora:</b> cria parcerias e trabalha de forma colaborativa com as demais pessoas objetivando cumprir objetivos compartilhados.	Prefere trabalhar sozinho e ser responsável pelas contribuições individuais. Pode perder oportunidades de trabalho colaborativo como os outros e atingir objetivos compartilhados.	Trabalha de forma cooperativa com os outros na organização para cumprir objetivos compartilhados. Conquista a confiança e o apoio dos outros.	Dá o exemplo de colaboração em toda a organização. Facilita um diálogo aberto com uma ampla variedade de contribuidores e stakeholders.
<b>Inspira confiança:</b> obtém a confiança dos outros por meio da honestidade, integridade e autenticidade.	Precisa trabalhar no cumprimento consistente dos compromissos assumidos. Sob pressão, pode agir de forma inconsistente, havendo	Cumpe seus compromissos. É reconhecido como franco e verdadeiro. Cumpe as promessas. Faz o que diz. Demonstra consistência entre	Ganha a confiança e o respeito dos outros facilmente. Se expressa com transparência e credibilidade. Dá o exemplo de altos

	lacunas entre o que diz e o que faz.	palavras e ações.	padrões de honestidade e integridade.
<b>Valoriza diferenças:</b> reconhece o valor que diferentes perspectivas e culturas trazem para a organização	Tem consciência limitada de outras perspectivas/ culturas. Prefere que os outros se adaptem à sua forma de pensar e comunicar.	Contribui para um ambiente de trabalho em que as diferenças são valorizadas e incentivadas. Aplica experiências, estilos, históricos e perspectivas diversas das demais pessoas para obter resultados.	Busca ativamente por informações sobre uma ampla variedade de culturas e perspectivas. Promove um ambiente de equipe que valoriza, encoraja e apoia as diferenças.
<b>Gerencia complexidade:</b> compreende informações complexas, extensas e contraditórias para resolver problemas com eficiência.	Não compreende a complexidade das questões chegando a conclusões muito rapidamente. Nem sempre coleta dados suficientes para analisar causas e avaliar situações.	Esclarece as causas-raízes de problemas difíceis. Avalia os prós e contras, riscos e benefícios de diferentes opções de solução.	Distingue prontamente o que é relevante e o que não é para compreender situações complexas. Analisa diversas fontes de informações para definir os problemas com precisão antes de obter as soluções.
<b>Planeja e alinha:</b> planeja e prioriza o trabalho visando cumprir compromissos alinhados aos objetivos da empresa.	Estabelece objetivos, porém frequentemente subestima o prazo e os recursos necessários para alcançá-los.	Estabelece objetivos de forma a alinhá-los aos objetivos mais amplos da organização. Antecipa e adapta planos eficazes de contingência.	Elabora planos de implementação que alocam com precisão os recursos. Utiliza marcos para acompanhar e gerenciar o progresso do trabalho.
<b>Autodesenvolvimento:</b> utiliza <i>feedback</i> e reflexão para obter uma visão produtiva de suas fortalezas e pontos de desenvolvimento. Procura ativamente por maneiras de se desenvolver ainda mais.	Pode não estar totalmente ciente de suas fortalezas, pontos a desenvolver ou seus impactos sobre as demais pessoas. Geralmente é aberto ao <i>feedback</i> , porém fica desconfortável ao reconhecer ou discutir suas falhas.	Reflete sobre suas atividades e impactos em outros. Busca <i>feedback</i> de forma proativa sem ficar na defensiva. É aberto a críticas e para falar sobre suas falhas. Conhece as fortalezas, fraquezas, oportunidades e limites.	Busca e reage ao <i>feedback</i> de uma ampla variedade de pessoas. É capaz de articular as causas por trás dos próprios sentimentos e emoções. Toma providências consistentes para desenvolver novas habilidades.

**Fonte:** Competências (TALENT MANAGEMENT COMPETENCIES, 2013)

**Quadro 2 – Competências de liderança**

Competências de liderança	Em desenvolvimento	Capaz	Excede
<b>Visão de negócio:</b> aplica o conhecimento dos negócios e do mercado para atingir os objetivos da organização.	Tem entendimento básico sobre como o negócio funciona, porém não se mantém suficientemente atualizado sobre políticas, tendências e informações atuais e futuras que afetam a organização.	Mantém-se atualizado com políticas, práticas e tendências atuais e futuras na organização, concorrência e mercado. Utiliza o conhecimento dos elementos impulsionadores de negócio e o papel das estratégias e táticas no mercado para guiar suas ações.	Possui profunda compreensão de como os negócios funcionam e como as empresas lucram. Aplica consistentemente foco no mercado e nos elementos impulsionadores de negócios quando prioriza as ações.
<b>Mentalidade estratégica:</b> olha para as possibilidades futuras e as traduz em estratégias inovadoras.	Sente-se mais à vontade com assuntos táticos. Investe pouco tempo e esforço pensando ou trabalhando em assuntos estratégicos. Falta-lhe experiência e um processo de raciocínio disciplinado para reunir elementos diferentes em uma visão estratégica coerente.	Antecipa-se as tendências futuras e suas implicações com precisão. Articula cenários e visões de possibilidades com credibilidade para criar valor sustentável. Cria estratégias inovadoras e competitivas que demonstram clara conexão entre visão e a ação.	É visionário e capaz de descrever com precisão cenários prováveis, possibilidades e probabilidades. Elabora uma estratégia clara e estabelece medidas agressivas que irão claramente acelerar o avanço da organização em direção às metas estratégicas.
<b>Constrói equipes eficientes:</b> forma equipes de identidade forte que aplicam diversas	Forma a equipe com conhecimento e experiência apropriados, porém pode atar-se ao que lhe é familiar e	Estabelece objetivos comuns e uma mentalidade compartilhada. Cria um sentimento de pertencimento	Reconhece que utilizar a perspectiva e o histórico único de cada membro é fundamental para alcançar as

habilidades e perspectivas para atingir objetivos comuns.	ignorar perspectivas e estilos diversos. Prioriza e recompensa mais os esforços individuais do que as conquistas da equipe.	e forte senso de equipe. Promove diálogo aberto e a colaboração entre a equipe.	metas da equipe. Mobiliza os outros para cumprimento de objetivos comuns. Coloca as metas da equipe a frente de suas próprias metas.
<b>Coragem:</b> posiciona-se diante de assuntos difíceis, dizendo o que precisa ser dito.	Esquiva-se de assuntos difíceis ou trabalhos desafiadores. Expressa pontos de vista de forma mais indireta. Evita ou não se sente à vontade em dar <i>feedback</i> de desenvolvimento ou difícil.	Assume trabalhos difíceis com disposição. Enfrenta problemas difíceis e apoia os demais que fazem o mesmo. Mostra disposição ao liderar uma ideia ou posição, apesar do risco político ou de discordância.	Aborda problemas difíceis com otimismo e confiança. Compartilha mensagens sensíveis ou pontos de vistas impopulares de forma motivadora. Com honestidade e sensibilidade, traz as pessoas à realidade.
<b>Cultiva inovação:</b> cria maneiras novas e melhores para que a organização seja bem-sucedida.	Prefere permanecer dentro da zona de conforto em vez de experimentar novas formas de olhar as coisas. Sente-se mais confortável com ideias que sejam comuns, convencionais e que foram experimentadas e testadas.	Traz ideias úteis que são novas, ou melhores ou exclusivas. Promove novas formas de abordar os problemas. Encoraja a diversidade de pensamento visando promover e estimular a inovação.	Ultrapassa as formas tradicionais de fazer as coisas; desafia o status quo. Encontra e lidera as melhores ideias criativas e as conduz ativamente à implementação.
<b>Gerencia ambiguidade:</b> trabalha com eficiência, mesmo quando as coisas não são certas ou o caminho à frente não está claro.	Atua melhor quando as coisas são estruturadas e previsíveis. Às vezes, se esforça para progredir diante de situações ambíguas ou incertas. Prefere esperar para avançar até que todos os detalhes sejam conhecidos. Sente-se menos confortável quando o cenário é incerto.	Lida de forma confortável com a incerteza das mudanças e com os riscos de maneira eficiente. É capaz de decidir e atuar sem ter uma visão completa da situação. É calmo e produtivo, mesmo quando as coisas estão incertas.	Demonstra energia quando enfrenta ambiguidade e incerteza. Faz progresso significativo e permanece calmo e seguro, mesmo quando o cenário é incerto. Gerencia os riscos, mesmo quando o resultado é incerto. Adapta-se rapidamente às condições de mudanças.
<b>Lidera por visão e propósito:</b> descreve um quadro atrativo da visão e estratégia capazes de motivar as demais pessoas à ação.	Destaca os aspectos positivos da visão, mas tem dificuldade para descrevê-la de forma motivadora. Articula a visão de maneira compreensível; contudo, pode ter dificuldade para energizar e entusiasmar as demais pessoas.	Fala sobre possibilidades futuras de maneira positiva. Articula a visão de maneira que todos possam apoiá-la. Cria otimismo e energia em toda a organização quanto ao futuro. Demonstra comprometimento pessoal com a visão.	Articula uma visão motivadora, inspiradora e pertinente. Comunica a visão com senso de propósito sobre o futuro. Estimula e mantém a energia em toda a organização quanto às possibilidades.
<b>Atrai e desenvolve talentos:</b> atrai e desenvolve talentos para atender tanto suas metas de carreira quanto as necessidades atuais e futuras da organização.	Não possui muita experiência ou investe tempo insuficiente para atrair e desenvolver as pessoas. Pode não conhecer ou não utilizar plenamente os sistemas e recursos disponíveis da organização para atrair e desenvolver talentos.	Atrai e seleciona talentos. Desenvolve outras pessoas por meio de coaching, <i>feedback</i> , exposição e atribuições complexas. Alinha as metas de desenvolvimento de carreira dos colaboradores aos objetivos organizacionais. Estimula as pessoas a aceitarem mudanças de desenvolvimento.	Utiliza de forma consistente múltiplos processos para desenvolver as pessoas. Permanece alerta para atribuições de desenvolvimento, tanto dentro quanto fora do próprio grupo de trabalho. Expressa com facilidade o valor e o benefício de atribuições desafiadoras aos outros.

Fonte: Competências (TALENT MANAGEMENT COMPETENCIES, 2013)

### 4.3. Participação *IMS-online*: análise dos resultados

Para complementar a análise documental sobre a experiência, foi realizada uma entrevista semiestruturada com os 06 participantes finalistas, objetivando obter dados sobre suas percepções quanto à eficácia da atividade no desenvolvimento das competências essenciais e de liderança. O questionário abrangeu três questões, a saber:

- 1) Com base nas definições das competências essenciais, por favor, preencha o nível de proficiência para cada analisando o desenvolvimento destas ANTES e APÓS a participação no *IMS-online*. Caso não seja aplicável, por favor, descreva NA – de não aplicável.
- 2) Com base nas definições das competências de liderança, por favor, preencha o nível de proficiência para cada analisando o desenvolvimento destas ANTES e APÓS a participação no *IMS-online*. Caso não seja aplicável, por favor, descreva NA – de não aplicável.
- 3) De todas as competências analisadas (essenciais e de liderança), estabeleça UMA única competência que tenha sido fortemente desenvolvida após o *IMS-online*.

Dos 06 participantes, 02 são graduados em Administração de Empresa, sendo 01 pós-graduado em Controladoria e Finanças; 01 Engenheiro Químico; 02 graduados em Química, tendo 01 finalizado a pós-graduação em Química Ambiental; e 01 Engenheiro de Produção, pós-graduado em Gestão de Projetos. Apenas 01 ocupava posição de liderança antes do *IMS-online*. A média do grupo, calculada em 31 de dezembro de 2016, era de 29 anos de idade (25 anos de idade < 36 anos de idade) e 7,5 anos de vínculo profissional com a organização em referência (02 anos < 16 anos). Durante a entrevista, cada participante recebeu um *card* com o descritivo das competências essenciais (tabela 2) e de liderança (tabela 3) e dos comportamentos esperados em cada nível de proficiência, a relacionar: competência não aplicável (NA), competência em desenvolvimento (ED), capaz (CA) e excede (EX). O material entregue serviu de base para consulta dos participantes durante a entrevista.

A tabela 4 considerou os resultados da questão 1 e apresenta os níveis de proficiência das competências essenciais antes e após a participação no jogo de negócios. Os números, descritos no intervalo entre 0 e 6, representam o número de participantes do *IMS-online*, público alvo no estudo em referência.

Tabela 2 – Resultados obtidos a partir da questão 1

Competências essenciais	Antes <i>IMS-online</i>				Após <i>IMS-online</i>			
	NA	ED	CA	EX	NA	ED	CA	EX
Foco no cliente	0	0	5	1	0	0	4	2
Impulsiona os resultados	0	1	4	1	0	1	4	1
Colabora	0	0	5	1	0	0	1	5
Inspira confiança	0	1	4	1	0	0	1	5
Valoriza diferenças	0	1	4	1	0	0	4	2
Gerencia complexidade	0	4	2	0	0	1	3	2
Planeja e alinha	0	2	3	1	0	0	4	2
Autodesenvolvimento	0	1	3	2	0	0	4	2

Legenda: NA – Não aplicável/ ED – Em desenvolvimento/ CA – Capaz/ EX – Excede

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016)

A partir das respostas dos participantes, observa-se que as competências: Colabora, Inspira confiança e Gerencia complexidade apresentaram maior desenvolvimento, quando comparada com as demais (tabela 2). Para os respondentes, a característica da competência Colabora foi fundamental na etapa *online*, especialmente no estabelecimento de integração e sinergia entre os participantes, e refletiu no resultado do time, considerado entre os finalistas.

Inspira confiança, refletida através da obtenção da confiança dos outros por meio da honestidade, integridade e autenticidade, conferiu ao time a unicidade necessária para estabelecer relações pautadas nos valores da organização e resolver, de forma assertiva, os eventuais conflitos e divergências de ideias que surgiram no decorrer do jogo. Compartilhar informações, cumprir com o estabelecido e o respeito às diferenças, foram considerados comportamentos norteadores do grupo.

A gestão da complexidade apresentou um salto qualitativo e, segundo os entrevistados, a competência pôde ser desenvolvida especialmente na etapa presencial do *IMS-online*, jogado na Alemanha, em função da complexidade apresentada. Frequentemente, o cenário mercadológico era alterado a partir da entrada de *Breaking News* (greve, impossibilidade de importação/ exportação, mudança de fornecedor, entre outros), sendo necessário compreender as informações, e reformular a estratégia antes de uma efetiva tomada de decisão.

A tabela 3, representa os resultados da questão 2 sobre a percepção de desenvolvimento das competências de liderança após a participação no jogo. Os números, descritos no intervalo entre 0 e 6, representam o número de participantes do *IMS-online*.

Tabela 3 – Resultados obtidos a partir da questão 2

Competências de liderança	Antes <i>IMS-online</i>				Após <i>IMS-online</i>			
	NA	ED	CA	EX	NA	ED	CA	EX
Visão de negócio	1	4	1	0	0	1	4	1
Mentalidade estratégica.	0	5	1	0	0	0	5	1
Constrói equipes eficientes	3	1	2	0	2	1	3	0
Coragem	0	2	4	0	0	1	4	1
Cultiva inovação	0	1	5	0	0	1	2	3
Gerencia ambiguidade	0	1	5	0	0	0	3	3
Lidera por visão e propósito	0	4	2	0	0	1	5	0
Atrai e desenvolve talentos	4	1	1	0	4	1	1	0

Legenda: NA – Não aplicável/ ED – Em desenvolvimento/ CA – Capaz/ EX – Excede

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016)

As competências essenciais Visão de negócios, Mentalidade estratégica e Lidera por visão e propósito foram notadamente as que apresentaram maior desenvolvimento, quando comparada com as demais (tabela 3).

A metodologia aplicada, característica dos jogos de negócios, permitiu aos participantes ampliar o conhecimento sobre o negócio e o mercado em que a organização atua. Para atingir os objetivos propostos pelo próprio game, fez-se necessária uma imersão e entendimento das interfaces do business, como finanças, marketing, pesquisa e

desenvolvimento, custos de material, pessoas, entre outros. Não havia nenhum participante no grupo que dominasse todas as áreas abrangidas pelo jogo e mais uma vez, a competência Colabora foi essencial no desenvolvimento da Visão de negócios.

Para os participantes, olhar para as possibilidades futuras e traduzi-las em estratégias foi crucial para o desempenho do time finalista na etapa online. A estratégia foi definida durante as etapas iniciais do jogo e mantida até o final do período 7, mantendo-se a flexibilidade para possíveis mudanças a partir dos resultados dos concorrentes, resultados financeiros e comerciais da própria equipe. Segundo os entrevistados, a competência Mentalidade estratégica, inicialmente considerada em desenvolvimento, foi sendo fortalecida a cada rodada.

Lidera por visão e propósito: a característica do jogo requer uma articulação entre visão e estratégia suficientemente capaz de motivar e preparar os participantes para os períodos subsequentes e atribuir coerência às decisões de cada rodada.

De todas as competências analisadas (essenciais e de liderança), a competência fortemente desenvolvida após o IMS-online, na visão de 03 participantes, foi a Visão de negócios, seguida de Gerencia Complexidade, Colabora e Valoriza as diferenças.

## 5. Considerações Finais

O presente estudo não pode ser considerado conclusivo uma vez que a população pesquisada representa apenas 2% dos participantes da 26ª edição do jogo denominado *IMS-online*. Contudo, traz contribuições relevantes quanto ao retorno do investimento aplicado neste tipo de técnica de aprendizado. No ano de 2016, o treinamento *online* recebeu 302 participantes, originários de 37 países, que foram distribuídos em 64 times.

Historicamente, o jogo concebido para desenvolver competências de negócios e habilidades de gestão, ao longo das edições, tem acrescentado valor não somente para a carreira de seus profissionais, como desenvolvido competências pessoais. Ao considerar que as competências, tanto as essenciais como as organizacionais, são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2001), o ganho desta organização é seguramente maior do que o esperado.

O atual modelo de competência é relativamente novo (TALENT MANAGEMENT COMPETENCIES, 2013). E mesmo após a implementação deste modelo, o *IMS-online* manteve o conceito estabelecido, sem nenhuma alteração estrutural. A partir do modelo de competência, segundo os organizadores, foi possível apoiar ainda mais os principais objetivos do *IMS-online*, pois o novo modelo ajuda a sublinhar o foco principal do programa. Com a entrada do business game na base *web*, os participantes puderam ampliar o leque de desenvolvimento de competências, uma vez em que precisam trabalhar globalmente e em equipes multifuncionais. E este é um grande valor acrescentado, especialmente no mundo de negócios cada vez mais desafiador.

Apesar de não estabelecer níveis de desenvolvimento para as 16 competências que norteiam o *core business* da empresa, de acordo com os organizadores do jogo, o programa fortalece principalmente as competências: Colabora, Gerencia Complexidade, Visão de Negócio e Gerencia Ambiguidade, corroborando com o resultado do presente estudo que mapeou, a partir da visão dos participantes, especialmente o desenvolvimento das competências alinhadas a Visão de Negócios, seguida de Gerencia Complexidade, Colabora e Valoriza as Diferenças.

Atualmente, não existem indicadores que mostram ou certificam se os participantes do *IMS-online*, especialmente os finalistas, desenvolveram suas carreiras ou mudaram de posição

após o jogo. Mas é possível assumir que os participantes são bem sucedidos no *game* se eles levarem o desafio a sério, aprender e desenvolver suas habilidades de negócios durante o programa. Com este pré-requisito, os participantes desenvolvem competências para o próximo passo de suas carreiras. Alguns dos membros do Conselho desta organização são ex-participantes do *IMS-online*.

Existiram alguns fatores que dificultaram o presente estudo, entre eles, a necessidade de autorização para usar a base de dados do jogo, bem como aprovação para contatar os participantes finalistas. Para estudos futuros, sugere-se analisar o desenvolvimento das competências essenciais e de liderança a partir da percepção dos líderes imediatos dos participantes finalistas do jogo e ampliar a população alvo a fim de mapear o quanto a participação no *IMS-online* foi efetiva no desenvolvimento de suas respectivas carreiras dentro da organização.

## 6. Referências Bibliográficas

\_\_\_\_\_. Conhecimento *versus* desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresas. READ – Revista Eletrônica de Administração. Edição 49 Vol. 12 No. 1, jan-fev 2006.

BBS-HRS-CTD. International Management Simulation Guidance. CoE Talent Management, 2016.

BBS-HRS-CTD. Modelo de Competências. CoE Talent Management, 2013.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. 2ª Edição. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2012, 311 páginas.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Alinhando estratégia e competências. RAE, v. 44, n. 1, jan/ mar-2004.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 1, p. 183-196, 2001.

HAYGROUP. Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics. Disponível em

<[http://www.haygroup.com/downloads/uk/competencies\\_and\\_high\\_performance.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/uk/competencies_and_high_performance.pdf)>

KETS DES VRIES, M. F. R. O efeito porco-espinho: o segredo de se construir equipes de alto desempenho. São Paulo, 2013, 324 páginas.

KEYS, B.; WOLFE, J. The Role of Management Games and Simulations in Education and Research. Journal of Management. v. 16, nº 2, 1990.

KOLB, D. A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. EUA: Prentice-Hall, 1984.

MARIOTTI, H.; ZAUHY, C. A aprendizagem informal e o conceito 70: 20: 10. Disponível em: <<http://www.humbertomariotti.com.br/artigos.asp>>

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, n. 28, p. 1-4, 1973.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, n. 28, p. 1-4, 1973.

- MOTTA, G. S.; MELO, D. R. A.; PAIXÃO, R. B. O Jogo de Empresas no Processo de Aprendizagem em Administração: o Discurso Coletivo de Alunos. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 1, pp. 342-359, Maio/Jun. 2012.
- OLIVEIRA, M A; SAUAIA, A. C. A.; MOTTA, G. S.; GARCIA, P A A. Integração entre Educação Gerencial e Pesquisa em Administração: um estudo sobre o Desenvolvimento de um Laboratório de Gestão. Iberoamerican Academy of Management - IAM, 2011, Lima, Peru. IAM, 2011. USA: Academy of Management, 2011.
- OLIVEIRA, M. A; SAUAIA, A. C. A. Impressão docente para aprendizagem vivencial: um estudo dos benefícios dos jogos de empresas. Revista RAEP - Administração: Ensino e Pesquisa. Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 355-391, Jul/Ago/Set. 2011.
- PIMENTEL, A. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. Estudos de Psicologia 2007, 12(2), 159-168.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- SAUAIA, A. C. A; OLIVEIRA, M. A. Decomposição do Desempenho Organizacional em um Jogo de Empresas. Revista Estratégia & Negócios - REEN, Florianópolis, v.4, n.1, p.158-182, jan./jun-2011.
- SAUAIA, A. Jogos de Empresas: Aprendizagem com satisfação. Revista de Administração, v. 32, n. 3, p. 13-27, 1997.
- ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. A Marca da Liderança: priorizar o cliente, impulsionar o desempenho e criar valor duradouro. Rio de Janeiro: Editora Best Business, 2009, 360 páginas.
- ZARIFIAN, P. Objectif compétence: Mythe, construction ou réalité? Paris: Liaisons, 1999.