

## Eficiência da Aplicação de Jogos de Empresas como Treinamento e Desenvolvimento de Executivos

*Maria Fernanda Simão*

(Mestre em Administração/UFF) E-mail: Fernanda.Simao@volkswagen.com.br

*André Marcelo Maria Trintini*

(Mestre em Administração/UFF) E-mail: andre.trintini@volkswagen.com.br

### Resumo

*Atualmente o mundo corporativo exige conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus gestores, além dos conhecimentos técnicos necessários no passado. A área de Treinamento e Desenvolvimento das organizações necessita buscar, cada dia mais, técnicas de desenvolvimento de executivos, de forma a desenvolvê-los para atender às exigências de suas funções, desenvolvendo competências e motivações diferenciadas, e prepará-los para tomada de decisões e ter uma visão sistêmica da organização. Muitas empresas utilizam os jogos de empresas com este objetivo. Este estudo objetiva verificar a aplicabilidade dos conceitos e habilidades adquiridas durante um jogo de empresas no cotidiano dos executivos, bem como na gestão de suas equipes, após um período de dois a quatro anos da aplicação. Através de pesquisa por meio de um levantamento de opinião com executivos de uma multinacional da região sul-fluminense do estado Rio de Janeiro que participaram de jogos de empresa durante um Programa de Desenvolvimento de Executivos oferecido pela Universidade de Oxford, verificou-se, na opinião dos executivos que os jogos de empresas proporcionam contribuições aos gestores quanto à melhoria de tomada de decisão, mudança de comportamento e atitudes e ampliação da visão do negócio e visão estratégica.*

**Palavras-chave:** Jogos de Empresas; Treinamento e Desenvolvimento; Gestores; Tomada de Decisão.

### 1. Introdução

Os jogos de empresas referem-se a uma técnica de aprendizagem utilizada no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos de estudantes, professores e profissionais, de forma a proporcionar meios dos participantes aprenderem na prática, e prepará-los para lidar com diferentes situações encontradas no seu cotidiano, possibilitando a prática de tomada de decisão e de análise de problemas (KEYS; WOLFE, 1990; ROSAS; SAUAIA, 2006; OLIVEIRA; SAUAIA, 2011).

Esta técnica de aprendizagem vivencial é dinamizada pelo uso de simuladores que modelam um ambiente empresarial (ROSAS, 2009; OLIVEIRA, 2009), onde os participantes atuam como executivos de uma empresa, avaliando diversos cenários hipotéticos de gestão de negócios e as possíveis consequências de acordo com as tomadas de decisão realizadas. Os desafios encontrados durante o jogo reproduzem situações do cotidiano, e os participantes revelam suas atitudes, valores e crenças, levando suas experiências para o ambiente de laboratório (SAUAIA, 2008; OLIVEIRA, 2009).

Estudos realizados nas últimas décadas mostram a utilização constante dos jogos de empresas no ambiente empresarial, sendo usada para facilitar o treinamento e a aprendizagem dos colaboradores organizacionais (WOLFE; ROBERTS, 1983; FALCÃO; VILA, 2002; VILA; SATANDER, 2003; DATNER, 2006, WELLINGTON; FARIA, 2006;). A aprendizagem contínua é vista como um fator de sobrevivência das organizações e os executivos devem estar capacitados a aprender a se desenvolver.

Desta forma, as organizações têm oferecidos treinamentos aos seus executivos para promover atividades que possibilitem a obtenção de novas habilidades, regras, condutas, atitudes e competências, visando à melhoria das características dos seus executivos. Percebe-se a necessidade que neste processo de aprendizagem sejam utilizadas técnicas que torne o aprendizado mais rápido e eficiente. Com isso, este estudo objetiva verificar a eficiência da utilização de jogos de empresas como técnica de treinamento e desenvolvimento de executivos.

Diante do contexto apresentado o estudo pretendeu verificar a aplicabilidade dos conceitos e habilidades adquiridos durante um jogo de empresas no cotidiano dos executivos, bem como na gestão de suas equipes, após um período de dois a quatro anos da aplicação. Os participantes da pesquisa foram executivos de uma multinacional da região sul-fluminense do estado Rio de Janeiro que participaram de jogos de empresa durante um Programa de Desenvolvimento de Executivos oferecido pela Universidade de Oxford.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Treinamento e Desenvolvimento

No passado entendia-se por treinamento como uma forma de adequar cada pessoa a seu cargo, mostrando apenas os fatos teóricos relevantes às necessidades da organização. Com o passar do tempo, o conceito de treinamento vem se renovando. Atualmente considera-se treinamento como uma forma de desenvolver competência no colaborador para que haja melhor produtividade, criatividade e inovação, contribuindo, assim, para o crescimento organizacional.

Treinamento pode ser entendido como sendo qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer uma nova função ou tarefa, ou para aumentar a capacidade para exercer melhor as funções ou tarefas que já exerce (LACOMBE, 2003). Já Milkovich e Boudreau (2000) complementam a noção treinamento como sendo o meio de promover a obtenção de habilidades, regras, condutas e atitudes que visem à melhoria das características dos colaboradores para atender as exigências de suas funções.

Esses mesmo autores também definem desenvolvimento como sendo uma forma de aperfeiçoar as capacidades, desenvolvendo habilidades e competências e motivações dos colaboradores, com o propósito de torná-los futuramente, capital de extremo valor para organização.

Já Araújo (2008) diferencia Treinamento de Desenvolvimento. O primeiro está voltado para o condicionamento da pessoa no sentido da execução de tarefas, as quais devem ser muito bem definidas. Já o outro está dirigido ao crescimento da pessoa no nível do conhecimento, da habilidade, atitudes e valores éticos, de modo que possa desempenhar seu papel da melhor forma e com níveis crescentes de complexidade.

Considerando o acima exposto, entende-se que o treinamento tem a finalidade de melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na organização em que está inserido, e no desempenho de suas atividades. Além disso, o treinamento visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos colaboradores de uma organização.

Segundo Antunes (2000), com o surgimento da sociedade baseada no conhecimento, o capital intelectual se apresenta como recurso principal no mundo das organizações,

substituindo os demais recursos (trabalho, capital e terra), sendo que possuidores de conhecimento são quem detém o poder, uma vez que o conhecimento é um recurso limitado, o qual pode ser aperfeiçoado de acordo com as necessidades de desenvolvimento, impulsionando as mudanças por meio de criatividade e inovações.

As pessoas são responsáveis pela gestão de qualquer organização. Mas para isso, fazem-se necessários que estejam preparadas para desempenhar suas funções e tomar decisões que melhor atendam às necessidades da empresa. Ou seja, investir na formação profissional através de treinamento e desenvolvimento do pessoal é uma estratégia orientada ao desenvolvimento organizacional.

Os motivos que levam as empresas treinarem e desenvolverem seus colaboradores são destacados por Araújo (2006), como sendo a compreensão de metas empresariais, as falhas na comunicação, implementação de novas técnicas ou estratégias na organização, o nível de complexidade das atividades desenvolvidas, a necessidade de integração de todos os níveis organizacionais em busca dos mesmos resultados, entre tantos outros.

Segundo Araújo (2006) treinar e desenvolver traz vantagens para as organizações, colaboradores e clientes, uma vez que aumenta a competitividade e a qualidade; identifica os pontos fortes e fracos da organização como um todo; capacita e desenvolve as pessoas; aumenta a lucratividade; relaciona procedimentos; aumento de produtividade; favorece o clima organizacional saudável, e reduz desperdício e retrabalho.

## **2.2 Importância dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva**

Nos dias atuais, fica cada vez mais claro que devido às turbulências do mercado, as empresas que são mais visionárias, que enxergam tendências e que conseguem se antecipar aos acontecimentos do futuro são as que sobrevivem e, por que não dizer, possuem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Segundo Nonaka

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados se transformam, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos se tornam obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem sucedidas são aquelas que criam constantemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora do conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante (NONAKA, 1995, p.39).

Isso mostra o quão importante é para uma empresa possuir conhecimento. Mais importante ainda é saber gerenciar todo esse conhecimento, para que possa extrair o melhor das pessoas e ter sucesso na aplicação desse conhecimento.

Em um mundo corporativo globalizado, as empresas necessitam estar constantemente preparadas para os desafios de inovação e da concorrência. Nesse contexto, é fundamental que as organizações estejam atentas ao processo de aprendizagem de seus colaboradores, onde os programas de Treinamento e Desenvolvimento devem ser usados como âncora para desenvolvimento de novas competências, habilidades e aperfeiçoamento.

Com isso, é importante que as organizações vejam as despesas geradas em programas de Treinamento e Desenvolvimento como investimento. Atualmente as organizações utilizam o treinamento com o objetivo de desenvolver pessoas, tanto para adquirirem novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que pressões sócio-culturais,

tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano.

Kanaane (1999) defende que a finalidade do desenvolvimento organizacional está relacionada às mudanças para ajuste da missão e dos objetivos organizacionais. Portanto, a preocupação do desenvolvimento organizacional é na evolução da equipe, flexibilização da organização e na ação dos colaboradores.

Organização que aprende é aquela capaz de:

[...] criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos. Estas organizações tendem a possuir grande capacidade de adaptação ao ambiente externo. Nesse tipo de organização, as pessoas estão empenhadas na identificação e solução de problemas e oportunidades, proporcionando à organização capacidade de experimentar e de melhorar continuamente seus resultados [...]. (LACOMBE, 2005, p.227).

Considerando o exposto acima, percebe-se que o desenvolvimento organizacional é desenvolvido para atender aspectos referentes a atitudes e comportamentos, fortalecer as relações interpessoais através da construção de confiança e encorajar responsabilidades entre as pessoas. Com isso, quando as organizações percebem a importância de valorizar o potencial humano, compreendendo a capacidade das pessoas se desenvolverem, ampliam-se os canais para que os seus colaboradores possam gradativamente ter mais ideias acerca deles mesmos, dos outros e da própria organização, desenvolvendo perspectivas e visões globais.

As organizações devem investir no aprendizado contínuo, pois este é visto no mundo corporativo como diferencial e fator de sobrevivência das organizações. A aprendizagem é a principal vantagem competitiva sustentável. Portanto, precisa-se treinar e desenvolver os colaboradores com a finalidade de habilitar e capacitar as pessoas dentro de suas funções e, permitir a esses colaboradores uma visão global da organização.

### 2.3 Jogos de Empresas

Os jogos de empresas proporcionam atividades para simular situações objetivando uma melhor tomada de decisões, pois sua metodologia provoca ao jogador a antecipação de ações, simulando estratégia para uma resposta plausível ao objeto de estudo.

Segundo Bernard (2003), os Jogos de Empresas podem ser classificados como abstrações matemáticas simplificadas de uma situação relacionada com o mundo dos negócios. Um exercício estruturado e sequencial, de tomada de decisões em torno de um modelo de operação de negócios, no qual os participantes assumem o papel de administradores de uma empresa simulada.

Para Tanabe (1977), Jogos de Empresas é uma produção intelectual destinada ao treinamento de executivos, oriunda dos jogos de guerra, iniciados após a Primeira Guerra Mundial, até o final da Segunda grande guerra.

Já Sauaia (2000) conceitua que os jogos empresariais propiciam “o desenvolvimento de habilidades de gestão expressas pelas variáveis ‘praticar a tomada de decisões’, ‘praticar a análise de problemas’ e ‘praticar o controle dos resultados’”, coadunando-se com as propostas recentes de educação gerencial propagada pelas abordagens da aprendizagem organizacional. A perspectiva gerencial dessas abordagens (DI BELLA; NEVIS, 1998; ELKJAER, 2001) considera que as principais barreiras para a mudança das organizações referem-se à capacidade limitada dos indivíduos, tanto no plano de sua racionalidade como no de suas habilidades, conhecimentos e visões de mundo (ALEE, 1997; ARGYRIS; SCHÖN, 1978;

SENGE, 1990). Pelo acima exposto, pode-se compreender a necessidade de se desenvolver a habilidade de aprender dos gestores, estes são os principais agentes de aprendizado organizacional.

A figura 01 mostra de uma forma resumida a metodologia dos Jogos de Empresas como ferramenta de gestão para tomada de decisão, enfatizando-se o conhecimento organizacional, proporcionando vantagem competitiva para as empresas que oferecem essa metodologia como parte dos programas de treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores.



Figura 01 – Metodologia dos Jogos de Empresas  
Fonte: Adaptado de Peach e Hornyak (2003) Santos (2007)

## 2.4 Aprendizado Gerencial com Jogos de Empresa

Na literatura sobre jogos de empresa encontram-se algumas pesquisas sobre a validade de utilização de simulações empresariais e suas consequências sobre o aprendizado. A Associação para Simulações Empresariais e Aprendizagem Vivencial (*Absel – Association for Business Simulation and Experiential Learning*) foi criada em 1974, com o objetivo de reunir profissionais interessados na temática das simulações e aprendizado. Estudiosos vêm avaliando esses recursos de aprendizagem, seja como pedagogia isolada, seja como uma base comparativa com outras pedagogias, tais como conferências, aulas expositivas e casos de ensino.

A avaliação das simulações pelos participantes desta técnica em cursos de desenvolvimento gerencial indica ampla aceitação da mesma. Além disso, estudantes declararam preferir jogos e simulações como o tipo de aula que lhes propiciava aprendizagem com maior satisfação e envolvimento (PEACH; HORNYAK, 2003; SAUAIA, 1995). Essa preferência parece estar relacionada com a dimensão afetivo-emocional desencadeada pelo jogo, colocando o participante como elemento ativo de um processo de educação que é vivencial (VERSIANI; FACHIN, 2007).

Analisando o processo de aprendizagem, Sauaia (1997) descreve os dois tipos definidos por Carl Rogers em 1972: a aprendizagem definida como memorização, de sílabas sem sentido, que são rapidamente esquecidas, pois não apresentam significado; a aprendizagem vivencial que lida com o envolvimento pleno do indivíduo, tanto sob o aspecto

afetivo quanto o cognitivo e que é significativa para o educando, onde as experiências são tratadas como um todo. Percebe-se que o aluno aprende, não só cognitivamente, mas também em termos de atitudes e habilidades, desenvolvendo a capacidade de decidir e assumir responsabilidade social e política, o que o leva a uma nova postura diante dos problemas que ele, aluno, irá encontrar no mercado de trabalho.

De acordo com Kolb (1976) a aprendizagem vivencial é delineada em ciclos, onde as etapas passam de uma fase de experiência concreta (de observação e reflexão) até a formação de conceitos e generalizações com posterior teste ou a chamada experimentação ativa. Neste modelo também se considera a dinâmica do processo de aprendizagem, que o ciclo, representado na Figura 02, caracteriza-se por uma espiral, na medida em que o conhecimento é um processo contínuo de integração de experiências e conceitos (OLIVEIRA; SAUAIA, 2011).

De acordo com a Figura 02, o aprendiz cumpre um ciclo onde ele deve inicialmente ser capaz de envolver a si mesmo em novas experiências (EC). A seguir, ele deve ser capaz de refletir sobre essas experiências (OR). Com base nisto, o aprendiz deve ser capaz de criar conceitos que integrem suas observações de forma lógica em teorias (CA). Por fim, ele deve ser capaz de usar estas teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA) (OLIVEIRA; SAUAIA, 2011).

Com base no acima exposto, as instituições de ensino abordam alternativas de técnicas de aprendizagem aos métodos convencionais de ensino, de forma a atender as novas exigências na formação acadêmica. De acordo com o que foram sugeridos por Kolb (1984) os métodos de ensino e aprendizagem utilizados são: Método de Caso, Jogos de Empresas e Aprendizagem Baseada em Problemas.

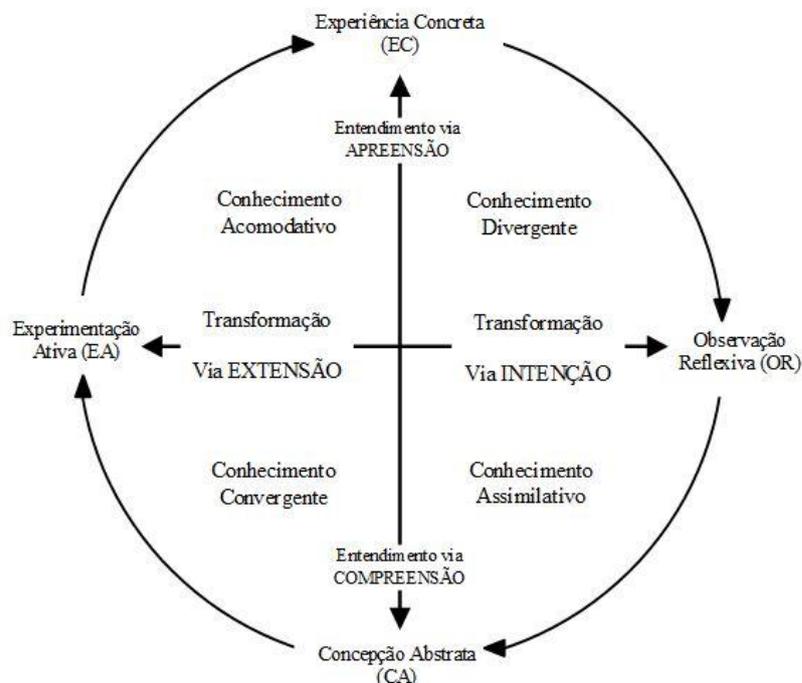


Figura 02 – Ciclo de Aprendizagem Vivencial de Kolb  
Fonte: Adaptado de Kolb (1984, p. 38)

Conforme várias pesquisas e estudos realizados sobre as metodologias acima, percebe-se que os jogos de empresa possuem como vantagem a capacidade de observar as consequências das decisões dos participantes e a possibilidade de se aprender com erros

(KEYS; WOLFE, 1990; SAUAIA, 1995; OLIVEIRA, 2009). Percebe-se também que há várias possibilidades de aprendizado ao se utilizar simulações empresariais, dentre elas a possibilidade de se estimular a construção de identidades gerenciais pautadas pelas características dos agentes de aprendizado organizacional.

Na literatura sobre a validade dos jogos de empresas faz uma associação com a aprendizagem gerencial em profissionais, trata-se da validade externa, estabelecida quando a aplicabilidade da aprendizagem pode ser generalizada, ou seja, pode preparar gerentes para situações reais (WOLFE; ROBERTS, 1983; WELLINGTON; FARIA, 2006; OLIVEIRA, 2009).

### 3. Método de Pesquisa

O artigo é pautado pela utilização de pesquisa bibliográfica, dados secundários, apoiando-se em livros, artigos, revistas e produções científicas. Trata-se também de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, analisando-se o resultado de um questionário realizado com 17 executivos de uma empresa multinacional da região sul-fluminense do estado do Rio de Janeiro. Quanto à natureza, o estudo foi qualitativo por analisar opiniões de 17 executivos participantes de Jogos de Empresas como técnica de desenvolvimento. Todos estes executivos participaram de um programa de desenvolvimento de executivos na Universidade de Oxford, Inglaterra, em turmas distintas, com outros executivos da mesma empresa alocados na Alemanha, Inglaterra, Turquia, Estados Unidos, China e outros países, no período de 2010 a 2012. Uma das etapas deste programa foi a participação na disciplina de Jogos de Empresas. O questionário foi conduzido através de entrevistas semi-estruturadas, as quais foram aplicadas de forma pessoal e individual sobre as percepções dos participantes durante o jogo, da técnica em si e da aplicabilidade dos conceitos e habilidades adquiridos durante os jogos no seu cotidiano e na gestão de suas equipes.

Conforme Mann (1975) salienta, as entrevistas informais são aquelas em que o entrevistador enuncia o tema de seu interesse, e tendo começado a perguntar, permite ao informante impor a situação subsequente. Acredita-se que com esse procedimento o pesquisador possa obter informações menos censuradas do que obteria se adotasse outros procedimentos.

Em relação à análise dos dados, o estudo foi de natureza quantitativa, utilizando-se para tal técnica de regressão estatística, de forma a identificar as correlações entre as percepções do treinamento em si, durante o jogo e sua aplicabilidade na gestão de pessoas.

### 4. Coleta dos Dados e Análise dos Resultados

A coleta de dados foi realizada através de questionários conduzidos através de entrevistas semi-estruturadas com 17 executivos de uma empresa multinacional da região sul-fluminense. Esses executivos participaram de Jogos de Empresas, sendo esta disciplina ministrada como parte do Programa de Desenvolvimento de Executivos oferecido pela Universidade de Oxford, Inglaterra, no período de 2010 a 2012.

O questionário utilizado foi dividido em quatro grupos, a saber:

- Grupo 1: Percepções Gerais
- Grupo 2: Percepções durante o Jogo de Empresas
- Grupo 3: Percepções sobre a Técnica dos Jogos de Empresas
- Grupo 4: Aplicabilidade dos Conceitos no Cotidiano dos Executivos

As variáveis apresentadas em cada grupo foram definidas utilizando-se como base a revisão teórica, onde os autores salientaram a importância da técnica de jogos de empresas,

bem como seus resultados no mundo gerencial. Sendo assim, o Quadro 01 correlaciona estas variáveis com as respectivas revisões teóricas.

Quadro 01 – Quadro Teórico-Analítico das Variáveis

Grupo	Variáveis	Autores
Grupo 1:	De uma maneira geral, o jogo de empresa foi interessante?	Keys & Wolfe, 1990
	Você jogaria novamente?	
Grupo 2:	Relacionamento com os demais integrantes	Versiani & Fachin, 2007; Sauaia, 1997
	Papel claro e definido dos integrantes	
	Participação ativa	
Grupo 3:	Aprendizagem na prática (aprende fazendo)	Keys & Wolfe, 1990; Sauaia, 1995; Oliveira, 2009
	Aplicação de conceitos teóricos no jogo	
	Auxílio no aprendizado de tomada de decisão	
Grupo 4:	Tomada de Decisão	Kanaane, 1999; Peach & Hornyak, 2003; Oliveira & Sauaia, 2011
	Gestão de Equipes	
	Definição de Atividades/Papéis da sua equipe	
	Definição de Objetivos e Metas	Kanaane, 1999
	Mudança de Comportamento/Atitude	Lacombe, 2005
	Pensamento Estratégico	Wolfe & Roberts, 1983; Wellington & Faria, 2006; Oliveira, 2009
	Visão de Negócios	
	Ações Empreendedoras	Nonaka, 1995

Com base nessas variáveis foram produzidos dezesseis quesitos com escalas de seis pontos, sendo nota 6 (seis) representando concordância total (concordo plenamente) e a nota 1 (hum) a discordância total (discordo totalmente). A tabela 01 mostra a média das respostas obtidas em cada quesito.

Tabela 01 – Questionário Realizado e Média das Respostas Obtidas

Nº Pergunta	Questionário	Média das Respostas
<b>Grupo 1</b>	<b>Percepções Gerais</b>	
1	De uma maneira geral, o jogo de empresa foi interessante?	5.47
2	Você jogaria novamente?	5.65
<b>Grupo 2</b>	<b>Durante o jogo:</b>	
3	Relacionamento com os demais integrantes	5.06
4	Papel claro e definido dos integrantes	4.06
5	Participação ativa	4.82
<b>Grupo 3</b>	<b>O Jogo de Empresa (a técnica):</b>	
6	Aprendizagem na prática (aprende fazendo)	4.82
7	Aplicação de conceitos teóricos no jogo	4.88
8	Auxílio no aprendizado de tomada de decisão	4.65
<b>Grupo 4</b>	<b>Após o Jogo (no seu dia-a-dia):</b>	
9	Tomada de Decisão	3.82
10	Gestão de Equipes	3.6
11	Definição de Atividades/Papéis da sua equipe	4.06
12	Definição de Objetivos e Metas	3.88
13	Mudança de Comportamento/Atitude	3.82
14	Pensamento Estratégico	4.88
15	Visão de Negócios	5.23
16	Ações Empreendedoras	4.06

Como se podem observar pela média das respostas – a qual possui um intervalo de confiança de 95% - os participantes jogariam novamente e tiveram uma experiência positiva, de modo geral com o jogo. Durante o jogo a maioria dos integrantes teve uma boa relação no grupo, bem como uma participação ativa na equipe. Já o quesito papel claro e definido apresentou a pior média do grupo de perguntas, que trata a interação com o participante na dinâmica do jogo. Essa nota apesar de alta (4.06), provavelmente indica que as atividades de algumas equipes não foram divididas de acordo com a área de atuação – como ocorre nos setores de uma empresa real – esse fenômeno é comum em equipes pouco experientes e possui um impacto negativo na estruturação das decisões do time.

Em relação às questões do jogo de empresa como uma ferramenta de aprendizado é válido destacar o fator que obteve a maior nota no grupo; aplicação dos conceitos teóricos no jogo. Desse modo, o grupo de executivos viu no jogo uma oportunidade de aplicar conhecimentos teóricos mais sofisticados, os quais muitas vezes deixam de ser aplicados no ambiente corporativo por insegurança ou falta de experiência. Essa interpretação do grupo de questão relativa ao Jogo como técnica de aprendizado é corroborada pela nota do quesito aprendizagem na prática, a qual indica que os participantes enxergaram o jogo como um laboratório empresarial – onde as relações de causa efeito para os fatores de decisão podem ser testadas, desse modo, o sistema decisório intuitivo pode ser transformado em um processo mais estruturado.

Em relação à percepção de melhora em algumas competências de gestão na vida profissional dos executivos é importante destacar a visão de negócios e o pensamento estratégico, os quais obtiveram respectivamente pontuação 5,23 e 4,88. Esses resultados podem ser explicados pela visão holística que os jogos empresariais proporcionam aos participantes, pois esses conseguem perceber de maneira mais clara os resultados de suas decisões no ambiente simulado do que no ambiente real – essa diferença de percepções entre os ambientes ocorre devido a maior simplicidade e ausência de ruído que a simulação possui. Assim, os jogadores conseguem estabelecer relações de causa e consequência de maneira mais segura e posteriormente utilizar essas relações no conturbado mundo dos negócios.

A partir dos dados obtidos através das entrevistas é possível observar certas relações estatisticamente significativas entre alguns quesitos do questionário. Essas relações foram obtidas através da ferramenta de regressão estatística. A regressão estatística produz um modelo que descreve o comportamento de uma porcentagem da população através de uma função que possuem as seguintes formas básicas: linear, quadrática, exponencial e cúbica. As relações são estaticamente significantes quando o valor de p-value é menor ou igual a 0,005, já a variável R-sq representa a porcentagem da população que o modelo encontrado consegue representar. A Tabela 02 mostra a relação entre alguns quesitos do questionário. É válido salientar que as variáveis X e Y representam os quesitos do questionário (Tabela 01), cuja relação estatística está sendo investigada.

Tabela 02 – Investigação sobre a Relação dos Quesitos

Y	X	P-Value	Y=f(X)	R-sq
1	5	0,039	Quadrática	28,04%
9	8	0,003	Quadrática	49,87%
15	6	0,012	Quadrática	39,02%
13	5	0,030	Cúbico	36,56%
13	8	0,044	Cúbico	32,61%
10	3	0,016	Quadrática	36,45%
9	5	0,003	Quadrática	49,60%

De acordo com a tabela 02 é possível observar que o quesito 1 é influenciado pelo 5, ou seja a percepção jogo ser interessante está relacionada a participação ativa dos jogadores (quesito 5). Uma função quadrática consegue representar a relação de 1 e 5 para 28,04% da população.

Também é possível observar uma relação entre a melhoria da habilidade da tomada de decisão (quesito 9) com o treinamento do processo decisório através do jogo (quesito 8), além disso - através dos dados da pesquisa – também é possível concluir que a participação ativa dos participantes (quesito 5) tem relação estatística significativa com a melhoria das tomadas de decisões na vida real.

Outra relação observada é a dos quesitos 15 e 6, ou seja, na percepção dos jogadores a aprendizagem prática proporcionada pela simulação empresarial melhora a visão de negócio nas suas vidas profissionais. Já a relação observada entre os fatores 13 e 5 indica que participantes que tiveram uma participação ativa no jogo perceberam uma melhoria nos seus comportamentos e atitudes profissionais no dia-a-dia. Nesse mesmo sentido os executivos também perceberam que o aprendizado de tomada de decisão (quesito 8) proporcionado pela simulação, também contribuiu positivamente nas suas mudanças de atitudes e comportamentos.

Em relação à melhoria da capacidade de gerir suas equipes (quesito 10), é possível observar que participantes que tiveram bons relacionamentos com os companheiros (quesito 3) no jogo, experimentaram melhorias na sua maneira de gerenciar seus colaboradores.

## 5. Considerações Finais

Tão importante quanto a valorização do conhecimento como recurso econômico nas organizações baseada na sociedade do conhecimento, em que a aprendizagem contínua por meio de treinamento e desenvolvimento, determina o desenvolvimento organizacional, é a seleção de técnicas eficientes e eficazes que permitam o desenvolvimento de habilidades e competências que agreguem valor ao negócio.

Refletindo-se sobre os resultados apresentados neste estudo, pode-se considerar que a proposta de adoção dos Jogos de Empresas como técnica de desenvolvimento gerencial, combinando a experimentação prática e observação reflexiva de situações gerenciais, vem ao encontro da necessidade das empresas de investir em seu capital humano, de forma que adquiram novas competências, habilidades e aperfeiçoamento.

Foi possível observar que através da técnica utilizada no Programa de Desenvolvimento Executivo, os gestores puderam aplicar na vida real conceitos aprendidos durante a prática dos jogos (em um ambiente de simulação). Percebeu-se também, que muitos executivos confirmaram a ampliação de Visão de Negócio e Visão Estratégica, fazendo com que na tomada de decisões sejam considerados os impactos na organização como um todo e não apenas as consequências refletidas em sua área de atuação.

Outro fator importante de se mencionar é o fato desses executivos, após refletirem sobre sua participação no exercício proposto no curso, confirmaram que mudaram alguns aspectos relacionados ao seu comportamento e suas atitudes como gestores. Tais resultados confirmam os postulados sobre validade externa, indicado por estudos especializados (WOLFE; ROBERTS, 1983; WELLINGTON; FARIA, 2006; OLIVEIRA, 2009).

Apesar do estudo não ser conclusivo, este traz contribuições relevantes para as empresas quanto ao retorno do investimento aplicado neste tipo de técnica de aprendizado. Isso corrobora a importância de valorizar o potencial humano, compreendendo a capacidade das pessoas de se desenvolverem, ampliando os canais para que os seus colaboradores possam gradativamente ter mais ideias acerca deles mesmos, dos outros e da própria organização, desenvolvendo perspectivas e visões globais.

Como limitação deste estudo foi a não utilização de escalas de intervalos, que possibilitaria medir atitudes, opiniões, conscientização e preferências, onde a preocupação é estabelecer medidas relativas e não absolutas. Além disso, sugere-se para os próximos estudos a utilização de testes não paramétricos.

Outra limitação encontrada neste estudo foi a distância entre a pesquisa e a realização do curso em si, fazendo com que os participantes tivessem que resgatar conhecimentos de até três anos atrás. Como sugestão para próximos estudos seria a realização desta pesquisa em até um ano após a realização do treinamento/desenvolvimento e, se possível, ampliando-a a mais participantes, considerando até os participantes de outras nacionalidades, de forma a tentar perceber a relação de aprendizado em um ambiente de diferentes culturas.

## 6. Referências

- ALEE, V. The knowledge evolution. **Expanding organizational intelligence**. Washington: Butterworth-Heinemann, 1997.
- ANTUNES, M. T. P.. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARAUJO, L. G. **Gestão de pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, L. G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. **Organizational learning**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BERNARD Sistemas Ltda. **Simulação empresarial**. [on-line] disponível na Internet via WWW.URL: <http://www.bernard.com.br/>. Arquivo capturado em 02 de janeiro de 2003.
- DATNER, Y. **Jogos para educação empresarial: jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa**. São Paulo: Agora, 2006.
- DI BELLA, A.; NEVIS, E. C. **How organizations learn**. An integrated strategy for building learning capability. San Francisco, CA.: JosseyBass, 1998.
- ELKJAER, Bente. **Em busca de uma teoria de aprendizagem social**. Prange, In: SMITH, Mark Easterby et al. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.5, p.100-116.
- FALCÃO, P.; VILA, M. **Focalização de jogos em T&D**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**, 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 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. **The learning styles inventory and learning styles inventory: technical manual**. Boston: McBear, 1976.
- KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. EUA: Prentice-Hall, 1984.
- LACOMBE, F. J. M. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MANN, P. H. **Métodos de investigação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 4. tir. São Paulo: Atlas, 2000.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Administração Estratégica na prática: A competitividade para Administrar o Futuro das Empresas**. 6ª Edição, Atlas. São Paulo. 2009.
- PEACH, B., HORNYAK, M. What are simulations for? Learning objectives as a simulation device. **Developments in Business Simulation and Experiential Learning**. v. 30, 2003.

- SANTOS, M. R. G. F. LOVATO, S. Os Jogos de Empresas como Recurso Didático na Formação de Administradores. **Novas Tecnologias na Educação**. v. 5, n. 2, 2007.
- SAUAIA, A. C. A. **Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: Contribuições para a Educação Gerencial**. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- OLIVEIRA, M. A. **Implantando o Laboratório de Gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em administração**. 293p. Tese (Doutorado em Administração) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.
- OLIVEIRA, M. A.; SAUAIA, A. C. A. Impressão Docente Para Aprendizagem Vivencial: Um Estudo Dos Benefícios Dos Jogos De Empresas. **Administração: Ensino e Pesquisa**. v. 12, n. 3; p. 355-391, 2011.
- ROSAS, A.R. SAUAIA, A.C.A. Jogos de empresas na educação superior no Brasil: perspectivas para 2010. **Enfoque Reflexão Contábil**. v. 25, n. 2, p. 72-85, set-dez/2006.
- ROSAS, A. R. **Criação de um simulador educacional para empreendedores: simulando novos negócios B2B de base tecnológica**. 285p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo – SP, 2009.
- SAUAIA, A. C. A. Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação. **Revista de Administração**. v. 32, n. 3, p.13-27, 1997.
- SAUAIA, A. C. A. Cases and Business Games: the Perfect Match! **Developments in Business Simulation and Experimental Learning**. v. 34, n.1, p. 204-212, 2006.
- SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogos de Empresas e pesquisa aplicada**. Barueri, São Paulo: Manole, 2008.
- SAUAIA, A. C. A. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas - contribuições para a educação gerencial**. 272p. Tese de Doutorado em Administração – Universidade de São Paulo, 2000.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- TANABE, M. *Jogos de Empresas*. Dissertação de Mestrado. FEA-USP. Universidade de São Paulo, 129 p., 1977.
- VERSIANI, Â.; FACHIN, R. C. Avaliando Aprendizagem los Simulações Empresariais. **Cad. EBAPE.BR**. v. 5, n. spe, 2007.
- VILA, M.; SATANDER, M. **Jogos cooperativos no processo de aprendizagem acelerada**. São Paulo: Qualitymark, 2003.
- WELLINGTON, W.; FARIA, A. J. Validating Business Simulations: do simulations exhibit natural market structures. In: **Developments in Business Simulation and Experiential Learning**. v. 33, 2006.
- WOLFE, J.; ROBERTS, C. R. A longitudinal study of the external validity of a business management game. In: **Developments in Business Simulation & Experiential Learning**. v. 10, p. 9-12, 1983.

## 7. Anexos

### Anexo 01 – Gráficos das Regressões Realizadas

