

LEANDRO REALE PEREZ

**JOGOS DE EMPRESAS: ESTUDO DAS SUAS  
CONTRIBUIÇÕES PARA O CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
*LATO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
SÃO PAULO  
2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LEANDRO REALE PEREZ

**JOGOS DE EMPRESAS: ESTUDO DAS SUAS  
CONTRIBUIÇÕES PARA O CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
*LATO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.**

Dissertação apresentada à banca examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do grau de MESTRE em Administração na área de concentração em Estratégia Empresarial e Administração de Marketing, sob orientação do Prof. Dr. Antonio Vico Mañas

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
SÃO PAULO  
2007

Leandro Reale Perez

Esta dissertação foi julgada para a obtenção do grau de  
MESTRE em Administração pelo programa de Pós-  
Graduação em Administração da Pontifícia Universidade  
Católica de São Paulo

São Paulo, 2007

Prof. Dr. Luciano Antonio Prates Junqueira  
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Antonio Vico Mañas, Dr.

---

Prof<sup>ª</sup>. Celi Langhi, Dr.

---

Prof. Hamilton D`Angelo, Dr.

A **Deus**, por me permitir e me conduzir a mais esta conquista.

A minha mãe Renata, pelo exemplo pelos valores que me foram ensinados e pelo eterno carinho.

A minha namorada que tanto me incentivou em todos os momentos.

## **Agradecimentos**

O autor do trabalho agradece a todas as pessoas que colaboraram para conclusão desta dissertação de mestrado, onde muitas delas contribuíram ao seu modo, direta ou indiretamente, durante as várias etapas deste caminho.

Inúmeras informações adquiridas resultaram da interação diária com professores, alunos e colegas, permitindo o incremento do conhecimento, tanto no âmbito acadêmico como no âmbito pessoal.

No âmbito acadêmico, o exemplo visível é sem dúvida, o início, desenvolvimento e conclusão deste trabalho. No aspecto pessoal, a grande contribuição se expressa na autenticidade que cada pessoa imprimiu em seu cotidiano, permitindo que delas fossem extraídas diferentes lições de vida, importantes para o meu crescimento humano.

Em especial, devo o respeito e o agradecimento a pessoas e instituições que diretamente se fizeram presentes no decorrer deste percurso. São elas:

**PUC – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA**, por oferecer o curso de Mestrado e o apoio financeiro oferecido (Bolsa);

**Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração *Stricto Sensu***, nas pessoas dos professores e colaboradores, em especial RITA SORRENTINO;

**FAAP – FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO**, pela liberação para consecução deste trabalho e por ser um lugar maravilhoso para trabalhar;

Ao Professor Prof. Dr. LUCIANO ANTONIO PRATES JUNQUEIRA, Coordenador do Programa, pelas aulas, orientações e carinho.

Ao Professor e Orientador Prof. Dr. ANTONIO VICO MAÑAS, pela orientação, incentivo e acompanhamento do trabalho;

A professora Dra. CELI LANGHI, pela participação como membro da banca examinadora;

Ao professor HAMILTON D'ANGELO, pela participação como membro da banca examinadora;

Aos amigos: ALEXANDRE AMATO S. NÓBILE, ALEXANDRE CIPRIANO, CARLOS VITAL GIORDANO, CLAUDIO ANTONIO QUEIROZ, FERNANDA C. FERREIRA RIBEIRO, FERNANDO YARUSSI, HENRIQUE VAILATI NETO, IZABELA MIOTO DE MATTOS, JOÃO LUCIO NETO, JOSÉ CARLOS BORSOI, JOSÉ SARKIS ARAKELIAN, MARCO ALBERTO OLIVEIRA pela presença efetiva em minha vida profissional na carreira docente.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é estudar os jogos de empresas e seus benefícios para a prática empresarial, a partir de sua utilização nos cursos de Pós-graduação em Administração *Lato-sensu*, focando a análise sob a ótica dos seus alunos

O estudo desse tema se justifica, porque ainda há poucos relatos na literatura sobre a percepção dos alunos na avaliação dessa metodologia como uma ferramenta de aprendizagem que colabora com o desenvolvimento de competências e habilidades, as quais são necessárias para a inserção desses alunos no mercado de trabalho.

O método de pesquisa proposto é o estudo de caso. Esse estudo foi desenvolvido tendo por base a experiência da Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP em São Paulo e São José dos Campos, que ministra a disciplina jogos de empresas nos seus cursos de Pós-Graduação em Administração de Empresas. A pesquisa contou com uma amostra de 80 (oitenta) alunos que participaram dessa disciplina no ano de 2006. Essa instituição de ensino foi escolhida por ser uma das precursoras na utilização da ferramenta jogos de empresas no Brasil e também por nunca ter participado de pesquisas sobre esse assunto.

Verificou-se que os jogos de empresas não substituem nenhuma disciplina. Porém agrega valor na composição de um curso de pós-graduação em administração principalmente atendendo as necessidades das Diretrizes Curriculares Nacionais (BRASIL, 2005), pois o aluno se identifica com questões entre teoria e prática utilizando a aprendizagem significativa, além do fato que o esta ferramenta atende as necessidades de melhor preparo gerencial dos alunos para o mercado.

Palavras-chave: jogos de empresas, gestão estratégica simulada, simulação gerencial; gestão empresarial, competências e habilidades do gestor

## ABSTRACT

The objective of this work is to study the games of companies and their benefits for enterprise management, since the use in the courses of Graduation *Lato-Sensu* in Business administration, focusing the analysis on the student's point of view.

The study of this subject justifies itself, because there are few reports available in literature concerning the perception of students in the evaluation of this methodology as a learning tool that collaborates with the development of competences and abilities, which are important to place the students in the business market.

The considered method of research is the case study. This study has been developed taking as reference the experience of the Armando Alvares Penteado Foundation - FAAP in São Paulo and São José dos Campos, which offer the discipline business simulation in their courses of Post-Graduation in Business administration. The research had a sample size of 80 (eighty) students who had taken business simulation classes in the year of 2006. This institution of education was chosen by being one of the precursors in the use of the Business simulation tools in Brazil and also by the fact of never having participated in research about this subject.

It has been verified that the business simulation do not substitute any other discipline. However it adds value in the course composition of Graduation in Administration course specially supporting the National Curricular Lines (BRASIL, 2005) in its needs, therefore, questions between theory and practice using the meaningful learning, fit the student's needs, despite the fact that this tools improve student's management skills for business market.

Key words: simulated strategical management, business simulation; enterprise management; management skills.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ANÁLISE DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO.....	19
FIGURA 2: MODELO DE SISTEMA ABERTO.....	23
FIGURA 3: MODELO DA COMPLEXIDADE.....	28
FIGURA 4: MAPA DAS FORÇAS DE PORTER.....	35
FIGURA 5: PARADOXO DAS PERSPECTIVAS .....	39
FIGURA 6: NÍVEIS HIERÁRQUICOS DO ADMINISTRADOR .....	42
FIGURA 7: TRÍADE DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS .....	47
FIGURA 8: COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA O INDIVÍDUO E PARA A ORGANIZAÇÃO. ....	48
FIGURA 9: NATUREZA INTERATIVA DAS FUNÇÕES GERENCIAIS.....	51
FIGURA 10: PAPÉIS GERENCIAIS .....	53
FIGURA 11: A IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES BÁSICAS, SEGUNDO KATZ.....	55
FIGURA 12: CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO VICENTE .....	67
FIGURA 13: EVOLUÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESAS .....	77
FIGURA 14: MECÂNICA DO FUNCIONAMENTO DOS JOGOS DE EMPRESAS .....	99

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: CRONOLOGIA DA ADMINISTRAÇÃO .....	19
QUADRO 2: MODELO MECÂNICO E ORGÂNICO .....	26
QUADRO 3: REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE PERROW .....	26
QUADRO 4: EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS ESTUDOS DO GESTOR.....	44
QUADRO 5: COMPARAÇÃO ENTRE <i>COMPETENCY</i> E <i>COMPETENCE</i> .....	46
QUADRO 6: PRINCIPAIS PONTOS DE DIVERGÊNCIAS ENTRE SIMULAÇÕES E JOGOS DE EMPRESAS.....	76
QUADRO 7: USO REGULAR DE JOGOS DE EMPRESAS PELAS ENTIDADES DE ENSINO SUPERIOR COM NOTA A NO PROVÃO 2001, ADMINISTRAÇÃO. ....	79
QUADRO 8: CLASSIFICAÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESAS.....	84

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: SEXO DOS PARTICIPANTES.....	100
GRÁFICO 2: FAIXA ETÁRIA DOS PARTICIPANTES .....	101
GRÁFICO 3: TEMPO DE FORMAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	102
GRÁFICO 4: SETOR EM QUE ATUAM OS PARTICIPANTES.....	102
GRÁFICO 5: FORMAÇÃO ACADÊMICA.....	103
GRÁFICO 6: ÁREA DE ATUAÇÃO DOS PARTICIPANTES .....	104
GRÁFICO 7: CARGO DOS PARTICIPANTES .....	105
GRÁFICO 8: FATORES NECESSÁRIOS AO GERENCIAMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO SEGUNDO OS ALUNOS .....	106
GRÁFICO 9: FATORES NECESSÁRIOS AO GERENCIAMENTO NOS JOGOS DE EMPRESAS SEGUNDO OS ALUNOS .....	108
GRÁFICO 10: HABILIDADES GERENCIAIS NAS EMPRESAS X NOS JOGOS DE EMPRESAS.....	110
GRÁFICO 11: FUNÇÕES GERENCIAIS APLICADAS NO JOGOS DE EMPRESAS.....	111
GRÁFICO 12: FUNÇÕES GERENCIAIS EM RELAÇÃO À APLICAÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESAS (POR MÉDIA PONDERADA) .....	112
GRÁFICO 13: AS DISCIPLINAS MAIS DESTACADAS NOS JOGOS DE EMPRESAS.....	113
GRÁFICO 14: GRAU DE REALISMO DAS ATIVIDADES NOS JOGOS DE EMPRESAS .....	115
GRÁFICO 15: BENEFÍCIOS DOS JOGOS DE EMPRESAS .....	117

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: FATORES NECESSÁRIOS AO GERENCIAMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO SEGUNDO OS ALUNOS .....	106
TABELA 2: FATORES NECESSÁRIOS AO GERENCIAMENTO NOS JOGOS DE EMPRESAS SEGUNDO OS ALUNOS .....	107
TABELA 3: FUNÇÕES GERENCIAIS APLICADAS NOS JOGOS DE EMPRESAS .....	111
TABELA 4: DISCIPLINAS MAIS DESTACADAS NOS JOGOS DE EMPRESAS.....	112
TABELA 5: GRAU DE REALISMO DAS ATIVIDADES NOS JOGOS DE EMPRESAS .....	114
TABELA 6: GRAU DE REALISMO DAS ATIVIDADES NOS JOGOS DE EMPRESAS .....	116

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1 GESTÃO EMPRESARIAL E FORMAÇÃO DOS GESTORES NOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO.....</b>	<b>18</b>
1.1 ADMINISTRAÇÃO .....	18
1.1.1 ABORDAGEM SISTÊMICA.....	21
1.1.2 A ABORDAGEM CONTINGENCIAL .....	24
1.1.3 O PENSAMENTO COMPLEXO DE MORIN NA ADMINISTRAÇÃO .....	27
1.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	31
1.2.1 PERSPECTIVAS DAS ESTRATÉGIAS .....	33
1.2.1.1 CLÁSSICA .....	34
1.2.1.2 EVOLUCIONISTA.....	36
1.2.1.3 PROCESSUAL .....	37
1.2.1.4 SISTÊMICA.....	38
1.2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	39
1.3 O ADMINISTRADOR MODERNO.....	41
1.3.1 COMPETÊNCIAS DO GESTOR .....	46
1.3.2 CONHECIMENTOS.....	50
1.3.2.1 HABILIDADES .....	52
1.3.2.2 ATITUDES /COMPORTAMENTO .....	55
1.3.2.3 FORMAÇÃO DO GESTOR .....	60
<b>2 JOGOS DE EMPRESAS .....</b>	<b>65</b>
2.1 JOGOS .....	65
2.2 SIMULAÇÃO .....	69
2.2.1 BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES DA SIMULAÇÃO .....	71
2.3 CONCEITO DOS JOGOS DE EMPRESAS .....	72
2.4 JOGOS DE EMPRESAS OU SIMULAÇÃO EMPRESARIAL .....	74
2.5 HISTÓRICO DOS JOGOS DE EMPRESAS .....	77
2.6 CARACTERÍSTICAS DOS JOGOS DE EMPRESAS .....	80
2.7 CLASSIFICAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS .....	80
2.8 OBJETIVOS DOS JOGOS DE EMPRESAS .....	85
2.9 VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS JOGOS DE	

3.5.1	AS FUNÇÕES GERENCIAIS.....	110
3.5.2	AS DISCIPLINAS MAIS DESTACADAS NOS JOGOS DE EMPRESAS .....	112
3.5.3	GRAU DE REALISMO.....	113
3.5.4	A PERCEÇÃO DOS BENEFÍCIOS DOS JOGOS DE EMPRESAS .....	115
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>118</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>126</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>138</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda os jogos de empresas como um método alternativo, eficaz e efetivo para um aprendizado nos cursos de pós-graduação em administração de empresas. Trata de uma metodologia muito difundida nos Estados Unidos e na Europa e que só recentemente passou a ser discutida e aplicada no Brasil. Por meio dessa ferramenta, os alunos têm condições de contornar uma das maiores dificuldades encontradas no atual processo de ensino/aprendizagem que é a tentativa de aliar a teoria recebida com a realidade empresarial vivida no dia a dia das organizações.

Um dos principais desafios aos professores e Escolas de Pós-Graduação *Lato-Sensu* em Administração de Empresas diz respeito ao desenvolvimento de aulas adequadas e interessantes sobre o processo de gestão empresarial, que atendam as necessidades imediatas de aprendizagem e conhecimento dos alunos. Dentre essas necessidades destacam-se o aprendizado com visão sistêmica e contingencial, pensamento estratégico e tomada de decisão. Segundo Bugelli (2004), tais necessidades vêm se tornando prerrogativa para a empregabilidade e o sucesso profissional, uma vez que é considerado obsoleto o profissional de recursos humanos que não compreende resultados da organização, o profissional de finanças que não compreende mercado, o profissional de produção que não compreende seu papel de líder ou ainda o profissional que irá gerir a empresa e que não transforma as operações em resultados.

Além das necessidades indicadas acima cabe salientar também a necessidade das competências do gestor, como certifica Wild (1997). Para ele as Escolas de Administração de Empresas deverão ter, cada vez mais, o objetivo de auxiliar os alunos/executivos a empreender e gerenciar organizações guiadas com foco no mercado e na inovação. Esse processo deverá ser flexível e rápido ao responder a mercados em mudanças. Nessas organizações os gerentes deverão ter habilidades como: estabelecer, analisar e argumentar sobre estratégias, gerenciar mudanças radicais e contínuas, agir como Gerente-geral, mas ao mesmo tempo ter responsabilidades específicas como: gerenciar projetos, gerenciar em culturas diversas através da tecnologia e da informação, além de alcançar desenvolvimento tanto em nível organizacional quanto individual.

A partir das afirmações anteriores cabe questionar como será possível desenvolver aulas que contemplem essas necessidades? A resposta a esse desafio reside na utilização de ferramentas que propiciem o desenvolvimento concomitante dessas atividades.

Nesse sentido, faz-se necessário o uso de metodologias capazes de proporcionar aos alunos oportunidades de vivenciar situações sobre a visão orgânica e contingencial de gestão empresarial, de forma individual e/ou em grupo; de aprender como atuar de forma reativa e pró-ativa; de negociar e assumir responsabilidades; de como elaborar um diagnóstico empresarial e mercadológico; e de como resolver problemas.

Dentre as metodologias que possibilitam tais oportunidades, os jogos de empresas podem ser considerados como uma das alternativas para ajudar a vencer os novos desafios no campo do ensino e da aprendizagem da administração. Isso porque eles proporcionam meios para que as pessoas que dele participam possam aprender por meio de atividades práticas e lúdicas e a interagir de forma ativa na vivência de processos de gestão empresarial. Além disso, os alunos podem participar de várias situações que possibilitem a prática de conhecimentos adquiridos anteriormente, o desenvolvimento de competências e a identificação de tópicos que necessitam ser estudados ou revisados de forma mais relevante.

Segundo Kopittke (1992) nenhuma outra metodologia permite simular várias situações de decisão e com tamanha participação dos alunos. Os jogos de empresas conseguem reunir diversas pessoas que recebem e praticam um determinado número de conceitos, ao mesmo tempo, num ambiente excitante e numa atmosfera com mais motivação.

Os jogos de empresas procuram destacar a importância do processo de estratégia, planejamento, controle e tomada de decisão, com a responsabilidade e a consciência que os gestores devem ter com relação aos impactos futuros que as suas decisões presentes terão.

Para Sauaia (1997) os profissionais que se preparam para atuar como gestores estão sujeitos a demandas que os desafiam continuamente a: a) adquirir conhecimentos técnicos para praticar a administração-ciência; b) seguir ampliando continuamente sua base de aprendizagem cognitiva, c) desenvolver habilidades técnicas e comportamentais no uso do conhecimento, d) praticar a administração-arte, interagir afetiva e emocionalmente com pessoas do seu grupo de trabalho e criar um ambiente de satisfação. Nota-se que essas

demandas podem ser supridas, de alguma forma, por meio da utilização de jogos de empresas, principalmente porque eles proporcionam aprendizados técnicos e comportamentais.

Apesar das diversas vantagens e benefícios que os jogos de empresas apresentam enquanto metodologia e da existência de trabalhos relativos à utilização de jogos de empresas enquanto instrumento para o ensino de conhecimentos específicos (NAYLOR, 1971, TANABE, 1977; MARTINELLI 1987, KOPITTKKE, 1992; MENDES, 1997; KALLAS, 2003; JONHSONN, 2002, 2006; *et al*), o problema a ser avaliado nessa pesquisa é analisar, do ponto de vista das percepções dos alunos de pós-graduação *Lato- Sensu* em administração de empresas, quais são as reais contribuições oferecidas pela utilização da ferramenta jogos de empresas.

Esse problema será avaliado a partir das seguintes hipóteses: a) os alunos reconhecem e percebem que os jogos de empresas transmitem a prática das visões estratégica, sistêmica e contingencial; b) os jogos de empresas auxiliam no aprendizado e no desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais; c) os conteúdos das outras disciplinas do curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas são exercitados e revistos pelo aluno no exercício de jogos de empresas; d) os jogos de empresas auxiliam o aluno a gerir uma empresa; e) os jogos de empresas é uma ferramenta meramente lúdica e que não traz nenhuma contribuição ao aluno de pós-graduação *lato-sensu*.

O objetivo desse trabalho é analisar os benefícios dessa metodologia para a prática da gestão empresarial, num curso de pós-graduação *lato-sensu* em administração de empresas, tendo por base a percepção dos alunos.

Para que esse objetivo seja atingido serão realizadas as seguintes atividades, as quais se configuram nos objetivos específicos: a) identificar características pessoais e profissionais dos participantes; b) identificar, segundo a percepção dos participantes, quais as habilidades mais importantes para gerenciamento de uma organização; c) identificar as habilidades gerenciais desenvolvidas pelos participantes em jogos de empresas; d) identificar a percepção de realismo das situações vivenciadas durante a aplicação de jogos de empresas; e) identificar a relação de jogos de empresas com as outras disciplinas do curso de pós-graduação; f) identificar os benefícios dos jogos de empresas.

Na opinião de Senge (2000) a forma como as pessoas aprende é uma das mais importantes áreas de pesquisa em curso no mundo. Além disso, afirma que os seres humanos são singulares e aprendem de forma diferente. É por isso que se torna premente estudar a relação entre a percepção do que se aprende em jogos de empresas, as necessidades individuais e as características pessoais e profissionais dos participantes.

O estudo desse tema se justifica uma vez que na literatura há poucos relatos sobre a percepção dos alunos na avaliação dessa metodologia como uma ferramenta de aprendizagem que colabora com o desenvolvimento de diversas habilidades, que são necessárias para a inserção dos alunos dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* em administração de empresas no mercado de trabalho.

Dessa forma, a presente pesquisa procura analisar as relações entre as competências desenvolvidas, as características e as percepções dos participantes. Da mesma forma, a identificação das atividades que os participantes consideram necessárias ao bom gerenciamento de uma organização possibilitará aos profissionais que atuam no desenvolvimento e aplicação de atividades de simulação de gestão, uma melhor estruturação metodológica de jogos de empresas.

A identificação das habilidades gerenciais desenvolvidas pelos participantes da pesquisa permitirá distinguir se há alguma relação entre o levantamento das habilidades gerenciais ideais e praticadas durante os jogos de empresas.

O método de pesquisa proposto será o estudo de caso do ensino por meio de jogos de empresas no curso de Pós-graduação *lato sensu* na Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP em São Paulo e São José dos Campos. O universo da amostra pesquisada conta com 80 (oitenta) alunos que participaram dessa disciplina no ano de 2006. Essa instituição de ensino foi escolhida por ser uma das instituições precursoras na utilização da ferramenta jogos de empresas no Brasil.

Este trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. No capítulo 1, denominado Gestão empresarial e formação de gestores nos cursos de Pós-Graduação, tem-se a revisão da literatura, dividida em duas áreas do conhecimento; a primeira contendo informações sobre algumas teorias da administração pertinentes ao estudo e sobre gestão estratégica e a segunda o papel do administrador; o capítulo 2, denominado Jogos de empresas contém informações

sobre os jogos de empresas e no capítulo 3, denominado Apresentação do estudo e análise dos resultados contém a método da pesquisa, há a caracterização da pesquisa, o universo e respectiva amostra de estudo, a descrição do modelo, o processo de coleta de dados, a descrição e justificativa da utilização das variáveis e o processo de apresentação e tratamento dos dados. Há também a apresentação do estudo e análise dos resultados, compõe a apresentação da instituição, apresentado o funcionamento e o método de aplicação do jogo na Faculdade de Pós-Graduação da Fundação Armando Álvares Penteado; e por fim a apresentação e análise dos resultados sobre a aplicação do modelo. Para finalizar este estudo há as Considerações Finais onde se analisa em que medida os diversos objetivos da pesquisa foram atingidos e as proposições de linhas de pesquisa decorrentes da elaboração desse trabalho; Referências bibliográficas e anexos.

# 1 Gestão Empresarial e Formação dos Gestores nos Cursos de Pós-Graduação

Este primeiro capítulo apresenta a fundamentação teórica da área de administração de empresas em geral, enfatiza as abordagens sistêmica e contingencial e os aspectos relevantes da complexidade, busca-se também na administração estratégica e planejamento estratégico embasamento teórico a ser utilizado nas considerações finais e por fim busca informações sobre o papel, características, competências e a visão Conselho Nacional de Educação sobre o administrador moderno. A preocupação fundamental neste primeiro capítulo é buscar na teoria as principais fontes de informações para a prática da gestão que os jogos de empresas podem contribuir.

## 1.1 Administração

A fim de facilitar o entendimento dos conceitos gerais desta parte foi elaborado um breve histórico sobre a evolução da administração.

A Administração existe há séculos, desde os primórdios da humanidade. Porém, foi caracterizada como um novo conhecimento a partir do final do século XIX e vem se renovando a partir daí, com o aumento da complexidade nas organizações. Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p.35), “(...) há mais de dois mil anos já existia administração de alguma complexidade no Império Romano e (...) foi a partir da revolução Industrial do século XVII, que as grandes organizações se tornaram numerosas e complexas”. Mas, foi no final do século XIX que as indústrias começaram a ter a necessidade de grandes produções que, até então, eram artesanais.

O desenvolvimento de conceitos e práticas da administração moderna pode ser analisado por meio do exame da evolução da sociedade, na medida em que ela passou de uma estrutura agrária para industrial e, posteriormente, pós-industrial (MOTTA e VASCONCELOS 2002; LACOMBE e HEILBORN 2003; MAXIMINIANO 2004).

Como forma de facilitar a compreensão desse estudo, cabe separar ou dividir o as Teorias em várias correntes ou abordagens. Cada abordagem representa uma maneira específica de encarar a tarefa e as características do trabalho de administração. No quadro 1 é

apresentada a cronologia das teorias da administração desde a era clássica/mecanicista até a era moderna.

ANO	TEORIA
1909	Administração científica
1916	Teoria clássica
1932	Teoria das relações humanas
1947	Teoria estruturalista
1951	Teoria dos sistemas
1953	Abordagem sociotécnica
1954	Teoria neoclássica
1957	Teoria comportamental
1961	Teoria da contingência

QUADRO 1: CRONOLOGIA DA ADMINISTRAÇÃO

Fonte: baseado em Motta e Vasconcelos (2002 *et. al*)

Motta e Vasconcelos (2002) analisam um conjunto de proposições teóricas sobre a administração que focalizam os aspectos estrutural (formal), relacional (informal) e ambiental (interno e externo) como pode ser verificado na figura 1.

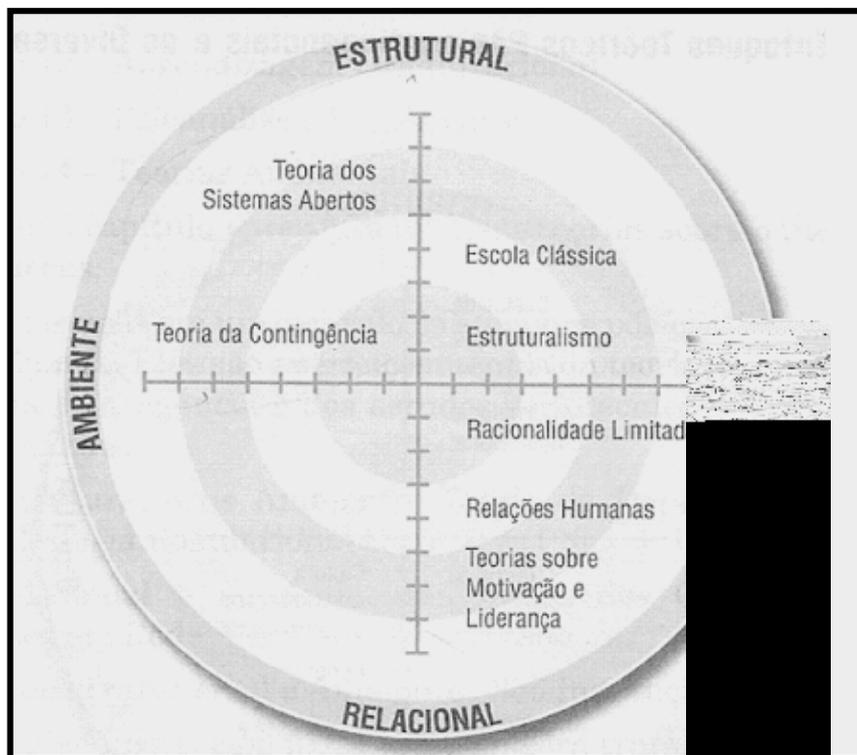


FIGURA 1: ANÁLISE DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO

Fonte: Motta e Vasconcelos (2002, p.5)

Relacionando o quadro 1 e a figura 1, verifica-se que até a metade do século XX duas abordagens influenciaram e ainda influenciam a teoria das organizações. Essas abordagens enfatizam o conflito, o dissenso e as formas de poder marcadas pela grande “diferença” de visão e aplicação, apenas coincidindo no ambiente interno. São elas a abordagem clássica e a humana.

A abordagem clássica (Taylor, Fayol) fundamenta os conceitos de produção, estrutura e visão mecanicista “de cima para baixo”.

A abordagem humana segue em busca da motivação para conseguir melhores resultados com visão humanística.

No *Handbook das Organizações*, Donaldson (1998) afirma que até o final dos anos de 1950, a produção acadêmica sobre as organizações era dominada pela escola clássica de administração, que se caracterizavam por um alto grau de tomada de decisões, planejamento, especificações de métodos, definições de tarefas, estudo do trabalho e pela valorização do topo da hierarquia. Isso passou a ser combatido pela escola das relações humanas, que focava o empregado como um ser individual, possuidor de necessidades, e que interage com grupos, visando à atenção dos gerentes para a adoção de medidas capazes de gerar a cooperação e a visão participativa dos empregados.

Ainda segundo Donaldson (1998), houve tentativas de aproximar essas duas abordagens contraditórias sob o argumento de que cada abordagem tinha o seu lugar. Essa visão corroborava com a idéia de que a escola clássica tinha seu lugar definido no “chão de fábrica” e a escola das relações humanas na área administrativa.

Porém nas décadas de 1950 e 1960 outras duas abordagens vieram trazer novos ares para a teoria das organizações. Para fins desse estudo as mais relevantes são:

- a) Abordagem sistêmica: que enfatiza a organização como um sistema aberto baseado na Teoria de Sistema de Von Bertalanffy. (MAXIMINIANO, 2004)
- b) Abordagem contingencial: que enfatiza o relativismo das estruturas (MOTTA e VASCONCELOS 2002, *et. al*).

Essas duas teorias diferem tanto da escola Clássica como das Relações Humanas por: enfatizar a conceituação, se basear na pesquisa empírica e tentar integrar os diversos

elementos que contribuem para a organização inteira e o ambiente externo, como foi demonstrado na figura 1.

De acordo com vários autores (MOTTA e VASCONCELOS 2002; LACOMBE e HEILBORN 2003; MAXIMINIANO 2004), além da mudança rápida e freqüentemente volátil visualizada pelo pós-industrialismo, as organizações são confrontadas com uma infinidade de pressões como: concorrência crescente na arena mundial, regulamentações governamentais, escassez de recursos, maior diversidade de força de trabalho, normas culturais em mudança e pressões empresariais. Portanto esta teoria enfatiza a organização dentro de seu ambiente e na congruência ou ajuste de subsistemas organizacionais dentro do mosaico mais amplo, em que não apenas importam somente o ambiente interno, mas também a relação de troca com o ambiente externo.

As teorias da administração moderna serão aprofundadas a seguir tendo-se em vista sua importância no contexto teórico dessa dissertação.

### **1.1.1 Abordagem sistêmica**

A base da abordagem sistêmica da administração consiste em ver a organização e seu meio ambiente na totalidade. A teoria de sistemas, idealizada pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy na década de 1930, foi um esforço para criar princípios gerais aplicáveis a todos os ramos do conhecimento. Esta teoria vê a organização como um todo integrado, constituída de partes internas e externas da organização que interagem entre si. (MAXIMINIANO, 2004).

O conceito de organização empresarial como um sistema começou a dominar a teoria organizacional à medida que os pesquisadores começaram a perceber a interação entre as dimensões estruturais e humanas das organizações e as influências das forças ambientais externas. Uma organização é um sistema composto de subunidades ou subsistemas que interagem continuamente e que dependem mutuamente uns dos outros.

Os sistemas fechados são completamente auto-suficientes e não envolvem qualquer interação com o meio ambiente. Os sistemas abertos, por sua vez, interagem com o meio ambiente e são influenciados por forças externas. Nenhum sistema é totalmente aberto ou fechado.

As organizações são chamadas de sistemas abertos, pois são influenciadas por forças ambientais, ou *inputs*, tais como matéria-prima, tecnologia, concorrência, valores dos trabalhadores, políticas governamentais e outros. A organização transforma as entradas em produtos ou serviços, os *outputs*, dentro das limitações impostas pelo ambiente. Cabe lembrar que as organizações não são afetadas por toda e qualquer força ou mudança externa. A principal vantagem da teoria dos sistemas é que ela oferece uma estrutura para se pensar nas organizações em termos mais complexos e dinâmicos do que com as teorias da administração e da organização anteriores (MOTTA e VASCONCELOS 2002; LACOMBE e HEILBORN 2003; MAXIMINIANO 2004).

Katz e Kahn (1973) descrevem um modelo de sistema aberto representando as seguintes características, que também é demonstrado na figura 2:

- a) *Input* - Importação de energia – insumos do ambiente (matéria-prima, mão de obra);
- b) A transformação – Processamento – processa os insumos em produtos ou serviços;
- c) *Output* – Exportação de energia – saída do produto ou serviço, para o ambiente;
- d) Sistemas como ciclos de eventos – Ciclo - a energia colocada no ambiente retorna à organização para a repetição;
- e) Entropia negativa – Fuga da “morte” – processo pelo qual todas as formas organizadas tendem à homogeneização, tendendo a morte, (empresas que tornam suas saídas em processamento qualitativo de produtos e serviços conseguem auferir ganhos, resistindo a este processo entrópico);
- f) *Inputs* de informação, Retroinformação negativa e processo de codificação - permite a organização corrigir seus desvios em reação ao ambiente;
- g) Estado firme e homeostase dinâmica – Estabilidade e expansão;
- h) Diferenciação – Multiplicação e elaboração de funções;
- i) Equifinalidades – Não existe uma única maneira certa de atingir a estabilidade.

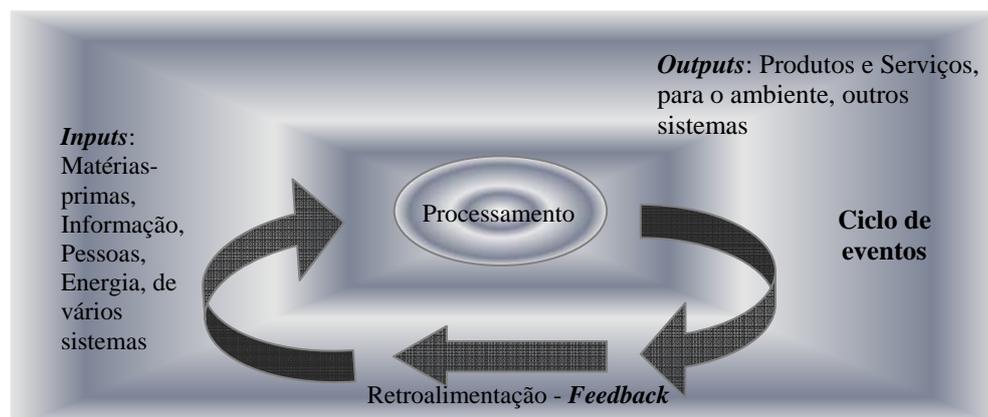


FIGURA 2: MODELO DE SISTEMA ABERTO  
 Fonte: adaptada de Motta e Vasconcelos (2002, p.196)

Portanto, a visão sistêmica consiste na compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre essas. Várias forças atuam num sistema em funcionamento, sejam elas internas ou externas.

Considerando a organização como sistema, é preciso analisar o ambiente, ou seja, o conjunto de forças que possam ter alguma influência sobre o funcionamento desse sistema. O conhecimento mais profundo da dinâmica dos sistemas e da interação entre as diversas forças atuantes permite às organizações propor ações mais efetivas não só de curto prazo, mas principalmente de médio e longo prazo.

Senge (2000) afirma que é importante “(...) desenvolver um senso de conectividade, um senso de trabalho conjunto como parte de um sistema, no qual cada parte afeta e é afetada pelas outras e o todo é maior do que a soma de suas partes”.

Ackoff (1974) trata com profundidade a forma de adequação da empresa ao ambiente. O conceito de adaptação, como definido pelo autor, é visto como uma resposta a um estímulo (ou mudança) que reduz de fato, ou potencialmente, a eficiência do comportamento de um sistema. A mudança pode ser interna (dentro do sistema) ou externa (no seu ambiente). É comentado o conceito pelo qual a permanente adaptação dos sistemas nem sempre traz os níveis de equilíbrio de volta ao seu nível primitivo. Isso se deve ao fato de que sistemas vivos buscam importar mais do que o estritamente necessário para que permaneça no estado estacionário, esforçando-se para garantir segurança. Esse conceito é importante para entender a validade do processo evolutivo das empresas em seu ambiente.

Um dos aspectos mais importantes para a perspectiva sistêmica implica na capacidade de compreender os sistemas, não apenas pelas suas estruturas e eventos, mas, pelas suas inter-relações.

Um dos grandes problemas das organizações, segundo Senge (1999), é decorrente de deficiências de aprendizagem que caracterizam a ausência do pensamento sistêmico. A cultura de se considerar o centro do sistema caracteriza a maioria dos gerentes, o que os leva a pensar os problemas a partir do cargo e órgão que gerenciam, sem considerar os reflexos nos demais processos da organização. É um sintoma típico da falta de visão sistêmica. Outro sintoma é considerar que os problemas decorrem de decisões de alguém em particular, ou seja, o culpado é sempre o outro. Ao contrário, as evidências são de que os problemas que eclodem nos diversos processos ou órgãos da estrutura empresarial decorrem de ações internas que repercutem sistemicamente e retornam como efeitos às vezes defasados no tempo.

Enfim, compreender os sistemas organizacionais, suas estruturas e inter-relações, ser capaz de ver o todo de maneira dinâmica e identificar os padrões de mudança do sistema, representa para Senge (2000), possuir pensamento sistêmico e, o que é mais importante, possuir capacidade de aprender e desenvolver vantagens competitivas sustentáveis.

Para o bom desenvolvimento de uma empresa não basta apenas possuir o pensamento sistêmico. Na década de 1950, várias correntes teóricas começaram a rever os conceitos anteriormente citados. Dentre essas correntes a abordagem contingencial deve ser considerada para o estudo em questão.

### **1.1.2 A abordagem contingencial**

A abordagem contingencial deriva da sistêmica e difere apenas na forma como analisa os problemas organizacionais. Entende-se por contingência algo que pode acontecer ou que não se sabe se pode ocorrer ou não.

De acordo com Donaldson (1998), Lacombe e Heilborn (2003) e Maximiliano (2004), a tese central da teoria da Contingência é que não há princípios universais de administração que possam ser aplicados indiscriminadamente a todas as situações, pois existem condições ambientais exclusivas e fatores internos inerentes a cada organização.

Portanto as abordagens sobre a organização e a administração precisam variar de uma empresa para outra.

Segundo Clegg e Hardy (1998) a teoria da contingência é uma das mais apropriadas para os estudos organizacionais. Isso em função da economia analítica de uma perspectiva que lida com um conjunto finito, mas flexível, de variáveis tais como ambientais, estruturais e tecnológicas.

Para Donaldson (1998), a teoria da contingência indica que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações.

Segundo Donaldson (1998), Motta e Vasconcelos (2002), Lacombe e Heilborn (2003) e Maximiniano (2004), a essência dos estudos empíricos de Joan Woodward demonstra que não existe nenhuma maneira certa de montar a estrutura organizacional. Sempre há várias alternativas e a melhor dependerá de cada caso, bem como do ambiente. São esses fatores que causam as transformações no interior das organizações. Também são responsáveis por não conseguir alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um único modelo de administração.

Com uma forte ligação na abordagem sistêmica e à luz da complexidade de Morin (2001), que será apresentado no próximo item desse trabalho, é possível afirmar que o melhor estilo gerencial e as melhores decisões dependem, em cada caso, de muitos fatores, bem como do ambiente, do pessoal e da situação específica. Isso estimula os administradores a diagnosticar cada situação cuidadosamente antes de tomar decisões.

Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsh (1967) (*apud* DONALDSON 1998 e MOTTA E VASCONCELOS 2002), demonstraram por meio de estudos, que toda organização, para poder trabalhar com um ambiente externo diverso e segmentado, ou seja, que não é homogêneo, nem uno, se vê obrigada a desenvolver setores especializados em determinadas tarefas, setores específicos, acentuando sua diferenciação interna. Da mesma forma e paralelamente a organização se preocupa em se diferenciar considerando o seu caráter complexo. Ela tem que se preocupar com a manutenção de um ambiente com um mínimo de integração, com estruturas e procedimentos organizacionais que controlam as tendências das diversas partes que a compõem.

Burns e Stalker (1961) *apud* (DONALDSON 1998, p.108), argumentam que quando uma organização enfrenta um ambiente estável, a estrutura mecanicista da estrutura clássica é mais efetiva, ou seja, obtém mais resultados. Porém, quando enfrenta um alto grau de instabilidade e incerteza no ambiente, uma estrutura orgânica é a mais eficaz.

Ainda para Burns e Stalker (1968) (*apud* DONALDSON 1998), na obra *The Management of Innovation*, há dois tipos de organização que consideram ideais. Tipologia ideal deve ser entendida como composta por dois pontos extremos de um *continuum*, sendo que o primeiro é o sistema mecânico e o segundo o sistema orgânico. Isso pode ser observado no quadro 2.

<b>MODELO MECÂNICO</b>	<b>MODELO ORGÂNICO</b>
Especialização do trabalho	Coordenação e equipes multifuncionais
Padronização de tarefas específica	Mecanismos de integração complexos
Hierarquia reforçada	Papeis de tarefas complexos
Autoridade centralizada	Descentralização e autonomia
Organização informal	Organização por competência técnica
Controles burocráticos reforçados	Poucos controles burocráticos

QUADRO 2: MODELO MECÂNICO E ORGÂNICO

Fonte: adaptada de Motta e Vasconcelos (2002, p.225)

Segundo Motta e Vasconcelos (2002), o sistema mecânico é aquele que se adequa a condições relativamente estáveis quanto à tecnologia e ao mercado. Já o sistema orgânico é aquele que é adequado às condições instáveis nas questões relacionadas com a tecnologia e mercado.

	<b>ALTO NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO DE TAREFAS</b>	<b>BAIXO NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO DE TAREFAS</b>
<b>ALTO NÍVEL DE FORMALIZAÇÃO PARA LIDAR COM A INCERTEZA</b>	TECNOLOGIAS DE ROTINA	TECNOLOGIAS DE CRIAÇÃO E ENGENHARIA
<b>BAIXO NÍVEL DE FORMALIZAÇÃO PARA LIDAR COM A INCERTEZA</b>	PRODUÇÃO ARTESANAL	TECNOLOGIAS NÃO ROTINEIRAS E INOVADORAS

QUADRO 3: REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE PERROW

Fonte: Adaptado Perrow *apud* Motta e Vasconcelos (2002, p.242)

Burns e Stalker (1961) e Perrow (1964) (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p.242) fazem uma análise baseada nos modelos de organização e tecnologia, conforme Quadro 3.

Outro estudioso chamado Hage (1965) (*apud* DONALDSON, 1998, p.110), desenvolveu a teoria axiomática das organizações, onde estruturas mais centralizada e formalizada tinham altas eficiências, porém com baixo índice de inovação, e o inverso era verdadeiro, organizações descentralizadas e menos formalizadas. Eram menos eficientes, porém com altos níveis de inovação.

De acordo com Kwasnicka (1989), a teoria moderna e a teoria clássica da administração coexistem, interagem e em alguns pontos são indistintas. Porém, a teoria moderna é mais arrojada, menos obstruída pela teoria clássica e menos comprometida com uma ainda não realizada integração de seus componentes em um sistema unificado.

De acordo com os autores Donaldson (1998), Motta e Vasconcelos (2002); Lacombe e Heilborn (2003) e Maximiliano (2004), os modelos e maneiras de examinar as pessoas e as organizações se tornam mais complexos e dinâmicos. O foco da atenção foi gradualmente deslocado de uma ênfase nos fatores físicos e estruturais, para as relações e interações humanas, passando em seguida à aplicação de métodos quantitativos e da tecnologia da informática na tomada de decisões organizacionais. Esses teóricos desenvolveram uma abordagem mais integrada à análise sistêmica das organizações, seus integrantes e seus ambientes.

Portanto, a partir da década de 1950, foram vistos grandes esforços para estudar as organizações junto ao ambiente, ou seja, como um sistema aberto, onde a organização interage e troca energias de modo não idêntico com o ambiente. Mas este dinamismo apresentado nas inter-relações, as evoluções das novas tecnologias e a velocidade de informações do dia a dia nas organizações se tornam cada vez mais complexos, assunto que será abordado a seguir.

### **1.1.3 O Pensamento Complexo de Morin na administração**

A partir do século XX teve início à busca de alternativas ao reducionismo dos pensadores de outros séculos, pelo grande número de variáveis que afetam as organizações por mais simples que elas sejam como também a simples necessidade de informações interdependentes e das rápidas mudanças ocorridas. Um dos pensadores envolvidos nessa busca é Morin que demonstrou o forma do pensamento complexo.

Morin (2001) ressalta que para se entender o paradigma da complexidade, é necessário compreender o paradigma da simplicidade, o qual põe ordem (leis, princípios) no universo e expulsa a desordem. O autor considera que a desordem, no processo da complexidade, é um universo da Física, ligada ao trabalho e à transformação. “A complexidade da relação ordem/ desordem/ organização surge quando se verifica empiricamente que fenômenos desordenados são necessários em certas condições, em certos casos, para a produção de fenômenos organizados, que contribuem para o aumento da ordem” (MORIN, 2001, p.91).

Há vários modos de complexidade que podem ser chamados de: comodidade; desordens e contradições lógicas, entre outras (MORIN, 2001).

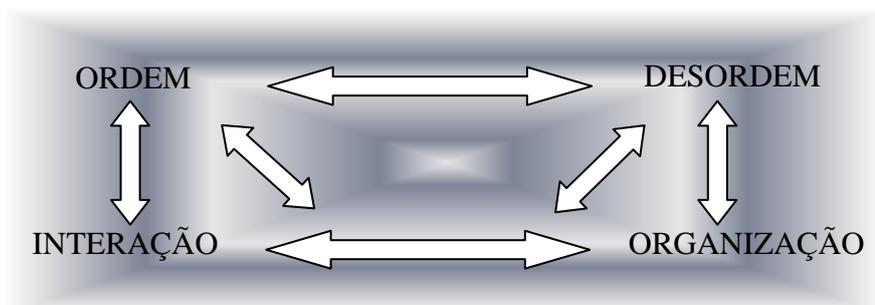


FIGURA 3: MODELO DA COMPLEXIDADE  
Fonte: Mañas (1999, p.262).

Segundo Mañas (1999), a figura 3 apresenta a forma pela qual cada processo necessita um do outro, tanto para construir como para opor e complementar. Indica também que a interação entre estas necessidades perfaz o pensamento complexo de Morin (2001). Nesse caso pode-se dizer que, o que é complexo releva o mundo empírico, a incerteza, a incapacidade de estar seguro de tudo, de formular uma lei, de conceber uma ordem absoluta.

A complexidade não pode ser confundida com completude ou complicação. Ela leva a insegurança à aspiração da completude. Mas nunca será possível obter um saber total. “A totalidade é a não verdade” (PETRAGLIA, 1995, p.21). A complicação é um elemento constituinte da complexidade, ou seja, é a confusão extrema das inter-retroações. Ainda segundo Petraglia (1995), Morin destaca três princípios interligados que podem auxiliar na compreensão da complexidade:

- a) Dialógico: permite manter a dualidade no seio da unidade. Associa ao mesmo tempo termos complementares e antagônicos. Exemplo: a ordem e a desordem;

- b) Recursão Organizacional: é a ruptura a idéia linear de causa e efeito, que reacende a visão sistêmica, abordada nos capítulos anteriores, onde o ciclo de eventos faz o autocontitutivo, auto-organizador e autoprodutor de um efeito sempre cíclico;
- c) Hologramático: perpassa a idéia de que não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte. Imobiliza o espírito linear, pois o movimento produtor do conhecimento se enriquece através do conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes.

Morin (2001) não conceitua o paradigma da complexidade. Apenas aponta que é uma tarefa cultural, histórica, profunda e múltipla. “O paradigma da complexidade surgirá do conjunto de novas concepções, de novas visões, de novas descobertas e de novas reflexões que vão conciliar-se e juntar-se” (MORIN, 2001, p.121).

Morin (2001) não quer fazer deste pensamento complexo uma recusa à clareza, à ordem, ou ao determinismo. Apenas os considera insuficientes, pois sabe que a descoberta, o conhecimento e a ação não podem ser programados. “É estar alerta que o novo pode e vai surgir” (MORIN, 2001, p.121).

O autor pondera que a organização não pode ser simplificada em apenas uma lei, argumentando que: “quem produz as coisas ao mesmo tempo autoproduz-se; o próprio produtor é o seu próprio produto” (MORIN, 2001, p.125), ou seja, o causador também é causa. É notório como nessa afirmação o autor relembra os princípios da teoria dos sistemas.

A organização, o mercado, enfim todo o universo é uma mistura de ordem, de desordem e de organização, conforme pode ser observado na figura 4. Não se pode afastar o incerto, o imprevisto, a desordem. Num universo de pura ordem, não haveria inovação, evolução. Em contrapartida, em um universo de pura desordem não haveria estabilidade para buscar a organização. A desordem é uma resposta inevitável ao caráter sistemático, abstrato e simplificador da ordem. Não há receita de equilíbrio e sim de degeneração (da desordem), ou seja, de constantes regenerações (ordem).

Nota-se que a ação é estratégica, que parte de uma decisão inicial e encara um certo número de cenários para a ação, que poderão ser modificados segundo as informações e os imprevistos. A palavra programa opõe-se à estratégia. O programa requer ser utilizado em

situações estáveis, pois não inova. De acordo com Morin (2001), se faz necessário a utilização de fragmentos de ações programadas para se preparar para a estratégia no aleatório.

Os seres humanos, a sociedade e as instituições são, ao mesmo tempo, máquinas triviais e não triviais. São não triviais, pois nem todos os comportamentos são previsíveis, mas também são triviais, de certa maneira, pois alguns comportamentos podem ser previsíveis. O importante são os momentos de crise onde a máquina se comporta de certa forma, na qual não se pode prever. É um acréscimo de incertezas. As desordens ameaçam, as regulamentações falham. Por isso é preciso abandonar os programas e as antigas soluções para ser estratégico e elaborar novas soluções.

Trazendo este pensamento de complexidade para a administração constata-se uma “pequena” fenda, pois toda a teoria da Administração de Empresas está baseada na convicção de que é possível prever o futuro.

Segundo Perez (2005a), a procura do conhecimento, que permite fazer previsões, domina a moderna ciência ocidental desde que esta começou a tomar forma com os trabalhos de Copérnico, Kepler e Galileu. Estas visões deterministas do mundo que atingiu o seu auge com Newton e suas leis do movimento reduzem o funcionamento do universo a um mecanismo de relógio, cujo comportamento se rege por regras simples. Ainda o mesmo autor dialoga demonstrando o paradigma na evolução histórica dos pensamentos com Einstein, e sua Teoria da Relatividade e Heisenberg com o Princípio da Incerteza, que revelaram um mundo muito diferente do mecanismo determinista imaginado por Newton. O estudo dos sistemas dinâmicos não-lineares, que conduziu às modernas ciências da complexidade, aprofundou ainda mais a crise do determinismo, demonstrando que grandes efeitos podem resultar de minúsculas causas.

A Administração de Empresas não pode estar alienada a essa evolução. A compreensão do comportamento das organizações foi construída com base em conceitos deterministas desenvolvidos nas ciências humanas e naturais. Mas as pessoas que formam as organizações e compram os seus produtos não são autômatos regulados por leis simples. A tentativa de reduzir o comportamento humano a modelos simplistas talvez não tenha tido sucesso simplesmente por não ser possível.

Conforme já foi apresentado, as empresas começaram a ser entendidas como sistemas por influência das abordagens Sistêmica e Contingencial. A gestão incorporou o conceito de sistema aberto, definido como um todo organizado, composto por subsistemas e integrado num macro-sistema ambiental.

Segundo Perez (2005a), outro esforço que ocorreu paralelamente ao movimento sistêmico e contingencial, e também em prol da superação do reducionismo pela interdisciplinaridade, foi a corrente estruturalista de Etzioni. Essa corrente também concebeu uma estrutura composta por elementos, sempre considerados relativamente à totalidade da qual fazem parte e que são incorporados na teoria das organizações.

A interação entre os elementos de uma empresa gera dinâmicas complexas, tal como a interação entre as empresas e os consumidores que fazem parte de um mercado. A evolução recente das telecomunicações, também chamada de “nova economia” ou o crescimento da China como nova potencia, são excelentes exemplos de processos dinâmicos auto-reforçados que ora estão em ordem, ora em desordem e/ou organização, “O pensamento complexo deverá levar a marca da desordem e da desintegração, relativizar a ordem e a desordem nuclear do conceito de organização, operar uma reorganização profunda nos princípios que comandam a inteligibilidade” (MORIN e MOIGNE, 2000, p.134).

Mas, mesmo no meio de tanta complexidade, o gestor necessita colocar em prática seus ideais e fazer a organização permanecer competitiva. Para tal sobrevivência, há a necessidade de definições ou tomada de decisões estratégicas.

## 1.2 Administração Estratégica

Segundo Ferreira (1999), Administração é o ato ou processo de gerir, reger ou governar negócios. A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para algo) e *minister* (subordinação ou obediência), e designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo.

Ferreira (1999, p. 38), afirma que administração significa um “(...) conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado”. Já o termo estratégia é

conceituado por Ferreira (1999, p. 586), como a “(...) arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos (...) e explorar condições favoráveis (...)”.

Segundo Certo e Peter (1993), a gestão se preocupa em formular ações estruturais, voltadas para o ambiente, em relação às especificidades de seu setor de atuação, e em operacionalizar as decisões, através de ações voltadas para dentro da empresa, instituindo sistemas e procedimentos relativos às práticas administrativas (métodos e técnicas), estruturas e cultura organizacionais.

A gestão passou a significar, de forma mais comum, a interferência direta dos gestores nos sistemas e procedimentos empresariais, ou seja, pode ser considerada como a arte ou capacidade de administrar recursos para que esses sejam eficientes e eficazes no cumprimento de suas expectativas ou funções.

A gestão empresarial ou administração de empresas é responsável por fazer os fatos acontecerem de forma produtiva e rentável para os objetivos e metas estipuladas.

Segundo Marinho (2006), administração de empresas é uma disciplina claramente pragmática, voltada para resultados. É uma eterna busca da eficiência e da eficácia. Dos administradores competentes espera-se proficiência na gestão dos processos comerciais, financeiros, de recursos humanos e assim por diante. Em resumo, administração é a arte do *know-how*, e quanto melhor solucionador de problemas for um administrador, mais competente ele será. Esse pragmatismo coloca um novo desafio diante do administrador, que é entender como tomar decisões em novos cenários e se relacionar melhor com terceiros, ou seja, mais do que *know-how*, o administrador do século XXI também tem que ser um *expert* em *know-why*, pois somente entendendo o porquê das coisas vai conseguir se destacar nesse novo paradigma.

Administrar com exatidão é algo complexo, se não utópico. Mesmo sabendo como e porque, o relativismo e a velocidade de mudanças dos ambientes e das pessoas dificultam esse processo. Isso faz com que o gestor busque ferramentas capazes de dirimir erros. Esse é o caso da Administração Estratégica

“Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização” (ANSOFF 1977, p.70). Esse autor define essas regras como:

- a) Políticas Estratégicas - Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos (Objetivos e Metas);
- b) Estratégia empresarial - Regras para um bom desenvolvimento da relação da organização com o ambiente externo, (Produtos, Mercado, Fornecedores, Clientes, Governo...);
- c) Conceito organizacional - Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos;
- d) Políticas operacionais – Regras das atividades do dia a dia.

Certo e Peter (1993) definem administração estratégica como um processo contínuo e interativo, que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com o ambiente.

Para Hitt, Ireland e Hosksson (2003) os processos de administração estratégica são pré-requisitos para a obtenção e a maximização de resultados, e os define como um modo de combinar as condições de um mercado em constante transição com a estrutura competitiva dos recursos, capacidades e competências de uma empresa que também está em constante evolução.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) administração estratégica é um termo que abrange: análise de oportunidades e ameaças ou limitações do ambiente externo; análise de pontos fortes e fracos do ambiente interno; formulação da estratégia organizacional; implementação das estratégias (empresarial e funcional) e controles para assegurar os objetivos estipulados a fim de atender os resultados estipulados.

### **1.2.1 Perspectivas das estratégias**

Whittington (2002) apresenta quatro concepções básicas de estratégia: clássica, evolucionista, processual e sistêmica. Essas concepções têm implicações diferentes de como se deve “fazer estratégia”. Por isso segue um resumo destas perspectivas com seus pensadores.

### 1.2.1.1 Clássica

A visão clássica é a mais antiga e mais influente. Nessa visão, estratégia é o processo racional de cálculo e análise, desenhado para maximizar as vantagens de longo termo. Tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo podem ser controlados por meio de um bom planejamento. Os principais autores dessa abordagem são: Chandler, Ansoff e Porter.

Chandler (*apud* MAXIMINIANO, 2004) estudou empiricamente os problemas organizacionais em quatro grandes empresas no início do século XX. Ele concluiu que a estrutura organizacional americana segue a estratégia de crescimento das empresas. Assim, estratégia é a determinação dos objetivos e metas bem como as ações e recursos necessários para atingir esses objetivos. Nesse caso, os executivos são repensáveis pelas decisões de longo prazo, pois, dentro de uma estrutura multifuncional, criam tempo e informação, uma vez que as atividades operacionais passam a ser de responsabilidade dos gerentes de divisão.

Ansoff e McDonnell (1993) enfatizam a visão do ambiente externo, ou seja, defendem que o desempenho da empresa é otimizado quando o foco está em sua estratégia externa, embora partam do pressuposto de já ter uma estratégia interna bem ajustada. Propõem um método para a maximização dos retornos da empresa por meio de uma metodologia de mapeamento e análise da situação atual da empresa e de ferramentas para implantar a administração estratégica.

Porter (1989) propõe uma solução na formulação da estratégia para enfrentar a competição, baseada num mapeamento do estado de competição em um determinado setor por meio do estudo de cinco forças básicas: poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, competição entre os atuais concorrentes. Isso é demonstrado na figura 4.

Porter (1986) afirma que os gerentes precisam entender três conceitos básicos para realizar a análise estratégica. O primeiro está relacionado à atratividade relativa do setor em termos de lucro, que varia em função das cinco forças competitivas. O segundo está relacionado ao posicionamento competitivo – liderança de custos, diferenciação e foco – visando alcançar um retorno superior e um desempenho superior. Esses posicionamentos são chamados estratégias genéricas. O terceiro conceito está relacionado à cadeia de valor da empresa. A análise das fontes de vantagem competitiva deve acontecer na cadeia de valor da

empresa, ou seja, nas atividades distintas que uma empresa realiza para projetar, produzir, comercializar, entregar e oferecer suporte ao cliente.

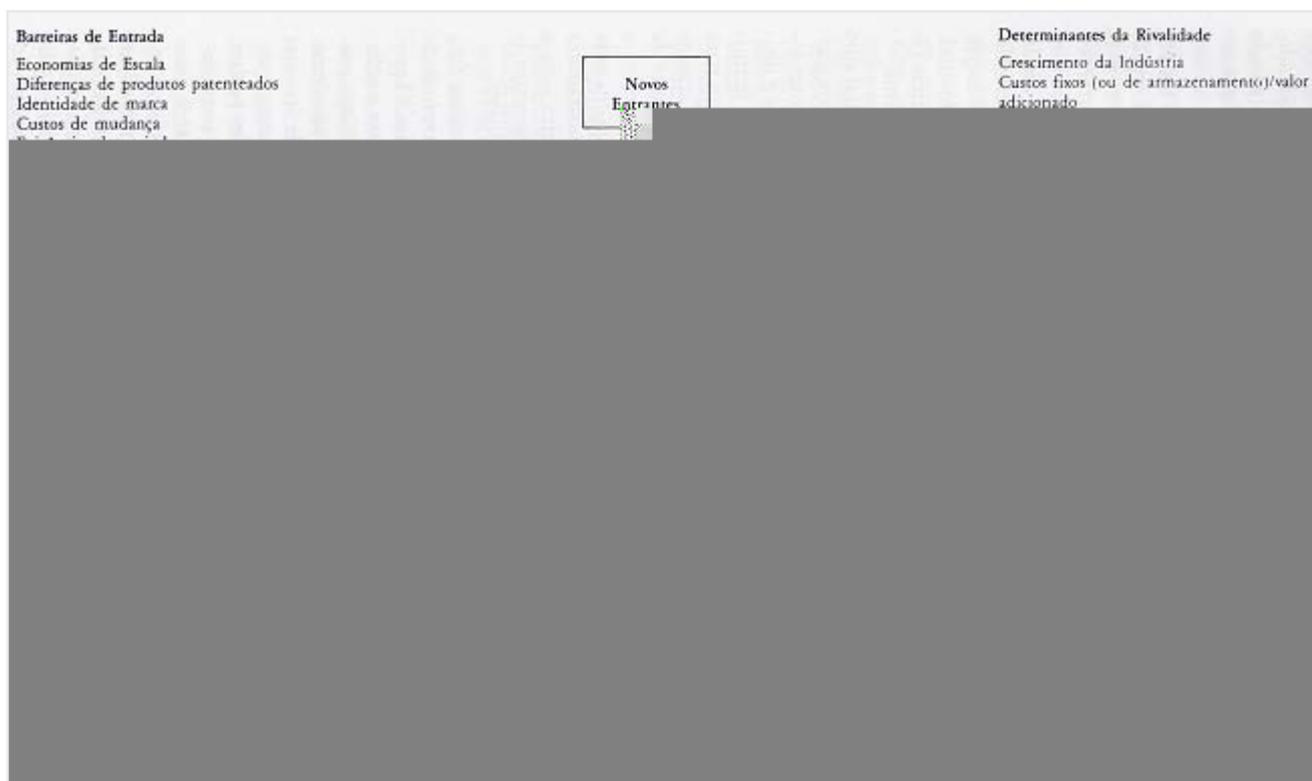


FIGURA 4: MAPA DAS FORÇAS DE PORTER

Fonte: Porter (1999, p. 4)

Porter (1986) afirma que os gerentes precisam entender três conceitos básicos para realizar a análise estratégica. O primeiro está relacionado à atratividade relativa do setor em termos de lucro, que varia em função das cinco forças competitivas. O segundo está relacionado ao posicionamento competitivo – liderança de custos, diferenciação e foco – visando alcançar um retorno superior e um desempenho superior. Esses posicionamentos são chamados estratégias genéricas. O terceiro conceito está relacionado à cadeia de valor da empresa. A análise das fontes de vantagem competitiva deve acontecer na cadeia de valor da empresa, ou seja, nas atividades distintas que uma empresa realiza para projetar, produzir, comercializar, entregar e oferecer suporte ao cliente.

Verifica-se, portanto que para Chandler (1962) (*apud* DONALDSON 1998), Porter (1986 e 1989), Ansoff e Mc Donnel (1993), estratégia é um processo racional, planejado, baseado em processos analíticos.

Essa visão de estratégia predominou nas décadas de 1960 a 1980. Com as mudanças econômicas, sociais e políticas da década de 1990 surgiram novas formas de pensar a estratégia.

### 1.2.1.2 Evolucionista

Para as abordagens evolucionistas, o mercado é que vai garantir a maximização do lucro. Baseando-se em processos competitivos de seleção natural, os teóricos evolucionistas não propõem métodos de planejamento racionais. Para eles qualquer método adotado pelos gerentes será testado no mercado e só os que tiverem melhor desempenho sobreviverão.

A perspectiva evolucionista de estratégia está relacionada aos ecologistas organizacionais que buscam explicar como condições políticas, sociais e econômicas afetam a abundância relativa e a diversidade de organizações. Uma pesquisa típica de um teórico dessa linha (BAUM, 1998) inicia-se com três observações:

- a) diversidade é uma propriedade de agregados organizacionais;
- b) organizações freqüentemente têm dificuldade em prever e executar mudanças na velocidade necessária para as demandas ambientais;
- c) a comunidade de organizações raramente é estável.

Hannan e Freeman (1977 *apud* BAUM, 1998) apresentam a teoria da inércia estrutural para explicar o determinismo ambiental. Essa teoria afirma que as organizações existentes freqüentemente têm dificuldades em mudar a estratégia e a estrutura para acompanhar as demandas de ambientes em constante mudança. Enfatizam que a maior parte das inovações organizacionais ocorre no início da história da organização, ou seja, as empresas se posicionam no mercado de tal forma que, estratégica e culturalmente, criam raízes nessa auto formatação e a mudança se torna uma vilã, podendo levar a organização ao fracasso ou, caso a organização e indivíduos se adaptem, ela se manter no mercado.

A visão evolucionista é fatalista uma vez que investir em estratégia de longo prazo pode não ser produtivo. As organizações maximizam suas chances de sobrevivência no curto prazo alcançando um ajuste perfeito com o ambiente em que estão inseridas.

### 1.2.1.3 Processual

As abordagens processuais dividem o ceticismo dos evolucionistas em relação ao planejamento racional da estratégia. Nessa visão a estratégia é a forma pela qual os gerentes tentam simplificar e coordenar um mundo que é muito complexo e caótico para a compreensão. Alguns dos principais teóricos dessa abordagem são Mintzberg (1987, 2000 e 2001) e Hamel e Prahalad (1995).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), propõem a metáfora da estratégia como “artesanato”. Em um mundo complexo e cheio de surpresas, o estrategista precisa reter a proximidade, a percepção e a adaptabilidade de um artesão. O processo de moldar a estratégia é contínuo e adaptativo, onde a formação e a implantação da estratégia são interdependentes. Também propõe substituir o planejamento estratégico pelo pensamento estratégico, que se baseia na síntese e envolve a intuição e a criatividade. O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada da empresa.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que as empresas devem ser pensadas como um conjunto de competências essenciais, ou seja, habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer benefícios aos clientes. A competência essencial pode ser definida como uma capacidade cumulativa básica. Para detectar quais são essas competências, a empresa deve mapear seus produtos e serviços, buscando descobrir quais são os benefícios oferecidos aos clientes. Propõem a arquitetura estratégica que é uma forma de estratégia com visão geral, ou seja, uma agenda ampla para implementar novas funcionalidades, adquirir novas competências, alavancar as competências existentes e reconfigurar a interface com o cliente.

A visão processualista de estratégia tem quatro concepções de estratégia radicalmente diferentes da perspectiva clássica: a) a estratégia pode ser uma heurística de tomada de decisões, b) uma ferramenta para simplificar a realidade em algo com o qual os gerentes conseguem se relacionar, c) planos podem ser somente “bengalas” dos gerentes fornecendo segurança e direção, d) estratégia pode emergir retrospectivamente, depois que a ação já aconteceu e estratégia não está relacionada unicamente à escolha de mercados e ao controle de desempenho, mas também ao cultivo de competências internas.

Os processualistas vêem a estratégia como um processo emergente de aprendizagem e adaptação e podem ser considerados pragmáticos.

#### 1.2.1.4 **Sistêmica**

O crescimento da competição internacional, a entrada de nações que não são anglo-saxônicas no mundo capitalista e a transformação das empresas em um ambiente pluralista criou a necessidade de competição e cooperação entre empresas em um ambiente pluralista, onde a história e a sociedade influenciam a estratégia. A perspectiva sistêmica propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico onde ela é formulada e que a estratégia reflete essa especificidade.

A teoria sistêmica demonstra que as racionalidades subjacentes à estratégia são peculiares a contextos sociológicos específicos. As normas que levam à estratégia derivam das regras culturais da sociedade local e são influenciadas pela classe e profissão do estrategista e pelos valores familiares, dentre outras.

As abordagens sistêmicas enfatizam como os processos e objetivos estratégicos refletem os sistemas sociais nos quais a estratégia é formulada e como são influenciadas por variações no mercado, no estado, nos sistemas culturais e demografia.

Knights e Morgan (1991) argumentam que estratégia não é simplesmente uma técnica ou um corpo de conhecimento. Ela é essencialmente um discurso, influenciado pelas pessoas da organização e ao mesmo tempo, influenciador dessas mesmas pessoas.

Cada uma das abordagens apresentam suas peculiaridades. Nota-se que a abordagem clássica está mais voltada para o processo, ou seja, é dirigida para o resultado. A abordagem evolucionista aponta sua direção para o resultado baseado em diversidade e mudanças. A abordagem processual é mais pragmática por desenvolver as competências essenciais. E por fim, a abordagem sistêmica é relativista, ou seja, a finalidade e os meios da estratégia estão totalmente relacionados aos sistemas sociais onde ocorrem como é demonstrado na figura 5.

A abordagem sistêmica é a mais adequada para o novo milênio. Ela indica uma realidade paradoxal ao mesmo tempo em que reconhece o aumento do processo de globalização econômica. Enfatiza também as diferenças culturais e sociais.

Por mais relativista que se possa parecer, não existe um caos na administração, pois toda organização se baseia em objetivos e metas para traçar um plano estratégico, assunto esse que seguirá no próximo item.



FIGURA 5: PARADOXO DAS PERSPECTIVAS  
 Fonte: Baseado em Whittington (2002)

### 1.2.2 O Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é visto como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo ou diretriz a ser seguida pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente (CERTO e PETER, 1993).

Essa abordagem se fundamenta em obras clássicas da literatura empresarial, voltadas para o processo formal. Enfatiza a construção de um sistema de gestão baseado em minuciosos relatórios formais para estruturação do Planejamento. Evidencia o vetor característico da abordagem clássica do planejamento voltado para a eficiência interna da organização.

Wright, Kroll e Parnell (2000) indicam que, para a elaboração de um planejamento estratégico, a organização e o gestor deverão seguir alguns estágios para assegurar que o que foi planejado será alcançado: a) formular a estratégia; b) implementar a estratégia e c) controlar a estratégia, sendo que o controle deve ser feito periodicamente.

Os mesmos autores ainda codificam algumas tarefas para a tal elaboração:

- a) Analisar as oportunidades e ameaças que existem no ambiente externo;
- b) Analisar pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) Formular estratégias (nível empresarial, nível de unidades de negócios e nível funcional);
- e) Implementar as estratégias; e
- f) Realizar atividades de controles estratégicos e periódicos. (WRIGTH, KROLL e PARNELL, 2000, p.24)

Mesmo incorrendo na repetição de conceitos envolvidos na metodologia sistêmica, deve-se resgatar, neste momento, que o Planejamento Estratégico diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de ações a serem seguidas para sua consecução. O que dentro de uma interpretação mais profunda significa tratar da eficácia com que as decisões e ações em nível estratégico são transformadas nos subsistemas internos resultando em ações operacionais que, efetivamente, sustentam a passagem da organização para níveis de desempenho superior.

As decisões, quando tratadas como processo estratégico, têm alcance temporal prolongado e abrangência de elevado grau de impacto e irreversibilidade no âmbito interno da organização.

Ackoff (1974) já destacava que estratégia e tática são dois aspectos de comportamento organizacional relacionados com objetivos de longo prazo e com modos de persegui-los, que afetam o sistema organizacional como um todo.

Ansoff (1977) entende o planejamento estratégico como um processo de conformação de novos parâmetros para as decisões de investimento, fortemente parametrizadas por sua matriz dos quatro vetores estratégicos (Produtos/Mercados).

Na conclusão sobre o papel da gestão estratégica, onde está inserido o processo de pensamento estratégico, verifica-se em Drucker (1989) que a gestão lida com ações e aplicações e é confirmada pelos resultados que obtém, porém ele considera essa ciência como uma ciência humana e moral, pois dentro deste processo a gestão estratégica irá tanto mexer com tecnologia como com pessoas e estas possuem seus valores, seu crescimento e desenvolvimento.

O desafio do gestor para sustentar a competitividade é poder acompanhar as incertezas do ambiente, absorver e provocar inovações em resposta às necessidades de seus clientes e do mercado, reintegrando as pessoas que compõem o seu corpo social.

Cordeiro e Ribeiro (2006), seguindo a idéia de Drucker (1986), indicam algumas habilidades para esta realidade complexa:

- a) Interdisciplinaridade - os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;
- b) Complexidade - as situações carregam cada vez um número maior de variáveis;
- c) Exigüidade - o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;
- d) Multiculturalidade - o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;
- e) Inovação - tanto as formas de gestão, quanto à tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças;
- f) Competitividade - o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Portanto, gerir, atualmente, envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Conseqüentemente o gestor de hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes (CORDEIRO e RIBEIRO, 2006). O papel dos gestores será abordado a seguir.

### **1.3 O Administrador Moderno**

O papel básico ou a essência do administrador é a obtenção de resultados com a maximização da utilização de recursos humanos e não humanos (LACOMBE e HEILBORN, 2003; ROBBINS e DECENZO, 2004; MAXIMINIANO, 2004).

O administrador estabelece objetivos, rumos e dirige as pessoas que executam trabalhos. A administração, portanto, requer prática e bom senso. Porém, apenas estes dois fatores não fazem um bom administrador. É necessário experiência, conhecimento dos princípios de administração e habilidades para lidar com as pessoas. Também é importante conquistar bons resultados, ser responsável e ter conhecimento de si próprio e da equipe.

Além dos pontos já abordados, o bom administrador também deve ser generalista, embora possa e quase sempre precise ter uma especialidade e conhecer cada vez mais as técnicas e modelos da administração.

Para o administrador “(...) o teste decisivo da administração é o resultado da empresa. O que interessa é a realização e não o conhecimento. Administração, em outras palavras, é uma prática, e não uma ciência ou profissão, embora contenha elementos de ambas.” (DRUCKER,1986, p. 10).

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 7), a experiência também faz parte da vida do administrador. Essa aprendizagem é feita de modo ininterrupto por meio de trocas de informações, leituras de livros, artigos, revistas, filmes, ou mesmo com a experiência de acertos e erros. Para Oscar Wilde (*apud* LACOMBE e HEILBON, 2003, p.7) “A experiência é o nome que as pessoas dão aos seus erros”.

O administrador pode crescer dentro de uma empresa. Além do papel de executivo de alta administração, pode atuar na gerencia e supervisão como mostra a figura 6.

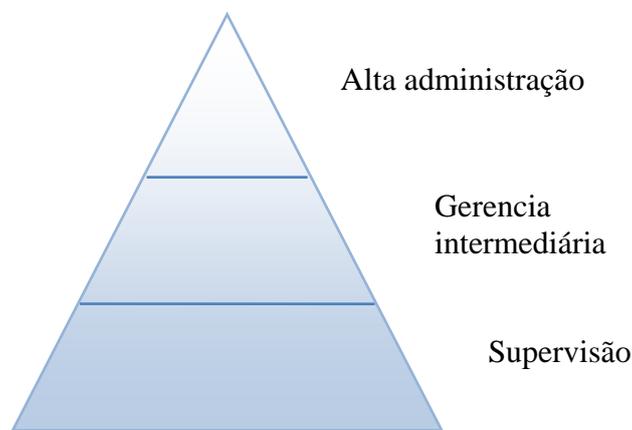


FIGURA 6: NÍVEIS HIERÁRQUICOS DO ADMINISTRADOR  
Fonte: baseado em Maximiliano (2004)

Segundo o Ministério da Educação junto ao Conselho Nacional de Educação, comissão do curso de administração para o exame nacional de cursos, para ser bacharel em administração, é necessário (BRASIL, 2005):

- a) Internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- b) Formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural no qual está inserido e tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- c) Formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional em consonância com as demandas mundiais, nacionais e regionais;
- d) Competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- e) Capacidade de atuar em equipes multidisciplinares;
- f) Capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

Na excessiva fragmentação disciplinar, típica da formação do administrador, o aluno desenvolve exercícios que podem envolver processos de decisão com repercussões de curtíssimo prazo e de restrita abrangência funcional. Tal prática fortalece e alimenta a idéia de que a complexidade organizacional implica num número muito grande de variáveis envolvidas nos processos empresariais. Entretanto, a questão da efetividade da gestão empresarial está associada, especialmente, à complexidade dinâmica que pode ser definida, conforme Senge (2000), pelas inter-relações das diferentes variáveis, umas com as outras, no tempo e no espaço.

Caracteristicamente, a ação administrativa nessa complexidade dinâmica gera efeitos espacialmente distribuídos pela estrutura organizacional que são defasados no tempo, especialmente, no que diz respeito às decisões de caráter estratégico.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), o papel e o trabalho do administrador também é visto, em alguns estudos indicados no quadro 4, como “o papel dos gerentes” e este é um dos temas centrais do estudo de administração durante toda a sua existência.

Segundo Maximiniano (2004, p. 48):

Provavelmente, o mais antigo estudioso da gerencia foi o historiador romano Plutarco, que viveu de 46 e 120 d.C. Ele estudou bibliografias e comparou dois a dois, governantes como César e Alexandre, Rômulo e Teseu. Depois dele, inúmeros historiadores, filósofos e cientistas dedicaram-se a estudar, entender e fazer proposições para a atuação dos dirigentes.

O quadro 4 relaciona os estudos voltados para a administração e especifica os diversos autores modernos e suas respectivas áreas de interesse.

NOME DO AUTOR	ANO	ESTUDO (síntese)
FAYOL	1916	Processo administrativo
BARNARD	1938	Funções do executivo
SIMON	1960	Processo decisório
LIKERT	1971	Comportamento dos líderes
MINTZBERG	1973	Papéis do gerente
KATZ	1974	Habilidades básicas
PETERS	1979	Papel dos líderes
LONGENECKER	1981	Funções gerenciais
ASHKENAS e SCHAFFER	1982	O Tempo dos gerentes
STONER E FREEMAN	1982	Funções gerenciais
STEWART	1982	Processo decisório
KANTER	1982	Comportamento dos gerentes
KOTTER	1982	Papel dos líderes
LUTHANS	1988	Desempenho dos gerentes
PEGONIS	1992	Papel dos líderes
GROVE	1993	Administração de alta performance
HEIFETZ e LAURIE	1997	O trabalho do líder
YUKL	1998	Comportamento gerencial
HEIFETZ e LINSKY	2002	Liderança

QUADRO 4: EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS ESTUDOS DO GESTOR  
Fonte: Baseado em Maximiniano (2004)

Boettinger (1986, p.89), em seu artigo *“Is Management Really an Art?”* começa o texto com a seguinte frase: “Intuição, talento, competência e energia não são suficientes para fazer um bom administrador. Todas essas qualidades precisam ser completadas com treinamento profissional”. O autor compara a administração à arte, ou seja, a vários seguimentos da educação artística, como música, balé, pintura, culinária e esportes com o objetivo de verificar se essas pessoas têm atributos em comum a serem aplicados na prática de administração. Para ele “arte é a imposição de um padrão, a visão de um todo sobre diversas partes distintas, de modo a criar a representação daquela visão; arte é a imposição da ordem ao caos” (BOETTINGER, 1986, p. 90). É necessário ao artista, não só transmitir a visão do que se pretende, mas também habilidade, talento e técnica. O autor ainda demonstra que para conseguir conciliar a arte em algo que obtenha resultado é preciso talento para duas qualidades: habilidade técnica e a facilidade mental (visão).

Em outro artigo da *Harvard Business Review*, Levitt (1986) se preocupa com o profissional, ou seja, a pessoa que está por traz de uma mesa em “O que vem a ser um ‘profissional’? Será que existe um administrador profissional facilmente transferível?” (LEVITT, 1986, p.37). Nota-se que o autor demonstra que não existe uma maneira certa de um dirigente de empresa agir e sim maneiras corretas de executar determinadas tarefas em certas empresas.

Levitt (1986) também defende que não existe o administrador profissional e apresenta a diferença entre conhecer administração e saber administrar, distingue a idéia de saber o que faz um administrador da capacidade real de fazê-lo.

De acordo com a complexidade que é administrar, fica cada vez mais claro a necessidade de voltar o assunto para as competências do administrador e verificar os estudos voltados para este assunto.

Sinteticamente, Drucker (1986), em seu artigo “*Management New Role*”, considera que a função essencial do gerente é decidir e orientar os recursos da empresa para as oportunidades que indiquem melhores resultados, compreendendo que o foco central deve estar na eficácia e nos poucos eventos que geram a maior parte dos resultados. Nessa idéia, percebem-se alguns dos principais atributos necessários para gerenciar: a) tomar de decisão seletiva, orientada para áreas de melhores resultados econômicos, pressupõe o domínio de técnicas analíticas, de caráter quantitativo e qualitativo, de apoio à decisão; b) ser atento à eficácia, obviamente sem descuidar-se da eficiência na implementação de estratégias, pressupõe visão sistêmica e articulada da organização e do ambiente e c) considerar o princípio geral segundo o qual um número reduzido de eventos responde pela maior parte do resultado pressupõe dominar o conceito de foco em áreas de alavancagens positivas, compreender a necessidade do planejamento estratégico e como decorrência possuir visão estratégica, visão competitiva e, mais uma vez, visão sistêmica.

Começa-se a perceber que a função gerencial, na visão de Drucker (1986), demanda muito mais a competência sistêmica do que um conjunto de técnicas e ferramentas dissociadas entre si.

### 1.3.1 Competências do gestor

A bibliografia especializada demonstra que há vários conceitos diferentes sobre competências.

Segundo Ferreira (1999), competência é: “conhecimento e/ou capacidade que uma pessoa tem e que a torna capaz de resolver determinados assuntos ou executar certas tarefas”

Tejada (1999, p.3), descreve que a competência, etimologicamente, vem do verbo latino “*competere*”, com o significado de aproximar-se, encontrar-se, que significa “responder a, corresponder”, que dá lugar ao adjetivo “*competens-entris*” como competente convincente e ao substantivo “*competio-onis*”, como sentido rival. E ainda, considera que a “competência refere-se a funções, tarefas e atuação de um profissional, incumbência para desenvolver, adequada e idoneamente, suas funções de trabalho-suficiência, que é resultado e objeto de um processo de capacitação e qualificação”.

Para Ferreira (1999, p. 353), o termo competência vem do latim, de “*Competentia*”, e significa “a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.

Fleury e Fleury (2004) indicam que a competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes (variáveis de input) e outros, a tarefa e resultados (variáveis de *output*). Demonstram que existe uma diferenciação da palavra competência na língua inglesa: “*competency*”, referindo-se às dimensões do comportamento que estão por traz de um desempenho competente e “*competence*”, que designa áreas de trabalho em que a pessoa é competente.

<i>Competency</i>	<i>Competence</i>
Características do individuo	Desempenho no cargo
Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes	Resultados, Produtos
<i>Input</i>	<i>Output</i>
<i>Soft</i>	<i>Hard</i>

QUADRO 5: COMPARAÇÃO ENTRE *COMPETENCY* E *COMPETENCE*

Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 27)

A competência do individuo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Le Boterf (2003) coloca competência como um resultado do

cruzamento de três eixos: a formação da pessoa (biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional, ou seja, a competência não reside somente nos recursos a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos.

Zarifian (2001, p.68) propõe uma definição que integra várias dimensões: “competência é o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Assinala as mudanças fundamentais nas organizações do trabalho visando à abertura de espaço para a autonomia do indivíduo. A competência “é assumida”, resultante de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir seu trabalho e ser responsável por ele.

Durand (1998, p.3) acredita que as competências são “conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de um determinado propósito”. Essas três dimensões indicam que a competência envolve: conhecimento (informação, saber o quê, saber o porquê), habilidade (técnica, capacidade, saber como) e atitude (querer fazer, identidade, determinação).

Da mesma forma, conforme se observa no conceito proposto por Ruas (2000, p. 6), “competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

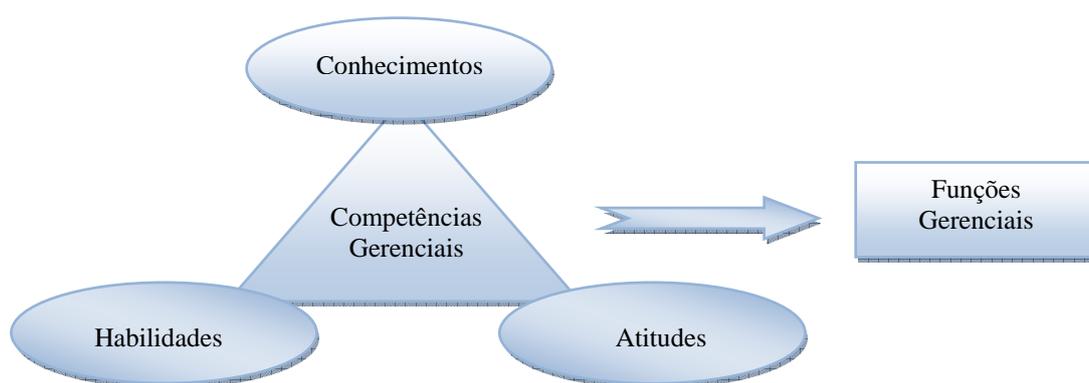


FIGURA 7: TRÍADE DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS  
Fonte: baseado em Duran (1998)

Assim, o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente três dimensões:

- a) assimilação de conhecimentos;
- b) integração de habilidades;
- c) adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho (RUAS, 1999).

Ao refletir sobre essas três dimensões propostas por Le Boterf (2003) e Durand (1998), Ruas (1999) considera que o conceito de competência deve ser utilizado como uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades, as organizações e suas demandas, pois:

(...) a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica (...). A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação. (Ruas, 1999, p. 4).

Para Fleury e Fleury (2004), conhecimentos e *Know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, conforme figura 8.

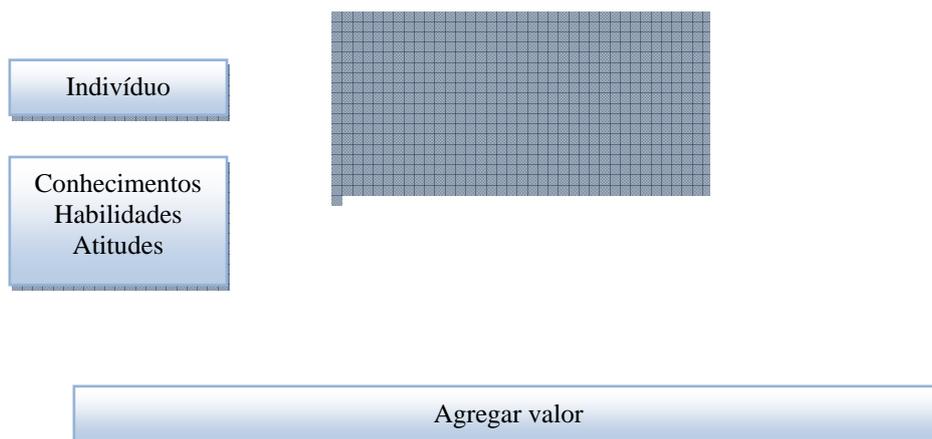


FIGURA 8: COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA O INDIVÍDUO E PARA A ORGANIZAÇÃO.

Fonte: Fleury e Fleury, 2004, p. 30.

Esses autores também oferecem um glossário para alinhar os significados dos verbos apresentados. As competências dos profissionais demandam os seguintes saberes, incluindo as competências cognitivas:

- a) Saber agir: saber o que e por que faz escolher, decidir;
- b) Saber mobilizar: mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles;
- c) Saber comunicar: compreender, processar e transmitir informações, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;
- d) Saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros;
- e) Saber comprometer-se: engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização;
- f) Saber assumir responsabilidade: ser responsável, assumindo riscos e as conseqüências de suas ações, e ser por isso reconhecido;
- g) Ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, se ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Portanto, competência para Ruas (2001), Gramigna (2002) e Fleury e Fleury (2004), está associada ao desempenho profissional do indivíduo, que além de saber suas tarefas, deve ser um bom profissional, o que implica em conhecimentos técnicos, crenças, valores e características de personalidade que delineiam a atitude e, conseqüentemente, o desempenho profissional.

Ruas (1999) divide as competências em básicas e essenciais. As competências básicas, pré-requisitos para que as organizações se mantenham no mercado, são as capacidades indispensáveis para a administração do negócio com eficácia. As competências essenciais, por sua vez, são aquelas que garantem o diferencial competitivo. Uma vez identificadas às competências organizacionais, há a necessidade de desdobrá-las em competências funcionais, ou seja, em um conjunto de conhecimentos e habilidades que permita aos empregados desenvolver suas funções, alinhadas com as competências organizacionais (básicas e essenciais) e com os objetivos estratégicos da organização. Finalmente cabe à organização identificar as competências organizacionais, bem como mapear as competências funcionais ou individuais que serão alinhadas a elas.

Nos itens a seguir serão estudadas as três vértices que formam a competência gerencial: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

### 1.3.2 Conhecimentos

Um dos primeiros estudos realizados que fornece importantes esclarecimentos sobre quais conhecimentos um gerente necessita ter, se refere à natureza do trabalho executivo que pode ser encontrada na obra de Fayol (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Mintzberg (1991) afirma que o trabalho de Fayol e de seus seguidores parece ser a forma mais utilizada e preferida para descrever as atividades dos gerentes. Este fato é justificado pela pesquisa de Carrol e Gillen (1987) (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2002), a qual identificou que, na pesquisa de 21 livros sobre gerência e o trabalho do executivo, todos mencionavam total ou parcialmente as funções indicadas por Fayol.

Baseando-se em sua própria experiência profissional, Fayol (1986, p.18), no início do século XX, identificou que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. “Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas” (Fayol, 1986, p.18).

Depois da metade do século XX, como decorrência da abordagem sistêmica, surge um movimento contrário à especialização e que busca a integração. Seus reflexos levam a uma nova adaptação do trabalho de Fayol, concebendo as funções gerenciais como um processo integrado composto por quatro atividades básicas: planejar, organizar, dirigir/liderar e controlar (LONGENECKER, 1981; STONER e FREEMAN, 1992), conforme pode ser observado na figura 9.

A função administrativa passou a ser definida como um processo porque os administradores participam, basicamente, de quatro conjuntos de atividades inter-relacionadas, visando o alcance de objetivos organizacionais. Normalmente, para um melhor entendimento, esse processo complexo é descrito e analisado como uma série de partes separadas, mas na prática administrativa, no entanto, ele é totalmente integrado e sistêmico (STONER e FREEMAN, 1992).

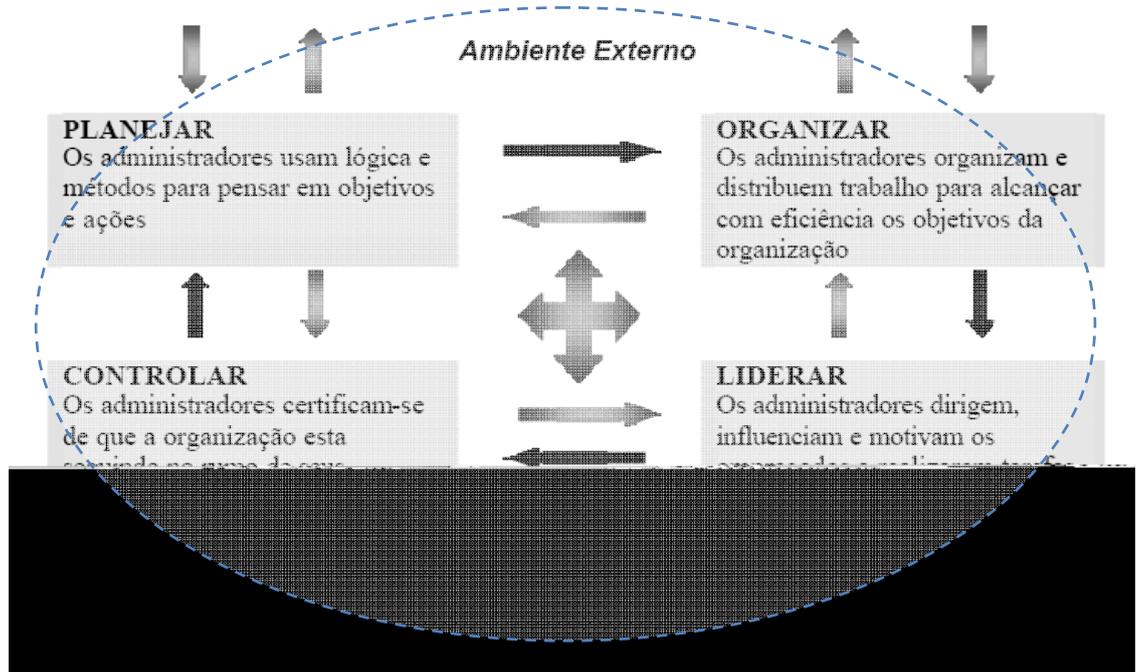


FIGURA 9: NATUREZA INTERATIVA DAS FUNÇÕES GERENCIAIS

Fonte: Stoner e Freeman, 1992, p. 7.

Stewart (1982a, 1982b), questionando as propostas de Fayol, desenvolveu um estudo empírico no qual pediu a gerentes para relatarem as atividades que desempenhavam durante seu dia de trabalho. Identificou que 50% do tempo de trabalho desses profissionais eram gastos com outras pessoas, principalmente em reuniões formais e informais. Somente de 4 a 14% do tempo de um gerente era gasto em atividades que executa sozinho. Ele também formulou três componentes que são partes da natureza do trabalho gerencial e influenciam fortemente o comportamento desses profissionais:

- a) As demandas representam o conjunto de expectativas atribuídas ao gerente, oriundas do trabalho que executa ou do poder que possui.
- b) As restrições são características da própria organização ou do ambiente externo que limitam ou prejudicam o bom desempenho das atividades.
- c) As escolhas são as atividades que o gerente pode, mas não tem a obrigação de fazer e que são fortemente influenciadas pelas demandas e pelas restrições (STEWART, 1982b).

Além de necessitarem de conhecimentos mais genéricos, todo gerente precisa aprender coisas específicas do cargo que irá desempenhar. O que um gerente irá ou precisará

aprender irá depender da posição que ocupará na hierarquia da empresa, a área que irá trabalhar de algumas características próprias da organização em que irá trabalhar e do mercado em que a mesma está inserida.

Yukl (1998) também identifica peculiaridades que afetam o comportamento gerencial e os conhecimentos necessários a essa profissional como: nível gerencial, tamanho da organização (ou unidade), interdependência lateral, condições de crise e estágio do ciclo de vida da organização. O autor salienta que a natureza do trabalho gerencial vem mudando, assim como a cultura, e aponta que “o trabalho gerencial tem sido alterado por estar seguindo as tendências na economia, política e sociedade” (YUKL, 1998, p. 32).

### 1.3.2.1 Habilidades

Mintzberg (1973) foi um dos primeiros autores a contestar a veracidade da proposição clássica sobre a natureza do trabalho gerencial, proporcionando um novo olhar sobre o conhecimento que havia até então sobre os gerentes. Sobre isto escreve:

Estas quatro palavras (planejar, organizar, coordenar e controlar) que tem dominado o vocabulário gerencial desde que o industrial francês Henri Fayol as introduziram pela primeira vez em 1916, nos dizem pouco sobre o que os gerentes realmente fazem. No máximo, elas nos indicam alguns vagos objetivos que os gerentes tem quando trabalham (MINTZBERG, 1990, p.163).

A maior contribuição de Mintzberg (1990) para o entendimento da natureza do trabalho gerencial provém da definição dos papéis gerenciais. Um papel consiste nos padrões de comportamento que se pode esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social. Em sua pesquisa, o autor observou que havia semelhanças nas atividades desempenhadas pelos gerentes, independentemente do tipo de organização a qual pertenciam. Desta forma, ele desenvolveu três categorias mais amplas, apresentou dez papéis predominantes no trabalho gerencial, todos tendo como origem a autoridade formal e representando um processo integrado, conforme demonstra a figura 10.

Nas relações interpessoais: o papel de símbolo é desempenhado pelo gerente quando este representa a organização em cerimônias (externas e internas). O papel de líder está presente em todos os relacionamentos do gerente com seus subordinados. O papel de elemento de ligação enfatiza a forma “política”

internas ou externas à organização. Esses papéis (MINTZBERG 1990, p. 169).



FIGURA 10: PAPÉIS GERENCIAIS  
Fonte: Mintzberg (1990, p.168).

Os papéis informacionais compreendem dentro e fora da organização, que permitam um disseminador, o gerente tem a incumbência de subordinados. E como porta-voz ele irá distribuir informações a pessoas que se encontram fora de s

Os papéis decisórios são composto comportamento de iniciar o processo de mudança de distúrbios, o gerente acaba atender seu controle. Desempenhando o papel entre as várias necessidades e os negociador, o gerente representará a o

Apesar de Mintzberg (1990) e que devem formar um todo integrado atenção a eles e, como, consequência mais eficiente alguns papéis em detrimento

Segundo Mintzberg (1973), formar gerentes é um processo de desenvolvimento e aprimoramento de habilidades e estas acabam sendo uma decorrência dos papéis que o gerente necessita assumir, ou seja, ele deverá ter habilidade para desempenhar seus papéis. Assim, o autor propõe a existência de oito habilidades gerenciais:

- a) Habilidade de relacionamento - representa a capacidade de criar e manter relações formais e informais, construir redes de contato, negociar e saber ser político com os colegas de trabalho;
- b) Habilidade de liderança - significa ser capaz de orientar, treinar e motivar os subordinados, bem como saber fazer bom uso da autoridade;
- c) Habilidade de resolução de conflitos - significa ter capacidade para resolver conflitos entre pessoas e tomar decisões visando sanar esses conflitos;
- d) Habilidade de processamento de informação – significa saber lidar bem com as informações, tanto no que se refere a sua obtenção, através da construção de redes informais, quanto em sua disseminação, através das habilidades de comunicação;
- e) Habilidade de tomada de decisão – significa saber tomar decisões, principalmente em momentos de ambigüidade e imprevisibilidade, é fundamental ao gerente, assim como saber diagnosticar situações e tomar decisões em um curto espaço de tempo ou com informações reduzidas;
- f) Habilidade de alocar recursos – significa saber tomar decisões para repartir recursos escassos, saber administrar bem o tempo e criar critérios para definir prioridades;
- g) Habilidade de empreender – representa as ações que buscam identificar problemas, soluções, ameaças e oportunidades, bem como saber realizar mudanças organizacionais quando for necessário;
- h) Habilidade de introspecção – representa a capacidade de reflexão e auto-análise, o entendimento da posição que ocupa na empresa e a capacidade de aprender com as próprias experiências.

Katz e Kahn (1973) também buscou identificar as habilidades gerenciais dentro de uma abordagem útil para selecionar e desenvolver executivos e, segundo suas palavras: “esta abordagem é baseada não no que os bons executivos são (seus traços e características inatos), mas no que eles fazem (o tipo de habilidades que exibem no desenvolvimento efetivo de seu

trabalho)” (KATZ e KAHN, 1973, p. 24). Dessa forma, sugere que administradores efetivos necessitam desenvolver três tipos de habilidades básicas, como é demonstrado na figura 11:

FIGURA 11: A IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES BÁSICAS, SEGUNDO KATZ  
Fonte: Mañas (2001)

percepções que os indivíduos tem das chefias, desembocando no estudo de estilos de gestão. Dentre esses estudos, se destaca o trabalho que identificou três tipos distintos de comportamento assumidos por líderes efetivos:

- a) Comportamento orientado para a função (gerentes eficientes não gastam seu tempo e esforço fazendo as mesmas tarefas que seus subordinados);
- b) Comportamento orientado para as relações (os gerentes eficientes têm maior consideração, apóiam e ajudam seus subordinados);
- c) Liderança participativa, na qual o gerente supervisiona o grupo e incentiva o trabalho em equipe que facilita a participação nas decisões, aumenta à comunicação, melhora a cooperação e facilita a resolução de conflitos (LIKERT, 1971).

Kanter (1982), em pesquisa desenvolvida com 165 gerentes de nível médio, buscou compreender como os mesmos contribuíam para a inovação e identificou que estes profissionais compartilhavam certas características como:

- a) Conforto com mudanças, tendo confiança que as incertezas seriam minimizadas e seriam fontes de oportunidades;
- b) Clareza de direção, tendo uma visão a longo prazo e mantendo o foco nos objetivos; minuciosidade, preparando-se bem para desempenhar suas funções;
- c) Estilo de gerenciamento participativo, encorajando os subordinados a se esforçarem e serem parte de um time;
- d) Persuasão, persistência e discricção (KANTER, 1982).

Posteriormente Kanter (1989) constata que as antigas formas de poder, baseadas na autoridade, o poder na posição hierárquica ou na tomada de decisão unilateral, os gerentes passaram a buscá-la nas atividades de negociação e construção de redes cooperativas. Além disso, “as velhas ferramentas motivacionais perderam sua magia” (KANTER, 1989, p.85) e, portanto, os gerentes passaram a utilizar novos e mais efetivos incentivos para encorajar o aumento de performance e comprometimento, isto é, adotaram cinco novas ferramentas, que são:

- a) Missão - ajudar as pessoas a acreditar na importância de seu trabalho;

- b) Controle de agenda - permitir que seus subordinados definam, em algumas circunstâncias o que irão fazer;
- c) Compartilhamento da criação de valor - incentivando os times a formularem, ou participarem da formulação de algumas estratégias organizacionais;
- d) Aprendizado - dando a chance para que os subordinados aprendam novas habilidades podendo aplicá-las;
- e) Reputação - servem como exemplos aos subordinados, ainda terão chance de ascensão profissional.

Outros autores, relacionados a seguir, também estudaram os comportamentos necessários aos gerentes.

Peters (1979) afirma que é fundamental ao executivo moldar os valores organizacionais e, para tanto, necessita usar cuidadosamente a linguagem, manipular cenários, desenvolver agendas e alocar o tempo, fornecer constante e freqüente *feedback* e reforço.

Ashkenas e Schaffer (1982) pregam que um gerente bem sucedido é aquele que consegue minimizar sua ansiedade no trabalho e, por isso deve evitar perder tempo por meio de um planejamento e organização das atividades diárias, aumento de performance em condições de extrema pressão e maior exigência aos subordinados.

Pagonis (1992) afirma que, para liderar com sucesso, um gerente deve ter carisma, presença e demonstrar perícia (obtida através do trabalho duro) e empatia (capacidade para colocar-se no lugar dos outros).

Para Heifetz e Laurie (1997), atualmente os líderes necessitam realizar mudanças adaptativas e, para tanto, sua efetividade depende da análise de todo o contexto, identificação de mudanças adaptativas; controle de angustias, atenção e responsabilidades.

Heifetz e Linsky (2002a; 2002b), advogam que, para sobreviver em um ambiente hostil, os líderes devem utilizar algumas técnicas que minimizam as ameaças externas.

Yukl (1998) indica a existência de dois comportamentos necessários aos gerentes efetivos: em seu trabalho e em suas relações. Os comportamentos específicos para gerenciar o trabalho são aqueles essenciais para a perfeita realização dos objetivos organizacionais. Fazem parte desse grupo os seguintes comportamentos: planejar, resolver problemas,

esclarecer papéis e objetivos, informar e monitorar operações. E propões cinco tipos de comportamentos específicos para gerenciar relações que devem ser utilizados na construção e manutenção de relacionamentos cooperativos: apoiar, desenvolver, reconhecer, recompensar e administrar conflitos.

Em síntese, faz-se necessário reforçar a idéia de que o fundamental para o administrador é possuir as competências essenciais de função gerencial, deixando claro que, cada organização ou função dentro da mesma vai exigir habilidades técnicas e atitudes que podem ser diferentes diante de problemas diferentes.

Porém, para facilitar a composição deste estudo vale definir as competências essenciais e básicas, necessárias a cada grupo de funções.

No modelo proposto por Gramigna (2002), são adotadas 15 competências. Para melhor entendimento, faz-se necessário conceituar cada uma delas:

- a) Capacidade empreendedora: facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada;
- b) Capacidade de trabalhar sob pressão: capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis conseqüências;
- c) Comunicação: capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes;
- d) Criatividade: capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas;
- e) Cultura da qualidade: postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos;
- f) Dinamismo, iniciativa: capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas;

- g) Flexibilidade: habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes;
- h) Liderança: capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe;
- i) Motivação – energia para o trabalho: capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos;
- j) Negociação: capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto;
- k) Organização: capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução;
- l) Planejamento: capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos;
- m) Relacionamento interpessoal: habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos;
- n) Tomada de decisão: capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos;
- o) Visão sistêmica: capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Gramigna (2002) deixa claro que o rol de competências é flexível, permitindo exclusões e inclusões, dependendo da cultura do mercado em que a empresa está inserida. O importante, a saber, é que quanto mais adequado ao contexto, maior o nível de influência e conseqüentemente maior será a eficiência no resultado. Seu desmembramento se dá pelas atitudes fundamentais, os conhecimentos necessários e as habilidades de suporte.

### 1.3.2.3 Formação do gestor

Dentro da análise das competências do administrador, deve-se também considerar as Diretrizes Curriculares do Curso de Administração de Empresas do Conselho Nacional de Educação (BRASIL, 2005), pois devem ser entendidos como parâmetro norteadores para a elaboração, implementação, revisão, avaliação, e monitoramento contínuo do projeto pedagógico do curso de administração de empresas e a formação do aluno.

Segundo o portal do MEC (BRASIL, 2005) junto ao Conselho Nacional de Educação, nas Diretrizes Curriculares Nacionais, os cursos de graduação de Administração devem formar profissionais que revelem, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

- a) Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- b) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- c) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- d) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- e) Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- f) Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.

- g) Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
- h) Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Para o desenvolvimento desse perfil de aluno, as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Graduação em Administração resolucioneou em 2005 (BRASIL, 2005), que os cursos de administração deverão trabalhar com campos interligados e não apenas com matérias e disciplinas, da seguinte forma:

Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação. (BRASIL, 2005, p. 2)

- a) Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;
- b) Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;
- c) Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e
- d) Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Para tentar resolver esse desafio proposto pelo Conselho Nacional de Educação e pelas Diretrizes Curriculares do Curso de Administração de Empresas, vêm-se cada vez mais a união entre pesquisadores, professores e instituição, em busca do dilema entre Teoria e Prática. Segundo Andrade e Abone (2003), existe uma latente preocupação em proporcionar

aos alunos um bom ensino, porém ele alerta e se preocupa com os métodos tradicionais didáticos que funcionam como métodos de transmissão de conhecimento (transparências, projetores, livrescos) e coloca a responsabilidade também aos professores trazendo o professor reprodutor/transmissor (aquele que apenas reproduz a teoria se preocupando com o resultado) e o professor orientador/facilitador (aquele que está mais preocupado com o processo de aprendizagem do que apenas o resultado).

A preocupação colocada em questão é o método de ensino-aprendizagem que deve ser condizentes com a proposta pedagógica do curso de Administração, em sua contextualização e interdisciplinaridade.

Segundo e Amboni (2003), existem alguns procedimentos de ensino-aprendizagem que deverão fornecer o dialogo permanente com outros conhecimentos que se propõe à interdisciplinaridade, como:

- a) Aula expositiva – apresentação oral;
- b) Seminário – grupos reduzido que investigam assuntos a serem expostos debatidos em aula;
- c) *Brainstorming* – desenvolvimento da criatividade com ênfase em idéias e soluções;
- d) Dramatização – representação figurada de situações;
- e) Estudo de casos – veiculo de discussão de idéias, conceitos e praticas gerenciais de um negócio real;
- f) Trabalho com textos – estimula a leitura e discussão entre pessoas do grupo;
- g) Discussão dirigida – estimula a expressão, raciocínio, compreensão e a argumentação;
- h) Dinâmicas de grupo – trazem a assimilação através da dinamização;
- i) Painel com interrogatório – discussões de especialistas com um mediador;
- j) Entrevista – serie de perguntas feitas a um especialista;
- k) Simpósio – exposição de várias idéias sobre um assunto;
- l) Fórum – grande numero de pessoas que participam de debates sem que todos participem;
- m) Júri pedagógico; Perguntas com respostas a serem avaliadas por um júri;
- n) Simulação empresarial – simula por meio de um jogo questões relativas a tomadas de decisão na empresa.

Ainda segundo Andrade e Amboni (2003) entende-se que o conhecimento, de um modo geral, acontece na interação entre o aluno e o objeto a ser conhecido, tendo o professor como mediador nesse processo. O docente precisa, entretanto, se adequar sabendo que o aluno é um sujeito concreto, historicamente situado, com uma identidade individual e coletiva.

Observa-se que não só o ensino, mas também, a aprendizagem merece destaque nos documentos do MEC. Um conceito que se adequa a esta visão de Andrade e Amboni (2003) e à do Conselho Nacional de Educação, é o conceito da aprendizagem significativa de Ausubel, pois esse conceito, segundo Moreira (1999), consegue se adaptar mesmo sobre uma ótica piagetiana, vygotskyana ou kellyana.

Segundo Moreira (1999, p. 9), a aprendizagem significativa é um conceito enfatizado por David Ausubel (1963, 1968, 1978) e Joseph Novak (1977, 1978, 1980, 1981), como uma idéia construtivista, onde o professor promove a mudança conceitual e facilita a aprendizagem significativa.

Para Ausubel (*apud* MOREIRA, 1999, p.11),

(...) a aprendizagem significativa é um processo por meio do qual uma nova informação se relaciona, de maneira substantiva (não literal) e não arbitrária, a um aspecto relevante da estrutura do indivíduo. (...) pode-se dizer então que a aprendizagem significativa ocorre quando uma nova informação “ancora-se” em conhecimentos especificamente relevantes e preexistentes na estrutura cognitiva. “Ou seja, novas idéias, conceitos, proposições podem ser aprendidos significativamente”.

Moreira (1999) alerta que este conceito não é uma simples associação e sim uma interação entre o que se conhece e o que será conhecido de maneira relevante dentro da estrutura cognitiva. Como se esta estrutura se organizasse de forma a facilitar o armazenamento de informações, formando uma hierarquia conceitual.

Uma das condições básicas para que ocorra a aprendizagem significativa, é o material a ser aprendido ser relacionável à estrutura cognitiva do aprendiz, de maneira não - arbitrária e não-litera, ou seja, ele deve ser logicamente significativo (material) ou ter significado lógico (cognição) respectivamente.

Segundo Soares (1999) a base da aprendizagem construtivista ocorre por tentativas dos aprendizes para conectarem-se, através da experiência, com conhecimentos de três classes:

- **Conhecimento Semântico** (conceitos e princípios);
- **Conhecimento Episódico** (pessoal, experiências situadas e afetivas com instâncias de conceitos e princípios);
- **Conhecimento de Ação** (coisas que alguém pode fazer com a informação do conhecimento semântico e episódico) (Woolfolk, 1996) (*apud* SOARES, 1999)

A consequência é que essa série de experiências de aprendizagem na abordagem construtivista, não é determinada por alguma ordem de domínio de estrutura pré-concebida, nem em nenhuma forma previsível. Ela emerge na interação entre o contexto interacional, no qual o aprendiz construiu o conhecimento prévio que determina seu pensamento e ação.

É importante salientar que todos estes conceitos baseados no capítulo 1 corroboram em parte com todas as colocações do Conselho Nacional de Educação, porém surge cada vez mais a necessidade de relacionar educação formal com aprendizagem gerencial. A importância de uma gerência eficaz para o sucesso organizacional é uma realidade incontestável; porém, na administração contemporânea, várias questões referentes a estes assuntos necessitam ser revistas ou aprofundadas, principalmente aquelas que envolvem o comportamento, as emoções, o aprendizado, as habilidades e as atitudes dos gerentes e a ligação desses aspectos com o sucesso ou fracasso profissional.

Este estudo vem apresentar neste próximo capítulo uma possível ferramenta que pode diminuir o “vale” entre o saber e fazer, ou aprender e fazer, esta ferramenta é conhecida como jogos de empresas.

## 2 JOGOS DE EMPRESAS

Este capítulo conceitua jogos de empresas. Mas, para o entendimento do assunto, se faz necessário detalhar outros conceitos importantes. Na primeira parte do capítulo serão apresentadas informações sobre o conceito de jogos em geral e conceitos de simulação a partir das informações acumuladas desses dois conceitos. Será apresentada a história, características, objetivos, vantagens e desvantagens da utilização da ferramenta jogos de empresas.

### 2.1 Jogos

Segundo Vicente (2001, p.9), “jogo é uma palavra bem abrangente que pode incluir desde brincadeiras infantis até jogadas entre grandes empresas e nações, passando por sedução e jogos amorosos”.

Abt (1974) complementa que a palavra “jogo” significa um dos conceitos de atividade humana que tem muitas raízes e inferências, desde as mais simples de significação protética (diversão, distração) ou sugerindo atividades físicas, mentais ou recreativas (brincadeira, esporte; uma situação envolvendo interesses contrários; uma competição física ou mental baseada em regras com participantes em oposição direta, ou não). Para ele “jogo é um modo particular de encarar algo, qualquer coisa. Esse “modo de encarar” tem dois componentes principais, um racional e analítico, e um emocional criador, dramático” (ABT 1974, 5).

Há vários tipos e modalidades de jogos existentes. Eles podem variar conforme o número de pessoas (ser jogado apenas por uma pessoa, em duplas, trios, grupos), esforços físicos e/ou mentais, ou necessidade de equipamentos auxiliares.

Para Monteiro (1979, p. 12), “o jogo encerra na sua essência um sentido maior do que a simples manifestação de uma necessidade : encerra uma significação”.

Conforme demonstra Gramigna (2003), estudos de vestígios arqueológicos e pinturas rupestres evidenciaram a existência de jogos na civilização antiga, corroborando a idéia que jogos eram utilizados com a finalidade de recreação ao longo dos séculos.

Segundo Duflo (1999), Tomás de Aquino, inspirado em Aristóteles e em Santo Agostinho, atribuiu ao jogo, quando praticado com moderação, dois aspectos positivos: o primeiro relacionado com a necessidade humana de repouso espiritual e o segundo relacionado com bom humor.

Como afirmam Vila e Falcão (2002, p.4), “o jogo pode ser qualquer interação entre jogadores dentro de um conjunto de regras definido (...) o jogo pode envolver duas ou mais pessoas bem como uma só pessoa interagindo com um tabuleiro, um computador ou qualquer coisa semelhante”.

Os jogos proporcionam possibilidades ampliadas para a ação numa forma que, embora principalmente mental, inclui a liberdade sentida, velocidade intuitiva e respostas reativas de movimentos físicos (ABT, 1974).

Portanto, o jogo como atividade espontânea, além da distração que proporciona, tem também o objetivo de sociabilizar, de propiciar a formação de equipes, de liberar a imaginação, de disciplinar, de aperfeiçoar o bom senso e, principalmente, de permitir que seu participante exercite habilidades necessárias ao seu desenvolvimento promovendo a descoberta e o encontro consigo mesmo.

Vicente (2001) acredita que o primeiro jogo foi criado pelos sumérios em 4000 a.C. e ainda coloca que os jogos de azar, com cartas, foram desenvolvidos na Idade Média.

Para Vila e Falcão (2002), a utilização de jogos como instrumento educacional tem origem nos primitivos jogos de guerra, tais como:

- a) Chaturanga – Jogo indiano no qual elefantes, soldados, carruagens e cavalos se enfrentam sobre um tabuleiro que funcionam como campo de batalha. Dele originou-se o xadrez.
- b) Shogi – Jogo japonês, semelhante ao xadrez.
- c) Kriegspiel – jogo prussiano no qual o tabuleiro é um mapa e onde são movimentadas peças representando tropas do exército.

Abt (1974) nomeia esses tipos de jogos como “jogos sérios”, pois são explicita e cuidadosamente refletidos com o propósito educativo.

Já Vicente (2001, p. 10), nomeia esses jogos como “um jogo de tomada de decisão”, ou seja, ele os classifica como um subgrupo dos jogos em geral (ver figura 12).

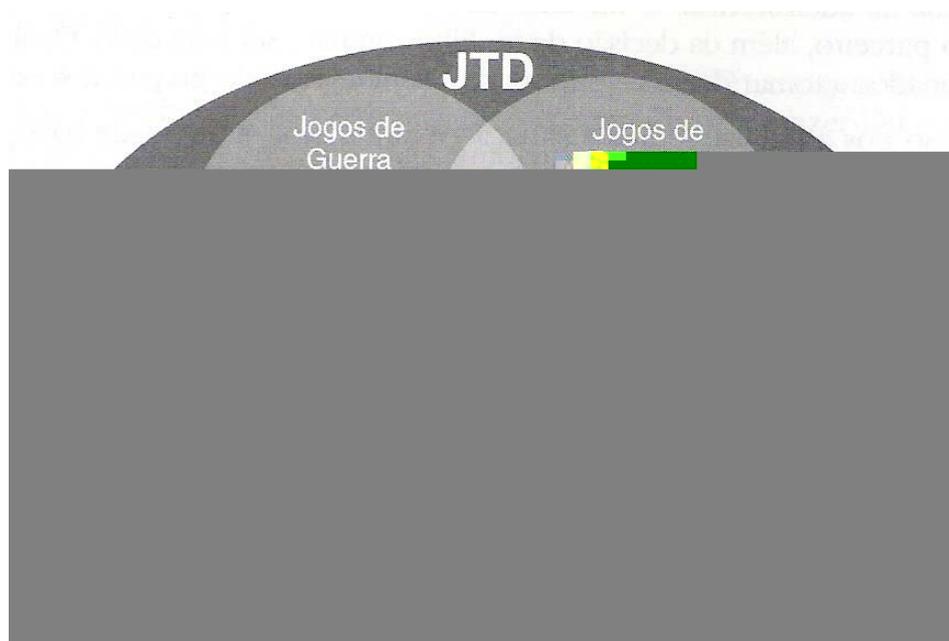


FIGURA 12: CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO VICENTE  
 Fonte: Vicente (2001, 10) Jogos de tomada de decisão (JTD)

Para elucidar um pouco mais este estudo serão apresentados, a seguir, alguns tipos de jogos educacionais, jogos sérios, ou de tomada de decisões:

a) Jogos de Guerra:

Os jogos de guerra, também conhecidos como *wargames*, são os precursores dos jogos de tomada de decisão. Segundo Sauaia (1989), o primeiro jogo moderno de guerra foi desenvolvido por militares da antiga Prússia, há aproximadamente 200 anos e era chamado *Kriegspiel*. Vicente (2001) acrescenta que o *Kriegspiel* provou ser uma ferramenta versátil, pois foi utilizado na Primeira Guerra Mundial pelo estado-maior alemão em todos os seus planejamentos estratégicos. Na segunda Guerra os alemães consagraram o jogo como ferramenta poderosa, capaz de antever as possibilidades de guerra. Embora seja mais lúdico que o *Kriegspiel*, esse jogo se assemelha com o *WAR* fabricado pela *Grow*, encontrado facilmente em lojas de departamentos.

b) Jogos de Estratégia

São jogos que abrange vários ambientes ao mesmo tempo, ou seja, inclui vários aspectos de uma organização, tais como político, econômico, militar, social e tecnológico.

Segundo (Resende 2003), “inicialmente os jogos de estratégia confundiam-se com os jogos de guerra, mas por volta dos anos de 1970 os jogos de estratégia comercializados se tornaram um ramo à parte dos jogos de tomada de decisões”. Dentre esses jogos pode-se citar o *Civilization II*, *Age of Empires* e *Empire Earth* que são *softwares* vendidos também em lojas de departamentos.

#### c) *Role Playing Games – RPG’s*

Segundo Vicente (2001) são jogos onde o jogador interpreta um personagem podendo interagir de várias maneiras. No *RPG* o participante vivencia determinada situação e toma uma decisão dentro de um cenário colocado e, ao mesmo tempo, os outros participantes também o fazem concomitantemente. Esse fato faz com que essa modalidade proporcione situações e finais imprevisíveis. Os *RPG’s* simulam desde uma célula terrorista até diretorias de empresas ou chefes de estados-maiores de forças armadas. Os *RPG’s* que possuíam empresas como foco principal migraram, em sua grande maioria, para os Programas de Simulação Empresarial – simuladores empresariais (Resende, 2003).

#### d) Jogos de Empresas

Também chamados de Programas de Simulação Empresarial, são os jogos nos quais os participantes assumem o papel de um tomador de decisão em uma organização empresarial. Segundo Vicente (2001) os programas de simulação empresarial podem englobar todos os setores da economia ou todos os departamentos de uma empresa. É apenas uma questão de complexidade: um setor financeiro, onde todos os dados são tangíveis e mensuráveis, é mais fácil de simular do que o departamento de recursos humanos onde as maiorias das informações são subjetivas e intangíveis, como o capital intelectual.

De acordo com Kopitke (1989) os Programas de Simulação Empresarial baseiam-se, em geral, em modelos matemáticos desenvolvidos para simular determinados ambientes empresariais considerando as principais variáveis que agem nesses ambientes.

Para Boocock e Schild (1968) os jogos de simulação gerencial foram inseridos na educação como a mais excitante e realística metodologia de ensino, capaz de superar os convencionais estudos de caso e textos de estudo, provendo ao estudante uma ferramenta bastante eficiente e eficaz para o processo de aprendizagem do gerenciamento empresarial.

O conceito de jogos de empresas será aprofundado posteriormente nesse trabalho.

## 2.2 Simulação

A simulação serve para verificar o quanto uma hipótese é verdadeira ou não. “Simulação é a representação simplificada da realidade” (ABT, 1974, p. 12). Para tal utiliza ferramentas como calculadora ou computador para desenvolver uma maior realidade desta verdade. Um exemplo claro desta afirmação é o do engenheiro que, se quiser saber como se comporta um determinado foguete, em vez de construir um com os custos que isso importa, desenvolve no computador a característica do foguete, sua potência, aerodinâmica, peso, etc. Aplica a simulação e verifica o resultado. É claro que o sucesso da simulação não vai garantir que o foguete funcione. No entanto, nessa simulação é possível aprender a prevenir erros barateando sobremaneira o custo do projeto.

Um tipo de simulação bem conhecido e de vital importância é a que se desenvolve nos “simuladores de vôo”. Antes tais aparelhos eram complexas “engenhocas” mecânicas que não podiam prescindir de um operador externo atuando. Isso tornava os exercícios dos pilotos bastante subjetivos. Hoje, os simuladores de vôo são controlados por complexos e sofisticados *softwares*, como o conhecido *Flight Simulation* que virou até jogo de diversão. Com esse programa de treinamento de piloto, não somente se pode avaliar o comportamento do piloto em condições normais, como se introduzem condições extraordinárias, de tempos em tempos, de maneira a testar como o piloto reage. Portanto, o procedimento de simulação permite o treinamento seguro e barato de pilotos cada vez mais competentes.

Segundo Tanabe (1977, p. 16):

(...) historicamente a simulação, como técnica, originou-se dos estudos de Von Neumann e Ulan que aplicaram um tratamento probabilístico para resolver um problema determinístico. Tais estudos se tornaram conhecidos como análise ou técnica de Monte Carlo dado que o componente de aleatoriedade inerente a ela lembrava os jogos de azar de um cassino.

Segundo Saliby (1996, p. 1):

(...) a simulação é uma abordagem geral para estudos de problemas, geralmente complexo, para os quais não se dispõe de solução analítica. Num contexto mais amplo, a simulação refere-se à construção de modelos de qualquer natureza (físicos, matemáticos, sistemas produtivos e de distribuição) e simulação de cenários para o apoio à tomada de decisão (...). Em termos mais práticos, a simulação consiste na construção de um

modelo de um sistema real (ou ainda por existir) e, através do uso do computador, possibilitar a realização de experimentos com vários cenários deste modelo. É uma ferramenta de auxílio na avaliação de sistemas fornecendo uma melhor compreensão em lugar de gerar simplesmente uma solução.

Com o crescimento da complexidade dos problemas reais e a evolução dos sistemas computacionais, a simulação é uma ferramenta muito utilizada nas mais variadas áreas de conhecimento.

É possível encontrar, entre os autores de importante relevância para este estudo, algumas definições com enfoques não tão diferentes:

“Modelos de simulação são designados para gerar uma seqüência de atividades em um sistema e para registrar as estatísticas a respeito do sistema operacional” (MEIER, NEWELL, PAZER, 1969, p. 179).

“Simulação é uma técnica numérica para conduzir experiências com certos tipos de modelos matemáticos que descrevem o comportamento de um sistema complexo em um computador digital por prolongados períodos de tempo” (NAYLOR, 1971, p. 2).

Segundo Martinelli (1987, p.38), “a simulação é um meio de se experimentar idéias e conceitos sob condições que estariam além das possibilidades de se testar na prática, devido ao custo, demora ou riscos envolvidos”.

Já Banks e Carson (1994, p.23), colocam que “simular é a maneira de fingir a essência de algo sem a realidade; é a construção de um modelo abstrato representando algum sistema real”.

Gramigna (1994, p. 6), caracteriza simulação como “uma situação em que um cenário simulado representa modelos reais, tornando possível a reprodução do cotidiano”.

A partir desses conceitos pode-se depreender que as simulações possibilitam a simplificação da realidade para fins de estudo ou para que as hipóteses e suas variáveis sejam avaliadas. Isso objetiva o desenvolvimento de soluções para problemas específicos de forma que acarretem benefícios para pessoas ou organizações.

Os benefícios gerados com a utilização das simulações são cada vez mais promissores e expressivos mas, como em todas as técnicas, algumas limitações também são associadas a elas.

### 2.2.1 Benefícios e Limitações da simulação

Saliby (1996) indica os seguintes benefícios da simulação:

- a) Modelagem mais perto da realidade - A Simulação permite maior liberdade na adaptação da realidade sem precisar se fixar em moldes e modelos de solução já pré-definidos. Dá respostas rápidas sem interferência no sistema em estudo.
- b) Processo de modelagem evolutivo – Pode-se elaborar modelos que simplificam a realidade e ir refinando-o ao longo do tempo. Princípio de aprender fazendo.
- c) Suposições do tipo "*what-if*" - Torna possível observar o resultado da mudança de diversos parâmetros, permitindo ao tomador de decisão a comparação de diversos cenários.
- d) A avaliação de longos períodos em um espaço curto de tempo.
- e) A economicidade se comparado a experiências no sistema real, pois estas, quando realizadas, podem acarretar conseqüências danosas ou irreparáveis.

Limitações associadas às simulações foram evidenciadas por Cornélio Filho (1998).

Dentre elas destacam-se:

- a) Necessidade de exatidão na seleção dos dados de entrada do sistema, visto que, dados incorretos ocasionarão informações incorretas;
- b) Pode haver dificuldades na interpretação dos resultados, principalmente, para as pessoas não versadas na linguagem utilizada no modelo;
- c) Exigência de sólidos conhecimentos de informática e do objeto da simulação para construção dos modelos;
- d) Lentidão no processo de desenvolvimento, em virtude do tempo necessário para modelagem e experimentação do sistema.

Apesar das suas limitações ainda ser um fato economicamente negativo, a utilização de simulações é crescente e engloba os mais diversos campos do conhecimento. Por meio dessa amplitude várias técnicas se desenvolveram, sendo os jogos de empresas uma delas.

Segundo Koliver (1994, p.20), “(...) com o uso da informática, em simulação por exemplo, dota-se o acadêmico de uma visão global habilitando-o a tomar posição sobre os sistemas, técnicas e detalhes de apropriação e processamento, seguimento natural do programa encetado”.

Os jogos de empresas podem corresponder a micromundos modelados com o objetivo de possibilitar, por meio da simulação, a apreciação do comportamento de um conjunto de variáveis dentro de uma realidade padrão pré-estabelecida.

O estudo das simulações permite uma maior compreensão do funcionamento dos jogos de empresas por estarem profundamente relacionados. É verdadeira a afirmação que todos os jogos de empresas correspondem a uma simulação, mas o inverso não. “Embora todos os jogos simulem algo do mundo real, nem todas as simulações são jogos” (ABT, 1974, p. 9).

A simulação computacional veio diminuir o hiato entre a complexidade empresarial e a dificuldade do treinamento apropriado ao seu gerenciamento, propiciando a aproximação dos estudantes e dirigentes de empresas, da realidade dos mais variados e complexos sistemas empresariais atuais.

### **2.3 Conceito dos Jogos de Empresas**

Diversos pesquisadores têm conceituado os Jogos de Empresas conforme será apresentado a seguir:

Um dos conceitos mais antigos sobre jogos de empresas é, datado na década de 1960 e o define como: “Jogos de empresas é um exercício dinâmico de treinamento utilizando um modelo de uma situação de negócios” (KIBBEE, CRAFT e NANUS, 1961, p. 3).

Posteriormente, na década de 1970, foi indicado que “jogos de empresas é uma simulação na qual, pessoas participam ativamente como tomadores de decisões dentro de um sistema organizacional que está sendo simulado” (NAYLOR, 1971, p. 73).

Carlson e Misshauk (1972, p.11), definem Jogos de Empresas como “uma técnica ou veículo de ensino que faz uso de situações especialmente projetadas para representar as reais condições ambientais do mundo dos negócios”.

De acordo com Tanabe (1977, p.24): “Simulações ou Jogos Empresariais podem ser definidos como um exercício seqüencial de tomada de decisões, estruturado em torno de um modelo de uma situação empresarial no qual os participantes se encarregam da tarefa de administrar uma empresa simulada”.

Na década de 1980, Beppu (1984, p.17), coloca que

Os jogos de empresas é, por si só, um processo extremamente dinâmico. Sua flexibilidade permite que o professor possa adaptá-lo não só às tendências econômicas e sociais, mas também às mudanças que a legislação obedece. Em quase todos os jogos de empresas, as diferenças entre os grupos e participantes já são suficientes para torná-los diferentes de um curso para outro, visto que os aspectos de comportamento humano dos membros dos grupos serão sempre diferentes, por mais que se tente padronizá-los.

E Martinelli (1987, p.20), afirma que “os aspectos importantes e peculiares dos Jogos de Empresas são seu caráter extremamente dinâmico, sua grande abrangência como um método de ensino e desenvolvimento pessoal, assim como o aspecto seqüencial, o qual motiva e aproxima-os o máximo com a realidade empresarial a qual esta se procurando simular”.

Já na década de 1990, para Kopitke (1992, p.19), “Jogos de Empresas são eficazes ferramentas de ensino. Baseiam-se em geral, em modelos matemáticos desenvolvidos para simular determinados ambientes empresariais considerando as principais variáveis que agem nestes ambientes”.

Segundo Banks e Carson (1994, p.31), “(...) uma simulação dos Jogos de Empresas pode ser definida como um exercício seqüencial de tomada de decisões, estruturado em torno de um modelo de uma situação empresarial, no qual os participantes se encarregam da tarefa de administrar as empresas simuladas”.

Acer (*apud* BANKS e CARSON, 1994, p.31), define Jogos de Empresas como “abstrações matemáticas simplificadas de uma situação relacionada com o mundo dos negócios. Os participantes do jogo, cada um individualmente ou em grupo, administram a

empresa como um todo ou uma parte dela, através de decisões administrativas por períodos necessários”.

Como observaram Knabben e Ferrari (1996, p.3):

A Simulação é um Jogo de Negócios desenvolvido para fornecer aos estudantes uma experiência do mundo real do administrador. O jogo se destina para os estudantes de administração, finanças, marketing, recursos humanos, também sendo utilizados no treinamento de executivos. Simulando, os estudantes aprendem como a tomada de decisão administrativa pode afetar a performance da empresa, bem como suas áreas funcionais encontram-se inter-relacionadas. Através desta atividade, os alunos agem como membros da diretoria de uma empresa, e são obrigadas a tomar decisões nas suas mais diversas áreas, gerenciando a compra de matéria prima, estoques de produtos, política de pessoal, política de marketing, políticas de qualidade e produtividade, políticas financeiras, enfim, a diretoria tem que administrar a empresa, pois no final do jogo a mesma deverá apresentar a sua gestão para aprovação dos acionistas.

Godoy e Cunha (*apud* MOREIRA 1997; p.97) indicam que:

(...) em jogos de empresas é criada uma descrição de uma empresa fictícia (com sua situação financeira, patrimonial, seu plano estratégico, seus recursos humanos e corpo gerencial, histórico e todas as informações que se julgarem pertinentes à composição do contexto e da situação-problema). Os participantes do jogo são levados a tomar decisões em rodadas sucessivas e a acompanhar os resultados das suas decisões (...). Eles são, então, um jogo de simulação voltado ao mundo dos negócios, que pode ser utilizado em treinamento de pessoal, no desenvolvimento de pessoal, na avaliação de potencial, em planejamento, na tomada de decisões e na formação de administradores.

Com base nas definições citadas pode-se concluir que os Jogos de Empresas são exercícios de simulação onde os participantes desempenham atividades de tomada de decisão num ambiente organizacional hipotético. Seu objetivo é desenvolver uma visão ampla de negócios dentro de um cenário competitivo com regras pré-estabelecidas, proporcionando o aperfeiçoamento das habilidades técnicas, da comunicação e das relações pessoais dos seus participantes e possibilitam a análise das decisões tomadas a partir dos resultados e suas conseqüências.

## 2.4 Jogos de Empresas ou Simulação empresarial

Tanto “jogos de empresas” como “simulação empresarial” freqüentemente são indicados como sinônimos e causam dúvidas quando de sua utilização.

O termo “jogos de empresas” é empregado desde meados da década de 1950. Atualmente observa-se a tendência de substituir esse termo por “simulação empresarial”. Nos Estados Unidos, a associação que estuda o tema é intitulada ABSEL – *Association for Business Simulation and Experiential Learning*, ou seja, no seu título já está a palavra simulação de negócios (SAUAIA, 1995).

No Brasil, na maioria das teses, dissertações e artigos mais recentes (KNABBEN e FERRARI; 1996; BERNARD, 1993 e 2004; FERREIRA, 2000; MAÑAS e PEREZ, 2005), os autores também optaram em seguir a tendência norte-americana. Um dos motivos dessa tendência talvez seja o significado que o termo “jogos” possa assumir. Ao utilizar “jogos”, a técnica pode assumir um caráter essencialmente lúdico, deixando para segundo plano a sua real finalidade, a de ferramenta de ensino. Porém, jogos de empresas e as simulações, apesar se basearem em modelos que procuram reproduzir uma realidade, possuem diferenças que os tornam distintos em alguns aspectos os quais serão apresentados a seguir.

Para Almeida (2000), o termo jogos de empresas tem origem no termo inglês *Business Game* ou também chamado *Business Policy Game*. Ele justifica que a tradução jogos de empresas não parece adequada, pois traz uma conotação lúdica à atividade. O termo simulação de gestão, que se aproxima da forma francesa *Simulation de Gestion*, explica melhor os objetivos desta prática didática.

Um dos pontos importantes levantados por alguns autores como Meier, Newell e Pazer (1969), Naylor (1971) e Klein (1985), na questão da diferenciação entre os jogos de empresas e as simulações, é o fato dos jogos de empresas serem uma atividade prática que envolve a participação de pessoas em processos de tomada de decisão, enquanto nas simulações isto não ocorre necessariamente.

Tanabe (1977, p.24), faz uma grande distinção entre jogos de empresas e a simulação. Para ele a simulação é uma

(...) técnica numérica para soluções de problemas através de experiências com um modelo da situação real, com o objetivo de obter soluções específicas para cada problema em particular, utilizando o método de formulação de modelos, obtendo soluções pela manipulação do modelo e aplicando conclusões através da análise do modelo em um sistema real.

Já os jogos de empresas é:

(...) o exercício seqüencial de tomada de decisões, estruturado em torno de um modelo de uma situação empresarial no qual os participantes se encarregam da tarefa de administrar uma empresa simulada, com o objetivo de treinar os participantes com ensino de técnicas e observação de comportamento, utilizando o método de interação através do modelo com avaliação de resultados e ou observação de comportamento (TANABE, 1977, p. 24).

Quanto à origem pode-se afirmar que a simulação surgiu anteriormente, visto que, os jogos de empresas são simulações empregadas com a finalidade específica de reprodução de um ambiente empresarial.

	Simulação	Jogos de Empresas
O que é	Técnica numérica para solução de problemas através de experiências com um modelo da situação real.	Exercício seqüencial de tomada de decisões, estruturado em torno de um modelo de uma situação empresarial, na qual os participantes se encarregam da tarefa de administrar as empresas simuladas.
Objetivos	Obter soluções específicas para cada problema em particular.	Treinamento dos participantes: ensino de técnicas e cenários para a observação de comportamentos.
Método	Formular o problema real em termos de um modelo; Aplicar as conclusões ao sistema real.	Dados o modelo e o objetivo fazer os participantes interagirem através do mesmo; Observar o comportamento ou treinamento visado; Avaliar os resultados.

QUADRO 6: PRINCIPAIS PONTOS DE DIVERGÊNCIAS ENTRE SIMULAÇÕES E JOGOS DE EMPRESAS

Fonte: Tanabe (1977, p. 24)

Fries (1985) ao relacionar jogos de empresas com simulação considera que os jogos de empresas é um modelo específico de simulação uma vez que “(...) é uma técnica que manipula modelos representativos e simplificados da realidade complexa e suas dependências, para obter determinados resultados que seriam técnica ou economicamente inviáveis de serem obtidos no ambiente real considerado (FRIES, 1985, p. 6).

Bernard (1993) afirma que há certa confusão ou uso indiscriminado do termo “simulação empresarial”. Esse termo também pode ser empregado para referenciar sistemas desenvolvidos para simular situações reais da vida de uma empresa. Nesse caso, não existe a finalidade de treinamento e desenvolvimento empresarial, típico dos jogos de empresas. Um

termo utilizado pela empresa especializada em *software* de jogos de empresas Bernard Sistemas, que poderia ser utilizado para substituir a simulação empresarial para fins de treinamento seria “simulação gerencial”. Ele indica o que realmente a técnica representa: a simulação da gestão de uma empresa virtual.

A proposta de Bernard pode ser uma nova idéia, porém seria mais um nome no já complicado mundo das novidades. Contudo, a terminologia empregada nesse trabalho será jogos de empresas por acreditar ser essa a forma mais difundida e largamente empregada durante décadas. A seguir será apresentado um pouco da história dos jogos de empresas.

## 2.5 Histórico dos Jogos de Empresas

Ao pesquisar sua origem, Martinelli (1987) mostra que os primeiros jogos foram desenvolvidos pelos militares para o treinamento de soldados. “Como exemplo desses primeiros protótipos pode-se citar: o “KRIEGSPIELE”, desenvolvido na Alemanha” (MARTINELLI, 1987, p.24). Já Mendes (1997), além de também citar o “KRIEGSPIELE”, traz o seu similar, “*TEWT- Tactical Exercise Without Troops*”, desenvolvido na Inglaterra. Mas como visto anteriormente, esses jogos, embora estratégicos, não caracterizam jogos de empresas.

Por volta de 1956, de acordo com Tanabe (1977), Kibbee, Craft e Nanus (1961), Meier, Newell e Pazer (1969) e Naylor (1971), começam a ser projetados pela *American Management Association* (A.M.A.) e denominado de *Top Management Decision Simulation* cujo intuito específico encontra-se nas áreas educacional e de treinamento empresarial. Mas é a partir de 1963 que estes jogos começam a ser mais bem elaborado, com a utilização de computadores que traziam uma grande evolução e vantagem com relação à demanda de processos e de tempo.

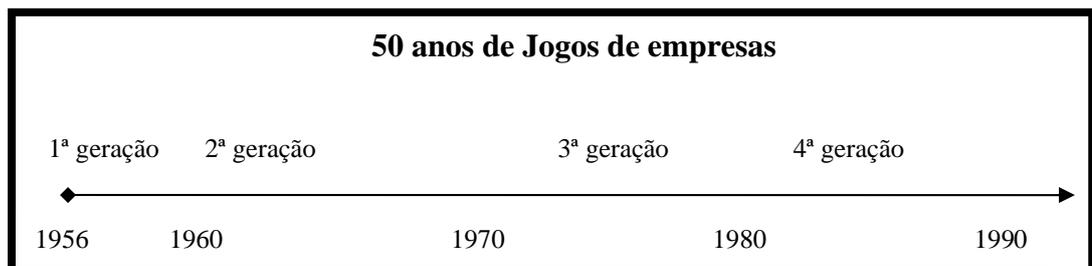


FIGURA 13: EVOLUÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESAS  
Fonte: Baseado no Autor

Para facilitar o estudo sobre a evolução dos jogos de empresas, serão divididos em quatro gerações representadas na figura 13:

A primeira geração é caracterizada pela não utilização de qualquer uso de recursos computacionais. São, portanto, totalmente manuais e com grandes limitações que inviabilizam a elaboração de modelos mais complexos, além de outros problemas como, morosidade no tratamento das informações e a grande probabilidade de ocorrência de erros, pois os cálculos eram todos realizados de forma manual ou, no máximo, com o auxílio de calculadoras.

A segunda geração de jogos de empresas inicia em 1963 quando surgem jogos de empresas computadorizados desenvolvidos para mainframes (MARTINELLI, 1987). Permitindo, portanto, um grande salto para desenvolver modelos mais complexos, com maior precisão e mais rápidos. A grande limitação dessa geração de jogos de empresas era o alto custo de obtenção das máquinas sendo que apenas grandes instituições tinham acesso a esses computadores.

A terceira geração vem com o surgimento dos microcomputadores no final da década de 1970. Isso facilitou a disseminação dos jogos de empresas pela facilidade do próprio uso e desenvolvimento nos novos sistemas. Isso favoreceu o desenvolvimento de modelos mais complexos, com alto nível de precisão, com grande flexibilidade na sua aplicação e ainda agilidade no processo de resposta de processamento. Isso otimizou as tomadas de decisões e reduziu no custo de desenvolvimento e a portabilidade na sua aplicação.

A quarta geração de jogos de empresas pode ser caracterizada pela utilização da Internet, seja no seu desenvolvimento, seja na sua aplicação, permitindo que a sua aplicação possa ser realizada de forma remota. As linguagens de programação Pearl e Java fornecem a ferramenta básica para disponibilizar os jogos de empresas na rede mundial (ASAKAWA e GILBERT, 2003; KULJIS e PAUL, 2003; PILLUTLA, 2003).

A utilização de jogos de empresas se tornou cada vez mais presente nas universidades americanas. Segundo Martinelli (1987), em 1963 um estudo da Universidade do Texas mostrou que a maioria das escolas dedicava 40% do tempo do curso de Política de Negócios aos estudos de caso, 30% às leituras e 20% aos os jogos de empresas. Sauer (1995) detectou que em 1987, cerca de 1910 Faculdades de Administração utilizavam Jogos de Empresas em aproximadamente 3.287 diferentes cursos.

No Brasil, essa metodologia é empregada pelo menos desde 1965 (TANABE, 1977, p.30), sendo que as pioneiras foram: a Universidade Federal do Rio Grande do Sul; a Universidade de São Paulo; a Fundação Getúlio Vargas e a Fundação Armando Álvares Penteado, sendo que esta última será material do estudo dessa dissertação.

Segundo Motomura (1980, p. 43) “o uso dos Jogos de Empresas no Brasil, vem aumentando gradativamente, isto em função dos esforços isolados de profissionais e professores. Algumas empresas de consultoria e os setores de treinamento das grandes empresas têm contribuído significativamente no maior uso destes recursos didáticos”

De acordo com Gramigna (1994) os primeiros jogos que surgiram no Brasil foram traduzidos, e os modelos eram importados. Atualmente, já existem equipes de profissionais e consultores desenvolvendo simuladores que retratam com fidedignidade as principais situações empresariais brasileiras.

Instituição	Utiliza
Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia	Sim
Escola de Administração de Empresas de São Paulo	Sim
Escola Superior de Propaganda e Marketing	Sim
Faculdade de Administração da Fundação Armando Álvares Penteado	Sim
Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Atibaia	n/d
Faculdade de Ciências Econômicas de Bauru	n/d
Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo	Não
Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Osasco	n/d
Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça	Não
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Sim
Universidade de São Paulo – Capital	Sim
Universidade de São Paulo – Ribeirão Preto	Sim
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	n/d

QUADRO 7: USO REGULAR DE JOGOS DE EMPRESAS PELAS ENTIDADES DE ENSINO SUPERIOR COM NOTA A NO PROVÃO 2001, ADMINISTRAÇÃO.

Fonte: Kallas (2003a, p 11)

Segundo Kallas (2003) o quadro 7, mostra que pelo menos 6 dos 14 cursos paulistas de Administração de Empresas com nota A no Exame Nacional de Cursos em 2001, utilizam regularmente jogos de empresas.

Tendo-se em vista a importância dos jogos de empresas nos cursos universitários, a seguir são demonstradas as características dos jogos de empresas.

## 2.6 Características dos Jogos de Empresas

Tanabe (1977) apresenta quatro características básicas dos jogos de empresas:

- a) Os Jogos de Empresas apresentam um meio ambiente simulado que substitui os elementos do sistema real não explicitamente representados por pessoas nos jogos;
- b) Todas as variáveis de decisão estão expressas no modelo, embora algumas de forma clara e definida, enquanto outras só são reveladas de modo bastante vago e superficial;
- c) Procuram desenvolver as interações entre os participantes e o meio simulado e deles entre si, como firmas disputando um mercado;
- d) Os Jogos de Empresas, por mais complexos que sejam, serão sempre mais simples que o mundo real.

Em seu livro *Jogos de empresas*, (1994) aponta as características básicas fundamentais de um jogo:

- a) Possibilidade de Modelar a Realidade da Empresa: O jogo deve reproduzir situações semelhantes a atividades dos participantes, o que permite a familiarização e comparação com suas atividades do dia-a-dia;
- b) Papéis Claros: Podendo ser estruturados ou semi-estruturados: Os participantes recebem orientações detalhadas ou uma noção genérica em relação a sua responsabilidade e comportamento a serem adotados;
- c) Regras Claras: Regras com linguagem clara, acessível, em que permissões e proibições sejam entendidas.

## 2.7 Classificação de Jogos de Empresas

Segundo Tanabe (1977) e Sauaia (1995) os jogos de empresas podem ser diferenciados da seguinte forma:

- a) Meio de apuração (forma pelo qual os resultados são apurados, medindo a complexidade do sistema) Computadorizados ou Manuais. Vale ressaltar que hoje cada vez menos é utilizada a versão manual, porém ainda sim, esta distinção pode ser feita colocando um adendo: muitos jogos manuais foram transportados para uma simples planilha eletrônica. Em resumo os jogos manuais seriam os mais simples, os jogos em planilhas eletrônicas seriam os medianos e os “computadorizados” mais complexos;
- b) Interação entre as equipes (Interativos ou Não interativos). Ambos são competitivos, porém nos interativos as decisões de uma empresa afetam os resultados das demais, e os não-interativos as decisões de uma empresa não afetam os resultados das demais, porém este modelo avalia e compara as decisões;
- c) Abrangência (Sistêmicos ou Funcionais), ou seja: Sistêmico abrange a empresa como um todo com decisões mais generalistas, e o Funcional propõe decisões nos vários níveis dentro da área escolhida.

Kopittke (1989) apresenta a seguinte classificação dos Jogos de Empresas:

- a) Jogos Empresariais Gerais: Exploram a empresa como um todo objetivando o desenvolvimento de habilidades nas decisões e ações;
- b) Jogos Empresariais sob Medida: Modelizam a realidade de uma empresa em particular;
- c) Jogos Empresariais via Computador: Simulação feita em computador;
- d) Jogos Empresariais Manuais: Exploram sentimentos e posicionamentos interpessoais dos jogadores;
- e) Jogos Empresariais Funcionais: Voltados a uma área específica da empresa explorando a habilidade dos participantes em relação à área definida;
- f) Jogos Empresariais Interativos: Aqueles em que as decisões de uma empresa afetam os resultados das demais.

Gramigna (2003) enumera essa classificação segundo as habilidades envolvidas:

- a) Jogos de Comportamento (ênfatisam habilidades comportamentais). Onde pode ser jogos com papéis, tabuleiro ou computadorizados, questões relativas

à cooperação, relacionamento inter e intragrupal, flexibilidade, cortesia, afetividade, confiança e autoconfiança;

- b) Jogos de Processo (ênfatisam habilidades técnicas). Estes voltados para suas áreas funcionais ou mesmo gerenciais os grupos exercitam executar atividades tais como: planejar e estabelecer metas, negociar, aplicar princípios de comunicação efetiva, analisar, criticar, classificar, organizar, sintetizar, liderar e coordenar um grupo, administrar tempo e recursos, estabelecer métodos de trabalho, montar estratégias para tomada de decisão, organizar processos de produção, montar esquemas de venda e marketing, administrar finanças e empreender idéias, projetos e planos;
- c) Jogos de Mercado (ênfatisam habilidades técnicas e de mercado). Além das definições do item anterior agrega o fato de transformá-lo num jogo voltado a realidade do mercado. Estes possuem as mesmas características dos jogos de processo, porém são desenvolvidos de forma a simular situações de mercado, tais como concorrências, relação empresa-fornecedores, tomadas de decisão com risco calculado, terceirização e implicações no mercado, parceria empresa-fornecedores, relacionamento fornecedor X consumidor, pesquisas de mercado, estratégias e expansão no mercado e negociações.

Segundo Loveluck (*apud* ELGOOD, 1987), os jogos de empresas podem ser divididos em jogos funcionais, jogos multifuncionais e jogos de negócios:

- a) Os funcionais - abrangem uma ou mais funções do sistema-empresa simulado;
- b) Os multifuncionais - todas as funções do sistema-empresa são articuladas, sendo a problemática proposta para trabalho eminentemente interna. Os de negócios envolvem indicadores de interação entre um sistema-empresa e seu ambiente socioeconômico;

Ainda outra abordagem quanto a jogos de empresas é encontrada em Goldschmidt (1977), que os divide em jogos gerais e os jogos funcionais;

- a) Os gerais são aqueles que procuram abordar questões relativas aos níveis mais altos da estrutura organizacional da empresa, isto é, são desenvolvidos para o aprimoramento de habilidades de executivos. A característica mais marcante

deste tipo de jogo é que eles têm por finalidade o treinamento para a realização dos objetivos básicos da empresa;

- b) Os funcionais são desenvolvidos e aplicados principalmente para os níveis intermediários e inferiores da estrutura organizacional. O seu objetivo é o ensino de tarefas básicas em cada uma das áreas da administração.

Mendes (1997) elaborou um quadro relacionando a classificação segundo alguns autores;

Portanto, pode-se resumir que nos processos simulados através da técnica de jogos de empresas, os participantes vivenciarão, de maneira simplificada, as dificuldades inerentes às relações sociais, econômicas e administrativas de qualquer administrador em uma empresa real seja ela um modelo genérico ou funcional, computadorizados ou manuais e de preferência interativos. Portanto, dentre todas estas classificações, é possível afirmar que os jogos de empresas podem ser diferenciados pela:

- a) Tecnologia - Manuais ou Computadorizados;
- b) Interatividade - Interativos ou Não interativos;
- c) Abrangência - Específicos ou Generalistas;
- d) Natureza/Habilidades - Comportamentais Sistêmicos ou Mistos.

Todos os outros itens são colocados como subtipo da própria ferramenta, pois se pode utilizar a visão sistêmica de sua utilização como ferramenta comportamental ou mesmo como ferramenta de treinamento técnico ou de mercado.

AUTOR	CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO	AGRUPAMENTO
Tanabe	Segundo o meio de apuração dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Jogos Computadorizados</u> (cálculos e relatórios via computador)</li> <li>• <u>Jogos Manuais</u> (cálculos e relatórios manuais)</li> </ul>
	Segundo as áreas funcionais abrangidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Jogos de Administração Geral</u> (retratam a situação da empresa como um todo)</li> <li>• <u>Jogos Funcionais</u> (focalizam área específica dentro da empresa)</li> </ul>
	Segundo a interação entre as equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Interativos</u> (aquele em que as decisões de uma empresa afetam os resultados das demais)</li> <li>• <u>Não-interativos</u> (aqueles em que as decisões de uma empresa não afetam os resultados das demais)</li> </ul>
Motomura	Segundo a natureza básica do jogo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Jogos Sistêmicos</u> (ênfase no funcionamento do sistema)</li> <li>• <u>Jogos Humanos</u> (visam a tratar os problemas das variáveis humanas presentes nas negociações)</li> <li>• <u>Jogos Mistos</u> (intervêm componentes sistêmicos e humanos)</li> </ul>
Kopitke	Segundo o tipo de simulação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Jogos Gerais</u> (simula um conjunto de empresas industriais oligopolistas).</li> <li>• <u>Jogos Específicos</u> (feitos a partir da modelação de uma empresa particular).</li> <li>• <u>Jogos Setoriais</u> (simulam empresas de um setor da economia).</li> <li>• <u>Jogos Funcionais</u> (voltados a uma área específica dentro da empresa).</li> </ul>
Gramigna	Segundo as habilidades envolvidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Jogos de Comportamento</u> (ênfases em habilidades comportamentais).</li> <li>• <u>Jogos de Processo</u> (ênfases em habilidades técnicas).</li> <li>• <u>Jogos de Mercado</u> (ênfases em habilidades técnicas e de mercado).</li> </ul>

QUADRO 8: CLASSIFICAÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESAS

Fonte: Mendes (1997, p. 2)

## 2.8 Objetivos dos Jogos de Empresas

Tanabe (1977) e Sauaia (1995) possuem enfoques distintos no que se refere aos objetivos dos jogos de empresas.

Tanabe (1977) enumera os objetivos básicos dos jogos de empresas da seguinte forma:

- a) **Treinamento:** desenvolver nos participantes a habilidade de tomar decisões através do exercício e experiências num ambiente simulado, tão parecido quanto possível ao ambiente no qual as mesmas terão que ser realmente desempenhadas ou mesmo em situações diferente com objetivos múltiplos (Tomada de decisão, Habilidades gerenciais, Contratação de pessoas, Liderança, Trabalho em equipe, planejamento);
- b) **Didático:** transmitir conhecimentos específicos (conhecimentos, técnicas e instrumentos) do campo da Administração de Empresas de um modo prático e experimental, vale uma pesquisa efetuada por Sauaia em Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: Contribuições para a Educação Gerencial, 1995;
- c) **Pesquisa:** utilizar o cenário propiciado pelos jogos de empresas como um laboratório para: descobrir soluções para problemas empresariais; esclarecer e testar aspectos da Teoria Econômica; pesquisar aspectos da Teoria da Administração e investigar o comportamento individual e grupal em condições de tomada de decisões sob pressão de tempo e incerteza.

Kallas (2003b) propõe um exemplo da utilização dessa ferramenta em sua dissertação denominada: “*Balaced scorecard*: aplicações e impactos: um estudo com jogos de empresas”. Nele o autor apresenta uma pesquisa que realizou sobre a efetividade da ferramenta BSC *Balaced scorecard* em testes com alunos, confrontando grupos que utilizaram dentro dos jogos de empresas a análise com BSC e outro que não utilizaram a ferramenta.

Sauaia (1989) afirma que os jogos de empresas possuem três objetivos:

- a) **Aumento de conhecimentos** – através da aquisição de novos conhecimentos, pela integração de dados já disponíveis na memória que passam a fazer sentido como

conjunto integrado de informações e, por meio do resgate de conhecimentos anteriormente adquiridos;

- b) Desenvolvimento de habilidades – através da competência técnica que corresponde a habilidades mentais voltadas à solução de problemas e, da competência comportamental que corresponde ao conjunto de habilidades de relacionamento entre pessoas e grupos;
- c) Fixação de atitudes – que sejam adequadas ao ambiente de trabalho, sendo estas relacionadas com a aquisição de conhecimento e ao desenvolvimento de habilidades.

Tomando por base esses objetivos, verifica-se que o caráter acadêmico é prioritariamente considerado. Isso fica claro quando o autor procura evidenciar como finalidades dos jogos de empresas as atividades de treinamento, didática e de pesquisa.

Numa outra concepção, Sauaia (1995) foca os objetivos dos jogos de empresas relacionando-os com o que pode ser extraído de uma aplicação, isto é, os benefícios que se espera que as pessoas envolvidas no jogo obtenham ao dele participar. Por isso, no próximo item serão apresentados os prós e contras dessa ferramenta.

## **2.9 Vantagens e Desvantagens dos Jogos de Empresas**

Os jogos de empresas constituem uma metodologia alternativa para desenvolver capacidades gerenciais, pois estas são demonstradas na medida em que os jogos de empresas se desenvolvem como um *case* continuado. Por isso, a seguir, serão apresentadas as principais vantagens e desvantagens dos jogos de empresas.

### **2.9.1 Vantagens**

A principal vantagem do uso dos jogos de empresas apontado por Kibbee, Craft e Nanus (1961, p. 4), “(...) é a oportunidade de aprender, através da experiência, sem pagar o preço que decisões erradas poderiam resultar se tomadas na vida real”

Tanabe (1977) verificou, por meio de uma pesquisa, que o processo de aprendizado decorrente dos jogos é facilitado pelo entusiasmo e interesse despertado pelo clima de competição e pela semelhança com as práticas de gestão de uma empresa.

Outros autores como Mendes (1997), Cornélio Filho (1998), Marques (1998); Schafranski (1998) e Ferreira (2000) concordam que a metodologia de participação ativa, na qual se vivencia as conseqüências de escolhas e é possível tecer uma avaliação dos resultados, representa um grande avanço didático.

Para Mendes (1997) a interação dos participantes dentro das equipes de Gerência, permite observar e conduzir conceitos tais como: autoridade, responsabilidade e coordenação, que são efeito dos valores pessoais dos indivíduos.

Para Andlinger (1958), um indivíduo, para atingir um cargo elevado na hierarquia da empresa, deve demonstrar amplitude de visão, habilidade de integrar as partes da empresa e sólido julgamento empresarial. Segundo ele, tais habilidades só podem ser desenvolvidas pela experiência, não se podendo adquirir tais habilidades em cursos ou livros. Dessa forma, aponta a participação nos jogos de empresas como alternativa satisfatória para desenvolver tais habilidades.

Através do desenvolvimento do jogo, cada participante, identificado ou não como um executivo, poderá observar as dificuldades e complexidades resultantes da condução de uma empresa assumindo suas responsabilidades. Isto estará vinculado não só aos seus conhecimentos teóricos, mas, também, a um conjunto de variáveis de caráter pessoal e interpessoal.

Os jogos de empresas também são um excelente meio de medir a forma como os participantes fixam os seus objetivos e políticas viáveis, assim como um meio para analisar a gestão que realizam visando ao alcance desses objetivos e políticas. Em outras palavras, sua aplicação permite o desenvolvimento de simulações e desenhos de políticas e de estratégias viáveis frente a fatores controláveis e incontroláveis; avaliação das respostas do mercado em função das estratégias das empresas; estabelecimento das condições para fazer com que as equipes da gerência se tornem mais eficazes com o aproveitamento das oportunidades e de competências.

Tudo isso é necessário, para que as equipes gerenciais façam um esforço para captar as estratégias dos competidores e considerá-las. Neste sentido, os jogos de empresas oferecem maior realismo, permitindo com que os jogadores percebam o relacionamento de sua empresa com o ambiente.

Em resumo segundo Martinelli (1987) e Mendes (1997), um dos maiores valores dos jogos de empresas é permitir aos participantes estudar problemas administrativos complexos por meio de caminhos que não seriam possíveis na realidade.

Para finalizar segue os principais itens sobre os benefícios levantados por esses autores:

- a) Desenvolvimento das capacidades gerenciais dos participantes;
- b) Aprendizado estratégico, sua aplicação permite o desenvolvimento de simulações e desenhos de políticas e de estratégias viáveis frente a fatores controláveis e incontroláveis;
- c) Compreensão do Sistema/Empresa;
- d) Visão Orgânica (Flexibilidade);
- e) Visão de mercado simulado;
- f) Processo de decisão;
- g) Intercâmbio de experiência entre os participantes (entre o ambiente interno; autoridade, responsabilidade, valores);
- h) Interativo, relacionamento intergrupar (entre o ambiente externo);
- i) *Feedback* (resultado do processamento, relatórios). Este possibilita a análise, discussão e entendimento das conseqüências derivadas das escolhas frente a uma determinada realidade competitiva;
- j) Competitivo entusiasmo e interesse despertado pelo clima de competição e pela semelhança com as práticas de gestão de uma empresa;
- k) Interativo A interação dos participantes dentro das equipes de Gerência;
- l) Tempo virtual, em curto espaço de tempo, vários anos de vivência empresarial;
- m) Permite o aprendizado através dos erros.

Esses itens demonstram o motivo do êxito da aplicação da metodologia dos jogos de empresas, seja no meio acadêmico ou empresarial, podendo, portanto ser considerado como uma valiosa ferramenta de apoio ao ensino.

### 2.9.2 Desvantagens

Os jogos de empresas apresentam também algumas limitações que devem ser consideradas, portanto seguem as considerações de alguns autores sobre esse assunto.

Para Kibbee, Craft e Nanus (1961), ressaltam como principais limitações dos jogos de empresas:

- a) Altos custos iniciais para seu desenvolvimento (facilmente diluído a longo prazo);
- b) Dificuldade de validação (realismo x realidade);
- c) Transferências errôneas (crença de que uma prática ou estratégia adotada no jogo trará os mesmos resultados para uma empresa na vida real);
- d) Pressões de tempo (podem causar traumas ou ser prejudicial na ponderação das informações);
- e) Exclusiva utilização do trabalho em equipe (estudantes que possuem dificuldades específicas com o trabalho em equipes).

Embora os itens acima sejam de 1961, o assunto das limitações permanece atual, pois quando o autor cita altos custos, mesmo atualmente existindo a possibilidade da aquisição do hardware a composição do software seria com investimento bastante alto dado a um número maior de variáveis possíveis, todos os itens acima, continuam extremamente atuais.

Tanabe (1977), quando faz algumas comparações com outras técnicas para auferir a superioridade ou inferioridade dos jogos de empresas como meio de transmissão de conhecimentos específicos, indica que a presença exclusiva de jogos de empresas não traz sucesso ao resultado. Ele também coloca que existe uma preocupação latente de definição de metas educacionais em relação aos jogos de empresas, ou seja, ele relata que essa ferramenta, enquanto técnica de ensino, não prevê a formulação de objetivos. E ainda conclui que a maior preocupação dos autores de jogos de empresas é tornar os modelos complexos e realistas e não fazer com que sejam eficientes meios de ensino-aprendizagem. A maior preocupação deveria estar no estímulo ao desenvolvimento das habilidades gerenciais, para preparar os alunos para qualquer adversidade do sistema real.

Segundo Martinelli (1987), um aspecto que traz problemas na aplicação dos jogos de empresas é a falta da definição clara dos objetivos e da finalidade do jogo. Isso torna sua aplicação pouco dirigida e confusa. Da mesma maneira, em muitas ocasiões os participantes consideram o jogo como uma “brincadeira”, já que o fator pressão fica diluído nas sessões simuladas. Quanto ao ensino, para o autor, os jogos de empresas não podem ser considerados como absolutos. Eles devem fazer parte de um conjunto de técnicas didáticas, ou seja, virem acompanhados de outras abordagens já consagradas tais como: estudos de casos, métodos de

leitura, aulas expositivas, seminários, etc., visto que, nem todos os participantes têm o mesmo aproveitamento diante das diversas formas de transmitir conhecimento.

Ferreira (2000) e Schafranski (1998) identificam, basicamente, as mesmas limitações dos jogos de empresas apresentadas anteriormente:

- a) Desequilíbrio entre a complexidade do jogo e a motivação dos participantes;
- b) Dificuldade de validar e quantificar os efeitos do jogo;
- c) Falta de evidências quanto à relação entre bons jogadores e bons gestores;
- d) Antagonismo na relação, preparo dos participantes e grau de desafio do jogo.

Para Goldschmidt (1977), necessariamente quem vence no jogo não é o vencedor na vida real. O mesmo autor assinala que a ênfase no vencer pode ser o principal agente motivador do grupo e isso poderá fazer com que se perca a visão de administrador, prevalecendo à disputa propriamente dita.

Tanabe (1977), Martinelli (1987) e Sauaia (1995) indicam que outro fator de desvantagem é o desequilíbrio entre a complexidade do jogo e a motivação dos participantes. Os desafios baixos em relação ao preparo para enfrentá-lo podem gerar tédio e, desafios altos em relação ao preparo, podem produzir frustração e ansiedade. Isso porque a limitação no entendimento de regras pode fazer o aluno utilizar as decisões como brincadeira ou, pior que isso, encostar e fazer com que o grupo tome as decisões.

Martinelli (1987), Sauaia (1995) e Johnsonn (2006) comentam a dificuldade de validar e quantificar os efeitos do jogo quanto ao seu aprendizado.

Segundo Mendes (1997, p. 17):

(...) é importante salientar que a maioria das críticas citadas anteriormente deve-se implicitamente à dinâmica do jogo. Em muitos casos pode-se constatar que o sucesso desse processo depende, essencialmente, de como é conduzido o jogo, ou seja, depende do desempenho do animador, também chamado de facilitador, coordenador ou pessoa que vai conduzir o jogo, o qual tem a inteira responsabilidade de: criar um clima de entusiasmo entre os participantes; conduzir efetivamente o jogo; fornecer instruções aos jogadores; estar comprometido com o processo.

Para tanto é fundamental que o animador tenha conhecimento detalhado sobre a dinâmica e a aplicação do jogo, inclusive do modelo matemático, para se manter seguro e poder obter um bom desempenho dos participantes. Beppu (1984) afirma que o professor não

tem que ensinar nos jogos de empresas, e sim em fazer com que o aluno descubra, crie e pesquise induzindo ao raciocínio estratégico.

Segundo Gramigna (2003), existem sete "pecados capitais" que, se cometidos pelo animador, podem comprometer o sucesso do jogo. Numa visão positiva interpreta-se que esses pecados implicam na seguinte postura do animador:

- a) Se atualizar sempre para melhor entender e conduzir o jogo;
- b) Não usar o jogo pelo jogo;
- c) Colocar-se numa postura flexível e calma perante o grupo;
- d) Passar pelo jogo e trabalhar o Ciclo da Aprendizagem Vivencial;
- e) Usar o jogo como um meio, e não como um fim;
- f) Aplicar o jogo com um planeamento prévio;
- g) Enfatizar a dinâmica do grupo durante as vivências.

Embora limitações sejam evidenciadas, os benefícios gerados para o processo educacional a partir do emprego dos jogos de empresas fazem com que esses sejam utilizados cada vez com maior frequência. Há a expectativa de que no futuro sejam de uso frequente nos centros educacionais e de pesquisa em todo o mundo.

Essa expectativa trás também a preocupação ainda maior de validar esta ferramenta, principalmente na visão dos académicos e dos alunos, para verificar se realmente trás contribuições e até especificar quais são estas contribuições. Para tal foi feito um estudo de caso a seguir onde procurou verificar na percepção dos alunos as possíveis contribuições desta ferramenta.

### 3 Apresentação do estudo e análise dos resultados

Este capítulo trará informações sobre a metodologia, apresentação do estudo de caso A FAAP - Fundação Armando Alvares Penteado, a mecânica do processo de como é aplicado à disciplina de jogos de empresas na instituição e por fim a análise dos resultados obtidos na pesquisa desse estudo de caso.

#### 3.1 Método da Pesquisa

O presente trabalho utiliza a pesquisa qualitativa, pois, de acordo com Michel (2005), o pesquisador participa, compreende e interpreta.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (1994), se preocupa com um nível de realidade que não pode ser exclusivamente quantificado, ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, expectativas, percepções, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização ou contagem de variáveis. A pesquisa qualitativa coloca como tarefa central a compreensão da realidade humana vivida socialmente.

Ainda segundo Minayo (1994), os pesquisadores que seguem tal corrente não se preocupam, apenas, em quantificar fatos, mas, sim, em compreender e tentar explicar a dinâmica das relações sociais. Trabalham com a vivência, com a experiência e com a compreensão das estruturas e instituições como resultadas da ação humana objetivada, ou seja, desse ponto de vista, a linguagem, as práticas e as coisas são inseparáveis.

Na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma da experimentação empírica, a partir da análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica das idéias, pois os fatos em ciência sociais são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações frias e descontextualizadas da realidade. Na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta. (MICHEL, 2005)

Para Goode e Hatt, (1979) a pesquisa também pode ser definida como qualitativa por possibilitar uma melhor obtenção de informações que auxiliem no estudo do objeto da pesquisa

bem como desenvolver variáveis ou hipóteses para serem testadas em trabalhos posteriores mais amplos.

O objetivo central dessa pesquisa é fazer uma análise dos benefícios dessa metodologia para o curso de administração de empresas baseado nas análises das percepções de alunos de jogos de empresas quanto à prática de uma gestão empresarial.

A construção de um objetivo de pesquisa deve ser baseada no paradigma do estudo, ou seja, deve utilizar a forma e a linguagem precisas que o caracterizam (no caso, pesquisa qualitativa) e deve capturar, em uma única sentença ou parágrafo, a sua essência (Creswell, 1994).

Para tornar possível a consecução de tal objetivo torna-se necessário realizar as atividades elencadas a seguir, que se configuram nos objetivos específicos:

- a) identificar características pessoais e profissionais dos participantes;
- b) identificar, segundo a percepção dos participantes, quais as habilidades mais importantes para gerenciamento de uma organização;
- c) identificar as habilidades gerenciais desenvolvidas pelos participantes em jogos de empresas;
- d) identificar a percepção de realismo das situações vivenciadas durante a aplicação de jogos de empresas;
- e) identificar a relação de jogos de empresas com as outras disciplinas do curso de pós-graduação;
- f) identificar os benefícios dos jogos de empresas. identificar características pessoais e profissionais dos participantes;

Para a confrontação entre a teoria e a prática, utiliza-se de um estudo de caso em uma instituição de ensino superior, a Fundação Armando Alvares Penteado FAAP, que oferece a disciplina de jogos de empresas nos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*. A escolha da Pós-Graduação *Lato Sensu*, se deve ao fato na qualidade de respostas das pessoas pelo seu próprio amadurecimento natural, por já estar no mercado de trabalho atuando profissionalmente há mais tempo e onde possivelmente seus objetivos sejam de melhoria profissional.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

Conforme Lazzarini (1995), a pesquisa por meio de estudos de caso tem sido enquadrada no grupo de métodos denominados qualitativos, que se caracterizam por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração.

Para Donaire (1997) o estudo de casos pode ser implementado tanto numa pesquisa exploratória como numa descritiva ou explicativa.

A escolha do caso levou em consideração a relevância da instituição de ensino FAAP, por ser uma das pioneiras a utilizar jogos de empresas como ferramenta de ensino e também a facilidade de acesso aos alunos. Essa consideração é central para se fazer um estudo de caso em profundidade, pois é necessária a autorização da instituição para o acesso a seus documentos, realização de entrevistas e visitas.

Também aplica a pesquisa descritiva, pois de acordo com Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

### **3.1.1 Material**

Para a elaboração desse estudo utilizou-se primeiramente a pesquisa bibliográfica e documental, neste estudo foram utilizadas diversas publicações, livros, teses, dissertações, periódicos, e materiais disponíveis em meio eletrônico. Esta revisão da literatura é feita a partir de duas bases que servem de apoio teórico e prático, são elas: Gestão empresarial e a formação de gestores e Jogos de empresas.

Foi elaborado um questionário eletrônico, composto por 14 questões do tipo alternativas fechadas, que envolvem três partes: a) Perfil dos participantes; b) percepções quanto aos conceitos de competências e habilidades que os pesquisados julgam mais importantes, para a formação e o preparo de gestores; c) percepções e práticas quanto o jogos de empresas enquanto ferramenta de ensino. Vale ressaltar que o item A, servirá como apoio da pesquisa principal onde filtram desvios para o estudo em questão, já o item B e C, são realmente onde se busca as informações necessárias para o estudo.

Essas perguntas são compostas para confrontar as hipóteses: a) os alunos reconhecem e percebem que os jogos de empresas transmitem a prática das visões estratégica, sistêmica e contingencial; b) os jogos de empresas auxiliam no aprendizado e no desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais; c) os conteúdos das outras disciplinas do curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas são exercitados e revistos pelo aluno no exercício de jogos de empresas; d) os jogos de empresas auxiliam o aluno a gerir uma empresa; e) os jogos de empresas é uma ferramenta meramente lúdica e que não traz nenhuma contribuição ao aluno de pós-graduação *lato-sensu*.

### **3.1.2 Procedimento**

Foi utilizado um único estudo de caso por se tratar de um caso especial. Houve a preocupação de solicitar junto a Instituição FAAP a autorização para a execução da pesquisa e a utilização do nome da instituição no trabalho.

O questionário foi construído com base a todo referencial teórico já exposto, após a aprovação da banca examinadora, foi enviado por correio eletrônico para 200 alunos que cursaram Pós-Graduação Lato-Sensu em Administração de Empresas, na Fundação Armando Alvares Penteado – FAAP em São Paulo e São José dos Campos, no ano de 2006. Neste *e-mail* o sujeito foi convidado a acessar um sitio na internet, onde estava hospedado o questionário ([www.infolearning.com.br/jogoempresas](http://www.infolearning.com.br/jogoempresas)>), cujo modelo está no Apêndice desse trabalho.

### **3.1.3 Perfil dos participantes**

A seleção dos participantes dessa pesquisa ocorreu tendo por base alunos que participaram da disciplina de Jogos de Empresas dos cursos de Pós-Graduação Lato-Sensu em Administração, no ano de 2006, na FAAP. Fizeram parte dessa amostra 80 participantes os quais responderem o questionário num prazo de 20 dias, no mês de fevereiro de 2007.

## **3.2 Estudo de Caso: A FAAP**

A História de 60 anos de trabalho dedicados ao ensino e às artes. Numa trajetória onde a arte e a criatividade sempre estiveram presentes, a FAAP Fundação Armando Alvares

Penteado está continuamente empenhada em um projeto revolucionário de educação, em busca da qualidade total, baseado na criatividade.

Na área de graduação conta com cerca de 8.500 estudantes, distribuídos nas faculdades de Administração, Artes Plásticas, Comunicação, Direito, Economia, Engenharia, Computação e Informática.

A Missão na FAAP é “(...) Formular o desenvolvimento dos nossos alunos, capacitando-os dentro do mais elevado nível profissional, bem como estimular o lado humano, de maneira que possam inserir-se na sociedade de forma diferenciada. Buscamos desenvolver totalmente o jovem para que ele aprenda a utilizar tanto o lado racional e lógico quanto o intuitivo e criativo. Na FAAP dá-se ênfase à criatividade em todos os cursos, utilizando-se, inclusive, as vantagens da informática, tanto na tecnologia como na criação. (...) Para preparar os jovens dentro desse perfil é que a Fundação Armando Alvares Penteado está buscando estimular a criação de uma escola excelente por meio do Projeto Reeducação (...)”.

Na FAAP tudo está interligado. Cada faculdade hoje atua tendo como “*link*” à criatividade, matéria-prima propulsora de um sistema que se implanta.

As Faculdades que compõe o campus de São Paulo são:

- Administração: Administração / Administração Hoteleira
- Artes Plásticas: Arquitetura / Artes Plásticas / Design / Sequencial em Moda
- Computação e Informática: Sistemas de Informação
- Comunicação: Cinema / Publicidade e Propaganda / Rádio e TV / Relações Públicas
- Direito
- Economia: Ciências Econômicas / Relações Internacionais
- Engenharia: Civil / Elétrica / Mecânica

A FAAP Pós-graduação atua desde 1981 na área de educação continuada e já formou aproximadamente 50.000 alunos entre cursos de Extensão, Pós-graduação, MBA e Seminários e Workshops, com a missão de prestar serviços educacionais com o mais alto grau de qualidade e inovação. Oferece cursos que abordam as últimas tendências do mundo dos negócios nas mais diferentes áreas do conhecimento. Contando com uma metodologia diferenciada, o aluno é inserido no contexto da atual realidade empresarial através de

atividades integradas ao programa das aulas que fazem vivenciar, na prática, cada conceito adquirido.

Atua desde 1981 na área de educação continuada. Os Programas são ministrados nos *Campi* FAAP, em São Paulo, São José dos Campos e Ribeirão Preto, e também no formato *in company*. Alguns dos programas são estabelecidos a partir da interação entre as diferentes sedes, utilizando recursos multimídia como a vídeo-conferência.

Os programas de Pós-graduação *Lato Sensu* têm o objetivo de propiciar formação e aprimoramento técnico-profissional de seu público, através de programas criados e constantemente atualizados por docentes com sólido conhecimento das demandas do mercado.

Os Cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* são os cursos mais tradicionais da FAAP. Formatados em 360 horas de atividades, têm por objetivo a formação e aprimoramento técnico-profissional, outorgando aos concluintes a especialização voltada para o mercado de trabalho.

- Administração
- Administração Financeira
- Arquitetura
- Ciências Sociais Aplicadas
- Comunicação
- Direito
- Economia
- Economia Internacional
- Engenharia
- Filosofia e Ciências Humanas
- Finanças e Contabilidade
- Humanas
- Lingüística, Letras e Artes

Nesse estudo a pesquisa será feita nos cursos de Pós-graduação em Administração de empresas *Lato Sensu*. A seguir será descrito como é colocado esta disciplina nestes cursos.

### 3.2.1 Descrição do jogos de empresas na FAAP

Na FAAP - Fundação Armando Alvares Penteado, as aulas da disciplina de Jogos de empresas nos cursos de Pós-graduação em Administração de Empresas *Lato Sensu* são ministradas no final de cada curso. Ela tem a pretensão de “dar uma idéia de fechamento concretizando todas as disciplinas anteriores em uma matéria dinâmica e prática” (PEREZ, ARAKELIAN e YARUSSI, p.2, 1999), com uma carga horária de 24 horas aula, onde esta carga é dividida em:

- Preparação e Instrução, onde o aluno terá informações e esclarecimentos das regras do jogo, (quatro horas);
- Ensaio, onde o aluno deverá testar e se adaptar ao jogo, (duas horas);
- O Jogo, onde o aluno planejará e tomará decisões e o professor deverá acompanhar o transcorrer do jogo, para observar pormenores da dinâmica para posterior discussão e para fornecer eventuais esclarecimentos aos participantes e monitorar o andamento do jogo. Esta fase é cíclica fazendo com que os grupos tomem várias decisões em relação à empresa periodicamente, (quinze horas);
- Análise do jogo: troca de percepções dos participantes sobre o que ocorreu, com comentários neutros do professor. (uma hora);
- Generalizações: o grupo envolvido procura transpor a vivência do jogo para situações da vida real. (uma hora);
- Fecho e complementação: balanço geral do jogo pelo professor com um resumo das principais conclusões do grupo. A complementação a fornecer aos participantes material que venha a reforçar a aprendizagem recém obtida pelo grupo. (uma hora).

Podemos resumir estas fases em: Iniciação, jogo e fechamento, onde a iniciação, o aluno aprende a jogar (regras e mecânica), a fase o jogo, o aluno aprende a aprender sobre gerir uma empresa e o fechamento onde o aluno e o professor fazem análises e discutem sobre os acontecimentos e os relacionam com a vida real.

FIGURA 14: MECÂNICA DO FUNCIONAMENTO DOS JOGOS DE EMPRESAS  
Fonte: Adaptado de (PEREZ, ARAKELIAN e YARUSSI, p.32, 1999)

Na fase do jogo, Figura 14 os alunos assumem posições de diretores da empresa onde entre si definirão através de análises de mercado e financeiros a melhor estratégia para o rumo da empresa que estão dirigindo. Nesta fase o professor assume vários papéis do ambiente externo, são elas: bancos, sindicatos, fornecedores, mercado, jornalista e principalmente consultor, entre outros. Esta fase do jogo é cíclica

### 3.3.1 Perfil dos Participantes

Para fins dessa pesquisa participaram 80 graduandos em Administração de Empresas da FAA na aplicação do modelo, uma vez que a quantidade de respostas se formaram por conveniência. Os participantes são do ano de 2006.

### 3.3.2 Composição da amostra por sexo

Em termos de composição da amostra por sexo, a população dos participantes da amostra de 80 participantes, 39 (49%) são mulheres, conforme o gráfico a seguir.

#### População

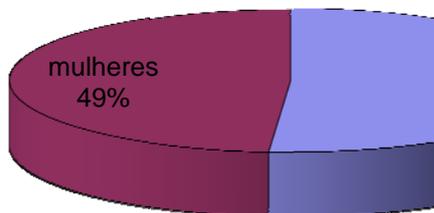


GRÁFICO 1: SEXO DOS PARTICIPANTES

Esse resultado vem de encontro à tendência observada em pesquisas anteriores (2006), que afirmou um crescimento representativo da participação feminina na pesquisa era de 41% do total de 910 pessoas (graduandos em Administração de Empresas), quando compara os dados que obteve com os dados da pesquisa anterior (2006), apurou uma participação feminina de 27% em uma amostra heterogênea). Portanto essa amostra corrobora a hipótese de que, seja qual for a situação, fica claro o crescimento significativo da participação feminina na Graduação em Administração de Empresas nas últimas décadas.

### 3.3.3 Composição da amostra por faixa etária

A composição da amostra por faixa etária é apresentada no gráfico 2. Observa-se uma expressiva concentração de participantes com idades entre 22 e 32 anos, intervalo no qual estão contemplados 79% dos mesmos. Dos 80 participantes da pesquisa, 32 pessoas estão na faixa etária de 22 a 27 anos e 31 pessoas na faixa de 27 a 32 anos. Os demais são representados por 6 pessoas na faixa entre 32 e 37 anos, equivalendo a 7%, e 11 participantes com mais de 37 anos completando a amostra com 14%.

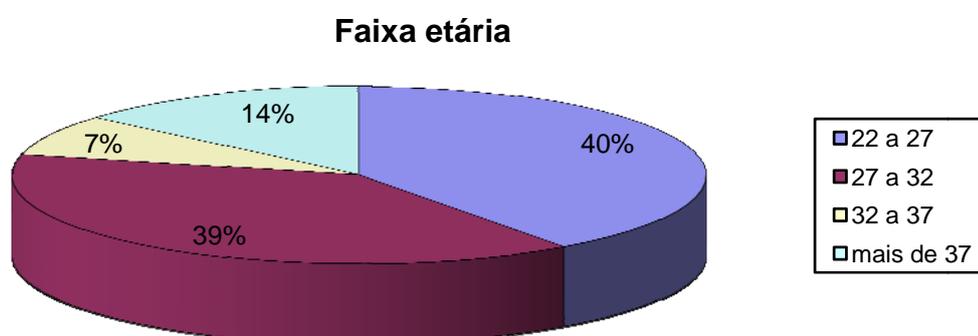


GRÁFICO 2: FAIXA ETÁRIA DOS PARTICIPANTES

Essa concentração de 79% dos participantes vem de encontro com outras pesquisas relacionadas por comparação entre Sauaia (1995a) e Johnsson (2006), que apuraram respectivamente uma participação de 36,8% e 62,2 % para a faixa etária até 30 anos. Portanto a análise dos participantes por faixa etária demonstra um crescimento na participação de pessoas pertencentes às faixas etárias mais jovens nas últimas décadas. Tal comportamento provavelmente seja decorrente das crescentes exigências encontradas no mercado de trabalho, o que tem impulsionado as pessoas a ingressarem em cursos de pós-graduação logo após a conclusão da graduação.

### 3.3.4 Composição da amostra por tempo de formado

Em termos de tempo de conclusão do curso de graduação, corroborando com a faixa etária, verifica-se que a grande maioria dos participantes (78%) tem até sete anos de formado. O gráfico 3 apresenta essa distribuição. Esses percentuais diferem sensivelmente dos encontrados por Sauaia (1995a), onde os participantes com até quatro anos de formados

representavam 37% da amostra. O restante dos dados indica que de 1994 a 1998 e antes de 1988, há 7 formados, o que equivale a 9% do resultado, e de 1989 a 1993, 4 pessoas, ou 5% dos participantes se formaram.

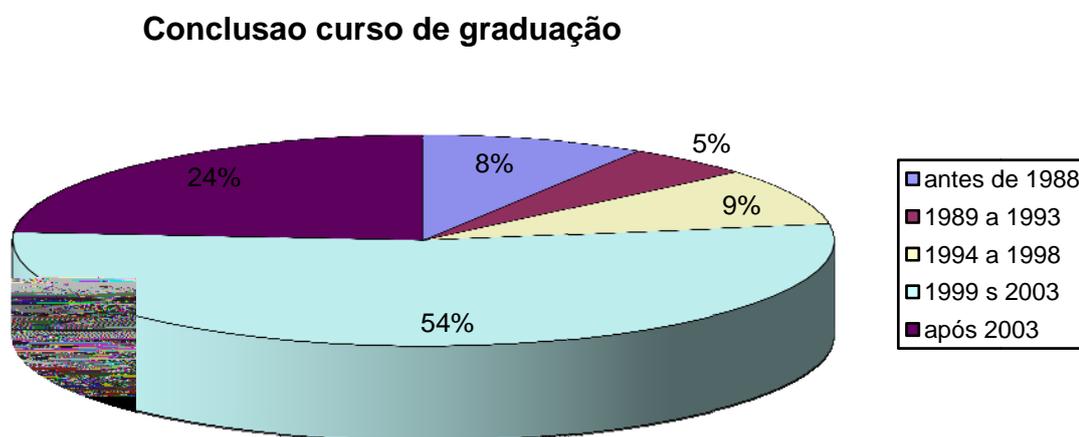


GRÁFICO 3: TEMPO DE FORMAÇÃO DOS PARTICIPANTES

### 3.3.5 Composição da amostra por área de atuação profissional

Dos 80 participantes, 33 pessoas ou 41% trabalham em indústria, 31 ou 39% trabalham em serviços, 14 ou 18% trabalham no comércio e 2 pessoas ou 3% trabalham no setor público.

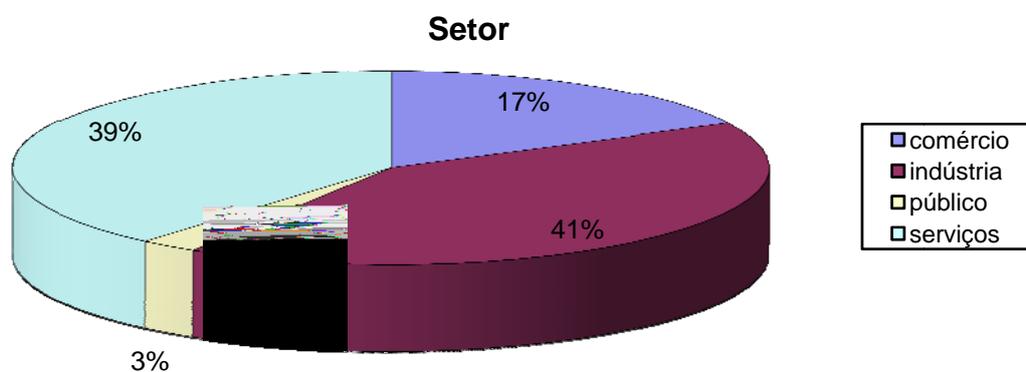


GRÁFICO 4: SETOR EM QUE ATUAM OS PARTICIPANTES

É possível observar no gráfico 4 que prevalece o fato das pessoas dos setores industrial e de serviços como os que mais investem na atualização de seu aprendizado.

### 3.3.6 Composição da amostra por formação acadêmica

A pesquisa (gráfico 5) procurou identificar, também, qual foi a formação nos cursos de graduação do participante. Pôde-se verificar que 29% da população têm formação em engenharia, 15% em turismo, 13% em administração, 6% em ciências da computação, 5% em arquitetura, 4% publicidade e propaganda, e 3% tecnologia, secretariado executivo, relações internacionais, matemática e estatística, farmácia e bioquímica, ciências contábeis. Do restante se teve apenas um representante em cada área, o que equivale a 1% em cada uma das seguintes áreas: química, psicologia, marketing, economia, direito, desenho industrial, comunicação social, vale ressaltar que 5% dos sujeitos não responderam esta questão.

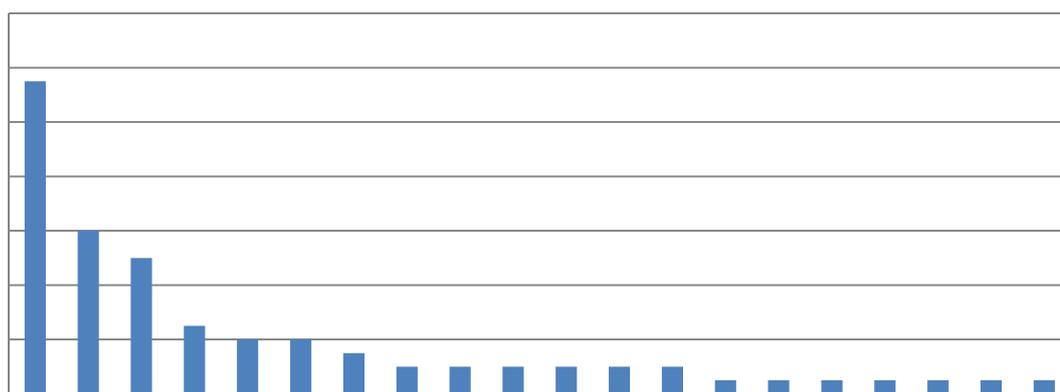


GRÁFICO 5: FORMAÇÃO ACADÊMICA

### 3.3.7 Composição da amostra por área de atuação profissional

Em termos de área de atuação profissional, verificaram-se (gráfico 6) que 13 pessoas atuam na área comercial, 12 na área de informática, 8 na área de produção, 6 na área de estratégia, 5 na área de finanças, 4 na área de P&D, 4 na área de marketing, 2 na área de logística e 2 na área de consultoria e 1 em cada uma das seguintes categorias: ensino, saúde,

qualidade e RH. Vale ressaltar que nenhum dos entrevistados estava desempregado ou sem ocupação.

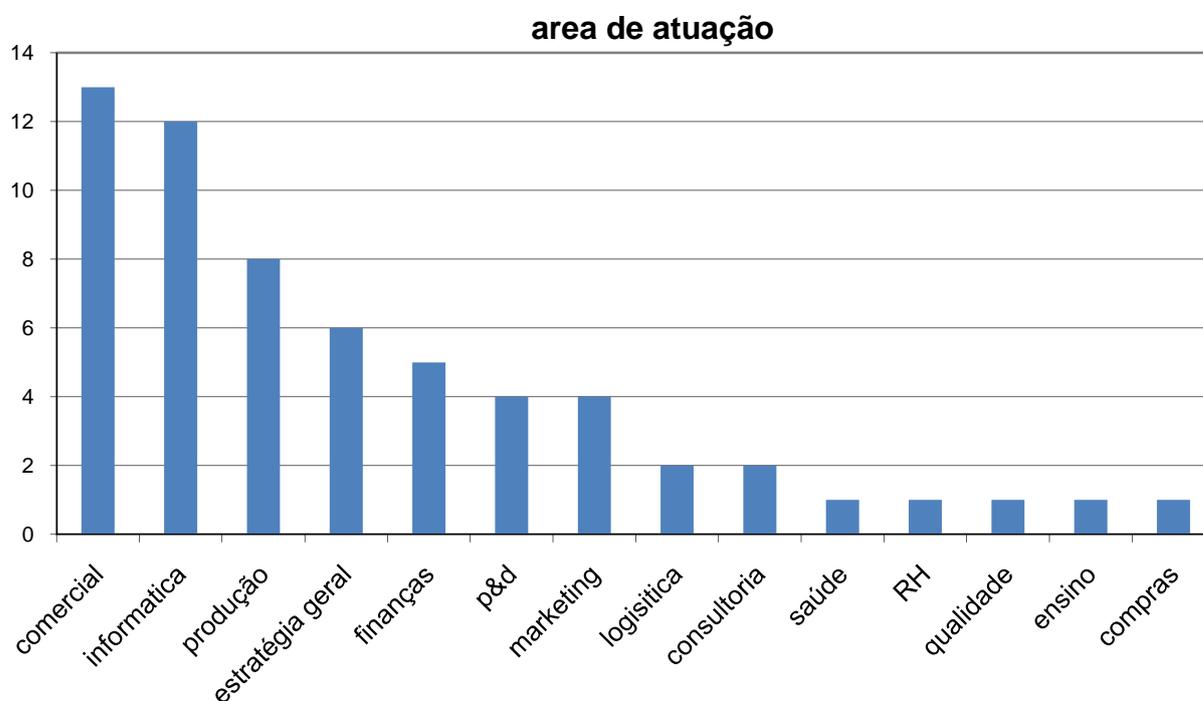


GRÁFICO 6: ÁREA DE ATUAÇÃO DOS PARTICIPANTES

### 3.3.8 Composição da amostra por cargo

Quanto ao cargo do pesquisado observa-se no gráfico 7 que 9 pessoas (30%) ocupam cargos de assistente, 15 (44%) ocupam o cargo de analista. Dos que possuem cargos de média gerência, 17 são de coordenação, 12 são de gerência, 6 são consultores de alta gerência. Há 6% dos entrevistados que são empresários. Portanto, verifica-se nessa pesquisa que 50% dos pesquisados possuem cargo de responsabilidades gerenciais, ficando os demais 50% entre cargos com baixa responsabilidade gerencial.

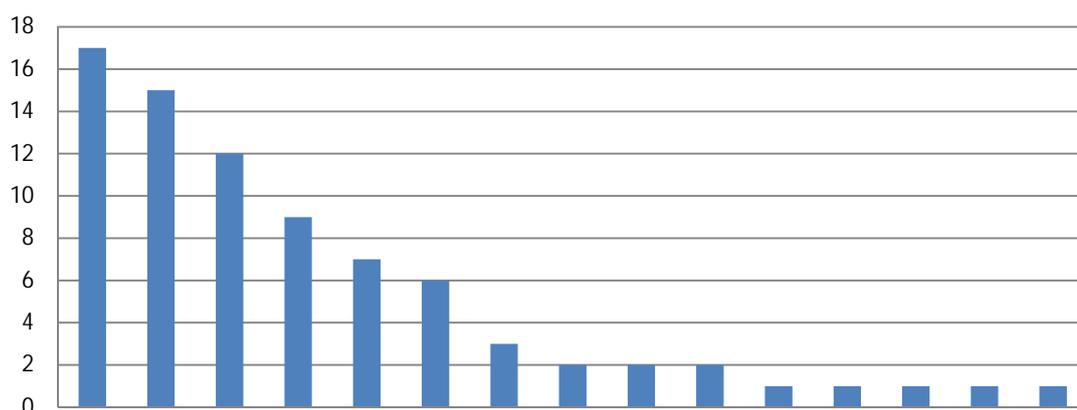


GRÁFICO 7: CARGO DOS PARTICIPANTES

### 3.4 Identificação da importância das habilidades gerenciais

Procurou-se identificar o conhecimento e a importância que cada pesquisado percebe que tem em relação às habilidades gerenciais citadas por Gramigna (2002), tanto na vida real e no gerenciamento nas organizações, como no gerenciamento e aplicação nos jogos de empresas. Essas duas questões foram compostas a partir do levantamento bibliográfico feito nos primeiros capítulos dessa dissertação (Mintzberg, 1973 e 1990; Katz, 1973; Mañas, 2001, Gramigna, 2002 e o Conselho Nacional de Educação) (Brasil 2005), os quais deram suporte para a seleção dos itens do questionário.

#### 3.4.1 Fatores necessários ao gerenciamento de uma organização na visão do aluno

A primeira pergunta foi verificar junto aos pesquisados quais fatores consideram mais necessários para o gerenciamento de uma organização (tabela 1).

Cada pesquisado atribuiu uma nota de um a dez aos itens indicados. Todos os itens deveriam ser pontuados. O objetivo foi avaliar o grau de importância dos itens segundo sua percepção (quadro 9 e gráfico 8). Os resultados colocados no gráfico 4 foi mensurado a partir da média ponderada de todos os itens. Definida essa média, também se procurou definir o valor médio de todos os itens e o valor encontrado foi (6,6) pontos.

Dentre os diversos fatores necessários ao gerenciamento de uma organização, qual você considera mais importante? Classifique de 1 a 10 (sendo 1 o mais importante), a importância de todos os itens abaixo:

Fatores	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Total	Média
criatividade	9	3	3	2	1	4	5	7	13	33	80	7,5
planejamento	11	4	3	5	1	1	3	7	10	35	80	7,2
tomada de decisão	6	7	6	4	1	3	4	6	11	32	80	7,2
capacidade empreendedora	10	8	3	1	2	3	3	7	11	32	80	7,0
liderança	5	7	6	5	4	1	7	7	17	21	80	6,9
visão sistêmica do amb. Int.	7	6	8	2	1	5	6	6	15	24	80	6,9
visão sistêmica do amb. Ext.	5	3	7	5	2	5	10	12	18	13	80	6,9
Iniciativa	12	4	3	3	4	4	2	6	20	22	80	6,8
Controle	3	4	8	5	1	9	11	10	14	15	80	6,8
negociação	5	9	10	1	2	5	5	3	10	30	80	6,8
comunicação assertiva	5	3	9	3	6	6	5	16	10	17	80	6,7
coordenação	9	10	3	1	4	5	3	7	18	20	80	6,6
dinamismo	7	8	3	6	2	8	6	10	14	16	80	6,5
relacionamento	14	3	7	3	3	4	4	6	11	25	80	6,5
trabalho em equipe	7	10	8	2	3	6	5	6	18	15	80	6,3
resiliência	11	6	7	4	5	4	3	10	9	21	80	6,3
organização	8	8	7	4	3	6	6	13	10	15	80	6,2
motivação	11	4	8	5	6	6	5	9	15	11	80	6,0
visão estratégica	14	7	2	5	6	3	5	12	13	13	80	6,0
flexibilidade	12	5	6	7	4	9	8	11	10	8	80	5,7

TABELA 1: FATORES NECESSÁRIOS AO GERENCIAMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO SEGUNDO OS ALUNOS

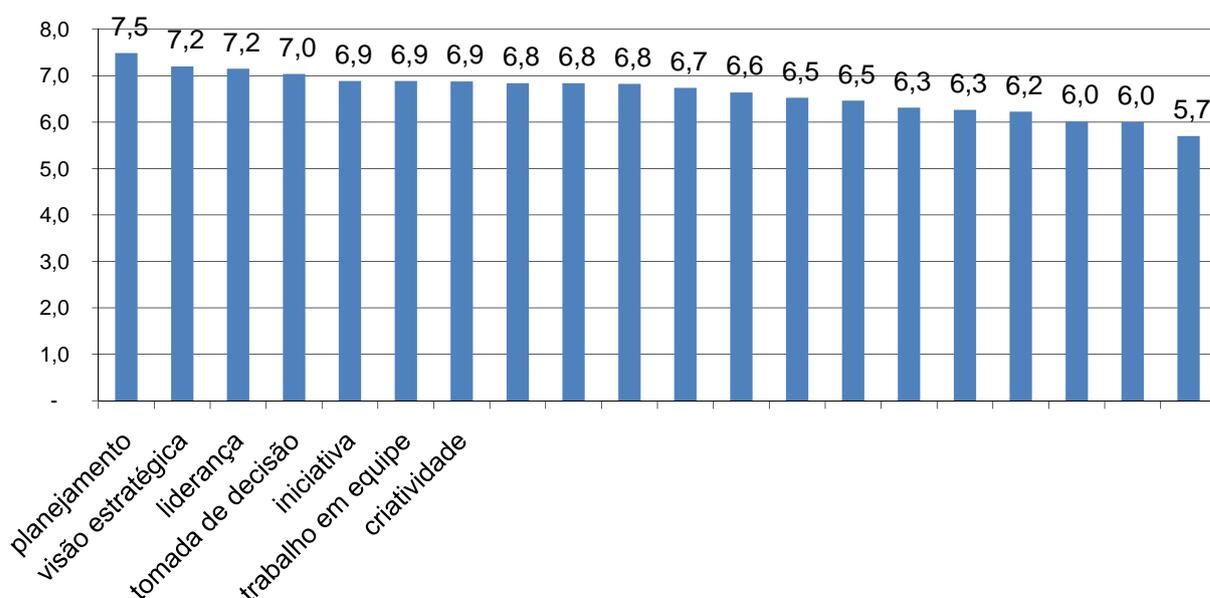


GRÁFICO 8: FATORES NECESSÁRIOS AO GERENCIAMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO SEGUNDO OS ALUNOS

Em termos de importância dos diversos fatores necessários ao gerenciamento de uma organização observou-se que planejamento, visão estratégica, liderança, tomada de decisão, iniciativa, trabalho em equipe, criatividade, relacionamento, organização, motivação, capacidade empreendedora e visão sistêmica, foram indicados com peso acima da média (6,6 pontos). Portanto, podem ser considerados os mais importantes para a gestão de uma empresa, na visão dos participantes dessa pesquisa.

### 3.4.2 Fatores necessários ao gerenciamento nos jogos de empresas na visão do aluno

O pesquisado deveria indicar, a partir dos itens já estabelecidos no item anterior, uma nota de um a dez, sendo que nesta questão teria que escolher um item para cada nota. Para conseguir tal resultado foi feita a média ponderada de todas as respostas (tabela 2 e gráfico 9). Cabe lembrar que o conceito de habilidade gerencial desenvolvida é a atividade para a qual o participante se considera mais preparado ou seguro para atuar após o término da disciplina de jogos de empresas. Definido o valor da média ponderada dos itens, também procurou definir o valor médio de todos os itens, onde o valor encontrado foi (5,1) pontos.

Qual dos itens abaixo você percebeu maior aplicação na disciplina de jogos de empresas? Indique 10 e na ordem de importância 1 sendo o mais importante.												
Fatores	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Total	Média
planejamento	3	2	4	1	4	8	4	10	9	22	67	7,5
tomada de decisão	2	5	3	5	1	7	7	7	24	11	72	7,2
visão estratégica	4	6	8	5	3	4	3	9	9	16	67	6,5
iniciativa	4	4	1	3	3	4	5	8	3	3	38	5,8
capacidade empreendedora	2	4	4	5	1	2	3	7	4	2	34	5,6
criatividade	4	1	5	3	2	3	1	2	2	5	28	5,4
liderança	5	7	1	4	1	2	7	7	3	3	40	5,4
visão sistêmica do amb. Int.	5	6	2	2	2	7	5	5	3	3	40	5,4
negociação	7	2	5	6	8	8	9	5	2	3	55	5,3
controle	3	3	4	4	4	4	5	2	5	0	34	5,2
trabalho em equipe	5	6	5	11	15	7	5	8	3	3	68	5,1
visão sistêmica do amb. Ext.	11	3	9	2	3	5	3	4	5	5	50	4,9
coordenação	3	5	2	4	6	7	6	1	1	1	36	4,9
organização	6	5	8	4	6	4	9	0	3	3	48	4,8
dinamismo	1	4	5	2	8	1	2	3	1	0	27	4,6
motivação	0	5	4	1	3	2	3	0	0	0	18	4,1
relacionamento	4	3	3	8	3	2	2	1	1	0	27	4,0
resiliência	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3	4,0
comunicação assertiva	2	1	2	3	1	2	1	0	0	0	12	3,8
flexibilidade	9	8	4	6	5	1	0	1	2	0	36	3,3

TABELA 2: FATORES NECESSÁRIOS AO GERENCIAMENTO NOS JOGOS DE EMPRESAS SEGUNDO OS ALUNOS

Já em termos da percepção desses mesmos fatores aplicados na disciplina de jogos de empresas, os pesquisados indicaram que: planejamento, tomada de decisão, visão estratégica, iniciativa, capacidade empreendedora, criatividade, liderança, visão sistêmica do ambiente interno, negociação, controle e trabalho em equipe são os itens mais aplicados. Esses itens foram pontuados acima da média, com 5,1, pontos.

O planejamento foi citado por 67 (8,4%) pesquisados sendo que, desses sujeitos, 22 (31,9%) responderam dando maior peso, o que representa na média ponderada o maior valor das respostas; em segundo lugar está a habilidade gerencial de tomar decisões que foi citada por um número maior de pessoas 72 (9%), porém apenas 11 (15,3%) destes sujeitos deram maior peso a este fator, o que o colocou em segundo lugar na média ponderada (quadro 10). Essas duas primeiras alternativas corroboram com as palavras de Goldschmidt (1977) quando ele afirma que o importante em um jogos de empresas não é o resultado final, mas o ensino da técnica de planejamento e de tomada de decisões.

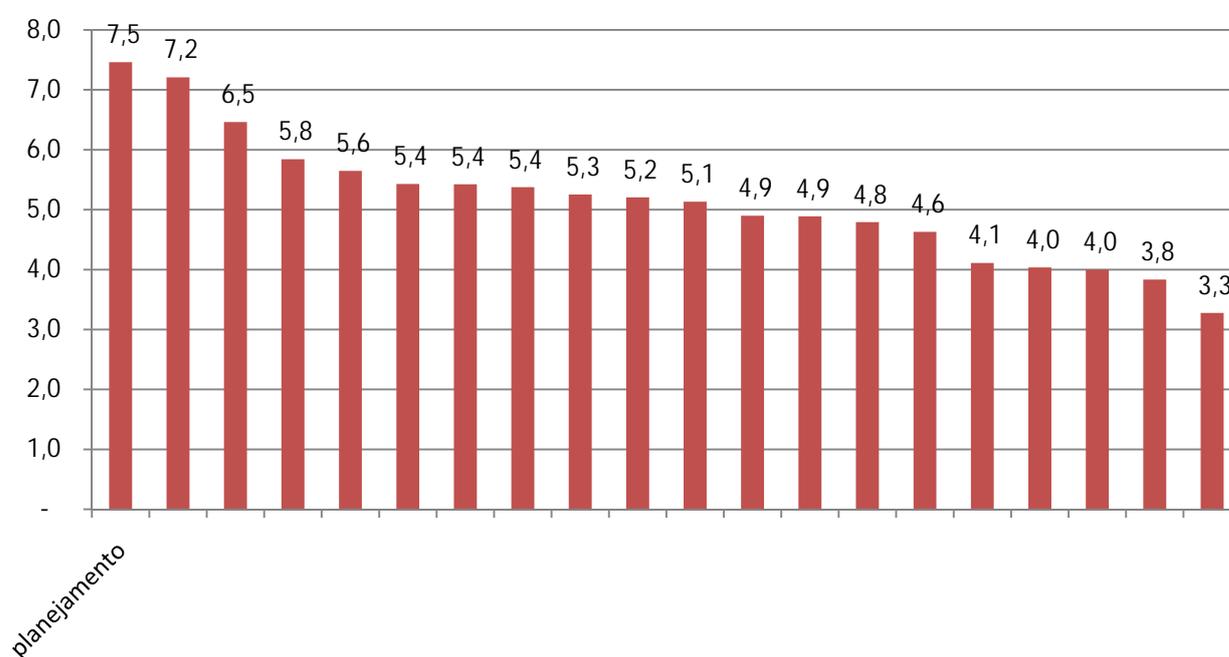


GRÁFICO 9: FATORES NECESSÁRIOS AO GERENCIAMENTO NOS JOGOS DE EMPRESAS SEGUNDO OS ALUNOS

A habilidade gerencial visão estratégica foi citada por 67 (8,4%) participantes, a mesma que o primeiro colocado, porém um número menor de sujeitos respondeu como maior peso, ou seja, 16 ou (23,9%) respostas. O desenvolvimento dessa habilidade gerencial, conforme Ansoff e McDonnell (1993), Porter (1989), Hamel e Prahalad (1995) Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) enfatiza a visão do ambiente externo como consequência da exigência de integração de conhecimentos internos e boa adequação ao mercado com mecanismos de competitividade e visão concorrencial. Além disso, demonstra que os jogos de empresas cumprem com seus objetivos acadêmicos, visto que proporcionar o conhecimento da natureza sistêmica dos negócios é o primeiro ponto forte dos jogos de empresas (BUSHELL, 2001).

As habilidades relacionadas a iniciativa (5,8), capacidade empreendedora (5,6), criatividade (5,4), liderança (5,4), visão sistêmica (5,4), negociação (5,3), trabalho em equipe (5,1), também pontuam com boa aplicação na disciplina (tabela 2).

### **3.4.3 Habilidades gerenciais empresas x jogos de empresas**

A análise das habilidades gerenciais desenvolvidas em jogos de empresas em relação aos fatores considerados necessários ao gerenciamento organizacional, apresentadas no gráfico 10, demonstra que, embora existam variações entre as importâncias dos itens na relação das habilidades gerenciais nas empresas, nos jogos de empresas também existe essa mesma importância, porém, em alguns itens, sem tanta percepção do participante. Mas, o que é mais valioso nessa comparação é a verificação de que os itens mais relevantes, na percepção do aluno, são visto, de forma aproximada, tanto na importância da habilidade na empresa, como na prática do treinando nos jogos de empresas.

Dos quatro pontos mais relevantes, no gráfico 10, verifica-se que o planejamento tem idêntica importância tanto na empresa como no jogo. A visão estratégica e tomada de decisão tem índices muito próximos. O fator liderança fica um pouco distante ao ser analisado entre a importância na empresa e no jogo, pois, neste, os participantes estão preparados para pensar em conjunto ou tomar as decisões em consenso, de forma que tenham o mesmo poder. Mas fica claro que essa prática foi observada num jogo praticado em uma única instituição de ensino. Possivelmente, se não fosse imposto, esses resultados seriam diferentes.

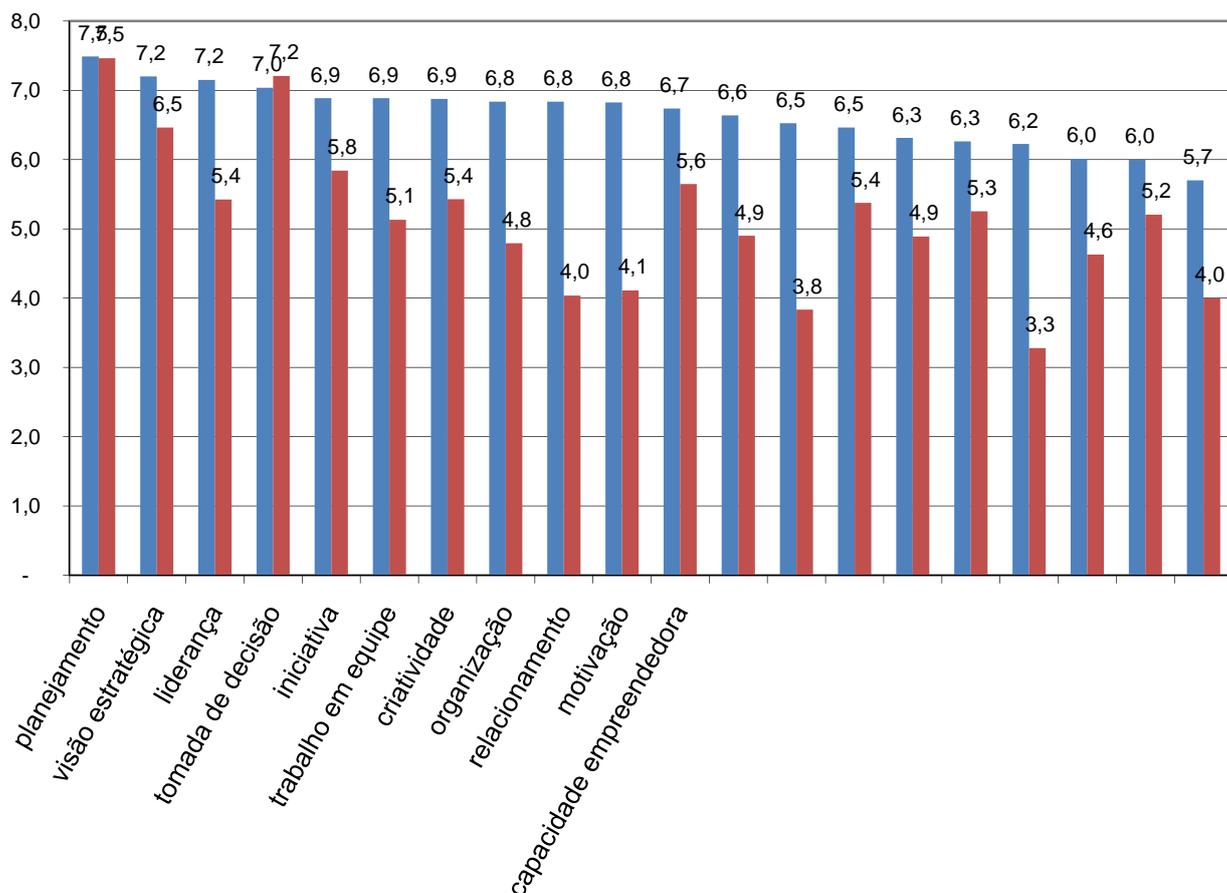


GRÁFICO 10: HABILIDADES GERENCIAIS NAS EMPRESAS X NOS JOGOS DE EMPRESAS

### 3.5 Os jogos de empresas e seus benefícios

Nessa parte a pesquisa também houve a preocupação em relacionar a disciplina de jogos de empresas com as funções gerenciais e também com as disciplinas do curso de Pós-Graduação da FAAP. Outro ponto importante que esta pesquisa procura saber foi qual o grau de realismo para as habilidades gerenciais e quais são os benefícios que o pesquisado percebeu nos jogos de empresas.

#### 3.5.1 As funções gerenciais

Esta questão se fundamenta na teoria das quatro funções gerenciais básicas, a partir de Fayol (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2002), e teve prosseguimento com Longenecker (1981), Carrol e Gillen (1987), Mintzberg (1991), Stoner e Freeman (1992). Isso

permitiu verificar quais foram as funções gerenciais mais evidenciadas nos jogos de empresas, como pode ser analisado na tabela 3 e no gráfico 11.

	No jogo de empresa qual das funções gerenciais ficou mais evidenciada durante o exercício, enumere de 1 a 4 sendo 1 a mais exercitada.				
Funções	1	2	3	4	Total
Planejar	69	6	3	2	80
Organizar	5	27	34	14	80
Controlar	4	30	20	26	80
Liderar	2	17	23	38	80

TABELA 3: FUNÇÕES GERENCIAIS APLICADAS NOS JOGOS DE EMPRESAS

### Funções gerenciais

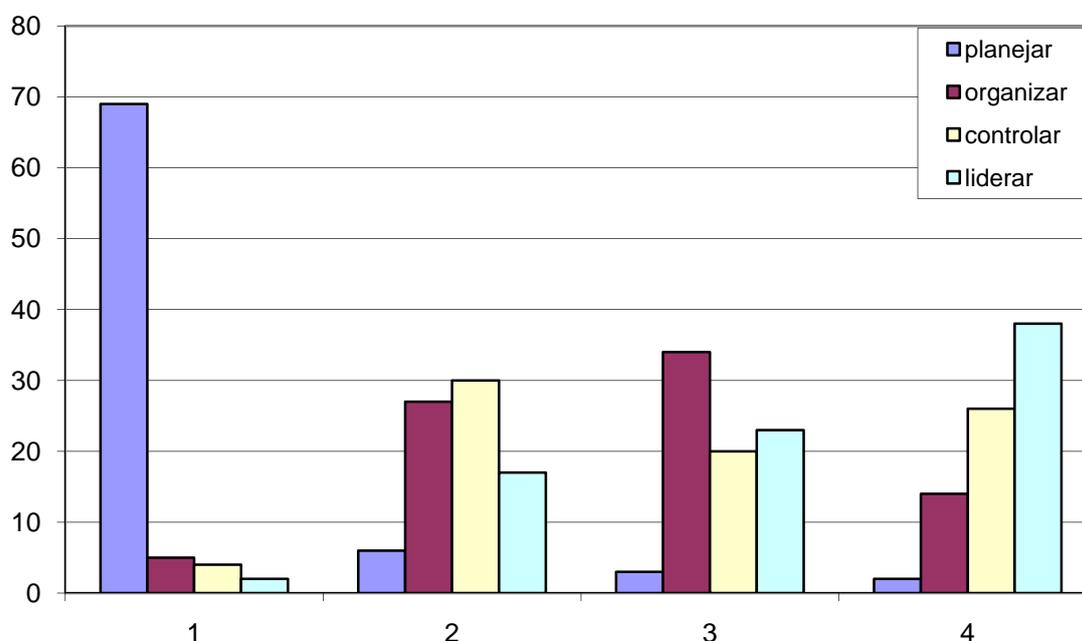


GRÁFICO 11: FUNÇÕES GERENCIAIS APLICADAS NO JOGOS DE EMPRESAS

Na análise do gráfico 11 percebe-se que a grande maioria dos pesquisados percebe o planejamento como a função gerencial mais exercitada no jogo, onde dos 80 pesquisados, (69 %) responderam planejamento como a função gerencial mais aplicada nos jogos de empresas.

Porém, para elucidar esse assunto, uma média ponderada nas respostas. O gráfico 12 demonstra essa diferença de forma mais clara.

Nessa análise, além do que já foi exposto, fica claro que as outras funções gerenciais também são praticadas, porém são indicadas com pontuações abaixo do planejamento. Quanto

à organização, nesse jogo a empresa já vem formada e o exercício relacionado a controle é trabalhado mais para fins de manutenção e análise. O fator menos evidenciado no jogo foi habilidade de liderar o exercício, que é feito por meio de decisões em grupo.

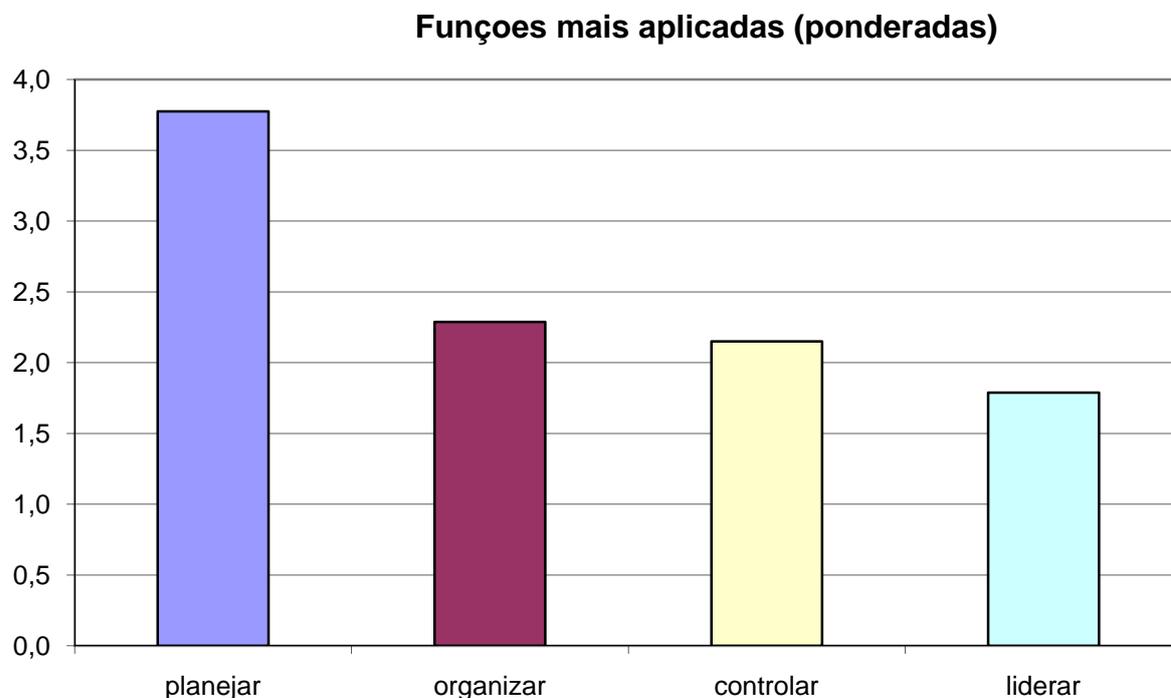


GRÁFICO 12: FUNÇÕES GERENCIAIS EM RELAÇÃO À APLICAÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESAS (POR MÉDIA PONDERADA)

### 3.5.2 As disciplinas mais destacadas nos jogos de empresas

Outra análise que essa pesquisa permite identificar é a relação da disciplina de jogos de empresas com as demais disciplinas ministradas no curso de Pós-graduação na FAAP (tabela 4, gráfico 13).

Dentro das disciplinas ministradas no curso, quais foram mais aplicadas no jogo? Indique 5 disciplinas.		
Disciplinas	Nº de sujeitos	Representa %
Planejamento	75	93,8%
Finanças	70	87,5%
Marketing	65	81,3%
RH	51	63,8%
Logística	41	51,3%
Compras	40	50,0%
Projetos	36	45,0%
Produção	22	27,5%

TABELA 4: DISCIPLINAS MAIS DESTACADAS NOS JOGOS DE EMPRESAS

Das 80 pessoas pesquisadas, 75 (93,8%) respostas identificaram o planejamento como à disciplina que mais se aplica ao jogo; em segundo lugar vem finanças com 70 (87,5%) respostas; marketing com 65 (81,3%) e recursos humanos com 51 (63,8%) das indicações. Na seqüência vem logística com 41 (51,3%) pessoas e compras com 40 (50%). Projetos foi indicado por apenas 36 pessoas (45%) e produção com 22 pessoas (27,5%).

Observa-se que os dados indicados anteriormente estão diretamente relacionados ao objetivo da disciplina, principalmente nos quatro itens com maior incidência, pois o jogo dá maior ênfase nesses aspectos das quatro áreas básicas de uma empresa. Isso possivelmente ocorre porque o *software* utilizado é genérico e simplificado.

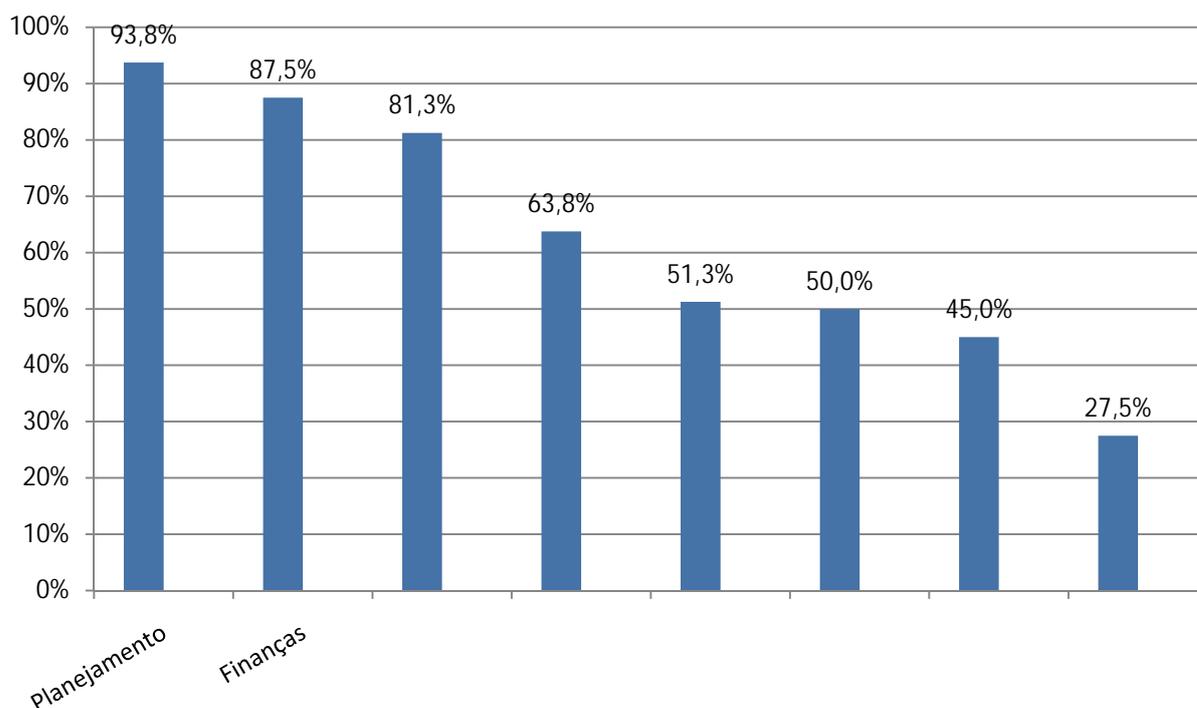


GRÁFICO 13: AS DISCIPLINAS MAIS DESTACADAS NOS JOGOS DE EMPRESAS

### 3.5.3 Grau de realismo

Nessa pesquisa também se preocupou em levantar o grau de realismo dos jogos de empresas. Os fatores foram retirados da pesquisa feita por Johnsson (2006) que levantou com 910 pesquisados os principais fatores de realismo no *software* são eles: tomar decisões análise de resultados, estratégia, análise concorrência, planejamento, análise mercado, administração de finanças, definição de preço de venda, trabalho em equipe, administração de logística,

pressão, visão sistêmica, administração marketing, elaboração e projeção de vendas, administração de RH (tabela 5).

Dentre as diversas situações vivenciadas durante o Jogos de empresas, quais você considera as mais realista? Indique 5		
Disciplinas	Nº de sujeitos	Representa %
Tomar decisões	52	0,65
Análise resultados	46	57,5%
Estratégia	43	53,8%
Análise concorrência	43	53,8%
Planejamento	41	51,3%
Análise mercado	36	45,0%
Administração finanças	25	31,3%
Def. preço de venda	21	26,3%
Trabalho em equipe	21	26,3%
Administração logística	20	0,25
Pressão	16	20,0%
Visão sistêmica	12	15,0%
Administração MKT	11	13,8%
Projeção de vendas	8	10,0%
Administração RH	6	7,5%

TABELA 5: GRAU DE REALISMO DAS ATIVIDADES NOS JOGOS DE EMPRESAS

Vale ressaltar que, embora na literatura verificou-se as análises das pesquisas realizadas com outro software, a utilização dessa referência se justifica por causa da similaridade entre a aplicação feita por Johnsson e a que é utilizada na FAAP.

Segundo Johnsson (2006, p. 131) “a apuração dos fatores considerados realistas possibilita identificar fatos e atividades que apresentam maior similaridade com as situações vivenciadas no cotidiano profissional, perante as quais os alunos tendem a demonstrar, em sala de aula, comportamentos mais naturais”.

O apontamento do grau de realismo das situações de aprendizagem vivenciadas e das situações de aprendizagem consideradas mais realistas é importante, haja vista que a premissa considerada para um melhor aproveitamento do processo de aprendizagem na prática é a de que, quanto maior o nível de realismo presente na aplicação de jogos de empresas, maior a possibilidade do aprendizado obtido. Em outras palavras, uma maior percepção de realidade por parte dos participantes poderá contribuir, positivamente, para a percepção de utilidade real e imediata das habilidades gerenciais desenvolvidas e para que o comportamento dos participantes tenha maior semelhança com o comportamento dessas pessoas no dia-a-dia.

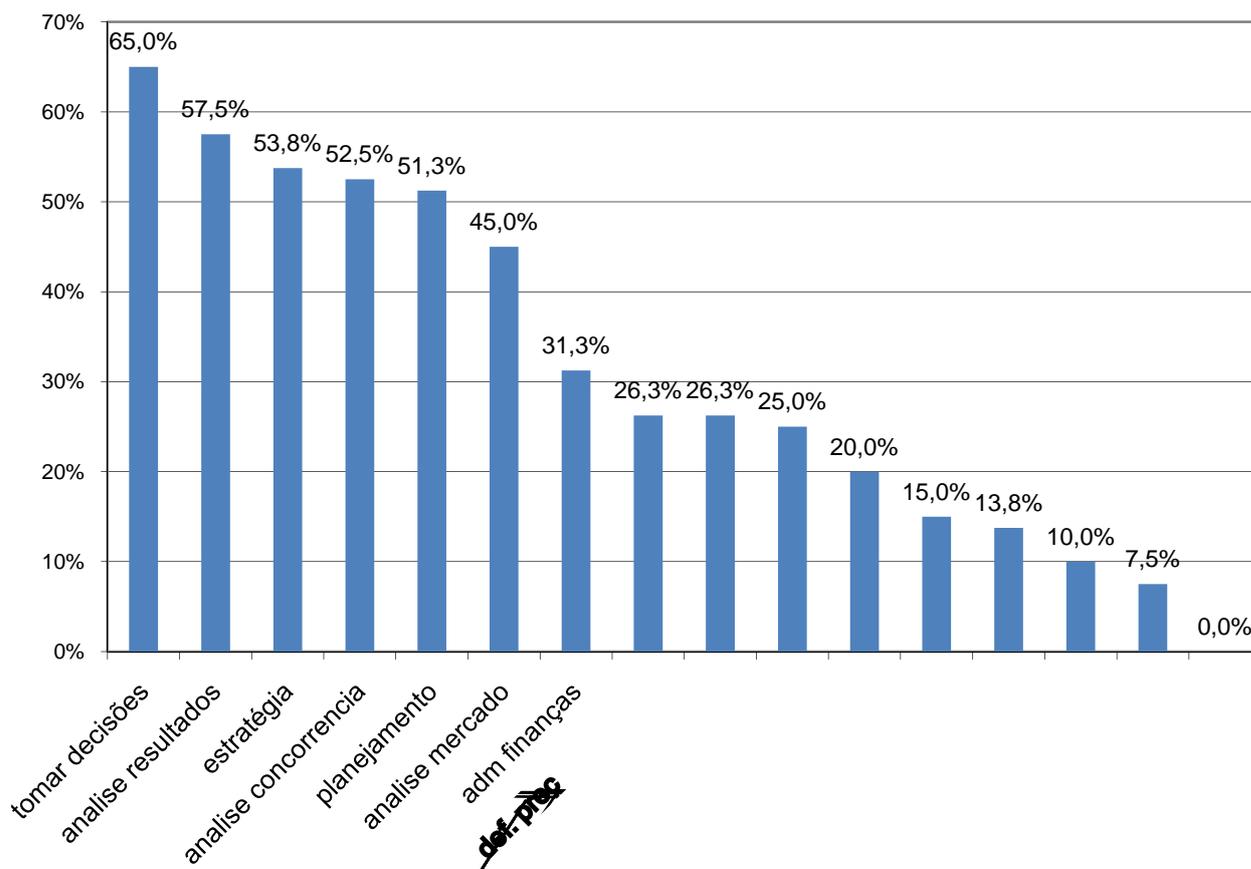


GRÁFICO 14: GRAU DE REALISMO DAS ATIVIDADES NOS JOGOS DE EMPRESAS

Em termos gerais, os fatores, atividades ou situações de aprendizagem consideradas realistas foram: o processo de tomada de decisão, a análise de resultados, a estratégia e a análise da concorrência, os exercícios de planejamento e a análise do mercado. As primeiras opções da ordem exposta na tabela 5 representam mais de 50% de concordância nas respostas citadas.

Já na pesquisa de Johnsson (2006), os fatores considerados realistas foram nessa ordem: o comportamento do mercado, tomada de decisões, análise de mercado, concorrência, visão sistêmica e a importância do planejamento. Esse grupo representou nessa pesquisa, 74% das respostas citadas.

### 3.5.4 A percepção dos benefícios dos jogos de empresas

E, por fim, o pesquisado respondeu, enumerando de um a doze, de acordo com sua percepção e conforme o grau de importância, quais são os benefícios dos jogos de empresas. Essa questão levou em conta o referencial bibliográfico proposto por Kibbee, Craft e Nanus

(1961), Tanabe (1977) Cornélio Filho (1998), Marques (1998); Schafranski (1998) e Ferreira (2000), Audlinger (1958), Martinelli (1987) e Mendes (1997). Os benefícios dos jogos de empresas foram relacionados a partir de doze itens, que são: processo de decisão, aprendizado estratégico, visão de mercado, desenvolvimento das capacidades gerenciais, compreensão do Sistema/Empresa, competitivo entusiasmo e interesse, *feedback*, aprendizado através dos erros, flexibilidade, intercâmbio entre os participantes, relacionamento com o ambiente externo, tempo virtual, (tabela 6).

Enumere de 1 a 12(sendo 1 o maior grau) na sua percepção, em grau de importância os benefícios dos jogos de empresas. Leia todas antes de responder.														
Benefícios	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Total	Pesos
Desenvolvimento das capacidades gerenciais dos participantes;	6	2	2	2	6	3	6	13	8	10	6	16	80	8,1
Aprendizado estratégico, sua aplicação permite o desenvolvimento de simulações e desenhos de políticas e de estratégias viáveis frente a fatores controláveis e incontroláveis;	1	3	2	3	7	7	6	2	10	12	13	14	80	8,5
Compreensão do Sistema/Empresa;	4	3	3	9	5	11	8	9	5	12	4	7	80	7,1
Visão Orgânica (Flexibilidade);	10	6	11	11	5	6	6	5	6	5	8	1	80	5,6
Visão de mercado simulado;	2	2	3	1	3	7	7	13	15	9	13	5	80	8,2
Processo de decisão;	0	2	1	4	2	9	7	9	8	12	14	12	80	8,7
Intercâmbio de experiência entre os participantes (entre o ambiente interno; autoridade, responsabilidade, valores);	11	15	14	7	7	6	6	2	6	2	3	1	80	4,5
Interativo, relacionamento intergrupar (entre o ambiente externo);	12	12	13	7	13	10	3	5	1	3	1	0	80	4,2
<i>Feedback</i> (resultado do processamento, relatórios). Este possibilita a análise, discussão e entendimento das conseqüências derivadas das escolhas frente a uma determinada realidade competitiva;	3	7	7	9	11	3	8	6	9	3	6	8	80	6,6
Competitivo entusiasmo e interesse, (despertado pelo clima de competição e pela semelhança com as práticas de gestão de uma empresa);	5	5	7	8	9	7	8	7	3	6	7	8	80	6,6
Tempo virtual, em curto espaço de tempo, (vários anos de vivência empresarial);	17	16	11	9	6	2	4	4	3	2	3	3	80	4,2
Permite o aprendizado através dos erros.	8	7	6	10	6	9	11	5	6	4	2	6	80	5,9
<b>Pesos</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		

TABELA 6: GRAU DE REALISMO DAS ATIVIDADES NOS JOGOS DE EMPRESAS

Para poder expor esse resultado de forma mais clara, foi feita a média ponderada dos itens. Observou-se que o processo de tomada de decisão foi o maior benefício com o qual os jogos de empresas contribuem, pois receberam 8,73 pontos. Na sequência foi atribuído ao aprendizado estratégico 8,51 pontos. A visão de mercado recebeu 8,21 pontos e o aprendizado estratégico 8,10 pontos.

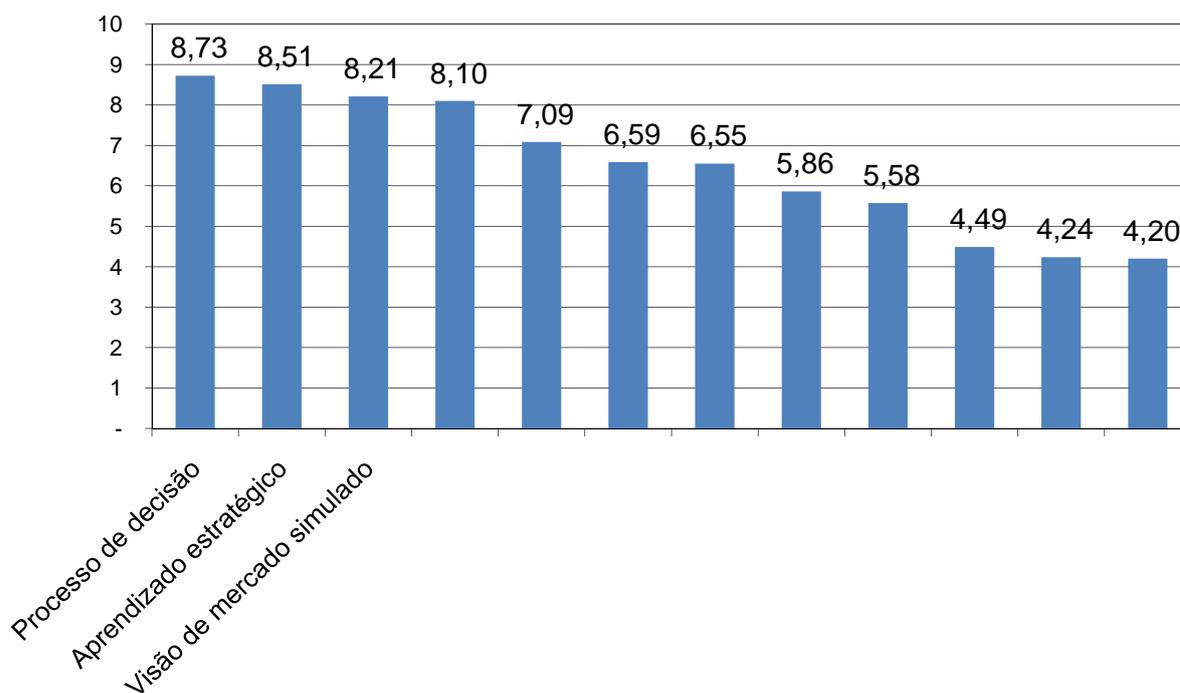


GRÁFICO 15: BENEFÍCIOS DOS JOGOS DE EMPRESAS

Portanto observa-se que a aplicação dos jogos de empresas permite o desenvolvimento de simulações e desenhos de políticas e de estratégias viáveis frente a fatores controláveis e incontroláveis. Depois vem a compreensão do Sistema/Empresa, a competitividade, o entusiasmo e o interesse, (despertado pelo clima de competição e pela semelhança com as práticas de gestão de uma empresa), o *feedback* (resultado do processamento, relatórios) que possibilita a análise, a discussão e o entendimento das conseqüências derivadas das escolhas frente a uma determinada realidade competitiva; o aprendizado através dos erros, a visão orgânica (flexibilidade), o intercâmbio de experiência entre os participantes (entre o ambiente interno; autoridade, responsabilidade, valores), o relacionamento (entre o ambiente externo) e o tempo virtual, em curto espaço de tempo, (vários anos de vivência empresarial), (gráfico 15).

## Considerações finais

Uma vez analisado o conjunto de informações decorrentes da aplicação e análise da pesquisa no capítulo anterior, cabe apresentar os fatos mais relevantes quanto aos resultados apurados e as possíveis contribuições acadêmicas.

O objetivo dessa dissertação é analisar, sob a ótica dos participantes da pesquisa, quais são os benefícios da disciplina de jogos de empresas na a prática da gestão empresarial, num curso de Pós-Graduação *Lato-Sensu* em Administração de Empresas.

No desenvolvimento do estudo foram observados os pontos a seguir:

Ao identificar as características pessoais e profissionais dos participantes, que é o primeiro objetivo proposto para fins dessa dissertação, verificou-se que os resultados obtidos, por meio do estudo de caso, demonstram que 49% dos sujeitos que participaram da pesquisa são do sexo feminino e 51% do sexo masculino. Quanto à faixa etária, a amostra trouxe uma participação expressiva de 40% de alunos na faixa de 22 a 27 anos. Desses, 54% se formaram entre 1999 e 2003.

Foi levantada também a formação dos sujeitos e verificou-se que 29% são formados em engenharia; 15% em turismo; 13% em administração; 6% em ciências da computação; 5% em arquitetura e 4% em publicidade e propaganda, perfazendo um total de 71%. Os outros tipos de formação representam o resultado de 29% e todos eles têm menos do que 2

No segundo objetivo específico se propôs identificar, segundo a percepção dos participantes, quais são as habilidades mais importantes para o gerenciamento de uma organização. Observou-se que, das vinte opções classificadas de 0 a 10, envolvendo assuntos como: planejamento, visão estratégica, liderança, tomada de decisão, iniciativa, trabalho em equipe, criatividade, relacionamento, organização, motivação, capacidade empreendedora, visão sistêmica do ambiente interno e externo, comunicação assertiva, coordenação, negociação, flexibilidade, dinamismo, controle, resiliência, se estabeleceu a média 6,6 nas respostas encontradas. As opções que mais se destacaram foram: planejamento com 7,5 e visão estratégica, liderança, e tomada de decisão com média também acima de 7,0.

Quanto ao terceiro objetivo específico: identificar as habilidades gerenciais desenvolvidas pelos participantes em jogos de empresas, novamente verifica-se que planejamento foi o item mais indicado, com média de 7,5. A tomada de decisão obteve média 7,2 e a visão estratégica 6,5.

No quarto objetivo específico: identificar a percepção de realismo das situações vivenciadas durante a aplicação de jogos de empresas, as situações ou fatores mais citados em grau de importância na percepção dos pesquisados foram: tomar decisões como o fator mais realista (65% das respostas), seguindo por análise de resultados com 57%; estratégia com 53,8%; análise de concorrência com 52,5% e planejamento com 51,3%. A importância dessa pergunta e respectiva resposta se fazem necessárias à medida que, como exposto na revisão bibliográfica (Johnsson, 2006), a simulação representa a simplificação da realidade, além de ser de vital importância para a aplicação de conceitos relativos à gestão empresarial.

No quinto objetivo específico, identificar a relação de jogos de empresas com as outras disciplinas do curso de pós-graduação verificou-se que o planejamento aparece como a disciplina mais aplicada onde: 93,8% identificaram o planejamento como a disciplina que mais se aplica ao jogo; em segundo lugar vem finanças com 87,5%; marketing com 81,3% e recursos humanos com 63,8% das pessoas.

No sexto objetivo específico: identificar os benefícios dos jogos de empresas na percepção dos sujeitos, foi identificado que os itens que mais corroboram com o sucesso dessa ferramenta é a exposição do aluno à prática provinda da teoria estudada. Os itens mais significativos por média ponderada, sendo consideradas as notas de 1 a 12, foram: o processo de decisão com 8,73 pontos, o aprendizado estratégico com 8,51 pontos, a visão de mercado

com 8,21, o desenvolvimento das capacidades gerenciais com 8,10 e a compreensão do Sistema/Empresa com 7,09.

Quanto à análise das hipóteses, observa-se que:

a) os alunos reconhecem e percebem que os jogos de empresas transmitem para o aluno a prática das visões estratégica, sistêmica e contingencial. Portanto essa hipótese foi validada.

Nas pesquisas de percepção do desenvolvimento do jogo, do realismo e também das disciplinas, os sujeitos indicaram que os jogos de empresas são qualificados para passar ao aluno o aprendizado prático, principalmente quanto à visão estratégica, de planejamento e análise. A gestão estratégica e o planejamento ou pensamento estratégico é um pré-requisito essencial para a obtenção de resultados dentro de um processo contínuo e interativo das organizações. Portanto, a gestão estratégica lida com ações de tomada de decisão entre estrutura, composição de metas e de objetivos e principalmente de cursos humanos. Esse fator é altamente percebido e praticado pelos alunos, pois o mesmo é respondido na pesquisa com índices elevados em todas as perguntas, tanto nas habilidades gerenciais com pontuação de 7,5 para planejamento e 6,5 para visão estratégica, quanto no realismo do jogo com 53,8% e, principalmente também, identificado nos benefícios percebidos, o aprendizado estratégico aparece como 2º lugar com 8,51, apenas atrás de tomada de decisão com 8,73

b) os jogos de empresas auxiliam no aprendizado e no desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais. Essa hipótese também foi válida.

Nas pesquisas em relação às competências e habilidades, principalmente no que se refere aos principais itens, a ferramenta jogos de empresas se mostrou mais uma vez eficaz. O fator humano, ou seja, a atuação dos sujeitos nas organizações influencia toda a organização com suas ações. Por isso esse gestor deverá desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que serão fatores-chave para seu sucesso profissional.

O referencial teórico apresentado no capítulo 1 (Gramigna, 2002) evidencia que os fatores-chave das habilidades para a formação de um gestor devem ser exercitadas. Por isso, na coleta de dados primeiramente se procurou avaliar o grau de importância que cada aluno atribuiu para cada fator na “vida real”. Posteriormente se procurou verificar esses mesmos fatores “no jogo”. Com base na comparação entre os fatores já citados é possível encontrar

um alto grau de relação do que é importante para o pesquisado na “vida real” ou o que ele gostaria de aprender e do que é exercitado “no jogo”. Portanto pode-se concluir, baseado na visão da aprendizagem significativa Ausubel (*apud* MOREIRA 2000), que o aluno percebe que é importante, teve a base teórica no curso e praticou em jogos de empresas, pois o aluno recebe conceitos teóricos e os revê na aplicação desses conceitos na prática.

c) os conteúdos das outras disciplinas do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Administração de Empresas são exercitados e revistos pelo aluno no exercício de jogos de empresas. Hipótese também validada.

Conforme se pôde observar no gráfico 9, os jogos de empresas são indicados como ferramenta adequada para relacionar as disciplinas básicas do curso de Pós-Graduação na *Lato Sensu* na FAAP. Nesse caso, planejamento obteve 93,8% dos pontos; finanças, 87,5%; marketing, 81,3% e recursos humanos, 63,8% pontos. Portanto essa ferramenta se faz necessária como um instrumento de aprendizagem por meio da qual o aluno revê e repensa os conceitos teórico transmitidos em aula e os exercita com maior ou menor grau de aprofundamento na disciplina de jogos de empresas.

d) os jogos de empresas auxiliam o aluno a gerir uma empresa - Hipótese parcialmente validada.

Mesmo que todas as respostas indicaram que a disciplina jogos de empresas reforça componentes importantes para o gerenciamento de uma empresa como: visão estratégica, tomada de decisão, liderança, trabalho em equipe, capacidade empreendedora ou até mesmo, em menor grau, a visão sistêmica e coordenação entre outros, não se pode afirmar que os jogos de empresas realmente preparam o aluno para gerir uma empresa. Ele apenas contribui para que esse aluno tenha uma boa visão de negocio e, principalmente, reforça conceitos que foram fornecidos durante todo o curso.

e) os jogos de empresas é uma ferramenta meramente lúdica e que não traz nenhuma contribuição ao aluno de Pós-Graduação *Lato-Sensu*. Hipótese rejeitada.

Os jogos de empresas não são apenas lúdicos, uma vez que podem ser destinados ao desenvolvimento do pensamento adaptativo e aumento da capacidade de antevisão por causa dos exercícios de planejamento e estratégia,

em ambientes informais. A experiência de simulações em organizações proporciona mais segurança a analistas e estrategistas em situações-limite na vida corporativa. Os jogos simulados também servem para ensinar, em tempo real, os fundamentos da competição e a sobrevivência corporativa durante eventos desfavoráveis.

Ao longo dos últimos trinta anos ocorreu um aumento expressivo da utilização das técnicas de simulação de negócios através da prática de jogos de empresa, tanto nos cursos de Administração, como nos inúmeros programas de atualização e especialização para executivos. Nesse mesmo tempo evoluíram também os sistemas pelos quais esses jogos são desenvolvidos.

Quanto ao problema proposto para esse estudo, ou seja, a verificação, na percepção do aluno, dos jogos de empresas como um método alternativo, eficaz e efetivo para um aprendizado nos cursos de Pós-Graduação *Lato-Sensu* em Administração de Empresas, é possível afirmar que, na prática da gestão empresarial, os jogos de empresas são instrumentos de validação no que diz respeito ao fornecimento de subsídios como ferramenta de ensino. Isso porque trabalha para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do aluno na medida em que gera informações altamente relevantes para o desenvolvimento do futuro administrador.

Este aperfeiçoamento é verificado quando se confronta as Diretrizes Curriculares Nacionais (BRASIL, 2005) para os cursos de Administração de Empresas com a utilização dos jogos de empresas na prática. Essas diretrizes indicam uma série ações que os cursos de Administração de Empresas devem seguir para se enquadrarem à realidade dessa área de atuação. É possível observar no desenvolvimento dessas ações uma série de componentes que também são estimulados nos jogos de empresas. Para elucidar esse assunto, serão apresentadas algumas considerações sobre esse assunto e o resultado obtido nas entrevistas dessa pesquisa.

- a) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento. Esse item é pouco relacionado com o jogos de empresas utilizado na FAAP, pois o mesmo não compõe a área de produção, embora como visto nas respostas, há uma parcela pequena de alunos que responderam ter percebido as disciplinas de produção. Isso possivelmente se deve a o fato do professor utilizar exemplos nas explicações de forma a fazer analogias entre a “vida real” nas organizações e “virtual” nos jogos de empresas.

- b) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais. Esses itens são percebidos como muito utilizados nos jogos de empresas, visto que na pesquisa foi indicado o alto grau de realismo para as análises e para a execução de planos estratégicos, bem como o grande peso que se deu ao planejamento.
- c) Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional. Esses pontos foram comprovados nas respostas uma vez que se obteve grande percepção dos alunos quanto à criatividade e iniciativa. A vontade de aprender também é incentivada embora apareça de forma implícita por causa da forma lúdica e prática da ferramenta.
- d) Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável. Essa pesquisa não questionou esse item. Porém, como se viu na teoria e também se pode observar na prática docente do autor dessa pesquisa, os jogos de empresas conseguem fazer com que os alunos pratiquem visões relacionadas com suas vivências.
- e) Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações. O desenvolvimento de projetos e idealizações de planos estratégicos também foram evidenciados tanto nas referências bibliográficas como na pesquisa. Portanto essa ferramenta favorece o desenvolvimento de tais habilidades.
- f) Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais. Esse item corrobora com toda a teoria sobre jogos de empresas e com a análise dos dados coletados, ou seja, foi possível verificar um alto grau de práticas relacionadas a assuntos estratégicos.

Como se pode notar a disciplina jogos de empresas contribui muito com o desenvolvimento do profissional da área de Administração de Empresas. Mas, cabe aqui ressaltar que a prática de jogos de empresas em instituições como a FAAP, num curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Administração de Empresas, é favorecida por ser essa a última disciplina do curso. Portanto, o aluno já recebeu e reviu todos os conceitos teóricos e exemplos práticos (Conhecimento Semântico), e também nos exercícios das diversas disciplinas, o aluno já utilizou sua experiência pessoal e profissional (Conhecimento Episódico) e utiliza dentro de uma prática simulada todas as informações do conhecimento semântico e episódico para atuar no exercício de jogos de empresas (Conhecimento de Ação).

Obviamente, não é possível garantir que os resultados obtidos levem a uma generalização de que os jogos de empresas são essenciais para a formação do administrador. Porém, há evidências de que essa ferramenta propicia o direcionamento do modo de aplicação que se dá para determinados objetivos de ensino, uma vez que mais de uma habilidade ou competência para melhor formação do profissional. O que se pode concluir nessa pesquisa portanto, é que os jogos de empresas são uma ótima ferramenta para a aplicação de modelos de gestão.

Mas, vale ressaltar a importância do professor e do conteúdo programático do curso onde, o primeiro, além de conduzir o aluno ao exercício dos diversos processos de gestão, deverá também saber selecionar os jogos de empresas de forma bem criteriosa se preocupando com um *software* que ofereça a possibilidade de conduzir o processo de ensino-aprendizagem com os objetivos esperados do curso, levando o aluno a aprender a aprender numa situação que envolve teoria recebida e prática.

Concluindo é possível dizer que os jogos de empresas é uma ferramenta poderosa para o ensino-aprendizagem, principalmente porque utiliza do meio lúdico para repassar conhecimentos e favorecer o processo de ensino-aprendizagem dos administradores.

Independentemente dos resultados alcançados, a realização dessa pesquisa proporcionou o estabelecimento de referências quanto às variáveis envolvidas, as quais poderão ser validadas ou corroboradas com um número maior de participantes ou com a participação de outras instituições.

Nota-se que essa conclusão evidencia inúmeras possibilidades para o emprego dos jogos de empresas nas instituições de ensino e também para a realização de novas pesquisas.

Essas pesquisas poderão estar relacionadas à: a) aplicação do modelo em turmas e instituições que utilizem outro jogos de empresas; b) a realização de coletas de dados relacionadas a públicos de outras instituições de ensino e outros níveis sócio-econômicos; c) possibilidade de um estudo mais aprofundado relacionando os resultados da aprendizagem dos sujeitos antes e depois da aplicação dos jogos de empresas.

## Referências

- ABT, Clark C. **Jogos Simulados: estratégia e tomada de decisão**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1974.
- ACKOFF, R., **Redesigning the Future – A Systems Approach to Societal Problems**. New York: John Wiley & Sons. 1974.
- ALMEIDA, Fernando C., **Experiências no uso de Jogos de Empresas no ensino de Administração**. 2000, Artigo apresentado no III SEMEAD, Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/ensino](http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/ensino)> Acesso em 28/09/2004.
- ANDLINGER, G. R., **Business Games – Play One!** Boston: Harvard Business Review pp.115-125, 1958.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Diretrizes curriculares para o curso de graduação em administração**: como entendê-las e aplicá-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico. Brasília: CFA, 2003.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ASAKAWA, T.; GILBERT N., **Synthesizing experiences: Lessons to be learned from Internet-mediated simulation games**. *Simulation & Gaming*. v. 26, N. 1, pp. 10-22, 2003.
- ASHKENAS, R.; SCHAFFER, R., **Managers can avoid wasting time**. Boston: Harvard Business Review, pp.98-104, 1982.
- BANKS, J; CARSON, J. II. **Discrete - Event System Simulation**. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- BAUM, J.A.C. Ecologia organizacional. In: CLEGG *et al.* **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEPPU, Clóvis I. **Simulação em forma de “jogo de empresas” aplicada ao ensino da contabilidade**, São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA/USP, Dissertação de Mestrado, 1984.

BERNARD, Ricardo R. S., **Modelo para adaptação de um jogo de empresas à realidade econômico-financeira das empresas brasileiras**. 1993. Florianópolis, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), 1993.

BERNARD, Ricardo R.; Bernard, Paul Leon S.; Bernard, Rosilane P., **Uso de Sistemas de Apoio às Decisões em Cursos de Simulação Empresarial**. 2004, Artigo apresentado no XV ENANGRAD – Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração.

BOETTINGER. **Is Management Really Art?** Boston: Harvard Business Review, pp. 89-105. 1986.

BOOCOCK, S.S. & SCHILD E. O. **Simulation Games in Learning**. Beverly Hills: Sage, 1968.

BOTERF, Guy Le, **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BRASIL, **Resolução CNE/CES n° 4, de 13 de julho de 2005**, Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)> Acesso em: 28/01/2007

BUSHELL, Tony. **Some Thoughts on the Role of the Business Game in Management Education**. 2001, Disponível em: [www.business.ltsn.ac.uk/resources/reflect/conf/2001/bushell/bushell.pdf](http://www.business.ltsn.ac.uk/resources/reflect/conf/2001/bushell/bushell.pdf)> Acesso em: 17/01/2007.

BUGELLI, Silvio. **Engolir sapos é uma questão de escolha**. São Paulo: Você S/A Disponível em: <[http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart07\\_11022003\\_4662.shl](http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart07_11022003_4662.shl)>. Acesso: em 20/01/2004.

CARLSON & MISSHAUK., **Introduction to Gaming: Management Decision Simulations**. New York: John Wiley and Sons. Inc. 1972.

CERTO Samuel, C.; PETER J. Paul, **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education, 1993.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A., **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CLEGG, Stewart R.; HARDE, Cynthia; NORD, Walter, R; et. al., **Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CORDEIRO J. V. B. de Mello e RIBEIRO R. V., **Gestão da Empresa** Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/1.pdf> >. Acesso em 14 nov. 2006.

CORNÉLIO FILHO, Plínio. **O modelo de simulação do GPCP-1: jogo do planejamento e controle da produção**. 1998. Florianópolis, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), 1998.

DONAIRE, Dom, **A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área da administração**. São Caetano do Sul: Revista IMES, pp. 9-19, mai./ago., 1997.

DONALDSON, Lex, **Teoria da Contingência Estrutural**. In: CLEGG *et al.* Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

DRUCKER, Peter. **O novo papel do líder**. São Paulo: Harvard Business Review, pp. 05-22, 1986.

DUFLO, Colas, **O jogo: de Pascal a Schiller**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

DURAND, T., **Forms of Incompetence**. Oslo: Fourth International Conference on Competence-Based Management. 1998.

ELGOOD, Chris, **Manual de jogos de treinamento**. São Paulo: Siamar, 1987.



HEIFETZ, LINSKY, Marty. **Liderança no fio da navalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002b.

HEIFETZ, R; LAURIE, Donald. **The work of Leadership**. Boston: Harvard Business Review, v. 75, n.1, pp.124-134, 1997.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira, 2003.

JOHNSSON, Marcelo Evandro, **Jogos de Empresas: Modelo Para Identificação e Análise de Percepções da Prática de Habilidades Gerenciais**. 2006. Florianópolis, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - UFSC, Tese (Doutorado), 2006.

KALLÁS, David, A Utilização de Jogos de Empresas no ensino da Administração. VI Seminários de Administração da FEA/USP (SEMEAD). **Anais VI SEMEAD**. São Paulo, FIA/USP, 2003.a.

KALLÁS, David, Balaced Scorecard: aplicações e impactos: um estudo com jogos de empresas. 2003. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA/USP, Dissertação (Mestrado), 2003.b.

KANTER, Rosabeth M., **The middle manager as innovator**. Boston: Harvard Business Review, v. 60, n.4, pp.95-105, 1982.

KANTER, Rosabeth M., **The new managerial work**. Boston: Harvard Business Review, Paperback n.90064, p.13, 1989.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L., **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

KIBBEE, Joel M., CRAFT, Clifford J., NANUS, Burt, **Management Games: a new technique for executive development**. New York: Reinhold publishing corporation, 1961.

KLEIN, Jonathan H., **The abstraction of reality for games and simulations**. London: Journal of the Operational Research Society. v.36, n.8, pp.671-678, 1985.

KNABBEN, Bernardo C. & FERRARI Rodrigo A., **A simulação estratégica como alternativa de treinamento para a tomada de decisão**. Blumenau: Revista de negócios Fundação Universidade Regional de Blumenau, v.1 n. 3, abril/junho 1996.

KNIGHTS, D. & MORGAN, G., **Strategic discourse and subjectivity: towards a critical analysis of corporate strategy in organizations**. Organization Studies, pp.251-273, 1991.

KOLIVER, Olívio. **Algumas Reflexões sobre o Ensino da Contabilidade de Custos**. Rio Grande do Sul: Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, v.23, n.79, p.20- 21, out/nov 1994.

KOPITTKE, Bruno H., **Simulação empresarial: faça o seu jogo**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XIII, Belo Horizonte: v. 1, pp.505-513. 1989.

KOPITTKE, Bruno H., **Jogos de empresas: novos desenvolvimentos**. Florianópolis: EPS-UFSC, pp.1-16, 1992.

KOTTER, John P, **What effective general managers really do**. Boston: Harvard Business Review, v. 60, n. 6, pp.156-167, 1982.

KULJIS, J.; PAUL, R. J., **Web-based discrete event simulation models: Current states and possible futures**. Simulation & Gaming. v. 26, N. 1, 39-53, 2003.

KWASNICKA, Eunice Lacava, **Teoria geral da administração: uma síntese**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LACOMBE, Francisco e HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAZZARINI, S. G., **Estudo de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa**. São Paulo: Econ. Empresa, v.2. n.4, 1995.

LEVITT, T., **O Carrossel dos administradores**. São Paulo: Harvard Business Review, pp. 37-56, 1986.

LIKERT, R., **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LONGENECKER, Justin G., **Introdução à administração: uma abordagem comportamental**. São Paulo: Atlas, 1981.

MAÑAS, A. VICO, **Administração de Sistemas de Informação**. 6. ed. São Paulo: Érika, 1999.

MAÑAS, A. VICO, **Gestão da tecnologia e inovação**. 4. ed. São Paulo: Érika, 2001.

MAÑAS, Antonio Vico; PEREZ, Leandro Reale., **Jogos de Empresa: tecnologia para ajudar alunos a pensar e agir estrategicamente**. In: XVI ENANGRAD, 16, 2005, Belo Horizonte. Anais... Rio de Janeiro: ANGRAD, pp.415-430. 2005.

MARINHO, Raul., **Administração de Empresas: do know-how para o know-why**. 2006.  
Disponível em:  
[http://www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=colunistas\\_artigo\\_corpo&idColuna=582&idColunista=2538](http://www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=colunistas_artigo_corpo&idColuna=582&idColunista=2538)>. Acesso em: 14 de nov. 2006.

MARQUES, Kelly Cristina M.,

MICHEL, Maria H., **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, M.C.S. *et al.*, **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry, **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins, 1973.

MINTZBERG, Henry, **Crafting strategy**. Harvard Business Review, jul.-ago., 1987.

MINTZBERG, Henry, **The manager's job: folklore and fact**. Boston: Harvard Business Review, v.68. n.2, p.163-176, 1990.

MINTZBERG, Henry, **Managerial work: forty years later**. In: CARLSON, S. Executive behavior. Uppsala, pp.97-119, 1991.

MINTZBERG, Henry, **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J., **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Regina F., **Jogos Dramáticos**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1979.

MOREIRA, Marco A., **Aprendizagem significativa**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

MORIN, Edgar & LE MOINGNE, J. L., **A inteligência da complexidade**. 3. ed. São Paulo: Petrópolis, 2000.

MORIN, Edgar., **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

MOTOMURA, Oscar., **Manual de Treinamento e Desenvolvimento/ABTD**. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. Coord. Gustavo G. Boog. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil , 1980.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Izabela F. G., **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

NAYLOR, Thomas H., **Computer simulation experiments with models of economic systems**. New York: John Wiley & Sons, 1971.

PAGONIS, William. **The work of the leader**. Boston: Harvard Business Review, v.70, n.6, p.118-126, 1992.

PEREZ, Leandro Reale; ARAKELIAN, S. José; YARUSSI, M. Fernando, **Apostila de Jogos de Empresas**. 1999, FAAP, São Paulo.

PEREZ, Leandro Reale, **Jogos de Empresas um apoio na evolução da Escola de Administração**. 2005, Revista Acadêmica. Disponível em: <http://br.geocities.com/revistaacademica>>. Acesso em: 16 ago. 2005.

PEREZ, Leandro Reale, Laury B., **Jogos de Empresas e o pensamento estratégico**. São Paulo: Revista UNICSUL, pp. 172 - 187, ano 10 - n 12, 2005.

PETERS, Thomas J., **Leadership: sad facts and silver linings**. Boston: Harvard Business Review, v.57, n.6, pp.164-172, 1979.

PETRAGLIA, Cristina I., **Edgar Morin: A educação e a complexidade do ser e do saber**. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

PILLUTLA, S., **Creating Internet-based games using Pearl and JavaScript**. Simulation & Gaming. v. 26, N. 1, pp. 112-130, 2003.

PORTER, M E., **What Is Strategy?** Boston: Harvard Business Review, pp. 61-78, 1986.

PORTER, M. E., **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, pp. 79-91, May/June, 1990.

RESENDE, Alex L., **Avaliação Do Ensino Da Contabilidade Utilizando Programa De Simulação Empresarial**. 2003. Brasília, Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB, UFPE e UFRN, Dissertação de Mestrado, 2003.

ROBBINS, Stephen P.; DECENSO, David A., **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUAS, Roberto., **Contribuição à Construção da Noção de Competências e ao Desenvolvimento de Projetos de Competências Gerenciais**. EA/PPGA/UFRGS, 2000.

RUAS, Roberto., **Competências Gerenciais e Aprendizagem nas Organizações: uma relação de futuro?** São Paulo: Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento, Agosto, 1999.

RUAS, Roberto., **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuições da aprendizagem organizacional**. *In*: Fleury, Maria Tereza L.; OLIVEIRA Jr., Moacir M. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SALIBY, **Simulação**. 1996, Centro de estudos em logísticas, Disponível em: [http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/po\\_simul.html](http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/po_simul.html) .Acesso em: 16 ago. 2005.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar., **Jogos de empresas Tecnologia e Aplicação**. 1989, São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA/USP, Dissertação (Mestrado), 1989.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: contribuições para a educação gerencial**. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA/USP, Tese (Doutorado), 1995.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Preferências de homens e mulheres que participaram de programas de aprendizagem com jogos de empresas**. Rio Grande do Sul: READ - Revista Eletrônica da Administração (UFRGS), v. 02, 1995.b

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação**. São Paulo: Revista de Administração, v.32, n.3, pp.13-27, julho/setembro 1997.

SCHAFRANSKI, Luiz E., **O protótipo GPCP-1: jogo do planejamento e controle da produção**. 1998. Florianópolis, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), 1998.

SENGE, Peter, **Além da quinta disciplina**. São Paulo: HSM Management, v.2, ano 4 – n. 19,

WRIGHT, P., KROLL, M.J. PARNELL J., **Administração Estratégica – Conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YUKL, G., **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

ZARIFIAN, Philippe., **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## Apêndice

Página de entrada dos participantes:

Jogos de Empresa	
Nome:	<input type="text"/>
Email:	<input type="text"/>

Página de perguntas de ordem demográficas:

Perfil dos participantes	Percepção das funções gerenciais	Quanto ao Jogo
	Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	
	Idade: <input type="text"/>	
Formação acadêmica (curso de graduação):	<input type="text"/>	
Ano de conclusão do curso de graduação:	<input type="text"/>	
Qual o setor e a atividade da empresa onde você trabalha:	<input type="text"/>	
Área de atuação profissional:	<input type="text"/>	
Qual:	<input type="text"/>	
Cargo:	<input type="text"/>	
Qual:	<input type="text"/>	
Por que escolheu o curso de Pós-Graduação Lato-Sensu em Administração de Empresas?	<input type="text"/>	
Qual:	<input type="text"/>	
<input type="button" value="Limpar"/>		

Paginas de perguntas sobre habilidades gerenciais, a primeira sobre habilidades gerenciais nas empresas e a segunda sobre as habilidades nos jogos de empresas:

Perfil dos participantes	Percepção das funções gerenciais	Quanto ao Jogo
--------------------------	----------------------------------	----------------

Quais são as competências de um bom gerente?

1- Dentre os diversos fatores necessários ao gerenciamento de uma organização, qual você considera mais importante? Classifique, de 1 a 10 (sendo 1 o mais importante), a importância de todos os itens abaixo:

Criatividade	<input type="text"/>	Iniciativa	<input type="text"/>	Dinamismo	<input type="text"/>	Organização	<input type="text"/>
Planejamento	<input type="text"/>	Controle	<input type="text"/>	Relacionament o	<input type="text"/>	Motivação	<input type="text"/>
Tomada de decisão	<input type="text"/>	Negociação	<input type="text"/>	Trabalho em equipe	<input type="text"/>	Visão estratégica	<input type="text"/>
Capacidade empreendedor	<input type="text"/>	Comunicaçã o Assertiva	<input type="text"/>	Resiliência	<input type="text"/>	Flexibilidad e	<input type="text"/>
				Visão sistêmica do ambiente externo	<input type="text"/>		

...or aplicação na disciplina de jogos de empresas? Indique  
is importante.

<input type="text"/>	Dinamismo	<input type="text"/>	Organização	<input type="text"/>
<input type="text"/>	Relacionament o	<input type="text"/>	Motivação	<input type="text"/>
<input type="text"/>				

Perfil dos participantes

Percepção das funções gerenciais

Quanto ao Jogo

1- No jogos de empresas qual das funções gerenciais ficou mais evidenciada durante o exercício, enumere de 1 a 4 sendo 1 a mais exercitada.

Planejar  Organizar  Liderar  Controlar

2- Dentro das disciplinas ministradas no curso, quais foram mais aplicadas no jogo? Indique 5 disciplinas.

Marketing  Recursos Humanos  Finanças  Compras   
Logística  Planejamento  Projetos  Produção

3- Dentre as diversas situações vivenciadas durante o Jogos de empresas, quais você considera as mais realista? Indique 5

Estratégia  Planejamento  Administração de Finanças  Administração Marketing   
Administração RH  Administração Logística  Análise de Mercado  Análise da Concorrência   
Análise de Resultados  Definir Preço de Venda  Elaborar Projeção de Vendas  Pressão   
Tomar Decisões  Trabalho em Equipe  Visão Sistêmica   
Outros

4- Enumere de 1 a 12(sendo 1 o maior grau) na sua percepção, em grau de importância os benefícios dos jogos de empresas. Leia todas antes de responder.

Desenvolvimento das capacidades gerenciais dos participantes;

Aprendizado estratégico, sua aplicação permite o desenvolvimento de simulações e desenhos de políticas e de estratégias viáveis frente a fatores controláveis e incontroláveis;

Compreensão do Sistema/Empresa;

Visão Orgânica (Flexibilidade);

Visão de mercado simulado;

Processo de decisão;

Intercâmbio de experiência entre os participantes (entre o ambiente interno; autoridade, responsabilidade, valores);

Interativo, relacionamento intergrupar (entre o ambiente externo);

Feedback (resultado do processamento, relatórios). Este possibilita a análise, discussão e entendimento das conseqüências derivadas das escolhas frente a uma determinada realidade competitiva;

Competitivo entusiasmo e interesse, (despertado pelo clima de competição e pela semelhança com as práticas de gestão de uma empresa);

Tempo virtual, em curto espaço de tempo, (vários anos de vivência empresarial);

Permite o aprendizado através dos erros.

Limpar

Finalização e Agradecimento:



Você finalizou à pesquisa. Muito obrigado por sua participação.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)