

JOGOS DE EMPRESA – UMA FERRAMENTA EFICAZ NO ENSINO/APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Elisabeth Mendes Vieira – betmv2001@yahoo.com.br

UTFPR – Av. Monteiro Lobato, s/n – Km 04

CEP 84016-210 – Ponta Grossa – PR

Prof. Dr. Rui Francisco Martins Marçal – marçal@utfpr.edu.br

Prof. Dr. Luciano Scandelari – scandelari@utfpr.edu.br

Ivonei Afonso Vieira – Ivo.nei@brturbo.com.br

Faculdade UNIÃO

Rua Tibúrcio Pedro Ferreira, 55

CEP 84010-090 - Ponta Grossa – PR

***Resumo:** Este trabalho argumenta sobre a importância do treinamento, os métodos e ferramentas utilizadas. Sugere o uso de jogos de empresa no treinamento organizacional, sendo uma ferramenta útil visando à melhoria no processo de ensino/aprendizagem, assim como facilitando a assimilação das informações transmitidas.*

***Palavras-chave:** Treinamento, Aprendizagem, Jogos de Empresa.*

1. INTRODUÇÃO

A imprevisibilidade e as incertezas vividas pelas empresas hoje mostram a importância do ser humano, pois este é capaz de criar, de inovar e de adquirir conhecimento. O conhecimento é a porta para desenvolver a competitividade entre empresas, demonstrando assim a relevância de investir no capital intelectual.

A concorrência acirrada fez com que as grandes organizações passassem a desenvolver o comprometimento e a capacidade de aprender, criando condições de aprendizagem contínua, orientado para o futuro e visando resultados positivos para a organização, como também desenvolvendo o ser humano.

Segundo Lacombe (2005), alguns fatores são importantes: o surgimento de novas funções e o desaparecimento de outras, evoluindo o conhecimento humano obrigando a atualização e o aprendizado contínuo, tal como aconteceu com a introdução dos microcomputadores fazendo que a maioria dos profissionais aprendesse a usar esta máquina. A tecnologia da informação sendo um conjunto de atividades e soluções providas por recursos de computação possibilitaram às organizações mudanças no processo produtivo, dando tanto para a organização como aos seus clientes alternativas e possibilidades diferentes de se desenvolverem.

Portanto, faz-se necessário desenvolver novas habilidades e competências, sejam técnicas ou comportamentais, através de treinamentos constantes aos colaboradores, tornando-os aptos para melhor desenvolver suas funções, atender seus clientes e se diferenciar dos concorrentes. O treinamento é eficaz para novos colaboradores e mantém atualizados os antigos colocando sempre mão de obra qualificada e preparada para enfrentar os desafios.

O objetivo deste trabalho é apresentar a possibilidade de treinar funcionários transmitindo informações através do método jogos de empresa, que possibilita a aplicação prática visando um aprendizado mais interativo e dinâmico.

2. APRENDIZAGEM E TREINAMENTO ORGANIZACIONAL

É comum encontrar na literatura especializada, diversos conceitos sobre atividade de treinamento, havendo uma confusão muito grande a partir da terminologia da mesma. Segundo Chiavenato (1985), a palavra treinamento possui muitos significados e que cada autor a conceitua da maneira que lhe é mais próprio. Neste estudo, o treinamento será focado sob o ponto de vista educativo.

Educação pode ser definida como toda influência que um indivíduo recebe do seu ambiente social durante a sua existência, para adaptar-se às normas e valores da organização em que vive. De acordo com Carvalho (1988, p.4), "torna-se praticamente impossível separar o processo de treinamento da reconstrução da experiência individual. Isso porque a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas".

No presente estudo, o enfoque da atividade de treinamento é identificada na forma de educação especializada, denominada também como educação técnica ou profissional. Segundo Chiavenato (1989, p.24) "a educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa o preparo do homem para a vida profissional, onde a educação, propriamente dita, compreende três etapas: formação profissional, desenvolvimento e treinamento".

Pode-se dizer que treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. Consiste na aplicação de um somatório de atividades técnicas provenientes da pedagogia e psicologia, objetivando à aprendizagem de novas respostas a situações específicas.

As empresas atualmente estão mais conscientes da importância do treinamento, pois só é possível elevar a produtividade e a rentabilidade aperfeiçoando as habilidades relacionadas às funções.

De acordo com Carvalho (1999), um fator decisivo para a aprendizagem organizacional é o treinamento que traz mudança no comportamento do funcionário. Esse treinamento acontece através das seguintes etapas:

- Primeira etapa – aquisição do conhecimento. Nesta etapa, o funcionário recebe orientação teórica, através de cursos, seminários e outros métodos utilizando a tecnologia da informação;
- Segunda etapa – assumindo atitudes. Nesta etapa, o funcionário coloca em prática o que aprendeu;
- Terceira etapa – aquisição de habilidades. Nesta etapa, o funcionário demonstra a capacidade de aplicar os conhecimentos adquiridos no treinamento.

De acordo com Lacombe (2005), a qualidade e a consistência da administração da organização são o seu maior patrimônio, porém este patrimônio precisa ser desenvolvido. Uma maneira utilizada para desenvolver a qualidade e a consistência é o treinamento.

Uma preocupação atual é a falta de preparo educacional de alguns trabalhadores, que dificulta a compreensão das informações transmitidas através do treinamento, trazendo várias conseqüências, como queda na produção, desempenho inadequado no cargo, sobras de insumos acima do normal, um aumento expressivo de acidentes de trabalho exigindo o desenvolvimento de habilidades imediatas.

São várias as definições caracterizando o treinamento como o processo de preparar pessoas para executarem tarefas exigidas por um posto de trabalho, ou seja, educar para o trabalho. Todavia, o conceito de Treinamento tem passado por uma profunda mudança, que vai além da capacitação profissional do indivíduo, mas também, preocupando-se com princípios morais e comportamentais que possam ser utilizados em um conjunto mais amplo de situações.

Em consequência desta evolução, alguns autores concordam que os termos treinamento e desenvolvimento não podem ser dissociados. Conforme a visão de DONADIO [1996], este coloca os dois processos sob a sigla T&D (Treinamento e Desenvolvimento). Entende-se que para instruir um indivíduo a exercer operações técnicas e mecânicas da sua tarefa de trabalho, deve-se ir mais além, aumentando a possibilidade de melhoria da sua performance profissional e crescimento individual através de experiências organizadas de aprendizagem, em um período de tempo. Considera-se que ambos os conceitos propõem suprir a empresa com as competências de que ela necessita para o seu funcionamento ao longo do tempo.

Ao planejar um treinamento deve-se observar a motivação para o aprendizado, porque o aprendizado se dá de forma satisfatória quando o colaborador tem desejo de aprender. Neste caso vai empregar esforços para que o aprendizado aconteça, assim como o treinamento deve utilizar ferramentas tecnológicas e métodos adequados para a transmissão das informações, de acordo com o grau de instrução dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2004), a tecnologia é uma aliada do treinamento, pois, além de reduzir os custos operacionais, oferece alguns recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais tais como:

- Recursos audiovisuais como ótimas ferramentas de comunicação;
- A teleconferência como uma ferramenta adequada quando se quer diminuir o custo do treinamento, pois permite a participação de várias pessoas em um evento estando estas em localidades diferentes;
- A comunicação eletrônica permite a comunicação interativa entre pessoas fisicamente distantes;
- O Correio de voz permite a comunicação através de mensagens eletrônicas através de computadores;
- Intranets que são as redes internas de comunicação;
- Treinamento à distância também denominado e-learning ou treinamento virtual, que é feito através da internet.

A organização que deixa de investir em treinamentos, está correndo um sério risco, de ser eliminada pela concorrência.

O psicólogo norte americano R.E.Mayer apud Carvalho (1999) esclarece que “aprendizagem é a mudança relativamente permanente no conhecimento ou no comportamento de uma pessoa, por causa da experiência”, assim sendo a aprendizagem acontece quando há mudança de comportamento através do conhecimento adquirido.

Freire (1997) fala sobre aprendizagem no conceito “bancário” de educação, onde o educador é o sujeito do processo de aprendizagem. Neste caso, o aprendiz é conduzido a memorizar os conteúdos. Segundo Freire (1997), a aprendizagem baseada no conceito “bancário” oferece aos aprendizes os conteúdos, a necessidade de memorizá-los, e arquivá-los. Para Freire, isto não é aprendizagem, pois não permite a criatividade e nem mudanças e, portanto não há saber. Ainda, a aprendizagem deve ser construída pelo aprendiz, pois desta forma se constroem novas habilidades, novas competências e atitudes significativas.

Neste contexto, as ferramentas e métodos apresentados deixam em muitos casos, lacunas na aprendizagem, pois o treinando participa de forma passiva do processo, demonstrando assim falhas na assimilação.

O método jogos de empresa pode ser um aliado no processo de treinamento. Através da tecnologia de informação é possível criar um jogo tornando o ambiente de aprendizagem mais interativo, dinâmico, agradável e motivador fazendo com que o treinando participe de forma ativa do processo de aprendizagem.

2.1 Breve Histórico dos Jogos De Empresa

O jogo faz parte da vida humana desde a origem do homem. Vicente (2001), diz que é possível que o primeiro jogo tenha sido criado pelos Sumérios em 4000 a.C. De acordo com Koller (1969), o jogo do xadrez beira os 3000 anos a.C. e é o primeiro representante dos chamados jogos de guerra. Os jogos de guerra também foram aceitos pelos militares a partir do século XVII, onde era útil para formarem oficiais e planejar manobras, pois, através deles era possível vivenciar a realidade dos acontecimentos.

Kanaane e Ortigoso (2001) contam em seu livro que, a utilização de jogos e simulações como instrumento de aprendizagem, teve avanço nos Estados Unidos na década de 50, com o objetivo de treinar executivos da área financeira. A utilização do método se expandiu para outras áreas em detrimento aos resultados positivos atingidos naquela época.

Segundo Gramigna (1993), no Brasil o jogo como instrumento de aprendizagem ganhou destaque a partir da década de 80, porém há muito tempo estuda-se o seu valor educativo, buscando verificar a eficácia do jogo na aprendizagem.

2.2 Tecnologia da Informação no Ensino-Aprendizagem

Com a rapidez que se processam as mudanças no mundo, decorrentes da era da informação, não é mais possível que o ensino continue restrito aos métodos tradicionais apoiados somente no aprendizado teórico dissociados da prática das organizações, uma vez que, dentro de um ambiente de alta competitividade e mudanças rápidas não daria vazão às necessidades das organizações (RODRIGUES e FERRANTE, 2004).

A tecnologia da informação na organização vem facilitar o ensino-aprendizagem, desenvolvendo competências para atuar com criatividade num ambiente de transformação, preparando os indivíduos para um mundo virtual, possibilitando o autodesenvolvimento.

Langlois (1996) afirma que as tecnologias da informação e da comunicação estão sendo cada vez mais utilizadas na educação, possibilitando aulas mais interativas e motivadoras. O uso dessas tecnologias dá condição de criar caminhos alternativos ligando o aprendiz ao conhecimento, favorecendo o desenvolvimento de novos métodos e práticas no processo de ensino/aprendizagem.

2.3 Aprendizagem através de Jogos De Empresa

Os jogos estão sendo cada vez mais utilizados nas organizações e no ambiente educacional, pois através dos jogos é possível aplicar os conceitos teóricos e vivenciar as questões práticas visando uma aprendizagem profunda.

De acordo com Gramigna (1993), o jogo é uma atividade natural, realizada por duas ou mais pessoas, possui regras que decide quem o vencerá.

Os jogos são instrumentos de grande valor na aprendizagem organizacional porque simulam o contexto real do cargo trazendo a experiência necessária para sua atuação real. Outro fator relevante é que o colaborador participa do aprendizado de forma ativa, saindo da posição passiva, ou seja, ouvindo e vendo como em aulas tradicionais.

De acordo com Proença (2003), os jogos são instrumentos pedagógicos com grande potencial integrador, sendo de grande valia para as organizações, pois o trabalho deve ser executado por equipes que trabalhem integradas e coesas.

De acordo com Gramigna, (1993) dependendo do espectro e do direcionamento que se pretende dar ao jogo, pode-se dar ênfase ao que mais se deseja aprimorar no grupo, tal como:

- Jogos de comportamento - neles é possível trabalhar habilidades comportamentais como: cooperação, relacionamento, flexibilidade, cortesia, afetividade, confiança, autoconfiança, entre outras.
- Jogos de processo – neles são trabalhadas as habilidades técnicas tais como: planejar e estabelecer metas, negociar, aplicar princípios de comunicação efetiva, liderar e coordenar grupos, administrar tempo e recursos, organizar processos de produção, estimular a criatividade e inovação, dentre outros.
- Jogos de mercado – neles os direcionamentos são para as atividades que reproduzem situação de mercado, tais como: pesquisa de mercado, concorrências, relação empresa-fornecedor, tomada de decisão de risco calculado, negociação em larga escala, estratégias de expansão do mercado, relacionamento fornecedor X consumidor, terceirização e implicações no mercado.

As grandes organizações buscam desenvolver em seus colaboradores algumas habilidades importantes para o desenvolvimento tanto humano como organizacional, tais como: autodisciplina, valores morais, espírito de equipe, sociabilidade, afetividade e bom senso. Gramigna (1993) defende que por meio do jogo é possível desenvolver todas as habilidades citadas, pois, é um método eficiente na educação.

O caráter lúdico do jogo pode ser visto de forma preconceituosa e imprópria para o ambiente empresarial, porém através do jogo é possível desenvolver habilidades necessárias para o bom andamento da empresa.

Schafranski (1998) cita algumas vantagens e limitações do uso de jogos de empresa, tais como:

Vantagens:

- Possibilidade de desenvolver um comportamento adaptativo a novas situações, em função das diversas mudanças que se apresentam durante o jogo e que dinamizam a gestão simulada;
- Exercício de comunicação no trabalho, pois o trabalho em grupo faz com que as pessoas tenham que interagir com objetividade para tomarem decisões;
- Intercâmbio de experiências entre os participantes, posto que os grupos geralmente se organizam reunindo formações acadêmicas diferentes e diferentes experiências profissionais;
- Aprendizagem por tentativas sucessivas sem incorrer nos custos reais dos erros e das descobertas de uma empresa real.

Limitações:

- Risco das pessoas reagirem a certas situações acreditando que “aquela teria sido a única maneira correta”, resistindo, portanto a renovações de enfoque e abordagem dos problemas.
- Perigo de certas precipitações, que podem surgir se os participantes não tiverem um devido esclarecimento sobre o modelo simulado, levando-os a falsos conceitos, como por exemplo: quanto maior o preço, maior o lucro.

De acordo com Freitas (2002) uma característica do jogo é o fato de envolver sempre uma simulação. Todos os jogos de empresa corresponde a uma simulação, mas nem toda simulação é um jogo.

De acordo com Mury (2002), Simulação Empresarial é uma atividade sistêmica que simula uma organização ou aspectos específicos de uma organização.

Os jogos de empresa, ainda conforme Mury (2002), são uma simulação no qual é possível treinar uma equipe trabalhando sobre um modelo de operação empresarial no qual os participantes assumem posições definidas como se estivessem dentro de uma empresa.

Quadro 1 – Jogos Realizados Via Internet

EVENTO	TIPO DE JOGO	REALIZAÇÃO	SITE
Torneio de Simulação Empresarial	Simulação	Bernard Sistemas	www.simulacaoempresarial.com.br
Desafio SEBRAE	Jogos de Empresa	SEBRAE	www.desafio.sebrae.com.br
Copa Universitário	Jogo de Empresas Strategy	Simulations e Associados	www.copauniversitario.com.br

A UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina desenvolveu no Laboratório de Simulação de Sistemas de Produção - LSSP alguns jogos de simulação apresentados a seguir.

O LSSP foi criado em 1995 com objetivo inicial de estudar, desenvolver e implantar a simulação computacional como ferramenta de análise e solução de problemas na área de sistemas de produção.

Série Gestão da Produção (GP)

Jogos desenvolvidos em Excel que apóiam a teoria apresentada no livro Manual de Planejamento e Controle da Produção, com foco na dinâmica de produção em lotes de uma fábrica de móveis.

GP-1 (Gestão da Produção 1)

O objetivo do jogo GP-1 é possibilitar aos participantes a elaboração de um plano estratégico de produção bianual e sua avaliação através da simulação das decisões. A empresa do jogo é uma fábrica de móveis, que focaliza a sua produção na fabricação de camas, sendo que sua estrutura produtiva pode ser planejada estrategicamente segundo um grupo de alternativas para se adequar à demanda simulada.

Série LSSP_PCP

Jogos desenvolvidos em Access que apóiam a teoria apresentada no livro Planejamento e Controle da Produção: teoria e prática, com foco na dinâmica de produção em lotes de uma fábrica de malhas. A empresa simulada produz três famílias distintas de malhas, chamadas de Colméia, Piquet e Maxim, em várias cores, com setores de Malharia, Tinturaria e Acabamento. A demanda por estas malhas pode apresentar tendência, sazonalidade e variações aleatórias.

LSSP_PCP1

O jogo de empresas LSSP_PCP1 trabalha a dinâmica de PCP da malharia no horizonte de longo prazo, com 12 períodos mensais simulados. Ao se iniciar o jogo deve-se escolher a estrutura fabril da malharia (pequena, média ou grande) e o tamanho do mercado consumidor (de massa, repetitivo em lotes ou sob encomenda) para as três famílias de malhas. Como o horizonte do jogo é de longo prazo, o objetivo do mesmo é montar um plano estratégico de produção a partir da previsão da demanda de longo prazo, estruturando os recursos físicos da empresa, de maneira que a mesma trabalhe no mercado escolhido da forma mais eficaz possível.

2.4 Modelo de Jogos de Empresa Desenvolvido Pela UFSC – Líder

O LÍDER é um jogo para treinamento de recursos humanos e suas bases teóricas estão na Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard e na Pirâmide das Necessidades de

Maslow. Trata-se de um jogo simples, desenvolvido em microcomputadores com o objetivo de treinar de pessoas. É um jogo comportamental, não-interativo.

No modelo do Jogo de Empresas LÍDER os participantes assumem a função de gerente de produção de uma empresa, e devem tomar decisões sobre os funcionários que estão abaixo dele na hierarquia da empresa. Cada participante toma decisões sobre a política de trabalho a ser adotada pela empresa e também, decide a forma de atuação com cada funcionário. (MENDES, 1997).

O LÍDER é simulado em um ambiente de recursos humanos, contando com a figura do animador, cuja função é definir as condições iniciais do jogo (como, por exemplo, o grau de dificuldade e as características dos funcionários que estarão subordinados ao participante jogador), coordenar o treinamento e avaliar o aproveitamento dos participantes. É, igualmente, de responsabilidade do animador a emissão do JORNAL DO LÍDER que contém informações que influenciarão na tomada de decisão dos participantes. (MENDES,1997)

Ainda, o objetivo dos participantes do treinamento é gerenciar uma equipe de funcionários, fazendo com que eles se sintam motivados para o trabalho e atinjam as metas de produtividade estabelecidas pela empresa.

Neste treinamento os participantes assumem o comando de uma empresa que se caracteriza por ser antiga e tradicional, onde seus fundadores transferem o comando para o filho, o qual expande os negócios da mesma. E com a morte do seu administrador a empresa entra em declínio, já que seus herdeiros lutam por seu controle. Deste modo, os herdeiros decidem vender a empresa e cada equipe participante adquire uma unidade fabril, onde a mão-de-obra está desmotivada mas tem um grande potencial. (MENDES, 1997)

A partir desta situação inicial os participantes têm a missão de recuperar o moral dos funcionários e tornar a empresa novamente competitiva, trabalhando com funcionários produtivos e motivados.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se conclui é que o artigo refere a uma ferramenta que tem por finalidade promover a transmissão de conhecimento através de treinamento que visa o desenvolvimento de recursos humanos além de promoverem um ambiente interativo que simulam a realidade empresarial, proporcionando condições para uma aprendizagem eficaz.

A ferramenta usada neste caso foi os jogos de empresas que são instrumentos motivadores pelo seu caráter lúdico e desafiador, assim dentre os métodos convencionais de ensino, pode-se observar que os jogos são constituídos de vantagens, pois, o aprendiz passa a ser totalmente ativo construindo seu conhecimento, exercitando a interação grupal e motivando-se através da emoção.

Essa ferramenta torna-se muito mais eficaz quando se promove uma via de transferência de conhecimento através da tecnologia da informação que como ciência colabora na aplicação dos métodos de forma que a prática sai do improvisado e se torna uma ferramenta científica, pois ficam, a disposição, metodologias para se trabalhar em equipe tanto em simulação quanto na aplicação prática dentro das organizações.

Esse resultado fica mais atraente, pois possibilita uma aprendizagem pela ciência e pela prática transformando em experiência científica e eficaz na busca de um objetivo consistente, permitindo a aquisição de um conjunto de competências necessárias para um profissional do século XXI.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

CARVALHO, A. V. de. **Treinamento de recursos humanos**. Editora Pioneira. São Paulo. 1988.

CARVALHO, A.V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo, Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa: treinamento, desenvolvimento de Pessoal, desenvolvimento organizacional, auditoria de recursos humanos, banco de dados e sistemas de informações**. Volume 5. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.

DONADIO, M. **Treinamento e desenvolvimento total**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 24. ed. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1997.

GRAMIGNA, M. R. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOLLER, H. **Simulation und Planspieltechnik – Berechnungsinstrumente in der Betriebswirtschaft**. Wiesbaden, 1969.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANGLOIS, T. - Universities and new information and communication technologies: issues and strategies. **European Journal of Engineering Education**, v.23, n.3, p285-295, 1996.

MENDES M. L. M. S. **O Modelo GS-RH: uma integração de jogos de empresas para treinamento e desenvolvimento gerencial**. 1997. Dissertação – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC – Florianópolis.

MURY, A. R. **Simulando a cadeia de suprimento através de um jogo logístico: um processo de treinamento**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,

PROENÇA, D. J. Critérios para uso de jogos pedagógicos. **ENEGEP. 2003**. Ouro Preto, MG, 2003.

RODRIGUES, M. R.; FERRANTE, A. J. **Tecnologia de informação e gestão empresarial**. 2. ed., E- papers, 2004.

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

UFSC - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – www.eps.ufsc.br/lssp -
Acessado em 30/04/2007

VICENTE, P. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GAMES OF COMPANY - AN EFFICIENT TOOL IN ENSINO/APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

***Abstract:** The present work discusses the importance of the training process, the methods and the applied tools. It suggests the use of Games of Company on the organizational training process as a useful tool, aiming the improvement of the education/learning process, as well as facilitating the assimilation of the transmitted information.*

***Key-words:** Training, Learning, Games of Company*