



Contribuição dos Jogos Empresariais dentro da Política da Universidade Corporativa nas Organizações

Artigo Completo

Camila de Souza Alves (UFMS) camiladsa@live.com

Paulo Alberto Lippel de Souza Filho (UFMS) paulolippel@yahoo.com.br

Thales Alves Martins (Faculdades Magsul) thalescef@hormail.com

Rafael Pereira (UNITOLEDO) rafapereira_ata2hotmail.com

Resumo:

Esse artigo visa mostrar como os jogos empresariais podem se inserir na organização com o objetivo de ajuda-la a crescer e a se desenvolver de uma forma saudável. Com uma visão centrada no indivíduo, pode contribuir para a diminuição de possíveis problemas e patologias individuais ou de grupos. Aqui são descritas as principais ações da Universidade Corporativa e também dos Jogos Empresariais na organização como: treinamento e desenvolvimento de habilidades, identificação de potenciais perfis para diferentes equipes, seleção de pessoal, entre outros.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Jogos Empresariais, Universidade Corporativa, Organizações, Colaboradores.

1. Introdução

É fato que as organizações estão enfrentando uma competitividade crescente, não só exigência do mercado cada vez mais globalizado, mas também dos próprios clientes, avanços tecnológicos e adequação quanto à sustentabilidade. Sendo assim, as organizações precisam se adaptar para superar e tirar proveito deste novo cenário. Estas precisam cada vez mais de profissionais capacitados que as ajudem a transformar os desafios em oportunidades e novas soluções.

Assim o desenvolvimento de competências necessárias aos profissionais dessas organizações é essencial nesse contexto. Uma carga de informações e conhecimento maior; assumem importância chave para a preparação dos colaboradores no dia a dia da empresa e assim um aprendizado e consolidação da competência da organização.

Este artigo visa contribuir com a discussão sobre a prática dos Jogos Empresariais para a formação de colaboradores com uma aprendizagem experimental, ou seja através da simulação da realidade criação conhecimento para resolver os desafios da organização.



2. Origem dos Jogos Empresariais

A análise da origem dos jogos de empresas identificou que estes são oriundos dos jogos de guerra, conforme afirmam Tanabe (1977), Martinelli (1987, 1988) e Keys e Wolfe (1990). Porém há divergências quanto ao local e época do aparecimento dos jogos de guerra. Keys e Wolfe (1990) afirmam que sua origem está entre 3.000 anos a.C. na China e com o jogo Chaturanga na Índia. Tanabe (1977) e Martinelli (1987) afirmam que surgiram no século XIX, desenvolvidos e voltados para o exercito prussiano.

Segundo Tanabe (1977):

(...) da mesma forma como ocorria com o treinamento dos militares, era possível treinar os executivos através de uma atividade simulada, evitando o treinamento na prática, que poderia trazer consequências negativas em termos dos resultados das decisões tomadas (TANABE, 1977, p. 86).

Assim os jogos de empresas como instrumento didático surgiram sob o presságio da American Management Association, em 1956 nos Estados Unidos, com o objetivo de oferecer aos executivos uma ferramenta de treinamento – o Top Management Decision Simulation – semelhante à de que dispunham os militares. E sua utilização em Instituições de Ensino Superior data de 1957, quando o jogo Top Management Decision Game, desenvolvido por Schreiber, que teve como modelo o Top Management Decision Simulation foi levado para a University of Wasshigton a fim de ser incorporado ao método de ensino empregado em sala de aula.

Desde então, a utilização de jogos de empresas com fins didáticos expandiu-se muito, inicialmente pelas empresas, que viram nesse instrumento uma possibilidade de tornar mais rápido e eficiente o treinamento de seus funcionários e em seguida pela Instituições de Ensino Superior, que começaram a incluir os jogos empresariais nos currículos dos cursos (TANABE, 1977).

Conforme afirma Martinelli (1987):

(...) naquela época muitos professores sentiram a vantagem de, pelo menos, permitir aos estudantes praticar, através dessa técnica, a simulação num ambiente competitivo e carregado de emoção, das atividades gerenciais de uma grande empresa, com um alto nível de precisão (MARTINELLI, 1987, p. 113).

Com o progresso da informática, tanto do ponto de vista de hardware como de software, em meados da década de 70 os jogos de empresas migraram dos mainframes para os microcomputadores, permitindo a elaboração de modelos mais fáceis de operar, dinâmicos e verossímeis. Com o desenvolvimento de novas técnicas pedagógicas baseadas na exploração de vivências dos participantes, os jogos de empresas tiveram grande impulso como instrumento de treinamento e desenvolvimento gerencial. Também foram criadas associações



que promovem reuniões periódicas para o compartilhamento dos avanços nesta área de estudos (SAUAIA, 1995).

No Brasil, na visão de Goldschmidt (1977), a utilização desse instrumento começou praticamente da mesma forma em todas as Instituições de Ensino Superior: pela importação de jogos norte-americanos na década de 70. Com o decorrer do tempo, aliando-se o feedback dos participantes ao aprendizado dos instrutores, deu-se início ao desenvolvimento dos jogos de empresas nacionais.

a. Definição

Diversos pesquisadores têm conceituado os jogos de empresas. Dentre os principais, destacam-se, a seguir, algumas dessas definições.

Segundo a Business Games Conference, realizada em 1961, do ponto de vista de Marques Filho (1992) os jogos empresariais:

(...) uma simulação planejada que encaixa os jogadores em um sistema de negócios simulado onde devem tomar de tempos em tempos decisões de chefia. Suas escolhas geralmente afetam as condições do sistema onde a decisão subsequente deve ser tomada. Desta maneira a interação entre a decisão e o sistema é determinada por um processo de apuração que não sofre a influencia dos argumentos dos jogadores (MARQUES FILHO, 1992, p. 171).

Conforme Carson (1967), encontra-se o esclarecimento de que o jogo empresarial é:

(...) um exercício estruturado e sequencial de tomada de decisões em torno de um modelo de operação de negócios, no qual os participantes assumem o papel de administrar a operação simulada (CARSON, 1967, p. 96).

Tanabe (1977) cuja dissertação no Brasil é pioneira conceitua jogos de empresas dando ênfase à operacionalidade, conforme a seguir:

O jogo de empresas é, assim, uma sequência de tomadas de decisões que determinam mutações no estado patrimonial e reditual das empresas fictícias, à luz das quais os participantes tomam novas decisões, sucessivamente, repetindo um ciclo por certo número de vezes. Ele pressupõe o concurso de um grupo de participantes, subdividido num número conveniente de equipes incumbidas de gerir empresas fictícias; de um administrador do jogo, elemento neutro, incumbido da coordenação do exercício e de processar cálculos e de um conjunto de equações que substituem todos os demais componentes do sistema simulado que não estejam explicitamente



representados por pessoas no jogo (TANABE, 1977, p. 74).

Rocha (2003, p.42) define que “O jogo de empresa é uma simulação do ambiente empresarial, tanto em seus aspectos internos como externos, que permite a avaliação e a análise das possíveis consequências decorrentes de decisões adotadas”.

Para Santos (2003):

(...) os jogos de empresa são abstrações matemáticas simplificadas de uma situação relacionada com o mundo dos negócios. Os participantes do jogo, individualmente ou em equipes, administram a empresa como um todo ou em parte dela, através de decisões sequenciais. Os jogos de empresas também decisões em torno de um modelo de operação de negócios, no qual os participantes assumem o papel de administradores de uma empresa simulada (...) assumir diversos papéis gerenciais, funcionais, especialistas, generalistas, etc. Definem objetivos e metas gerais e específicos, estratégias gerais e específicas, analisam os resultados das decisões tomadas (SANTOS, 2003, p. 85-86).

Na maioria das definições os autores usam argumentos que jogos empresariais são modelos dinâmicos de simulação que salientam as situações da área empresarial, bem como o aspecto sequencial. Além de que todas as definições os autores colocam que os jogos estão fortemente vinculados à tomada de decisão.

Pode-se então afirmar segundo o que foi definido acima que jogos de empresas representam uma técnica educacional corporativa dinâmica desenvolvida para propiciar aos “jogadores” uma experiência de aprendizado marcante e lúdica; assim serve como um interlocutor entre a academia (técnica), a vivência passada e o ambiente corporativo (empresarial) a partir de representações da realidade, utilizando técnicas de simulação do ambiente empresarial, mercado, vivencia em equipe, trazendo interatividade e o exercício em equipe.

b. Classificação

Tanabe (1977) situa os jogos em três esferas principais partindo do seu caráter acadêmico: treinamento, didático e pesquisa. O objetivo de treinamento relaciona-se com o desenvolvimento de habilidades para a tomada de decisão. O didático, com o passar do conhecimentos específicos a partir da prática empírica. O de pesquisa, com a descoberta de soluções para problemas empresariais: da teoria econômica, da teoria administrativa, com o estudo do comportamento individual e/ou em grupo em ambientes de pressão de tempo e incerteza.

Se conseguirmos comparar os jogos com os métodos tradicionais de ensino, como as leituras, os seminários e o estudo de caso, que geralmente atuam com o professor o seu personagem principal, Sauaia (1989) acentua que “Jogos de Empresas constituem uma técnica vivencial em que o centro das atenções se localiza no grupo de participantes, provocando com isto uma situação de extraordinária motivação”. O autor apresenta três objetivos gerais dos jogos,



focando os benefícios que podem ser extraídos pelas pessoas envolvidas no jogo em função da sua aplicação.

Sauaia apresenta os três objetivos da seguinte forma; o primeiro seria o aumento do conhecimento: pela aquisição de novos conhecimentos, propiciada pela incorporação de novas informações trazidas ao contexto do jogo; pela integração de conhecimentos que passam a fazer sentido; e por meio do resgate de conhecimentos anteriormente adquiridos, cuja vivência facilita o acesso a eles. O segundo seria o desenvolvimento de habilidades: por meio da prática gerencial repetida e o terceiro seria a fixação de atitudes: através da transposição da aprendizagem propiciada pelos acontecimentos fictícios, inseridos em um cenário simulado, para o ambiente real.

Ferreira (2000) cita que os jogos de empresas “(...) é a reprodução da realidade de forma simplificada, buscando: desenvolver habilidades, ampliar o conhecimento e identificar soluções.” Podemos destacar que o auge da reprodução seria no quesito ampliação do conhecimento, pois através da simulação e integração do conhecimento científico com a vivência empresarial, ampliasse o conhecimento dos participantes e finalizasse assim com uma solução mais adequada frente aos problemas enfrentados ou futuros problemas.

c. Universidade Corporativa

As Universidades Corporativas (UC) já vem sendo discutida há pelo menos 40 anos desde o lançamento da Crotonville em 1955 pela General Electric, mas o verdadeiro surto de interesse na criação de uma universidade corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento, do aprendizado e do desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 80.

As Organizações começaram a perceber que não podiam mais depender das Instituições de Ensino Superior, para qualificar seus colaboradores, decidindo partir para criação de suas próprias "universidades corporativas", com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem as metas e resultados estratégicos reais da empresa.

d. Conceito

Segundo análise de Meister (1999), as universidades corporativas de maiores sucessos possuem em comum a missão e isso independente de sua estrutura, ramo de atividades ou país em que atua. Estas semelhanças na missão não mudam os seus valores organizacionais, isto é, as universidades corporativas que estão nas linhas de frente do sucesso necessitam cumprir as metas de serviço, satisfazer e atender as expectativas das organizações, para que possam se manter competitivas no mercado.

Embora as universidades corporativas sejam diferentes em muitos aspectos superficiais, elas tendem a organizar-se em torno de princípios semelhantes, promovendo oportunidade de aprendizagem, desenhando programas que incorporem cidadania, contexto e competência em suas ações, utilizando a universidade corporativa para obter vantagem competitiva, estimulando gerentes e líderes a se envolver com a aprendizagem contínua.

Para que a administração alcance o sucesso esperado através da universidade corporativa é preciso manter um balanceamento equilibrado atendendo as expectativas dos clientes internos, identificando as realidades dos colaboradores e conhecendo as metas estratégicas da



empresa. Uma universidade corporativa deve ter o foco no desenvolvimento e na instalação das competências profissionais, técnicas gerenciais que incorporem a aprendizagem desejada.

Segundo Eboli, (1999, p.60) de forma geral, as experiências das Universidades Corporativas têm enfatizado alguns objetivos globais, tais como, difundir a ideia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas no próximo milênio; despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado; incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento; e motivar e reter os melhores talentos contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de um clima organizacional saudável.

Pode-se dizer que o objetivo principal é o de desenvolver as competências críticas em vez de habilidades. Uns fatores e crenças que persistem nas Organizações Brasileiras é que as pessoas dão mais valor para fatores externos do que para não o conteúdo do próprio trabalho realizado, influenciando no fator motivação dos colaboradores. A proposta de Mundim (2002) é dar outro sentido a esta situação, afirmando que um programa de educação corporativa deve não somente atender aos fatores externos de satisfação em relação ao processo de aprendizagem dentro da empresa, como também encontrar e adotar recursos organizacionais e educacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas, mas sim incentivá-las.

e. Tipos de universidades corporativas:

Segundo a visão de Allen (2002), os colégios corporativos são simplesmente entidades educacionais definidas por organização sem qualquer objetivo educacional, com esta definição os Centros de Treinamentos são qualificados como um "colégio corporativo".

O conceito de Universidade Corporativa (UC) no Brasil começou no início da década de 90 é um movimento recente, mas que vem crescendo muito nos últimos anos. Segundo a Associação Brasileira de Tecnologia Educacional a partir do ano de 2000 verificou-se um expressivo aumento das experiências de UC no país. Para se ter uma ideia, hoje são mais de 100 organizações brasileiras ou multinacionais, tanto na esfera pública quanto privada, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de universidade corporativa.

Allen (2002) faz crítica ao conceito da evolução da UC, o autor sugere que, quanto ao seu escopo, são quatro os níveis de uma universidade corporativa: sendo os níveis de treinamento, treinamento mais desenvolvimento gerencial e/ou executivo, oferta de cursos com crédito acadêmico e por fim, oferta de cursos que levam efetivamente ao grau acadêmico.

Para atuar no último nível a universidade corporativa deve receber credenciamento dos órgãos públicos competentes (no Brasil, a CAPES do Ministério da Educação). Na verdade, poucas são as universidades corporativas que se encontram neste último nível, no mundo (ALLEN, 2002).

Na opinião de Allen (2002), além do treinamento, uma organização deve ao menos ter um programa de desenvolvimento. Esses são os requisitos mínimos, para uma organização pleitear que tem uma universidade corporativa. Mesmo assim, o autor afirma que ainda faltaria algo. Para se ter uma universidade corporativa as atividades educacionais devem ter uma ligação clara com a estratégia corporativa.



Segundo Rademaker e Huizinga (2000), há três estágios no desenvolvimento da universidade corporativa: operacional, tático e estratégico. Esses estágios representam diversos graus de desenvolvimento da universidade corporativa. É possível que a universidade corporativa ainda não esteja perfeitamente alinhada às estratégias organizacionais, isto é, ainda não tenha atingido o nível estratégico, mas, pode estar num estágio intermediário, operacional ou tático e trabalhando para chegar a esse alinhamento, também identifica diferentes gerações de universidades corporativas, tanto em termos de produtos como de orientação, e todas ainda coexistem hoje.

As melhores universidades corporativas são aquelas que existem para ajudar as corporações a atingir os seus objetivos. Cada organização existe por uma razão que normalmente explicitada em uma missão. A maioria das melhores organizações desenvolve estratégias ou planos para cumprir a sua missão. Ter uma universidade corporativa deve ser visto não como um objetivo organizacional, mas como um meio para ajudar a organização a atingir os seus objetivos. Vista desta forma, a universidade corporativa é um instrumento poderoso para ajudar a organização a chegar onde deve chegar.

f. Jogos Empresariais e a Universidade Corporativa – Caso SEBRAE

Dentro da Universidade Corporativa pode-se adotar uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Uma tática válida para a Universidade Corporativa seria adotar os jogos empresariais para articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE foi criado em 1972. Porém, para entender sua origem é preciso mencionar acontecimentos de 1964, quando o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), criou o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (Fipeme) e o Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (Funtec), atual Financiadora de Estudos e Projetos (Finep).

O Fipeme e o Funtec compunham o Departamento de Operações Especiais do BNDE, no qual foi montado um sistema de apoio gerencial às micro e pequenas empresas. Porém, fora identificado que a má gestão dos negócios estava diretamente relacionada com os altos índices de inadimplência nos contratos de financiamento celebrados com o banco. Sendo assim, 1967, a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) instituiu, os núcleos de assistência industrial (NAI) que objetivava prestar consultoria gerencial às empresas de pequeno porte.

Em 1972, por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (Cebrae), que contava com a Finep, a Associação dos Bancos de Desenvolvimento (ABDE) e o próprio BNDE. Em 1974, o Cebrae já contava com 230 colaboradores, dos quais apenas sete no núcleo central, e estava presente em 19 estados. Já em 1979, havia formado 1 mil e 200 consultores especializados em micro, pequenas e médias empresas.

A partir de 1982, o Cebrae passou a ter também uma atuação política. Assim, começa a servir como canal entre as empresas e os demais órgãos públicos no encaminhamento das questões ligadas ao setor.



Nos governos Sarney e Collor (1985-1990), o Cebrae enfrentou uma série de crises que o enfraqueceu como instituição. Neste período, sua vinculação passou do Ministério do Planejamento para o Ministério da Indústria e Comércio (MDIC). Com grande instabilidade orçamentária, muitos técnicos deixaram a instituição. Em 1990, foram demitidos 110 profissionais, o que correspondia a 40% do seu pessoal.

Outubro de 1990, o Cebrae foi transformado em Sebrae pelo decreto nº 99.570, que complementa a Lei nº 8029, de 12 de abril. A entidade desvinculou-se da administração pública e transformou-se em uma instituição privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, mantida por repasses das maiores empresas do país, proporcionais ao valor de suas folhas de pagamento.

Atualmente o SEBRAE conta com uma equipe de profissionais capacitados e comprometidos com o crescimento do Brasil, possui uma rede de quase 700 postos de atendimento presencial em todo o Brasil. São mais de 4,9 mil colaboradores diretos e cerca de 8 mil consultores e instrutores credenciados trabalhando para transmitir conhecimento para quem tem ou deseja abrir um negócio.

A Universidade Corporativa SEBRAE (UC SEBRAE) foi criada em 2008 e objetiva promover condições para a educação continuada dos colaboradores, diretos e indiretos do Sistema SEBRAE em âmbito nacional, buscando suprir lacunas verificadas no desenvolvimento e implementação das ações educacionais existentes, com o foco a experiência do colaborador e a prática cotidiana. O primeiro resultado da estratégia surgiu em 2011, com o lançamento do Saber, uma plataforma de registro de textos, que transforma o conhecimento tácito em conhecimento explícito. O Saber possibilita para o Sistema Sebrae a geração, a colaboração e a publicação dos conhecimentos dos colaboradores de todos os colaboradores do Sistema.

A Universidade Corporativa SEBRAE tem como missão “Promover ações educacionais para o desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos, contribuindo para o alcance dos resultados do SEBRAE junto às micro e pequenas empresas” e Visão “Ser reconhecida como uma estratégia educacional para o desenvolvimento de competências, visando o atendimento de excelência ao empreendedor e à micro e pequena empresa”. A universidade possui mais de 23 mil participações, mais de 20 mil horas cursadas, além de contar com mais de 13 mil Títulos na Biblioteca Corporativa.

O Projeto “Eu Ensino-Eu Aprendo”, outra iniciativa da UC SEBRAE, trabalha o conhecimento tácito e explícito através de atividades pedagógicas criadas pelos colaboradores e disseminadas no Sistema Sebrae via diversos cursos. O acesso às informações é um princípio básico da Gestão do Conhecimento da UC SEBRAE e para garantir e estruturar a participação dos colaboradores no sentido de aprender fazendo tem sido a forma mais efetiva de ensino. Quando as pessoas têm a chance de vivenciar situações-problema e resolvê-las com os recursos que têm, verificando os resultados de suas decisões, a reformulação de procedimentos é facilitada. Gramigna, 1993 diz “... quando aprendemos fazendo, a internalização do aprendido é duradoura.”.

Durante os jogos as pessoas exercitam habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral e, dentre elas, autodisciplina, sociabilidade, afetividade, valores morais, espírito de equipe e bom senso. Durante os jogos as pessoas revelam facetas de seu caráter que



normalmente não exibem por recear sanções. Devido ao ambiente permissivo, as vivências são espontâneas e surgem comportamentos assertivos ou não assertivos, trabalhados por meio de análise posterior ao jogo. As conclusões servem de base para reformulações ou reforço de atitudes e comportamentos.

A aprendizagem de um jogo empresarial para com seus participantes é um processo que agrega e dura toda a vida e por meio do qual o indivíduo motivado frente a uma situação problema, modifica-se de forma duradoura. Esta transformação permite transferir o que foi aprendido para novas situações que o indivíduo enfrentará.

g. Jogos Empresariais e os setores de uma organização

Se o objetivo de uma atividade – um jogo simulado, por exemplo – é identificar habilidades de liderança e comando, ela deve permitir que as pessoas passem por situações em que possam exercer essas funções. Independente do setor da organização o envolvimento no jogo é essencial.

As informações obtidas em uma atividade vivencial, quando inserida no contexto e escolhida dentro dos objetivos propostos, são bem mais objetivas do que em atividades mais ortodoxas. Quando um grupo entra em jogo, ele leva para a situação simulada toda sua experiência e o seu modo de agir no seu mundo real. É fácil observar, individualmente, comportamentos de liderança, atitudes inflexíveis ou flexíveis, decisões negociadas, habilidades específicas de comunicação, formas de planejar e organizar o trabalho, controle emocional, iniciativa, energia para o trabalho, posturas assertivas ou não.

Ao transpor a barreira dos setores, oferecendo serviços de melhor qualidade, estaremos também crescendo e caminhando junto com nossos clientes, à medida que trocamos experiências, energia e preocupações. Inovar não é somente mudar por mudar, mas mudar o que pode e deve ser mudado. E podemos melhorar nossas práticas educacionais valorizando potenciais, transformando pessoas aparentemente comuns em talentos e interferindo diretamente em sua qualidade de vida. Somente o repasse de técnicas, informações e métodos não são suficientes para o desenvolvimento pleno do ser humano. É necessário levar envolvimento dos participantes, emoção e sentimento para se ter um resultado duradouro.

3. Metodologia

Segundo as características da pesquisa, a mesma se divide, quanto aos fins, sendo uma pesquisa exploratória onde foram realizadas descrições precisas da situação e descobriu as relações existentes entre os elementos componentes da mesma, tendo como objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias.

Também pode ser encarada como uma pesquisa descritiva caracterizando-se por estudos que procuram determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. A sua valorização está baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas.

Já quanto aos meios se enquadra como sendo bibliográfica procurando auxiliar na compreensão de um problema a partir de referências publicadas em documentos. “Busca



conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema” (CERVO; BERVIAN, 1983).

3.1 Delimitação da pesquisa

A pesquisa será prioritariamente: pesquisa documental; pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação e, por isso, o tema será procurado em livros, revistas e artigos que contemplem o tema. A pesquisa teve início em março e seu término será novembro.

3.2 Instrumentos para coleta e análise de dados

O instrumento para coleta de dados será por meios documentais indiretos e por pesquisa bibliográfica; já em relação à análise de dados se dará por técnicas de análise qualitativa e quantitativa.

Tabela 1. Formas de Classificação da Coleta de Dados para Artigos Científicos.

Classificação quanto aos objetivos específicos	Classificação quanto ao delineamento	Classificação quanto à natureza	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Pesquisa descritiva; Pesquisa explicativa	Pesquisa documental Pesquisa bibliográfica Levantamento Pesquisa-ação	Pesquisa quantitativa-qualitativa	documental Documentação indireta – bibliográfica	Técnicas de análise de dados qualitativa Técnicas de análise de dados quantitativa

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Considerações Finais

Este artigo tratou dos aspectos relacionados aos jogos de empresas no que tange a conceituar e classificar os jogos. Os jogos de empresa têm se mostrado uma ferramenta eficaz para estimular as habilidades e desenvolver as competências dos colaboradores das organizações. Procurou abordar o tema junto com a vivência e como complementação da Universidade Corporativa, assim o exemplo dado de organização que faz uso dessa ferramenta: Universidade Corporativa do Sistema SEBRAE em âmbito nacional.

No que foi tratado a Universidade Corporativa SEBRAE ficou evidente que a mesma consiste num projeto que consegue conquistar e desempenhar o seu papel de desenvolver os colaboradores SEBRAE, além de exercer influência no desenvolvimento do colaborador e contribuir para Aprendizagem Organizacional juntamente com os jogos de empresas.

Em destaque às considerações vale ressaltar que a utilização dos jogos de empresas procura desenvolver o aprendizado a partir da geração de ambientes interativos, experiências vivenciais e também de um processo de aprendizado centrado nos alunos-colaboradores. Assim pode-se estimular a realização de um *feedback* contínuo entre alunos-colaboradores e professores-líderes, contribuindo dessa forma para a transformação de uma estrutura de ensino de Administração. Assim a utilização dos jogos de empresas como instrumento de



aprendizagem no processo de gestão independente da área terá um importante papel no novo ambiente empresarial, maior preparo para o estabelecimento de estratégias e de tomadas de decisões.

Este trabalho mostrou também que é possível modelar o comportamento dos indivíduos criando um ambiente simulado (jogo de empresa) onde se praticam as principais situações do dia-a-dia empresarial em forma de desafio e problemas que são identificados e solucionados como ponto de partida para elaboração de conceitos e reformulação de atitudes. Estes permitem uma vivência que pode ser aplicada ao seu ambiente de trabalho dentro da empresa e isso faz com que o colaborador esteja mais apto para lidar com as situações conflitantes do dia a dia, ou seja, considerado um fator de aprendizagem de grande importância.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Mark. Corporate University Handbook: **designing, managing, and growing a successful program**. New York: Amacon, 2002.

CASTRO, L.; LOIOLA, E. **Aprendizagem em organizações: uma discussão conceptual baseada em Lev Vygotsky**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 10, n.4, p.9-16, out-dez. 2003.

CARSON, John R. **Business Games: a technique for teaching decision – making**. Management Accounting, oct. 1967. Meister, 1999.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

EBOLI, M. P. **Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 34(4), 56-64, out./dez. 1999.

FERREIRA, J. A. **Jogos de empresas: modelo para aplicação prática no ensino de custos e administração do capital de giro em pequenas e médias empresas industriais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

GOLDSCHMIDT, P. C. **Simulação e jogo de empresas**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro: FGV, v. 17, n.3, p 43-46, mai – jun 1977.



GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KEYS, B.; Wolfe, J. **The role of management games and simulations in education and research**. Journal of Management, v. 16, n. 2, p. 307-336, 1990.

MARQUES FILHO, P. A. **Jogos de empresas: uma estratégia para o ensino de Gestão e Tomada de Decisão**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). São Paulo: Universidade Paulista, 2001.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RADEMAKERS, M.; HUIZINGA, N. (2000). **How strategic is your Corporate University?** The New Corporate University Review, Nov./Dez

ROCHA, L. A. de G. **Jogos de empresas: desenvolvimento de um modelo para aplicação no ensino de custos industriais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1997. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta97/giordano/cap3.htm>>. Acesso em: 24 de fev. 2013.

SANTOS, R. V. dos. **“Jogos de empresas” aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de Contabilidade**. Revista Contabilidade e Finanças, São Paulo: USP, n. 31, p. 78-95, jan – abr. 2003.

SAUAIA, A. C. A. **Jogos de empresas: aplicação**. Departamento de Administração da FEA/USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Modelo de gestão. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/sigeor/>>. Acesso em: 05 de fev. 2013.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Universidade do SEBRAE: balanço de atuação**. Disponível em: <http://www5.fgv.br/FGVOnline/universidadecorporativasebrae/pdf/051011_FINAL_baixa_rcs_univ_corporativa.pdf>. Acesso em: 10 de fev. 2013.



TANABE, M. **Jogos de empresas**. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração da FEA/USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1977.