

Fragilidades na Mensuração de Aprendizagem em Jogos de Empresas: uma reflexão.

Autoria: Renato Bassan Peixoto, Erica Ruiz Veloso, Juciane Albertina Lopes

RESUMO

Este artigo é o resultado de um estudo enfocando a importância dos jogos de empresa como instrumento pedagógico, com destaque nas fragilidades na forma de se avaliar os resultados proporcionados por essa ferramenta atualmente, na tentativa de contribuir com o ensino de administração. Inicialmente são feitas considerações sobre os jogos de empresas e seus objetivos. A seguir, foi realizada uma revisão bibliográfica das características pedagógicas dos jogos de empresa e sua função no processo de ensino/aprendizagem. No trabalho também é fornecida uma visão da mensuração da aprendizagem em jogos de empresas e dos processos de avaliação, com seus conceitos e aplicações. Por fim, é destacada a necessidade de um novo instrumento para avaliação de aprendizagem nos jogos de empresas, que além dos indicadores financeiros, leve em consideração a performance dos grupos e indivíduos participantes.

INTRODUÇÃO

Jogos de empresas são uma produção intelectual destinada ao treinamento de executivos, oriunda dos jogos de guerra, iniciados depois da primeira grande guerra, até o final da segunda grande guerra (Tanabe, 1977). Segundo o próprio Tanabe (1977), o desenvolvimento dos jogos de empresas iniciou-se a partir de meados da década de 50. Tomou novo impulso dez anos depois, com o advento dos computadores, que lhes permitiu maior grau de complexidade e amplitude de treinamento. Tanabe, no entanto, não define jogos de empresas como instrumento pedagógico, mas antes como um processo decisório e de feedback de decisões.

Vários autores têm estudado jogos de empresas e apontado definições. Na maioria deles, o foco da definição, no entanto, permanece sendo o treinamento para a tomada de decisões. Nenhum destes autores tem se preocupado com os aspectos pedagógicos dos jogos de empresas. Beppu (1984) parece ser um dos únicos autores que, apesar de não se propor formalmente a abordar os aspectos pedagógicos deste método de ensino, toca levemente em suas implicações didáticas. Para Beppu (1984) jogos de empresas são instrumentos extremamente flexíveis e adaptáveis às tendências ou implicações econômicas, sociais, políticas e legais, de acordo com as necessidades de treinamento. Knabben e Ferrari (1996, p.31) apontam os jogos de empresas como “um instrumento para aperfeiçoar a relação ensino-aprendizagem [...] estimulando a criatividade empresarial e o trabalho em grupos [...]”

Neste trabalho, adotamos uma definição de jogos de empresas proposta por Rodrigues (2001), onde jogos são definidos como instrumentos pedagógicos que visam em ambiente simulado, prover a experiência e o treinamento de pessoas nas atividades administrativas em curto espaço de tempo e a baixo custo, por meio de variáveis realistas do dia-a-dia empresarial. O foco desta definição, instrumento pedagógico, tem aqui dupla conotação. A primeira refere-se a jogos de empresas como meio sistêmico para provimento de ensino da ciência administrativa, isto é, como um sistema de variáveis que contenha, para a sua manipulação, os princípios teóricos da administração. A segunda, como instrumento didático eficiente. Em outras palavras, jogos de empresas devem ter uma estruturação lógica e sua mensagem estar facilmente visível em seus objetivos.

OBJETIVOS DOS JOGOS DE EMPRESAS

Além do conceito de jogos de empresas, é importante abordar os objetivos básicos do método. Tanabe (1977) discute rapidamente os objetivos gerais de jogos de empresas. Para ele, são três os objetivos: (a) de treinamento; (b) didáticos; e (c) de pesquisa. Os objetivos de treinamento dizem respeito ao desenvolvimento da habilidade para tomadas de decisão. Os objetivos didáticos referem-se à metodologia prática e experimental de transmitir conhecimentos específicos. Finalmente, os objetivos de pesquisa visam a tornar os jogos de empresas num laboratório para descobrir soluções, esclarecer e testar aspectos teóricos e investigar o comportamento individual e grupal em ambientes específicos de pressão.

A atribuição exclusiva do treinamento à tomada de decisão, a nosso ver, restringe tremendamente a função e aplicações do método. Entendemos que treinamento seja muito mais abrangente do que simplesmente desenvolver a capacidade de administradores para tomada de decisão. Em nosso ver, a capacidade de liderar, de administrar conflitos, de organizar, de planejar, de controlar, de criar soluções, de socializar, de comunicar, de informar-se e obter informações, de analisar, de sintetizar, de aplicar e de extrapolar são algumas poucas, mas importantes capacitações passíveis de serem desenvolvidas e aperfeiçoadas pelos jogos de empresas.

CARACTERÍSTICAS DOS JOGOS DE EMPRESAS

Os objetivos pedagógicos nos jogos de empresas para Rodrigues (2001), dizem respeito aos processos nestes jogos que ajudam à eficiência do ensino administrativo. Tipicamente, um jogo de empresas visa a prover a experiência e o treinamento de pessoas nas atividades administrativas em curto espaço de tempo, por meio de um ambiente empresarial simulado. Como mecanismo de ensino, portanto, o jogo de empresas deve apresentar motivação pedagógica intrínseca.

Os objetivos pedagógicos propostos abaixo, foram extraídos da análise feita de 25 jogos de empresas por Martinelli (1987) em seu trabalho de dissertação de mestrado. Martinelli (1987) não teve a intenção de analisar pedagogicamente os jogos e empresas em seu trabalho, mas ao fazê-lo permitiu que fossem identificados os principais elementos pedagógicos presentes. Essa abordagem foi determinada pela busca à identificação de que características dos jogos analisados estariam desenvolvendo que habilidades ou capacitações administrativas nos jogadores.

Desta forma, foram identificadas por Rodrigues (2001) as seguintes características pedagógicas básicas:

- a) Oportunidade de descoberta de conceitos;
- b) Oportunidade de descoberta de variáveis importantes em cenários específicos;
- c) Desenvolvimento das capacidades gerenciais individuais;
- d) Disponibilização de elementos realistas;
- e) Nível de complexidade;
- f) Amplitude dos elementos realistas abordados/utilizados;
- g) Número de aptidões explícitas a serem desenvolvidas;
- h) Capacidade ilustrativa;
- i) Características didáticas (organização, racionalidade, clareza, sistematização);
- j) Novas contribuições.

Um jogo de empresas, com características pedagógicas, deve apresentar o cenário do jogo, as variáveis influtivas e as condições de competição, de forma a permitir a descoberta dos conceitos teóricos envolvidos e necessários para a solução dos problemas interpostos. Um

jogo que não permita a descoberta espontânea dos princípios teóricos da administração perde sua força pedagógica. Uma das características pedagógicas mais importantes dos jogos de empresas é a de estimular o jogador a inferir quais as variáveis importantes presentes no jogo, de que forma e porque são importantes. Esta característica estimula paralelamente o espírito crítico, a capacidade de análise, de síntese, de aplicação e de extrapolação dos elementos que determinam os destinos do jogo. Como administrador, a capacidade de identificação das variáveis influtivas é um ferramental importantíssimo para criar soluções de negócios.

Para Rodrigues (2001), o terceiro objetivo pedagógico é razoavelmente evidente. O desenvolvimento de capacidades administrativas individuais, já apontadas acima, é amplo. As capacidades individuais apontadas acima se inserem aqui. Assim, quanto maior o número de capacidades individual for objeto de desenvolvimento pelo jogo, maior seu valor pedagógico como instrumento de ensino-aprendizagem.

Apesar de um jogo de empresas ser simulado, pode apresentar alto grau de realidade. O grau de realismo é determinado pela perfeição de sua concepção e descrição de cenários, variáveis e condições. É compreensível que quanto maior seu grau de realismo, maior seu valor pedagógico e sua eficácia didática. Estreitamente ligado a este objetivo pedagógico está sua característica de complexidade. Quanto mais complexo, maior o grau de amadurecimento requerido dos jogadores, maior o preparo intelectual exigido e conseqüentemente, presume-se, maior a eficiência pedagógica. Obviamente, o grau de complexidade do jogo deve ser apropriado para os vários públicos a que se destina. A seleção do jogo para o público correto, porém, é uma tarefa do instrutor.

Um dos grandes problemas dos jogos de empresas, apontado por Rodrigues (2001), relativamente ao seu valor pedagógico é o explicitamento de tudo que o jogo pretende desenvolver com o exercício. A explicitação das aptidões administrativas a serem desenvolvidas nos jogos dá maior objetividade às avaliações dos instrutores e maior consciência aos jogadores (alunos), relativamente aos seus desempenhos. Isto é, não importa apenas que eles vençam, ou cheguem a determinado cenário com as empresas. É necessário também que os jogadores entendam o que está sendo desenvolvido neles como administradores ou tomadores de decisões.

Rodrigues (2001), nos indica algumas características didáticas dos jogos, especialmente a organização, a racionalidade, a clareza e a sistematização, ajudam a compreensão e o aprendizado. Assim, na mesma ordem, o valor pedagógico da proposta de um jogo depende em grande parte, do grau das características didáticas do mesmo. Quanto mais didático, mais eficiente como método de ensino e, portanto, maior seu valor pedagógico.

Por fim, como nos chama atenção Rodrigues (2001), novas contribuições, de qualquer natureza, enriquecem extensivamente o jogo. As contribuições podem ser de caráter didático, de conteúdo, por exemplo exigindo o estudo de uma nova teoria não presente no currículo disciplinar do curso de administração, de variáveis implicativas, como a pesquisa e desenvolvimento com estratégia de alavancagem de negócios, ou mesmo da estrutura de relacionamentos. Todas as novas contribuições trazidas pelo jogo de empresas apresentam valor pedagógico importante e constituem um objetivo para as atribuições pedagógicas do jogo.

A SIMULAÇÃO ESTRATÉGICA COMO ETAPA NO PROCESSO DE ENSINO/APRENDIZAGEM

A grande vantagem da simulação, segundo Knabben (1995), como metodologia de ensino/aprendizagem, é o fato de conseguir proporcionar ao aluno, dentro do espaço das salas de aula, uma aproximação muito consistente entre a teoria e a prática, simulando uma situação empresarial, com os departamentos de uma empresa, os estudos de mercado, a

divisão de trabalho, as reuniões, os estudos de mercado, decisões financeiras, políticas de

Além do aperfeiçoamento de habilidades técnicas, o jogo proporciona o aprimoramento das relações sociais entre as pessoas. As situações oferecidas modelam a realidade social e todos têm a oportunidade de vivenciar seu modelo comportamental. Para atingir objetivos, os jogadores passam por um processo de comunicação intra e intergrupal, em que é exigido de todos usar habilidades tais como: ouvir, processar, entender e repassar informações; dar e receber feedback de forma efetiva; discordar com cortesia, respeitando a opinião dos outros; adotar posturas de cooperação; ceder espaços para os colegas; mudar de opinião; e tratar idéias conflitantes com flexibilidade e neutralidade.

Dessa forma, argumenta Knabben (1995), dependendo do espectro e do direcionamento que se pretende dar ao jogo, pode-se dar ênfase ao que mais se deseja aprimorar no grupo, tais como:

- jogos de comportamento - neles o facilitador enfatiza questões tais como cooperação, relacionamento, flexibilidade, cortesia, afetividade, confiança, autoconfiança, entre outras.

- jogos de processo - mais técnicos, em ênfase em planejar e estabelecer metas, negociar, aplicar princípios de comunicação efetiva, analisar-criticar-classificar-organizar e sintetizar, liderar e coordenar grupos, 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, empreender idéias-projetos e planos, estimular a criatividade e inovação.

- jogos de mercado - 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.

Através do jogo, as pessoas exercitam habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral e, dentro delas, autodisciplina, sociabilidade, afetividade, valores morais, espírito de equipe e bom senso.

Durante o jogo 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. O objetivo não é então identificar as falhas e os acertos pessoais como forma de se criticar e se promover retaliações, mas sim de maneira a identificar os pontos que devem melhores ser trabalhados tanto em habilidades técnicas quanto comportamentais.

Quando um jogo é desenvolvido pode-se observar reações e comportamentos peculiares nos participantes, envolvendo um certo grau de tensão entre os jogadores, tensão esta também presente no meio empresarial, onde cada decisão tomada pode representar um grande avanço ou retrocesso, como também deixar a empresa estática o que não é interessante. É exercida a ludicidade e a imaginação, que muito bem podem ser aplicadas no mundo empresarial, desde que se tenha a empresa estruturada e se tenha as informações necessárias a realização de um bom trabalho com grau reduzido de risco.

Finalmente, Knabben (1995) ressalta que as atitudes são espontâneas, pois nos períodos de pressão por tempo e resultados, e na obrigação defender suas idéias e os resultados advindos da mesma, faz com que se aprimore o senso de responsabilidade e o sentimento da importância da tomada de decisão em grupos, com a co-participação e co-aceitação de todo o grupo.

Consegue-se avaliar no decorrer do jogo, o grau de percepção dos participantes, a sua multidisciplinaridade, a sua capacidade de organização tanto técnica quanto em grupo, a habilidade de planejamento e cumprimento do mesmo, a habilidade de tomar decisões acertadas em pequenos espaços de tempo, muitas vezes, sem se ter às informações necessárias disponíveis e a capacidade de priorizar as atividades e agir pró-ativamente.

FORMAS DE MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

Segundo Gredler (1994), a forma de se avaliar o aprendizado levando-se em consideração indicadores empresariais, como lucratividade das empresas participantes da simulação, não é satisfatório. Segundo essa autora é necessário uma mudança no paradigma básico das simulações empresariais, que designam vencedores e perdedores, vinculando os resultados à aprendizagem, o que pode não acontecer.

Podemos observar na literatura que há uma preocupação com a mudança na forma de se avaliar os resultados obtidos com as simulações. Pillutla (1995), propôs em seu artigo um modelo para se criar novos coeficientes para se avaliar a performance dos participantes de simulação, já Gentry (1996) nos chama atenção para o modelo atual de avaliação, por resultados e indicadores, nos questionando se esse modelo realmente nos fornece um resultado confiável em relação ao aprendizado dos jogos. Numa tentativa de responder essa questão, Anderson (1997) nos apresenta um banco de testes com 120 questões categorizadas de acordo com objetivos de ensino pré-determinados, apontando ainda uma relação com 40 objetivos e alguns exemplos de como utilizar esse banco de testes. Esses autores evidenciam assim, uma preocupação com a evolução na forma de se avaliar a aprendizagem através de simulações empresariais.

Segundo Gimenes (2000), a avaliação dos participantes nas simulações empresariais podem ser realizadas, além de se considerar o desempenho das empresas, avaliando-se o grau de aprendizagem dos alunos, podendo ainda ser de forma individual ou por equipes.

Em algumas situações, a avaliação do desempenho das empresas, e dos alunos, podem estar correlacionadas, ou seja, as equipes que obtêm um bom aprendizado com a simulação conseguem também um bom desempenho na gestão de suas empresas. Por outro lado, as equipes que nada, ou muito pouco, aprenderam com a simulação, também apresentam um fraco desempenho de suas empresas.

Em outras situações, entretanto, o resultado da avaliação do desempenho das empresas não coincide com a avaliação do aprendizado das equipes que administraram as empresas. Por exemplo, uma equipe composta por alunos com boa experiência em gestão empresarial, provavelmente fará com que sua empresa apresente um bom desempenho, mas seu aprendizado pode não ser significativo. Por outro lado, uma equipe formada por alunos sem experiência em gestão empresarial poderá ter um alto grau de aprendizagem através da simulação, mesmo que o desempenho de sua empresa não tenha sido satisfatório.

Gimenez (2000), nos propõe uma avaliação realizada de forma abrangente, sendo composta pela avaliação da empresa, da equipe e dos alunos individualmente. Essa proposta é aconselhável, pois é sabido que em determinados grupos de trabalho existem algumas pessoas que trabalham e outras que apenas “acompanham o trabalho”.

A AVALIAÇÃO E SEUS INDICADORES APLICADOS AOS JOGOS DE EMPRESAS

A questão de métodos e critérios de avaliação aplicados aos jogos de empresas passa por duas situações que começam a despontar na pauta dos estudos voltados a esta área principalmente porque a Teoria dos Jogos oferece dois caminhos para a avaliação de seus resultados, ou seja, uma mais subjetiva e qualitativa que se refere ao desempenho do grupo e das pessoas e uma outra mais objetiva que se refere aos resultados concretos obtidos pelo próprio desempenho da empresa durante o Jogo.

Quais são as características e os métodos que podem ser adequados para a avaliação dos Jogos de Empresas? Qual a que deve prevalecer e que é mais representativa para caracterizar o sucesso do Jogo? A avaliação mais qualitativa voltada ao desempenho das

pessoas que compõem o grupo ou a quantitativa que se baseia em valores e resultados quantificados?

Na tentativa de responder essas questões esboçamos um modelo de avaliação contemplando 3 quesitos: indicadores do desempenho empresarial, avaliação do grupo de participantes e avaliação individual dos participantes. Ao correlacionar a teoria e prática dos Jogos de Empresa com as características de avaliação de desempenho é possível observar que se trata de uma ferramenta da Administração Estratégica que tem em sua base o estabelecimento do processo de avaliação contínua. A teoria que dá suporte aos Jogos de Empresas desenvolve-se sob os pressupostos básicos da própria teoria de Estratégias, onde se busca a capacidade de prever o movimento dos outros jogadores, que no mundo dos negócios são as próprias empresas, sejam eles concorrentes ou aliados, e de se posicionar estrategicamente de forma que maximize o retorno de utilidades e atinja um objetivo previamente determinado (Azevedo et al 2002). E é exatamente neste ponto que este artigo levanta o seu objeto de questionamento central: quais devem ser as características da avaliação dos jogos de empresa que buscam conhecer resultados mais pedagógicos e de aprendizado.

Desta forma, destacamos a importância de se desenvolver indicadores de avaliação de Jogos de Empresas baseados não só em controles estatísticos vinculados a resultados financeiros, mas também no comportamento e performance dos participantes do Jogo.

MODELO PROPOSTO DE AVALIAÇÃO NOS JOGOS DE EMPRESAS

I. Indicadores do Desempenho Empresarial

Em relação a avaliação de desempenho baseada nos indicadores empresariais, uma das opções que pode ser adotada pelos facilitadores de Jogos de Empresas é apresentada por Robbins (2000) que sugere a subdivisão em três etapas separadas e distintas:

Mensuração do desempenho real onde o facilitador pode obter informações de diversas fontes como observação pessoal, relatórios estatísticos, informes verbais, relatórios escritos e bancos de dados acessados por computador. Embora sendo mais qualitativas estes tipos de informações contribuem, para uma eficiente performance de controle gerencial, possibilitando uma atenção a “o que” está sendo medido e não somente ao método, ou seja, como está sendo medido, que já sugere uma forma de avaliação e controle mais quantitativos.

Comparação do desempenho real em relação a um padrão. Aqui pode se buscar um monitoramento mais específico à variação de desempenho e os participantes devem se preocupar com a faixa de variação apresentada e o seu desenvolvimento.

Tomada de ação gerencial para corrigir desvios ou padrões inadequados que podem ser encaradas pelos participantes de três maneiras: “não fazer nada, corrigir o desempenho real ou revisar o padrão”.

Outra alternativa seria a adoção pelo facilitador de uma das duas formas de avaliação de desempenho que podem ser aplicadas nas organizações, citadas por Robbins (2000). Uma, ligada aos processos gerenciais de controle da empresa onde se busca monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas conforme planejado e corrigir quaisquer desvios importantes e outra quando a avaliação de desempenho envolve a tomada de decisões contemplando as pessoas envolvidas no processo.

A busca de métodos e critérios para se avaliar uma ação não é uma discussão recente também quando se busca uma avaliação de desempenho em organizações. Segundo Braga e Marques (2000) a avaliação de entidades ou negócios acabam por depender de “expectativas futuras de desempenho” e com isso há que se considerar um certo grau de julgamento em métodos e critérios de avaliação”. Ainda para esses autores, o mundo empresarial vem convivendo com uma certa “obsessão pela medição do desempenho” desde épocas remotas

expressos na contagem de funcionários, a própria moeda como meio de troca até hoje quando se pode estabelecer métodos mais específicos como os GCC (Giro de Capital Circulante), fluxo de caixa operacional sobre passivo circulante, fluxo de caixa livre, fluxo de caixa por ação, avaliação desempenho de membros de grupos entre outros. Observa-se, portanto, que independente de como é aplicada a avaliação por indicadores traz em seu conceito uma característica de acompanhamento constante que faz parte de um processo contínuo de pesquisas que segundo Consolaro (2000) visa “identificar e interpretar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos participantes dos jogos”.

Concluindo, a avaliação por indicadores gera condições de decidir sobre alternativas no planejamento e execução das decisões do jogo, e complementando, Consolaro (2000), alerta para o fato de uma avaliação ser voltada para o desempenho de uma ação e não para o julgamento de pessoas, pois com isso pode-se estabelecer uma correlação da avaliação com uma atitude de julgamento mais autoritária.

II. Avaliação dos Grupos e Participantes dos Jogos de empresas

Uma vez que o processo de tomada de decisão venha a ser executado de forma racional, o envolvimento dos membros de um grupo de forma integral reflete substancialmente nos resultados. A avaliação conjunta de resultados de várias decisões e das probabilidades, deve ser utilizada pelos participantes para escolher alternativas com maior chance de alcançar bons resultados bem como, rejeitar as de resultados ruins ou bons. A análise desse processo de decisão pode permitir aos facilitadores dos Jogos de Empresas mensurar o aprendizado e a participação nas decisões de cada integrante dos resultados.

Apropriando a realidade pedagógica e lúdica proposta nos jogos de empresas, onde há uma preocupação com o aprendizado tanto individual quanto em grupo através de simulações, Consolaro (2000) traz uma contribuição importante ao considerar que desenvolver habilidades e competências em alunos é promover o saber fazer e resolver, “especialmente em situações novas e nunca vistas. A competência não é conhecimento apenas, mas também valor, julgamento do que é conveniente ou não”. Já para Resende (2000) as competências essenciais que acabam sendo exercitadas no ambiente empresarial são aquelas que se referem à vida interior, social e profissional das pessoas e podem merecer as seguintes denominações:

- competências do Conhecimento: como nível de informação e conseqüente produção e domínio de conhecimentos relativos a “competência cognitiva, cultura geral, visão sistêmica”
- competências Técnico-operacionais Específicas: de *know-how* técnico e conhecimento específico;
- competência Intelectual: relativa a capacidade de compreensão, síntese, discernimento, concentração, raciocínio dedutivo, lógico, numérico, mecânico, espacial, abstrato, espírito de previsão, memória e criatividade;
- competência Emocional: refere-se à emoção latente no ser humano que se vê impactada por fenômenos externos e que envolve os órgãos do sentido.
- competência Espiritual: neste caso relacionado mais à questão de estruturação da perspectiva de crescimento de vida interior;
- competência Física: cuidados com as diversas formas que podem afetar o funcionamento biológico dentro e fora do ambiente de trabalho.
- competência de Vida: quando a pessoa administra sua vida, conciliando a dedicação ao trabalho, à família, ao lazer e ao autodesenvolvimento.

Sendo assim, apresentamos uma sugestão de instrumento que pode auxiliar a mensuração do aprendizado nos grupos e dos participantes dos jogos de empresas, facilitando a identificação das competências que devem ser mais trabalhadas pelo jogo:

Algumas questões que podem ser consideradas pelo facilitador antes do início do jogo:

1. Avaliando as características Individuais de cada participante
 - a. O motivo pelo qual está participando do Jogo – refere-se a objetivos pessoais, procurando captar os motivos individuais que levaram os participantes a aceitar a participação no jogo
 - i. Aprendizado
 - ii. Competição
 - iii. Por exigência da empresa
 - iv. Ainda não tem resposta
 - b. De 0 a 10 assinale abaixo qual é o seu conhecimento sobre Jogos de Empresa:
 - c. Assinale a seguir o tipo de Jogo que vc já participou
 - i. Meta de resultados financeiros
 - ii. Meta de resultados em marketing
 - iii. Meta de resultados em produção
 - iv. Nunca participei de um Jogo de Empresa
 - d. Assinale qual é o nível de expectativa que você está em relação ao Jogo:
 - e. Pra você principal objetivo de um Jogo de Empresa é: (assinale só uma questão)
 - i. Estimular o sentimento de competitividade
 - ii. Capacitar para decisões estratégicas
 - iii. Capacitar para o desenvolvimento pessoal em liderança
 - iv. Educar para atingir metas e objetivos
 - v. Educar para o trabalho em equipe
 - f. Das áreas que o jogo de empresa trabalha, qual ou quais são aquelas que você sente que mais domina: (adaptar para os objetivos específicos do Jogo em questão)
 - i. Marketing
 - ii. Finanças
 - iii. Recursos Humanos
 - iv. Produção
 - g. Assinale a seguir quais são as frases que mais se encaixam com sua visão, a respeito de si mesmo, para a tomada de decisão:
 - i. Gosto de ver que a minha opinião foi aceita pelos outros
 - ii. Sinto dificuldades em abrir mão de minha opinião quando sei que estou certo
 - iii. Sou bastante impulsivo
 - iv. Gosto de ouvir os outros dar sua opinião para depois emitir a minha
 - v. Tenho dificuldade em dar opiniões imediatas
 - vi. Não gosto de correr riscos
 - vii. Acho que uma decisão estratégica é aquela que tem que ter tempo pra pensar
 - viii. Consulto sempre os outros antes de tomar decisão

Alguns aspectos que podem ser considerados pelo facilitador durante o jogo:

1. Com relação ao desenvolvimento individual
 - a. Objetivo do Jogo pra você
 - i. Está sendo cumprido pois você sente que está mais aprendendo do que jogando

- ii. Está sendo cumprido pois você está vencendo e este é o seu principal objetivo
 - iii. Não estou vendo muito resultado para as minhas expectativas profissionais
 - b. O que mais está te incomodando no Jogo
 - i. Seu baixo desempenho junto aos outros
 - ii. Nunca ver sua opinião aceita
 - iii. Sempre estar entre as últimas empresas
 - iv. O desnível de conhecimento dos outros
 - v. A dificuldade para liderar
 - vi. A falta de comunicação entre os participantes
 - vii. Nada está me incomodando, tudo está ok
 - viii. Falta de colaboração nas decisões
 - ix. A quantidade de conflitos para a tomada de decisões
- 2. Com relação ao desenvolvimento da equipe
 - a. Avalie de 0 a 10 como você está vendo o desempenho de sua equipe até agora:
 - b. Quais as palavras que mais refletem a nota acima:
 - i. Concordância
 - ii. Discordância
 - iii. Apatia
 - iv. Dinamismo e rapidez de decisões
 - v. Centralização de decisões
 - vi. Decisão compartilhada
 - vii. Comunicação
 - viii. Falta de comunicação
 - ix. Bom ambiente de trabalho
 - x. Clima não muito agradável
 - xi. Conhecimento compartilhado
 - xii. Necessidade de auto-afirmação

A utilização de um instrumento de análise de trabalho em grupo como esse, pode permitir ao facilitador analisar características e observar se os grupos estão amadurecendo e se tornando produtivos, reconhecendo se as equipes de trabalho dos jogos de empresa:

- ← progridem com eficiência em direção ao objetivo;
- ← gastam o mínimo de tempo com detalhes irrelevantes;
- ← dispõem o mínimo de esforço organizando o trabalho;
- ← conseguem o máximo de realizações tipicamente grupais;
- ← melhoram a participação de seus membros pelo grupo-análise;
- ← admitem as limitações do processo democrático renunciando à manipulação;
- ← permitem ampla liberdade de expressão de pontos de vista e os respeitam;
- ← permitem que cada um tenha seu próprio comportamento pela espontaneidade;
- ← mostram alto grau de comunicabilidade, levando todos a participar;
- ← identificam com facilidade os objetivos e fins, caminhando em linha reta;
- ← agem com método e estabelecem regras intelectuais e de relacionamento;
- ← sabem encontrar soluções para os impasses com imaginação e originalidade;
- ← enfrentam a realidade e trabalham com fatos, superando o subjetivismo;
- ← permitem a liderança dos mais aptos, fazendo variar a coordenação;
- ← distribuem o trabalho de acordo com as aptidões de cada membro do grupo;
- ← cuidam de cada um de seus membros como se fosse condição de sua sobrevivência;

- ← equilibram a produtividade com o bem-estar do grupo, sem exagerar um dos pontos;
- ← sabem modificar as regras para melhor progredir, possuindo flexibilidade;
- ← evitam as situações que destruam a unidade do grupo;
- ← superam facilmente os impasses da vida grupal.

Outra alternativa para a avaliação da aprendizagem é a utilização de um instrumento de previsões a cada rodada da simulação, com as previsões de decisões sendo feitas pelos participantes dos jogos. Assim, com a análise dessas previsões, o facilitador pode encontrar as seguintes características quantificadoras da aprendizagem dos grupos participantes:

- ← tem pessoas que dão idéias
- ← canais de comunicação abertos
- ← política heterogênea dos componentes
- ← indica pessoas que não são especialistas para resolver problemas
- ← tem uma orientação objetiva, baseada em fatos
- ← mais descentralizado; diversificado
- ← folga administrativa; tempo e recursos para absorver os erros
- ← atos de se assumir riscos, tolera e espera que se corram riscos
- ← os integrantes se distraem no trabalho
- ← liberdade para discutir idéias
- ← os mais estruturados proporcionam um ambiente estável e seguro que dá liberdade de movimentos aos participantes dedicados.

Outros indicadores de avaliação de desempenho de equipes participantes de Jogos de Empresas começam a configurar a partir da relevância dada aos processos de percepção e de tomada de decisão. Questões voltadas ao alcance de objetivos, liderança, participação efetiva dos membros, comunicação interpessoal e resolução de conflitos, podem ser destacadas nesse modelo, em um grau maior ou menor de expressividade quando se discute resultados e performance de equipes de trabalhos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se observa, este estudo é uma exploração inicial do assunto, e deverá ser continuado com pesquisas aproveitando as sugestões que podem ser observadas no trabalho.

Neste trabalho procuramos levantar estudos e tendências que relevam a importância da busca constante dos estudiosos em Jogos de Empresas metodologias e combinação de indicadores que venham trazer um equilíbrio e considerações importantes sobre como avaliar os resultados dos Jogos de Empresas.

Um ensino através de simulações implica em uma pessoa conhecer e transformar a si próprio no processo de conhecimento; na solução de problemas com a participação ativa de alunos e professores e principalmente na aprendizagem como uma resposta natural do aluno ao desafio de simular uma situação real.

A utilização de simulações empresariais apresenta-se como uma alternativa de ensino reflexivo e construtivo, buscando um referencial que possa ajudar o professor no seu trabalho com o conhecimento teórico-prático.

Como fatores limitantes podemos destacar que os trabalhos envolvendo essa ferramenta devem ter um tempo adequado para sua realização; há necessidade por parte dos docentes, de um profundo conhecimento do jogo, e de suas etapas; por se tratar de um método construtivista do conhecimento, tem-se a necessidade dos alunos estarem altamente motivados e interessados, uma vez que o trabalho deve ser inteiramente realizado por eles.

Os jogos podem se mostrar uma ferramenta poderosa no processo de ensino, oferecendo estímulo emocional, fixando mais os conceitos e gerando conseqüências

hipotéticas de decisões efetuadas, permitindo concluir-se que pode ser usado também com a finalidade de treinamento, seleção e pesquisa em empresas.

E finalizando, para se atingir os objetivos pedagógicos dos jogos de empresas é necessário o desenvolvimento de um novo tipo de avaliação, que leve em consideração o real aprendizado realizado pelo aluno ao longo da simulação. Julgamos que a melhor maneira de mensurar esse aprendizado é realizar uma avaliação de forma abrangente, sendo composta pela avaliação da simulação (indicadores), da equipe (grupos) e dos alunos individualmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, P.H., LAWTON, L.. **Demonstrating the learning effectiveness of simulations: where we are and where we need to go.** Developments in Business Simulation & Experiential Exercises, Volume 24, 1997.
- AZEVEDO, Marilena C.; Costa, Helder G.. **Métodos para a avaliação da postura estratégica.** Cadernos de Administração de Empresas, v. 08 nº 2 abril/junho 2001.
- BENNIS, Warren. **Artigo: Uma força irresistível.** HSM Management 26 de maio-junho 2001.
- BEPPU, C. I. **Simulação em forma de “jogo de empresas” aplicado ao ensino da contabilidade.** Dissertação de Mestrado. FEA-USP. Universidade de São Paulo, São Paulo, 198 p., 1984.
- BRAGA, Roberto; Marques, José Augusto V.C. **Medidas de Avaliação de Empresas: uma evidência de suas relevâncias no caso da companhia paranaense de energia – copel.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.07, nº 4, outubro/dezembro 2000.
- CONSOLARO, Alberto. **O “ser” professor: arte e ciência no ensinar e aprender.** 2.ed. rev e ampl. Maringá, Dental Press International. 2000.
- GENTRY, James W., et all. **How do we measure the ‘Learning’ in Experiential Learning and how do we best stimulate it?** Developments In Business Simulation & Experiential Exercises, Volume 23, 1996.
- GIMENES, Régio M Toesca, BERNARD, Ricardo R Stark, **Uma Proposta Metodológica para a Implantação das Técnicas de Simulação Empresarial associadas a construção e aplicação de Sistemas de Informações Gerenciais e de Apoio às Decisões nos cursos de graduação em Administração.** XI ENANGRAD: Salvador, 2000. Artigo disponível em: http://www.angrad.com/artigos_xi_enangrad.asp. Acesso em jan/2003.
- GREDLER, Margaret E. **Designing and Evaluating Games and Simulations – A process approach.** USA: Gulf Publishing, 1994.
- GREENWOOD, W. **Business Policy: a management audit approach.** New York: McMillan, 1967.
- KNABBEN, B Calixto, FERRARI, R Amaral. **A Simulação Estrategica no processo de Ensino/Aprendizagem – Os Jogos de Empresa.** VI ENANGRAD: Natal, 1995. Artigo disponível em http://www.angrad.com/artigos_vi_enangrad.asp. Acesso em jan/2003.
- KNABBEN, B. C. e FERRARI, R. do A. **A simulação estratégica como alternativa de treinamento para a tomada de decisão.** Revista de Negócios, v.1, n. 3, p. 31 – 38, 1996.
- LOPES, M. C. e WILHELM, P. P. H. **Um modelo de treinamento de liderança através de técnicas de simulação empresarial.** Revista de Negócios, v.2, n 1, p. 43 – 52, 1996.
- MARQUES FILHO, Paulo A. ; Pessoa, Marcelo S. P. **Jogos de empresas: uma estratégia para o ensino de gestão e tomada de decisão .** Artigo disponível em www.unip.br/websites/posgraduacao/engproducao/artigos/doc. Acesso em Dez/2002.
- MARTINELLI, D. P. **A Utilização dos Jogos de Empresas no ensino da Administração.** FEA-USP, Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 262 p., 1987.

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

NADLER, D.A. e TUSHMAN, M. L. **Competing by Design: The Power of Organizational Architecture**. London: Oxford University Press, 1997.

NIVEIROS, S. I., LOPES, M. C. e KOPITKE, B. H. **Avaliação comportamental dos participantes dos jogos de empresas em relação aos seus grupos de trabalho**. Revista de Negócios, v.4 n. 1, p. 31 – 38, 1999.

PILLUTLA, Sharma N., SWANSON, Lloyd A. **Evaluation of Performance in Management Simulation: A Management Coefficients Model**. Developments In Business Simulation & Experiential Exercises, Volume 22, 1995.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, Saraiva, 2000.

RODRIGUES, L Cezar, RISCARROLI, Valéria. **O Valor Pedagógico de Jogos de Empresas**. XII ENANGRAD: São Paulo, 2001. Artigo disponível em: http://www.angrad.com/artigos_xii_enangrad.asp. Acesso em jan/2003.

TANABE, M. **Jogos de Empresas**. Dissertação de Mestrado. FEA-USP. Universidade de São Paulo, 129 p., 1977.

WAGNER III, John A ; Hollenbeck, John R.. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo, Saraiva: 2000.

WILHELM, P. P. H. **Uma nova perspectiva de aproveitamento e uso dos jogos de empresas**. Engenharia de Produção, UFSC. Tese de doutoramento. Universidade Federal de Santa Catarina, 136 p., 1997.