

A IMPORTÂNCIA DOS JOGOS EMPRESARIAIS NA CONSTRUÇÃO DO PERFIL DO ADMINISTRADOR CONTEMPORÂNEO

Arilson Hoffmann¹
Anderson Gheller Froellich¹
Sandro Benedito Sguarezi¹
Edinéia Souza Nunes¹
Ana Maria de Lima¹

¹Universidade do Estado do Mato Grosso – UNEMAT/Administração
Rod. MT 358, Km 07, Jardim Aeroporto
CEP: 78.300-000 Tangará da Serra, Mato Grosso, Brasil

arilsonhoffman@gmail.com; andergf@gmail.com; sandrosquarezi@gmail.com;
edineiaqueroz@hotmail.com; ana.lima@unemat.br

RESUMO: O presente estudo objetivou verificar a contribuição da disciplina de jogos empresariais do curso de administração para a formação do perfil exigido, correlacionando com o apontado pela Pesquisa Nacional – Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador (CFA/FIA, 2011). Foram aplicados 67 questionários de avaliação aos alunos matriculados nos 7º e 8º semestres do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat), *Campus* de Tangará da Serra-MT, no primeiro semestre de 2012. Foi utilizada à escala de Likert para atribuir peso a cada variável, sendo que os alunos respondentes cursaram a disciplina de Simulação Empresarial em duas modalidades: Simulação Industrial (SIND) e Simulação Comercial (SIMCO). Os resultados demonstram que os jogos empresariais contribuem para a construção do perfil exigido ao administrador principalmente no que tange a integração e aplicação dos conhecimentos, desenvolvimento do raciocínio lógico, liderança e relacionamento interpessoal, comprometimento, possibilitando visão sistêmica da organização.

Palavras-chaves: jogos empresariais, formação profissional, perfil do administrador.

Abstract: The present study aimed to investigate the contribution of the discipline games of business administration course for the training of the required profile, correlating with the pointed out by National Survey - Profile, education, and job opportunities of administrator (CFA/FIA, 2011). Were applied 67 evaluation questionnaires to students enrolled in 7TH and 8TH semesters of the Course of Administration of the University of the State of Mato Grosso (Unemat), Campus of Tangará da Serra-MT, in the first half of 2012. Was used the Likert scale to assign weight to each variable, being that students respondents were enrolled in the discipline of Corporate Simulation in two modalities: Industrial Simulation (SIND) and Commercial Simulation (SIMCO). The results reveal that the games business contribute to the construction of the profile required the administrator primarily in the integration and application of knowledge, development of logical thinking, leadership, and interpersonal relationship, commitment, allowing systemic vision of the organization.

Key words: business games, vocational training, administrator profile.

1. INTRODUÇÃO

É comum afirmar que as organizações enfrentam competitividade cada vez maior, motivada pela globalização, pelo avanço tecnológico e pela exigência do consumidor. Para enfrentar adequadamente essa situação, as organizações precisam de profissionais capacitados que as auxiliem a transformar os desafios ambientais em oportunidades de negócio. Assim, uma das questões fundamentais a ser respondida pelos cursos de graduação em administração é como prover as competências de gestão necessárias ao exercício profissional do administrador.

Nesse contexto de relações sistêmicas complexas e voláteis, a informação e o conhecimento assumem importância na preparação de indivíduos para o entendimento e adaptação rápida à realidade. Além disso, a consolidação das competências, habilidades e atitudes do profissional que fará a gestão das organizações exige da academia oportunidades de aproximação maior com a realidade em que esse profissional atuará.

Não obstante faz-se necessário que os profissionais a serem preparados pelos cursos de graduação em administração possuam em seus currículos uma formação técnica e humana, capaz de oferecer ao detentor desse direito, a possibilidade de atuar como analista, consultor, financista, professor e tantas outras carreiras que envolvem tomadas de decisões e um papel de liderança inconteste.

Os cursos de administração têm buscado incessantemente mecanismos para contribuir com a formação de profissionais que reúnam competências gerais e específicas, experiência mínima necessária para ocupar cargos de gerência em organizações e capacidade para empreender em novos negócios. Para tal propósito, se alicerçam em bases pedagógicas diferenciadas, com técnicas e ferramentas adequadas a uma dada realidade, na maioria das vezes de caráter teórico-práticas. Neste cenário, destacam-se os jogos de empresas, aqui tratados de simulação empresarial ou simulação gerencial.

A simulação empresarial tem sido um importante instrumento no ensino de política dos negócios, nos cursos de administração e outros afins. Além disso, ela tem desempenhado um importante papel no treinamento de estudantes e executivos de empresas, apresentando contribuição ao exercício da tomada de decisões e ao desenvolvimento de habilidades fundamentais à atividade eficaz de um executivo (MARTINELLI, 1987). Seu método tem sido bem aceito pelos acadêmicos por combinar satisfação e aprendizagem e representar um recurso valioso que, se bem explorado, pode contribuir para o avanço da educação gerencial.

Preocupado com a formação dos profissionais de administração e sua adequação às exigências do mercado de trabalho, desde 1994, o Conselho Federal de Administração (CFA) realiza, periodicamente, uma pesquisa nacional a fim de traçar o perfil exigido pelo mercado de trabalho para o administrador. Em 2011, em sua quinta edição, a pesquisa (CFA/FIA – 2011) mostra os conhecimentos, habilidades, atitudes, competências e características mais valorizadas no profissional de administração.

Para a consecução deste artigo, procurou-se avaliar a contribuição que a disciplina de Simulação Empresarial traz aos acadêmicos do curso de graduação em administração na formação do perfil exigido

pelo mercado de trabalho, estabelecendo como parâmetro justamente o resultado da pesquisa do CFA, apontada acima. Nesse sentido, o emprego da técnica de Escala de Likert para o questionário aplicado aos alunos, com um enfoque qualitativo do estudo assegurou um resultado satisfatório da pesquisa, onde os jogos empresariais de fato são essenciais para a formação de profissionais na área de gestão da Universidade do Estado de Mato Grosso.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Técnicas e métodos de ensino na Administração

Segundo Nérici (1992, p.52), “método de ensino é o conjunto de procedimentos adequadamente estruturados de que se vale o professor para levar o educando a elaborar conhecimentos, adquirir técnicas ou assumir atitudes e ideias”. Para o autor, os métodos devem conduzir a autoeducação, a autonomia e a emancipação intelectual como forma de tornar o educando capaz de construir seu próprio conhecimento. E complementa:

[...] técnicas de ensino são procedimentos de ação didática, utilizados pelo método para a efetivação do ensino. Poder-se-ia dizer mesmo que o método é a coordenação unitária das diversas técnicas para a efetivação do ensino. A técnica, por sua vez, seria a maneira imediata e particular do ensino ou direção da aprendizagem (NÉRICI, 1992, p. 53).

A função técnica do professor consiste em ter um lastro de conhecimento, de cultura, que lhe permita atender adequadamente as exigências de formação intelectual dos educandos. É preciso ressaltar que a ação do professor é insubstituível no processo educativo, e que os bons resultados de um método dependem mais da sua atitude didática do que do próprio método. Na concepção do método da disciplina jogos empresariais está a implícita a necessidade interação da equipe que permite um aprendizado mais efetivo. Na concepção de Nérici (1992), são notórios os benefícios que uma equipe bem afinada pode trazer para a organização. Primeiro, porque uma equipe é formada de pessoas, que trazem consigo histórias de vida e competências diferentes, mas que se relacionam. Um é bom em analisar relatórios, outro fala muito bem em público, e o terceiro tem uma boa capacidade para detectar e resolver problemas. Estas são algumas características que, somadas, podem formar uma equipe coesa e eficiente. Mas isso perpassa por colocar a técnica numa relação com a política, a economia e outras variáveis que exige do professor e do estudante desenvolvimento de habilidades humanas e conceituais.

Em verdade, são muitas as técnicas e métodos a serem utilizados e sua aplicabilidade é igualmente diversificada; cabe ao professor observar o objetivo da aula bem como a heterogeneidade da sala para poder assim escolher naquele momento qual seria o melhor método e a melhor técnica de ensino a ser explorado, atentando para o fato que é imprescindível saber a hora de usar cada método e técnica para que a aula não fique maçante e repetitiva. Para superar a mesmice reside a esperança de se encontrar o caminho para desenvolver a ação humana numa perspectiva criativa que estimule o

estudante ao autodidatismo, pois segundo Morin (2000, p. 11), “[...] a missão do didatismo é encorajar o autodidatismo, despertando, provocando, favorecendo a autonomia do espírito”. Portanto, o autodidatismo é também a vontade de aprender e de buscar caminhos a partir do próprio querer e do amor ao saber. Dessa forma os jogos empresariais despertam a educação para a vida, estimulam e aguçam a curiosidade do estudante para que ele mesmo encontre a possibilidade de construir o próprio caminho.

2.2 Redimensionamentos do projeto pedagógico

De uma forma mais ampla, Sguarezi (2003) defende que a complexidade de nossa era está levando as universidades e as organizações a redefinirem suas linhas de formação profissional e, conseqüentemente, pode-se afirmar que novas técnicas emergem dessa mudança. O autor destaca que a influência externa continua ocorrendo na nossa realidade – “pois não estamos isolados do resto do mundo, isso seria um erro sem precedentes” – ficando clara a necessidade de revisão no processo de formação do administrador. Hoje não só para atender interesses unidimensionais implementando os modismos reprodutivistas – treinamentos americanizados que estão propondo – essas mudanças devem promover avanços que permitam compreender o global a partir do local, mas não se resume a isso. Inovar significa também pensar alternativas para se posicionar nessa “metamorfose ambulante”. Essa inclusão requer e implica uma inovação no perfil do profissional de gestão.

A despeito do Curso de Administração da UNEMAT – *Campus* Universitário de Tangará da Serra-MT, objeto de sua pesquisa de mestrado, Sguarezi (2003) revela que o mesmo passou por uma reestruturação curricular na qual o perfil do futuro profissional de administração pretendido pela instituição determina o seguinte:

[...] ele deve ser capaz de atuar em funções de direção e coordenação nos diferentes níveis administrativos desenvolvendo novas tecnologias para acompanhar a rapidez das inovações, procurando atender as reais necessidades no campo em que atua. Ter como linha norteadora da sua ação a primazia pela luta em prol de uma melhor e mais justa distribuição de renda, administrando os conflitos individuais e coletivos, de maneira a tornar o trabalho do proletariado mais digno e gratificante, que possibilite o florescimento da vida democrática (Departamento de Administração, 2004, p.4).

A propósito, uma das orientações que as Diretrizes Curriculares apontam para a formulação dos projetos pedagógicos dos Cursos de Administração está também no modo de interação entre a teoria e a prática, que pode ser contemplada pelo Estágio Supervisionado, pela atuação das empresas juniores e pela inserção de disciplina de Simulação Empresarial ou Jogos de Empresas, sendo esta última uma opção que aproxima de fato a relação teoria-prática.

2.3 Jogos Empresariais: Conceitos e definições

No curso superior de administração existem disciplinas variadas, com origens em diversas áreas do conhecimento e com uma infinidade de conteúdos, tais como economia, direito, matemática, sociologia, psicologia, dentre outras. “Em nenhuma destas se observa conteúdos mais aprofundados de ensino de gestão (direção) ou de tomada de decisão” (MARQUES FILHO; PESSOA, 2000, p. 7). Para os autores, o conteúdo transmitido aos discentes, em sua maior parte, é apenas informativo ou conceitual, proveniente de aulas expositivas, sendo tratados de forma superficial os conhecimentos e habilidades esperados para um dirigente empresarial.

Dessa forma o aluno, ao ter contato com as disciplinas de um curso superior de áreas distintas do conhecimento, chega a questionar qual é a validade, utilidade ou importância de algumas delas. Não se sabe quais serão os conhecimentos e/ou habilidades necessárias a um profissional das áreas administrativa ou de produção, para daqui a cinco ou seis anos, quando um profissional recém formado estiver disputando posições no mercado de trabalho e principalmente, aspirando a posições de direção.

Nos jogos de empresas, a não ser aqueles focados propositadamente em uma área específica da empresa, a tendência é que ocorra uma interação entre as disciplinas, rompendo os limites da inter e da multidisciplinaridade, rumo a transdisciplinaridade.

Nesse sentido, Marion (2006) assume que o método de capacitação gerencial em que os participantes competem entre si através de empresas simuladas são os mais eficazes, pois são tomadas decisões que, ao serem processadas por um simulador, geram relatórios gerenciais, para que um novo ciclo de análises e tomada de decisões sejam realizados. Ressalta ainda que o método de simulação empresarial para fins de aprendizado está, na realidade, simulando não apenas o funcionamento de uma empresa, mas principalmente o seu gerenciamento interno ou do seu relacionamento externo.

Em uma visão mais rebuscada:

A construção do conhecimento, a partir do processamento multimídico, é mais livre, menos rígida, com conexões mais abertas, que passam pelo sensorial, pelo emocional e pela organização do racional; uma organização provisória, que se modifica com facilidade, que cria convergências e divergências instantâneas, que precisa de processamento múltiplo instantâneo e de resposta imediata (MORAN, 2000, p. 148).

A rapidez em lidar com situações polivalentes, como as enfrentadas na simulação, é uma qualidade que ajuda a dar múltiplas respostas para as múltiplas situações imprevisíveis que se apresentam. Essas situações podem ser vivenciadas na aplicação de jogos empresariais.

De acordo com Marion (2006), as habilidades adquiridas durante uma simulação gerencial podem ocorrer, por exemplo, das mudanças de relacionamento interpessoal, da capacidade de processar informações e da capacidade de negociação. Finalmente, as mudanças de atitudes são mais difíceis de serem atingidas em outros métodos e também durante uma simulação empresarial.

Para Moran (2000), cada docente pode encontrar sua forma mais adequada de integrar as várias tecnologias e os muitos procedimentos metodológicos, mas é importante que amplie e que aprenda a dominar as formas de comunicação interpessoal/grupal e as de comunicação audiovisual/telemática.

2.3.1 Origem e objetivo dos jogos empresariais

O precursor dos jogos de empresas foi o *Top Management Decision Game*, desenvolvido nos Estados Unidos pela *American Management Association* em 1956. Os primeiros jogos de empresas consistiam em uma adaptação, para o ambiente empresarial, dos simuladores existentes na área militar. Mas foi com a evolução e a popularização dos computadores que os jogos de empresas tiveram um grande impulso. As novas máquinas permitiram que fossem elaborados modelos de jogos mais complexos, com alto nível de precisão e rapidez no processamento dos dados, tornando os jogos mais dinâmicos. Atualmente as simulações empresariais são um importante instrumento de treinamento e desenvolvimento de habilidades gerenciais. (BERNARD SISTEMAS, 2007).

Keys; Wells (1977) ratificam que a origem destes jogos se deve a estudos com fins militares, desenvolvidos já há anos, destinados a avaliação de táticas e estratégias em campo de batalha frente a um inimigo real, ou mesmo imaginário. Para eles, muitos militares, treinados nestes jogos de guerra, empregaram tais conhecimentos e tecnologias quando do desempenho de funções civis de administração de negócios. O destaque desse processo foi em 1956, onde um grupo de pesquisadores da *American Management Association (AMA)*, proporcionou a adaptação da filosofia e dos procedimentos adotados nos jogos de guerra para os negócios, tendo lançado (FRIES, 1985) o *Top Management Decision Game* - um jogo de empresas muito elementar, ao comparar-se com os atualmente disponíveis, mas que, dadas as suas características, deve ser considerado o primeiro Jogo Empresarial. (FARIA, 1987) lembra que em 1957 este jogo foi levado para a Universidade de Washington a fim de ser incorporado ao método de ensino empregado em uma sala de aula. Os esforços da *AMA* foram acompanhados pelos técnicos de *Mckinsey & Company*, que em meados de 1957 lançou no mercado o jogo *Business Management Game*.

Os jogos de empresas têm como principal finalidade, propiciar aos participantes a aplicação do jogo, num ambiente empresarial hipotético usando técnicas de simulação da realidade, que são propícias ao aprendizado e/ou aprimoramento das habilidades e potencialidades do participante em relação a uma atividade empresarial.

Tanabe (1977) enumera alguns objetivos básicos ou acadêmicos dos jogos de empresas:

Treinamento: desenvolver nos participantes a habilidade de tomar decisões através do exercício e experiências num ambiente simulado, tão parecido quanto possível ao ambiente no qual as mesmas terão que ser realmente desempenhadas; **Didático:** transmitir conhecimentos específicos

(conhecimentos, técnicas e instrumentos) do campo da Administração de Empresas de um modo prático e experimental; **Pesquisa**: utilizar o cenário propiciado pelo jogo de empresas como um laboratório para: descobrir soluções para problemas empresariais; esclarecer e testar aspectos da Teoria Econômica; pesquisar aspectos da Teoria da Administração e investigar o comportamento individual e grupal em condições de tomada de decisões sob pressão de tempo e incerteza (1977, p. 23) (Grifo nosso).

Por sua vez, Sauaia (1989) destaca os três principais objetivos comportamentais dos jogos empresariais é o aumento de conhecimentos; o desenvolvimento de habilidades e a fixação de atitudes.

Em suma, os objetivos apontados anteriormente são complementares, pois realinham as competências técnicas e humanas e conceituais necessárias a formação do profissional de administração na lógica da complexidade inerente aos desafios contemporâneos.

2.3.2 A dinâmica dos jogos empresariais

Existem vários nomes dados aos jogos empresariais e muitas organizações que desenvolvem e comercializam os *softwares* que geram as tomadas de decisões direcionadas aos cursos na área de negócios para as universidades brasileiras. Para esse estudo, a referência é do Manual de Simulação Gerencial, fornecido pela Bernard Sistemas Ltda.

No caso da simulação industrial, a empresa gerida é uma indústria de grande porte (inicia com 470 funcionários) e está localizada numa determinada região, onde fabrica um único produto (bem durável), a partir de dois diferentes tipos de matéria prima. Já a comercialização pode ser feita em todas as regiões (regiões onde estão estabelecidos seus concorrentes) e ainda pode explorar o comércio exterior, sendo permitido às empresas utilizarem diferentes estratégias (preço, prazo e propaganda) em cada região. Já para a simulação comercial, todas as empresas estão estabelecidas e competem numa única região, sendo que cada empresa pode comercializar até cinco diferentes produtos, sendo dois perecíveis e três duráveis. Nesse caso, as empresas têm a possibilidade de utilizar diferentes estratégias para cada produto.

Tanto na simulação industrial, como na comercial, o professor coordenador, no início do semestre, distribui o manual da empresa, onde constam as regras do jogo. Após a leitura do manual pelos alunos, o professor explica a dinâmica do jogo, estabelecendo a formação das equipes com quatro ou cinco membros. Diante disso os alunos organizam suas equipes, escolhendo o presidente da empresa e o líder de cada área (finanças, recursos humanos, produção/operações e comercial). Na sequência, as equipes têm um tempo determinado para escolha, criação e desenvolvimento do nome, logo e *slogan* da empresa.

Vencida essa etapa, as empresas recebem do coordenador os seguintes relatórios: de mercado, macroeconômico, contábil, operacional, gazeta e folha de decisões. Nesse primeiro momento, os relatórios são idênticos para todas as empresas participantes. Com base nesses relatórios e

conhecedores das regras e da dinâmica do jogo, os participantes podem fazer a análise da situação econômico-financeira da empresa e a análise da conjuntura de mercado para tomada de decisão para o próximo período.

Tanto o software SIND como o SIMCO permitem a simulação de até 13 períodos, sendo que cada período corresponde a um trimestre. Uma vez tomadas e lançadas as decisões para o próximo período, a folha de decisões é entregue ao coordenador que faz o lançamento das decisões no software que processa as informações, gerando os resultados (novos relatórios) que são novamente entregues às empresas para uma nova rodada de decisões. Esses relatórios - mais especificamente o relatório de mercado - apontam a cotação da empresa na Bolsa de Valores e, conseqüentemente, o posicionamento da empresa no ranking. O posicionamento no ranking é formado pela conjugação das variáveis: endividamento, participação de mercado, rentabilidade do ativo, margem de lucro sobre vendas, capital circulante líquido e patrimônio líquido, sendo que essa última variável tem um peso três vezes maior que as demais.

Os participantes têm a oportunidade de tomada de duas decisões como teste para melhor entendimento do jogo e o comportamento das variáveis. A partir daí, todas as empresas voltam a receber os relatórios originais e podem novamente tomar as decisões, corrigindo falhas identificadas nas primeiras decisões. Antes, porém de reiniciar o jogo, é dado o prazo de uma semana para as equipes desenvolverem seus respectivos planejamentos estratégicos, os quais servem como guia para suas decisões ao longo do jogo.

Com o planejamento pronto, as equipes reiniciam o jogo. A partir desse momento, os relatórios passam a ser disponibilizados aos acadêmicos diretamente num endereço eletrônico (www.websimulador.com.br). Nesse mesmo endereço, mediante *login* e senha individual para cada equipe, as decisões da empresa devem ser lançadas nos prazos determinados pelo coordenador.

O processo de tomada de decisão exige um comportamento ativo do aluno. A partir do momento em que ele recebe os relatórios, frutos da decisão anterior da sua e das demais empresas, ele passa a analisar cada área, correlacionando a tomada de decisão com o comportamento das variáveis e os conseqüentes resultados. Essa avaliação envolve as cinco grandes áreas da administração, quais sejam: finanças, recursos humanos, comercial e produção/materiais.

Nesse momento o acadêmico tem a possibilidade e a necessidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos ao longo dos semestres anteriores do curso de administração, além de exigir uma grande interação entre as diversas áreas/disciplinas, levando-o à interdisciplinaridade e perseguindo a busca pela transdisciplinaridade, onde os conhecimentos são integrados e vistos de forma holística.

Para avaliar e entender os resultados, etapa fundamental para a próxima decisão, o acadêmico precisa fazer análise completa da própria empresa e do mercado:

- Com relação à situação econômica e financeira da empresa, apurando custos, projetando entradas e saídas de caixa, avaliando possibilidades e custos das fontes de financiamentos disponíveis;
- Já no que envolve a área de produção/materiais, há que se estabelecer o volume de produção de acordo com as possibilidades da empresa (recursos humanos e financeiros) e as projeções de demanda do mercado (comercial/marketing).
- Por seu lado, a área comercial/marketing precisa analisar o comportamento das variáveis de mercado, bem como a movimentação dos concorrentes a fim de estabelecer a melhor estratégia, sempre considerando as possibilidades apresentadas pelas demais áreas;
- Enquanto a área de recursos humanos, além de atender as necessidades de mão de obra apresentadas pelas demais áreas, há que manter os funcionários motivados e produtivos, com o mínimo de desperdícios de recursos.

Todas as áreas apresentam uma interação e uma interdependência muito forte, pois as decisões de uma área dependem e afetam diretamente as demais áreas. Isso faz com que o aluno tenha uma visão da empresa muito próxima da realidade. E um entendimento da aplicação dos conteúdos vistos anteriormente.

As simulações aplicadas aos acadêmicos pesquisados, ambas chegaram ao 12º período, o que corresponde a três anos de gestão. Findo esse período, cada empresa deve apresentar ao coordenador e aos demais participantes da simulação, as estratégias utilizadas e os resultados alcançados ao longo do jogo e se isso estava ou não de acordo com o planejamento efetuado no início do jogo. Esse momento, dentro da disciplina de Simulação Gerencial é chamado de Assembleia Geral e serve, também, para o aluno demonstrar sua evolução e entendimento das variáveis envolvidas num processo de gestão empresarial.

2.4 Perfil do Administrador no mercado de trabalho

As instituições de ensino e os cursos de administração devem manter um diálogo permanente com o mundo do trabalho, a despeito de entender melhor as mudanças inerentes ao mercado e adotar políticas e diretrizes capazes de formar profissionais preparados para serem agentes protagonistas na condução das diversas organizações desse contexto. Para isso, é preciso compreender o papel desse profissional e os elementos que compõem o perfil do administrador, no sentido de qualificar os gestores desse país.

Quanto ao administrador e seu papel nas organizações, diversos autores deixam sua contribuição, cujo posicionamento converge para o conceito de Drucker (1989, p. 15), que afirma: “o Administrador é o elemento dinâmico e vital de toda e qualquer empresa. Sem a sua liderança, os

'recursos de produção' permanecem recursos e nunca se tornam produção". Para Drucker (1989, p. 12), "administrar uma empresa significa, portanto, administrar por objetivos".

Os processos de aprendizagem contêm conhecimentos individuais, cuja união forma conhecimentos coletivos, ou o chamado conhecimento *know-how*, que pode ser aperfeiçoado pela experiência de trabalho de cada indivíduo, devendo a organização gerenciar esse processo de forma a desenvolver o conhecimento, disseminá-lo, para em seguida armazená-los na memória organizacional (FLEURY, 2001). Sob esse enfoque, torna-se evidente que os administradores devem aperfeiçoar suas habilidades e conscientizar-se de que, para tornar-se um profissional do conhecimento (*Knowledge Workers*) é necessário especializar-se numa área, a fim de ser capaz de aplicar os conhecimentos teóricos de uma disciplina para resolver os problemas do cotidiano organizacional (LACOMBE e HEILBORN, 2003). Neste sentido, Maximiano (1995, p. 75), afirma que "os conhecimentos podem ser adquiridos por leitura, observação, frequência de uma escola e outros meios semelhantes. Já a aquisição de habilidades, no entanto, exige experiência prática".

Portanto, percebe-se que o conhecimento é um recurso de grande valia, talvez o mais importante para as empresas atuais, mas para sua extensão a todas as áreas da organização, é necessário que seus integrantes, em suma, os administradores, aprimorem suas habilidades e competências, de modo que se tornem convergentes com a nova forma de gestão, incorporada pela sociedade do conhecimento e isso só é possível a partir de objetivos claros e líderes preparados.

Quanto às definições de competência apresentadas na literatura pesquisada, o enfoque central converge para a ideia de que a competência pode ser representada por conhecimentos/capacidades, habilidades e atitudes. Este conjunto, quando aplicado ao mundo do trabalho, segundo Dutra (2001) passa a ter mais dois elementos primordiais, de um lado a organização e de outro, as pessoas, ambas com seu conjunto de competências, caracterizando assim uma relação efetiva, mais precisamente uma troca entre âmbito organizacional e pessoal, resultante da capacidade de entrega de cada indivíduo e da própria organização.

Entretanto, essas habilidades para serem aplicadas ao trabalho de forma eficiente precisam estar alinhadas às competências individuais e organizacionais, visto que as habilidades são uma extensão destas. No entanto, diante da complexidade do tema, não é objetivo desta pesquisa, aprofundar-se nas suas dimensões organizacionais (essenciais, funcionais e individuais) e sim relacionar as competências obtidas através da formação do administrador e sua convergência com o mercado de trabalho da região, objeto deste estudo. A habilidade técnica que o administrador deve possuir pode ser a aptidão analítica dentro da especialidade e a facilidade no uso de instrumentos e técnicas de cada matéria ou atividade. A habilidade técnica, se configura portanto como uma das três habilidades mais importantes na execução do processo administrativo, estreitamente vinculada a relações humanas e o resultado conceitual. Assim, a habilidade técnica pode ser entendida como a habilidade para usar conhecimento, métodos, técnicas e

equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas; as habilidades humanas como a capacidade e o discernimento para trabalhar com pessoas, enquanto que a conceitual como a habilidade para compreender as complexidades da organização global.

Para Katz (1955 apud MAXIMIANO, 2002) as três habilidades básicas para garantir uma administração eficiente, são: a) habilidade técnica, caracterizada pelos conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas, sendo assim mais importante nos níveis administrativos mais baixos; b) habilidade humana, que abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes, o que garante sua importância em todos os níveis; e c) habilidade conceitual, primordial aos executivos, uma vez que envolve a capacidade de formular estratégias, que voltadas para os objetivos organizacionais, geram resultados eficazes.

Esse conjunto define o perfil do administrador e caracteriza o manancial dos potenciais que esse profissional precisa utilizar para se inserir de forma sustentável ao mercado de trabalho, a partir de uma formação sólida nos cursos de administração. Por isso, a relevância de conteúdos e disciplinas que estejam conectadas com a prática gerencial, como é o caso dos jogos empresariais.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse estudo, foi utilizada a pesquisa descritiva e a explicativa (SAMPIERI et. al., 2006). A primeira procurou especificar as características e perfis do grupo de alunos entrevistados, no sentido de analisar os dados e realizar as correlações necessárias da pesquisa. A segunda teve o intuito de responder os fatos que relacionam o resultado da pesquisa em Administração (CFA/FIA, 2011), com as respostas dos alunos que tiveram a disciplina de simulação empresarial, conforme explicitado a seguir. O enfoque do estudo é qualitativo (SAMPIERI et. al., 2006), pois além de uma revisão da literatura consistente, procura desenvolver um entendimento do fenômeno, segundo a perspectiva dos participantes da pesquisa.

O questionário aplicado foi elaborado de acordo com a Escala de Likert, denominada assim em homenagem ao seu criador Rensis Likert que a propôs em 1938, baseado na escala de Thurstone (MARCONI & LAKATOS, 2008 p. 110). É uma escala não comparativa, do tipo emetizada, onde são elencados enunciados ou proposições, a respeito dos quais os entrevistados manifestam sua concordância ou discordância a respeito de cada um dos enunciados (GIL, 1995, p. 143). Esse método comporta algumas variações com relação à pontuação. Neste trabalho foi utilizada a escala com cinco pontos, onde cada respondente pode atribuir peso a cada variável que lhe foi apresentada. O peso um representaria menor importância/contribuição da disciplina de Simulação Gerencial no desenvolvimento de tal variável, enquanto o peso cinco representaria contribuição máxima.

As perguntas elencadas no questionário se baseiam no resultado da pesquisa do CFA/FIA (2011), conforme destacado *ex ante*. Há alguns anos o Conselho Federal de Administração (CFA) realiza periodicamente uma pesquisa nacional na busca de mostrar o perfil ideal do administrador. Na Pesquisa Nacional do Administrador (2011) foram ouvidos 21.117 administradores entre empregados, empregadores e professores/coordenadores de curso de administração, o que possibilitou traçar o perfil exigido do administrador hoje. A pesquisa apurou os conhecimentos, competências, habilidades, atitudes e características mais valorizadas pelo mercado de trabalho.

Para esta pesquisa, foram selecionados, então, os três mais votados em cada item que compõe o perfil (conhecimentos, competências, habilidades, atitudes e características) e perguntado aos alunos matriculados nas disciplinas de Simulação I (7º semestre) e Simulação II (8º semestre) do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) – Campus de Tangará da Serra no primeiro semestre de 2012, que correspondem ao universo da pesquisa, qual o grau de contribuição da disciplina de Simulação Gerencial na formação dos conhecimentos, competências, habilidades, atitudes e características apontadas na Pesquisa Nacional do Administrador (2011). Ao todo foram distribuídos 67 questionários de avaliação (QA), sendo que todos retornaram e foram considerados válidos, gerando um aproveitamento de 100%.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

As tabelas a seguir são compostas dos fatores avaliados na pesquisa do CFA/FIA (2011), contendo o perfil dos administradores em relação a: conhecimentos, competências, habilidades, atitudes e características. As legendas dessas tabelas significam: X = Média; Md = Mediana; CV = Coeficiente de variação. A Tabela 1 apresenta o item conhecimentos, mostrando a avaliação dos alunos em relação a contribuição das disciplinas de jogos empresariais para sua formação profissional.

Tabela 1 – Contribuição dos jogos empresariais na construção dos conhecimentos profissionais dos alunos da UNEMAT, em junho de 2012.

Conhecimentos	Frequência relativa					X	Md	CV
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Administração de pessoas/equipes	-	0,07	0,36	0,39	0,18	3,67	4	0,23
Administração estratégica	-	0,03	0,07	0,34	0,55	4,42	5	0,17
Administração financeira e orçamentária	-	-	0,15	0,27	0,58	4,43	5	0,17

Fonte: Autor.

As médias apresentadas na tabela 1 mostram que a disciplina de simulação gerencial tem forte contribuição seja para aquisição, atualização ou integração dos conhecimentos. As medianas e coeficientes de variação reforçam essa informação. Vale destacar uma melhor avaliação com relação aos conhecimentos na área financeira e orçamentária (4,43), o que se justifica pelo enfoque e a necessidade

de análise econômico-financeira da empresa a cada tomada de decisão, visto que os conhecimentos de gestão financeira permeiam as decisões do administrador, independente da sua área de atuação.

No entanto, as análises e tomadas de decisões realizadas pelos participantes transcendem os limites desta ou daquela área da administração, desenvolvendo um conjunto de conhecimentos fundamentais para a área de gestão. Assim, por um lado é importante que o administrador compreenda todas as áreas de uma organização, mas também que direcione seu foco para uma delas, pois conforme Lacombe e Heilborn (2003) torna-se evidente que os administradores devem aperfeiçoar suas habilidades e conscientizar-se de que, para tornar-se um profissional do conhecimento (*Knowledge Workers*) é necessário especializar-se numa área, a fim de ser capaz de aplicar os conhecimentos teóricos de uma disciplina para resolver os problemas do cotidiano organizacional.

As competências do administrador, abordadas nas disciplinas de jogos empresariais, e suas contribuições para a formação do profissional, estão descritas na tabela 2.

Tabela 2 – Contribuição dos jogos empresariais no desenvolvimento das competências profissionais dos alunos da UNEMAT, em junho de 2012.

Competências	Frequência relativa					X	Md	CV
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Identificar problemas, formular e implantar soluções	-	0,04	0,25	0,40	0,30	3,96	4	0,22
Ser capaz de enfrentar desafios e solucionar conflitos	-	0,03	0,19	0,58	0,19	3,94	4	0,18
Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional	-	0,01	0,19	0,30	0,49	4,27	4	0,19

Fonte: Autor.

A tabela 2 evidencia a efetiva contribuição da disciplina de Simulação Gerencial no desenvolvimento das competências tidas como mais importantes no perfil do administrador. As médias consideradas altas, com medianas e coeficientes de variação que confirmam a informação sobre a importância dos jogos empresariais na formação do administrador, com destaque para o desenvolvimento de raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional (4,27). A necessidade de avaliação da situação da empresa, bem como as possíveis ações dos concorrentes a cada tomada de decisão contribui para o desenvolvimento dessa competência nos futuros administradores. É fundamental no jogo de mercado, hoje, projetar a próxima jogada, o próximo lance do concorrente em relação ao jogo.

Sabendo que existe uma diversidade de significados na literatura para conceituar o termo competência, o enfoque central nesse estudo converge para a ideia de que a competência pode ser representada por conhecimentos/capacidades, habilidades e atitudes (FLEURY, 2002). Como podemos notar nos três itens ressaltados na tabela acima, a competência está ligada à capacidade do administrador em corresponder às expectativas organizacionais, otimizando suas habilidades e competências. Dessa forma, as disciplinas de jogos empresariais da UNEMAT, segundo a visão dos

alunos, realçam as três principais competências assinaladas na pesquisa do CFA/FIA (2011), invertendo-se apenas a ordem.

Quanto às habilidades, a pesquisa mostrou o seguinte resultado (Tabela 3):

Tabela 3 – Contribuição dos jogos empresariais no desenvolvimento das habilidades profissionais dos alunos da UNEMAT, em junho de 2012.

Habilidades	Frequência relativa					X	Md	CV
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Relacionamento interpessoal	0,01	0,03	0,34	0,28	0,33	3,88	4	0,25
Visão do todo	-	0,03	0,25	0,42	0,30	3,00	4	0,21
Liderança	-	0,04	0,21	0,48	0,27	3,97	4	0,20

Fonte: Autor.

Conforme tabela anterior, os alunos veem a contribuição da disciplina de Simulação Gerencial na formação das habilidades tidas como mais importantes no perfil do administrador atual, conforme Pesquisa Nacional do Administrador 2011 – CFA/FIA. Embora essas sejam as menores médias relativas apresentadas, elas continuam altas, com uma mediana 4, o que mostra que a disciplina apresenta uma contribuição efetiva tanto no desenvolvimento da habilidade de relacionamento interpessoal (3,88), como na visão do todo da organização (3,00) e na liderança (3,97). Por tratar-se de um jogo onde a participação e a colaboração de toda a equipe são fatores decisivos para o sucesso das estratégias, o desenvolvimento da habilidade de liderar é exigido a todo o momento. Conforme Marion (2006), por tratar-se de uma empresa simulada, onde os diretores reúnem-se para avaliação dos resultados e a tomada de decisão em conjunto, onde a decisão de uma área/diretor está estreitamente ligada e dependente de decisões de outras áreas, o entendimento do processo e da empresa de forma holística e respeitando o posicionamento e as necessidades dos demais membros têm forte influência no desenvolvimento das habilidades tidas como mais importantes no perfil do administrador, principalmente o relacionamento interpessoal.

A tabela 4, por sua vez, apresenta o que os alunos pensam em relação às atitudes exercidas na disciplina de jogos empresariais e sua contribuição para a formação profissional.

Tabela 4 – Contribuição dos jogos empresariais no desenvolvimento das atitudes profissionais dos alunos da UNEMAT, em junho de 2012.

Atitudes	Frequência relativa					X	Md	CV
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Comportamento ético	-	0,01	0,31	0,37	0,30	3,96	4	0,21
Comprometimento	0,01	0,03	0,13	0,34	0,48	4,24	4	0,21
Profissionalismo	-	0,03	0,19	0,31	0,46	4,21	4	0,20

Fonte: Autor.

As atitudes do administrador frente aos desafios impostos para esse milênio não deixam dúvidas de que o diferencial para qualquer profissional é manter um comportamento adequado, com uma postura profissional irrefutável e um compromisso com o desenvolvimento de suas atividades. Diversos autores

salientam que esse conjunto de atitudes contribui fortemente para a consolidação do administrador no mercado. Essa contribuição é sentida pelos alunos pesquisados quanto ao desenvolvimento de atitudes que atendam o perfil atual do administrador. Tanto o comportamento ético (3,96), como o comprometimento (4,24) e o profissionalismo (4,21), são atitudes que recebem relevante contribuição da disciplina na formação do perfil dos futuros administradores. Esse desenvolvimento dá-se muito em função da necessidade do envolvimento de todos os membros do grupo, fator necessário para o sucesso do trabalho pelas equipes participantes da simulação. Assim, o comprometimento fortalece o grupo e desenvolve um sentimento de respeito e ética tanto pelos colegas do grupo, tanto para com os concorrentes.

Finalmente a pesquisa se encerra com uma abordagem relacionada às características essenciais que a disciplina de jogos empresariais fornece à formação do administrador. Os dados estão na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 – Contribuição dos jogos empresariais no desenvolvimento das características profissionais dos alunos da UNEMAT, em junho de 2012.

Características	Frequência relativa					X	Md	CV
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Atuar com visão sistêmica da organização	-	0,01	0,27	0,39	0,33	4,03	4	0,20
Formar, liderar e motivar equipes de trabalho	0,01	0,04	0,18	0,45	0,31	4,00	4	0,22
Articular as diversas áreas da organização	-	-	0,21	0,46	0,33	4,12	4	0,18

Fonte: Autor.

A tabela 5 mostra que os jogos empresariais ajudam a moldar e desenvolver algumas características que o mercado de trabalho considera importantes para o administrador (Pesquisa Nacional do Administrador 2011 – CFA/FIA). Tanto a atuação com visão sistêmica da organização (4,03), quanto a formação, liderança e motivação de equipes de trabalho (4,00) e a capacidade de articular as diversas áreas da organização (4,12) mostram a efetiva contribuição na formação dos administradores. O fato da gestão das empresas simuladas dar-se por diretores que atuam bastante próximos uns dos outros, focados em analisar e decidir, faz com que haja essa intensidade na contribuição no desenvolvimento de tais características. O fato dos jogos empresariais ser um jogo de equipe, parece realçar uma característica fundamental entre os participantes, que é o espírito contributivo, além de auxiliar no desenvolvimento da prática de organizar e gerir uma equipe de trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atender o perfil de profissional que o mercado exige é fundamental para o sucesso dos cursos de graduação, por consequência, das instituições que os oferecem, e, principalmente do profissional egresso desses cursos. O mercado de trabalho é dinâmico e suas exigências mudam com a velocidade da tecnologia. Estar atento a essas mudanças é uma das responsabilidades das instituições de ensino,

representadas pelos seus professores e coordenadores. Em se tratando do curso de administração, essas mudanças são ainda mais sentidas.

Com essa pesquisa buscou-se mostrar a importância do uso de jogos no ensino da administração para a formação do perfil profissional do administrador de acordo com as tendências apontadas pela pesquisa CFA/FIA - 2011. Ficou evidente pelos resultados apresentados que, na visão dos alunos, a disciplina de simulação gerencial exerce importante papel no desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades, atitudes, competências e características do administrador.

A prática, através do jogo, torna o aluno mais crítico e experimentado. A simulação empresarial faz com o aluno tenha uma experiência bastante próxima da realidade que vai enfrentar no mercado de trabalho e uma visão da organização como um todo, integrando e experimentando os conhecimentos das diversas áreas adquiridos no decorrer do curso.

Fica, portanto, evidente que os jogos empresariais podem ser uma ferramenta que, se bem usada, dará ao futuro administrador uma larga experiência na gestão da empresa, com enfoque experimental nas principais áreas da administração: recursos humanos, finanças e orçamento, materiais, produção e marketing.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B., & AMBONI, N. *Teorias da Administração: os desafios do professor frente às novas Diretrizes Curriculares*. São Paulo: M.Books, 2006.
- BERNARD SISTEMAS. *Manual de Simulação Industrial. Manual de Simulação Comercial*, 2007.
- DRUCKER, P. *A nova realidade*. São Paulo, Ed. Pioneira: 1989.
- _____. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo, Pioneira: 1989.
- FARIA, A.J. *A Survey of the Use of Business Games in Academia and Business*, 1987.
- FLEURY, et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FRIES, C. E. *Jogos de Empresas - Caracterização de um Modelo e Implementação Computacional*. Florianópolis, 1985. Mestre em Engenharia - Universidade Federal de Santa Catarina.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. - São Paulo: Atlas, 1994.
- KEYS, J. B.; EDGE, A. G.; & WELLS, R. A. *The multinational management game: a game of global strategy*. 3 ed. 1977.
- LACOMBE, F., & HEILBORN, G. *Administração: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARCONI, M.A., & LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7º Ed. - São Paulo: Atlas.
- MARION, J. C. *Metodologia de ensino na área de negócios: para cursos de administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARQUES, F. P. A., & PESSÔA, M. S. de P. *Jogos de empresas: uma estratégia para o ensino de gestão e tomada de decisão*. In: 5º congresso de produção científica - Universidade Metodista de São Paulo. São Paulo, 2000.

- 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.
- MAXIMIANO, A. C. *Teoria Geral da Administração: Da revolução Urbana à Revolução Digital*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MORIN, E. A. *Cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- MORAN, J. M. *Novas tecnologias e mediação pedagógicas*. Campinas, SP: Papyrus, 2000.
- NÉRICE, I. G. *Metodologia do ensino: uma introdução*. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1992
- SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., & LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 3ª. Ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2006.
- SAUAIA, A. C. A. *Jogos de empresas: tecnologia e aplicação*. Dissertação de mestrado em administração. Universidade de São Paulo, São Paulo 2006.
- SGUAREZI, S. B. *O perfil do futuro administrador: da formação howto-do (técnica) à educação para a responsabilidade social*. 2003. 222 p. Dissertação (Mestrado em Organização e Recursos Humanos)– Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.
- TANABE M. *Jogos de empresas*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo, 1977.