

# **Jogo de Empresas Decision: Um Instrumento na Relação Ensino-Aprendizagem**

## **RESUMO:**

*Atualmente em plena era da informação, os jogos de empresa estão cada vez mais sendo utilizados como mecanismos de treinamento em programas de desenvolvimento profissional e pessoal pelas empresas. Assim, uma equipe de professores da FAP desenvolveu um projeto, buscando viabilizar ao aluno do Curso de Administração a dinâmica do mundo empresarial e desta forma propiciar a consolidação de suas habilidades e competências cruciais ao Bacharel em Administração. Este fato se deve à oportunidade que o Jogo de Empresas Decision, como método de ensino através do jogo empresarial é capaz de propiciar mediante a simulação, ao aluno-jogador, a possibilidade de vivenciar um ambiente semelhante à realidade empresarial, e assim poder compreender e aprender a melhor maneira de lidar com as situações que irá se deparar na execução de sua atividade no dia a dia da organização.*

Palavras-chave: Jogo de Empresas Decision, habilidades e competências, ensino.

## **1- INTRODUÇÃO**

O processo ensino-aprendizagem ao longo dos anos teve como instrumentalização de repasse do conhecimento unicamente a aula expositiva. Esta metodologia de ensino se reporta há um tempo, onde o ensino era realizado inteiramente ou principalmente pela exposição contínua de um professor, ou seja, mais parecendo com um conferencista, que na grande maioria das vezes sem a participação ativa dos alunos aprendizes. De acordo com GODOY (1997), nas aulas expositivas, os participantes podem ter a oportunidade de perguntar ou participar numa pequena discussão, mas em geral não fazem mais que ouvir e realizar apontamentos do assunto proferido pelo professor.

A dinâmica de ensino-aprendizagem vem sendo repensada por vários estudiosos da área da pedagogia e áreas afins, assim, como técnicas alternativas à aula expositiva surgiram outros métodos de ensino tais como:

- Ensino em pequenos grupos, realizados através de técnicas de seminários, debates, Grupo de verbalização e grupo de observação-GVGO, mesa redonda, Estudo dirigido, etc;
- Ensino mediante a utilização de recursos audiovisuais aplicada a filmes temáticos;
- Dinâmica de grupo;
- Métodos de estudos de casos; e,
- Jogos de empresas.

Mediante o exposto se evidencia que os jogos de empresas têm sido reconhecido tendo na academia como no meio empresarial um importante instrumento de ensino-aprendizagem. Assim, no ensino superior principalmente nos Cursos de Bacharelado em Administração e outros cursos afins na área de gestão, se tem observado nos projetos políticos pedagógicos a ênfase do ensino direcionado a evidenciar a Política dos Negócios, mediante uma metodologia de ensino focada na junção da teoria e a prática, através da vivência da simulação do mercado competitivo e das atividades de gestão.

MARTINELLI (1987) enfatiza que os jogos de empresas têm desempenhado um importante papel no treinamento de estudantes e executivos de empresas, apresentando uma

grande contribuição ao exercício da tomada de decisões e ao desenvolvimento de habilidades fundamentais à atividade eficaz de um executivo.

Compreende-se desta forma, que o processo ensino-aprendizagem através da utilização da simulação empresarial baseado em jogos de empresas informatizados, de acordo SAUAIA (1995), é considerado um método, muito bem aceito pelos educandos por combinar satisfação e aprendizagem, representa um recurso valioso que, se bem explorado, pode contribuir grandemente para o avanço da educação gerencial dos alunos do Curso de Bacarelado em Administração e áreas afins.

Dentro deste contexto é que o Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração da Faculdade do Pará-FAP, no 4º módulo da sua matriz curricular apresenta a disciplina Jogos de Empresas. Buscando dinamizar a relação ensino-aprendizagem dos alunos do curso, os professores Regina Cleide Figueiredo da Silva Teixeira, Jairo Fadul de Lima idealizaram o Jogo de Empresas intitulado Decision, com o apoio dos professores Ivandi Silva Teixeira e Sabrina Petrola. O Jogo de Empresas Decision foi criado em 2008 tendo inicialmente apenas a versão para ser utilizada no 4º módulo, que busca qualificar nas competências e habilidades de Estratégias de Negócios. Atualmente apresenta duas versões, onde a segunda é aplicada no 6º módulo e enfatiza os assuntos relacionados às competências e habilidades inerentes a gestão logística.

## 2- CONCEITUANDO JOGOS DE EMPRESAS

Os jogos de empresas representam simulações da realidade empresarial. Estes são uma modalidade de simulação, que consiste, em termos amplos, de um modelo computacional, dinâmico, interativo que busca retratar alguns aspectos do ambiente empresarial focado em um determinado setor da economia. De acordo com RAMOS (1991), a simulação empresarial realizada através dos jogos de empresas é uma seletiva representação da realidade, abrangendo apenas aqueles elementos da situação real que são considerados relevantes para seu propósito de aprimoramento das habilidades e competências gerenciais dos participantes do jogo.

Segundo Zoll *apud* GODOY & CUNHA (1997: 98), este define jogos de empresas como um "(...) exercício em que, num dado contexto empresarial se tomam decisões econômicas válidas para um período de tempo fixado, são comunicados os resultados dessas decisões e então se tomam novas decisões para o período de tempo subsequente".

Para VICENTE (2001) no processo de aplicação dos jogos de empresas os participantes-jogadores assumem o papel de um tomador de decisões em uma organização empresarial inserida em uma economia globalizada. Isto significa dizer que os participantes-jogadores assumem o papel de *CEO (Chief Executive Officer)*, ou seja, diretor de empresa ou gerente de algum setor. Assim, se evidencia que o objetivo fundamental dos jogos de empresas é resolver situações problemas e ou gerenciar a posição estratégica da empresa em um cenário competitivo.

Para GRAMIGNA (1993), os jogos de empresas além de propiciar o aperfeiçoamento de habilidades técnicas proporcionam o aprimoramento das relações sociais entre as pessoas. As situações empresariais oferecidas modelam a realidade social, política, econômica e todos têm a oportunidade de vivenciar seu modelo comportamental e atitudinal. Durante a aplicação dos jogos de empresas, para atingir objetivos norteadores do jogo, os participantes-jogadores passam por um processo de comunicação intra e intergrupar, em que é exigido de todos usarem habilidades 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 espaço para os colegas;
- Mudar de opinião; Tratar idéias conflitivas com flexibilidade e neutralidade.

Segundo BERNARD (2006), o método de ensino através da simulação empresarial pode ser denominado jogos de empresas, jogos de negócios, jogos gerenciais, simulação empresarial, simulação de gestão, gestão simulada e simulação gerencial. Então se compreende, que o método de simulação de empresa para aprendizado não visa apenas simular o funcionamento de uma empresa, mas a forma de gerenciamento interno e o relacionamento externo. Assim, se evidencia que a complexidade, dinamicidade, interatividade dos jogos de empresas são usados para o ensino e pesquisa na academia, especialmente nas áreas de sistemas econômicos, teoria organizacional, psicologia, recursos humanos, produção, logística, finanças, contabilidade e marketing.

### **3- O JOGO DE EMPRESAS DECISION**

O Jogo de Empresas Decision foi desenvolvido em 2008. Este apresenta a sua classificação como de um jogo misto, de acordo com o apresentado anteriormente. Este evidencia alguns aspectos importantes que devem ser ressaltados, tais como: o seu caráter dinâmico; a relevância de sua abrangência como um método eficaz de ensino-aprendizagem e desenvolvimento em relação às habilidades, competências, potencialidades e atitudes; e, do seu direcionamento para a realidade empresarial, na qual o aluno do Curso de Administração estará inserido profissionalmente.

O Jogo de Empresas Decision se postula na condição de instrumento de extrema relevância para o processo de aprendizagem e desenvolvimento do aluno, uma vez que possibilitam ao aluno-jogador exercitar habilidades, competências e potencialidades necessárias para o seu autodesenvolvimento mediante a facilitação didático-metodológica do aprimoramento do conhecimento, autodisciplina, valores morais, socialização, espírito de cooperação/ participação, afetividade e respeito. Assim compreende-se que o Jogo de Empresa Decision apresenta como principal finalidade propiciar alunos do Curso de Administração participantes da aplicação do jogo, um ambiente empresarial hipotético construído a partir do estudo de viabilidade econômica de implantação de um empreendimento em uma localidade real, ou seja, o cenário de município, configurado pelas técnicas de simulação da realidade, propício para o aprendizado ou aprimoramento das habilidades, competências e potencialidades do aluno-jogador em relação a uma atividade empresarial.

O Jogo de Empresa Decision apresenta um ciclo de decisão-resultado, onde os alunos participantes se deparam com situações que são estruturadas de modo a criar oportunidades de aprendizagem; todavia, a natureza do aprendizado adquirido pode variar bastante entre os participantes, em decorrência de seu grau de conhecimento e experiências vivenciais.

O Jogo de Empresas Decision busca abranger os conhecimentos apreendidos em módulos já cursados anteriormente e o módulo em que o aluno esteja participando do jogo. Assim, o jogo tem como base conceitual os conteúdos ministrados nas disciplinas pertinentes na matriz curricular do Curso de Administração da FAP. Desta forma se observa que o jogo apresenta uma estruturação baseada em várias áreas do conhecimento, propiciando ao aluno-jogador o aprendizado relacionado a situações gerenciais; tomada de decisões; análise de mercado e atitudes comportamentais.

A dinâmica do Jogo de Empresas Decision propicia aos participantes da simulação empresarial, a aplicação de várias habilidades diferentes ao mesmo tempo, ao invés de limitar a atuação dos participantes em apenas uma habilidade trabalhada. Este fato é evidenciado no momento em que a simulação cria condições adversas, que busca trabalhar os assuntos abordados nas disciplinas que compõem o módulo que o aluno esteja cursando. Assim, o aluno-jogador precisa realizar um diagnóstico da situação atual do cenário empresarial simulado e elaborar relatórios para a posteriori tomar a decisão quanto soluções referentes aos problemas detectados, oportunidades de mercado, metas a serem atingidas, etc.

Além destes fatos, o Jogo de Empresas Decision propiciam aos alunos-jogadores momentos que favorecem ao crescimento e amadurecimento profissional, visto que a metodologia de aplicação enfatiza um processo de aprendizagem em grupo. Desta forma cria oportunidades para que cada membro da equipe contribua com as suas experiências e possa também contar com a ajuda dos demais alunos participantes e ainda com a orientação dos professores do módulo e do professor tutor da simulação empresarial para auxiliá-lo a resolver suas dúvidas, conflitos e questionamentos em relação às situações vivenciadas.

Devido à característica inerente ao Jogo de Empresas Decision serem altamente envolvente viabiliza entre os alunos participantes um maior envolvimento com os conteúdos ministrados, auxiliando no processo ensino-aprendizagem e propiciando o desenvolvimento de profissionais qualificados, cada vez mais exigidos pelo mercado de trabalho.

Uma grande vantagem do Jogo de Empresas Decision em relação às formas tradicionais de ensino-aprendizagem é o fato de se constituir em instrumento didático capaz de propiciar ao processo de apreender do aluno um aspecto de extrema importância que é a simulação do cenário empresarial. Outra é a possibilidade através da simulação do aluno adquirir ao longo do semestre letivo; experiências relevantes, sem se preocupar com as sanções, prejuízos morais ou materiais existentes na realidade, que as formas tradicionais de ensino não são capazes de propiciar, até porque a experiência na maioria das vezes só pode ser adquirida mediante vários anos de atuação em uma atividade.

A possibilidade de resolver problemas semelhantes aos que ocorrem no dia-a-dia do desenvolvimento das atividades empresariais, que por ventura o aluno já possa estar vivenciando ou irá vivenciar, propiciam ao aluno-jogador a realização de um processo de auto-avaliação das suas decisões em relação aos reflexos da sua tomada de decisões para o seu sucesso ou insucesso na execução de uma atividade gerencial. A primeira aplicação do jogo realizada em 2008.2 apresentou como cenário de pano de fundo para as jogadas o Fórum Social Mundial a ser realizado em Belém em janeiro de 2009. A segunda aplicação realiza em 2009 teve como cenário a preparação das empresas envolvidas para o Círio a ser realizado em outubro de 2009 no Município de Belém.

O jogo de Empresas Decision teve o módulo referente à Estratégia de Negócio aplicado consecutivamente em dois semestres, com um total de 48 equipes somando um total de 384 participantes. A versão idealizada para o módulo Gestão Logística até o presente momento teve apenas uma aplicação no decorrer do 1º semestre de 2009 e contou com a participação de 13 equipes totalizando 104 participantes na aplicação do jogo.

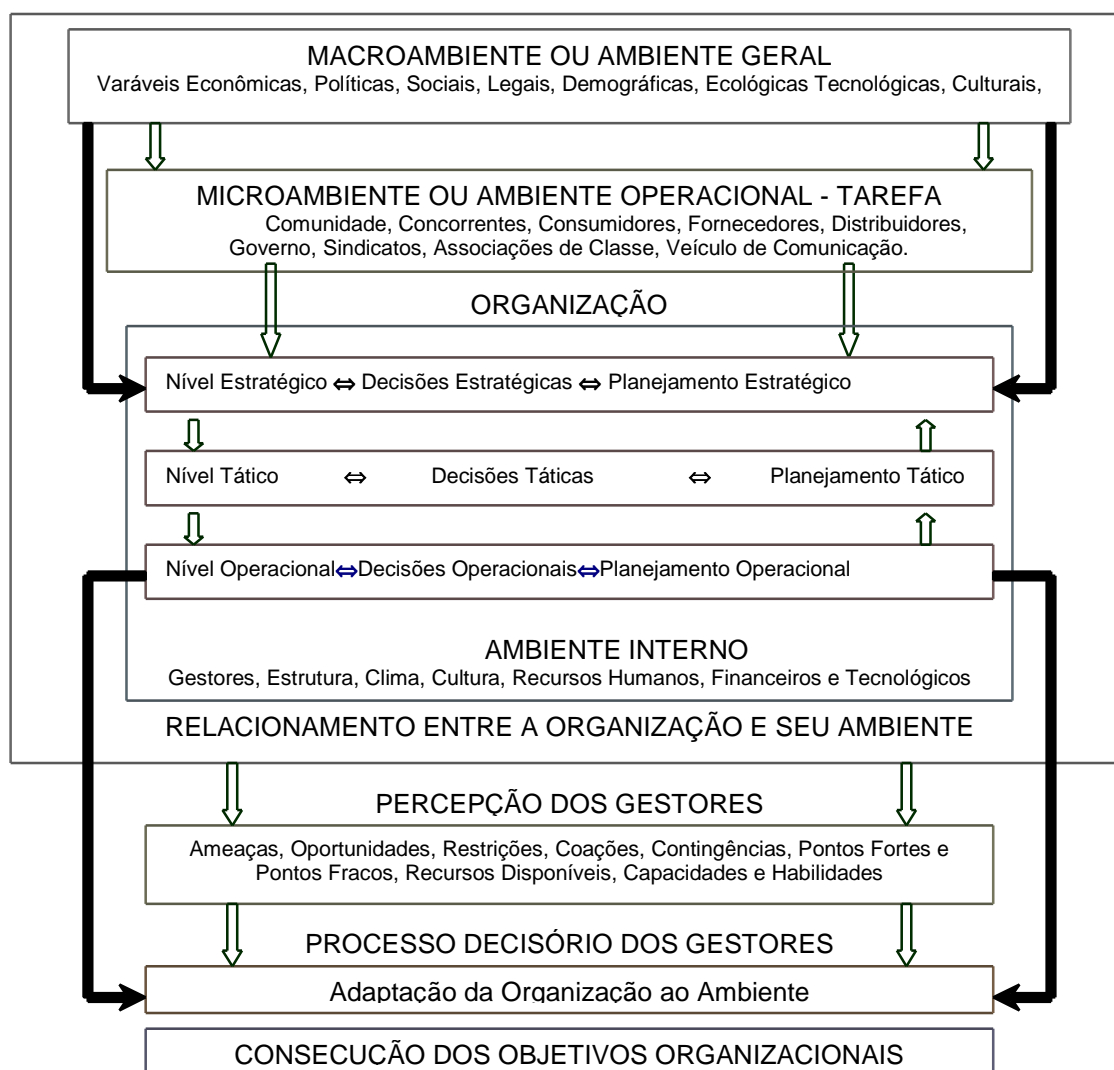
### 3.1- BASE CONCEITUAL DO JOGO DECISION

O jogo apresenta a sua base conceitual fundamentada nas teorias de estratégia empresarial, gestão estratégica de custos, modelo de competitividade, gestão da produção, logística e da engenharia de software.

### 3.1.1- ABORDAGENS DE COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Uma gestão estratégica que queira obter resultados de médio e longo prazo, deverá buscar moldar a sua estratégia a partir da interpretação e projeção das oportunidades e ameaças externas a organização que poderão influenciar no futuro. Assim, enfatiza-se que o comportamento estratégico é um processo composto de ajustes externos e internos como evidencia a figura a seguir:

Figura 1: O Comportamento Estratégico



Fonte: Teixeira, Regina Cleide. 1999.

O comportamento estratégico identifica ameaças, oportunidades, restrições, coações e contingências, na interação da organização com o macro ambiente e micro ambiente. Ao nível de ambiente interno são identificados os pontos fortes e fracos, recursos disponíveis, capacidades e habilidades. A seguir ocorre à formulação de uma estratégia que corresponde a resposta do processo decisório e sua implementação levará a consecução dos objetivos organizacionais.

Evidencia-se deste modo, de acordo com BETHLEM (1998), a organização que adota o comportamento estratégico analisa seu ambiente externo e interno, os interesses dos *stakeholders* internos e externos (grupos ou indivíduos que apostam na empresa) e os objetivos da organização. Através da combinação dessas análises faz uma síntese, que é a estratégia embrionária da organização. Compreende-se desta maneira, que o surgimento da

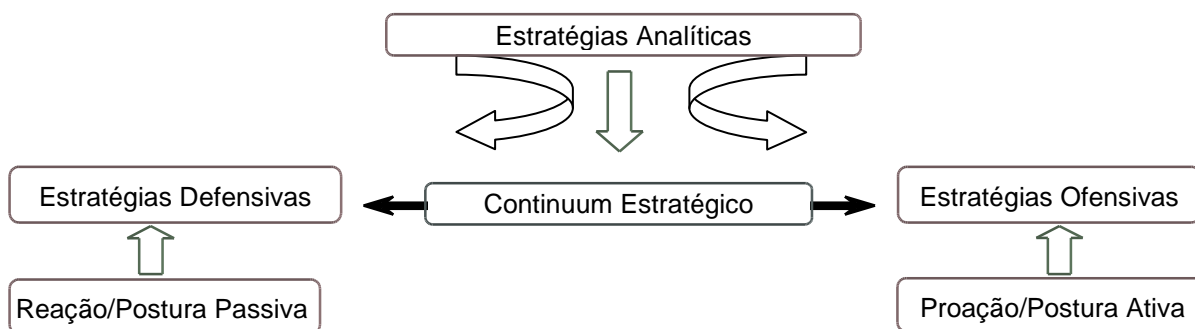
visão ou perspectiva estratégica ou pensamento estratégico conduz a um comportamento estratégico que começa pela análise e vai continuar em fases sucessivas que substanciará a constituição do processo estratégico.

Segundo MINTZBERG (1994), o pensamento estratégico, ou seja, comportamento estratégico deve ser um *mix* que envolva intuição, criatividade e procedimentos formais, como um meio de sintetizar o aprendizado numa visão de direção que a gestão estratégica deveria perseguir. Assim a estratégia de acordo com MINTZBERG (1978), pressupõe sua conceituação como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais.

Desta forma, enfatiza-se que os resultados organizacionais - estratégia e efetividade - são compreendidos como reflexos das bases cognitivas dos gestores nas organizações. A escolha de uma direção estratégica qualquer pode ser associada à avaliação que os gestores fazem do ambiente que os cerca. De acordo com ANSOFF (1987) e PORTER (1979), a necessidade de avaliar o ambiente em que uma organização se encontra inserida, é considerado como passo importante no processo de formulação estratégica. A forma como serão elaboradas, avaliadas e selecionadas as alternativas estratégicas podem ser realizadas dentro de padrões simplesmente rotineiros ou altamente criativos, que estão relacionados à Postura da Estratégia Empresarial pela preferência a *estratégias ativas ou ofensivas* ou *estratégias passivas ou defensivas*.

As *estratégias ativas ou ofensivas* são consideradas aquelas em que as ações estratégicas são elaboradas, antes que uma organização seja forçada a reagir face às ameaças e/ou oportunidades surgidas em seu ambiente de tarefa e geral, enquanto que as *estratégias passivas ou defensivas* são características de organizações que reagem as pressões ambientais somente quando forçadas pelas circunstâncias. Estas Estratégias possibilitam se visualizar um continuum de alternativas de postura estratégica como se observa abaixo:

Figura 2: Continuum de Alternativas de Postura Estratégica.



Fonte: MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C. Organizational Strategy and Process, 1978.

A postura de reação/reactiva ocorre quando as alterações no macroambiente e no microambiente já afetaram o desempenho organizacional. Isto significa dizer que a postura passiva é movida por problemas, tendem a ser incrementais, a imitar outras empresas e principalmente resolvem os problemas tardiamente. Geralmente este comportamento, tem alcance menor, impacto menor e indicam que a organização é seguidora, não líder.

A respeito da postura de proação/proativa, está é iniciada antes que o problema ocorra. Este fato evidencia que as ações estratégicas surgem da identificação e da criação de oportunidades. Representam comportamentos inventivos e empreendidos quando não existe necessidade óbvia ou urgente de mudança e principalmente antes que os concorrentes o façam.

Com base na dimensão ativa/passiva da postura estratégica é que se podem estabelecer segundo MILES E SNOW (1978) quatro alternativas estratégicas, que ocorrem dentro do Continuum Estratégico, como se observa no quadro a seguir:

Quadro 3: Posturas Estratégicas

POSTURAS ESTRATÉGICAS	
<p><b>OFENSIVA OU PROSPECTIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Planejamento, controles descentralizados</li> <li>▶ Ampla análise ambiental</li> <li>▶ Procuram novos segmentos de produtos/mercados</li> <li>▶ Sacrificam a eficiência de suas operações</li> </ul>	<p><b>DEFENSIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estreito domínio de produto/mercado</li> <li>▶ Não se preocupa com mudanças de domínio</li> <li>▶ Planejam intensivamente</li> <li>▶ Controle centralizado</li> <li>▶ Limitada análise ambiental</li> <li>▶ Eficiência nas operações</li> <li>▶ Enfoque em custos</li> </ul>
<p><b>ANALÍTICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Adota características defensivas e ofensivas dependendo da conjuntura ambiental</li> </ul>	<p><b>REATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Falta de percepção ou sensibilidade</li> <li>▶ Ausência de análise ambiental</li> <li>▶ Postura estratégica ineficaz e introvertida</li> </ul>

De acordo com MEGGINSON et alii (1998), o modelo desenvolvido por Miles e Snow, é um modelo adaptativo, que evidencia os fatores ambientais no processo de planejamento estratégico. Deste modo, a postura estratégia adotada permitiu à organização adaptar-se aos desafios ambientais.

Para isso, MILES (1997), ressalta a importância da organização criar valor transformando informação em conhecimento, através da capacidade de inovar continuamente no processo de resolução de problemas e criação de novos bens e serviços eficazmente. Evidencia-se que estas diferentes posturas para enfrentar desafios e oportunidades irão afetar diretamente o estilo de decidir de toda uma organização, da mesma forma que os gestores de níveis hierárquicos mais baixo são afetados pela filosofia gerencial adotada pela cúpula da organização.

Para GIMENEZ (1998), entre as posturas estratégicas existentes as mais contrastantes são as estratégias ofensivas que se caracterizam por uma elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; e as estratégias defensivas que se caracterizam por enfatizarem um estreito domínio de produtos/mercados, e ressalta uma busca grande por eficiência.

A estratégia analítica é considerada um híbrido da estratégia ofensiva e defensiva, possuindo área central das atividades organizacionais mais estáveis, e componentes da organização/empresa mais dinâmico, tratado de forma prospectora. Com relação à estratégia reativa está não apresenta nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e apresenta uma não-estratégia de reações impulsivas a eventos do macro e micro ambiente de forma inadequada e não aproveitam as oportunidades que surgem e nem neutralizam as ameaças que aparecem.

A tipologia apresenta as estratégias defensivas, ofensivas e analíticas, que se considera uma postura proativa, planejada e sinérgica. Estas se configuram como “puras” por serem pensadas e planejadas; e “estáveis” porque são aplicáveis a espaços longos de tempo.

Com relação às estratégias reativas, estas são consideradas “instáveis” em decorrência de serem aplicáveis a períodos curtos de tempo e sem que haja um comprometimento e

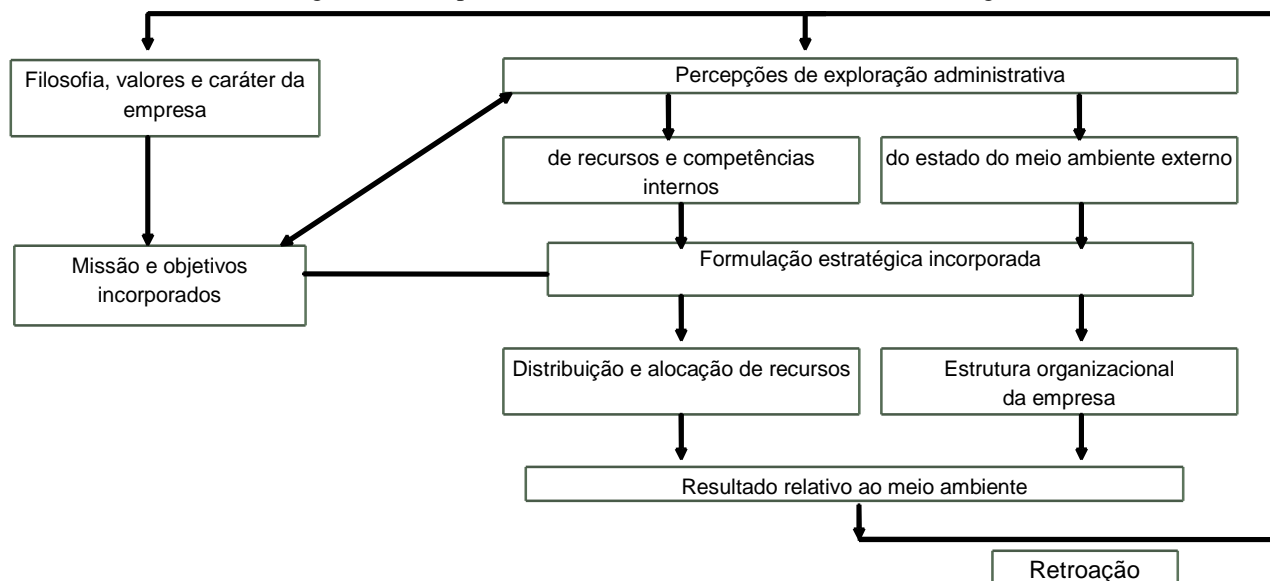
envolvimento organizacional de forma holística, capaz de integrar as atividades a nível estratégico, tático e operacional.

A taxonomia proposta por MILES E SNOW (1978), caracteriza as posturas ou comportamentos estratégicos que uma organização pode apresentar fundamentado em uma relação estratégia/estrutura e ambiente. O comportamento estratégico adotado por uma organização é percebido por três problemas específicos que compõem o ciclo adaptativo respectivamente:

1. Problema empreendedor - definição dos objetivos organizacionais, que são tratados a nível institucional da empresa;
2. Problema administrativo - relacionado à estrutura e processos organizacionais, que são tratados a nível intermediário da empresa;
3. Problema de engenharia/adequação tecnológica - escolha de sistemas técnicos, que são tratados a nível operacional da empresa.

Desta forma se observa que cada uma dessas teorias evidencia a estratégia empresarial dentro de um específico ponto de vista ou em determinadas situações a reforçar um ou outro aspecto relacionado ao componente da estratégia institucional, de acordo com a concepção de BASIL & COOK (1978), como pode ser observado no fluxograma a seguir:

Figura 3: Principais Variáveis Envolvidas nas Teorias Da Estratégia



Fonte: BASIL, Douglas & COOK, Curtis. O Empresário Diante das Transformações Econômicas, Sociais e Tecnológicas, 1978

Estes pontos abordados como as principais variáveis envolvidas nas teorias da estratégia são fundamentais para o processo de formulação das estratégias empresariais, voltada para o mercado competitivo.

Observa-se desta forma, a relevância das variáveis apresentadas acima, no momento em que a empresa deve buscar adotar um processo de adequação para poder compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades, com a finalidade de expor-se o mínimo possível às ameaças, coações, etc. existentes em um mercado competitivo.

Assim, se faz de extrema importância realizar-se o processo de formulação das estratégias empresariais de acordo com os componentes da estratégia empresarial apresentados a seguir:



Figura 4: Os Componentes da Estratégia Empresarial



Adapt. CHIAVENATO, Idalberto, Administração de Empresas, 1994.

Segundo TEIXEIRA et TEIXEIRA (1996), uma vez definida a *estratégia*, esta é desdobrada em planos específicos que deverão ser desenvolvidos e executados pelos diversos órgãos situados nos diversos outros níveis da estrutura organizacional.

Esse desdobramento da *estratégia* em *planos táticos* é realizado pelo *nível intermediário* da empresa. Caberá ao *nível operacional* a execução dos *planos operacionais*, que, por sua vez, constituem o desdobramento e detalhamento final dos *planos táticos* da organização.

É fundamental que se compreenda alguns fatos relevantes relacionados à definição de estratégia, primordiais para o foco central deste estudo no momento de operacionalizar o conceito, através da estruturação de um modelo de mapeamento comportamento estratégico da gestão. Desta forma, evidencia-se que estratégia é:

1. Um conceito que precisa ser aprendido;
2. Para tornar-se real, ou seja, bem executada, tem que ser aprendida por todas as pessoas que fazem parte da estrutura organizacional do município e pela participação cidadina e aceita por todos;
3. Transformar as idéias “estratégicas” em “ações estratégicas” que propiciem aos gestores os resultados almejados. Para isso, faz-se necessário:
  - a Um processo intelectual individual ou coletivo de geração e seleção de alternativas estratégicas;
  - b Um processo comportamental – social de obtenção de coalizações, cooptações e cooperação às propostas estratégicas selecionadas anteriormente;
  - c Um processo comportamental social direcionado para implementar as estratégias;
  - d Um processo dinâmico de finalização das ações estratégicas iniciadas.

De acordo com a compreensão da amplitude do surgimento das ações estratégicas, se ressaltam uma série de valores, motivos, objetivos, atitudes, etc., que parecem ser peculiares a cada organização e a cada indivíduo.

O comportamento estratégico desta forma reflete os processos cognitivos que os gestores de uma organização vão adotar relacionados com as percepções do ambiente. Isto é, a forma específica de pensar a relação estratégia/estrutura e ambiente, de modo que lhes permita identificar e compreender os *inputs* do sistema, avaliar acuradamente a natureza do ambiente e tomar decisões que levarão a organização ao sucesso ou ao insucesso.

### 3.2- BASE COMPUTACIONAL DO JOGO DECISION

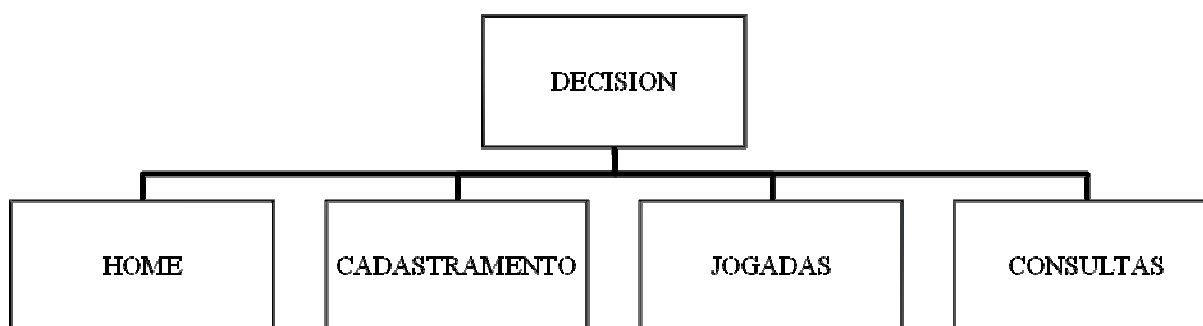
O sistema foi desenvolvido em ASP.NET, utilizando o banco de dados MS-Access. Toda a sua estrutura está hospedada em um servidor Web com controle de senhas, varredura Anti-Vírus e cópias de segurança.

O sistema é executado no ambiente WEB, podendo ser acessado de qualquer local conectado à Internet, no endereço: [www.decision.adm.br](http://www.decision.adm.br). Existe a facilidade dos professores, envolvidos com o sistema, terem contas de e-mail personalizadas no formato: [nome\\_do\\_professor@decision.adm.br](mailto:nome_do_professor@decision.adm.br).

Este domínio está registrado em nome dos professores do curso de Administração da FAP. A permissão de acesso aos níveis de informação é feita através de senhas. Hoje o acesso ao sistema está Fechado, em função do encerramento do semestre.

O sistema foi desenvolvido com base na estrutura modular, com a finalidade de propiciar aos usuários maior agilidade e flexibilidade de ações, conform se apresenta a seguir:

Figura 5: Organograma do Processo de Funcionamento do Jogo Decision



Fonte: Lima, 2008.

Descrevemos a seguir os principais módulos do sistema com algumas telas de exemplo:

#### 3.2.1 – MÓDULO PRINCIPAL DECISION

O módulo Decision representa a Homepage do sistema e a tela inicial para onde é direcionado o endereço [WWW.decision.adm.br](http://WWW.decision.adm.br), nela encontramos as fotos ilustrativas, os links para os outros módulos do sistema e um endereço de e-mail para dirimir dúvidas e resolver problemas, conforme mostrado na Tela 1. Para navegar entre os módulos do sistema basta clicar no destino desejado.

Tela 1: Homepage do sistema:



Fonte: Jogo de Empresas Decision, 2008.

### 3.2.2 – MÓDULO DE CADASTRAMENTO DE EMPRESAS

Dentro do módulo de Cadastramento, temos o Cadastramento de Empresas, onde são registradas todas as empresas, criadas pelos alunos, que irão participar das rodadas no semestre.

Os campos que devem ser informados ao se cadastrar uma empresa são:

- **Código da Empresa** – código através do qual a empresa terá suas várias rodadas vinculadas no sistema. Para efeito de memorização dos alunos, é sugerido que seja os 4 últimos números da matrícula do líder da empresa.
- **Nome da Empresa** – nome dado à empresa, no máximo de 50 caracteres.
- **Endereço da Empresa** – endereço escolhido para localização da empresa, no máximo de 50 caracteres.
- **Nome do Líder** – nome do líder da empresa, escolhido entre os componentes da equipe.
- **Senha de Acesso** – senha através da qual será dado acesso a todos as rodadas dos Jogos. Esta senha deverá ser definida pelo Líder em conjunto, ou não, com os demais membros da equipe, dependendo do nível de negociação desenvolvido entre eles.
- **Sigla da Turma** – sigla da turma à qual pertence a equipe. Este campo é utilizado para classificação das empresas por pontuação e turma.

Só poderão participar das rodadas as empresas que estiverem cadastradas, caso contrário sua participação na rodada será recusada.

A Tela 2 mostra a página de cadastramento de Empresas.

Tela 2: Cadastramento de Empresas



Fonte: Jogo de Empresas Decision, 2008.

A cada encerramento de semestre todas as informações das empresas participantes (cadastro e rodadas) são guardadas em um Histórico, para preservação e consultas posteriores, liberando o sistema para novas rodadas no novo semestre.

### 3.2.3 – MÓDULO DE LANÇAMENTO DA 2ª. RODADA

Como ilustração do módulo de Jogada temos o lançamento da 2ª. Rodada, cuja página está mostrada na Tela 3. Nesta rodada são feitos os investimentos para a criação da empresa, tais como compra, aluguel ou construção do imóvel, veículos, equipamentos, computadores, softwares, etc. e os campos a serem informados são:

#### 1. Código da Empresa

Código informado no cadastramento da empresa, para a vinculação da rodada à empresa. Caso a empresa ainda não esteja cadastrada ela não poderá lançar a rodada. Por outro lado, a empresa já fez o lançamento da rodada escolhida, não será permitido fazer a rodada novamente.

#### 2. Lançamento

Nome da conta correspondente ao investimento feito é feita uma escolha entre os itens constantes de uma tabela.

#### 3. Valor do Lançamento

Valor do investimento realizado. Ao clicar em **Fazer Lançamento** o sistema grava as opções feitas e reabre a tela para um novo lançamento. Para encerrar o aluno clica em **Retornar**.

Tela 3: Lançamento da 2ª. Rodada



Fonte: Jogo de Empresas Decision, 2008.

Quando a rodada é encerrada, são disparados Triggers no Banco de Dados, que ativam as rotinas que analisam o que foi informado, baseado nos conceitos aqui descritos, e pontuam as empresas de acordo com o desempenho de cada uma. O ranking das empresas, de acordo com sua pontuação, é visualizado no módulo de Consultas.

### 3.3- A DINÂMICA DE APLICAÇÃO DO JOGO DECISION

O processo de orientação para os alunos realizarem a Implementação do empreendimento simulado, busca estabelecer a ordenação geral do estudo aos alunos, estabelecendo uma metodologia afinada com as características do estudo exploratório, sendo especificados nos seus distintos momentos os procedimentos analíticos imprescindíveis à consecução dos objetivos do estudo.

O desenvolvimento do estudo será fundamentado em um método racional mediante a realização de um diagnóstico, evidenciando-se nesta tipologia de estudo a pesquisa quali-quantitativa associada à Pesquisa-Ação, método observante participante, entrevistas, que será desenvolvido especificamente para auferir a devida sustentação ao processo de simulação empresarial. Assim, a consecução dos objetivos propostos neste projeto será obtida através do seguinte desdobramento da metodologia junto aos jogadores-participantes:

Diagnóstico da área de estudo ⇨ Será realizado por cada equipe para propiciar sustentação ao desenvolvimento do projeto norteador do estudo de campo.

Aplicação do modelo através da simulação empresarial ⇨ Será realizada através da metodologia de jogos de empresa a simulação em um cenário virtual a dinâmica empresarial da indústria do turismo com a implantação de hotéis, restaurantes e agências de viagem.

Análise das jogadas e relatório de gestão ⇨ Servirá para que cada equipe através dos dados obtidos possa ter informações relevantes para a elaboração do relatório final do trabalho.

A aplicação do jogo segue uma dinâmica que contempla o processo de construção de relatórios gerenciais que será utilizado pelas equipes como instrumento de apoio as decisões que são tomadas a cada rodada do jogo.

#### 4- CONCLUSÕES

O Jogo de Empresas Decision busca ser sistêmico e holístico, no momento que ressalta na sua base conceitual aspectos relacionados a diversas áreas do saber, tornando a abordagem do jogo uma de ensino-aprendizagem não-convencional em sala de aula, capazes de possibilitar aos alunos participantes da simulação empresarial, a aprendizagem a partir de um método ativo, dinâmico e interativo.

Esta abordagem ajuda os participantes envolvidos em um ambiente virtual a formarem idéias e assumirem um posicionamento, uma postura, resolutivos do seu “ser e estar no mundo”, por meio da percepção, amadurecimento e internalização de suas capacidades; e habilidades/ potencialidades de lidar com situações adversas que ocorrem com certa frequência durante o desempenho de suas atividades em uma organização.

Apresentamos como resultado positivo a participação de 488 alunos do Curso de Administração da Faculdade do Pará- FAP na aplicação do jogo desde 2008.2 e com uma interatividade excelente.

#### 5- REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

ANSOFF, H Igor. The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. **Strategic Management Journal**, v. 8, 1987.

BATEMAN, Thomas S et SNELL, Scott A. **Management: building competitive advantage**. New York: Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company, 1998.

BASIL ,Douglas & COOK, Curtis. **O Empresário Diante das Transformações Econômicas, Sociais e Tecnológicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

BERNARD, Ricardo. Métodos de Jogos de Empresa/Simulação Gerencial. In: MARION, José Carlos; MARION, Arnaldo Luis Costa. **Metodologias de Ensino na Área de Negócios**, São Paulo: Atlas, 2006. p. 83-114.

ELGOOD, CHRIS. **Manual de Jogos de Treinamento**. São Paulo: Siamar, 1987.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, V.1, Nº 1, p. 27-45, jan-abr, 1998

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GODOY, Arilda Schmidt. Revendo a Aula Expositiva. In: MOREIRA, D. A. (org.), **Didática do ensino superior: técnicas e tendências**, São Paulo, Pioneira, 1997.

GODOY, Arilda Schmidt, CUNHA, Maria A. V. C. da. Ensino em Pequenos Grupos. In:

MOREIRA, D. A. (org.), **Didática do ensino superior: técnicas e tendências**, São Paulo, Pioneira, 1997.

MARTINELLI, Dante Pinheiro, A Utilização de Jogos de Empresas no Ensino da Administração, São Paulo, FEA-USP, Dissertação de Mestrado, 1987.

MEGGINSON, Leon C. et alii. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C. **Organizational Strategy and Process**. Nova Iorque: McGraw-Hill Book Co., 1978.

MILES, Raymond E. Sees Future Organizations as Smaller, Faster, and Smarter. **CalBusiness Electric - Interview**, University of California, Berkeley Fall, <http://haas.berkeley.edu/calbusiness/archives/Fall1997/stories/mac/miles1.html>, 1997.

MINTZBERG, Henry. **The Fall and Rise so Strategic Planning**. Harvard Business Review, Jan/Fev/1994.

\_\_\_\_\_ **Patterns in Strategic Formation**. Management Science, V.24, n.9, 1978.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategic. **Harvard business Review**, v. 57, n. 2, 1979.

RAMOS, Cosete. **Simulações e Jogos para Formação e Treinamento de Administradores**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 1991.

SAUAIA, Antonio C. A., Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: Contribuições para a Educação Gerencial, São Paulo, FEA-USP, Tese de Doutorado, 1995.

STONER, James A. F. et FREEMAN, R. Edward. **Management**. New Jersey - USA: Printice Hall, 1992.

TANABE, Mário, Jogos de Empresas, São Paulo, FEA-USP, Dissertação de Mestrado, 1977.

TEIXEIRA, Regina Cleide. **Modelagem do Comportamento Estratégico da Gestão pública Municipal Aplicado em Belém do Pará**. Florianópolis, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo da Silva. et alli. O Jogo Líder: Um Método de Treinamento Gerencial para a Gestão da Qualidade Total. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - 16º ENEGEP (1996 : Piracicaba) **Anais...** Piracicaba : Universidade Metodista de Piracicaba - Unimep, 07-10/out/96.

TEIXEIRA, Regina Cleide et TEIXEIRA, Ivandi Silva. Os Impactos do Planejamento Estratégico sobre os Atuais Sistemas de Gestão Empresarial. In: XVI ENEGEP. (1996:Piracicaba) **Anais...** Piracicaba, SP: Universidade Medotista de Piracicaba,1996.

VICENTE, Paulo. **Jogos de Empresa**. São Paulo: Makron, 2001.