



JOGOS DE EMPRESAS COMO FERRAMENTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RESUMO

O artigo apresenta uma visão da utilização dos jogos empresas nos programas de treinamento e desenvolvimento com objetivo de potencializar a construção de novas habilidades e competências. O treinamento e desenvolvimento exige a obtenção de habilidades, regras, condutas e atitudes que visem a melhoria das características dos colaboradores para atender às exigências de suas funções e aperfeiçoar as capacidades, desenvolvendo competências e motivações, tornando possível mudar o comportamento das pessoas para dar ênfase a mudança de cultura organizacional. Os jogos de empresas proporcionam vivências aos colaboradores que refletem sistemicamente suas decisões diante da realidade da empresa e potencializam a construção de novos conhecimentos por envolver os participantes na solução de problema. Este estudo teve como objetivo apresentar os jogos como ferramenta facilitadora do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas. Através de pesquisa bibliográfica, apoiando-se em revistas científicas, produções e livros, verificou-se que os jogos de empresas transcendem ao papel de auxiliar treinamentos e passam a exercer influência no desenvolvimento pessoal e organizacional, quebrando paradigmas, transformando conhecimentos, habilidades e atitudes de toda a força de trabalho durante suas aplicações. Conclui-se que as demandas existentes nos processos de treinamento e desenvolvimento podem ser atendidas pelas ofertas proporcionadas pela prática dos jogos de empresas quando associadas a outras técnicas, uma vez que pessoas conseguem ter um aprendizado significativo quando relacionam e vivenciam situações que refletem o ambiente empresarial, apenas o ato de ouvir leva-as ao esquecimento.

PALAVRAS-CHAVES: Recursos Humanos; Desenvolvimento de Pessoas; Desenvolvimento Organizacional; Aprendizagem Contínua; Jogos de Empresa.

GAMES COMPANIES AS A TOOL OF TRAINING AND DEVELOPED OF PEOPLE

ABSTRACT

The study aims to present the games as a tool of enterprise training and development of people, and the efficiency of this tool to build skills and competencies and organizational development. The organizational development focuses on the change of behavior of people and places emphasis on changing the organizational culture, or with the organizational development that the company plans to change through continuous learning of individuals. The training is seen as a means of promoting the acquisition of skills, rules, behaviors and attitudes aimed at improving the characteristics of staff to meet the demands of their functions, and development as a way to improve the capacity, developing skills and competencies, and motivation officials with the aim of making them in the future, capital of extreme value to organization. The company is setting up of games as a tool that enhances the construction of new knowledge, since it involves the participants in search of the same goals, the solution of a problem. This study aimed to present the games as a tool facilitating the training and development of people in business. The effectiveness of the games company in the training of people is seen by the fact provide these experiences, in which employees direct to your day to day learning experience in the games that reflect their real work. The games help transcend the role of training and pass the influence on organizational development, breaking paradigms, transforming knowledge, skills and attitudes throughout the workforce during their applications. People can only have a significant learning and experience to relate situations that reflect their activities from day to day, just the act of listening takes them to oblivion. Thus, the gaming company to be used in training programs and development of people.

KEYWORDS: Human Resources; People Development; Organizational Development; Lifelong Learning; Games Company.

Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.2, n.2, dezembro, 2011.

ISSN 2179-684X

SEÇÃO: Artigos

TEMA: Recursos Humanos



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2011.002.0001

Antonia Vieira de SOUZA

antoniadedeus@yahoo.com.br

Fábio Azevedo CHAGAS

<http://lattes.cnpq.br/6589519311574499>
fazconsult@gmail.com

Carlos Eduardo SILVA

<http://lattes.cnpq.br/3700554054159220>
carlos@arvore.org.br

Recebido: 15/03/2011

Aprovado: 03/11/2011

Referenciar assim:

SOUZA, A. V.; CHAGAS, F. A.; SILVA, C.
E.. Jogos de empresas como ferramenta de treinamento e desenvolvimento. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.2, n.2, p.05-23, 2011.

INTRODUÇÃO

Na antiguidade, os jogos já faziam parte das atividades dos seres humanos. Os egípcios, gregos, romanos e maias já usavam jogos para transmitir valores, conhecimentos e padrões sociais aos jovens. Ou seja, os jogos representam uma das maneiras que a humanidade encontrou para transmitir conhecimentos, valores culturais e éticos a gerações futuras, os quais ainda hoje representam esse valor educacional para as sociedades.

A intensidade do poder do jogo é tão grande que nenhuma ciência conseguiu explicar a fascinação que ele exerce sobre as pessoas. Sua existência independe de qualquer credo, raça, cultura ou etiologia. Competição lúdica, jogos corporais, gestos e ações permitem pessoas se aproximarem, mesmo geograficamente distantes.

Gramigna (1994, p.3) mostra que em 1950 os Estados Unidos perceberam os jogos como instrumento de aprendizagem, quando usou os jogos simulados com a finalidade de treinar executivos na área financeira. No Brasil, registra-se que em 1977 o mundo acadêmico iniciou também o uso dos jogos na facilitação da aprendizagem, quando o professor Warshuer da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo utilizou o jogo de programação de produção em sua disciplina Administração Simulada.

[...] o jogo simula uma fábrica em que se manufatura vários produtos. Esses produtos são compostos por peças e subconjuntos e, de cada peça ou subconjunto, temos todos os dados necessários. Se forem comprados temos, o preço de aquisição, o prazo médio de entrega, o preço com descontos por quantidade, a variação dos prazos de entrega. Se forem fabricados, temos o roteiro completo de fabricação, posto de trabalho por onde devem passar, tempo de preparo, tempo de operação, custo de mão-de-obra de cada máquina, em horas normais e horas extras, e os custos de mudanças de turnos [...] (WARSHUER, 1977, p.1)

Segundo Gramigna (1994, p.4) “o jogo é uma atividade realizada por mais de uma pessoa, regida por regras que determinam quem o vencerá. Nestas regras está o tempo de duração, o que permitido e proibido, valores das jogadas e indicadores como terminar a partida”.

Em relação o jogo no mundo empresarial, Rocha (2003, citado por LACRUZ, 2004, p.3) afirma que “o jogo de empresa é uma simulação do ambiente empresarial, tanto em seus aspectos internos como externos, que permite a avaliação e a análise das possíveis conseqüências decorrentes de decisões adotadas”.

Estudos realizados nas últimas décadas mostram o deslanche dos jogos de empresas no ambiente empresarial sendo utilizado para facilitar o treinamento e a aprendizagem dos colaboradores organizacionais (GRAMIGNA, 1994; FALCÃO, VILA, 2002; FALCÃO, 2003; VILA, SATANDER, 2003; DATNER, 2006).

Atualmente, a aprendizagem contínua é vista no mundo empresarial como diferencial e fator de sobrevivência das organizações. Welch (2003, p.26) acredita que a capacidade de aprender e se desenvolver são a função primordial dos executivos, “nosso único trabalho é desenvolver pessoas: se fracassarmos nisso é o fim [...]”.

Tendo em vista, a importância em treinar e desenvolver pessoas no mundo empresarial, entende-se que é necessário as organizações promoverem atividades que promovam a obtenção de novas habilidades, regras, condutas, atitudes e competências que visem à melhoria das características dos funcionários e adaptação ao ambiente.

E que no processo de aprendizagem sejam utilizadas técnicas que torne ação de aprender mais rápida e eficiente. Portanto, este estudo tem o objetivo de apresentar os jogos como ferramenta facilitadora do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas.

METODOLOGIA

A pesquisa criará um referencial sobre o uso dos jogos de empresas na facilitação do processo de aprendizagem no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores empresariais, contempla a concepção do jogo, sua origem e aplicação na educação empresarial, o uso do jogo para treinar e desenvolver funcionários.

Nesta pesquisa, será empregada a pesquisa bibliográfica, dados secundários, apoiando em livros, revistas científicas e produções científicas. Segundo Gil (1996, p.48) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora, em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas”.

REVISÃO TEÓRICA

Treinamento e Desenvolvimento

Chiavenato (2004, p.360), mostra que, com o surgimento das indústrias, o sucesso organizacional era representado pelo seu tamanho, instalações físicas, patrimônio contábil e riqueza financeira, tornando-se o objetivo mais importante das organizações. No início do século XX, entendeu-se que o sucesso organizacional é resultado de idéias criativas e inovadoras, em que os ativos intangíveis e invisíveis assumiram a posição do capital financeiro. Assim, as pessoas que detêm conhecimento são quem mais contribui para o sucesso da organização, já que são responsáveis pela construção do capital intelectual.

Segundo Antunes (2000, p.18), o capital intelectual é associação de ativos intangíveis que resulta em benefícios intangíveis para a organização, sendo o conhecimento dos funcionários e a integração entre programa de treinamento e os objetivos da organização fatores preponderantes na determinação destes benefícios.

Segundo Antunes (2000, p.32-33), com o surgimento da sociedade baseada no conhecimento, o capital intelectual se apresenta como recurso principal no mundo das organizações substituindo os demais recursos (trabalho, capital e terra), sendo que possuidores de conhecimento são quem detêm o poder, uma vez que o conhecimento é um recurso ilimitado, o qual pode ser aperfeiçoado de acordo com as necessidades de desenvolvimento, impulsionando as mudanças por meio de criatividade e inovações.

Com isso, as empresas se tornaram instáveis e imprevisíveis devido à onda de reorganização, caracterizada pela transição da idéia de que as pessoas são recursos a serem administrados para se tornarem agentes ativos e proativos do negócio dotados de inteligência e habilidades, onde recebem incentivos para mudar comportamentos e se tornarem criativos e inovadoras com objetivo de manter o desenvolvimento organizacional.

A aprendizagem contínua é vista no mundo empresarial como diferencial e fator de sobrevivência das organizações. Segundo Senge (2000, citado por CHIAVENATO, 2005, p.367) a aprendizagem é a principal vantagem competitiva sustentável. Portanto, precisa-se treinar e desenvolver os colaboradores com a finalidade de habilitar e capacitar a força de trabalho dentro de suas funções e, permitir a esses colaboradores uma visão global da organização.

Diante disso, surge a necessidade de treinar e desenvolver as pessoas com objetivo de proporcionar desenvolvimento de habilidades e competências e aperfeiçoar suas capacidades beneficiando todos os membros da organização, já que os colaboradores passam ter uma visão sistêmica da organização, análise do todo e não só das partes. Precisa-se que as pessoas sejam gerenciadas como seres capazes de desenvolver habilidades e competências, e não como recursos, tornando-as parceiras da organização e fornecedoras de conhecimento e competências.

As pessoas são responsáveis por grande parte sucesso de qualquer organização. Para tanto, é necessário que os colaboradores estejam preparados para desempenhar suas funções e tomar decisões que melhor atendam as necessidades da empresa. Ou seja, investir na formação profissional através de treinamento (desenvolver novas habilidades) e desenvolvimento do pessoal (desenvolver novas competências) é uma estratégia orientada ao desenvolvimento organizacional.

Precisa-se que as organizações vejam o treinamento como um fator que eleva o desenvolvimento das pessoas, conseqüentemente, das organizações, permitindo-lhes poder de decisão, uma vez que toda decisão é baseada em informações e conhecimentos. A falta de possibilidade de desenvolvimento desestimula as pessoas a desempenhar suas tarefas. Sendo assim, as organizações que não reconhecerem esse valor são capazes de interpretar as mudanças do ambiente somente como ameaças e não como oportunidades.

Neste contexto, define-se treinamento como sendo “qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer uma nova função ou tarefa, ou para aumentar a capacidade para exercer melhor as funções ou tarefas que já exerce” (LACOMBE, 2004, p.307). Ou seja, um

[...] processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e

competências em função de objetivos definidos. Treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências. (LACOMBE 2004, p.307)

Milkoviche; Boudreu (2000, citado por Araújo, 2006, p.92), definem treinamento como sendo o meio de promover a obtenção de habilidades, regras, condutas e atitudes que visem a melhoria das características dos funcionários para atender as exigências de suas funções.

O desenvolvimento de pessoas é definido por Milkoviche; Boudreu (2000, citado por Araújo, 2006, p.94) como sendo uma forma para aperfeiçoar as capacidades, desenvolvendo habilidades e competências e motivações dos funcionários com o propósito de torná-los, futuramente, capital de extremo valor para organização.

Diante dos conceitos apresentados, pode-se perceber que o treinamento e desenvolvimento são processos de aprendizagem, visando mudanças de comportamento dos funcionários a curto e longo prazo que visa o desenvolvimento organizacional, em que o treinamento está voltado para eficiência da execução de tarefas e o desenvolvimento é voltado para construção de habilidades, competências e atitudes. Assim, a organização deve traçar planejamento antes de realizar o programa de treinamento e desenvolvimento para não correr riscos dos objetivos não estarem em consonância com planejamento estratégico da empresa.

Percebe-se que o treinamento deve envolver algumas mudanças de comportamento em relação a transmissão de informações e construção de novos conhecimentos entre os treinados, ao desenvolvimento de habilidades voltado a tarefas e operações a serem executadas, ao desenvolvimento ou modificação de atitudes, sendo possível construir novos hábitos e atitudes para aumentar a motivação e melhorar a relação entre a equipe os clientes e ao desenvolvimento de conceitos com a finalidade de elevar o nível de abstração e internalizar idéias e cultura da empresa.

O treinamento como um investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e aos objetivos e realizações propostas [...] É um esforço dirigido no sentido da equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa. (HOYLER, citado por CHIAVENATO, 2008 p.402)

Ribeiro (2006, p.28-33), acredita que o treinamento é essencial no processo de aprendizagem, já que através dele é possível ampliar o conhecimento e habilidades, além de modificar comportamentos, melhorando assim o desempenho das tarefas. Mostra também que motivação dos colaboradores possibilita resultados positivos nos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, sendo que um dos principais motivos para os funcionários participarem deste programa é a oportunidade de crescimento profissional. A necessidade de que as pessoas têm em se desenvolver é resultado das instabilidades e mudanças no ambiente organizacional, exigindo maior desempenho dos colaboradores.

As finalidades propostas pelo processo de treinamento e desenvolvimento são apresentadas por Araújo (2006, p.97-99) como: a adaptação das pessoas aos hábitos e costumes da empresa; tornar as pessoas inovadoras e comprometidas com o sucesso da organização; adequação das pessoas as novas realidades organizacionais; desfrutar da capacidade humana em aprender continuamente; capacitar pessoas para atuar além de suas funções atuais; proporcionar troca mútua de conhecimento e reduzir custos na busca de objetivos empresariais.

Os motivos que levam as empresas treinarem e desenvolverem seus colaboradores são destacados também por Araújo (2006, p.95-96), como sendo a compreensão de metas empresariais, as falhas na comunicação, implementação de novas técnicas ou estratégias na organização; o nível de complexidade das atividades desenvolvidas, a necessidade de integração de todos os níveis organizacionais em busca dos mesmos resultados, entre tantos outros.

Segundo Carvalho (1995, citado por ARAÚJO, 2006, p.106-108) treinar e desenvolver traz vantagens para as organizações, colaboradores e clientes, uma vez que aumenta competitividade e qualidade; identifica os pontos fortes e fracos da organização como um todo; capacita e desenvolve pessoas; aumenta lucratividade; relaciona procedimentos; aumento de produtividade, favorece saudável clima organizacional; e reduz desperdício e retrabalho.

Lacombe (2006, p.312) entende que as organizações treinam seus funcionários para possibilitar novas habilidades ou melhorar as que já possuem, produzindo mais e melhor. E que o treinamento é dado por fatores influenciadores como características peculiar a organização, aparecimento e desaparecimento de novas funções por meio da evolução humana, satisfação dos funcionários em aprenderem e evoluírem, chamar bons profissionais para empresa e mudanças contínuas.

Ribeiro (2006, p.33), entende que o treinamento é essencial no processo de aprendizagem. Através dele é possível adquirir novas condutas, atitudes e comportamentos (amplia o conhecimento e habilidades), além de modificar outros, melhorando assim o desempenho na execução das tarefas, conseqüentemente, no desempenho da organização.

Pode-se dizer que o treinamento e o desenvolvimento, também, trazem contribuições significativas na gestão ambiental. O treinamento e desenvolvimento permitem o desenvolvimento de habilidades e competências a serem usadas em melhores processos de produção e construção de produtos reduzindo impactos ambientais pela diminuição dos desperdícios de matéria-prima no processo produtivo quando eliminados, reduz os prejuízos da empresa e os causados ao meio ambiente.

Precisa-se que as organizações tenham consciência de que o mercado está em constante mudança e que para continuar no mercado necessita-se investir nos únicos ativos responsáveis por essa mudança, seus colaboradores. Para as organizações que desejam fazer diferença no mercado, o treinamento e desenvolvimento tornam-se uma das principais estratégias, já que só é possível tornar-se competitiva quando há mudança de comportamento na organização.

Técnicas de Treinamento e Desenvolvimento

O processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores é norteado por necessidades e finalidades, as quais exigem que a empresa defina o planejamento envolvendo etapas. A definição dessas técnicas se configura como uma etapa relevante na aplicação do treinamento porque são elas que facilitam a construção de novas aprendizagens no treinamento e desenvolvimento de pessoas, ou seja, seu objetivo é facilitar e tornar a aprendizagem mais significativa para os treinados, conforme apresenta Tachizawa, Ferreira e Fortuna:

[...] podemos dizer que escolhemos uma técnica por meio da qual acreditamos que o seu processo de aprendizagem será facilitado. Partimos da certeza que nós, seres humanos, somos distintos e que isto não pode ser ignorado. Contudo, é importante que você compreenda que não existem técnicas melhores ou piores, e sim técnicas mais ou menos adequadas, conforme os objetivos que pretende atingir. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, citados por ARAÚJO, 2006, p.95)

Chiavenato (2004, p.351) apresenta quatro etapas a serem consideradas no planejamento de treinamento para que os objetivos sejam atingidos. A primeira refere-se ao diagnóstico das necessidades de treinamento, é feito o levantamento do que os funcionários sabem fazer e o que deveriam saber. A segunda trata-se do desenho do programa de treinamento. Esta etapa compreende a ação de programar o treinamento (definir quem, como, em que, por quem, onde e quando deve ser treinado). A terceira envolve a condução do programa de treinamento. Nessa etapa são escolhidas as técnicas a serem utilizadas no treinamento. A última refere-se à avaliação do programa de treinamento, consiste em verificar se o programa de treinamento atendeu às necessidades organizacionais das pessoas e dos clientes, se houve retorno no investimento. Neste momento, a etapa de maior relevância é a condução do programa de treinamento, em que são definidas as técnicas a serem usadas durante o treinamento.

Para Chiavenato (2004, p.349-350), as técnicas utilizadas para transmitir informações e desenvolver habilidades nos programas de treinamento são as técnicas de leitura e instrução programada. Na primeira, o instrutor apresenta as informações sem interação com os treinados. Embora seja apresentada uma grande quantidade de informações com essa técnica, não é muito eficiente porque não dá oportunidade prática, reforço e retroação. Na segunda técnica, não há participação humana de um instrutor, por isso os colaboradores podem receber o treinamento em suas próprias casas por meio de programas computadorizados.

Chiavenato (2004, p.350), classifica as técnicas de treinamento quanto ao desenvolvimento de habilidade, as quais técnicas de desenvolvimento no cargo e técnicas de classe. A técnica de desenvolvimento no cargo permite as pessoas adquirirem mais responsabilidade em seus cargos e transite para outras funções. Enquanto as técnicas de classe, permitem desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências de acordo com o cargo, o treinamento é realizado quando desejam assumir níveis mais elevados na organização ou quando

necessita de orientação devido a falta de desempenho. As habilidades desenvolvidas são técnicas, interpessoais e sociais, onde são usadas atividades como dramatização (*role playing*) e jogos de negócios (*business games*).

Chiavenato (2008, p.414-415) classifica as técnicas de treinamento quanto ao uso, quanto ao tempo e local de aplicação. As técnicas quanto ao uso subdividem em técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo (são técnicas de leituras, recursos audiovisuais, instrução programada e assistida por computador, usadas para transmitir conhecimento ou informações); técnicas de treinamento orientadas para o processo (são os *role-playing*, simulação, treinamento da sensibilidade de grupo, usadas para mudança de comportamento e atitude); e técnicas de treinamento mistas (são métodos de conferências, estudos de caso, simulações, jogos e *on the job*, usadas para transmitir informações e conhecimentos, mudanças de comportamentos e atitudes).

As técnicas de treinamento quanto ao tempo subdividem em duas, treinamento de indução e integração à empresa e treinamento depois do ingresso no trabalho. A primeira são técnicas de adaptação e ambientação dos novos colaboradores a empresa e ao ambiente social físico, aplicadas pelo chefe, instrutor especializado ou colega de trabalho. Com a segunda, o treinamento é realizado fora ou no ambiente de trabalho.

As técnicas de treinamento quanto ao local de aplicação são no local de trabalho (ocorre na execução das tarefas) e, fora do local de trabalho (ocorre em sala de aula ou em local próprio para o treinamento). O Quadro 01 identifica e descreve resumidamente as técnicas citadas anteriormente.

Quadro 01: Classificação de tecnologia educacional de treinamento.

Técnicas de treinamento	Quanto ao uso	Orientadas para o conteúdo	Leitura, instrução programada e instrução assistida por computador
		Orientadas para o processo	Dramatização, treinamento da sensibilidade, desenvolvimento de grupos
		Mista (conteúdo e processo)	Estudos de casos, jogos e simulações, conferências e várias técnicas de on-the-job
	Quanto ao tempo	Antes ingressar na empresa	Programa de indução ou integração a empresa
		Após ingressar na empresa	Treinamento no local (em serviço) e fora do local de trabalho (fora do serviço)
	Quanto ao local	No local de trabalho	Treinamento em tarefas, rodízio de cargo, enriquecimento de cargos
Fora do local de trabalho		Aulas, filmes, painéis, casos, dramatização, debates, simulações jogos	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p.351).

As escolhas dessas técnicas de treinamento são importantes nesse processo de treinamento para otimizar a aprendizagem, as quais devem ser adotadas de acordo com os objetivos a serem atingidos e as necessidades de treinamento.

Treinamento como Estratégia de Desenvolvimento Organizacional

Segundo Chiavenato (2006, p.188-189), o desenvolvimento organizacional surgiu em 1962 da ciência do comportamento aplicada administração, trazendo idéias sobre o homem, a organização e o ambiente. A teoria comportamental surgiu nos Estados Unidos em 1947, sendo McGregor, Maslow e Herzberg os principais influenciadores para o desenvolvimento desta teoria.

A teoria comportamental enfatiza o processo decisório. Todo indivíduo é tomador de decisão, baseando-se nas informações que recebe do seu ambiente, processando-as de acordo com suas convicções e assumindo atitudes, opiniões e pontos de vista em todas as circunstâncias. A organização é vista como um sistema de decisões, em que todos se comportam racionalmente apenas em relação a um conjunto de informações que conseguem obter a respeito de seus ambientes. (CHIAVENATO, 2006, p.188)

O desenvolvimento organizacional está ligado aos conceitos de mudanças e capacidade de adaptação das organizações ao ambiente, ou seja, tem como foco a mudar o comportamento das pessoas e dar ênfase a mudança de cultura organizacional através da aprendizagem contínua das pessoas.

Oliveira (2008, p.194) acredita que o desenvolvimento organizacional surgiu de quatro atividades organizacionais, as quais foram desenvolvidas para alcançar a melhoria contínua nos processos administrativos e operacionais. A primeira refere-se à formação e atuação de equipes multidisciplinares, habilidades e competências permitem tomar decisões. A segunda trata-se do desenvolvimento de pesquisa através de entrevistas e feedback, relação favorável à troca de informação entre a equipe. A terceira refere-se à qualidade de vida no trabalho. E a última trata-se de pesquisas de ações direcionadas a eficácia organizacional.

Percebe-se que as atividades proposta por Oliveira (2008) estão diretamente relacionadas a mudanças de comportamento pessoal e organizacional, e que tais mudanças resultam na eficácia do desenvolvimento das ações gerenciais.

French; Bell definem desenvolvimento organizacional como:

[...] esforço a longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional [...] (FRENCH; BELL, 1971, citados por CHIAVENATO, 2006, p.196)

Pode-se perceber que o conceito de desenvolvimento organizacional envolve mudança de comportamento das pessoas em relação ao cenário em que a empresa se encontra, analisando a renovação de processos de acordo com ambiente, processos de solução de problemas, ameaças e oportunidades. Para tanto, precisa-se de que os funcionários façam parte da tomada de decisão (gestão participativa), em que é desenvolvido o fortalecimento da equipe para lhes dá liberdade de participação nas decisões, autonomia no desempenho das tarefas, responsabilidades pelas tarefas e resultados. Para implantar o desenvolvimento organizacional é feita uma pesquisa para diagnosticar a situação atual da empresa e o planejamento e execução da ação de mudança.

Beckard (citado por Gasalla, 2007, p.129) defende desenvolvimento organizacional como sendo um “esforço planejado em todos os níveis conduzidos pela alta administração para aumentar a saúde e eficácia da organização, o qual ocorre através de intervenção nos processos administrativos nos quais utilizados conhecimentos das ciências do comportamento”.

Bennis afirma que desenvolvimento organizacional é uma:

[...] complexa estratégia educacional, baseada na experiência, que emprega os meios mais amplos possíveis de comportamento, e que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, os valores e estrutura das organizações, de modo que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança. (BENNIS citado por LACOMBE, 2005, p.328)

No desenvolvimento organizacional, os problemas resolvidos, as oportunidades e ameaças são analisadas em conjunto em que as pessoas são agentes de mudanças voltadas a realidade e não apenas a discussão teórica. Necessita-se de que aprendam continuamente através de experiências em treinamento voltado a solução de problemas no ambiente de trabalho visando a mudança de comportamento.

Chiavenato (2006, p.197) apresenta pressupostos para desenvolvimento organizacional. Os quais se referem às contínuas e rápidas mudanças no ambiente geral da organização, adaptação dos colaboradores, interação das metas das pessoas com os objetivos organizacionais, planejamento participativo da mudança, desenvolvimento de competência interpessoal e adaptabilidade as mudanças, eficácia e bem-estar organizacional, modelos e estratégias variadas de desenvolvimento organizacional, e o desenvolvimento organizacional como resposta a mudanças de atitudes, valores comportamentais e estruturais das organizações. Percebe-se que estes pressupostos estão baseados na mudança.

Assim como os pressupostos, os objetivos do desenvolvimento organizacional estão fundamentados nas mudanças, visando à adaptabilidade das situações reais e específicas das organizações. Gasalla (2007) apresenta quatro objetivos principais do desenvolvimento organizacional, os quais se referem à melhoria da eficácia organizacional, qualidade de vida no trabalho, ao gerenciamento das mudanças e a integração das metas das pessoas aos objetivos organizacionais.

Os objetivos apontados por Gasalla (2007) propõem mudar comportamentos dos colaboradores no sentido de perceber a organização como sistema global em equilíbrio dinâmico, atuar nos processos, dar ênfase ao planejamento, determinar objetivos de mudanças estratégicas, sejam estruturais, tecnológicas ou comportamentais, e participação no processo de desenvolvimento organizacional.

Segundo Oliveira (2008, p.198-200), a prática administrativa recebeu contribuições do desenvolvimento organizacional, dentre essas contribuições pode-se citar o nível elevado de conhecimento dos colaboradores influenciando as mudanças organizacionais; fortalecer a função de agente de mudanças, responsável pelo desenvolvimento de comportamento, atitudes e processos que permitam a organização gerenciar o ambiente organizacional; melhor

relacionamento interpessoal dos colaboradores; consciência da necessidade de mudanças proativas nas organizacionais; e consciência de situações favoráveis desenvolvimento organizacional, entender o ambiente como influenciador das mudanças e planejar suas ações. Nota-se que essas práticas são executadas sob as perspectivas de mudanças.

Espera-se que as mudanças organizacionais sejam favoráveis ao clima de confiança e cooperação utilizando-se de canais de comunicação aberta e de decisões baseadas em informações. Além de favorecer o desenvolvimento, desenvolvimento da capacidade criativa e uma visão sistêmica, a organização como um sistema integrado em que as parte influenciam o todo.

Kanaane (1999) defende que a finalidade do desenvolvimento organizacional está relacionada às mudanças para ajuste da missão e dos objetivos organizacionais. Portanto, a preocupação do desenvolvimento organizacional é na evolução da equipe, flexibilização da organização e a na ação os funcionários.

Segundo Chiavenato (2006, p.198) “o desenvolvimento organizacional permite as pessoas aprender com as próprias experiências e solidificar ou congelar novas aprendizagens e a responder perguntas que rodeiam a cabeça das pessoas”.

Neste sentido, o desenvolvimento organizacional é desenvolvido para atender aspectos referentes a atitudes e comportamentos, fortalecer as relações interpessoais e construir confiança e encorajar responsabilidades entre as pessoas através de feedback. Quando as organizações entendem a importância de valorizar o potencial humano (compreender a capacidade de se desenvolver) estão abrindo canais para que os indivíduos possam gradativamente ampliar as idéias acerca de si mesma, dos outros e da própria organização, desenvolvendo perspectiva e visões globais.

Os canais de comunicação abertos fortalecem a idéia de que no desenvolvimento a mudança não ocorre nas pessoas individualmente, ocorre na cultura organizacional, mas precisa-se mudar o comportamento individual e grupal e em seguida mudar o comportamento organizacional, tornando a comunicação e interação fatores preponderantes do desenvolvimento organizacional, uma vez que favorece a mudança de comportamento.

Blake e Mouton (citados por CHIAVENATO, 2006, p.202) apresentam o *Managerial Grid* ou do Tipo Grid como modelo de desenvolvimento organizacional, no qual “a mudança organizacional ocorre com a mudança individual para gerar mudanças nos níveis interpessoais, grupais e intergrupais”.

Outro modelo de desenvolvimento organizacional é Teoria 3-D da Eficácia Gerencial de Reddin. Segundo Reddin (citado por CHIAVENATO, 2006, p.204) neste modelo “o administrador é solicitado a ser eficaz em uma variedade de situações e sua eficácia é medida na proporção em que ele é capaz de transformar seu estilo de maneira apropriada em situações de mudanças”.

Diante dos modelos de desenvolvimento organizacional apresentados, pode-se perceber que o objetivo maior do desenvolvimento organizacional é a mudança de comportamento das

peças. Essas aprendem continuamente com propósito de influenciar na mudança de comportamento organizacional, desenvolver a idéia de organização que aprendem. Portanto, o desenvolvimento organizacional focaliza o treinamento de habilidades no relacionamento interpessoal, baseando-se nas ciências do comportamento.

Segundo Bennis (citado por LACOMBE, 2005), as metas dos agentes de mudança da organização (consultor ou funcionários da própria organização) é criar no ambiente organizacional clima aberto que favorece a solução de problemas; ligar a autoridade de conhecimento e competência; vincular responsabilidades de tomada de decisão as fontes de informações; desenvolver confiança entre as pessoas; perceber a concorrência com importância para determinação das metas e integração dos colaboradores com altas metas; desenvolver políticas de remuneração de acordo com as metas alcançadas e o desempenho dos colaboradores; estimular a força de trabalho através da integração de suas metas com as da organização; contribuir com administração dos gerentes; aumentar o autocontrole a autodireção nas pessoas como membros da organização.

Organização que aprende é aquela capaz de:

[...] criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos. Estas organizações tendem a possuir grande capacidade de adaptação ao ambiente externo. Nesse tipo de organização, as pessoas estão empenhadas na identificação e solução de problemas e oportunidades, proporcionando à organização capacidade de experimentar e de melhorar continuamente seus resultados [...]. (LACOMBE, 2004 p.227)

Neste contexto, o desenvolvimento organizacional deve ser desenvolvido para atender aspectos atitudinais e comportamentais. Quando as organizações entendem a importância de valorizar o potencial humano, estão abrindo canais para que os indivíduos possam gradualmente ampliar as idéias acerca de si mesma, dos outros e da própria organização, desenvolvendo perspectiva e visões globais.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tão importante quanto a valorização do conhecimento como recurso econômico nas organizações baseadas na sociedade do conhecimento em que a aprendizagem contínua (por meio de treinamento e desenvolvimento) determina o desenvolvimento organizacional, é a seleção de ferramentas eficientes e eficazes que permitam o desenvolvimento de habilidades e competências que agregue valor ao negócio.

Gramigna (1994, p.2) mostra que pinturas rupestres revelam que os gregos romanos já jogavam o pião, um jogo usado atualmente. Os gregos também já brincavam, em suas adolescências, com bolas feitas de bexigas de animais, provavelmente tenha sido este de tipo de

jogo na antiguidade que tenha dado origem ao basquete voleibol e futebol. E no século IX a.C, foram encontradas bonecas em túmulos de crianças. Isso nos mostra que ha muito tempo atrás já existiam vários brinquedos infantis que perduram até hoje.

Gramigna (1994, p.3) mostra que na idade média filhos de barões feudais simulavam batalhas com arcos e flechas, imaginariamente defendiam e atacavam burgos, perseguiram ladrões e imitavam os cavaleiros. No século de XIX, os modelos de simulações começaram ser utilizados em treinamento militares, em que os jogos de tabuleiro simulavam o exército servindo para determinar estratégias e táticas aplicáveis em batalhas reais dos prussianos. Na década de 1950, os Estados Unidos começaram utilizar simulações como ferramenta de aprendizagem, com objetivo de treinar executivos na área financeira. Com os resultados excelentes, passou ser usado em outras áreas.

Com a percepção do potencial do jogo como ferramenta de aprendizagem, os jogos que visavam à recreação e o entretenimento, passaram a ser utilizados como estratégia de guerra, fundamentais para a sobrevivência dos povos. Os jogos estratégicos foram variações dos primeiros jogos de tabuleiro surgidos há 4.500 anos atrás na Mesopotâmia (DATNER, 2006, p.25).

Os jogos usados em estratégias de guerra foram pesquisados Falcão e Vila (2003, p.3), os quais representam os primeiros jogos militares:

Muitos jogos eram desenvolvidos especificamente para o treino militar, tais como: Chaturanga (jogo indiano no qual elefantes, soldado, carruagens e cavalos se enfrentavam sobre um tabuleiro que funcionava como campo de batalha; dele originou-se o xadrez); Shogi (jogo japonês, semelhante ao xadrez); Kriegspiel (jogo prussiano no qual o tabuleiro é um mapa e onde são movimentadas as peças representando tropas do exército).

Atualmente, os jogos passam ser usados, também, como ferramentas educacionais de adultos em programas de treinamento e desenvolvimento, indispensáveis na aquisição e no desenvolvimento de habilidades mentais, emocionais e físicas, entende-se então que os jogos estimulam a mudança de comportamento construindo aprendizado significativo.

Gramigna (1994, p.1) defende a idéia de que cada capacidade humana provém do jogo. Com o jogo, as pessoas encontram ou revelam facetas de sua verdadeira essência. Além disso, permitem que as pessoas se desenvolvam integralmente, exercitam habilidades de autodisciplina, sociabilidade, afetividade, valores morais, espírito de equipe e bom senso.

De acordo com Dantner (2006, p.25), jogar se refere aos jogos com regra, atribuídos as atividades dos adultos. Em latim, a palavra *ludus* significa jogar e brincar, associando seriedade do jogar a leveza do brincar (sem tornar o jogo infantil) para que seja absorvida a essência do jogo, envolvimento das pessoas para que se tornem cada vez mais criativos e interativos com mundo interno e externo e proporcionar a construção sistêmica de competências humanas e organizacionais.

Segundo Gramigna (1994, p.4) “o jogo é uma atividade realizada por mais de uma pessoa, regida por regras que determinam quem o vencerá. Nestas regras, estão o tempo de duração, o que permitido e proibido, valores das jogadas e indicadores como terminar a partida”.

De acordo com os padrões de aprendizagem o jogo é definido como:

[...] uma atividade voluntária exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e espaço, segundo regras livremente concedidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e alegria e de uma consciência de ser diferente de vida cotidiana. (HUIZINGA, 1978, p. 44)

O mundo empresarial exige constantemente o desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos, organizações que agreguem valor aos colaboradores e a empresa, em que as pessoas devam adaptar e transformar o pensamento e ações de forma sistêmica. Para tanto, a empresa assume a responsabilidade de oferecer educação empresarial aos seus colaboradores de acordo com seu planejamento estratégico, embora não seja função da empresa, tendo em vista que educação formal (graduações, especializações) não garante a construção de competências como os relacionamentos e as vivências, tornando falha a comunicação entre as pessoas.

A educação empresarial:

Enfoca as habilidades de relacionamento, vivências e competências pessoais, profissionais e funcionais necessárias à saúde das relações interpessoais no trabalho entre intragrupos que trabalham juntos num mesmo ambiente e organização, com a mesma missão, valores metas[...] A educação enfoca o desenvolvimento das competências humanas e das relações comportamentais, pois trata da troca, do compartilhar, do saber viver e conviver com os outros, pelo conhecimento adquirido de vivências significativas, formando um acervo para enfrentar novas situações de trabalho, novos papéis de liderança, de gestão e de trabalhador. (DATNER, 2006, p.16)

Dessa forma, o objetivo da educação empresarial é desenvolver autonomia nas decisões e tornar as pessoas mais criativas, mudanças adquiridas com o uso dos jogos, já que o aprendizado ocorre de maneira espontânea e por meio de vivências e troca de experiências.

O jogo simula movimento, pensamento e espiritualidade. Datner (2006, p.31), entende que “em qualquer jogo o grupo vivencia entusiasmo, curiosidade, motivação, descontração, tensão, concentração, atenção, espontaneidade, criatividade, recriação que re-cria forças, ação, palavras que complementam ação, relações, absorção, atenção, percepção, alegria, objetivo, organização, estrutura, material e ambiente”. Por isso, o ato de jogar revela essência das pessoas, mostra comportamentos e atitudes de suas naturezas humanas, e ainda permite a construção de novos. Além disso, amplia a rede de relacionamento entre as pessoas, diminuindo as barreiras na comunicação.

Os jogos de empresas estão associados à simulação de realidades empresariais, através do qual os grupos de trabalho buscam aprender novas alternativas, atitudes e comportamentos por meio de vivências. Os jogos retratam situações específicas da área empresarial.

Segundo Gramigna (1994, p.7), embora os jogos de empresas apresentem a mesma estrutura do jogo simulado diferenciam-se quanto o objetivo. Os jogos simulados visam à criação de uma realidade para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de forma generalizada, enquanto o jogo de empresa lida com dados e ambientes reais da própria empresa para o desenvolvimento destas competências.

Pode-se dizer, então, que o jogo simulado faz parte do jogo de empresa, uma vez que simula realidades empresariais, como é possível analisar na definição de Goldschmidt:

O jogo de empresa nada mais é que um exercício seqüencial de tomada de decisão, estruturado dentro de um modelo de conhecimento empresarial, em que os participantes assumem o papel de administradores de empresas. Representa, na realidade uma simulação no seu ponto mais amplo, pois as pessoas simulam o comportamento de dirigente ou tomadores de decisões de determinada empresa [...] (GOLDSCHMIDT, 1977, p. 1)

Acredita-se que, os jogos de empresa recriam um ambiente instigante e de baixa ameaça, onde através de experiências, os colaboradores e gestores direcionam para o seu cotidiano, o aprendizado vivenciado nos jogos que refletem a sua realidade profissional. Desta forma, os jogos transcendem ao papel de auxiliar treinamentos e passam a exercer influência no desenvolvimento organizacional, quebrando paradigmas, transformando conhecimentos, habilidades e atitudes da equipe durante suas aplicações.

Segundo Datner (2006, p.16-17), os jogos usados em treinamento, educação empresarial, têm em foco a espontaneidade e a criatividade para promover o jogar visando a união e cooperação. Deve proporcionar o desenvolvimento pessoal, profissional e de grupos. Datner entende que o ser humano precisa jogar para aprender viver, pois faz parte de sua essência o desvendar o imponderável, ser curioso, levantar hipóteses, experimentar outra realidade na própria realidade. Usar jogos de empresas nesta perspectiva facilita a aprendizagem, mudanças, criatividade, motivação energia e prazer, uma vez que para aprender tem que haver satisfação naquilo que se pretende conhecer ou estar em processo.

Gramigna (1994, p.9-11) apresenta quatro características necessárias no jogo de empresa. A primeira trata das possibilidades de modelar a realidade da empresa, as atividades desenvolvidas no jogo devem ser semelhantes as vivências do treinando. A segunda, refere-se à definição de papéis claros, em que o comportamento do treinado é determinado de acordo com o tipo de papel. A terceira trata das regras do jogo, o focalizador deve apresentar claramente as regras do jogo. A quarta trata-se das condições para que o jogo seja atrativo e envolvente, o focalizador deve entusiasmar o grupo antes de começar o jogo.

Falcão e Vila (2002, p.30-32) mostra que para atingir o objetivo do treinamento ou desenvolvimento através dos jogos, o facilitador deverá utilizar o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) composto por vivência, relato, processamento, generalização e aplicação. A vivência trata do jogo propriamente dito e normalmente é a fase que mais tempo exige de preparação prévia, é a base do ciclo de aprendizagem vivencial. O relato refere-se a trocar de experiência após o jogo,

ou seja, relata-se o que as pessoas perceberam e como se sentiram durante o processo. O processamento trata de associar as vivências com os padrões de comportamento do grupo e sistematizar as experiências. A generalização deve permitir ao treinando a transcender da realidade do Jogo para a realidade da empresa. A última etapa do CAV, refere-se à aplicação, onde os treinados irão elaborar planos de ações a partir das experiências adquiridas no jogo, é a mudança de comportamento propriamente dita.

Tanabé (1997, citado por LACRUZ, 2004, p.4) apresenta três principais objetivos dos jogos de empresas no mundo acadêmico: treinamento, didático e pesquisa. O primeiro visa desenvolver habilidades para a tomada de decisão. O segundo tem a finalidade transmitir conhecimentos específicos através de experiências. O último busca solucionar problemas empresariais de caráter externo e interno.

Sauaia (1989, citado por LACRUZ, 2004, p.4) acredita que a aplicação dos jogos de empresas visa aumentar o conhecimento através de novas informações, interação e vivências de novos conhecimentos; desenvolvimento de habilidades através de vivências gerenciais; e fixação de atitudes através de um cenário simulado.

Ferreira (2000, citado por LACRUZ, 2004, p.4), também, apresenta objetivos alcançáveis com os jogos de empresas referentes ao desenvolvimento de habilidades nas áreas funcionais da administração, ampliação do conhecimento por meio de interações simuladas de uma realidade empresarial e, identificar soluções diante dos problemas da empresa.

Percebe-se, então, que a finalidade do jogo é capacitar os colaboradores para tomar decisões favoráveis aos objetivos da empresa, uma vez que a aplicação do jogo permite desenvolver novas habilidades e competências dentro das áreas funcionais da empresa e analisar o ambiente externo. Com isso, há integração dessas áreas funcionais, contribuindo para diminuir os conflitos entre elas.

A presença do focalizador na aplicação do jogo de empresa determina o sucesso do jogo adotado, uma vez que a maioria das vezes que não foi obtido sucesso com essa metodologia de ensino para adultos foi por falta de direcionamento dos objetivos do jogo. Neste sentido, Falcão e Vila (2002, p.12), defende a idéia de que o focalizador exerce uma liderança diferente dos gestores, diretores, facilitadores e chefes comuns. O focalizado é responsável pelo foco do jogo e do grupo e da atividade realizada durante o jogo.

Necessita-se de que o focalizador, também, selecione jogos de acordo com os objetivos que se pretende alcançar, ou seja, que o jogo seja adequado as habilidades e competências a serem desenvolvidas no treinamento. Goldshmidt (1977, p.3), Orlick (1989, citado por FALCÃO, 2008, p.36-38), Gramigna (1994, p.11-12), Falcão e Vila (2002, p.19-21) apresentam classificações quanto à finalidade dos jogos de empresas, as quais estão representadas no Quadro 02.

Quadro 02: Classificação dos jogos de empresas.

AUTOR	TIPO DE JOGO	FINALIDADE
GOLDSHMIDT (1977)	Jogos Gerais	Desenvolver executivos para capacidade de decisão
	Jogos funcionais	Desenvolver funcionários para tarefas básicas em cada área funcional
ORLICK (1989)	Jogos sem perdedores	Desenvolver na equipe a relação ganha-ganha
	Jogos de resultado coletivo	Desenvolver trabalho em equipe, visão participativa
	Jogos de inversão	Eliminar o conceito de perder ou ganhar
	Jogos semicooperativos	Desenvolver relação interpessoal e ética
GRAMIGNA (1994)	Jogos de comportamento	Desenvolver habilidades comportamentais
	Jogos de processo	Desenvolver habilidades técnicas em determinada função
	Jogos de mercado	Tomar decisão que reflete situações do mercado
FALCÃO; VILA (2002)	Jogos ativadores e integração	Aumentar a sinergia da equipe, unir a equipe
	Jogos de toque e confiança	Desenvolver relacionamento interpessoal
	Jogos de criatividade e reflexão	Interligar vivências do jogo com as do profissional
	Jogos de gestão	Discutir estratégias de gestão empresarial
	Jogos de fechamento	Consolidar a aprendizagem adquirida no jogo

Os jogos de empresa reproduzem realidades específicas da área empresarial. Dessa forma, o focalizador usa o jogo para desenvolver habilidades técnicas em determinadas atividades organizacionais e para desenvolver melhores relações sociais entre o grupo. Ou seja, desenvolver comportamentos e atitudes em diversas situações dentro da organização.

Segundo Datner (2006, p. 23-24), os jogos de empresas valorizam a capacidade das pessoas, auxiliam a manter o humor, eliminam frustrações, ajudam a manter energia positiva e a manter os colaboradores motivados, uma vez que o desafio de jogar estimula a utilização de competências que não estão expressas para gerar alternativas e decisões originais; novas soluções para o papel de trabalho; revigorar a criatividade, visão e perspectiva de futuro. Datner entende que criar, planejar e realizar momentos de aprendizagem com jogos deixa transcender a necessidade humana de se expressar através de elementos físicos, mentais, emocionais, movimento e ação, aumentando a motivação pela vida pessoal e profissional, uma vez que o jogo resgata a essência do ser pela vivência de outras experiências, outros ambientes e outras relações.

O desconhecimento do objetivo do jogo de empresa é um fator que pode diminuir os resultados esperados na aplicação do jogo em treinamentos e o grupo não aproveita nem ao menos o conteúdo da experiência por entender a seriedade do jogo. Datner (2006, p.19), mostra que é comum ouvirmos dos facilitadores as seguintes frases do tipo: 'vamos fazer um joguinho' ou 'passemos a uma brincadeira' e também 'vamos brincar ou fazer uma brincadeirinha'. Essas frases levam o treinado a entender que a finalidade do jogo é unicamente lúdica, e não de aprendizagem.

A falta de focalização do jogo pode causar inadequações na sua aplicação. Datner (2006, p.20) afirma que o “jogo e atividades de ação foram alvo de rejeição e negação fundamentalmente nos treinamentos de adultos que, ao se sentirem um tanto infantilizados, passaram a rejeitar qualquer ação que tivesse jeito de jogo”.

Objetivo do resultado e discussão apresentada é mostrar que o treinamento dos colaboradores terá maior aproveitamento usando jogos de empresas, baseada na idéia de que esses jogos potencializam o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo revela que os jogos de empresas estão associados à simulação de realidades no dia-a-dia das empresas, através do qual os colaboradores buscam aprender novas alternativas, atitudes e comportamentos por meio de vivências que refletem as decisões organizacionais. Apontam situações específicas da área empresarial, portanto, auxiliam os programas de treinamentos e passam a exercer influência no desenvolvimento organizacional por meio de uma aprendizagem significativa, transformando conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores durante suas aplicações.

Portanto, recomenda-se o uso dos jogos de empresas como ferramenta nos programas de treinamento e desenvolvimento, já que o treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas visam desenvolver habilidades e competências para que estas atuem em um cenário de constantes transformações, adaptando-se ao ambiente organizacional e tornando-se inovadores e criativos para que possa proporcionar desenvolvimento organizacional e os jogos de empresas potencializam o desenvolvimento desses novos conhecimentos no mundo empresarial, constrói uma aprendizagem significativa, uma vez que retratam uma realidade do cotidiano dos colaboradores nas organizações permitindo-lhes criar, adquirir, transferir conhecimento e modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos. No entanto, deve-se entender que embora os jogos de empresas reflitam a realidade empresarial não deve ser entendido como ferramentas auto-suficientes, o ideal é associá-la a outras técnicas para suprir as deficiências dos treinamentos tradicionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, M. T. P.. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAUJO, L. G.. **Gestão de pessoas**: estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

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

CHIAVENATO, I.. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I.. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- DATNER, Y.. **Jogos para educação empresarial**: jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa. São Paulo: Agora, 2006.
- FALCÃO, P.; VILA, M.. **Focalização de jogos em T&D**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GASALLA, J. M.. **A nova gestão de pessoas**: o talento executivo. 8 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOLDSCHMIDT, P. C.. Simulação e jogo de empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.17, 1977.
- GRAMIGNA, M. R. M.. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HUIZINGA, J.. **Homo ludens**: o jogo como elemento da cultura. São Paulo: Perspectiva, 1978.
- LACOMBE, F. J. M.. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LACOMBE, F. J. M.. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACRUZ, A. J.. Jogos de empresas: considerações teóricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.11, n.4, 2004.
- KANAANE, R.. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R.. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.
- RIBEIRO, A. L.. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- VILA, M.; SATANDER, M.. **Jogos cooperativos no processo de aprendizagem acelerada**. São Paulo: Qualitymark, 2003.
- WARSCHAUER, C. L.. Jogo de empresas na área de produção: programação e controle da produção. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.17, n.3, 1977.