



**UNIVERSIDADE
ESTADUAL de LONDRINA**

**CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Douglas Patrick Ribeiro Utiyama

Xeque: uma analogia entre Xadrez e Administração

Londrina – PR

2008

DOUGLAS PATRICK RIBEIRO UTIYAMA

Xeque: uma analogia entre Xadrez e Administração

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Estadual de Londrina, como requisito à obtenção do Grau de Bacharel em Administração, orientado pelo Prof. Ms. Cássio Chia Jang Tsay.

Londrina – PR

2008

U89x Utiyama, Douglas Patrick Ribeiro.
Xeque : uma analogia entre xadrez e administração / Douglas
Patrick Ribeiro Utiyama. – Londrina, 2008.
58f. : il.

Orientador: Cássio Chia Jang Tsay.
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso
de Administração – Universidade Estadual de Londrina,
Centro de Estudos Sociais Aplicados, 2008.

Inclui bibliografia.

DEDICO

À minha família,
à Camila Carnelós e sua família
e meus amigos.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Mário e Diva, por sempre me darem suporte para continuar adiante e aos meus irmãos, Marcel, Reinier e Francine, pela paciência comigo.

A Camila de Mello Carnelós, namorada e amiga, pelo seu pulso de ferro e coração de ouro, e a sua família.

Ao meu orientador, Cássio Chia Jang Tsay, pela presteza e conhecimento prestados a essa realização.

Aos meus professores de Xadrez, Ronaldo Borges e Fernando Fernandes da Silva.

Ao professor Fábio Coltro pela ajuda através da matéria Pesquisa em Administração e a todos os professores do curso de Administração.

Aos amigos de toda hora, principalmente a André “But” Liberatti e Melina Vicente pelas correções e sugestões; Roberto “Burkão” Ribas Junior e Diogo “Lalala” Dalla Torre por me aturarem nas sextas-feiras à noite e não me mandarem embora do QG; e Thiago Mikail, Jorge Goessler e Thiago “Girf” Castilho de Mello pela presteza e motivação.

Aos professores de inglês Enio Caldeira e Neide Cremasco.

Aos entrevistados, pela concessão de informações fundamentais e valiosas para a realização do trabalho.

Aos amigos de graduação, Daniela Ohya, Abraham Bergamo, Cristiane Rissato, Emerson Okaeda, Lucas Costa.

Aos meus companheiros de tabuleiro e aos meus alunos.

E a todos que diretamente ou indiretamente acreditaram na realização e conclusão deste estudo.

EPÍGRAFE

“Quanto mais você sua nos treinamentos,
menos sangra no campo de batalha”
Colonel Red

UTIYAMA, Douglas Patrick Ribeiro. 2008. **Xeque: uma analogia entre Xadrez e Administração.** Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração – Universidade Estadual de Londrina. Londrina/PR.

RESUMO

A administração, como a conhecemos nos moldes atuais, é fruto de contribuições de várias pessoas das mais diversas áreas de todo o mundo. Uma das áreas que contribuiu enormemente na elaboração de teorias administrativas foram as organizações militares. O milenar jogo do xadrez, de origem imprecisa, representa uma batalha entre dois exércitos, onde um tenta aprisionar o rei inimigo (xeque-mate) do adversário. É um jogo de tabuleiro onde se usa de muito raciocínio, análise e lógica no seu praticar. Como as duas áreas, xadrez e administração, tem uma influência das guerras, esse trabalho tratará de detectar as sub-áreas que podem ter relação uma com a outra. Essa analogia começa com uma pesquisa bibliográfica, de caráter qualitativo, tendo por base o artigo de Anna Mouio, na qual um dos treinadores mais cobiçados do mundo, Bruce Pandolfini, é entrevistado. Após isso, são traçadas analogias entre vários conceitos da administração geral e entre o xadrez. E sendo complementado por uma pesquisa de campo com praticantes do jogo.

Palavras-chave: Administração geral, xadrez, tomada de decisões.

UTIYAMA, Douglas Patrick Ribeiro. 2008. **Check: a analogy between Chess and Administration.** Final paper to degree in Business Administration – State University Londrina/Pr.

ABSTRACT

As we known Administration, in its current molds, is an outcome of contributions of several people from different areas around the world. One of the enormous areas which has contributed for the elaboration of administrative theories was the military ones. The millennial chess game, which origin is unknown, represents a battle between two armies, of which one attempts to capture his adversary king (check-mate). It takes place on a chess board where it requires from the players reasonability, analysis and logic. Subjects such as Administration and chess are influenced by military strategies and make this paper to detect their certain sub-areas that may be related. This analogy begins from a bibliography research, mediatory for qualitative status, based on the article by Anna Mouio, from which one of appreciated coaches in the world was interviewed, who is Bruce Pandolfini. Afterwards, a comparison is done between several concepts of General Administration and the Chess game. Finally, it is offered a field research with the practitioners of chess game.

Key-words: General management, Chess, Decision making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Movimento correto para se fazer o roque na ala do rei.....	15
Figura 2 - Movimento correto para se fazer o roque na ala da dama.....	15
Figura 3 - Movimento correto para se fazer o en passant.	16
Figura 4 - O tabuleiro de xadrez montado em sua posição inicial.	16
Figura 5 - As principais teorias do pensamento administrativo	18
Figura 6 - Posição ideal para as peças na fase de abertura do jogo.....	26
Figura 7 - Posição final da partida imortal.	38
Figura 8 - Posição que confronta as diferentes forças do mesmo recurso.....	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Os seus colegas de trabalho o valorizam pelo fato de você ser um enxadrista?.....	47
Gráfico 2 - Pontuação obtida para as habilidades abordadas.....	47
Gráfico 3 - Pontuação obtida para as atividades abordadas.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMÁTICA.....	11
1.2	OBJETIVO GERAL.....	12
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4	JUSTIFICATIVA.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	O XADREZ	14
2.2	A ADMINISTRAÇÃO	17
2.2.1	A Influência Da Organização Militar	20
2.3	XADREZ E ADMINISTRAÇÃO	21
3	METODOLOGIA.....	22
3.1	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA	22
3.2	COLETA DOS DADOS	23
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	24
3.4	LIMITES DA PESQUISA.....	24
4	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	25
4.1	O PRIMEIRO PERÍODO DE TAYLOR E A ABERTURA DE XADREZ	25
4.2	TEORIA DAS DECISÕES	28
4.3	HABILIDADES DESENVOLVIDAS NO XADREZ.....	30
4.4	EMPREENDEDOR VERSUS ENXADRISTA.....	33
4.5	O XADREZ E A BOLSA DE VALORES	34
4.6	A ANÁLISE SWOT E A ANÁLISE NO TABULEIRO DE XADREZ.....	36
4.7	BENCHMARKING	40
4.8	OUTRAS ANALOGIAS	42
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	45
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49

REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICE	47
Apêndice A – Questionário.....	48
QUESTIONÁRIO.....	48

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

Esse Trabalho de Conclusão de Curso foi elaborado para demonstrar analogias entre os princípios, conceitos e pensamentos estratégicos do Xadrez com os do meio empresarial. Fiani (2004) deixa sua impressão de que têm algo em comum entre as negociações internacionais, decisões estratégicas de executivos de empresas e uma partida de xadrez.

Huizinga (1980) relaciona os mais diversos jogos, da antiguidade até épocas mais recentes, com o Direito, Literatura, Poesia entre outras áreas.

Pandolfini (2001) traça um interessante paralelo entre os pensamentos de um dos mais renomados treinadores de xadrez com princípios da Administração Estratégica. Esse paralelo também se faz presente na obra de Kasparov (2007), ex-campeão mundial, considerado um dos melhores jogadores de todos os tempos, na qual analisa diversos fatos mundanos, dando ênfase à área da administração, usando de conceitos do xadrez.

Fiani (2004) escreveu que situações que envolvam interações entre agentes racionais que se comportam estrategicamente podem ser analisadas formalmente como um jogo.

Em uma partida de xadrez, antes de efetuar um lance, o jogador tenta “prever” a resposta do seu adversário. Analisa a posição que está sobre o tabuleiro e procura o melhor lance que a situação exige e efetua o que lhe parece o melhor lance ante uma resposta do adversário e assim sucessivamente. Este lance que deve ser feito, o jogador pode já ter estudado em partidas anteriores deste mesmo jogador ou de outros, visto em base de dados de algum software de xadrez, ou ainda, usar de seu conhecimento, raciocínio lógico, análise, intuição e até instinto para tomar a decisão de efetuar o lance. Assim como nos negócios e na vida também, age-se de forma muito semelhante.

Como um investidor, ao operar na bolsa, analisa planilhas, gráficos de desempenho de uma empresa, o seu valor de mercado, antes de lançar a ordem de compra ou venda de determinada ação. Ou um empreendedor que queira entrar no mercado, ele faz uma análise de mercado para avaliar a viabilidade de seu negócio perante a sociedade e ao cenário em que ela está inserida.

A indeterminação das fronteiras entre jogo e sociedade tem um exemplo perfeito na expressão “jogar na bolsa”. O jogador de roleta não terá dúvida alguma em reconhecer que está jogando, mas já o mesmo não sucederá com o corretor de valores. Esse último sustentará que a compra e venda ao sabor das altas e baixas da Bolsa fazem parte das coisas sérias da vida, ou pelo menos da vida dos negócios, e constitui uma função econômica da sociedade. Em ambos os casos, o fator operante é a esperança do lucro. Mas, enquanto no primeiro caso o caráter puramente fortuito da coisa é geralmente reconhecido (não obstante todos os “sistemas”); no segundo, o jogador ilude-se a si mesmo com a idéia de que é capaz de prever a tendência futura do mercado. Seja como for, é ínfima a diferença de mentalidade entre ambos os casos. (HUIZINGA, 1980, p.60)

Gary Kasparov (2007) redigiu uma obra discorrendo sobre os conceitos do xadrez que podem ser utilizados em outras áreas da vida, ele inclusive, em 2006, discursou em Portugal para cerca de 1600 pessoas, fazendo uma explanação sobre xadrez e planejamento estratégico.

Então, porque não tentar encontrar pontos comuns entre as práticas administrativas com os conceitos do xadrez? Será que é viável o uso de idéias do xadrez para auxiliar na condução de uma empresa?

1.2 OBJETIVO GERAL

Elencar aspectos comuns entre as mais diversas áreas da administração com os conceitos utilizados pelos jogadores de xadrez durante uma partida, através da exposição de conceitos de autores das mais diversas áreas e utilizar de pesquisa de campo para dar maior embasamento ao trabalho.

Elencar aspectos comuns nas tomadas de decisões empresariais com os princípios e estratégias do meio enxadrístico, através da exposição de

conceitos de autores das mais diversas áreas e utilizar de pesquisa de campo para dar maior embasamento ao trabalho.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Discorrer sobre os conceitos do xadrez que têm ligação com a administração empresarial.
2. Elencar métodos de tomada decisão dos diferentes atores.
3. Relacionar exemplos práticos onde os conceitos do xadrez estão presentes nas empresas.
4. Detectar através de questionários como a amostra utiliza os conceitos enxadrísticos em sua função profissional.

1.4 JUSTIFICATIVA

A pesquisa tem o intuito de expor algumas diferentes idéias retiradas do xadrez para auxiliar no gerenciamento empresarial. Ver que é possível criar uma ligação entre as diversas áreas em prol de uma boa gestão.

Apresentar conceitos do xadrez que podem auxiliar administradores na gestão empresarial, apoiado em jogadores, técnicos e empresários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O XADREZ

Para Giusti (1999) há várias teorias sobre a origem do Xadrez. A lenda mais conhecida é a do sábio indiano Sissa, que levou o jogo ao rei Kaide para confortá-lo na dor de ter perdido o seu filho em batalha. Ao começar a praticar o xadrez o Rei pode ver que a perda de seu filho se assemelhava a um sacrifício de uma peça para poder obter o xeque-mate. Há também quem acredite que o xadrez é uma evolução do jogo indiano chaturanga (jogo dos 4 elementos), porém, este era disputado por 4 pessoas, e também insinuava uma disputa bélica.

Silva e Tirado (1994, p.5), dizem que a invenção do “xadrez já foi atribuída a chineses, egípcios, persas, árabes e, quem diria, a Aristóteles e ao Rei Salomão”, porém acham que o mais provável seja que foi mesmo uma evolução do chaturanga.

Ele pode ser considerado como uma encenação de guerra, onde o exército branco tenta derrotar o negro e vice-e-versa, usando de suas peças, tempo, conhecimento, tática e técnica para alcançar o objetivo final, que para o jogo é sempre o xeque-mate, que significa o “fim definitivo da partida”, expressão derivada do persa xah mat, que significa “o rei está morto”. Um prelúdio do xeque-mate é o xeque, que é “quando o rei de um jogador está sobre ataque”. (KASPAROV, 2007, p. 292; MCNEILLY, 1999, p.8).

O jogo é disputado em um tabuleiro, formado por filas, colunas e diagonais, sub-dividido em 64 casas de cores alternadas. O tabuleiro é disposto com uma casa branca à direita dos jogadores. Cada jogador dispõe do mesmo material inicial: oito peões, duas torres, dois cavalos, dois bispos, um rei e uma rainha (ou dama). Cada peça possui um movimento distinto, por exemplo: as torres se movimentam apenas em colunas e filas, já os bispos apenas nas diagonais, o peão só se movimenta para frente e captura apenas uma casa na diagonal. Cada peça tem um valor, apenas para fins pedagógicos, visto que durante a partida vence

quem efetua o xeque-mate: peão vale um, cavalo e bispo valem três, torre vale cinco, dama 10. O rei tem valor absoluto, pois é a única peça que não é capturada, porém é “aprisionada” através do xeque-mate. (CALLEROS, 1998);

No xadrez, há alguns movimentos especiais. Um deles é o roque, que Grau (1974, p.21), define como uma jogada que “consiste em um movimento combinado do rei e da torre”, é uma jogada de defesa, quando se tira o rei do meio do tabuleiro, onde se ocorre as primeiras brigas por território. Há o roque que acontece para o lado da ala da dama, denominado roque grande, e o roque para o lado da ala do rei, o roque pequeno.

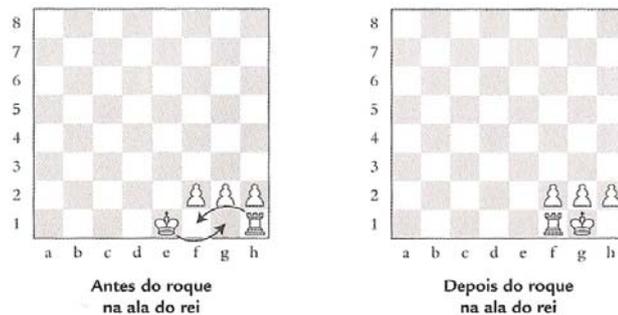


Figura 1 - Movimento correto para se fazer o roque na ala do rei.
Fonte: Shenk, (2007, p. 245).

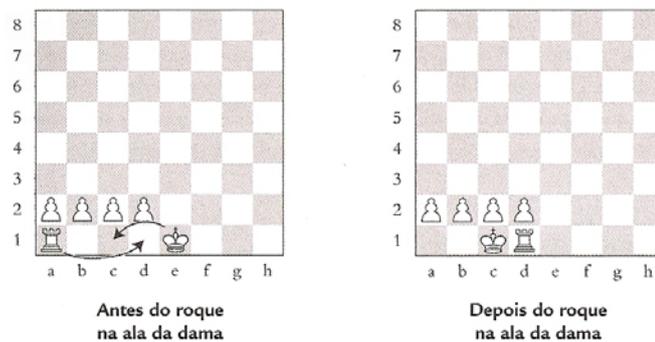


Figura 2 - Movimento correto para se fazer o roque na ala da dama.
Fonte: Shenk, (2007, p. 246).

Outros movimentos especiais acontecem com o peão. Um deles é o ‘En Passant’. Que Caldeira (2008, p.24) explica:

Um peão atacando uma casa atravessada pelo peão do oponente que acaba de avançar duas casas num único lance e vindo de sua casa original, pode capturar este peão como se ele tivesse movido apenas uma casa. Essa captura o pode ser feita no movimento imediatamente após ao referido avanço e é chamada de tomada *en passant* ou na passagem.

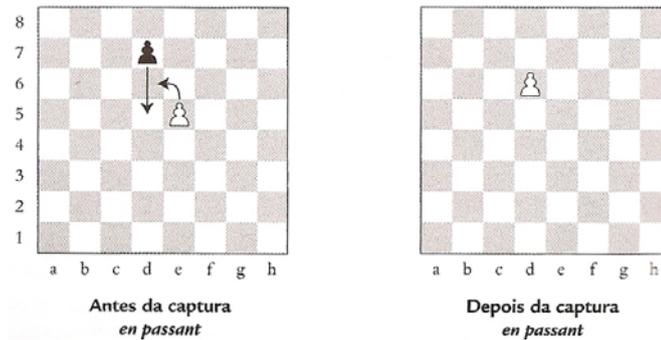


Figura 3 - Movimento correto para se fazer o *en passant*.
Fonte: Shenk, (2007, p. 246).

E o outro é a promoção do peão. D’Agostini (2004) diz que a promoção ocorre quando o peão “atinge a oitava casa de uma coluna qualquer, ou seja, ao chegar à primeira horizontal do adversário. O Peão que consegue alcançar a oitava casa de uma coluna transforma-se imediata e obrigatoriamente em qualquer peça de sua cor, com exceção do rei e de outro peão”.

No início, as peças são dispostas da forma ilustrada na figura abaixo:

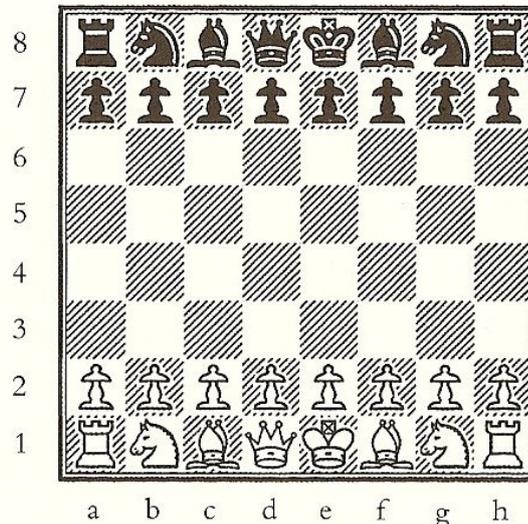


Figura 4 - O tabuleiro de xadrez montado em sua posição inicial.
Fonte: Kasparov, p. 289 (2007).

Pode-se aprender a jogar o xadrez desde cedo. O enxadrista cubano Jose Raul Capablanca (1888-1942), aprendeu apenas observando seu pai jogar aos quatro anos de idade, ainda criança derrotou o campeão cubano da época e posteriormente chegou a ser campeão mundial, título que manteve por seis anos, de 1921 a 1927 (KASPAROV, 2007). Giusti (1999) cita a pesquisa de Charles Partos,

em que relaciona diversas características desenvolvidas pela prática do xadrez, como a capacidade de se concentrar, planejar, imaginar; além de criar vontade de vencer, paciência, criatividade, lógica matemática, raciocínio analítico e sintético.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO

O termo administração tem origem no latim: ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou desobediência), e tem como significado aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, que presta um serviço a outro. (CHIAVENATO, 1993, p.6-7).

Descrever o que é administração é uma tarefa não muito fácil, pois, é uma área do conhecimento muito abrangente. Porém, vários autores o fazem com autoridade. Um deles é Chiavenato (2000, p.1), que escreveu:

A administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorram dentro de uma organização.

Pensamento que é comprovado por Maximiano (2002, p.26):

Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organizações, execução e controle.

Ao se analisar essas definições, concluí-se que a administração está baseada em quatro fundamentos: planejamento, organização, direção e controle. Chiavenato(2000) ainda diz que “a tarefa básica da administração é a de fazer coisas por meio das pessoas”, ou seja, produzir produtos, ou prestar serviços, através do trabalho físico ou intelectual de algum ser humano.

Porém, a administração não nasceu da forma que a conhecemos atualmente. Ela veio através dos tempos sendo aprimorada por pessoas de diversas partes do mundo, de diversas áreas e interesses.

Vieram contribuições do Egito (início do uso da logística na construção das pirâmides), China (escritos de Sun-Tzu, Confúncio e Mêncio), Babilônia (registros das transações comerciais), Assíria (o modelo de exército contribuiu para a criação da logística), Roma (primeiro caso no mundo de organização e administração de um império multinacional).

Teve influência dos filósofos, principalmente gregos, Sócrates e seus discípulos Platão e Aristóteles, e depois vieram René Descartes, Thomas Hobbes, Jean-Jacques Rousseau, Karl Marx. Eles contribuíram com obras como *A República*, *Manifesto Comunista*, entre outras.

A Igreja Católica contribuiu com sua estrutura organizacional. A administração também foi influenciada pelos economistas liberais, além de se aprimorar com a Revolução Industrial. (CHIAVENATO, 1993, 2000; MAXIMIANO, 2002)

Pode-se ter uma visão geral sobre as teorias da administração na figura abaixo:

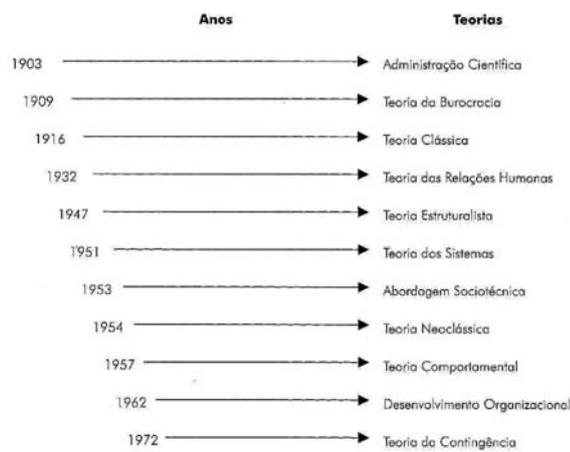


Figura 5 - As principais teorias do pensamento administrativo
Fonte: Chiavenato (2000, p. 8)

As primeiras teorias de administração começaram no início do século XX, com o americano Frederick Taylor, que desenvolveu a Escola da Administração Científica, tendo como pilares intelectuais Frank Gilbreth e Henry Gantt. Essa frente se preocupava em aumentar a eficiência da indústria por meio, inicialmente, da racionalização do trabalho do operário, evitando desperdícios e perdas. (CHIAVENATO, 1993, 2000; LODI, 1998, p.42)

Ainda na fase da Abordagem Clássica da Administração, temos a frente do francês Henry Fayol, que desenvolveu a Teoria Clássica, que se preocupava em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas. Essa frente que definiu que a função de administração se divide em: planejamento (prever), organização, comando, coordenação e controle. (CHIAVENATO, 2000)

Já na década de 30, começou o movimento que focava as relações humanas, com um interessantíssimo estudo, a Experiência de Hawthorne. Esse estudo teve extrema importância, pois mostrou que o pagamento ou recompensa salarial, mesmo quando justas e generosas, não é certeza de satisfação do empregado dentro da situação de trabalho. (CHIAVENATO, 2000)

Na Prússia, mesma terra do General Carl Von Clausewitz e do engenheiro Harrington Emerson, Max Weber fez um grande estudo sobre a burocracia, estudo este “tão importante que influenciou praticamente todos os autores que retomaram o assunto”. (MAXIMIANO, 2002).

Já sobre a Teoria Geral dos Sistemas, teve origem com o biólogo alemão, Ludwig Von Bertalanffy, ele não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica, deve-se estudar os sistemas de uma forma global. (CHIAVENATO, 2000)

A escola da qualidade teve grande influência de empresas japonesas, principalmente do sistema Toyota de produção e um estudo de Willian Deming.

Hoje, os ensinamentos são pautados por Peter Drucker, Enerst Dale, Willian Newman mesclados com modelos de gestão de empresas como a GM, Honda, Coca-Cola, Wal-Mart, Aplle Computer, Intel, Microsoft. (CHIAVENATO, 2000; MCNEILLY,1999)

Tem-se grande preocupação com a ética e responsabilidade social. Novas práticas são usadas, como o benchmarking, administração participativa, autogestão, preocupação com as pessoas crescente, ações motivacionais são usadas. (MAXIMIANO, 2000)

Como se pode constatar, a Teoria da Administração vem evoluindo durante o passar dos tempos, recebem aprimoramentos de diferentes partes do

mundo e diferentes enfoques, sempre buscando melhorar as relações dentro e fora de uma empresa.

2.2.1 A Influência Da Organização Militar

Há uma grande influência das organizações militares. Sun-Tzu escreve princípios de estratégia e comportamento gerencial em seu livro *A Arte da guerra*. Além disso, Chiavenato (1993, p. 34) diz:

A organização militar tem influenciado enormemente o desenvolvimento das teorias da administração ao longo do tempo. A organização linear, por exemplo, tem suas origens na organização militar dos exércitos da antiguidade e da época medieval. [...] A escala hierárquica, ou seja, a escala de níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade corresponde é tipicamente um aspecto da organização militar utilizado em outras organizações.

Napoleão Bonaparte, estadista francês, ao enfrentar guerras cada vez mais distantes, teve que se remanejar para cuidar de toda a extensão do campo de batalha, utilizando o princípio da descentralização da execução. (CHIAVENATO, 2000, p. 28-29)

Lodi (1998, p.15-16) discorre sobre a vida e obra do general prussiano Carl Von Clausewitz:

Ao escrever sobre a guerra e sobre a administração dos exércitos durante a guerra, não podia imaginar que estaria se antecipando à escola de Administração Científica, especialmente ao engenheiro Harrington Emerson, seu admirador e estudioso, que quase cem anos mais tarde iria trazer uma abordagem “prussiana” à organização dos canteiros de obras das estradas de ferro norte-americanas e iria escrever sobre a eficiência, baseado na sua admiração pelo exército prussiano.

Comprovando a escrita de Lodi, Chiavenato (1993) diz que Clausewitz “foi o grande inspirador de muitos teóricos da Administração que posteriormente se basearam na organização e estratégias militares para adaptá-las à organização e estratégias industriais”.

Pode-se ver que há grande influência e ligação entre a administração e as organizações militares. Uma área pode se aprimorar com a outra, e usar de pensamentos de cada área para chegar aos objetivos propostos.

2.3 XADREZ E ADMINISTRAÇÃO

Já há uma pequena literatura traçando paralelos entre as duas ciências. Uma delas é do Grande Mestre Internacional, Gary Kasparov (2007), na qual faz analogias entre xadrez e outras áreas.

Kasparov inclusive dá palestras a empresários em diversos eventos, como em 2004, que ministrou uma palestra chamada “Atingindo seu potencial”, em Interlaken, na região dos Alpes Suíços, neste mesmo ano esteve em São Paulo, para dois eventos com executivos. Em 2005, agora na Colômbia, discursou em uma conferência sobre estratégia empresarial. Em Portugal, em 2006, foi convidado de honra no SAP Business Forum.

Bruce Pandolfini, em 1997, concedeu uma entrevista à Anna Muoio, onde diz que o xadrez pode ajudar empresários em seus respectivos planejamentos estratégicos empresariais.

Anatoly Karpov lançou um livro sobre negociação em 2007. Josh Waitzkin, personagem principal do filme “Searching for Bobby Fischer”, escreveu um livro que é adorado por muitos empresários.

Inspirado por dois ex-campeões mundiais de xadrez e por um dos maiores professores do jogo, este trabalho tem por propósito fazer coro a esse tema.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2003, p.155) definem pesquisa como sendo um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

De fato, uma pesquisa se inicia de uma problemática, que após um estudo sobre certo fenômeno consegue se entender o contexto e as conseqüências de tais atos.

Como expressou Richardson (2007, p.66), estudos exploratórios, quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno, então este trabalho, começará tendo um enfoque exploratório, com busca de dados secundários através de uma revisão bibliográfica, para ambientar o leitor neste tema, se o primeiro não o conhecer. Vergara (1997, p.45-46) diz que uma “investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

Marconi e Lakatos (2003, p.225) dizem que pesquisa alguma parte da estaca zero, mesmo que esta for exploratória. Citação que se aplica perfeitamente a este trabalho, que tem como base a entrevista com o professor de xadrez, Bruce Pandolfini (1997), no qual traça um paralelo entre os conceitos estratégicos de xadrez com a forma de gerir uma empresa de forma racional e analítica, apoiado em Kasparov (2007), que lança um livro no qual faz grandes ligações entre o xadrez e áreas da vida, entre elas a Administração.

3.2 COLETA DOS DADOS

Este trabalho procurará responder aos objetivos específicos explícitos anteriormente, baseado em uma pesquisa bibliográfica e, posteriormente, uma pesquisa de campo com jogadores, técnicos de xadrez e empresários.

Pesquisa bibliográfica que num primeiro momento se embasará em livros, revistas, artigos, sites, que já possuem uma ligação entre as duas áreas, posteriormente uma busca de conceitos em livros distintos de cada área, onde serão traçadas novas ligações ainda não documentadas entre elas. Em suma, será apoiado em materiais diversos que abordem tanto a Administração quanto o xadrez.

Para Marconi e Lakatos (2007, p.158):

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo de literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo orientar as indagações.

Após esta etapa, será feita uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo-descritiva, a qual Marconi e Lakatos (2007, p.187), definem como investigação de pesquisa empírica com a finalidade de delinear ou analisar características de fatos ou fenômenos, avaliação de programas, ou isolamento de variáveis principais ou chaves.

Pesquisa esta que se dará com empregados e empregadores que jogam xadrez, do norte do Paraná, que atuam em uma ou ambas as áreas abordadas, através de questionários, aplicados pessoalmente e complementado por alguns enviados via e-mail seguidos de contato telefônico.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados através de pesquisa bibliográfica serão analisados de uma forma que tente se encontrar analogia entre uma área e outra: o xadrez de um lado e a administração do outro.

Conforme define Richardson (2007, p.230), será uma análise qualitativa e documental:

Análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.

3.4 LIMITES DA PESQUISA

A pesquisa se focou, majoritariamente, em pesquisa bibliográfica e complementada por questionários aplicados a pessoas ligadas às referidas áreas, da região norte do Paraná. Pesquisa bibliográfica feita desde agosto de 2007 à maio de 2008.

A pesquisa de campo foi feita utilizando-se de um questionário contendo perguntas abertas e fechadas, tendo como amostra pessoas que jogavam ou jogam xadrez. O instrumento de pesquisa foi aplicado, em sua maioria, de forma direta, contudo, fez-se necessário o uso de e-mails seguido de contato telefônico para a coleta de mais dados. Deu-se nos meses de maio e junho através de abordagem direta e complementada por questionários enviados via e-mail, como já citado anteriormente.

Porém o trabalho pode ser um pouco prejudicado pela escassez de livros que embasem o referido assunto. Pode também, ser encontrada dificuldade na disponibilidade de empresários que tenham conhecimento sobre o xadrez.

4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

4.1 O PRIMEIRO PERÍODO DE TAYLOR E A ABERTURA DE XADREZ

Frederick Taylor já citado anteriormente, foi um dos pioneiros na função de estruturar a administração de uma maneira científica e sistemática. Para ele os funcionários deveriam ser observados e posicionados em postos com materiais e condições adequadas para que cumpram com a sua função para que produzissem melhor, sempre pensando numa economia de tempos e movimentos.

Taylor indicava como um dos grandes entraves para as indústrias, a vadiagem sistemática dos operários, que prejudicavam a produção, para evitar a redução de seus próprios salários. (CHIAVENATO, 2000, p. 53)

A sua principal preocupação era com o estudo de tempos e movimentos, onde os movimentos úteis eram simplificados, racionalizados ou fundidos com outros movimentos. Esse estudo eliminava movimentos inúteis, melhorava a eficiência do operário e o rendimento da produção, não sobrecarregava a produção nem a deixava ociosa, além de outros benefícios.

Assim como no xadrez, quando a literatura nos fala que devemos estudar cada movimento nosso e dos adversários para conseguir uma melhor posição. No xadrez cada peça tem um movimento específico e uma função diferente. O bispo anda pelas diagonais do tabuleiro, a torre pelas colunas e filas, o cavalo anda em 'L' e pode saltar por sobre as outras peças, e assim por diante. (GIUSTI, 1999)

Durante a abertura devemos posicionar nossas peças em determinadas casas para tentar alcançar os objetivos que a situação exige. Conceitos como lutar pelo centro, desenvolver as peças, não mover a mesma peça mais de uma vez na abertura, evitar fazer muitos lances de peões, se relacionam ao posicionamento que as peças (empregados) iram tomar em determinada posição. Na fase da abertura, os lados têm preocupações distintas: as brancas querem

continuar com a vantagem (pois começam o jogo), ao passo que as pretas lutam pela igualdade. (D'AGOSTINI, 2004)

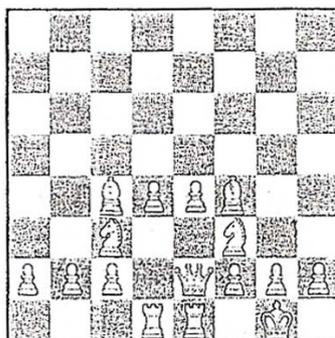


Figura 6 - Posição ideal para as peças na fase de abertura do jogo.
Fonte: D'Agostini, p.286 (2000)

De acordo com o diagrama acima, cada peça tem uma posição ideal na fase da abertura do jogo. As peças ganham em mobilidade e força nessa posição, assim como Taylor pensava que deveria arrumar uma posição ideal para cada empregado para que produzissem melhor.

Reuben Fine, grande jogador norte americano, é autor da frase: “O principal objetivo estratégico da abertura é o desenvolvimento de todas as peças, com o máximo de eficiência e harmonia”. Taylor (1903 apud CHIAVENATO, 2000) afirmou que a administração precisa criar uma atmosfera de íntima e cordial cooperação com os trabalhadores para melhorar a produtividade. Vê-se uma grande semelhança entre a citação de Fine e de Taylor, já que para alcançar os objetivos, devemos ter um ambiente de cooperação entre os empregados (peças).

Ainda sobre a harmonia, Kasparov (2007, p.121) diz que no xadrez essa harmonia é alcançada quando conseguimos montar uma posição onde as “peças trabalham juntas de forma complementar[...]. Desequilíbrios são inevitáveis, mas podemos tentar fazer com que trabalhem em conjunto. A dificuldade em conseguir ter uma boa coordenação aumenta com um grande número de ativos”. Uma boa coordenação das peças pode transformar uma vantagem em outra vantagem maior.

A Administração Científica de Taylor baseava-se em quatro princípios: planejamento, preparo, controle e execução.

O princípio do planejamento diz respeito à substituição de práticas por parte dos empregados baseadas em improvisação e atuação empírico-prática

por métodos baseados em procedimentos científicos. No xadrez esse princípio pode ser constatado quando o americano Paul Morphy e o austríaco Wilhelm Steinitz começaram a criar teorias para conduzir de maneira científica o jogo.

Shitsuka (2004, p.2) diz que o planejamento é necessário “pois é o processo de selecionar objetivos e estratégias e dispor os meios necessários para realizá-los”. É importante também porque é aí que começa a aparecer vantagens. Diz também que o planejamento financeiro se assemelha muito a um jogo de xadrez, pois no xadrez devemos analisar o tabuleiro como um todo, assim como de uma empresa. Em 1858, segundo Shenk (2007), Abraham Lincoln, fez um discurso, que numa fala engloba planejamento e objetivos: “Se pudéssemos saber primeiramente onde estamos e para onde nos dirigimos, teríamos a noção do que fazer e poderíamos julgar a melhor maneira para tal”.

Já o princípio de preparo se preocupa em selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com seu perfil e prepará-los e treiná-los para sempre produzirem mais e melhor. Também há uma preocupação com o arranjo físico das ferramentas e materiais. Esse princípio tem muitas semelhanças com alguns conceitos do xadrez, a começar com o perfil de cada empregado. No xadrez, além de cada peça desempenhar um papel e ter diferentes movimentos, os jogadores podem ser classificados de diversas formas como: jogador tático, posicional, agressivo, defensivo, não havendo entre eles um melhor ou pior, mas sim um que se adapta melhor em determinada situação. Assim como um empregado que pode ser ótimo montador de peças, mas um péssimo capataz.

Quanto ao arranjo das ferramentas e materiais, como já vimos, as peças têm que estar bem posicionadas para tentar alcançar os resultados pretendidos.

O terceiro princípio é o do controle que significa que deve-se certificar se o trabalho está sendo feito de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o plano previsto. Quando se joga uma partida, pode-se anotá-la numa planilha ou súmula, usando a notação algébrica, onde o jogador anota lance a lance o desenrolar da partida, alguns jogadores anotam o tempo de reflexão a cada lance também. Faz-se isso para depois fazer uma análise do seu jogo, dos seus erros e acertos durante a partida, o que traz um grande material de estudo de sua atuação.

Essa planilha pode ser comparada a um Balanço Patrimonial ou uma Demonstração do Resultado do Exercício. (CHIAVENATO, 2000; D'AGOSTINI, 2004)

Ainda sobre a abertura dos jogos, Kasparov (2007) diz que ela induz a uma configuração no meio jogo, onde as teorias são colocadas em práticas com mais intensidade, por isso também se anota as partidas, para se analisar ela por completo, não só a abertura ou o meio-jogo. Por essa mesma razão, as faculdades de administração usam o método do estudo de caso como um complemento à teoria.

4.2 TEORIA DAS DECISÕES

Herbert Alexander Simon postulou a Teoria das Decisões, foi ganhador do Nobel de Economia de 1978, pela sua pesquisa pioneira sobre o processo de tomada de decisão das organizações econômicas, de acordo com o site Nobel Prize. Chiavenato (2000, p.416) define decisão como sendo um “processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis ou cursos de ação que a pessoa deverá seguir. A decisão envolve seis elementos, a saber: tomador de decisão, objetivos, preferências, estratégia, situação e resultado”.

Já Gomes, Gomes e Almeida (2006, p.21) definem a teoria da decisão como:

Conjunto de procedimentos e métodos de análise que procuram assegurar a coerência, a eficácia e a eficiência das decisões tomadas em função das informações disponíveis, antevendo cenários possíveis.

Auren Uris (1989 apud Gomes, Gomes e Almeida 2006, p. 22-23), criou um modelo de processo de decisão que se assemelha muito a um processo de decisão de um jogo de xadrez, como mostra o quadro a seguir.

Análise e identificação da situação e do problema	Segundo Giusti (2004, p. 319) deve-se analisar a posição levando em consideração fatores como segurança dos reis e o material e detectar possíveis falhas na sua posição ou na do oponente. Manzano (2002, p.246) complementa dizendo que um grande diferencial para o enxadrista é saber detectar as debilidades dos adversários. Kasparov (2007, p.46) complementa dizendo: “Analisa-se a posição com a maior intensidade possível, calculando as dezenas de variantes, as centenas de posições”.
Desenvolvimento de alternativas	Kasparov (2007, p.173) cita a ferramenta de criar lances candidatos a cada posição, sendo bem cabível o uso de uma árvore de decisões. Pandolfini (2001) diz que seu lema é: “Se você enxerga uma boa idéia, procure uma melhor”.
Comparação entre alternativas	Segundo Kasparov (2007) deve-se analisar as implicações de cada lance candidato e escolher o melhor para uma posição presente.
Classificação dos riscos de cada alternativa	Kasparov (2007, p.189) diz que em uma partida para melhorar a posição deve ser feito lances correndo certo risco, ele mesmo se considera um jogador que corre altos riscos em uma partida.
Escolha da melhor alternativa	Escolha do melhor lance da árvore de decisões. Kasparov (2007) diz que os computadores escolhem através de uma escala de pontuação para cada lance possível.
Execução e avaliação	Materialização dos pensamentos em um lance e após o jogo, deve-se questionar se as avaliações e decisões foram acertadas (Kasparov, 2007).

Quadro 1 - Aplicação do modelo de Uris à uma partida de xadrez
Fonte: Autor

Kasparov (2007) diz que há muitas semelhanças entre os processos de tomada de decisão no tabuleiro de xadrez e uma reunião do conselho de administração. Apesar de o mundo dos negócios ser bem mais complexo que o tabuleiro de xadrez, este pode ser considerado um excelente laboratório para o processo de tomada de decisões, pois cada lance reflete uma decisão, e pode posteriormente ser analisada cientificamente se cada decisão foi ou não a mais eficaz.

4.3 HABILIDADES DESENVOLVIDAS NO XADREZ

O jogo de xadrez sempre foi associado a sua capacidade de melhorar as faculdades mentais. Outros jogos são também aclamados por essa propriedade, como exemplo, o go e o pôquer.

O go, jogo de origem chinesa, tem mais de quatro mil anos, e ficou conhecido no ocidente depois que John Nash o jogava no filme “Uma Mente Brilhante”. O go tem mais de quatro mil anos e vence quem controlar a maior quantidade de território com o menor investimento de peças. A empresa Atari tem esse nome por causa deste jogo. O seu fundador era um grande aficionado pelo jogo e resolveu nomear a empresa de Atari, que é um termo mais ou menos com a mesma definição do xeque no xadrez. (WILLCOX e WILLCOX, 1996)

Mais recentemente, um outro jogo que tem ganhado status de jogo intelectual é o pôquer. Charles Nesson, professor de Harvard, nos Estados Unidos da América, elenca qualidades que no pôquer são necessárias para vencer no jogo, mas também são importantes para a vida, a saber: habilidade com os números, de observação, autocontrole e ter um espírito de avaliação. (NESSON, 2008)

Já no xadrez há uma grande variedade de habilidades desenvolvidas pela sua prática. Bill Gates (este inclusive é também um grande jogador de pôquer), Napoleão Bonaparte, Benjamin Franklin, Arnold Scharzenegger jogam ou jogavam xadrez. A educadora Maria Manuri, educadora de Toronto, Canadá, diz que o xadrez além de desenvolver a concentração e a lógica, aprende-se também a perder, a vencer, a ser social. Chega a ponto de afirmar que o xadrez ensina até noções de ética. (SHENK, 2007)

Pandolfini (2001) diz que uma das primeiras faculdades de um bom professor de xadrez é ensinar os alunos como suportar a dor da derrota.

Shenk (2007) cita um autor da Austrália, Peter Dauvergne, da Universidade de Sidney:

O xadrez pode melhorar a concentração, a paciência e a perseverança, [...] como também desenvolver a criatividade, a intuição, a memória e, o que é mais importante, a capacidade de analisar e deduzir a partir de um conjunto de princípios gerais, aprender a tomar decisões firmes e resolver problemas com flexibilidade.

Na Universidade Estadual de Memphis, nos Estados Unidos da América, Dianne Horgan em seus estudos sobre o xadrez, concluiu que ele ajuda a aguçar as capacidades por um período maior. Também concluiu que “o treinamento e os torneios [...] exigem uma quantidade incomum de ‘processos de feedback’”, tanto na vitória quanto na derrota, através das partidas registradas nas planilhas já citadas anteriormente.

Benjamin Franklin usava o xadrez para: aprimorar sua intelectualidade e a moral, aguçar o pensamento e clarificar seus valores. Em 1786, ele publicou um ensaio, onde dizia que o xadrez melhorava as capacidades de previsão, circunspeção, precaução e perseverança. O dramaturgo Gotthold Lessing o considerava um “instrumento metafórico eficaz na busca por promover a tolerância social”.

Eugene Brown é um ex-presidiário que aprendeu a jogar xadrez no confinamento, que o ajudou na sua recuperação pessoal, pois atribui que com o jogo aprendeu disciplina, concentração, paciência e persistência.

Pandolfini (2001) diz que o autocontrole também é um conceito que o xadrez melhora. Disse que “Já vi Gary Kasparov praticamente sentar-se sobre as mãos para conter sua vontade de fazer um movimento”. Kasparov inclusive ao se aposentar ingressou na carreira política, atividade onde o político deve formar coalizões e organizar conferências, exigindo dele que use de forma inovadora a visão estratégica e outras habilidades adquiridas do xadrez.

Podemos ver que o jogo de xadrez traz muitos benefícios intelectuais para a vida das pessoas. Essas podem ser jovens ou adultas já. Qualidades que são bem vindas na administração. Pegamos como exemplo de Benjamin Franklin, onde ele diz que o xadrez promove a previsão, circunspeção, precaução e perseverança.

Previsão, aliás, é a primeira função do administrador segundo definiu Fayol (CHIAVENATO, 2003). Para ele, prever era “visualizar o futuro e traçar o

programa de ação”. Benjamin Franklin o definiu como “poder enxergar adiante as conseqüências a longo prazo de qualquer ação”. (SHENK, 2007)

Da Suíça, o professor Charles Partos, afirma que o xadrez desenvolve: atenção e a concentração; julgamento e planejamento; imaginação e a antecipação; memória; vontade de vencer, a paciência e o autocontrole; o espírito de decisão e a coragem; a lógica matemática, o raciocínio analítico e sintético; a criatividade; a inteligência e a organização metódica do estudo. (GIUSTI, 1999)

Habilidades que são muito promovidas na administração. Atenção e concentração são itens imprescindíveis para atuar na bolsa de valores. Um administrador está a todo tempo tomando decisões, a todo momento tem que analisar quantas peças vai produzir, se vai dar o aumento pretendido ao funcionário ou se vai entrar em um novo segmento de mercado. Ele analisa os dados que estão em voga e com seu pensamento racional e sua intuição, julga qual alternativa tomar. Como definiu Oliveira (2006, p.22), “decisão é a escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado”. A capacidade de planejar é extremamente importante, vide que é uma das premissas de Fayol.

A imaginação e a criatividade são habilidades que se encontram no muitos empreendedores. Um exemplo ótimo para esse caso é o de Steve Jobs, que está sempre lançando produtos inovadores e criativos, como o MacAir e o Ipod, ou o caso de Joseph Wilson que chefiava a Xerox e era um inventor. Ele dizia aos funcionários: “Não devemos fazer as coisas à maneira antiga. Portanto, trabalhando aqui, espero que você tenha uma atitude em que a mudança seja um estilo de vida para você. Amanhã, você não fará as coisas da maneira que está fazendo hoje” (KASPAROV, 2007, p.75). Timmons e Hornaday (1994, 1982 apud DOLABELA, 2006), relacionam algumas características detectadas em empreendedores como: cultiva a imaginação; é um sonhador realista. Devem ser também criativos, pois têm de se diferenciar para ganhar o mercado, segundo os autores, os empreendedores são inovadores e criativos.

Grandes jogadores de xadrez tornam-se professores em muitos casos. Como o caso de Mikhail Botvinnik, mais um grande jogador da Rússia, foi campeão mundial em três oportunidades e foi considerado o “patriarca do xadrez soviético”. Botvinnik ao se despedir das competições se dedicou ao xadrez computacional e a sua academia de xadrez, que teve como primeiro grande aluno,

Anatoly Karpov, seguido de Gary Kasparov. Este último se junto ao seu mentor, Botvinnik e essa sociedade formou outro campeão mundial, Vladimir Kramnik, que conquistou o título de seu mestre, Kasparov. Os professores de xadrez ensinam seus alunos a pensarem pelos dois lados. Kasparov mesmo, durante uma partida, ao pensar sobre seus movimentos e de seus adversários, considerava que seus rivais tinham a mesma capacidade de analisar as posições do que ele. Alguns professores dizem que você deve pensar pelos dois, o que realmente tem de ser feito. (KASPAROV, 2007)

Os jogadores tentam antecipar ações de seus adversários em busca de vantagens. No mundo corporativo também ocorre algo semelhante, os tomadores de decisões tentam se antecipar às conseqüências que as suas decisões vão acarretar. Uma variação no preço pode fazer decair as vendas, a cor de uma embalagem pode agradar mais do que uma outra, a data de lançamento de um novo produto pode levá-lo ao sucesso ou ao fracasso. Resumindo, analisam-se os diferentes cenários que podem ser resultantes de uma decisão hoje. (KASPAROV, 2004)

4.4 EMPREENDEDOR VERSUS ENXADRISTA

Timmons e Hornaday (1994, 1982 apud DOLABELA, 2006) fizeram pesquisas tentando identificar características comuns dos empreendedores. Além das características abordadas anteriormente como ter uma imaginação ativa e ser um sonhador realista, o empreendedor também tem uma pessoa que usa como modelo, precisa ter iniciativa, autonomia, autoconfiança. Tem que ser perseverante, confiar na intuição, é orientado para ter resultados no longo prazo, conhece muito bem o ramo em que atua, traduz seus pensamentos em ações.

Como num jogo de xadrez, Manzano (2002) aconselha os enxadristas à procurar um Grande Mestre para usar como modelo, estudando suas partidas e métodos usados nos jogos. Para ilustrar essa situação, uma frase do austríaco Rudolf Spielmann, que disse que com o alemão Adolf Anderssen aprendeu

a fazer combinações, e com o também alemão, Siegbert Tarrasch, aprendeu como evita-las.

O já mencionado Benjamin Franklin, disse que o xadrez melhora a capacidade de a pessoa ser perseverante, que ela avança continuamente para melhorar a própria posição (SHENK, 2007, p.97). Assim como o empreendedor que tem que ser perseverante e se comete erros, consegue aprender com eles. Kasparov (2006) recomenda aceitar a possibilidade de errar.

A intuição e a autoconfiança funcionam de forma conjunta. Kasparov (2006), afirma que “não nos guiaremos pela intuição se não tivermos confiança em nós mesmos”.

Um empreendedor deve saber traduzir seus pensamentos em ações, assim como um jogador de xadrez, que analisa o cenário de uma posição no tabuleiro, analisa e faz o lance, ou seja, transformou em um lance o que estava passando pela sua cabeça.

4.5 O XADREZ E A BOLSA DE VALORES

Kasparov (2007, p.46) fala como um jogador, que analisa a posição em que o tabuleiro se encontra, calculando as variantes possíveis e as posições decorrentes destas, onde um deslize pode pôr tudo a perder. Ele compara essa situação com um investidor que precisa decidir entre compra e venda de ações. Analisa os números e decide-se dentro de um espaço de tempo, quanto mais tempo ele pensar melhor será sua decisão, porém, neste ínterim a oportunidade mais vantajosa pode passar.

No xadrez, às vezes uma peça fica deslocada no tabuleiro tendo valor efetivo muito fraco ou até nulo, porém, num certo ponto do jogo ele pode ser decisivo. Esse fato se assemelha um pouco a uma carteira de investimento, que dependendo do perfil do investidor, que pode ser recheada de ativos dinâmicos que necessitam de cálculos e atenção constantes ou ativos de baixo risco, mas que

trariam vantagens no longo prazo. Também, pode-se interligar esse fato da peça fraca ao problema da vadiagem sistemática já citada anteriormente.

Kasparov diz que em sua partida contra Anatoly Karpov na disputa ele fez uma escolha por um jogo mais dinâmico, ao passo que seu rival tinha um perfil que buscava pequenas vantagens que poderiam lhe proporcionar uma tranquilidade no longo prazo. Em uma partida ele sacrificou peões para aumentar o valor de suas peças no curto prazo num ataque rápido, correndo o risco dele falhar. Caso isso ocorresse, as vantagens de longo prazo do adversário iriam se sobressair, conduzindo o último à vitória.

Também, continuando com essa visão, podemos comparar esse sacrifício a um gambito, que consiste no xadrez em sacrificar um peão ou mais na fase de abertura do jogo em busca de conseguir um melhor desenvolvimento ou um ataque ao rei inimigo. (D'AGOSTINI, 2004, p. 368)

No xadrez, é bem comum o uso de sacrifícios para alcançar determinado objetivo. Segundo recomendações de Kasparov, quando possuir em sua carteira um ativo que está se depreciando e não tem perspectiva de melhora, uma saída é se desfazer dele antes que desvalorize ainda mais. Em um torneio na Iugoslávia, em meados da década de 1980, ele se desfez de uma ação em baixa, representada por um bispo.

Wilhelm Steinitz é considerado o primeiro campeão mundial de xadrez e também primeiro professor dos tempos modernos. Ele desenvolveu a teoria do xadrez posicional, “que pressupõe que, para conseguir uma vantagem, você precisa abrir mão de alguma coisa em troca”, diz Pandolfini (2001). Joga-se tentando buscar pequenas vantagens, até que várias pequenas vantagens se juntam para dominar a partida.

Shituska (2004, p. 41) reforça esse ponto dizendo que às vezes as organizações abdicam de uma vantagem de curto prazo para conseguir uma vantagem mais sólida no futuro. Dando como exemplo facilitar a venda para certos clientes, dando-lhes vantagens, para conquistá-lo, e mais a frente conseguir lucros maiores. Como num tabuleiro, onde se entrega uma peça para alcançar uma vantagem maior no longo prazo, como o xeque-mate. Algo parecido com a relação ganha-ganha, que Matos (1985, p. 86) define como uma “situação desejável em que todos ganham um benefício”.

Na procura de padrões nos gráficos dos valores históricos das ações, os analistas fazem a mesma coisa que um jogador de xadrez, que analisam as posições atrás de padrões de xeque-mate. Padrões, aliás, que facilitam no exercício de memorização de posições de partidas.

Como um operador da bolsa, que trabalha sob extrema pressão, um jogador de xadrez também sofre com essa situação. A memória não pode falhar, o cálculo deve ser rápido e o resultado depende de cada lance. Os dois cenários são propensos a um colapso físico e mental. (KASPAROV, 2007)

O grande jogador de xadrez, o dinamarquês Aaron Nimzowitsch proferiu a seguinte frase, muito famosa no meio enxadrístico: “Uma ameaça é mais forte que sua execução”. Essa citação de Nimzowitsch se assemelha a um antigo slogan de Wall Street: “Compra no boato e vende no fato”. Kasparov (2007) diz que a antecipação pode ter mais força que o próprio acontecimento, ou, visto de outra forma, é inseparável do acontecimento em si.

Ainda Kasparov, contrapõe seu estilo de jogo, que é dinâmico, correndo riscos para chegar à vitória, ao de outros jogadores como Karpov, que tem uma forma de jogar acumulando pequenas vantagens, correndo o mínimo de risco possível. Diz que cada estratégia pode ser eficiente para a pessoa que as entenda. Correlacionando aqui, o conceito de investidor agressivo e conservador. O primeiro é definido pelo site da Bovespa como sendo o “investidor ou fundo de investimento que procura aplicações com maior risco e com retornos mais elevados ao longo do tempo”, já o segundo é definido como “investidor ou fundo de investimento que procura aplicações com menor risco e com retornos mais estáveis ao longo do tempo”. Não tendo um perfil melhor ou pior, mas sim um que se adapta melhor a situação e ao investidor (jogador). Manzano (2002) ainda cita uma frase de Wolfgang Heidenfeld: “O xadrez não só tolera que hajam dois pontos de vista diferentes; como sem eles, não haveria xadrez”.

4.6 A ANÁLISE SWOT E A ANÁLISE NO TABULEIRO DE XADREZ

Wright, Kroll e Parnell (2007, p.86) dizem que a análise SWOT tem por objetivo:

Possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

Mintzeberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.28) dizem que na análise SWOT avalia-se os pontos fortes e fracos da organização à luz das oportunidades e das ameaças em seu ambiente.

Kasparov (2007) afirma que a análise MTQ (material, qualidade e tempo) que jogadores de xadrez fazem é semelhante à análise SWOT feita no mundo corporativo. Nesta análise feita pelos jogadores a primeira coisa a se contabilizar é o material, contar quantas peças está a disposição. Por motivos pedagógicos, cada peça tem um valor como já dito anteriormente. Em várias áreas essa análise pode ser feita: na guerra conta-se a quantidade de soldados e de armamentos, nos negócios contabiliza-se as ações, o dinheiro em caixa, os funcionários.

Porém, o material não é tudo. Pode-se perder uma partida levando xeque-mate tendo muito mais material que o adversário. Como no diagrama abaixo, que representa o final de uma das partidas mais conhecidas e belas do xadrez, conhecida como a Partida Imortal, jogada entre Adolf Anderssen e Lionel Kieseritzky, em Londres no ano de 1851, Anderssen contava com apenas seis peões, um bispo, dois cavalos e o rei, já Kieseritzky, contava com muito mais material: dois cavalos, dois bispos, duas torres, cinco peões, uma dama e o rei. Assim como nos negócios, que uma empresa pode ter muito mais produtos para venda, porém, tem menos faturamento de uma que produz menos, mas tem uma melhor logística que diminui os custos, por exemplo. Ainda como exemplo, podemos citar o Google, que começou como a Microsoft, na garagem de uma casa, e com grandes idéias conseguiu desbancar a Yahoo de sua posição de liderança no segmento de site de buscas.

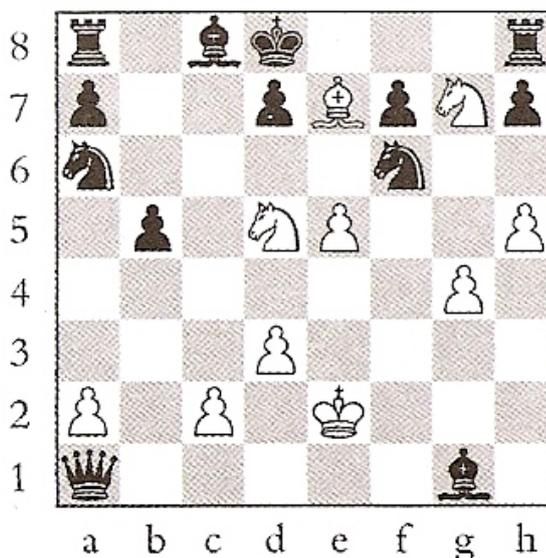


Figura 7 - Posição final da partida imortal.
Fonte: Shenk, p. 256 (2007)

O outro vértice dessa análise é o tempo. Nas partidas de xadrez, usa-se de um relógio de xadrez. É um artefato contendo dois relógios que funcionam de forma alternada. Enquanto, por exemplo, o condutor das brancas pensa sobre seu lance e suas conseqüências, o seu tempo está diminuindo, enquanto que o tempo do adversário está estático. Porém, ao efetuar seu lance, aciona um botão situado em cima do relógio e seu tempo pára de “correr” e começa a “correr” o do jogador das peças pretas, e assim até que acabe o tempo, ou algum lado dê xeque-mate, ou os dois lados entre em acordo por empatar a partida ou um lado abandone. Como numa operação militar, que sendo numericamente inferior, pode ser mais efetivo sendo mais rápido nas decisões.

Sobre a qualidade, no xadrez, como já dito, as peças têm valores distintos umas das outras. Porém, por exemplo, um cavalo pode ser mais forte que um outro na partida, contrapondo um cavalo posicionado no centro a um que está longe dele, relembrando a máxima no xadrez: “Cavalo isolado é cavalo fracassado”. Então, este cavalo que está posicionado no centro tem mais qualidades que o que está localizado nas bordas do tabuleiro. Como na figura abaixo, onde o cavalo preto tem mais qualidade, pois consegue atuar em uma área maior, podendo andar para oito casas, do que o cavalo branco, que pode se deslocar para apenas duas casas.

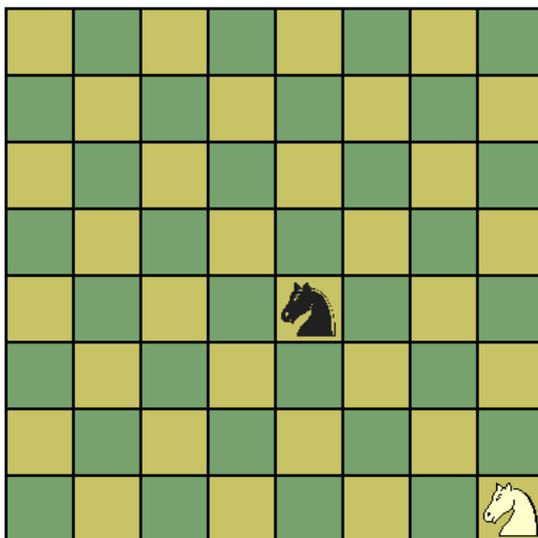


Figura 8 - Posição que confronta as diferentes forças do mesmo recurso.
Fonte: Autor

No jogo usa-se o tempo para tornar útil o material disponível, condições que levam a vitória. Nos negócios, a vitória significa receitas maiores.

Ao se analisar uma posição, pesa-se todos os pontos fortes e fracos da mesma, para a partir desta percepção inicial começar a tomar decisões. De forma bem simplificada, devemos melhorar nossa posição tentando provocar fraquezas na posição adversária. Assim como uma empresa que tenta abocanhar uma fatia de mercado maior que a atual, diminuindo as vendas da concorrência.

Cito aqui como exemplo, a guerra dos browsers, quando começou a era da internet, dois navegadores disputavam a dianteira do mercado, a Netscape e a Microsoft. A Netscape foi a primeira e a melhor, e contava com uma clientela ampla e leal. Já a Microsoft, com o Microsoft Explorer, teve as primeiras versões medíocres, tendo como pontos fracos a qualidade do produto, poucos usuários e problemas na identificação da marca. Porém, esses pontos fracos eram do produto, e não da empresa Microsoft, que tinha como grande ponto forte a vantagem gigantesca de dinheiro e também que ela era quem fornecia o Windows, sistema operacional praticamente onipresente no mundo.

Para concorrer com a Netscape, o Microsoft incluiu em seu pacote o seu navegador no Windows, em outras palavras, o distribuía de graça junto com o sistema operacional, além de melhorar a qualidade dele. A Netscape, que era uma empresa de porte bem menor não conseguiria distribuir seu software de graça, perdeu a guerra. A Microsoft usou de seu grande ponto forte, que era a esmagadora

quantidade de recursos que possuía. Também neste caso, pode-se ter um exemplo de sacrifício, pois a Microsoft sacrificou a venda do seu browser para marginalizar a concorrência.

Porém, em 2006, uma frente remanescente da Netscape, a empresa Mozilla, lançou o Firefox, navegador mais seguro do que o da Microsoft, e hoje os usuários se preocupam muito com a segurança da web. O ponto forte da Mozilla é que o software é distribuído através da internet, eclipsando o fato de o da Microsoft estar agregado ao Windows. Mas, a Microsoft, já está trabalhando para eliminar o seu ponto fraco, que é a segurança de seus browsers. Neste caso, a estratégia da Microsoft de tentar manter o mercado dos browsers foi combatida pela manobra tática da Mozilla de lançar um produto de qualidade através da internet. (KASPAROV, 2007)

4.7 BENCHMARKING

Esse termo foi usado pela primeira vez em uma reunião de especialistas em treinamento e desenvolvimento organizacional da Xerox. Nessa reunião, compararam o desempenho da Xerox com o de suas concorrentes. Os resultados deixaram a platéia infeliz, porém ficaram muito interessados pela forma que se chegou a essas informações. O benchmarking era um processo que poderia ser usado para entender concorrentes e organizações, além de entender os procedimentos adotadas por eles. Abrindo assim, de forma implícita, uma brecha para cooperação entre concorrentes. Ao buscar uma definição para o benchmarking, Spendolini (1993), fez um esquema para tentar achar uma adequada. Uma das definições que ele propõe é que o benchmarking é:

Um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

Há vários tipos de benchmarking. Tem-se o benchmarking interno, onde uma área de melhor eficiência pode ser usada de modelo para melhorar outra área menos eficiente. Há também o benchmarking competitivo que se analisam os concorrentes diretos, Spendolini (1993) indica que o objetivo dele é:

Identificar informações específicas sobre os produtos, processos e resultados de seus concorrentes e depois comparar com aquelas mesmas informações de sua própria organização.

Já no benchmarking funcional ou genérico, analisam-se concorrentes ou não de sua empresa, e tem por objetivo identificar as melhores práticas em qualquer tipo de organização, que têm uma boa reputação na área de estudo.

Para Maximiano (2004, p.494) benchmarking é:

Uma técnica que consiste em fazer comparações e procurar imitar as organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem-feita. A essência do benchmarking é a busca das melhores práticas da administração, como forma de ganhar vantagens competitivas. Literalmente, benchmarking significa usar um ponto de referência. Benchmark é o padrão, ou ponto de referência a ser copiado.

No xadrez também acontece algo parecido como o benchmarking. Manzano (2002) aconselha a procurar um grande mestre internacional de xadrez para utilizar como modelo, estudar suas teorias, analisar seus jogos acompanhar seus desempenhos. Como já dito anteriormente, assemelha-se aos estudos de casos usados nas aulas de administração pelas universidades.

Também diz que estudar os jogadores clássicos é de suma importância. Assim como na administração que estudamos desde Taylor, Fayol e Ford até as teorias mais modernas como as de Jack Welsh, Peter Drucker e Philip Kotler. Pandolfini (2001) diz que encontrava o astro campeão mundial, o norte americano, Robert Bobby Fischer em Nova York, vasculhando nos arquivos do clube de xadrez local partidas do século passado, para analisá-las e readequá-las ao estilo de jogo de sua época.

Manzano (2002) aconselha que para melhorar com enxadrista, deve-se procurar praticar contra jogadores mais fortes que você, pois possibilita um aprendizado maior e melhor.

O grande campeão Gary Kasparov cita que durante a disputa pelo seu primeiro título mundial, contra o russo Anatoly Karpov, aprendeu muito com seu concorrente ao campeonato. Essa disputa se arrastou durante cinco meses. Tempo que Kasparov considerou como de grande valia para seu aprendizado. Transformou seu concorrente, Karpov, em seu treinador pessoal durante a disputa. Um claro exemplo de aprender com a concorrência. (KASPAROV, 2007)

4.8 OUTRAS ANALOGIAS

Como o velho ditado popular nos adverte: “Uma maçã podre num cesto apodrece todas as outras maçãs”. O alemão Siegbert Tarrasch foi um grande jogador no início do século XX, chegou a disputar o campeonato mundial, sendo derrotado pelo conterrâneo Emmanuel Lasker. Tarrasch afirmou que: “Uma peça mal colocada torna toda a posição ruim!”. CEO's (Chief Executive Officer) também têm de estar atentos às suas peças que estão más em seu contexto. Kasparov (2007, p.105) cita o caso de quando Jack Welch tomou a frente da General Electric, e constatou que havia uma lista de divisões de empresas que estavam aquém de seus objetivos. Avisou os diretores dessas divisões para que melhorasse, caso contrário seriam vendidas ou fechadas. No xadrez essa peça má pode ser melhorada ou ser eliminada.

Josh Waitzkin é um norte americano que foi considerado um garoto prodígio no xadrez. Ele foi o personagem principal do filme “Searching For Bobby”, que aqui no Brasil foi traduzido como “Lances Inocentes”. O filme fala sobre o começo de sua carreira enxadrística, fazendo um paralelo com a vida de Robert Bobby Fischer. Waitzkin (2008) acha que o fato de no xadrez como no mundo corporativo, há uma grande semelhança nas conseqüências que os erros podem acarretar, como um erro pode acabar com a posição no xadrez, um pequeno deslize na empresa pode acarretar causar um grande prejuízo. Para ele, há uma obvia conexão entre as estratégias e táticas usadas no xadrez e nos negócios.

Kasparov (2007) corrobora com essa idéia, dizendo que um Grande Mestre de xadrez faz um movimento pensando na posição que quer atingir daqui a alguns lances, como um administrador que movimenta sua empresa de forma a atingir certo patamar de vendas ou de receita daqui certo período de tempo.

Ele ainda cita como exemplo Willian Boeing, que Kasparov (2007) considera exímio tático e estrategista.

Boeing percebeu o potencial antes do mercado, e entendeu que a excelência tecnológica era a base necessária para uma empresa nessa área. [...]Ele não ficou esperando isso acontecer. Estratégia: melhor tecnologia. Tática: mandou construir um túnel de vento em uma universidade local, para produzir os engenheiros que precisava.

Visão de futuro que faltou para uma outra empresa do setor aéreo, a PanAm, que resolveu adquirir em novas aeronaves e rotas num momento em que o setor estava perto da estagnação. Claro que não foi só isso, ajudaram a denegrir a solidez da empresa o fato da crise mundial de energia de 1973, batalhas judiciais, fusões mal feitas e até ataque terrorista colaborou para a empresa decretar falência em 1991. Manzano (2002) aconselha os jogadores a jogar sempre de acordo com um plano, e que suas ações sejam decididas respondendo a seguinte pergunta: onde estarão mais bem colocadas minhas peças daqui a um tempo?

Giusti (1999, p.161) define tática e estratégia num jogo de xadrez:

A tática estuda e nos ensina como calcular uma seqüência de lances antecipadamente, de forma que possamos calcular um número maior de lances e de maneira mais rápida e correta. A estratégia tem como objetivo a confecção de um plano de jogo através de temas como características de cada peça, a utilidade que costumamos das a elas em cada fase da partida, domínio do centro, linhas abertas, atividades das peças, coordenação entre as peças, vantagem de espaço.

Manzano (2002) diz que para um jogador se tornar um bom jogador tático ele deve solucionar problemas de xadrez e analisar partidas brilhantes. Linha de pensamento que Kasparov (2007) comprova e diz que os jogadores, para aprimorarem sua capacidade de atacar e melhorar suas habilidades táticas é resolver exercícios, que são um tipo de quebra-cabeça, que são posições retiradas de partidas ou são composições criadas para esse fim. Esses problemas, Kasparov (2007, p.189) assemelha-os aos estudos de caso usados nas faculdades de administração.

Em 1998, após Kasparov disputar matches contra o software Deep Blue, da IBM, trabalhou num novo formato para o jogo de xadrez que consistia em usar o computador como mais uma ferramenta durante uma partida, que denominou de Xadrez Avançado. Em junho do mesmo ano, Kasparov confrontou-se contra Veselin Topalov jogando este tipo de jogo. O match ocorreu na Espanha e terminou com um empate em 3-3. Em 2005, este estilo de jogo foi adaptado para o site Playchess.com, que organizou um torneio onde os jogadores se inscreviam e poderiam usar outros computadores, livros e até outros jogadores para disputar um pomposo prêmio, até alguns grandes mestres se inscreveram.

Porém, o que gerou surpresa foi o resultado da competição. O torneio on-line foi vencido por uma dupla de jogadores amadores de xadrez, que usaram três computadores. Eles escolheram um melhor processo para tirar o melhor proveito de seus recursos. Para um gerente, “eles montaram uma equipe eficiente com um grupo de indivíduos com habilidades distintas”. (KASPAROV, 2007)

Segundo Manzano (2002, p.247), um prévio conhecimento de seu adversário pode proporcionar uma vantagem na hora do jogo de xadrez, assim como se deve estudar o mercado antes de abrir uma empresa, adentrar novos mercados ou lançar novos produtos.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada através de um questionário com doze questões, sendo dez perguntas abertas e duas perguntas objetivas, abordando aspectos referentes à administração, xadrez e suas similaridades.

A aplicação dos questionários foi feita para dar maior embasamento prático para um trabalho, até aqui, essencialmente teórico.

A pesquisa foi feita através de aplicação direta em cidades como Rolândia, Londrina, Maringá, Cambé, Ibiporã, Araçongas, resumindo, cidades do interior norte paranaense. Aproveitando eventos como simpósios sobre jogos da mente, torneios e competições estaduais, onde se encontravam muitos dos entrevistados. A coleta de dados ocorreu nestas oportunidades, complementadas por alguns questionários enviados via e-mail.

As primeiras questões tiveram o objetivo de traçar o perfil da amostra. Pelos questionários detectou-se que os entrevistados são pessoas que atuam desde o nível operacional nas empresas, até gestores e donos do próprio negócio. A maioria possuía uma graduação concluída, tendo na amostra alguns mestres e um doutorando.

Ainda sobre o perfil da amostra, pelos questionários pode-se constatar também que os entrevistados começaram muito cedo no xadrez, alguns como o cubano Jose Raul Capablanca, começaram aos quatro anos de idade, sendo que todos os entrevistados aprenderam a jogar na infância ou na adolescência.

Sobre a prática do xadrez, todos os entrevistados participaram ou participam de competições. Os que não competem mais, apenas o jogam pelo prazer que o jogo pode propiciar. Os entrevistados em sua maioria conquistaram vários campeonatos, grande parte campeã de competições estaduais, como os Jogos Abertos do Paraná, Jogos da Juventude do Paraná, Jogos Universitários do Paraná, Campeonato Paranaense por categorias e campeões dos Jogos Regionais do Interior de São Paulo, equipe que tinha por base jogadores de Rolândia.

Uma questão do instrumento de pesquisa abordava sobre a seleção e contratação dos funcionários e tinha por objetivo saber se quais entrevistados

eram responsáveis por essa função e se esses consideravam para as futuras contratações o fato de o candidato saber jogar xadrez e por que levava isso em consideração.

Dentre os que não desempenham essa função, obteve-se respostas polarizadas, da linha que se fizessem parte do processo de seleção e contratação, considerariam sim o fato de o candidato saber jogar xadrez, pois acreditam que o jogo poderia ter alguma relação com a competência de negociação necessária à empresa e podendo ser considerado como fator de desempate entre dois candidatos idênticos, por outro lado, alguns não considerariam como diferencial, só dando atenção a seus currículos e habilidades destacadas.

Da amostra, apenas 30% dos entrevistados fazem parte do processo de contratação, sendo que deste segmento, 83% consideram o fato de o candidato à vaga saber jogar xadrez pode vir a ser considerado um diferencial em uma entrevista, por acharem que o jogo pode auxiliar em funções como negociações variadas, ter facilidade em resolver situações conflitantes, ser uma pessoa mais centrada. Foi citado também que poderia ser um fator de desempate entre dois candidatos idênticos. Porém, foi levantada em alguns casos, a ressalva que considerariam o fato para funções de coordenação e chefia.

Outra questão tinha como foco saber quais conhecimentos do jogo se aplicava a atuação profissional de cada entrevistado. Foram citados muitos pontos em comum, dentre eles, o raciocínio lógico e rápido, a capacidade de concentração, resolver e identificar problemas e o planejamento estratégico. Entre os questionários, foi citado o livro de Gary Kasparov, usado neste trabalho, e ressaltaram que o xadrez em si não basta para aproveitar em suas atividades, mas deve aliar esse conhecimento enxadrístico com experiências da vida e conhecimento do negócio da empresa.

Ao serem questionados se os seus colegas de trabalho valorizavam o fato de serem enxadristas, 58,3% acreditam que sim, são visto com bons olhos pelos colegas de trabalho, sendo que alguns não comentam que jogam ou sobre sua vida particular no trabalho, ou não souberam responder, conforme gráfico abaixo.

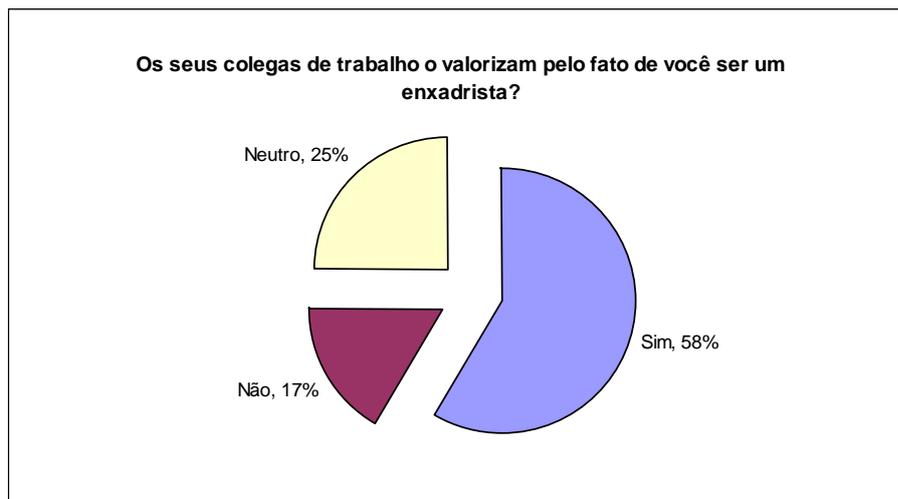


Gráfico 1 - Os seus colegas de trabalho o valorizam pelo fato de você ser um enxadrista?

No final da pesquisa, havia duas questões onde o entrevistado elencava por critérios de grau de avaliação os itens mencionados.

A primeira elencava seis habilidades: visão sistêmica, raciocínio analítico, lógica, criatividade, concentração e previsão. Foi pedido aos entrevistados para que numerassem de um a seis os itens de forma que o um seria para a habilidade que menos auxilia na sua respectiva função profissional e seis para a que mais auxilia. Sendo assim, para efeito de tabulação dos dados, esses seriam os pesos atribuídos às habilidades.

O gráfico resultante desta pontuação foi o seguinte:

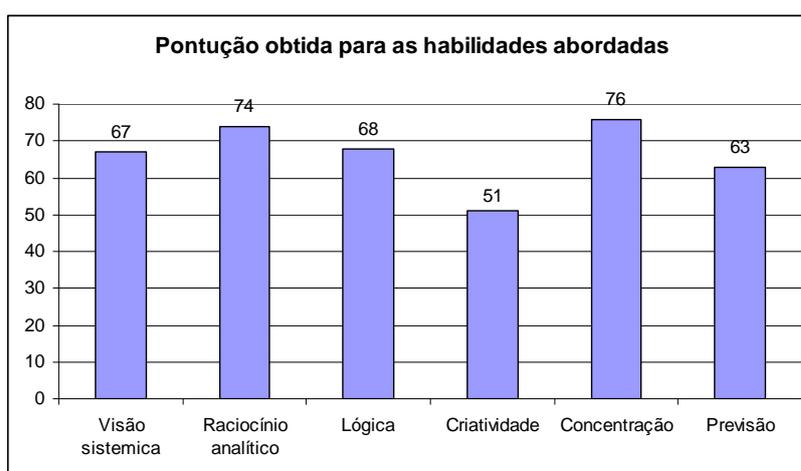


Gráfico 2 - Pontuação obtida para as habilidades abordadas

Pelo gráfico, percebe-se que a concentração foi a habilidade que alcançou a melhor pontuação dentre as citadas, seguida pelo raciocínio analítico.

A outra questão, elencava seis atividades e foi pedido aos entrevistados que fizessem o mesmo procedimento da anterior, porém, a questão era para enumerar em ordem as atividades que o xadrez mais auxiliaria nas suas execuções. As atividades mencionadas foram: trabalho em grupo, planejamento, definição de pontos fortes e fracos, tomada de decisão, trabalho sobre pressão e estudos dos concorrentes. O gráfico obtido foi o seguinte:

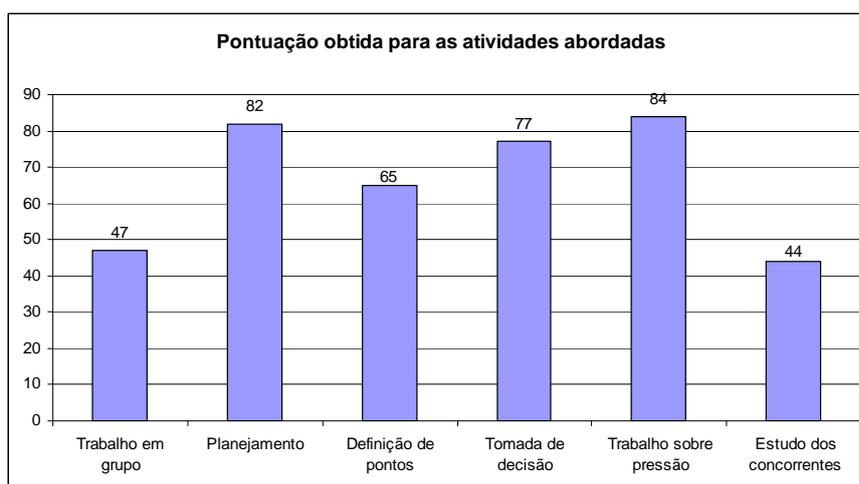


Gráfico 3 - Pontuação obtida para as atividades abordadas

Analisando-se o gráfico resultante, para os entrevistados em sua maioria, a atividade que mais é auxiliada pelo xadrez é a capacidade de trabalhar sobre pressão, seguida pela ação de planejar.

Foi aberto aos entrevistados um espaço onde eles poderiam dar sua sugestão ou acrescentar algum ponto que não foi abordado pelas questões anteriores. Foi citado que o xadrez pode ensinar às pessoas a ter disciplina, respeito, controle emocional, pensamento crítico. Salientaram também as atividades e habilidades citadas nas questões anteriores, apesar da ordem, são de extrema importância. Um gerente ressaltou a importância do trabalho e vai tentar implantar um clube de xadrez para os funcionários.

A pesquisa de campo foi de grande valia, sendo que conseguiu abranger vários níveis da hierarquia, desde do operacional até o gerencial, constatando que habilidades desenvolvidas com a prática do xadrez auxiliam na execução de suas atividades. Uma constatação muito valiosa da entrevista foi que jogadores de todos os níveis concordam com os benefícios que o jogo pode trazer para a vida.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha do tema para o referido trabalho deveu-se ao fato do autor ser um grande aficionado pelo jogo, é jogador, árbitro, técnico e professor de xadrez. Fato que proporcionou ao mesmo a possibilidade de começar desde o primeiro ano da graduação fazer correlações entre as duas áreas.

O trabalho tentou apresentar idéias de diversos autores para que se conseguisse atingir a analogia entre o xadrez e a administração. Foi embasado fortemente em livros das áreas citadas.

Para a primeira parte do trabalho, foram usados livros de assuntos diversos, Teoria Geral da Administração, Filosofia, Teoria dos Jogos, História da Administração e de Metodologia Científica, complementada por livros de xadrez.

Com a metodologia preparada, começou-se a trabalhar com a pesquisa mais focada em relações que poderiam existir entre conceitos das duas áreas. Esse processo, que foi muito oportunamente aconselhado pelo orientador, consistia em fazer duas listas: uma com conceitos do xadrez e outra com conceitos de administração.

Puderam-se focar muito facilmente as relações já observadas pelas pesquisas bibliográficas e foi possível destacar outras, como as idéias de Taylor relacionada com a abertura de xadrez, as habilidades em comum entre as áreas.

Foi confeccionado um quadro onde se correlacionava um modelo de processo de decisão à uma forma de se tomar uma decisão num jogo de xadrez.

Através da pesquisa de campo, detectou-se uma série de conceitos e idéias do xadrez já presentes em empresas, e as vantagens que o jogo traz para a vida profissional.

Algumas dificuldades apareceram, como a falta de livros já relacionando essas áreas e a falta um melhor aproveitamento do tempo, tendo que dar uma acelerada no processo de produção e digitação do projeto. A segunda dificuldade poderia ser sanada se a matéria de pesquisa em administração fosse ministrada nos anos iniciais do curso.

Foi louvável a postura do orientador, que mesmo com sua saúde debilitada em certa fase do projeto, não abriu mão dos orientandos, esperando um

diagnóstico de sua enfermidade para continuar com suas orientações, que foram feitas em parte em sua própria residência.

O trabalho parece estar bem embasado e espera-se que tenha alcançado as exigências e expectativas dos leitores. Porém, por serem duas áreas de extrema abrangência, esse trabalho não deve ser considerado final e sim apenas um suporte a mais para a construção para futuros projetos sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

A BEAUTIFUL mind. Direção: Ron Howard. EUA: Imagine Entertainment, 2001. DVD: color. Legendado, Port.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório: para cursos de administração e economia.** 3ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRITO, Osias Santana de. **Mercado financeiro.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CALDEIRA, Adriano. **Para aprender e ensinar xadrez.** São Paulo: Gráfica Usier, 2008.

CALLEROS, Carlos. **Xadrez: introdução à organização e arbitragem.** Curitiba: Copygraf, 1998.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total.** Tradução de Nivaldo Montingelli Júnior. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral de administração.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. _____. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. _____. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLIS, Jill e HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação.** Tradução de Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

D'AGOSTINI, Orfeu Gilberto. **Xadrez Básico – Edição Revista.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FEXPAR.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos jogos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIUSTI, Paulo. **Xadrez - Da Escola aos Primeiros Torneios**. São Paulo: Factash Editora, 2006.

GRAU, Roberto G. **Tratado general de ajedrez**. 11. ed. Buenos Aires: Editorial Sopena Argentina, 1974.

GOMES, Carlos Francisco Simões; GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro e ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Matemática do Xequemate. **HSM MANAGEMENT**. Brasil, v. 10, n. 59, p. 98 à 104, nov-dez. 2006.

HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens: o jogo como elemento de cultura**. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 1996.

KASPAROV. Gary Kimovitch. **Xequemate: como a vida e os negócios são um jogo de xadrez**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MANZANO, Antonio Lopéz. **O xadrez dos grandes mestres**. Tradução de Abrão Aspis. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação gerencial: aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. _____. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCNEILLY, Mark. **Sun Tsu e a arte dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: PubliFolha, 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégica: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Moningelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NESSON, Charles. Charles Nesson. Entrevista. Entrevistador: Letícia Song. Revista Época, São Paulo, n. 520, maio, 2008.

NOBEL PRIZE. http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1978/. Acesso em: maio, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PANDOLFINI, Bruce. Bruce Pandolfini. Entrevista. Entrevistador: Anna Muoio. **Uma aula de estratégia**. Disponível em: http://portalexame.abril.com.br/de gustacao/secure/de gustacao.do?COD_SITE=35&COD_RECURSO=211&URL_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0693/m0048561.html. Acesso em: setembro, 2007.

PRZEWOZNIK, Jan e SOSZYNSKI, Marek. **Como pensar em xadrez**. Tradução de Nadine Sickermann. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAP. **Kasparov é convidado de honra do SAP Business Forum 2006**. Disponível em: <http://www.sap.com/portugal/company/press/press.epx?PressID=6465> Acesso em: setembro, 2007

SEARCHING for Bobby Fischer. Diretor: Steven Zaillian. EUA: Mirage Entertainment, 1993. 1 Videocassete (110 min.): VHS, Ntsc, color. Legendado. Port.

SHENK, David. **O jogo imortal: o que o xadrez nos revela sobre a guerra, a arte, a ciência e o cérebro humano**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2007.

SHITSUKA, Ricardo et al. **Xadrez e as estratégias de poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2004.

SILVA, Wilson da, e TIRADO, Augusto C. S. B. **Xadrez: primeiros passos**. Curitiba: FUNDEPAR, 1994.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. Tradução de Kátia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1993.

Strategic Intensity – A Conversation With World Chess Champion Gary Kasparov. **Harvard Business Review**. EUA, v.83, n.4, p.49-53, abril 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WAITZKIN, Josh. Josh Waitzkin. Entrevista. Entrevistador: Adisa Banjoko. FC **Interivew with Chess Master Josh Waitzkin on Business & Life!**. Disponível em: <http://www.fastcompany.com/blog-post/fc-exclusive-interivew-chess-master-josh-waitzkin-business-life-0>. Acesso em: maio, 2008.

WILCOX, Bruce; WILCOX, Sue. **EZ-GO — Oriental Strategy in a Nutshell.**

Disponível em: http://www.usgo.org/resources/downloads/EZGo_Overview.pdf.

Acesso em: maio, 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração estratégica.**

Tradução de Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário



QUESTIONÁRIO

Este instrumento de pesquisa visa coletar informações para fins de elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso. Os dados coletados serão utilizados somente para fins acadêmicos.

1. Formação Acadêmica: _____

2. Ramo da empresa em que trabalha: _____

3. Cargo e funções: _____

4. Joga xadrez desde quando? _____

5. Quais seus melhores resultados como jogador? _____

6. Quais conhecimentos compartilhados você vê entre o xadrez e sua atuação profissional? _____

7. Você participa do processo de seleção e contratação de funcionários?
() Sim, () Não. Se sim, você considera um diferencial o candidato saber jogar xadrez? Por quê? _____

8. Os seus colegas de trabalho o valorizam pelo fato de você ser um enxadrista?

9. Em relação ao jogo de xadrez e levando em consideração as habilidades relacionadas abaixo, enumere de 1 a 6, sendo 1 para a que menos auxilia na sua função profissional e 6 para a que na sua opinião mais auxilia na sua função profissional.

- Visão sistêmica
- Raciocínio analítico
- Lógica
- Criatividade
- Concentração
- Previsão

10. Dentre as atividades abaixo relacionadas, enumere de 1 a 6, sendo 1 para a que você acha que o xadrez menos auxilia na execução das mesmas e 6 para a que na sua opinião mais auxilia na execução das referidas atividades.

- Trabalho em grupo
- Planejamento
- Definição de pontos fortes e fracos
- Tomada de decisão
- Trabalho sobre pressão
- Estudos dos concorrentes

11. Deseja acrescentar mais algum ponto que não foi abordado? _____

Nome (opcional): _____