

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E CONTROLADORIA
NÍVEL MESTRADO**

ANTONIO GOUVEIA JUNIOR

**O USO DOS JOGOS DE EMPRESAS NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO AMAZONAS**

MANAUS
2015

ANTONIO GOUVEIA JUNIOR

**O USO DOS JOGOS DE EMPRESAS NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal do Amazonas.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Reis Armond de Melo

MANAUS
2015

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

G719u GOUVEIA JUNIOR, ANTONIO
O USO DOS JOGOS DE EMPRESAS NOS CURSOS DE
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR DO AMAZONAS / ANTONIO GÓUVEIA
JUNIOR. 2015
92 f.: il.; 31 cm.

Orientador: Daniel Reis Armond de Melo
Dissertação (Mestrado Profissional em Contabilidade e
Controladoria) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Jogos de empresas. 2. Administração. 3. Instituições de Ensino
Superior. 4. Amazonas. I. Melo, Daniel Reis Armond de II.
Universidade Federal do Amazonas III. Título

ANTONIO GOUVEIA JUNIOR

**O USO DOS JOGOS DE EMPRESAS NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal do Amazonas, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Manaus, __ de _____ de 2015.

Prof. Dr. Daniel Reis Armond de Melo – UFAM

Prof. Dr. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante – UFAM

Prof. Dr. Maurício Brilhante Mendonça - UFAM

Prof. Dr. André Luiz Nunes Zogahib - UEA

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, por ter me dado condições de começar e terminar mais um desafio na minha vida.

Ao meu orientador, Professor Dr. Daniel Reis Armond de Melo que me propôs o tema e me guiou tão bem na realização deste trabalho, sem nunca ter se ausentado (mesmo distante), sempre muito solícito às minhas indagações (que não foram poucas), com uma paciência sem igual.

Agradeço à minha filha, que mesmo sem saber, consegue me motivar a seguir em busca de objetivos ainda maiores. Aos meus pais, que sempre me incentivaram e me fizeram crescer na vida acadêmica e profissional. À minha irmã, pelo exemplo de dedicação aos estudos, com tamanha entrega e busca pela perfeição nas pesquisas.

Aos amigos de Mestrado, por todos os momentos dentro e fora de sala, que colaboraram com muito apoio e carinho.

Aos colegas do IBGE/AM/PB que me apoiaram, permitindo dedicação aos estudos no local de trabalho.

Aos professores do PPGCC/UFAM, que com esforço e dedicação transmitiram seus conhecimentos.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas – FAPEAM pelo apoio e incentivo a esta pesquisa.

“Baseado no Direito
Não há causa sem efeito
Diante deste conceito
Não tem outra explicação
Ciência e Religião
Não discuto com ninguém
Somente a Ciência tem
As asas da perfeição”

Otacílio Batista

GOUVEIA JUNIOR, Antonio. O uso dos jogos de empresas nos cursos de graduação em Administração das Instituições de Ensino Superior do Amazonas. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Estudos Sociais, Universidade Federal do Amazonas, 2015.

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar a aplicação de jogos de empresas nos cursos de administração pelas instituições de ensino superior do Amazonas. Especificamente pretendeu-se identificar as IES do Amazonas que usam jogos de empresas no curso de administração, examinar a ótica institucional/docente, por meio dos PPC e, por fim, examinar questionários respondidos por coordenadores de curso e discentes, quanto à contribuição dos jogos de empresas no processo de formação dos estudantes de administração. A contribuição desta pesquisa reside em apontar competências necessárias ao administrador, de modo que o processo de ensino-aprendizagem nos cursos de graduação possam ser incrementados com o uso dos jogos de empresas. Isso perpassa pela conscientização de instituições, coordenadores de curso e professores para uma melhor a formação dos estudantes de administração. A pesquisa foi dividida em 2 partes, a primeira parte da pesquisa pretendeu analisar, por meio de uma pesquisa quali-quantitativa, a aplicação de jogos de empresas nos cursos de administração pelas IES do Amazonas. Para isso, foram entrevistados coordenadores do referido curso, por meio de questionário e realizou-se uma análise institucional, com pesquisa documental aplicada aos PPC das IES do Amazonas. A segunda parte da pesquisa pretendeu analisar qualitativamente a percepção de estudantes de graduação em administração, quanto à contribuição dos jogos de empresas no processo de formação em administração. Para tanto, foi aplicada uma metodologia que se traduz por questionamentos abertos aos indivíduos que representam a coletividade, os quais ensejam discursos livres e sem amarras a um pensamento pré-concebido, também conhecido como Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Não foi localizada a disciplina “jogos de empresas” em nenhuma estrutura curricular dos PPC analisados. Identificaram-se alguns aspectos pertinentes à literatura sobre jogos de empresas, principalmente, quanto à realização da interdisciplinaridade e integração da teoria com a prática. Todos os coordenadores afirmaram conhecer a técnica de ensino envolvendo jogos de empresas. Sobre a existência da disciplina “jogos de empresas” na matriz curricular do curso de graduação em administração, 33% relataram a existência dessa disciplina específica. Enquanto 55% apontaram o uso da técnica de jogos de empresas no curso de graduação em administração. Desses, 80% usam software. Todos os coordenadores relataram os seguintes pontos positivos: elevado interesse dos alunos, aproximação entre teoria e prática, estímulo do pensamento sistêmico dos estudantes e integração dos conteúdos de diversas disciplinas do curso de administração. A maioria dos coordenadores entrevistados concorda que a falta professores treinados é a principal dificuldade para aplicar os jogos de empresas nas IES do Amazonas, seja com o auxílio de software ou não. Para os alunos, o jogo contribuiu para o aprendizado de um modo geral, bem como para o desenvolvimento de habilidades entre os participantes, como: negociação, comunicação e trabalho em equipe. Foram observadas contribuições referentes ao trabalho em equipe, visão estratégica, planejamento estratégico e tomada de decisões, integração de conceitos aprendidos separadamente.

Palavras-chave: Jogos de empresas. Administração. Instituições de Ensino Superior. Amazonas.

ABSTRACT

This research has the objective to analyze the application of game companies in administration courses by higher education institutions of the Amazonas. Specifically intended to identify the IES Amazonas using gaming companies in the course of management, examine the institutional/teaching, through PPC and finally examine questionnaires answered by course coordinators and students, as the contribution of games companies in the process of formation of business students. The contribution of this research lies in pointing skills needed for the administrator, so that the teaching-learning in undergraduate courses can be enhanced with the use of game companies. This goes through the awareness of institutions, course coordinators and teachers to better training for business students. The research was divided into 2 parts, the first part of the research aims to analyze, through a qualitative and quantitative research, the application of game companies in administration courses by IES of the Amazonas. For this, the said course coordinators were interviewed using a questionnaire and held an institutional analysis, with documentary research applied to PPC of IES Amazonas. The second part of the research intended to qualitatively analyze the perception of administration graduate students, as the game companies for assistance in the process of training in administration. To that end, we applied a methodology which results in questions open to individuals representing the community, which ensejam free speech and no strings attached to a preconceived thought, also known as Collective Subject Discourse (CSD). It was located discipline "game companies" in any curricular structure of PPC analyzed. We identified some of aspects of literature on game companies mainly on the achievement of interdisciplinarity and integration of theory with practice. All coordinators said they knew the teaching technique involving gaming companies. About the existence of the "game companies" discipline curriculum of the undergraduate course in administration, 33% reported the existence of this specific discipline. While 55% said the use of business games technique in administration undergraduate course. Of these, 80% use software. All coordinators reported the following improvements: high student interest, bringing together theory and practice, stimulation of systemic thinking of students and integration of content from different management course subjects. Most respondents coordinators agree that lack trained teachers is the main difficulty in applying the game companies in the IES of the Amazonas, either with the aid of software or not. For students, the game contributed to learning in general, as well as for the development of skills among the participants, such as negotiation, communication and teamwork. Contributions were observed for the teamwork, strategic vision, strategic planning and decision making, integration of concepts learned separately.

Keywords: Business games. Administration. Higher Education Institutions. Amazonas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução cronológica do número de cursos criados em Administração.....	24
Figura 2: Ciclo da Aprendizagem Vivencial	27
Figura 3: O simulador no contexto do Jogo de empresas.....	29
Figura 4: Origem e evolução dos Jogos de Empresas ao longo doa anos.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais diferenças entre Currículo Mínimo e Diretrizes Curriculares Nacionais.....	25
Quadro 2: Comparativo de parâmetros educacionais	28
Quadro 3: Conceito de Jogos de Empresas.....	37
Quadro 4: Classificação dos Jogos de Empresas	42
Quadro 5: Classificação dos Jogos de Empresas segundo Gramigna.....	45
Quadro 6: Pontos positivos no uso dos Jogos de Empresas.....	48
Quadro 7: Pontos negativos no uso dos Jogos de Empresas	52
Quadro 8: Tipologia da pesquisa.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Pontos positivos para aplicação dos jogos de empresas.....	62
Tabela 2: Pontos negativos para aplicação dos jogos de empresas.....	63
Tabela 3: Frequência relativa da pergunta 1.....	63
Tabela 4: Frequência relativa da pergunta 2.....	64
Tabela 5: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 1.....	65
Tabela 6: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 2.....	66
Tabela 7: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 3.....	67
Tabela 8: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 4.....	68
Tabela 9: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 9.....	70
Tabela 10: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 10.....	71
Tabela 11: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 11.....	72
Tabela 12: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 12.....	73
Tabela 13: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 13.....	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: – Existência de disciplina específica na estrutura curricular, aplicação de jogos de empresas e uso de <i>software</i> na aplicação dos jogos.....	60
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC - Ancoragens
AMA - American Management Association
CNE – Conselho Nacional de Educação
CRA-AM - Conselho Regional de Administração do Amazonas
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais
DSC – Discurso do Sujeito Coletivo
EC – Expressões-Chave
EA/UFRGS – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
EBAP – Escola Brasileira de Administração Pública
FEA/USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FGV – Fundação Getúlio Vargas
IC – Ideias Centrais
IAD - Instrumento de Análise de Discurso
IES – Instituição de Ensino Superior
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INTOP - International Operations Simulation
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação
PPC – Projeto Pedagógico do Curso
TEWT - Tactical Exercise Without Troops
UFAM – Universidade Federal do Amazonas
UFBA – Universidade Federal da Bahia
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
PROBLEMA DE PESQUISA	16
OBJETIVOS	17
OBJETIVO GERAL	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
JUSTIFICATIVA	17
CAPÍTULO 1 – ENSINO E FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR NO BRASIL	23
1.1 O Ensino Superior em Administração no Brasil.....	23
1.2 A Formação do Bacharel em Administração.....	26
1.3 Os Jogos de Empresas no Ensino de Administração	28
CAPÍTULO 2 – JOGOS DE EMPRESAS – ASPECTOS GERAIS.....	33
2.1 Origem dos Jogos de Empresas	33
2.2 Conceitos de Jogos de Empresas.....	36
2.3 Classificação e características dos Jogos de Empresas.....	41
2.4 Pontos Positivos e Negativos no Uso dos Jogos de Empresas.....	47
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	54
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE 01.....	89
APÊNDICE 02.....	92

INTRODUÇÃO

A forma tradicional de ensino, por meio de aulas expositivas, ainda é a mais usada pelas Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, apesar das críticas recebidas pelos educadores contemporâneos. Segundo Santoro (2011), este método de ensino, não favorece uma interação entre professores e alunos, que se preocupam apenas em ouvir e perguntar alguma questão que não ficou clara, ao invés de proporcionar o debate e criar grupos de discussão, por exemplo.

Aliado a isso, acredita-se que parte da evasão dos alunos está associada à metodologia de ensino usada nas IES brasileiras. Muritiba *et al* (2006) observou que 35% dos alunos não concluem o curso superior que ingressaram, apesar da produtividade do sistema educacional ter aumentado como um todo. O desafio é manter o estudante motivado para que ele possa começar e terminar o curso que escolheu.

Os cursos de administração das IES brasileiras têm dedicado maior parte de suas cargas horárias aos aspectos do ensino da administração científica, dedicando, para isso, alto grau de embasamento teórico. O conhecimento de novas práticas administrativas e inovações tecnológicas, bem como ferramentas para processamento de dados e informações são transmitidos aos alunos na academia. De acordo com Motta (2009), existe uma deficiência na formação acadêmica dos alunos dos cursos de administração oferecidos no Brasil, pois o discente quando formado não satisfaz plenamente as expectativas do mercado de trabalho.

Neves e Lopes (2008) explicaram que os métodos tradicionais aplicados pelas IES não eram suficientes para prover os estudantes das habilidades fundamentais para o ambiente organizacional. Com isso, os jogos de empresas ganharam espaço, pois simulam o ambiente empresarial com bastante eficiência, estimulando a aprendizagem vivencial, onde o aluno, que é o centro da ação, aprende com suas próprias experiências e o professor é o facilitador.

A formação de profissionais capazes de se adaptar com rapidez às mudanças do cenário global, segundo Sauaia (1995), perpassa por uma grande carga de conhecimentos previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN). Espera-se que o administrador consiga integrar e aplicar esses conhecimentos de modo a obter êxito no mercado de trabalho. Com a atualização das DCN, por meio da Resolução CNE/MEC nº 4/2005, Santoro (2011) registrou

que as IES viram a necessidade de formar profissionais com plenas condições de atuar no mercado e atender às expectativas criadas pelas empresas.

Para Bernard (2006), a autorização para abertura de novos cursos de administração a partir dos anos 2000 e a necessidade de adaptação às novas diretrizes curriculares do Ministério da Educação, que incluíram disciplinas como o Estágio Supervisionado, fizeram da técnica de jogos de empresas uma alternativa no processo ensino-aprendizagem, sendo um principais motivos para a ampliação do número de aplicações de jogos de empresas pelas IES brasileiras.

O aluno de graduação em administração, por muitas vezes, não tem a oportunidade de exercitar a tomada de decisões e, com isso, observar e analisar suas consequências. Motta (2009) apontou que, dentre outras propostas, como o Estágio Supervisionado e Empresa Junior, os jogos de empresas vieram para suprir a falta de tais oportunidades, sendo uma ferramenta de auxílio à formação de estudantes de administração.

Para Santoro (2011), um jogo de empresas proporciona aos estudantes, dentre outras coisas, o exercício de tomada de decisões, onde empresas fictícias são criadas num cenário de competição e os alunos são estimulados a unir a teoria vista em sala de aula e a situação prática proposta na simulação com uma visão sistêmica da situação. Os jogos de empresas abordam vários temas estudados ao longo do curso de graduação em administração, por exemplo: finanças, marketing, produção, recursos humanos e estratégia. Assim, recomenda-se que esse tipo de técnica seja aplicada a alunos que tenham alguns conhecimentos prévios, geralmente ao final do curso.

Os jogos de empresas também são importantes para fazer com que o estudante se sinta mais seguro para gerenciar uma empresa quando formado, com capacidade de avaliar o que realmente importa em cada área da empresa, de modo a alcançar os objetivos e metas organizacionais. Segundo Oliver e Rosas (2004), no ambiente virtual as falhas são permitidas e os jogadores podem aprender com seus próprios erros, observando a cada rodada as consequências de suas decisões.

O uso da técnica de jogos de empresas pelas IES brasileiras aumentou significativamente nos últimos anos, porém sua aplicação ainda é relativamente pequena quando comparada a outros

países, como EUA, que, segundo Santos (2003) as usam desde a década de 50, em treinamentos para executivos financeiros. De acordo com Faria (1998), 97,5% das instituições americanas pesquisadas, na década de 1990, usavam a técnica de jogos de empresas na formação dos estudantes de administração.

Rosas e Sauaia (2006) estimaram que no Brasil o uso dos jogos de empresas em cursos de graduação em administração variava de 6% a 20%, ou seja, apenas de 6% a 20% das IES do Brasil usavam a técnica de jogos de empresas no curso de graduação em administração. Arbex *et al* (2006) registraram que 59% dos cursos de administração do Paraná não usavam jogos de empresas. Neves e Lopes (2008) apontaram que 51,54% da IES de São Paulo não aplicam jogos de empresas nos cursos de administração. Motta e Quintella (2012) relataram que na Bahia 44,7% das IES usavam jogos de empresas nos cursos de administração. Não foram localizadas pesquisas similares aplicadas à Região Norte.

PROBLEMA

Conforme os argumentos apresentados acima a respeito da contribuição e importância do uso da técnica de jogos de empresas nos cursos de graduação em administração, seja com a experiência vivencial, união de teoria e prática, exercício de tomada de decisões, visão sistêmica da organização e inter-relação de disciplinas, ambiente onde se aprende com o erro ou falha, pois possui caráter didático.

Por outro lado, sabe-se do pouco uso da técnica de jogos de empresas pelas IES do Brasil, apresentadas nas pesquisas de Rosas e Sauaia (2006), Arbex *et al* (2006), Neves e Lopes (2008) e Motta e Quintella (2012). Não se localizou nenhuma pesquisa referente ao tema aplicada ao Estado do Amazonas. Portanto, com o comprovado incremento que a técnica de jogos de empresas pode trazer ao processo de ensino-aprendizagem em administração e o paradoxo existente no Brasil decorrente do pouco uso da técnica, buscou-se traçar um panorama do Estado do Amazonas quanto ao assunto.

Diante das evidências da baixa utilização da técnica dos jogos de empresas pelas IES brasileiras, bem como da contradição existente entre a importância de se usar jogos de empresas e o seu baixo grau de aplicação nos cursos de graduação em administração. Estes

fatos motivaram esta pesquisa, que buscou analisar a aplicação de jogos de empresas nos cursos de graduação em administração oferecidos pelas instituições de ensino superior do Amazonas.

OBJETIVOS GERAL

Analisar a aplicação de jogos de empresas nos cursos de graduação em administração nas instituições de ensino superior do Amazonas.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Identificar as IES do Amazonas que usam jogos de empresas no curso de graduação em administração;
- Examinar os Planos de Ensino das disciplinas que aplicam jogos de empresas; e
- Examinar questionários respondidos por coordenadores de curso e discentes, quanto à contribuição dos jogos de empresas no processo de formação dos estudantes de administração.

JUSTIFICATIVA

A idéia inicial para esta pesquisa envolvia a análise da aplicação dos jogos de empresas nos cursos de graduação em Ciências Contábeis e Administração no Estado do Amazonas. Optou-se por realizar um censo, em razão do baixo número de IES no Amazonas e todas se concentrarem na capital. O contato inicial ocorreu de forma pessoal em visita a todas IES, quando na ocasião fora apresentado o projeto de pesquisa aos coordenadores dos cursos.

Os coordenadores de ambos os cursos se mostraram interessados na pesquisa e se prontificaram a dar o apoio necessário para sua realização. No segundo momento, quando do envio de questionário por e-mail para todos os coordenadores, poucos responderam tempestivamente. Foram feitas reiteraões, novos contatos com aqueles que faltavam responder, inclusive levando o questionário em mãos para ser respondido, mas não foi

possível obter todas as respostas.

Dentre os questionários respondidos apenas 2 se tratavam do curso de Ciências Contábeis, enquanto que 9 eram do curso de Administração. Em razão da baixa representatividade estatística do curso de Ciências Contábeis, optou-se pela análise da aplicação de jogos de empresas nos cursos de graduação em Administração, pois mais de 50% das IES responderam aos questionários, dando uma representatividade estatística aceitável para pesquisa. Então, como ainda precisava aplicar questionários, coletar dados, tabular e finalizar a pesquisa, optou-se por aplicar apenas ao curso de graduação em administração.

Este trabalho se enquadra na linha de pesquisa “Gestão Estratégica Organizacional” do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria (PPGCC) da Universidade Federal do Amazonas, pois está relacionado com a construção do conhecimento científico em gestão e controladoria.

Dessa forma, sabe-se que, atualmente, as organizações dependem cada vez mais de informações adequadas e que permitam a tomada de decisão eficaz. Assim, é importante a integração entre as atividades de administração e contabilidade, a partir da informação e dos sistemas gerencial e contábil, onde a área de controladoria exerce um importante papel em tal integração.

Sabe-se que a função principal do administrador é gerir a organização e, conseqüentemente, tomar decisões; o contador, por sua vez, é responsável por cuidar da informação contábil e do patrimônio das organizações, fornecendo subsídios para que o administrador possa tomar suas decisões.

O uso das informações contábeis no processo de tomada de decisão é alvo de atenção por parte das organizações, sendo cada vez maior o número de empresas que percebem que sem uma boa contabilidade, não há dados para a tomada de decisão (MARION, 1998). Os administradores devem perceber a importância das informações contábeis para o estabelecimento de indicadores para a tomada de decisão.

Assim, observa-se que a integração entre a administração e a contabilidade está diretamente relacionada à informação e aos respectivos sistemas – gerencial e contábil – propiciando,

assim, o gerenciamento eficaz das organizações. A implementação da função controladoria nas organizações, composta de forma multidisciplinar por administradores e contadores, facilita o gerenciamento das informações e fornece alternativas mais precisas ao tomador de decisão.

A controladoria deve adotar um modelo dinâmico e interativo, auxiliando a organização no alcance da otimização dos processos e busca de resultados competitivos utilizando, para isso, informações provenientes dos diversos sistemas de informações. O órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial. (FIGUEIREDO; CAGGIANO,1997).

Portanto, a área mais propícia para a atuação integrada entre o administrador e o contador é a Controladoria. Justifica-se tal afirmativa pelo fato de ser um órgão da empresa que possui uma estrutura funcional formada por conceitos e técnicas derivadas da Contabilidade, Economia e Administração, objetivando, dentre outras atribuições, a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para as tomadas de decisão na busca da eficácia empresarial. (VILLAS BOAS, 1999).

O administrador pode usar ainda mais as informações provenientes da contabilidade, passando a ter uma atuação mais integrada com a área contábil. Para isso, faz-se necessário que os currículos dos cursos de graduação em administração e em ciências contábeis tenham maior convergência, ou seja, um conjunto maior de disciplinas comuns aos dois cursos, com ênfase em gestão. Os jogos de empresas podem ser aplicados em ambos os cursos, enquanto disciplina específica ou como técnica em diversas disciplinas.

Segundo Andrade e Amboni (2002), quando as universidades conhecem as necessidades da sociedade a qual estão inseridas e as leva em consideração na definição de seu projeto institucional, aumentam as chances do resultado de sua “função” e “missão” ser satisfatório. Dessa forma, há o equilíbrio entre o que a sociedade necessita e o que é relevante para a universidade, ou seja, o conhecimento produzido se torna acessível à sociedade, amplia-se seu acesso e capacita os indivíduos para aplicá-lo no dia a dia.

Um dos desafios das IES do Brasil que oferecem o curso de graduação em administração de

empresas é proporcionar uma formação aos futuros administradores, na qual sejam abordados conceitos e práticas modernas de gestão nas organizações. Segundo Piana (2012), o ambiente dinâmico dos negócios e a realidade empresarial devem ser trabalhadas em sala de aula, de modo que o profissional, ao sair da academia, sinta-se preparado para desempenhar suas atividades, atendendo ainda as expectativas das organizações.

O processo de ensino-aprendizagem em administração nos últimos anos buscou trazer para sala de aula a vivência prática das organizações. O objetivo era diminuir a lacuna existente entre a teoria e a prática, que, para Piana (2012), melhorou a eficiência do ensino e evitou o desinteresse dos alunos e, conseqüentemente, um aumento da evasão no curso de administração. A técnica de jogos de empresas proporciona aos alunos o contato com o ambiente empresarial, suas rotinas e particularidades, por meio de simulações em sistemas informatizados ou não.

Algumas características resultantes da aplicação da técnica dos jogos de empresas no curso de graduação em administração vão ao encontro de premissas apontadas pelas DCN do CNE/MEC. Motta (2009) destacou, dentre elas, a realização da interdisciplinaridade, aproximação de teoria e prática, incentivo à pesquisa e o desenvolvimento de uma visão sistêmica. Stahl e Lopes (2004) sublinharam a integração entre teoria e prática, principalmente para aqueles estudantes que nunca exerceram uma função gerencial, bem como o desenvolvimento de uma visão sistêmica da organização. Assim, os jogos de empresas se apresentam como técnica relevante na formação do bacharel em administração.

As DCN do curso de graduação em administração enunciaram competências e habilidades desejadas que também se relacionam com aquelas desenvolvidas por meio de jogos de empresas, conforme apontado por Motta (2009), quais sejam: reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, tomar decisões gerenciais, ter iniciativa e desenvolver negociações. Portanto, para o desenvolvimento das competências e habilidades esperadas dos futuros administradores, a técnica de jogos de empresas pode ser uma grande aliada.

Com isso, observou-se um aumento no uso da técnica de jogos de empresas na formação dos estudantes de administração. Bernard (2006) recordou que as IES precisaram se adaptar às DCN, quando então, muitas delas inseriram o componente jogos de empresas em suas matrizes curriculares na expectativa de atenderem as premissas e as competências e

habilidades esperadas na formação de profissionais em administração. O autor também relatou que os jogos de empresas fazem com que os alunos saiam do “comodismo” e participem como agentes ativos do processo ensino-aprendizagem.

No entanto, a técnica de jogos de empresas ainda é pouco usada pelas IES brasileiras, embora Motta (2009) tenha registrado elevado reconhecimento institucional a respeito das vantagens que os jogos podem proporcionar na formação dos discentes. Mendes (2000) marcou que os alunos teriam uma formação com enfoque mais gerencial, caso fizessem uso de jogos de empresas no ambiente acadêmico.

Esse paradoxo revela alguns aspectos que dificultam a aplicação das técnicas dos jogos de empresas pelas IES. Segundo Motta (2009), as dificuldades para o uso dos jogos no curso de administração eram referentes: i. à falta de professores treinados para aplicar o jogo; ii. ao custo de aquisição dos jogos; iii. à dificuldade de acesso a jogos prontos; e iv. à falta de infraestruturas para aplicação dos jogos nas IES.

Rosas e Sauaia (2006) relataram a falta de consciência ou desinteresse de diretores das IES e coordenadores de curso, a respeito dos benefícios decorrentes do uso dos jogos de empresas na formação dos alunos. Para alguns diretores, a relação custo x benefício não é atraente, fazendo com que ocorra o afastamento de técnicas diferenciadas de ensino, como os jogos de empresas.

Uma alternativa ao custo de implantação dos jogos seria a criação de parcerias entre universidades e empresas, de modo que ambas se beneficiassem com o uso dos jogos. Segundo Piana (2012), as universidades teriam informações a respeito da realidade empresarial para trabalhar a dinâmica dos jogos de empresas, bem como desenvolver outras pesquisas. As empresas teriam um ambiente de treinamento eficiente, capaz de treinar seu pessoal e buscar novas posições no mercado.

As IES no papel de formar profissionais para o mercado de trabalho, cada vez mais competitivo, assumem o compromisso de oferecer a melhor formação possível aos seus alunos, sem considerar o aspecto mercantilista de algumas IES no Brasil. De acordo com Piana (2012), os jogos de empresas podem contribuir sobremaneira no nível de aprendizagem dos estudantes e auxiliar os professores na formação discente.

Diante da baixa utilização da técnica dos jogos de empresas pelas IES brasileiras, bem como da contradição existente entre a importância de se usar jogos de empresas e o seu grau de aplicação nos cursos de graduação em administração. Estes fatos motivaram esta pesquisa, que buscou analisar a aplicação de jogos de empresas nos cursos de administração oferecidos pelas IES do Amazonas. Como desdobramento da pesquisa, podem surgir estudos que apontem melhorias no processo ensino-aprendizagem, bem como algo direcionado às IES, coordenadores e professores do curso de administração do Amazonas, que considerem suas peculiaridades.

A pesquisa apresenta-se em cinco partes, a saber: introdução, revisão de literatura, metodologia e dados, resultados e discussões e considerações finais. Na revisão de literatura foi desenvolvida uma revisão teórica, contemplando: i. a origem do ensino superior em administração no Brasil; ii. os jogos de empresas no ensino de administração; e iii. vantagens e limitações no uso de jogos de empresas. Logo após, descreve-se a metodologia da pesquisa, principalmente quanto à coleta e tratamento dos dados. Finalmente, os dados são analisados e são apresentadas as considerações finais.

CAPÍTULO 1: ENSINO E FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR NO BRASIL

1.1 O Ensino Superior em Administração no Brasil

O Brasil passou por importantes mudanças econômicas, estruturais e sociais na década de 1930, quando, após a Revolução de 30, o setor industrial passou a impulsionar a economia brasileira. Segundo Bresser-Pereira (1994), o desenvolvimento da indústria nacional provocou a demanda pelo ensino de administração no país.

A década de 1940 foi marcada pela segunda guerra mundial, que, conforme Bresser-Pereira (1994), motivou a indústria brasileira a aumentar sua produção, tendo em vista os países desenvolvidos estarem envolvidos no conflito. Na época, a gestão das empresas brasileiras era exercida por profissionais que não detinham conhecimentos específicos em administração, segundo Freitas (1998). Nos Estados Unidos e Europa, os conhecimentos em administração já estavam disseminados, o que gerou uma demanda por profissionais qualificados nessa área no Brasil.

Com isso, surgiram as primeiras escolas de administração no Brasil, que, segundo Silva (1971), nasceram em escolas de economia. No começo era comum a administração ser confundida com economia e por algumas vezes ser tratada como um departamento de ciências econômicas nas IES. Mascarenhas, Zambaldi e Moraes (2011), apontaram que a situação mudou após o curso de administração se emancipar como opção para formação e atuação profissional especializada.

Freitas (1998) afirmou que após a 2ª guerra, o governo de Vargas favoreceu a criação de empresas estatais e de empresas privadas nacionais. Em seguida, Juscelino Kubitschek consolidou a política industrial brasileira com a participação de grandes empresas, onde era necessário o emprego de técnicas administrativas modernas. Segundo Mascarenhas, Zambaldi e Moraes (2011), as empresas tinham necessidade de contratar administradores com formação específica.

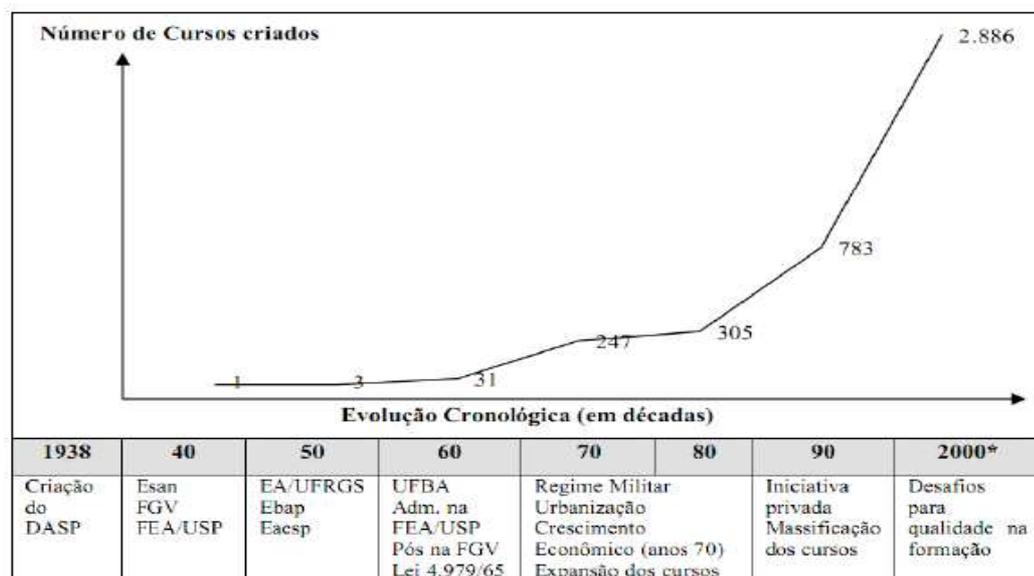
Essa necessidade fez com que surgissem escolas de administração em todo Brasil. A profissão de administrador ganhou força com sua regulamentação, decorrente da Lei nº 4.796/65. Com isso, surgiram novas escolas e cursos de administração, aumentando a pesquisa na área,

passando pela criação de programas de mestrado e doutorado no Brasil nos anos 60, segundo Oliveira e Sauerbronn (2007), a partir da década 1960 o ensino em administração ganhou impulso no país.

Segundo Bertero (2007), nos anos 60 quase não existiam cursos de pós-graduação em administração no Brasil, ocasionando a criação de programas de intercâmbio para formação de docentes nos Estados Unidos. O objetivo era a formação de professores e pesquisadores bem preparados, de acordo com Sucupira (1980), para formação de novos docentes no Brasil.

Oliveira (2009) ilustrou a evolução do ensino em administração no Brasil dos anos 40 até 2007. Observou-se um acentuado crescimento na oferta do curso de administração pelas IES, principalmente, a partir da década de 1980, com a massificação e participação intensa da rede privada de ensino, conforme traçado na Figura 1:

Figura 1: Evolução cronológica do número de cursos criados em Administração



Fonte: Oliveira (2009).

Os primeiros cursos de administração do Brasil surgiram entre o período de 1940 e 1960. Segundo Silva (2007), houve um longo processo de definição sobre quais seriam as fronteiras do campo do saber administrativo, até a definição do currículo mínimo do curso de graduação em Administração. Por isso, optou-se por adotar o modelo americano, firmando convênios com IES americanas, a fim de tornar esta implantação mais rápida.

De acordo com Silva (2007), o ensino de administração no País recebeu forte influência dos Estados Unidos, que, por meio de convênios, formavam professores brasileiros e reproduziam currículos para serem diretamente aplicados nas IES sem maiores adaptações. Era estudada a realidade americana, que passou a ser alvo de muitas críticas de estudiosos brasileiros, por não refletir a situação das organizações nacionais. Segundo Oliveira e Sauerbronn (2007), até então se explorava a demanda existente de alunos e surgiam escolas isoladas com pouca qualidade. Havia um crescimento desordenado do curso de administração, sem regras de qualidade ou de avaliação de desempenho bem definidas.

A partir de então, segundo Motta, Quintella e Melo (2012), surgiram a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e a Lei da Reforma Universitária, trazendo uma definição legislativa para o curso de Administração no Brasil. Houve ainda o estabelecimento do Conselho Federal de Educação e a fixação dos Currículos Mínimos dos cursos de graduação. De acordo com Silva (2007), o curso de administração foi bastante criticado por não alcançar os resultados esperados com os Currículos Mínimos, que traziam as matérias que deveriam ser obrigatoriamente estudadas nas escolas de administração da época.

Posteriormente, com o advento LDB vieram as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), que substituíram os Currículos Mínimos, permitindo a flexibilidade curricular e multiplicidade de formação profissional, conforme apontaram Motta, Quintella e Melo (2012). Os autores ainda demonstraram as principais diferenças entre Currículo Mínimo e Diretrizes Curriculares Nacionais por meio do quadro 1.

Quadro 1: Principais diferenças entre Currículo Mínimo e Diretrizes Curriculares Nacionais

Currículo Mínimo	Diretrizes Curriculares Nacionais
Emissão de um diploma para o exercício profissional	Diploma desvinculado de exercício profissional.
Formação fornecida encerrada	Formação autônoma e contínua
Rigidez curricular	Flexibilização curricular
Profissional Preparado (instrumentalizado)	Profissional Adaptável
Uniformidade	Diversidade

Fonte: Motta, Quintella e Melo (2012).

Nos últimos anos observou-se uma forte expansão dos cursos de administração no Brasil. Conforme dados do INEP, em 2012, a quantidade de alunos matriculados em administração nas diversas IES do País somavam 833.042, representando 11,9% do total de alunos

matriculados nos cursos superiores presenciais do Brasil. Quando somados aos cursos de graduação não-presenciais, bem como os cursos de pós-graduação, fez com que a área de administração tivesse mais alunos que qualquer outra área de ensino superior no Brasil.

Porém, quantidade não é sinônimo de qualidade. Segundo Silva (2007), apesar das mudanças, o curso de graduação sofreu, desde seu início, muitas críticas referentes à sua eficácia. Oliveira e Sauerbronn (2007) afirmaram que os jovens profissionais não estavam saindo da academia preparados para o mundo competitivo e exigente que os esperava. Conforme destacaram Motta, Quintella e Melo (2012), as mudanças vieram para formar profissionais adaptáveis e adequados às demandas sociais, com visões pluralistas de realidade, capazes de reconhecer as contradições existentes na sociedade.

1.2 A Formação do Bacharel em Administração

O processo de ensino-aprendizagem em administração sempre foi muito criticado, principalmente, segundo Motta (2009), com relação à formação oferecida pelas IES, quando comparada às expectativas do mercado acerca do profissional de administração, bem como críticas relacionadas ao currículo do curso. O desafio de formar profissionais para o mercado corporativo tem sido objeto de estudo de professores e pesquisadores, que buscam alternativas para solucionar ou amenizar o problema, trazendo a realidade empresarial para as salas de aula e atualizando as matrizes curriculares.

Segundo Katz (1974), o administrador deve desenvolver competências técnicas, humanas e conceituais para alcançar eficácia no desempenho das suas funções. A competência técnica se relaciona a atividades que envolvam métodos e/ou procedimentos, como, por exemplo, a tomada de decisão. A competência humana destaca a capacidade para liderar pessoas, trabalhar em equipe com foco no objetivo organizacional e enxergar o potencial humano como fator estratégico para o negócio. Por último, a competência conceitual reforça a ideia de interdependência entre os setores e visão holística da organização.

Devido a forma como foi estruturado o ensino em administração pelas IES brasileiras, em frações curriculares isoladas, de acordo com Silva e Fischer (2008), dificultou a análise das relações existentes entre as disciplinas, comprometendo o processo de ensino-aprendizagem.

Com isso, técnicas como os jogos de empresas ganharam espaço no ambiente acadêmico na tentativa de promover o exercício de tomada de decisão, o trabalho em equipe, a percepção da organização como um todo e suas relações internas, bem como a interdisciplinaridade.

Não se busca a eliminação do ensino baseado em disciplinas, nem a extinção da contribuição de cada disciplina, para Araújo e Farias (2007), busca-se apenas evitar que uma ciência ou conhecimento se sobressaia sobre outros igualmente importantes. Por isso, sabendo dos problemas da sociedade ou das organizações, deve-se ensinar relacionando as diferentes disciplinas. Dessa forma, a interdisciplinaridade pode contribuir significativamente para solução de problemas educacionais.

As matrizes curriculares dos cursos de graduação em administração ainda destinam extensa carga horária a disciplinas teóricas com uso intensivo da técnica. De acordo com Lopes (2006), há inúmeros casos em que a visão sistêmica nas tomadas de decisões não é percebida nem compreendida pelo aluno. Por isso, faz-se necessária a adoção de novas práticas didático-pedagógicas, bem como a reformulação dos projetos pedagógicos dos cursos de administração.

Lopes (2006) ainda destacou que a visão sistêmica das organizações e o ambiente dinâmico onde elas estão inseridas são desconsiderados muitas vezes para fins didáticos, tendo em vista o tratamento dado para resolução de problemas, por meio de aplicação de modelos e estruturas prontas, geralmente elaboradas com base em eventos passados e validados para eventos futuros.

Os métodos de ensino tradicionais aplicados pelas IES, de acordo com Neves e Lopes (2008), não eram suficientes para prover os estudantes das habilidades fundamentais para o ambiente de negócios. Sendo assim, os jogos de empresas, que simulam o ambiente empresarial com bastante eficiência, estimulando a aprendizagem vivencial, ganharam espaço. Nos jogos, o aluno passa a ser o centro da ação e aprende com suas próprias experiências, já o professor é apenas o facilitador.

Os jogos empresas exigem do aluno um envolvimento no aprendizado, o que não existia, ou tinha ficado de lado, no modelo tradicional de aulas meramente expositivas. A aprendizagem vivencial, que coloca o aprendiz no centro do processo de ensino, é o grande diferencial para

o sucesso dos jogos. De acordo com Sauaia (2006) e Motta e Armond-de-Melo (2008), os jogos auxiliam mais o desenvolvimento de habilidades técnicas e humanas dos alunos. As habilidades conceituais são menos desenvolvidas e são usadas, principalmente, quando da avaliação dos resultados.

Os alunos, na maioria dos casos, só experimentam a parte prática no curso de administração quando passam pela disciplina de Estágio Supervisionado, geralmente no final do curso, ou quando atuam em alguma empresa Junior vinculada à IES que estuda. O que não quer dizer que experimentam o exercício de tomada de decisões, as quais envolvam situações reais com “n” variáveis e diferentes possibilidades de resultados, conforme a decisão tomada. Essa é a ideia da técnica dos jogos de empresas, suprir a lacuna da prática gerencial dos acadêmicos em administração, fazendo com que eles exercitem os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

1.3 Os Jogos de Empresas no Ensino de Administração

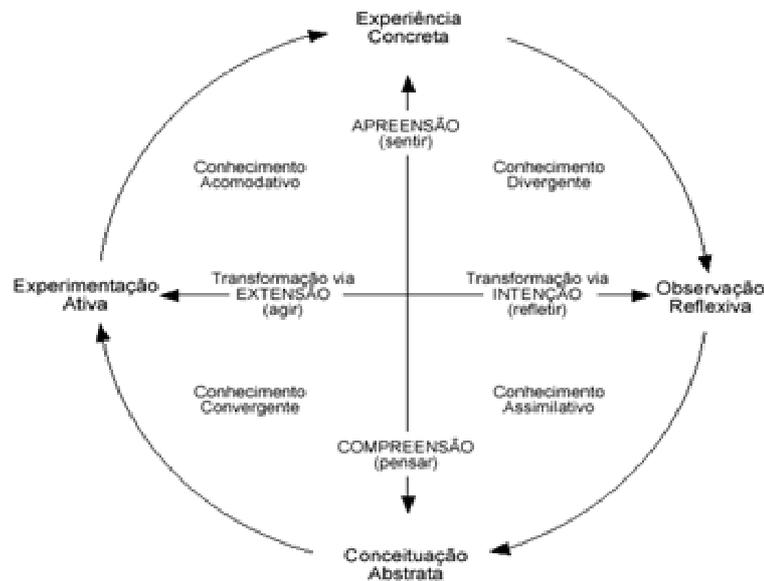
As estruturas curriculares do curso de graduação administração, de acordo com Araújo e Farias (2007), são avaliadas periodicamente, de modo a oferecer disciplinas com conteúdos modernos e relevantes, que contribuam sobremaneira na formação dos profissionais da área. Por sua vez, Lacruz (2004) apontou a existência de uma lacuna entre a formação oferecida pelos cursos de administração e as expectativas do mercado de trabalho.

Com isso, a pesquisa de Zajdsznajder (1981) continua atual, pois apontou uma demanda por maior carga-horária prática nos currículos e a necessidade de um processo de ensino-aprendizagem com maior participação por parte dos estudantes. Para Neves e Lopes (2008), os métodos tradicionais de ensino usados pelas IES não estimulam o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para a formação de administradores.

Motta (2009) recordou o modelo de aprendizagem vivencial proposto por Kolb (1984), onde a transformação da experiência gera o conhecimento. Kolb considera que cada indivíduo tem uma forma diferente de aprender, bem como de responder a estímulos externos. Assim, o modelo rompe com método tradicional de ensino ao enfatizar o processo e a aprendizagem com foco no educando. No ciclo da aprendizagem vivencial (Figura 2), o conhecimento está

em constante transformação, sendo criado e recriado, em vez de considerar como um produto acabado que deve ser adquirido pelos estudantes como verdade.

Figura 2: Ciclo da aprendizagem vivencial



Fonte: Adaptado de Kolb (1984)

A figura 2 demonstra um processo bidimensional (percepção da informação e processamento da informação) da aprendizagem. A percepção da informação tem nos extremos os verbos sentir (trata de questões particulares) e pensar (foco nas teorias gerais). O processamento da informação opõe os termos refletir (busca a verdade) e agir (o que deve ser feito, influenciando pessoas e mudando as situações).

Seguindo os preceitos da aprendizagem vivencial, Motta (2009) registrou relação com a aplicação dos jogos de empresas no meio acadêmico como alternativa didática. Para Andrade e Lima (1999), os jogos de empresas, enquanto recurso didático, conseguem aproximar a teoria e a prática, com efetividade comprovada em vasta literatura sobre o tema. Lopes (2001) constatou que os jogos de empresas oferecem uma experiência superior a outros métodos, principalmente no desenvolvimento de habilidades gerenciais.

O professor enquanto facilitador do jogo de empresas deve analisar os resultados obtidos pelos participantes e promover discussões sobre o desempenho da turma. Assim, faz-se uma revisão de todo conteúdo visto ao longo do curso. Segundo Motta (2009), promover debates e

revisar conteúdos caracterizariam a observação reflexiva e a conceituação abstrata do ciclo de Kolb (1984). O exercício de tomada de decisões durante a realização de jogos empresariais, para Sauaia (2008), enfatiza o processo de aprendizagem na ação, prevista no ciclo de Kolb há mais de 30 anos.

Sauaia (1995) destacou que na aprendizagem vivencial o aluno sai da posição passiva de assistir à aula e passa a ser um participante ativo no processo. O professor deixa de ser o centro das atenções e o educando tem total autonomia e responsabilidade sobre seu aprendizado. O ambiente simulado estimula a competição e cooperação entre os participantes, que se sentem motivados e envolvidos em busca da aprendizagem. A aprendizagem vivencial, segundo Rogers (1985), apresenta os seguintes pontos positivos: I) o envolvimento pessoal; II) auto-iniciada (dentro pra fora); III) modifica o comportamento e atitudes do aluno; IV) avaliada pelo próprio aluno, conforme suas necessidades e interesses; e V) trabalha a experiência na construção do conhecimento.

O Quadro 2 compara alguns parâmetros educacionais na visão do “ensino tradicional” e da aprendizagem vivencial.

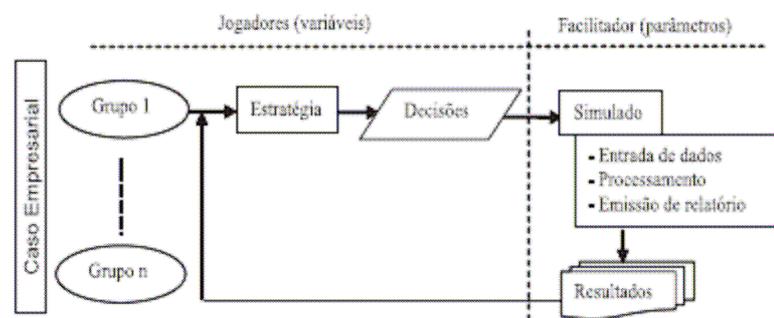
Quadro 2: Comparativo de parâmetros educacionais

Parâmetros educacionais	Ensino Tradicional	Aprendizagem vivencial
Orientação didática	Ensino Tradicional	Aprendizagem
Personagem central	Educador	Educando
Conteúdos Trabalhados	Do educador	Do educando
Envolvimento do educador	Alto	Baixo
Envolvimento do educando	Baixo	Alto
Atitude que orienta	Quero ensinar	Quero aprender
Técnica usual	Expositiva	Trabalho em grupo
Tipo de aprendizagem	Cognitiva	Cognitiva, afetiva, cooperativa, atitudinal e comportamental
Áreas trabalhadas	Cérebro	Todo individual
Aplicações de conceitos	Teórica	Prática
Objetivos educacionais	Gerais e coletivos	Específicos e individualizados
Avaliador da aprendizagem	Educador	Educando
Andamento da aula	Estímulos do educador	Motivos do educando
Ambiente criado	Competitivo	Competitivo e cooperativo

Fonte: Sauaia (1995).

Faz-se necessário diferenciar simulador e jogo de empresas, pois são tratados como sinônimos muitas vezes de maneira equivocada. Sauaia (1995) definiu simulador como um instrumento usado para a aplicação do jogo. O jogo seria um exercício dinâmico de tomada de decisões que simula, na maioria das vezes por meio de software, as atividades de uma organização. Portanto, o simulador se limita a operacionalizar as variáveis, ficando a complexidade atribuída a partir da dinâmica do jogo, onde os participantes assumem o papel de administradores de uma empresa simulada, conforme ilustrado na figura 3:

Figura 3: O simulador no contexto do jogo de empresas



Fonte: Rosas e Sauaia (2006)

Rosas e Sauaia (2006) registraram que por meio dos jogos de empresas é possível simular de forma simplificada uma realidade empresarial complexa, considerando apenas algumas variáveis e restringindo o impacto de outras no modelo. Santos (2003) apontou que os participantes do jogo podiam assumir diversos papéis gerenciais, funcionais, especialistas e generalistas. São extraídos apenas os elementos necessários do ambiente empresarial, segundo Piana (2012), considerados relevantes para o aprendizado de forma marcante e lúdica.

Piana (2012) narrou que cada jogo ou recurso didático possui um objetivo diferente. Dessa forma, Biggs (1990), classificou os jogos, quanto ao objeto simulado, como funcional ou geral. O jogo de empresa funcional ou específico é aquele projetado para trabalhar uma área funcional em particular, como marketing, finanças e produção. O jogo de empresa geral ou sistêmico é projetado para simular a empresa na totalidade, visando oferecer ao participante uma visão geral da empresa para tomada de decisões estratégicas. Goldschmidt (1977) identificou que a maioria das escolas de administração do Brasil usava jogos do tipo geral, com início na década de 1970, na EAESP (Escola de Administração de Empresas de São

Paulo).

Em última análise, Neves e Lopes (2008) apontaram pontos favoráveis ao aumento da popularidade e do uso de jogos de empresas nos cursos de graduação em administração, quais sejam: i) importância da aprendizagem cognitiva proporcionada pelos jogos; ii) aproximação entre a teoria e a prática; iii) o estímulo ao pensamento sistêmico; iv) o estímulo ao trabalho em equipe; v) a integração dos conteúdos das diversas disciplinas do curso de administração.

CAPÍTULO 2: JOGOS DE EMPRESAS – ASPECTOS GERAIS

2.1 Origem dos Jogos de Empresas

O surgimento dos jogos de empresas está associado ao estudo dos jogos de guerra, que são usados há muitos anos, e, em geral, exploram temas como a estratégia. Os militares propagaram a técnica de jogos e alguns, após se afastarem da vida na caserna, passaram a aplicá-la na administração de negócios (TANABE, 1977; WOLFE e CROOKALL, 1998; BERNARD, 2006; KEYS e WOLFE, 1990). Na Segunda Guerra Mundial, segundo Mendes (1997), surgiram alguns jogos de guerra destinados ao treinamento de militares, com destaque para o alemão *Kriegspiele* e um similar inglês *TEWT - Tactical Exercise Without Troops*.

Entretanto, alguns autores divergem sobre a origem dos jogos de guerra. Para Keys e Wolfe (1990), tudo começou na China e na Índia, já Tanabe (1977) acredita que os jogos surgiram na Prússia. Eram jogos que exigiam noções de estratégia, assemelhando-se ao xadrez. Os simuladores de guerra acompanharam o avanço tecnológico e logo foram adaptados à realidade das corporações. Em 1955, a *Rand Corporation* desenvolveu o *Monopologs* destinado à Força Aérea Americana. Ele simulava o abastecimento e podia facilmente ser aplicado no meio civil, treinando profissionais da área de gestão de materiais. Em seguida, a Associação Americana de Gestão (*American Management Association – AMA*) desenvolveu o *Top Management Decision Simulation*, que ficou bastante conhecido no mundo dos negócios (GOOSEN, 1977; KEYS e WOLFE, 1990; FARIA, 1998; FARIA e WELLINGTON, 2004).

A partir disso, Bernard (2006) apontou um aumento na criação e uso dos jogos de empresas nos Estados Unidos. Vários jogos foram projetados com foco no ensino acadêmico, segundo Gilgeous e D’Cruz (1996), após a publicação pela *Harvard Business Review* do jogo *Business Management Game* desenvolvido pela *Mckinsey & Company*. Os primeiros a ganhar destaque foram: *Management Decision Simulation*, o *Executive Action Simulation* e o *INTOP (International Operations Simulation)* (KEYS e BIGGS, 1990).

Em 1957, o *Top Management Decision Game* foi levado para a Universidade de Washington, como o primeiro jogo voltado para estudantes. Nessa tentativa de incorporar um jogo de empresas ao método de ensino empregado em sala de aula, os participantes realizavam a análise de problemas e a tomada de decisão em organizações simuladas, descritas em

relatórios operacionais e financeiros, confrontando a teoria com a rotina empresarial (BERNARD, 2006).

A partir daí, o uso dos jogos de empresas com fins didáticos cresceu bastante, tanto por parte das empresas como pelas IES. Segundo Tanabe (1977), as empresas encontraram nos jogos uma forma rápida e eficiente de treinar seu pessoal. Já as IES, viram a possibilidade de inserir na matriz curricular uma técnica inovadora, que possibilitava o exercício da tomada de decisão pelos alunos.

O uso de computadores facilitou o desenvolvimento de novos jogos. Para Pessôa e Marques Filho (2001), a criação desse tipo de programa também foi incentivada pelos fabricantes de computadores, que tinham interesse em mostrar a capacidade de operação e processamento das máquinas existentes, com a chegada dos microcomputadores pessoais, na década de 1980, tornou-se mais viável o uso dos jogos de empresas como técnica de ensino (BIGGS, 1986; SAUAIA, 1998; MENDES, 2000).

Segundo Goldschmidt (1977), a técnica de jogos de empresas começou a ser usada pelas IES brasileiras a partir da década de 1970. Uma das primeiras experiências ocorreu na EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo). Iniciaram-se também estudos sobre jogos na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (SAUAIA e ZERRENNER, 2009).

De acordo com Gramigna (1995), o Brasil, na década de 1970, importava simuladores organizacionais de jogos de empresas. Na atualidade, diversos simuladores são desenvolvidos no País. Isso só foi possível, graças ao *feedback* dos participantes sobre os jogos e ao respectivo aprendizado dos instrutores (GOLDSCHMIDT, 1977). Esse foi um dos fatores determinantes para a consolidação do método da simulação gerencial no meio acadêmico brasileiro (BERNARD, 2006).

O uso de jogos de empresas, segundo Pessôa e Marques Filho (2001), tornou-se frequente tanto em treinamentos empresariais, como nas IES em cursos de graduação e de pós-graduação no Brasil. Nos Estados Unidos, Faria (1998) registrou que o uso de jogo de empresas para o ensino de administração nas IES tem crescido constantemente desde a década de 1960, e ainda apontou uma expectativa de crescimento futuro. Na década de 1990, mais de

200 jogos de empresas já eram usados em mais de 1.700 IES, por aproximadamente 11.000 professores (FARIA e WELLINGTON, 2005).

Alguns levantamentos similares foram realizados em outros países como, por exemplo: Burgess (1991) no Reino Unido, McKenna (1991) na Austrália, Protil e Fischer (2004) na Alemanha e Chang (2014) em Hong Kong. Rosas e Sauaia (2006) estimaram que no Brasil o uso dos jogos de empresas em cursos de graduação em administração variava de 6% a 20%. Arbex *et al* (2006) registraram que 59% dos cursos de administração do Paraná não usavam jogos de empresas. Neves e Lopes (2008) apontaram que 51,54% da IES de São Paulo não aplicam jogos de empresas nos cursos de administração. Motta e Quintella (2012) relataram que na Bahia 44,7% das IES usavam jogos de empresas nos cursos de administração.

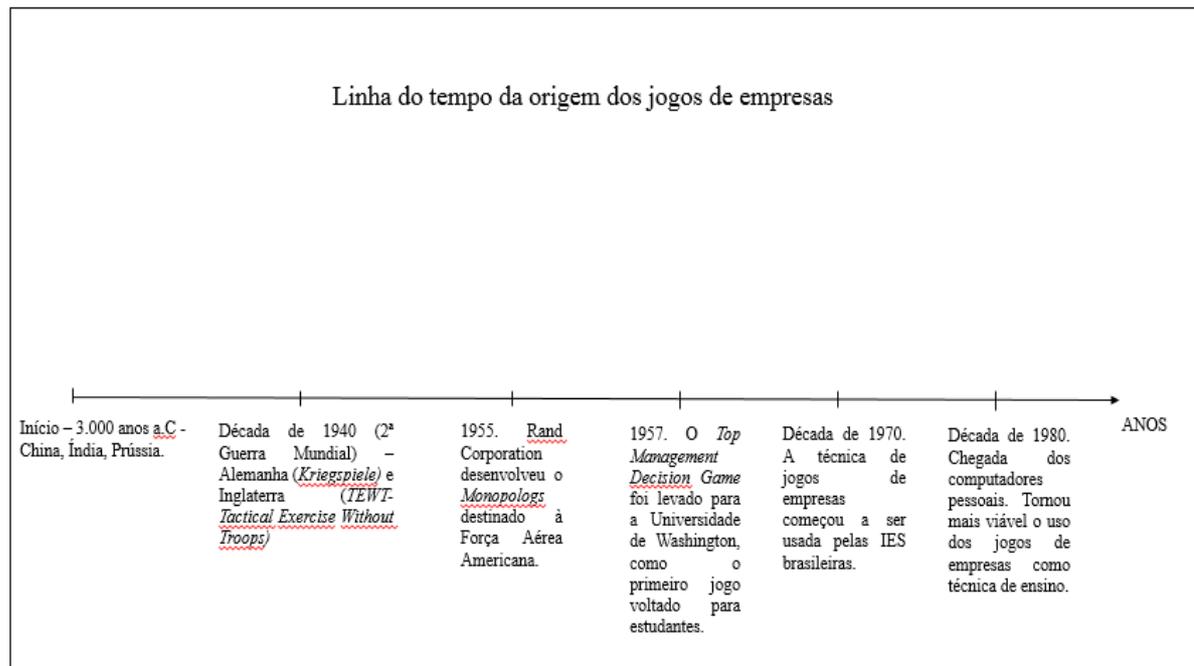
Wolfe (1997) arrolou algumas das principais entidades do mundo que incentivam e divulgam trabalhos na área de jogos de empresas, quais sejam:

- *Association for Business Simulation and Experimental Learning;*
- *North American Simulation and Gaming;*
- *Society for Computer Simulation International;*
- *Japanese Association of Simulation and Gaming;*
- *German Management Gaming Association;*
- *Society for Academic Gaming and Simulation in Education and Training;*
- *Europaisches Planspiel Forum.*

No Brasil, Motta (2009), recordou que a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) contribuíram bastante no aperfeiçoamento e desenvolvimento de novos jogos de empresas, também com publicações sobre o tema e na formação de professores e pesquisadores em cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

A figura 4 abaixo apresenta resumidamente a linha do tempo sobre a origem e evolução dos jogos de empresas.

Figura 4 – Origem e evolução dos jogos de empresas ao longo dos anos.



Fonte: elaborado pelo autor.

2.2 Conceito de Jogos de Empresas

Araújo e Farias (2007) afirmaram que as estruturas curriculares do curso de graduação administração estão em constante avaliação, de modo a oferecer disciplinas com conteúdos modernos e relevantes, que contribuam sobremaneira na formação dos profissionais. Lacruz (2004), entretanto, constatou que a formação oferecida pelos cursos de administração não correspondem às expectativas do mercado de trabalho.

Dessa forma, existe uma demanda, conforme Zajdsznajder (1981), por uma maior intensidade prática nos currículos e a necessidade de um processo de ensino-aprendizagem com maior participação por parte dos estudantes. E ainda, os métodos tradicionais de ensino, segundo Neves e Lopes (2008), usados pelas IES não estimulam o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para o mercado de trabalho.

Assim, os jogos de empresas ganharam espaço no meio acadêmico como alternativa didática. Para Andrade e Lima (1999), os jogos de empresas, enquanto recurso didático, conseguem aproximar a teoria e a prática, com efetividade comprovada em vasta literatura sobre o tema.

Lopes (2001) constatou que os jogos de empresas oferecem uma experiência superior a outros métodos, principalmente no desenvolvimento de habilidades gerenciais.

Simulador e jogo de empresa são tratados como sinônimos muitas vezes de maneira equivocada. O primeiro serve como um instrumento, segundo Sauaia (1995), usado para a aplicação do jogo. O outro funciona como um exercício dinâmico de tomada de decisões que simula, na maioria das vezes por meio de software, as atividades de uma organização. Então, o simulador operacionaliza as variáveis, ficando a complexidade atribuída a partir da dinâmica do jogo, onde os participantes assumem o papel de administradores de uma empresa simulada.

A realidade empresarial complexa pode ser simulada de forma simplificada, segundo Rosas e Sauaia (2006), por meio dos jogos de empresas. Para isso, apenas algumas variáveis serão consideradas, restringindo o impacto de outras no modelo. Os participantes dos jogos, de acordo com Santos (2003), podem assumir diversos papéis gerenciais, funcionais, especialistas e generalistas.

De acordo com Fedichina (2011), é comum o uso de diversos termos que convergem e se relacionam aos jogos de empresas (simulação, jogos de negócio, gestão simulada e outros), dentro dos seus limites conceituais. Fez-se um levantamento de algumas definições sobre jogos de empresas. Constatou-se que os conceitos variavam de acordo com a linha de pesquisa acadêmica de cada autor citado, porém não foram considerados distintos, pois, no conjunto, eles se complementam e auxiliam o entendimento sobre jogos de empresas. A seguir apresenta-se o quadro 3 com alguns conceitos de jogos de empresas:

Quadro 3 – Conceitos de jogos de empresas

CONCEITO	AUTORES
É uma simulação planejada que encaixa os jogadores em um sistema de negócios simulado onde os participantes devem tomar de tempos em tempos decisões de chefia. Suas escolhas geralmente afetam as condições do sistema onde a decisão subsequente deve ser tomada. Desta maneira a interação entre a decisão e o sistema é determinada por um processo de apuração que não sofre a influência dos argumentos dos jogadores.	Business Games Conference, realizada na Tulane University em 1961 citada por Naylor (1971) apud Pessoa e Marques Filho (2001).

<p>Sequência de tomadas de decisões, à luz das quais os participantes decidem de novo, sucessivamente, repetindo um ciclo por certo número de vezes. É uma sequência de tomadas de decisões que determinam mutações no estado patrimonial e reidual das empresas fictícias, à luz das quais os participantes tomam novas decisões, sucessivamente, repetindo um ciclo por certo número de vezes. Ele pressupõe o concurso de um grupo de participantes, subdividido num número conveniente de equipes incumbidas de gerir empresas fictícias; de um administrador do jogo, elemento neutro, incumbido da coordenação do exercício e de processar cálculos e de um conjunto de equações que substituem os demais componentes do sistema simulado que não estejam explicitamente representados, por pessoas, no jogo.</p>	<p>Tanabe (1977)</p>
<p>É um exercício sequencial de tomada de decisões, estruturado dentro de um modelo de conhecimento empresarial, em que os participantes assumem o papel de administradores de empresas.</p>	<p>Goldschmidt (1977)</p>
<p>São um exercício utilizado para criar ambientes experimentais em que mudanças no aprendizado e comportamento podem ser observadas. Um ambiente de aprendizado experimental simulado é uma situação simplificada que contém verossimilhança, ou ilusão da realidade, para induzir respostas semelhantes ao mundo real pelos participantes do exercício.</p>	<p>Keys e Wolfe (1990)</p>
<p>É uma seletiva representação da realidade, abrangendo apenas aqueles elementos da situação real que são considerados relevantes para seu propósito.</p>	<p>Ramos (1991)</p>
<p>É a atividade planejada previamente pelo facilitador, na qual os jogadores são convidados a enfrentar desafios que reproduzem a realidade de seu dia a dia. O jogo é uma atividade espontânea, realizada por mais de uma pessoa, regida por regras que determinam quem o vencerá.</p>	<p>Gramigna (1995)</p>
<p>Ferramenta de treinamento e capacitação de gerentes de empresas para administração e liderança de seus subordinados (sobre o jogo Líder).</p>	<p>Niveiros (1998)</p>

<p>Baseiam-se, em geral, em modelos matemáticos desenvolvidos para simular determinados ambientes empresariais considerando as principais variáveis que agem nesses ambientes.</p>	<p>Kopittke et al (1999)</p>
<p>Técnica educacional dinâmica projetada para propiciar, aos participantes, a experiência do processo decisório empresarial.</p>	<p>Ferreira (2001)</p>
<p>São instrumentos pedagógicos que visam, em ambiente simulado, promover a experiência e o treinamento de pessoas nas atividades administrativas em curto espaço de tempo e baixo custo, por meio de variáveis realistas do dia a dia empresarial.</p>	<p>Rodrigues; Riscaroli (2001)</p>
<p>Exercício sequencial de tomada de decisões, estruturado em torno de um modelo simulado de determinada situação empresarial.</p>	<p>Checcinato (2002)</p>
<p>Atividade exercida, espontaneamente, por uma ou mais pessoas, regida por um conjunto de regras que determina qual delas vencerá.</p>	<p>Cosentino (2002)</p>
<p>É o tipo de simulação na qual se realiza um exercício de tomada de decisões em sequência, buscando o treinamento sistemático de uma equipe ou conjunto de equipes, trabalhando sobre o modelo de uma operação empresarial no qual os participantes assumem posições definidas como se estivessem dentro de uma empresa.</p>	<p>Mury (2002)</p>
<p>São abstrações matemáticas simplificadas de uma situação relacionada com o mundo dos negócios. Os participantes administram a empresa como um todo ou em parte dela, através de decisões sequenciais. Os jogos de empresas também podem ser definidos como um exercício de tomada de decisões em torno de um modelo de operação de negócios, no qual os participantes assumem o papel de administradores de uma empresa simulada podendo assumir diversos papéis gerenciais, funcionais, especialistas e generalistas.</p>	<p>Santos (2003)</p>
<p>Atividade que provê uma dinâmica vivencial que guarda grande semelhança como o que ocorre no dia a dia de uma organização.</p>	<p>Sauaia (2006)</p>

<p>É um método de capacidade gerencial em que os participantes competem entre si através de empresas simuladas, tomando decisões que, processadas por um simulador, geram relatórios gerenciais para que um novo ciclo de análise e tomada de decisões seja realizado.</p>	<p>Bernard (2006)</p>
<p>São uma simplificação da realidade empresarial, onde se delimitam algumas variáveis com as quais trabalhar, restringindo-se o impacto de outras variáveis no modelo.</p>	<p>Rosas (2009)</p>
<p>É uma modalidade de simulação, que consiste, em termos amplos, de um modelo operacional, dinâmico, de algum aspecto da realidade.</p>	<p>Santos e Lovato (2007)</p>
<p>É um modelo abstrato e simplificado com regras. O jogo é quando as pessoas têm a oportunidade de jogar dentro de um ambiente de simulação.</p>	<p>Lewis e Maylor (2007)</p>
<p>Envolvem a criação de micromundos virtuais baseados em modelos matemáticos desenvolvidos para simular os ambientes empresariais, nos quais é possível estudar tanto as inovações da engenharia de produção e gestão de negócios como tendências já consolidadas.</p>	<p>Viera Filho <i>et al</i> (2008)</p>
<p>São simulações de decisões táticas.</p>	<p>Motta (2009)</p>
<p>Constitui um processo de tomada de decisão em que grupos criteriosamente formados tomam decisões e competem por resultados objetivos. Apesar de todos começarem em situação idêntica, o entendimento assimétrico dos dados e os vieses cognitivos conduzem a resultados distintos em decorrência das competências assimétricas presentes nos grupos de competição. Os ciclos se repetem para construir uma visão gerencial dinâmica e sistêmica.</p>	<p>Sauaia (2010)</p>
<p>São todas as simulações usadas para o suporte do aprendizado gerencial por meio de uma experiência caracterizada pela competição e regras em um ambiente socioeconômico.</p>	<p>Baldissin <i>et al</i> (2010)</p>

São concebidos para criar um ambiente caracterizado pela complexidade e incerteza, onde equipes de estudantes procuram um modelo de tomada de decisão simples, mas confiável.	Scherpereel (2014)
---	--------------------

Fonte: adaptado de Tilton (2011); Fedichina (2011); Piana (2012).

As ideias relacionadas à união entre teoria e prática, exercícios de tomada de decisão, vivência do ambiente empresarial e simulação de aspectos reais das situações da área empresarial estão presentes na maioria dos conceitos apresentados acima, que acabam por priorizar o aprimoramento da qualidade do ensino e o aprendizado (ELGOOD, 1995; MOTTA, 2009; PIANA, 2012).

Os jogos de empresa representam uma técnica educacional dinâmica, segundo Motta (2009), na qual os jogadores vivenciam uma aprendizagem marcante e lúdica. Para Piana (2012), a proximidade com a realidade empresarial, proporcionada pelos simuladores, faz com que os participantes tenham que tomar decisões semelhantes às do mundo empresarial, bem como interagir com as pessoas, por meio do trabalho em equipe.

Registra-se ainda, segundo Motta (2009), que apesar da experiência lúdica do jogo, a técnica proposta faz com que o participante não apenas reaja às situações apresentadas, mas figure num papel ativo e criativo de realização das ações na empresa e no mercado. De fato, ocorre mais do que a aplicação da teoria vista ao longo dos cursos, pois durante a aplicação do jogo ocorre a troca de experiências entre os participantes, o compartilhamento de realidades e modos de pensamento/resolução de problemas, gerando novos conhecimentos entre eles.

Fedichina (2011) apontou o alinhamento existente entre o conceito de jogos de empresas e os pressupostos da aprendizagem vivencial de Kolb. Dessa forma, os jogos de empresas se constituíram em importantes e adequados instrumentos para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, diante de uma perspectiva contextualizada e limitada de uma realidade organizacional.

2.3 Classificação e Características dos Jogos de Empresas

Diversos autores e pesquisadores classificaram os jogos de empresas conforme tipo e

abordagem. Em decorrência da grande quantidade existente de jogos, as variações nos formatos também são significativas. O quadro 4 registrou as principais classificações de jogos de empresas, por meio de uma síntese de autores reconhecidos na área.

Quadro 4: Classificação dos jogos de empresas

AUTOR	CRITÉRIO DA CLASSIFICAÇÃO	AGRUPAMENTO
TANABE (1977)	Quanto ao meio de apuração	Manuais: cálculos feitos manualmente; Computadorizados: cálculos feitos via computador.
	Quanto às áreas funcionais	Jogos de administração geral: o modelo procura simular todas as áreas funcionais integradamente, sem destacar nenhuma; Jogos funcionais: focalizam um setor específico da empresa.
	Quanto à interação entre as equipes	Interativos: as decisões de uma afetam as demais; Não-interativos: as decisões alteram apenas a empresa.
	Quanto ao setor da economia	Industrial; Comercial; Financeiro; Serviços.
	Quanto ao tempo de resposta	Em tempo real; Por correspondência; Batch (processamento remoto).
GOLDSCHMIDT (1977)	Quanto às áreas funcionais	Jogos gerais: são aqueles que procuram abordar questões relativas aos níveis mais altos da estrutura organizacional da empresa, isto é, são desenvolvidos para o aprimoramento de habilidades de executivos. Eles têm por finalidade o treinamento para a realização dos objetivos básicos da empresa. Jogos funcionais: são desenvolvidos e aplicados principalmente para os níveis intermediários e inferiores da estrutura organizacional. Têm como objetivo o ensino de tarefas básicas em cada uma das áreas da administração.
MOTOMURA (1980)	Quanto à natureza básica do jogo	Jogos sistêmicos: ênfase no funcionamento do sistema; Jogos humanos: visam tratar os problemas das variáveis humanas nas negociações; Jogos mistos: intervêm componentes sistêmicos e humanos.
ELGOOD (1987)	Quanto à decisão-resultado	Jogos de padrão definido: são estruturados a partir de um mecanismo direto de decisão-resultado, sempre constante e imutável. Jogos probabilísticos: admitem variações no mecanismo de decisão-resultado, tipo uma simulação encenada.
KOPITKE (1989)	Segundo o tipo de simulação	Jogos Gerais (simula um conjunto de empresas industriais oligopolistas); Jogos Específicos (feitos a partir da modelação de uma empresa particular); Jogos Setoriais (simulam empresas de um setor da economia); Jogos Funcionais (voltados a uma área específica da empresa).

BERNARD (1993)	Quanto à abrangência do problema gerencial	Gerais: focalizam as principais áreas funcionais da organização; Funcionais: focalizam áreas específicas da organização.
	Quanto à interação entre as equipes	Interativo: as decisões das empresas influenciam e são influenciadas pelas demais decisões; Isolado: as decisões das empresas não influenciam nem são influenciadas pelas demais decisões.
	Quanto aos objetivos	Individual: quando o objetivo é o desenvolvimento de habilidades individuais; Grupai: quando o objetivo é o desenvolvimento da tomada de decisão em grupo.
	Quanto ao tipo de variáveis envolvidas	Determinístico: apresenta em sua estrutura todas as variáveis de forma determinística. As decisões tomadas podem ser repetidas inúmeras vezes e os resultados sempre serão os mesmos; Estocástico: são incorporadas variáveis aleatórias que determinam a probabilidade da ocorrência.
	Quanto à dinâmica	Estático: todas as variáveis, parâmetros e constantes são relacionadas em um mesmo momento; Dinâmico: o tempo é incluído como variável.
WILHELM (1997)	Quanto à tecnologia empregada	Jogos de 1ª geração: desenvolvidos para computadores de grande porte (<i>mainframes</i>); Jogos de 2ª geração: desenvolvidos com sistemas operacionais e linguagem de programação mais simples (microinformática); Jogos de 3ª geração: possuem características como interatividade, ambiente gráficos amigáveis, simulação de cenários e sistemas de diagnóstico e resolução de problemas baseados em inteligência artificial.
VICENTE (2001)	Quanto aos objetivos	<i>Edutainment</i> : objetivam ensinar divertindo. Valem-se de mecanismos lúdicos para associar prazer com aprendizado; Análise: visam estudar um negócio ou um determinado aspecto do negócio.
	Quanto às formas	Jogos de sala de aula (<i>pen and paper</i>); Jogo de tabuleiro; Jogo de computador; Jogos por <i>e-mail</i> ; Livro-jogo; Dramatização.
	Quanto aos modelos	Tipo zero: modelos estatísticos; Tipo I: problemas solúveis que envolvem poucas dimensões e são determinísticos; Tipo II: modelos perturbatórios; Tipo III: incluem sistemas caóticos; Tipo IV: incluem modelos probabilísticos.
GRAMIGNA (2007)	Quanto às habilidades envolvidas (espectro e direcionamento)	Jogos de comportamento: voltados para o desenvolvimento pessoal, enfatizando habilidades comportamentais; Jogos de processos: voltados para o desenvolvimento gerencial, enfatizam habilidades técnicas; Jogos de mercado: enfatizam habilidades técnicas de mercado.

Fonte: adaptado de Mendes (1997) e Lacruz (2004).

Há ainda autores como Schafranski (2002), Santos (1999), Mendes (1997) e Sauaia (1995)

que classificam os jogos quanto: ao grau de complexidade (simples e diretos ou completos e complexos); à funcionalidade (funcionais ou sistêmicos); aos meios usados para interpretar os dados e avaliar seus resultados (manual ou computadorizado); à época em que foram desenvolvidos (jogos antigos – manuais, 1ª geração – *main frame*, 2ª geração – uso de microcomputadores e 3ª geração – interatividade e inteligência artificial).

Biggs (1990), classificou os jogos, quanto ao objeto simulado, como funcional ou geral. O jogo de empresa funcional ou específico é aquele projetado para trabalhar uma área funcional em particular, como marketing, finanças e produção. O jogo de empresa geral ou sistêmico é projetado para simular a empresa na totalidade, visando oferecer ao participante uma visão geral da empresa para tomada de decisões estratégicas. Segundo Keys e Biggs (1990), há ainda o jogo conceitual que pode ocorrer em qualquer um dos dois tipos citados anteriormente, e a sua diferenciação se dá pelo fato de o foco não estar centrado na empresa em sua totalidade ou em uma função específica, mas em um único conceito ou problema. Goldschmidt (1977) identificou que a maioria das escolas de administração do Brasil usava jogos do tipo geral, com início na década de 1970, na EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo).

Especificamente, na classificação de Gramigna (2007), os jogos de empresas podem ser: jogos de comportamento, jogos de processo e jogos de mercado, conforme ilustrado no Quadro 5 abaixo. Apresentou-se uma abordagem interessante que inclui a questão comportamental. A autora considerou relevante a possibilidade de investigação de aspectos comportamentais dos participantes durante a aplicação do jogo. Os próprios participantes experimentam exercitar suas habilidades de relacionamento dentro de cada equipe e também entre as equipes (TITTON, 2006).

Quadro 5: Classificação de jogos de empresas segundo Gramigna (2007)

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
Comportamento	O tema central permite que se trabalhem temas voltados às habilidades comportamentais, enfatizando: cooperação, relacionamento inter e intragrupal, flexibilidade, cortesia, afetividade, confiança e autoconfiança, dentre outros.
Processo	Nos jogos de processo a ênfase maior é dada às habilidades técnicas, com o objetivo de preparação técnica para operacionalizar ações. Para atingir seus objetivos, as equipes devem passar por processos estimulados em que planejem e estabeleçam metas, negociem, apliquem princípios de comunicação efetiva, analisem, critiquem, classifiquem, organizem; elas sintetizam, lideram e coordenam o grupo, administram tempo e recursos, estabelecem métodos de trabalho, montam estratégias para tomada de decisão, organizam processos de produção, montam esquemas de venda e de marketing, administram finanças, empreendem idéias, projetos e planos.
Mercado	Têm as mesmas características dos jogos de processo, mas os participantes são direcionados para situações de mercado: concorrências, relação empresa-fornecedores, tomada de decisão com risco calculado, terceirização e implicações para o mercado, parceria empresa-fornecedor, relacionamento fornecedor-consumidor, pesquisa de mercado, estratégias, expansão no mercado e negociação em larga escala.

Fonte: adaptado de Piana (2012).

Gramigna (2007) ainda apontou algumas características fundamentais dos jogos de empresas, quais sejam:

- Possibilidade de simular atividades da rotina empresarial, trazendo para o jogo um ambiente similar àquele encontrado nas organizações;
- Definição dos papéis dos participantes, que podem ser: estruturados (cada jogador sabe o comportamento que se deve adotar), semiestruturados (o facilitador indica de forma genérica a maneira com que cada jogador vai desempenhar suas funções) ou desestruturados (o grupo se organiza, sem interferências externas);
- Estabelecimento de regras claras, de modo que os participantes tenham conhecimento do funcionamento do jogo, bem como das permissões e proibições; e
- Atratividade, qualidade que desperta o interesse dos participantes, provocando maior comprometimento e envolvimento dos mesmos.

Os jogos de empresas enquanto técnica usada para a formação de administradores possuem características importantes, segundo Motta (2009) considerando a grande quantidade de jogos à disposição no mercado. Assim, Tanabe (1977) definiu as seguintes características: representação, interação e reducionismo. A representação se refere a possibilidade dos

participantes avaliarem suas decisões, por meio de relatórios e resultados. A interação se caracteriza pelo relacionamento existente entre os membros da mesma equipe, entre a equipe e meio e entre as equipes participantes, essa característica proporciona o envolvimento direto do participante. O reducionismo é adequação de um sistema informatizado para ser usado nos jogos, de modo que as variáveis existentes sejam limitadas para que os resultados sejam relacionados às decisões dos jogadores com mais facilidade.

Tanabe (1977) ainda apontou algumas características consideradas fundamentais nos jogos de empresas enquanto técnica de ensino, quais sejam: o ambiente simulado que os jogos possuem é mais simples do que a realidade empresarial, apesar de a simulação buscar a máxima aproximação com a realidade; os jogos são formatados com variáveis de decisões pré-definidas; durante os jogos ocorrem interações entre os jogadores da mesma equipe, entre os jogadores e o simulador e entre as equipes.

A característica de aproximação à realidade empresarial, devido à complexidade que a cerca, conta cada vez mais com o suporte de informática e jogos aplicados por meio de sistemas informatizados. Segundo Cosentino (2002), esse fato fez com que os jogos aplicados com auxílio de cartões figurativos e tabuleiros caíssem em desuso, apesar de ainda proporcionarem uma boa visão sistêmica aos participantes. Para Arbex *et al* (2006) e Protil (2005), a principal característica dos jogos de empresas, enquanto técnica de ensino, é proporcionar uma visão sistêmica das organizações aos jogadores.

A ideia da visão sistêmica não se contrapõe ao uso dos jogos funcionais com foco nas variadas funções organizacionais, por exemplo: recursos humanos, marketing, produção, materiais, finanças e contabilidade. De acordo com Titton (2011), os estudos das partes deve ser complementado pelo estudo do todo, bem como uma atividade com abordagem específica não dispensa uma de abordagem geral. Dessa forma, os jogos funcionais proporcionam a profundidade necessária para o entendimento da visão sistêmica das organizações. Conforme Andrade e Amboni (2002), sabe-se que muitos administradores atuarão em setores específicos das empresas, o que não quer dizer que os mesmos não devam ter conhecimento sistêmico da organização.

Quando aplicados processo de ensino, Carlson e Misskauk (1972) afirmaram que os jogos mais simples são mais efetivos que modelos complexos. Para Titton (2006), torna-se mais

interessante e didático aumentar a complexidade do jogo com o amadurecimento da turma, contatado pela experiência do aplicador ou animador do jogo, caso necessário. Dessa forma, a atividade acontece com o incremento gradual de decisões, aos poucos um novo grupo de decisões mais complexas é acrescentado ao conjunto. Com isso, constrói-se conhecimento tácito com o uso dos jogos. Pode-se optar por um jogo conceitual, que, segundo Faria (1980), foca apenas um aspecto de cada área funcional da organização. O jogo conceitual se baseia em um conceito ou problema da empresa e tem por objetivo possibilitar aos participantes experiências relacionadas à dinâmica das atividades empresariais, à aplicação da teoria vista em sala de aula de forma lúdica e vivencial e aos efeitos e análise das decisões tomadas.

Segundo Tilton (2006), muitos autores recomendam que as atividades que usam os jogos de empresas permitam que os participantes aprendam com os próprios erros, após debates e discussões ocorridos durante a fase chamada de *debriefing*. São avaliados os níveis de decisão estratégico, tático e operacional, cada qual com sua complexidade e importância para as organizações. Análises dessa natureza são fundamentais no processo de formação de administradores.

2.4 Pontos Positivos e Negativos no Uso e Jogos de Empresas

O uso mais intenso da tecnologia da informação e comunicação gerou uma mudança no processo de ensino-aprendizagem das IES brasileiras. Com a expansão dos jogos de empresas, passou-se a existir um relacionamento pró-ativo entre alunos, professores e o ambiente empresarial, no qual o aluno passou a ser um agente ativo no processo de aprendizagem. Segundo Protil e Fischer (2005), os jogos vieram como proposta de novas técnicas e metodologias de ensino dentro do novo contexto tecnológico, uma vez que as técnicas tradicionais de ensino estão se tornando obsoletas.

Sauaia (1995) apontou que os jogos de empresas possibilitam a coexistência entre aprendizagem e satisfação, tratando-se não somente de uma atividade lúdica e estimulante, pois, na ótica dos participantes, é uma oportunidade para colocar em prática os conceitos aprendidos. Os jogos de empresas desenvolvem habilidades dos alunos devido à prática sequenciada da resolução de problemas empresariais.

Hilgard (1973) relatou que as atividades desenvolvidas em sala de aula com o uso dos jogos, nem sempre podem ser executadas nas empresas, pois o cometimento de erro no ambiente empresarial pode resultar em desperdícios reais. Portanto, Ferreira (2000) recomendou usar jogos em laboratórios por inúmeras vezes, de várias formas, construir diversos cenários, pois os resultados apresentados não repercutirão negativamente em nenhuma organização.

Batista (2004) recordou a prática de tomada de decisão em condições de risco e incerteza, sob restrição de tempo e recursos, aproximando-se da prática empresarial. E ainda, sublinhou o desenvolvimento de habilidades, por meio de repetidas análises e estudos de casos. Gerber (2000) registrou a ampliação da visão empresarial dos participantes para além dos limites setoriais, que passaram a enxergar a empresa como um sistema harmônico e integrado.

Orlandeli (2001) marcou que problemas reais são vivenciados de maneira simulada, levando o aluno a uma autoavaliação após o jogo, onde as discussões orientadas favorecem o desenvolvimento de habilidades tais como: aplicação, análise e síntese e a reformulação de comportamentos, atitudes e valores. Christopher (1999) apontou que o mesmo problema é inédito para todos os participantes, estimulando soluções criativas para cada caso.

Hazoff (2004) recordou o exercício do trabalho em grupo na prática dos jogos de empresas, fazendo com que os participantes tenham que interagir com objetividade na tomada de decisões. Schafranski (2002) narrou a importância do comportamento adaptativo dos participantes a novas situações apresentadas no decorrer do jogo, fortalecendo o trabalho em equipe.

Resumidamente, merecem destaque alguns pontos positivos para o uso dos jogos de empresas dentro da vasta literatura sobre o tema, conforme quadro 6 abaixo:

Quadro 6: Pontos positivos no uso dos jogos de empresas.

PONTOS POSITIVOS	AUTOR
Possibilidade de experimentar novas políticas e estratégias sem a preocupação com resultados.	Greene e Sisson (1959)
Possibilidade de se ter inúmeras empresas que obtém diferentes resultados, mesmo tendo partido de situações idênticas.	Segev (1987)
Confecção de ambientes alternativos futuros.	Schwartz (1991)

Fixação da formação de estratégia para elaboração de decisões.	Dickinson e Faria (1994)
Capacidade de representar um período longo de funcionamento de uma empresa real em pouco tempo, facilitando a compressão dos efeitos das decisões, fornecendo assim um <i>feedback</i> .	Sauaia (1995), Santos (1999) e Ferreira (2000)
Estimulam a criatividade pela oportunidade de se trabalhar com um problema igualmente inédito a todos.	Sauaia (1995) e Batista (2004)
Desenvolvem um comportamento adaptativo a novas situações, em função das diversas mudanças que se apresentam durante o jogo e que dinamizam a gestão simulada.	Gerber (2000), Ferreira (2000) e Schafranski (2002)
Aprendizagem por tentativas sucessivas sem incorrer nos custos reais dos erros e das descobertas de uma empresa real.	Gerber (2000) e Schafranski (2002)
Desenvolvimento de novas habilidades por meio de repetidas análises e tomada de decisão.	Gerber (2000) e Batista (2004)
Exercício de comunicação no trabalho, pois o trabalho em grupo faz com que as pessoas tenham que interagir com objetividade para tomarem decisões.	Orlandeli (2001) e Hazoff (2004)
Ampliação da visão empresarial para além dos limites funcionais de cada área, proporcionando uma compreensão da empresa como um sistema harmônico e integrado.	Schafranski (2002), Batista (2004) e Hazoff (2004)
Construção de cenários e possibilidade de experimentação de inúmeras decisões estratégicas, livre dos riscos de uma decisão errada.	Berto (2004)
Tomada de decisão em condições de risco e incerteza, sob restrição de tempo e recursos, em geral como acontece na prática empresarial.	Batista (2004) e Hazoff (2004)
Apresenta o aspecto social da competição e/ou cooperação, o que ajuda os participantes a compreender o cenário competitivo do mundo dos negócios.	Scherpereel (2005)
Estímulo ao raciocínio analítico e ao planejamento e elaboração de estratégias de empresas.	Arbex <i>et al</i> (2006)
Capacidade de promover um processo de aprendizagem significativa por meio da ação, vivenciada no ciclo de Kolb (1984).	Sauaia (2008)
Oportunidade de experimentar com a formulação e implementação da estratégia como uma forma de treinamento para esses tipos de tomada de decisão, aplicação de conteúdos teóricos em um ambiente livre de risco, e experimentar a complexidade de funções de negócios inter-relacionados	Faria <i>et al</i> (2009)

Facilita o processo de aprendizagem tornando o aluno um agente.	Oliveira (2009)
Aumenta a motivação, o envolvimento e a satisfação dos alunos.	
Estimula a prática gerencial, a tomada de decisão e a gestão estratégica.	
Proporciona uma visão sistêmica (integração do conhecimento).	
Integra a teoria à prática de gestão.	
Possibilita o desenvolvimento de habilidades e comportamentos relacionados à liderança e trabalho em equipe.	
Simula um ambiente empresarial próximo à realidade.	
Possibilita a pesquisa aplicada e testes de modelos teóricos.	
Potencializa o ensino de teorias e modelos de Administração, Contabilidade e Economia.	
Proporciona <i>feedback</i> rápido das decisões dos alunos.	
Complementa os métodos tradicionais.	
Estimula a prática reflexiva e a observação crítica.	
Promove a construção do conhecimento.	
Ajuda a melhorar as habilidades de tomada de decisão. Ajuda os alunos a compreender a importância de diferentes funções das empresas e o impacto de uma decisão sobre cada uma delas.	Motta (2009) e Kulkarni e Sivaraman (2013)
Desenvolve habilidades importantes como a identificação de problemas, planejamento e tomada de decisão. Proporciona aos alunos a sensação de implementação da estratégia, fazendo com que compreendam a complexidade da gestão de uma empresa real.	Chang <i>et al</i> (2014)

Fonte: adaptado de Pretto (2007), Motta (2009) e Piana (2012).

Por outro lado, apontaram-se pontos negativos com a prática dos jogos de empresas identificadas por diversos autores que pesquisaram o papel teórico e prático que cumprem os jogos no aspecto didático, apresentados a seguir:

Goosen *et al* (2001) identificaram as principais falhas na perspectiva do animador do jogo, que podem comprometer os resultados da prática, quais sejam: i) se atualizar sempre para melhor entender e conduzir o jogo; ii) colocar-se numa postura flexível e calma perante o grupo; iii) passar pelo jogo e trabalhar o ciclo da aprendizagem vivencial; iv) usar o jogo como um meio, e não como um fim; v) aplicar o jogo com um planejamento prévio; vi)

ênfatizar a dinâmica do grupo durante as vivências. Introduzir jogos empresariais sem conhecer as condições educacionais e sem preparar os professores para a correta aplicação da técnica, segundo Bernard (2006), pode fazer com que os alunos não percebam os exercícios de simulação uma situação de negócios, mas sim como um simples jogo.

Na pesquisa de Lopes (2001) ficou indicado que os jogos de empresas estavam ausentes na maioria das escolas de administração do Brasil. De forma empírica, foi apontado que as principais razões estariam relacionadas com as seguintes causas: complexidade de desenvolver um novo jogo de empresas, dificuldade de acesso a jogos prontos e falta de professores com perfil adequado para coordenar a atividade na graduação.

Rosas e Sauaia (2006) constataram as principais dificuldades para a utilização de jogos de empresas nas IES, que estavam relacionadas a: falta de professores treinados com conhecimento teórico e prático, alto custo para aquisição de jogos prontos, falta de infraestrutura adequada (laboratórios de informática) e a falta de consciência institucional. Bernard (2006) ainda apontou que o tempo disponível para a aplicação de um jogo pode ser um fator limitante.

Arbex *et al* (2006) relataram que um dos motivos que levavam as IES a não usarem os jogos de empresas no curso de graduação em administração era a não previsão na estrutura curricular em vigor. Adicionalmente, as IES que usavam jogos de empresas no curso de graduação em administração apontaram alguns pontos negativos, por exemplo: software com interface pouco atrativa e baixa capacidade de simulação (recursos limitados), elevado custo de aquisição; infraestrutura inadequada; limitações na estrutura curricular; professores inabilitados para exercer o papel de animador do jogo.

Sinteticamente, alguns pontos negativos para o uso dos jogos de empresas chamaram atenção dentro da literatura sobre o tema, os quais foram elencados no quadro 7 abaixo:

Quadro 7: Pontos negativos no uso dos jogos de empresas.

PONTOS NEGATIVOS	AUTOR
Dificuldade de validar e quantificar os efeitos do jogo sobre as situações do cotidiano.	Mendes (1997), Christopher (1999) e Batista (2004)
Os jogos de empresas eliminam algumas variáveis sociais, tecnológicas ou sociotécnicas subjetivas, que os afastaria da realidade empresarial.	Mendes (1997), Christopher (1999) e Gerber (2000)
Quando o objetivo e a finalidade do jogo não são bem definidos, sua aplicação pode se tornar pouco dirigida e confusa e em muitas ocasiões os participantes podem considerá-lo como uma "brincadeira".	Mendes (1997) e Gerber (2000)
O jogo pode se transformar em apenas uma competição e perder o sentido pedagógico, prevalecendo a disputa propriamente dita.	Goldschidt (1977) e Mendes (1997)
Dependência de um animador para determinar a dinâmica do jogo, que seja capaz de criar um clima de entusiasmo entre os participantes, conduzir efetivamente o jogo, fornecer instruções aos jogadores e se comprometer com o processo.	Suaia (1995), Schafranski (2002) e Batista (2004)
Um bom jogador de simulações não necessariamente será um bom administrador e vice-versa.	Ferreira (2000), Schafranski (2002) e Batista (2004)
Risco das pessoas acharem que se as decisões tomadas no jogo foram corretas, então são as únicas corretas em qualquer outra situação, resistindo portanto a renovações de enfoque e abordagem dos problemas.	Gerber (2000), Ferreira (2000) e Schafranski (2002)
Risco do jogo se tornar desinteressante caso o equilíbrio entre a complexidade do jogo, conhecimento e motivação dos participantes não seja atingido.	Gerber (2000), Ferreira (2000) e Schafranski (2002)
Desigualdade de participação dos membros das equipes, pode haver elementos pouco participativos que ficam prejudicados.	Gerber (2000)
O impacto dos jogos de empresas na formação da personalidade e habilidades de tomada de decisão em estudantes ainda é em grande parte desconhecido.	Faria <i>et al</i> (2009)

Alto custo de implantação.	Oliveira (2009)
Não dispor de todas as variáveis da realidade.	
Existência de simuladores inadequados (muito complexos ou poucos recursos).	
Generalizações (não considera ambientes organizacionais específicos).	
Possibilidade do aluno não compreender os objetivos educacionais dos jogos.	
Exigência de muito tempo para aplicação da técnica.	
Docentes despreparados para condução do jogo.	
Quando não combinado com outros métodos educacionais, pode se tornar “jogo pelo jogo”.	
Quando introduzido sem analisar a matriz curricular e projeto pedagógico da IES.	
Quando não há infraestrutura.	
Quando há dificuldades de avaliar adequadamente o participante.	

Fonte: adaptado de Pretto (2007), Motta (2009) e Piana (2012).

Em resumo, o estado da arte da literatura sobre o tema registrou: i. a existência de uma lacuna entre a formação dada pelos cursos de administração e as expectativas do mercado de trabalho; ii. os jogos de empresas oferecem uma experiência superior a outros métodos, principalmente no desenvolvimento de habilidades gerenciais; e iii. as principais dificuldades para a utilização de jogos de empresas nas IES, estão relacionadas a: falta de professores treinados com conhecimento teórico e prático, alto custo para aquisição de jogos prontos, falta de infraestrutura adequada (laboratórios de informática) e a falta de consciência institucional.

A contribuição inédita desta pesquisa foi analisar o uso dos jogos de empresas no curso de graduação em administração pelas IES do Amazonas. Também registrou o interesse dos coordenadores em implantar os jogos de empresas nos cursos graduação em administração, como forma de contribuir na formação dos alunos, estimulando aspectos como a interdisciplinaridade e o trabalho em equipe.

Assim, após essa revisão de literatura sobre os jogos de empresas, faz-se necessária a descrição sobre os procedimentos metodológicos usados na pesquisa.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A primeira parte da pesquisa pretendeu analisar, por meio de uma pesquisa quali-quantitativa, a aplicação de jogos de empresas nos cursos de administração pelas IES do Amazonas. O quadro 8 apresenta a classificação e tipologia da pesquisa. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi de natureza descritiva; quanto aos procedimentos, a pesquisa aplicou o levantamento e o estudo bibliográfico; e, quanto à abordagem problemática, a pesquisa classificou-se em quali-quantitativa.

Quadro 8: Tipologia da pesquisa

Quanto aos objetivos	Segundo Beuren (2012), objetivo da pesquisa é o que se pretende atingir para responder o problema formulado, logo, usou-se pesquisa de natureza descritiva, com a finalidade de obter opiniões dos coordenadores e discentes dos cursos de administração das IES do Amazonas sobre o uso dos jogos de empresas na formação dos estudantes.
Quanto aos procedimentos	Aplicou-se o levantamento, que consiste, segundo Beuren (2012), na interrogação de agentes sobre a questão de pesquisa, propiciando assim, as devidas conclusões sobre seu objeto. Além disso, empregaram-se os procedimentos bibliográficos para domínio da literatura acerca do tema.
Quanto à abordagem do problema	O estudo empregou uma abordagem quali-quantitativa. A natureza quantitativa verifica-se ao mensurar a quantidade de IES do Amazonas que usam os jogos de empresas no processo de ensino-aprendizagem em Administração. A natureza qualitativa da pesquisa se valeu de questões do tipo sim-não, questões abertas específicas para identificar fatores que facilitaram ou dificultaram a adoção do método, e ainda questões de classificação e proposições com respostas na escala de Likert.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Beuren (2012).

Como a pesquisa pretendeu traçar um panorama da aplicação da técnica de jogos de empresas pelas IES do Amazonas no curso de graduação em administração, foram entrevistados coordenadores do referido curso, por meio de questionário adaptado da pesquisa de Motta (2009).

Assim, optou-se por desenvolver a primeira parte desta pesquisa em 2 etapas, de acordo com

os objetivos específicos. Na primeira etapa, foram localizados os coordenadores do curso de administração das IES do Amazonas, conforme relação obtida junto ao Conselho Regional de Administração do Amazonas (CRA-AM). Na segunda etapa, a abordagem qualitativa buscou realizar uma análise institucional, com pesquisa documental aplicada aos PPC das IES do Amazonas.

Inicialmente, buscou-se identificar a relação entre a percepção dos coordenadores quanto à contribuição dos jogos de empresas na formação dos estudantes de administração, comparando-as com os objetivos institucionais expressos nos PPC das IES do Amazonas.

A coleta de dados foi realizada em novembro de 2013, por meio de correio eletrônico, após os coordenadores serem informados pessoalmente da existência da pesquisa, foi enviado a cada um o questionário da pesquisa para serem respondidos e devolvidos pelo mesmo canal de comunicação. Na ocasião, apenas 9 coordenadores devolveram os questionários preenchidos.

O Amazonas possui dezessete IES que oferecem o curso de graduação em administração, conforme dados do INEP, sendo um deles de administração pública. Apesar de apenas 9 coordenadores terem respondido o questionário da pesquisa, pode-se considerar um número significativo (52%) para representar a população e validar estatisticamente os resultados propostos pelo trabalho. Desses, somente 5 (55%) disponibilizaram os PPC das IES que coordenam.

Usou-se da análise quantitativa para apurar os dados coletados com auxílio do *software Microsoft Excel*. Os dados, depois de coletados e tabulados, experimentaram tratamento estatístico descritivo. Em seguida, ilustrou-se por meio de análise exploratória de dados (gráficos e tabelas), possibilitando o alcance dos objetivos propostos na pesquisa.

A segunda parte da pesquisa pretendeu analisar qualitativamente a percepção de estudantes de graduação em administração, quanto à contribuição dos jogos de empresas no processo de formação em administração. Para tanto, foi aplicada uma metodologia recente que, de acordo com Lefèvre e Lefèvre (2003), traduz-se por questionamentos abertos aos indivíduos que representam a coletividade, os quais ensejam discursos livres e sem amarras a um pensamento pré-concebido, também conhecido como Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).

Conforme esclarece Lefèvre e Lefèvre (2003), a expressão do pensamento coletivo sobre determinado tema ocorre por meio da transcrição dos depoimentos verbais coletados para o formato tabulado, e que usa como parâmetros as ideias centrais (IC), as ancoragens (AC) e as expressões-chaves (EC) semelhantes, identificadas no discurso individual, e que compõem, na primeira pessoa do singular, um único ou vários discursos-síntese. É importante observar que nesse tipo de pesquisa de representação a coleta de dados deve ser registrada na linguagem dos entrevistados, a fim de que estes possam imprimir suas opiniões e pensamentos como o são.

Na avaliação do tópico da pesquisa constatou-se a predominância de pesquisas descritivas na literatura. Por isso, optou-se por uma pesquisa que represente o pensamento coletivo refletindo a realidade sobre o tema, valendo-se da metodologia qualitativa do DSC por amostragem de acessibilidade e conveniência, na forma de questionários abertos, usado também por Motta, Paixão e Melo (2012). A conveniência se deu em razão da aplicação de questionários no *campus* da UFAM, quando da realização de evento destinado aos jogos de empresas. Na ocasião, estudantes de diversas IES estavam reunidos, o que possibilitou a realização da pesquisa.

O método do discurso do sujeito coletivo proporciona a esta pesquisa uma nova forma de representação social na qual se organizam os dados qualitativos por meio de procedimentos sistemáticos e padronizados, sem, contudo, reduzir os depoimentos a números. Nesse sentido, o DSC analisa e extrai as ideias centrais de cada depoimento, possibilitando a criação de um discurso único do sujeito-que-fala, a partir dos discursos individuais.

De acordo com Lefèvre e Lefèvre (2003) o uso do DSC em um trabalho qualitativo permite ao pesquisador obter pensamentos, crenças e valores da coletividade com maior alcance e eficiência, em sua forma natural. Como consequência, o discurso coletivo poderá trazer respostas ricas, detalhadas e confiáveis com relação àquele tema.

Por outro lado os críticos desta metodologia questionam suas eventuais falhas ou insuficiência em termos quantitativos. De fato, há limitações que o DSC não preenche, pois, em determinado momento, é desejável conhecer o percentual daquele discurso coletivo ou em que faculdade ou faixa etária ele é mais frequente. Isso demonstra que as pesquisas qualitativas e quantitativas não são excludentes, mas sim, complementares.

Ademais, Lefèvre e Lefèvre (2003), criadores da metodologia, defendem que não existe regra que determine que pesquisas qualitativas devam ser aplicadas com pequenos ou grandes números. A expressiva quantidade de dados densos que os métodos quantitativos podem gerar, a exemplo deste trabalho, direciona o pesquisador para a delimitação do tamanho da amostra, por questões de ordem prática, o que não a invalida por essa razão (tamanho da amostra), tendo em vista que a relevância estatística não é o seu propósito.

O critério de escolha das perguntas abertas está relacionado com a técnica de jogos de empresas. Os entrevistados responderam livremente às duas perguntas propostas: 1) Para você, o que é um jogo de empresa? 2) Na sua percepção, como os jogos de empresa podem contribuir com o aprendizado dos estudantes de administração? Por meio dessas perguntas, a pesquisa pode identificar a percepção dos estudantes de graduação em administração do Amazonas, quanto à contribuição dos jogos de empresas no processo de formação em administração.

Importante destacar que não houve registro das informações básicas dos respondentes como nome ou endereço, uma vez que a ideia da pesquisa era captar o pensamento coletivo livre e sem intimidações de qualquer aspecto. Dessa forma, após a apresentação inicial dos pesquisadores, optou-se por esclarecer de imediato que os depoimentos seriam transcritos apenas no que concerne às respostas e com o objetivo estritamente acadêmico, podendo o entrevistado relatar adicionalmente o que lhe conviesse sobre o tema proposto.

Os questionários foram aplicados durante a realização do I Workshop de jogos de empresas da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), nos dias 11 e 12 de março de 2014, onde foram convidados todos os coordenadores dos cursos de graduação em administração do Amazonas, que poderiam ir acompanhados de 5 alunos da respectiva IES que representam. Assim, participaram do evento estudantes de faculdades públicas e particulares.

Alguns estudantes produziram respostas curtas que poderiam não expressar totalmente o pensamento. Assim, foram obtidos 30 questionários válidos para pesquisa. A tabulação dos dados obedeceu ao método do DSC, onde o primeiro passo é a criação do Instrumento de Análise de Discurso (IAD) para cada questão, por meio do *software Microsoft Excel*, e em seguida a transcrição dos respectivos depoimentos.

Dos discursos coletados foram selecionadas primeiramente as Expressões-Chave (ECH), que consistem em ressaltar os segmentos mais relevantes dos discursos, sejam eles contínuos ou não. A partir das ECH foram identificadas as Ideias Centrais (IC) e catalogadas agrupando-se por semelhança (Ex: IC-A, IC-B, etc.). As ICs têm por objetivo traduzir a opinião do entrevistado para seu significado real, isto é, naquilo que se quis dizer, o que pode estar eventualmente oculto. Finalmente, após análise dos Instrumentos de Análise de Discurso - IAD, foram reunidas as expressões chave relacionadas às ideias centrais e produzido um único discurso, na forma original, representando a coletividade.

Para fins de tratamento de dados, conforme orienta o próprio método, foi efetuada uma limpeza de trechos irrelevantes para a pesquisa como nomes, situações cotidianas e outros, focando-se apenas nas ECs e extraindo dessas as ICs. Já na sintetização dos discursos, conforme orienta Motta (2012), fez-se necessário o uso de conectores como pronomes e conjunções de modo que todo o discurso mantivesse um sentido claro e coerente sem, contudo, perder a originalidade da fala.

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

Visando a atender os objetivos desta pesquisa, primeiramente, examinaram-se os PPC das IES que disponibilizaram o documento para consulta. Em seguida, buscou-se interpretar a percepção dos coordenadores, quanto à contribuição dos jogos de empresas no processo de formação dos estudantes de administração, por meio da análise dos 9 questionários respondidos, e, com isso, identificar as IES do Amazonas que usam a técnica de jogos de empresas no curso de graduação em administração.

Não foi localizada a disciplina “jogos de empresas” em nenhuma estrutura curricular dos 5 PPC analisados. Identificaram-se alguns aspectos pertinentes à literatura sobre jogos de empresas, principalmente, quanto à realização da interdisciplinaridade e integração da teoria com a prática. Motta (2009) destacou que, dentre outros elementos, no PPC devem constar conhecimentos e saberes considerados necessários à formação das competências estabelecidas a partir do perfil do egresso, estrutura e conteúdo curricular e estratégias de ensino.

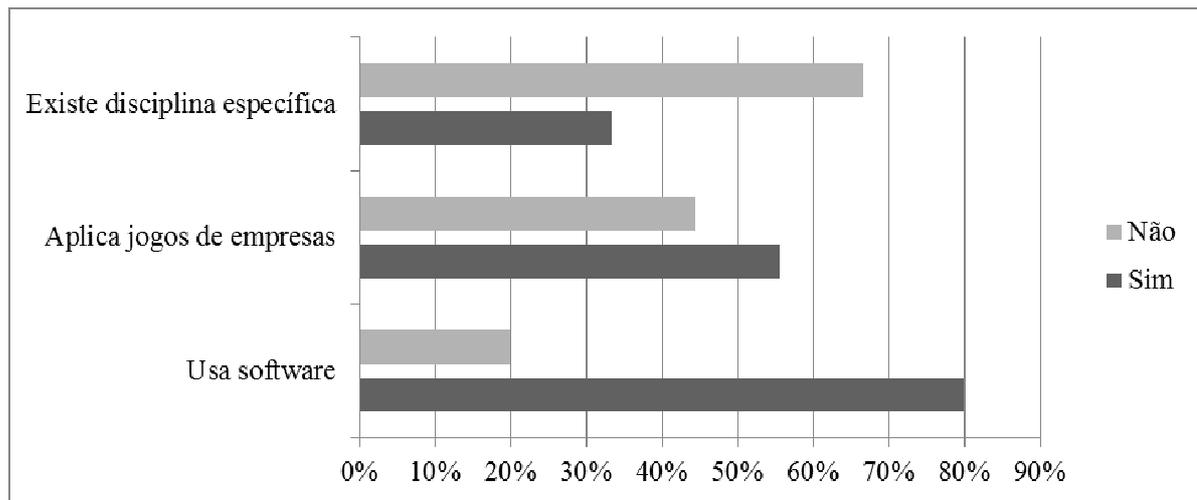
Dos PPC examinados extraiu-se a idéia de interdisciplinaridade, presente em currículos onde seus vários conteúdos estão vinculados a uma idéia central que os agrega num conjunto mais amplo. Assim, a organização curricular interdisciplinar proporciona ao aluno uma compreensão de mundo e sociedade de forma mais globalizada, reduzindo o isolamento entre as diferentes disciplinas curriculares, procurando agrupá-las num todo mais amplo. Logo, as concepções teóricas num curso superior de graduação devem ser construções interligadas com a realidade, capaz de promover ao longo de todo o período de integralização diferentes formas de aproximação do aluno com a realidade na qual irá atuar.

A visão de mundo ou ideia de visão sistêmica, expressa no contexto de sociedade e educação, também foi observada na análise dos PCC, garantindo a formação global e crítica para os envolvidos no processo, como forma de capacitá-los para o exercício da cidadania, bem como sujeitos de transformação da realidade, com respostas para os grandes problemas contemporâneos, aplicando e multiplicando conhecimento.

Todos os coordenadores afirmaram conhecer a técnica de ensino envolvendo jogos de empresas. Conforme o Gráfico 1, sobre a existência da disciplina “jogos de empresas” na

matriz curricular do curso de graduação em administração, 3 deles ou 33% relataram a existência dessa disciplina específica. Enquanto 5 deles ou 55% apontaram o uso da técnica de jogos de empresas no curso de graduação em administração. Desses, 4 deles ou 80% usam *software* para auxiliar na redução da lacuna, segundo Lacruz (2004), existente entre a formação dada pelos cursos de administração e as expectativas do mercado de trabalho.

Gráfico 1 – Existência de disciplina específica na estrutura curricular, aplicação de jogos de empresas e uso de *software* na aplicação dos jogos.



Fonte: dados da pesquisa.

Nenhuma IES do Amazonas usa o mesmo *software*, que são desenvolvidos por empresas diferentes. Os motivos registrados para escolha/desenvolvimento do *software* usado envolvem: facilidade de condições oferecidas pelo fornecedor, conexão com a internet, preço, assistência técnica e qualidade do simulador. Segundo Arbex *et al* (2006), alguns desses fatores influenciaram a decisão das IES a não usarem os jogos de empresas no curso de graduação em administração.

Cerca de 20% IES aplicam os jogos de empresas sem o uso de *software*. Para isso, alguns professores utilizam técnicas semelhantes a jogos, todavia não podem ser considerados jogos, pois não englobam todos os requisitos dessa modalidade. A escolha dos métodos usados é feita particularmente por cada professor da disciplina. Em disciplinas específicas são usadas folhas de papel para simular uma linha de montagem de envelopes, onde as equipes “disputam” por maior produtividade/qualidade, por exemplo, ou usam jogos de montar com a mesma finalidade. Tanabe (1977) destacou o fortalecimento do trabalho em equipe nas atividades de jogos de empresas.

Os objetivos de aprendizagem da disciplina “jogos de empresas” narrados pelos coordenadores foram: desenvolver o raciocínio lógico e a gestão estratégica, conhecer as diferentes alternativas estratégicas enfrentadas pelas organizações em ambientes sujeitos a mudanças, criar um ambiente empresarial para que o aluno possa se familiarizar com as rotinas de uma empresa, possibilitar o aprendizado teórico-prático e desenvolver temas gerais de administração. As respostas registradas marcam um alinhamento com o pensamento de alguns autores apontados na revisão de literatura desta pesquisa.

Com relação aos resultados obtidos e ao uso dos jogos de empresas nas IES do Amazonas, 80% dos coordenadores expressaram satisfação, enquanto 20% relataram insatisfação, em virtude do lento processo de implantação, frente aos elevados investimentos realizados para oferecer as melhores condições para prática dos jogos.

Contudo, as IES do Amazonas que não usam técnicas de jogos de empresas no curso de graduação em administração demonstraram interesse em aplicar no futuro e 50% delas já estavam trabalhando para isso. Isso corrobora com a pesquisa de Neves e Lopes (2008), que apontaram o aumento da popularidade e do uso de jogos de empresas nos cursos de graduação em administração.

As principais razões apontadas para não utilização dos jogos de empresas em 44% das IES entrevistadas foram: i. falta de laboratório de informática para utilização de simuladores; ii. custo de licença e manutenção dos simuladores; iii. falta de previsão no projeto pedagógico do curso; iv. desconhecimento dos docentes a respeito da técnica e seu uso em sala de aula; e v. docentes com pouco conhecimento prático e capacitados para usar os *softwares*. Lopes (2001), Rosas e Sauaia (2006) e Arbex *et al* (2006) constataram dificuldades similares para o uso de jogos de empresas nas IES em que pesquisaram.

A segunda parte do questionário apresentava afirmações envolvendo pontos positivos e negativos a respeito da aplicação dos jogos de empresas nos cursos de graduação em administração das IES do Amazonas, onde os coordenadores avaliavam com grau de 1 a 5, conforme a concordância com as afirmações. Essas afirmações foram divididas e demonstradas nas tabelas 1 e 2.

A tabela 1 ilustra a concordância absoluta por parte dos coordenadores entrevistados quanto: ao elevado interesse dos alunos por jogos de empresas, à aproximação entre teoria e prática, ao estímulo do pensamento sistêmico dos estudantes e à integração dos conteúdos de diversas disciplinas do curso de administração. Sauaia (1995) apontou que os jogos de empresas possibilitam a coexistência entre aprendizagem e satisfação, tratando-se não somente de uma atividade lúdica e estimulante, pois, na ótica dos participantes, é uma oportunidade para colocar em prática os conceitos aprendidos.

Tabela 1 - Pontos positivos para aplicação dos jogos de empresas

AFIRMAÇÕES	DISCOR-DAM	CONCOR-DAM	INDIFE-RENTE
Os jogos são importantes na formação profissional.	11%	89%	0%
O interesse dos alunos por jogos de empresas é elevado.	0%	100%	0%
Os jogos proporcionam importante aprendizagem cognitiva.	11%	89%	0%
É a ferramenta pedagógica que melhor aproxima a teoria à prática.	0%	100%	0%
Os jogos de empresas estimulam o pensamento sistêmico.	0%	100%	0%
Os jogos de empresas estimulam o trabalho em equipe.	0%	89%	11%
Jogos integram os conteúdos das diversas disciplinas no curso de administração.	0%	100%	0%

Fonte: dados da pesquisa.

Na tabela 2 vale sublinhar que a maioria dos coordenadores entrevistados concorda que: faltam professores treinados para aplicar os jogos de empresas nas IES, os jogos apresentam custos elevados de aquisição, a infraestrutura das IES é inadequada para uso dos jogos e a divulgação dos jogos é feita de forma inadequada. E ainda, discordaram que os jogos estejam distante da realidade brasileira e reflitam a realidade de outros países. Rosas e Sauaia (2006) constataram que as principais dificuldades para o uso de jogos de empresas nas IES estavam relacionadas a: falta de professores treinados com conhecimento teórico e prático, alto custo para aquisição de jogos prontos, falta de infraestrutura adequada (laboratórios de informática), por exemplo.

Tabela 2 - Pontos negativos para aplicação dos jogos de empresas

AFIRMAÇÕES	DISCOR-DAM	CONCOR-DAM	INDIFE-RENTE
Faltam professores treinados para animar jogos de empresas.	22%	67%	11%
O custo de aquisição dos jogos de empresas é elevado.	33%	56%	11%
Há dificuldade de acesso a jogos prontos.	33%	44%	22%
Predominam nas IESs, infra-estruturas inadequadas (laboratórios de informática) para uso de jogos.	11%	56%	33%
Alguns coordenadores e IES não creditam importância aos jogos.	44%	44%	11%
Os Jogos representam realidades de outros países, distantes da realidade brasileira (principalmente de pequenas e médias empresas).	67%	22%	11%
Demanda elevada de tempo para aplicação dos jogos.	33%	44%	22%
A divulgação da ferramenta jogos é inadequada.	33%	56%	11%

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à análise da visão dos discentes, quanto à contribuição dos jogos de empresas no processo de formação dos estudantes de graduação em administração, usou-se da metodologia do DSC, onde os entrevistados responderam livremente às duas perguntas propostas: 1) Para você, o que é um jogo de empresa? 2) Na sua percepção, como os jogos de empresa podem contribuir com o aprendizado dos estudantes de administração?

No tratamento dos dados, em um primeiro momento, foram identificadas e categorizadas as Ideias Centrais (IC) mais frequentes nos discursos. Para a primeira pergunta foram identificadas oito ICs e na segunda foram registradas sete ICs. Vale ressaltar que, embora fossem 30 entrevistados, em alguns discursos foram identificadas mais de uma IC, o que elevou a quantidade de respostas totais, conforme a frequência relativa demonstrada nas tabelas 3 e 4 abaixo.

Tabela 3: Frequência relativa da pergunta 1

Pergunta 1: Para você, o que é um jogo de empresas?				
#	IDEIA CENTRAL	QTD	FREQ. RELATIVA	PERCENTAGEM
IC-1	O jogo de empresas é uma ferramenta que estimula a estratégica organizacional	12	12	27%
IC-2	O jogo de empresas é um ambiente de simulação empresarial	10	22	23%
IC-3	O jogo de empresas é um instrumento que traz a realidade empresarial para os	6	28	13%

alunos				
IC-4	O jogo de empresas é um instrumento de aprendizado para os estudantes de administração	6	34	13%
IC-5	O jogo de empresas é um instrumento onde os alunos exercitam a tomada de decisão	4	38	9%
IC-6	O jogo de empresas é a junção entre teoria e prática	4	42	9%
IC-7	O jogo de empresas é o desenvolvimento de habilidades empreendedoras	2	44	4%
IC-8	O jogo de empresas é uma dinâmica de ensino lúdica	1	45	2%
TOTAL		45	45	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 4: Frequência relativa da pergunta 2

Pergunta 2: Na sua percepção, como os jogos de empresas podem contribuir com o aprendizado dos estudantes de administração?				
#	IDEIA CENTRAL	QTD	FREQ. RELATIVA	PERCENTAGEM
IC-9	O jogo de empresas contribui para conhecer a prática empresarial	15	15	27%
IC-10	O jogo de empresas contribui para o aprendizado sobre estratégia	12	27	22%
IC-11	O jogo de empresas contribui para os alunos a ligarem a teoria com a prática	10	37	18%
IC-12	O jogo de empresas contribui para os alunos sentirem a experiência de tomar decisões	9	46	16%
IC-13	O jogo de empresas contribui para o desenvolvimento profissional	7	53	13%
IC-14	O jogo de empresas contribui para o aprendizado de trabalho em equipe	1	54	2%
IC-15	O jogo de empresas contribui porque ocorre num ambiente onde o aluno pode errar.	1	55	2%
TOTAL		55	55	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A partir dessa análise quantitativa foram construídos os DSC para as IC com maior representatividade e analisados qualitativamente sob a ótica de estudantes de graduação em administração do Amazonas. Observou-se que nas duas perguntas tiveram IC com

representatividade inferior a 10% (IC-5, IC-6, IC-7, IC-8, IC-14 e IC-15), as quais não foram analisadas individualmente, passaram a constar no item “IC’s com baixa representatividade”.

As Tabelas 5, 6, 7 e 8 apresentam os discursos referente às IC-1, IC-2, IC-3 e IC4, respectivamente, que foram extraídas a partir da definição de jogo de empresas pelos estudantes.

Tabela 5: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 1

IC-1

Ideia Central

O jogo de empresas é uma ferramenta que estimula a estratégica organizacional

É um instrumento que proporciona uma visão integrada da empresa para solucionar problemas estratégicos. Funciona como uma competição entre empresas para atingir objetivos propostos, com o desafio de aumentar a produtividade e o engajamento no trabalho dos colaboradores, usando as teorias administrativas e estratégias específicas. É uma espécie de simulação que aborda várias situações do dia a dia das organizações, onde há disputa entre empresas para alcançar objetivos e se adaptar às constantes mudanças do ambiente externo. É uma ferramenta usada para que os alunos possam experimentar a prática empresarial como, por exemplo, planejamento, produção, finanças e negociações. Envolve várias áreas de conhecimento da administração e provoca a análise de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, bem como a elaboração de um planejamento estratégico. Os alunos são encorajados a formar parcerias/alianças entre as empresas do jogo para buscar soluções conjuntas, estimulando o trabalho em equipe e ampliando a visão dos negócios. É um Instrumento que faz com que os alunos tenham que tomar decisões estratégicas a todo instante, traz a realidade empresarial para os alunos, principalmente por meio da concorrência entre as empresas no mercado, seja para se manterem ou para ampliarem suas participações, conforme os cenários criados.

Fonte: dados da pesquisa.

Os estudantes perceberam que o jogo de empresas proporciona uma visão geral da empresa, no qual a estratégia adotada seria decisiva para o sucesso da organização. Conforme Piana (2012), para atingir seus objetivos, as equipes devem passar por processos estimulados em que, dentre outras coisas, devem montar estratégias para tomada de decisão.

A cada rodada foram tomadas decisões que impactaram vários setores da organização, bem como as ações dos concorrentes. Dessa forma, a análise do cenário, envolvendo oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, foram exploradas pelos discentes, e ainda a formação de parcerias/alianças para competir num ambiente de constantes mudanças.

Segundo Tilton (2006), são avaliados dos participantes os níveis de decisão estratégico, tático e operacional, cada qual com sua complexidade e importância para as organizações.

Enquanto instrumento de aprendizado, o jogo de empresas fez com que os alunos tivessem que tomar decisões estratégicas, trazendo a realidade empresarial para sala de aula. Assim, os estudantes constataram as consequências das suas decisões estratégicas. De acordo com Tanabe (1977), o tema estratégia é bastante explorado desde o surgimento dos jogos de empresas, exigindo dos participantes boas noções do tema.

Tabela 6: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 2

IC-2

Ideia Central

O jogo de empresas é um ambiente de simulação empresarial

Consiste em um ambiente que visa simular uma área empresarial, estimulando o aprendizado das funções administrativas na prática. São jogos em que os participantes tentam solucionar problemas simulados de diversas áreas da administração. Um jogo onde o vencedor é aquele que levar a sua organização ao alcance dos objetivos definidos. Simulações utilizadas para aplicar conceitos de administração com objetivos específicos, tanto no meio acadêmico como no empresarial. Jogos que, quando disponíveis em softwares, podem levar o aprendizado para a vida no mundo dos negócios. É uma ferramenta que faz com que o aluno simule situações do ambiente empresarial dentro da universidade, bem dinâmica e atual proporciona certa vivência para atuar no mercado. São ferramentas que simulam o ambiente corporativo e suas nuances, tendo como objetivo servir de instrumento de treinamento.

Fonte: dados da pesquisa.

Cerca de 23% dos estudantes entrevistados apontaram o jogo de empresas como um ambiente de simulação empresarial. Conforme Mury (2002), os jogos de empresas são um tipo de simulação na qual se realiza um exercício de tomada de decisões em sequência, buscando o treinamento sistemático de uma equipe ou conjunto de equipes, trabalhando sobre o modelo de uma operação empresarial no qual os participantes assumem posições definidas como se estivessem dentro de uma empresa.

Na simulação do ambiente de negócios, os participantes devem tomar, a cada rodada, decisões de chefia. Suas escolhas geralmente afetam as condições do sistema onde a decisão

subsequente deve ser tomada. Santos e Lovato (2007) recordaram que os jogos são uma modalidade de simulação, que consiste, em termos amplos, de um modelo operacional, dinâmico, de algum aspecto da realidade.

O ambiente simulado proposto com a aplicação da técnica dos jogos de empresas acaba por limitar algumas variáveis do ambiente empresarial para que o jogo se torne aplicável e didático. Conforme Tanabe (1977), o ambiente simulado que os jogos possuem é mais simples do que a realidade empresarial, apesar de a simulação buscar a máxima aproximação com a realidade, os jogos são formatados com variáveis de decisões pré-definidas.

Tabela 7: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 3

IC-3

Ideia Central

O jogo de empresas é um instrumento que traz a realidade empresarial para os alunos

É uma ferramenta que faz com que o aluno simule situações do ambiente empresarial dentro da universidade. Instrumento de aprendizado para os universitários com o intuito de vivenciar a realidade das empresas. Alternativa direcionada ao aluno para que experimente de que maneira poderá ser um empreendedor, que métodos usaria para uma tomada de decisão. Além de ser testado em diversos conhecimentos em áreas específicas como: MKT, finanças e outras. Leva a realidade empresarial a frente do mercado. É uma forma dinâmica de aprendizado, em que a vivência do ambiente corporativo é trazida para sala de aula, servindo também de instrumento de treinamento.

Fonte: dados da pesquisa.

Esta IC foi relatada por aproximadamente 13% dos entrevistados. Os alunos consideraram que por meio dos jogos de empresas é possível vivenciar a realidade das empresas dentro da sala de aula. Para Piana (2012), a proximidade com a realidade empresarial, proporcionada pelos simuladores, faz com que os participantes tenham que tomar decisões semelhantes às do mundo empresarial, bem como interagir com as pessoas, por meio do trabalho em equipe.

Nesse aspecto, a realidade empresarial é simulada de modo simplificado, pois algumas variáveis são desconsideradas, conforme o objetivo e característica do jogo. Assim, Santos

(2003) apontou que os participantes do jogo podiam assumir diversos papéis gerenciais, funcionais, especialistas e generalistas.

Mesmo com um número reduzido de variáveis, os jogos de empresas, enquanto técnica de ensino, tem grande valia, pois consegue partir de uma situação simplificada muito próxima da realidade, para induzir respostas semelhantes ao mundo real pelos participantes do exercício. Para Fedichina (2011), os jogos de empresas se constituíram em importantes e adequados instrumentos para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, diante de uma perspectiva contextualizada e limitada de uma realidade organizacional.

O uso de computadores facilitou o desenvolvimento dos jogos de empresas e com a chegada dos computadores pessoais, tornou-se mais viável o uso dos jogos de empresas como técnica de ensino. A característica de aproximação à realidade empresarial, devido à complexidade que a cerca, conta cada vez mais com o suporte de informática e jogos aplicados por meio de sistemas informatizados. Segundo Cosentino (2002), esse fato fez com que os jogos aplicados com auxílio de cartões figurativos e tabuleiros caíssem em desuso, apesar de ainda proporcionarem uma boa visão sistêmica aos participantes.

Tabela 8: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 4

IC-4

Ideia Central

O jogo de empresas é um instrumento de aprendizado para os estudantes de administração

É um instrumento de aprendizado para os alunos de administração com o intuito de trazer a realidade empresarial para a sala de aula. Simula uma área empresarial, estimulando o aprendizado das funções administrativas na prática, encorajando os participantes e estimulando o trabalho em equipe. Uma forma de ter mais conhecimento e crescer profissionalmente na área da administração, aprendendo sempre com amigos de outras empresas, aumentando, assim, a visão profissional. O jogo propõe situações da empresa para que os participantes desenvolvam o processo de decisão, colocando em prática as habilidades e conhecimentos adquiridos no decorrer do curso.

Fonte: dados da pesquisa.

Os jogos de empresas foram definidos como instrumento de aprendizado por cerca de 13% dos entrevistados. Esta ferramenta, segundo Keys e Wolfe (1990), é usada para criar ambientes experimentais, onde mudanças no aprendizado e no comportamento podem ser

observadas. Um ambiente de aprendizado experimental simulado é uma situação simplificada que contém verossimilhança, ou ilusão da realidade, para induzir respostas semelhantes ao mundo real pelos participantes do exercício.

A técnica de jogos de empresas encoraja o participante e o estimula a trabalhar em equipe, num ambiente de competição/cooperação. Sobre isso, Baldissin *et al* (2010) sublinhou que os jogos são simulações usadas para o suporte do aprendizado gerencial por meio de uma experiência caracterizada pela competição e regras em um ambiente socioeconômico.

E ainda, Rodrigues e Riscaroli (2001) definiram que os jogos são instrumentos pedagógicos que visam, em ambiente simulado, promover a experiência e o treinamento de pessoas nas atividades administrativas em curto espaço de tempo e baixo custo, por meio de variáveis realistas do dia a dia empresarial.

Os jogos se assemelham ao modelo de Kolb, que rompe com método tradicional de ensino ao enfatizar o processo e a aprendizagem com foco no educando. De acordo com Fedichina (2011), existe um alinhamento entre o conceito de jogos de empresas e os pressupostos da aprendizagem vivencial de Kolb, destacando os jogos como importante instrumento no processo de ensino-aprendizagem.

Assim, o uso do jogo de empresas como alternativa didática se mostrou eficaz, pois conseguiu aproximar a teoria e a prática, desenvolver habilidades gerenciais e oferecer ao participante uma visão geral da empresa para tomada de decisões estratégicas. Segundo Lopes (2001), os jogos de empresas oferecem uma experiência superior a outros métodos de ensino, por trazer a vivência empresarial para a academia.

As Tabelas 9, 10, 11, 12 e 13 apresentam os discursos referentes às IC-9, IC-10, IC-11, IC-12 e IC-13, respectivamente, que foram extraídas a partir da percepção dos alunos de como os jogos de empresas podem contribuir com o aprendizado dos estudantes de administração.

Tabela 9: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 9

IC-9

Ideia Central**O jogo de empresas contribui para conhecer a prática empresarial**

Os jogos de empresas possibilitam que os alunos tenham um contato multidisciplinar de forma prática, relevante e intensa, conforme a realidade empresarial. Os jogos são importantes, pois proporcionam aos alunos a ligação da teoria com a prática, ajudando na fixação dos conhecimentos vistos em sala de aula. Os jogos de empresa podem ajudar porque são uma forma mais prática de aprendizado e de aplicação das teorias vistas durante o curso. Igualmente, porque possibilitam ao discente raciocinar além da teoria, uma vez que os jogos requerem habilidades extras, além de conteúdo teórico para a resolução de problemáticas. A simulação proporciona ao aluno viver o ambiente de dentro de uma empresa. E ainda lidar com pressões, tomada de decisões e isso ajuda muito no aprendizado. Os jogos contribuem para aprimorar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de administração. Ajudam também os alunos a lidar com situações da realidade de uma organização. Contribuem quando simulam para os alunos o ambiente que ele vai se deparar no dia a dia. Sabe-se que a realidade será um pouco diferente, mas tira muitas dúvidas que permeiam a cabeça dos alunos. Essa técnica irá nos preparar para os negócios, nos auxiliando em tomadas de decisão, responsabilidades, negociação e outras diretrizes que permeiam o macro ambiente da administração.

Fonte: dados da pesquisa.

A demanda por maior uma maior carga-horária de disciplinas que explorem a prática empresarial nos currículos dos cursos de administração, aliada à necessidade de um processo de ensino-aprendizagem com maior participação por parte dos estudantes, fez com que os jogos de empresas ganhassem destaque nas IES brasileiras. Segundo Andrade e Lima (1999), os jogos de empresas, enquanto recurso didático, conseguem aproximar a teoria e a prática, com efetividade comprovada em vasta literatura sobre o tema.

Conhecer a prática empresarial foi apontada por cerca de 27% dos entrevistados como uma contribuição ao aprendizado em administração. Batista (2004) recordou a prática de tomada de decisão em condições de risco e incerteza, sob restrição de tempo e recursos, aproximando-se da prática empresarial. E ainda, sublinhou o desenvolvimento de habilidades, por meio de repetidas análises e estudos de casos.

Para Piana (2012), as ideias relacionadas à união entre teoria e prática empresarial, exercícios de tomada de decisão, vivência do ambiente corporativo e simulação de aspectos reais das situações da área empresarial são contribuições que acabam por priorizar o aprimoramento da qualidade do ensino e o aprendizado em administração.

Tabela 10: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 10

IC-10**Ideia Central****O jogo de empresas contribui para o aprendizado sobre estratégia**

O jogo contribui para interatividade e relacionamento entre as empresas no mercado e a troca de conhecimentos pelos participantes. Faz o aluno sentir a experiência de tomar decisões estratégicas, baseadas em dados e estatísticas. Contribui para aumentar o conhecimento na prática de várias áreas (planejamento estratégico, marketing e produção), cujas teorias foram abordadas em sala de aula. Permite aos discentes desenvolver ou até mesmo aprimorar habilidades como negociação, comunicação e trabalho em equipe. Ajuda os alunos a raciocinar, fazer cálculos para resolver os problemas com relação a venda de produtos, verificar os lucros da empresa, suas dificuldades, sua produção, com a finalidade de adotar a estratégia adequada. O jogo simula negociações que acontecem no dia a dia das empresas, proporciona a análise de resultados e a tomada de decisões. Auxilia os estudantes de administração a compreender o funcionamento de uma empresa, bem como sua interação com o ambiente externo. Mostram uma simulação do mundo empresarial, preparando o aluno para assumir responsabilidades, negociações e outras atividades que permeiam o macro ambiente da organização. O jogo contribui na visão de mercado. E ainda, contribui substancialmente à medida que insere o discente no contexto estratégico da empresa permitindo que ele perceba o resultado das suas ações e decisões, o impacto que elas causam e até que ponto determinam os rumos da organização, num ambiente simulado com foco no aprendizado.

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se constatar que o jogo contribuiu para o aprendizado sobre estratégia de um modo geral, pelo uso de um jogo do tipo geral ou sistêmico, que, segundo Biggs (1990), é projetado para simular a empresa na totalidade, visando oferecer ao participante uma visão ampla da empresa para tomada de decisões estratégicas.

O jogo ainda contribuiu para o desenvolvimento e aprimoramento de habilidades entre os participantes, como: negociação, comunicação e trabalho em equipe. E ainda, fez o aluno sentir a experiência de tomar decisões estratégicas, baseadas em dados e estatísticas, colocando-o no centro da aprendizagem. Conforme Santos (2003), os participantes do jogo podiam assumir diversos papéis gerenciais, funcionais, especialistas e generalistas.

Os estudantes constataram o funcionamento de uma empresa, bem como sua interação com o ambiente externo. Gramigna (1995) registrou como ponto positivo no uso de jogo de

empresas a ampliação da visão empresarial dos participantes para além dos limites setoriais, que passaram a enxergar a empresa como um sistema harmônico e integrado.

Tabela 11: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 11

IC-11

Ideia Central

O jogo de empresas contribui para os alunos a ligarem a teoria com a prática

Permitem uma ampliação dos conhecimentos e a prática dos conceitos aprendidos em sala. Além disso, permitem uma grande interatividade entre colegas e compartilhamento de conhecimentos e noções. As disciplinas do curso de administração teoricamente se complementam, mas na prática em sala de aula não é o que acontece. Os jogos de empresas possibilitam essa ligação. Os jogos são importantes, pois proporcionam aos alunos a ligação da teoria com a prática, ajudando na fixação dos conhecimentos vistos em sala de aula. Contribuem para aumentar o conhecimento na prática de várias áreas abordadas em sala de aula teoricamente, em áreas como finanças, vendas, RH, bem como suas relações. Possibilitam ao discente raciocinar além da teoria, uma vez que os jogos requerem habilidades extras, além de conteúdo teórico para a resolução de problemáticas. Contribuem para aprimorar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de administração, possibilitando aos alunos adquirirem uma experiência com a tomada de decisão, colocando em prática os conhecimentos adquiridos durante o curso. Estimulam a constante prática dentro de sala, contribuindo para o desenvolvimento dos alunos. O contato com os jogos foi uma experiência fantástica.

Fonte: dados da pesquisa.

Essa IC foi registrada por aproximadamente 18% dos entrevistados. Segundo eles, os jogos de empresas proporcionam aos alunos a ligação da teoria com a prática, ajudando na fixação dos conhecimentos vistos em sala de aula. De acordo com Bernard (2006), desde quando os jogos de empresas foram levados pela primeira vez para uma universidade, a ideia era incorporar um jogo de empresas ao método de ensino empregado em sala de aula, no qual os participantes exercitassem a análise de problemas e a tomada de decisão em organizações simuladas, descritas em relatórios operacionais e financeiros, confrontando a teoria com a rotina empresarial.

Os entrevistados afirmaram que jogos contribuem na formação do administrador, pois possibilitam ao discente raciocinar além da teoria, uma vez que os jogos requerem habilidades extras, além de conteúdo teórico para a resolução de problemáticas. Contribuem para aprimorar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de administração, possibilitando

aos alunos adquirirem uma experiência com a tomada de decisão, colocando em prática os conhecimentos adquiridos durante o curso. Conforme Faria (1980), os jogos de empresas possibilitam aos participantes experiências relacionadas à dinâmica das atividades empresariais, à aplicação da teoria vista em sala de aula de forma lúdica e vivencial e aos efeitos e análise das decisões tomadas.

Motta (2009) foi além, e registrou que apesar da experiência lúdica do jogo, a técnica proposta faz com que o participante não apenas reaja às situações apresentadas, mas figure num papel ativo e criativo de realização das ações na empresa e no mercado. De fato, ocorre mais do que a aplicação da teoria vista ao longo dos cursos, pois durante a aplicação do jogo ocorre a troca de experiências entre os participantes, o compartilhamento de realidades e modos de pensamento/resolução de problemas, gerando novos conhecimentos entre eles.

Tabela 12: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 12

IC-12

Ideia Central

O jogo de empresas contribui para os alunos sentirem a experiência de tomar decisões

Os jogos de empresas levam os alunos a sentirem a experiência de tomar decisões, baseadas em dados e estatísticas, sem se deixar levar pelas emoções, que podem ocasionar a falência das empresas. É importante para ajudar os alunos a tomar decisões, saber raciocinar, fazer cálculos para resolver os problemas da empresa com relação a venda de produtos, verificar os lucros da empresa, suas dificuldades, sua produção. Os jogos simulam negociações que acontecem no dia a dia das empresas. Isso ajuda os alunos que não trabalham ou não têm experiência de mercado, para os que possuem essa experiência ou trabalham na área administrativa, os jogos ajudam na análise dos números e na tomada de decisões. Permite lidar com pressões, tomada de decisões e isso ajuda muito no aprendizado. Possibilitam aos alunos adquirirem uma experiência com a tomada de decisão e a manifestarem suas habilidades e conhecimentos adquiridos durante o curso. Desenvolvem tomadas de decisão, responsabilidades, negociação e outras diretrizes que permeiam o macro ambiente da administração. São importantes no processo de ensino-aprendizagem, uma vez que estimula o aluno a desenvolver habilidades nas tomadas de decisões, vivenciando, mesmo que em menor proporção, o ambiente corporativo.

Fonte: dados da pesquisa.

A contribuição dos jogos de empresas para o exercício de tomada de decisão foi registrada por cerca de 16% dos entrevistados. Segundo eles, o jogo ajuda os alunos que não trabalham ou não têm experiência de mercado, para os que possuem essa experiência ou trabalham na área administrativa, os jogos ajudam na análise dos números e na tomada de decisões. Para Sauaia (2010) o jogo constitui um processo de tomada de decisão em que grupos criteriosamente formados tomam decisões e competem por resultados objetivos. Apesar de todos começarem em situação idêntica, o entendimento assimétrico dos dados e os vieses cognitivos conduzem a resultados distintos em decorrência das competências assimétricas presentes nos grupos de competição.

Os jogos possibilitam aos alunos adquirirem uma experiência com a tomada de decisão, porém os jogos de empresas também são usados por empresas no treinamento de funcionários. Segundo Tanabe (1977), as empresas encontraram nos jogos uma forma rápida e eficiente de treinar seu pessoal. Já as IES, viram a possibilidade de inserir na matriz curricular uma técnica inovadora, que possibilitava o exercício da tomada de decisão pelos alunos.

Tabela 13: Discurso do Sujeito Coletivo da Ideia Central 13

IC-13

Ideia Central

O jogo de empresas contribui para o desenvolvimento profissional

Permitem uma ampliação dos conhecimentos e a prática dos conceitos aprendidos em sala. Além disso, permitem uma grande interatividade entre colegas e compartilhamento de conhecimentos e noções. Colocando o aluno frente às realidades do mercado, instigando os estudantes de administração a aprender e buscar ainda mais o aprendizado. É importante que esse processo seja aplicado com base no desenvolvimento do aluno e da atividade, voltado a pesquisa, e não apenas uma simples execução de atividade. Estimulam a constante prática dentro de sala, contribuindo para o desenvolvimento dos alunos, mas podem ser aplicados também por empresas no treinamento e aperfeiçoamento dos seus funcionários.

Fonte: dados da pesquisa.

Aproximadamente 13% dos entrevistados responderam que os jogos de empresas contribuem para o desenvolvimento profissional. A interação apontada por Tanabe (1977) foi recordada pelos estudantes, que se caracteriza pelo relacionamento existente entre os membros da

mesma equipe, entre a equipe e meio e entre as equipes participantes, essa característica proporciona o envolvimento direto do participante e o desenvolvimento/aperfeiçoamento das suas habilidades.

Porém, como alguns estudantes relataram, é importante que esse processo seja aplicado com base no desenvolvimento do aluno e da atividade, voltado a pesquisa, e não apenas uma simples execução de atividade, ou seja, o jogo pelo jogo. Segundo Bernard (2006), introduzir jogos empresariais sem conhecer as condições educacionais e sem preparar os professores para a correta aplicação da técnica, pode fazer com que os alunos não percebam os exercícios de simulação uma situação de negócios, mas sim como um simples jogo.

Assim como na pesquisa de Motta, Paixão e Melo (2009), foram observadas contribuições referentes ao trabalho em equipe, visão estratégica, planejamento estratégico e tomada de decisões, integração de conceitos aprendidos separadamente em sala de aula. Sauaia (1995) apontou que os jogos de empresas possibilitam a coexistência entre aprendizagem e satisfação. Os jogos de empresas desenvolvem habilidades dos alunos devido à prática sequenciada da resolução de problemas empresariais.

IC's com baixa representatividade

As IC-7, IC-8, IC-14 e IC-15 foram recordadas por 4%, 2%, 2% e 2% dos discentes entrevistados, respectivamente. Devido a percentuais inferiores a 10%, essas IC's foram consideradas de baixa representatividade. Por isso, não foram analisadas individualmente como as demais anteriormente apresentadas.

Ainda assim, as ideias registradas nos discursos dos discentes encontram respaldo na literatura sobre o tema. Para alguns o jogo de empresas é o desenvolvimento de habilidades empreendedoras. Segundo Gramigna (2007), durante a aplicação do jogo, para atingir seus objetivos, as equipes devem passar por processos estimulados em que planejem e estabeleçam metas, negociem, apliquem princípios de comunicação efetiva, analisem, critiquem, classifiquem, organizem; elas sintetizam, lideram e coordenam o grupo, administram tempo e recursos, estabelecem métodos de trabalho, montam estratégias para tomada de decisão,

organizam processos de produção, montam esquemas de venda e de marketing, administram finanças, empreendem ideias, projetos e planos.

Também afirmaram que o jogo de empresas é uma dinâmica de ensino lúdica. Os jogos de empresa representam uma técnica educacional dinâmica, segundo Motta (2009), na qual os jogadores vivenciam uma aprendizagem marcante e lúdica. Apesar da experiência lúdica do jogo, a técnica proposta faz com que o participante não apenas reaja às situações apresentadas, mas figure num papel ativo e criativo de realização das ações na empresa e no mercado.

O exercício do trabalho em equipe foi apontada como uma das contribuições que os jogos de empresas podem trazer ao ensino de administração. Hazoff (2004) recordou o exercício do trabalho em grupo na prática dos jogos de empresas, fazendo com que os participantes tenham que interagir com objetividade na tomada de decisões. Schafranski (2002) narrou a importância do comportamento adaptativo dos participantes a novas situações apresentadas no decorrer do jogo, fortalecendo o trabalho em equipe.

Outra contribuição ao aprendizado em administração apontada pelos discentes decorre do ambiente onde o jogo é aplicado, que permite o erro, sem acarretar prejuízos reais. Hilgard (1973) relatou que as atividades desenvolvidas em sala de aula com o uso dos jogos, nem sempre podem ser executadas nas empresas, pois o cometimento de erro no ambiente empresarial pode resultar em desperdícios reais. Portanto, Ferreira (2000) recomendou usar jogos em laboratórios por inúmeras vezes, de várias formas, construir diversos cenários, pois os resultados apresentados não repercutirão negativamente em nenhuma organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a aplicação de jogos de empresas nos cursos de administração pelas instituições de ensino superior do Amazonas. Especificamente pretendeu-se identificar as IES do Amazonas que usam jogos de empresas no curso de administração, examinar a ótica institucional/docente, por meio dos PPC e, por fim, examinar questionários respondidos por coordenadores de curso e discentes, quanto à contribuição dos jogos de empresas no processo de formação dos estudantes de administração.

O uso da técnica de jogos de empresas pelas IES brasileiras apresenta uma crescente nos últimos anos. Os jogos de empresas ganharam aceitação e mais espaço nas IES brasileiras, pois se comprovou, por meio de pesquisas acadêmicas, que a técnica simula o ambiente empresarial com bastante eficiência, estimulando a aprendizagem vivencial, onde o aluno, que é o centro da ação, aprende com suas próprias experiências e o professor é o facilitador.

Com isso, os jogos de empresas podem suprir uma deficiência existente na formação acadêmica dos alunos dos cursos de administração oferecidos no Brasil, fazendo com que o estudante se sinta mais seguro para gerenciar uma empresa quando formado, com capacidade de avaliar o que realmente importa em cada área da empresa, de modo a alcançar os objetivos e metas organizacionais.

Foi possível identificar que 55% das IES que responderam o questionário da pesquisa usam jogos de empresas no curso de graduação em administração. Resultado similar ao encontrado por Arbex *et al* (2006), Neves e Lopes (2008) e Motta e Quintella (2012) quando realizaram suas pesquisas no Paraná, São Paulo e Bahia, respectivamente. Constatou-se ainda que as IES do Amazonas que não usam técnicas de jogos de empresas no curso de graduação em administração demonstraram interesse em aplicar no futuro e 50% delas já estavam trabalhando para isso. Isto reforça a ideia de que a técnica dos jogos de empresas contribui significativamente no processo de ensino-aprendizagem do curso de graduação em administração.

Apesar de não localizar especificamente a disciplina “jogos de empresas” em nenhuma estrutura curricular dos PPC analisados, foi possível apontar alguns aspectos pertinentes à

literatura sobre jogos de empresas, principalmente, quanto à realização da interdisciplinaridade e integração da teoria com a prática. As estruturas curriculares analisadas apresentavam disciplinas que abordam pontos específicos da realidade empresarial, dificultando o desenvolvimento da visão sistêmica pelos estudantes.

Quanto à aplicação dos jogos de empresas, todos os coordenadores relataram os seguintes pontos positivos: elevado interesse dos alunos, aproximação entre teoria e prática, estímulo do pensamento sistêmico dos estudantes e integração dos conteúdos de diversas disciplinas do curso de administração. A maioria dos coordenadores entrevistados concorda que a falta de professores treinados é a principal dificuldade para aplicar os jogos de empresas nas IES do Amazonas, seja com o auxílio de *software* ou não.

Portanto, pode-se concluir que, na ótica dos coordenadores, os jogos de empresas contribuem de maneira significativa na formação dos estudantes de graduação em administração. Merece destaque a percepção de quatro pontos positivos de maneira absoluta pelos entrevistados, enquanto que nenhum ponto negativo foi considerado unânime por todos os respondentes.

A segunda parte da pesquisa analisou a percepção de estudantes de graduação em administração do Amazonas, quanto à contribuição dos jogos de empresas no ensino de administração. Examinou-os conforme a percepção de 30 participantes entrevistados, aplicando a ferramenta metodológica do DSC e interpretou seus resultados.

Na pergunta sobre o que é um jogo de empresas, os estudantes perceberam as seguintes ideias: i. ferramenta que estimula a estratégia organizacional; ii. ambiente de simulação empresarial; iii. instrumento que traz a realidade empresarial para os alunos; iv. instrumento de aprendizado para os estudantes de administração; v. instrumento onde os alunos exercitam a tomada de decisão; vi. junção entre teoria e prática; vii. desenvolvimento de habilidades empreendedoras; e viii. dinâmica de ensino lúdica.

Os discentes perceberam a ideia da estratégia organizacional quando da aplicação do jogo de empresas. As respostas dos entrevistados aos questionamentos realizados na pesquisa apontaram resultados significativos de temas relacionados à estratégia de maneira ampla, fato semelhante ao constatado por Motta, Paixão e Melo (2009).

Para os estudantes, o jogo de empresas proporcionou uma visão geral da empresa, no qual a estratégia adotada foi decisiva para o sucesso da organização. Eles tomaram decisões que afetaram a própria organização, bem como as concorrentes, por meio da análise do cenário, envolvendo oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Percebeu-se a formação de parcerias/alianças entre as empresas do jogo para competir num ambiente de constantes mudanças. Os alunos viveram a realidade empresarial dentro da sala de aula.

Sobre como os jogos de empresas podem contribuir com o aprendizado dos estudantes de administração, destacaram-se as ideias dos discentes referentes a: i. conhecimento da prática empresarial; ii. aprendizado sobre estratégia; iii. relação entre teoria e prática; iv. experiência de tomar decisões; v. desenvolvimento profissional; vi. aprendizado de trabalho em equipe; e vii. permite o erro.

O jogo contribuiu para o aprendizado de um modo geral, bem como para o desenvolvimento de habilidades entre os participantes, como: negociação, comunicação e trabalho em equipe. Colocou-se o aluno no centro das decisões, onde pode constatar o funcionamento da empresa, bem como sua interação com o ambiente externo. Foram observadas contribuições referentes ao trabalho em equipe, visão estratégica, planejamento estratégico e tomada de decisões, integração de conceitos aprendidos separadamente.

Verificou-se ainda um alto grau de envolvimento dos alunos durante a aplicação dos jogos de empresas, isso é fundamental para que haja uma aprendizagem efetiva, de acordo com Motta (2009), destacando os princípios construtivistas do jogo e sua adequação enquanto técnica de aprendizagem vivencial, e afirmou que quanto maior for o envolvimento do aluno nas atividades do jogo, maior será o desenvolvimento de habilidades técnicas. Logo, indivíduos com diferentes níveis de envolvimento com o jogo terão diferentes níveis de aprendizagem.

Vale destacar, o elevado nível de satisfação dos alunos com a aplicação da técnica de jogos de empresas durante a coleta dos dados desta pesquisa. Os alunos se mostraram bastante estimulados e envolvidos na atividade, o que favorece a aprendizagem. O caráter lúdico e vivencial da técnica foi registrado pelos alunos como algo positivo e atraente para o ensino de administração.

Assim, o uso do jogo de empresas como alternativa didática se mostrou eficaz no processo ensino-aprendizagem em administração, pois conseguiu aproximar a teoria e a prática, desenvolver habilidades gerenciais e oferecer ao participante uma visão geral da empresa para tomada de decisões estratégicas, colocando o estudante em situações de escassez de recursos, principalmente de tempo e dinheiro.

É relevante expressar a limitação da pesquisa ao curso de graduação em administração, além do baixo número de respondentes, bem como ao uso de um simulador baseado em computador e não a outras formas possíveis, como jogos de tabuleiro. E ainda, pelo fato de ser um jogo generalista, não apareceram respostas relativas aos jogos funcionais. Com isso, as futuras pesquisas sobre o tema poderiam aplicar o estudo em cursos de especialização ou em outros de diferentes áreas profissionais, ampliando também o número de respondentes. E ainda, identificar a percepção de outros conceitos, por meio da aplicação de jogos de empresas. Assim, as IES do Amazonas poderão usar os resultados das pesquisas para realizar melhorias nas estruturas curriculares, pois terão pesquisas validadas cientificamente apontando pontos positivos e negativos de cada caso.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. Projeto pedagógico para cursos de administração. São Paulo: Makron Books, 2002.

ANDRADE, Rui Otávio B.; LIMA, Manolita C. et al.. Perfil, formação e oportunidades de trabalho do administrador profissional. São Paulo: ESPM, 1999.

ARAÚJO, Fernanda Roda de Souza; FARIAS, Otto Benar Ramos. Proposta de um Novo Modelo Pedagógico para o Curso de Graduação em Administração: uma Discussão à luz da Interdisciplinaridade. Anais do EnEPQ – Encontro de ensino e pesquisa em Administração e Contabilidade. Recife: EnEPQ, 2007.

ARBEX, M. A.; CORRÊA, H. P.; MELO JUNIOR, A.; RIBAS, C. A.; LOPES, P. C. O uso de jogos de empresas em cursos de graduação em administração e seu valor pedagógico: um levantamento no estado do Paraná. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 30. 2006, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

BALDISSIN, N. et al. Evolution of the management games: towards the massive multiplayer online role playing game?. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?q=Evolution+of+the+management+games3A+Towards+the+massive+multiplayer+online+role+playing+game%3F&hl=pt-BR&btnG=Pesquisar&lr=>>>. Acesso em 07/12/2013.

BATISTA, I. V. C. Percepções dos Alunos de Negócios acerca de um Jogo de Empresas Online Considerando os seus Estilos de aprendizagem. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – FEA-USP, São Paulo.

BEPPU, C. I. Simulação em forma de jogo de empresas aplicada ao ensino da contabilidade Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.

BERNARD, R. R. S. Estrutura de utilização dos jogos de empresas nos cursos de graduação em administração e ciências contábeis do país e avaliações preliminares de uma disciplina baseada neste método. In: XVII ENANGRAD, São Luis, 2006.

BERTERO, C. O. Editorial. RAE-eletrônica, v. 6, n. 1, 2007. Disponível em <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007>.

BEUREN, Ilse Maria et al. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BIGGS, W. Computerized business management simulations for tyros. In: Annual Conference of the Association for Business Simulation and Experimental Learning. 13, Reno, Anais - Absel, 1986.

_____. Introduction to computerized business management simulations. Guide to

business gaming and experiential learning, ABSEL, v. 17, p. 23-35, 1990.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Desenvolvimento e crise no Brasil 1930-1983. 17. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BURGESS, T. F. The use of computerized management and business simulation in the United Kingdom. *Simulation & Gaming*, 22 (2) , 174-195, 1991.

CARLSON J. G. H.; MISSKAUK, M. J. Introduction to Gaming: Management Decision Simulations Wiley Series in Management and Administration, 1972.

CHANG, J.; MOON, K. K-L.; LAU, M. M.; WONG, M-C.. Students' view on the use of business gaming in Hong Kong – an update. In: Annual Conference of the Association for Business Simulation and experimental learning, 41. Anais, Absel, 2014.

CHECCHINATO, D. Modelagem de problemas logísticos sob o enfoque de sistemas dinâmicos: o caso do jogo da cerveja. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CHRISTOPHER, E. M. Simulation and games as subversive activities. *Simulation and Gaming*, v.30, n. 4, p. 441-445, 1999.

COSENTINO, A. Um modelo colaborativo para o ensino de administração da produção Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ELGOOD, C. Handbook of management games. 5th ed. Aldershot: Gower Press, 1995.

FARIA, A. J. Marketing Games: An Evaluation in The Guide to Simulations/Games for Education and Training, Newbury Park, R.E. Horn and A. Cleaves (Eds), CA, Sage, p. 177-186, 1980.

_____. Business Simulation Games: Current Usage Levels – An Update. *Simulation & Gaming* 29 (3), 295-308, sep. 1998.

FARIA, A. J.; WELLINGTON, W. J. A survey of simulation game users, former-users, and never users. *Simulation and Gaming*. v. 35, n. 2, p. 178-206, 2004.

_____. Validating business gaming: business game conformity with PIMS findings. University of Windsor, *Simulation & Gaming*, v. 36, n. 2, June 2005, 259-273, DOI: 10.1177/1046878105275454, Sage Publications, 2005.

FEDICHINA, M. A. H. O relacionamento colaborativo na cadeia de suprimentos: experiência vivencial com o uso simultâneo de dois simuladores no jogo de empresas. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.

FERREIRA, J. A. Jogos de Empresas: modelo para aplicação prática no ensino de custos e administração do capital de giro em pequenas e médias empresas industriais. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSC, Florianópolis, 2000.

FERREIRA, L. R. M. Análise de investimentos e tomada de decisão em substituição de equipamentos. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Engenharia Mecânica, Escola Federal de Engenharia de Itajubá, Instituto de Engenharia Mecânica, Departamento de Produção, 2001.

FIGUEIREDO; Sandra; CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, A. G. Introdução às teorias administrativas. Campinas: Alínea, 1998.

GERBER, J. Z. Proposta de Metodologia para o Desenvolvimento de Recursos à Aplicação de Jogos de Empresas via Internet. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis, 2000.

GILGEOUS, V.; D'CRUZ, M. A study of business and management games. Management Development Review. v. 9, n.1, 1996.

GOLDSCHMIDT, P.C. Simulação e jogo de empresas. Revista de Administração de Empresas. v.17, n.3, Rio de Janeiro: FGV, maio/jun. 1977, pp. 43-46.

GOOSEN, K. An analysis of Absel: its past achievement and future prospects. In: Annual Conference of the Association for Business Simulation and experimental learning, 4. Anais, Absel, 1977.

GOOSEN, K.; MAURI, A.; RITCHIE, W. J.; WOLFE, J.. Helping new game adopters: four perspectives. Developments in business simulation and experiential learning, ABSEL, v. 28, p. 80-91, 2001.

GRAMIGNA, M. R. M. Jogos de empresa e técnicas vivenciais. São Paulo: Makron, 1995.

_____. Jogos de Empresas. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAZOFF Jr., W. Aprendizagem de administração de materiais centrada no participante. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.

HILGARD, E.R. Teorias da aprendizagem. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1973.

KATZ, Robert. Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review, sept, 1974.

KEYS, J. B.; BIGGS, W. D. A review of business games. In: GENTRY, J. W. Guide to business gaming and experiential learning. London: Nichols/GP Pubns, 1990.

KEYS, J. B.; WOLFE, J. The role of management games and simulations in education and research: Yearly Review. Journal of Management, v. 16, n. 2, p. 307-336, 1990.

KOLB, D. Experimental Learning: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

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

LACRUZ, A. J.. Jogos de empresas: considerações teóricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 11, nº 4, p. 93-109, out/dez 2004.

LEFEVRE F; LEFEVRE A. M. O Discurso do Sujeito Coletivo. Um novo enfoque em pesquisa qualitativa. *Desdobramentos*. Caxias do Sul, Educs, 2003.

LEWIS, M. A.; MAYLOR, H. R. Game playing and operations management education. *International Journal of Production Economics*. n.105, 2007.

LOPES, P. C. A perspectiva do animador com a utilização na pós-graduação lato sensu. In: as gerais: um panorama das principais alternativas. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25.,2001, Campinas. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, 1 CD-ROM.

_____. A formação do administrador no ensino de graduação: uma reflexão. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, Londrina, v. 27, n.2, p. 187-201, jul./dez. 2006.

MARION, José Carlos. Preparando-se para a profissão do futuro. In: REVISTA PENSAR CONTÁBIL. Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro. Ano 1 n. 2. novembro de 1998.

MARTINELLI, D.P. A utilização dos jogos de empresas no ensino de Administração. 262p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1987.

MASCARENHAS, A; ZAMBALDI, F; MORAES, E. A. Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. *RAE-eletrônica*, v. 51, n. 3, p. 265-279, 2011.

McKENNA, R. J. Business computerized simulation: the Australian experience. *Simulation & Gaming*, 22 (1), 36-62, 1991.

MENDES, M. L. M. S. O modelo GS: RH. uma integração de jogos de empresas para treinamento e desenvolvimento gerencial. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

MENDES, J. B. Utilização de Jogos de Empresas no Ensino de Contabilidade – Uma Experiência no Curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal de Uberlândia. *Contab. Vista & Rev*, v. 11, n. 3, págs. 23-41, Belo Horizonte, dezembro, 2000.

MOTTA, G.; ARMOND-DE-MELO, D. R. A prática da aprendizagem baseada em problemas nos cursos de gestão. In: I Colóquio Internacional sobre Ensino Superior, 2008, Feira de Santana/BA. Universidade Estadual de Feira de Santana, 2008.

MOTTA, Gustavo da Silva. Panorama da Aplicação da Técnica de Jogos de Empresas para a

Formação em Administração nas Instituições de Ensino Superior da Bahia. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2009.

MOTTA, Gustavo da S.; MELO, Daniel R. A. de; PAIXÃO, Roberto B. O jogo de empresas no processo de aprendizagem em administração: o discurso coletivo de alunos. *Revista da Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 1, p. 342-359, mai-jun. 2012.

MOTTA, Gustavo da Silva; QUINTELLA, Rogério Hermida; MELO, Daniel Reis Armond de. Jogos de empresas como componente curricular: análise de sua aplicação por meio de planos de ensino. *Organ. Soc.* [online]. 2012, vol.19, n.62, pp. 437-452. ISSN 1984-9230.

MURITIBA, Patricia M.; SAUAIA, Antonio C. A.; MURITIBA, Sergio N. Comprometimento dos Alunos com os Métodos de Aprendizagem: Aulas Expositivas vs. Jogos de Empresas. In: *Seminários em Administração*, IX, 2006, São Paulo.FEA/USP, 2006.

MURY, A. R. Simulando a cadeia de suprimento através de um jogo logístico: um processo de treinamento Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da COPPE – Universidade federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

NEVES, J. P.; LOPES, P. C.. Jogos de empresas: um estudo da utilização em cursos de graduação em administração no estado de São Paulo. In: *ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 2008, Rio de Janeiro. XXXII Enanpad, 2008.

NIVEIROS, S. I. Estudo e aperfeiçoamento do modelo das maturidades dos funcionários no jogo de empresas líder Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1998.

OLIVIER, M.; ROSAS, A. R.. Jogos de Empresas na graduação e no mestrado. In: *VII SEMEAD*, 2004, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, F. B.; SAUERBRONN, F. F. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. *RAP - Revista de Administração Pública*, Edição especial comemorativa, p. 149-170, 2007.

OLIVEIRA, M. A. Implantando o Laboratório de Gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em administração. Tese (doutorado). Universidade de São Paulo. Departamento de Administração, Economia e Contabilidade. São Paulo, 2009.

ORLANDELI, R. Um jogo de empresas envolvendo cadeia logística: game F-61 – um enfoque educacional. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PESSÔA, M. S. P.; MARQUES FILHO, P. A. Jogos de empresas: uma metodologia para o ensino de engenharia ou administração. In: *CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA – COBENGE*. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 24., 2001, Porto Alegre, Anais... Porto Alegre, 2001.

PIANA, Janaína. Criação de Simulador de Gestão da Produção como tecnologia de ensino-

aprendizagem. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

PRETTO, F. N. Pedagogia participativa na formação de administradores. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007.

PROTIL, R. M.; FISCHER, H. Utilização de simuladores no ensino de ciências sociais aplicadas: um estudo na República Federal da Alemanha. In. ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27. 2003, Atibaia. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

_____. Utilização de simuladores empresariais no ensino de ciências sociais aplicadas: um estudo na República Federal da Alemanha. Economia, Curitiba, v. 31, n. 2, p. 113-134, jul./dez. 2005.

PROTIL, R. Utilização de simuladores empresariais no ensino de ciências sociais aplicadas: um estudo na República Federal da Alemanha. Universidade Federal do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Economia. In: Programa de Seminários em Desenvolvimento Econômico, 2005, Paraná, Anais... Paraná, 2005.

RAMOS, C. Simulações e jogos para formação e treinamento de administradores. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 1991.

RODRIGUES, L. C.; RISCARROLI, V. O valor pedagógico de jogos de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 12, 2001, São Paulo. Anais... São Paulo: ANGRAD, 2001. p.43-59.

ROGERS, C. R. Liberdade de aprender em nossa década. Porto Alegre: Artes Médicas, 1985.

ROSAS, A. R. Criação de um simulador educacional para empreendedores: simulando novos negócios B2B de base tecnológica. Tese (doutorado). Universidade de São Paulo. Departamento de Administração, Economia e Contabilidade. São Paulo, 2009.

ROSAS, A. R.; SAUAIA, A. C. A.. Jogos de empresas na educação superior no Brasil: perspectivas para 2010. In. ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 30., 2006, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, 1 CD-ROM.

SANTORO, L. O. Jogos de empresas: elaboração e validação de um jogo interdisciplinar. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial). Rio de Janeiro: UNESA, 2011.

SANTOS, R. V. Jogos de empresas aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de contabilidade. 1999. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. Jogos de empresas aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de contabilidade. Revista Contabilidade e Finanças, São Paulo, n.31, p. 78-95, jan./abr. 2003.

SANTOS, M. R. G. F. dos; LOVATO, S. Os Jogos de Empresas como Recurso Didático na

Formação de Administradores. Novas tecnologias na educação, v. 5, n.2, dez. 2007.

SAUAIA, A. C. A. Jogos de empresas: tecnologia e aplicação. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1990, 217 p.

_____. Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial. 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995, 273 p.

_____. Business Game in Brazil – learning or satisfaction. In: Annual Conference of the Association for Business Simulation and Experimental Learning. 25. San Diego, ABSEL, 1998.

_____. Conhecimento versus desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresas. REAd – Edição 49 Vol. 12 No. 1, jan-fev 2006.

_____. Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. Barueri, SP: Manole, 2008.

_____. Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. 2ª.ed. Barueri, SP: Manole, 2010.

SAUAIA, A. C. A.; ZERRENNER, S. A. Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão. Revista de Administração Contemporânea, v.13, n.2, art.2, Abr./Jun., 2009.

SCHAFRANSKI, L. E. Jogos de gestão da produção: desenvolvimento e validação. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

SCHERPEREEL, C. M.. It's only a game: realibility theory a better way to explain decision making in business simulation games. In: Annual Conference of the Association for Business Simulation and experimental learning, 41. Anais, Absel, 2014.

SILVA, G. S. Administração de empresas e desenvolvimento. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 11, n. 3, p. 5-20, 1971.

SILVA, Manuela Ramos da. Ensino de Administração: um estudo da trajetória curricular de cursos de graduação em Salvador. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração da UFBA. Salvador. 2007.

SILVA, M. R.; FISCHER, T. Ensino de administração: um estudo da trajetória curricular de cursos de graduação. In: XXXII EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro. Anais do XXXII EnANPAD, 2008.

STAHL, L. M.; LOPES, P. C. Estratégias de Avaliação para Jogos de Empresas Gerais: Avaliando Desempenho ou Aprendizagem. . In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

SUCUPIRA, N. Antecedentes e primórdios da pós-graduação. Fórum Educacional, v. 4, n. 4, p. 3-18, 1980.

TANABE, M.. Jogos de empresas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da FEA/USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1977.

TITTON, L. A. Jogos de empresas: decisões de carteiras em um jogo de bancos. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

TITTON, L. A. Arquitetura para orientar a seleção de JSE por IES: contribuição para o ensino de logística. Tese (Doutorado – Programa de Pós Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

VIEIRA FILHO, L.; MATOS, F.; GUEDES, M.; DINIZ, G.; DINIZ Jr., A. Jogo de Empresas: Caracterização e Implementação Computacional de um Modelo para o Ensino da Logística – GI-LOG. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

VILLAS BOAS, Fernando José. A controladoria – um modelo conceitual e integrado. In: Revista da Fundação Visconde de Cairu. Ano 2. n. 4. Salvador: FVC, 2º sem. 1999.

WOLFE, J. The effectiveness of business games in strategic management course work. Simulation & Games, v. 28, n. 4, p. 360-376, 1997.

WOLFE, J.; CROOKALL, D. Developing a scientific knowledge of simulation/gaming. Simulation and Gaming, v. 29, p. 7-19, 1998.

ZAJDSZNAJDER, L.. Experiências educacionais no ensino de Administração. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, 5, 1981. Anais do 5º ENANPAD. v. 1, p. 77-90, 1981.

APÊNDICE 01 – QUESTIONÁRIO COORDENADORES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO EM CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

Bom dia/Boa tarde, meu nome é Antonio Gouveia Junior, sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Amazonas e estou desenvolvendo uma pesquisa sobre a aplicação de jogos de empresas nos cursos de graduação em Administração no Amazonas e gostaria de contar com sua contribuição.

Nome da Instituição: _____

Nome do Coordenador: _____

Telefone: _____

E-mail: _____

1) O(A) Sr.(a) conhece sobre jogos de empresas enquanto técnica de ensino?

Sim

Não

2) Na matriz curricular atual do curso que o(a) Sr.(a) coordena, existe a disciplina jogos de empresa?

Sim

Não

3) A instituição, na qual é coordenador, utiliza técnicas de jogos de empresas no curso de graduação em Administração?

Sim

Não

4) Quais objetivos de aprendizagem dessa disciplina?

5) Qual a principal razão para a não utilização dos jogos de empresas?

6) A instituição pretende utilizar no futuro jogos de empresas na graduação em Administração?

- () Sim, já estamos trabalhando para isso;
() Sim, mas não estamos trabalhando para isso;
() Não. Por quê? _____

7) A Instituição faz uso de algum simulador eletrônico (*Software*)?

- () Sim () Não

8) Qual simulador é utilizado?

9) Quem desenvolveu o simulador utilizado?

10) Quais motivos levaram à escolha/desenvolvimento desse Software?

11) Como são aplicados os jogos de empresas sem a utilização de Software?

12) Quais motivos levaram a escolha dessa dinâmica específica?

13) Em relação aos resultados obtidos e à utilização de jogos de empresas sua Instituição está:

Satisfeita Indiferente Insatisfeita

14) Apresente sua opinião em relação às afirmações referentes aos jogos de empresas no quadro abaixo, conforme a seguinte escala:

- 1- Discordo Plenamente
- 2- Discordo Parcialmente
- 3- Indiferente
- 4- Concordo Parcialmente
- 5- Concordo Plenamente

Faltam professores treinados para animar jogos de empresas.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
O custo de aquisição dos jogos de empresas é elevado.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Há dificuldade de acesso a jogos prontos.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Predominam nas IESs, infra-estruturas inadequadas (laboratórios de informática) para uso de jogos.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Alguns coordenadores e IES não creditam importância aos jogos.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Os Jogos representam realidades de outros países, distantes da realidade brasileira (principalmente de pequenas e médias empresas).	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Demanda elevada de tempo para aplicação dos jogos.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
A divulgação da ferramenta jogos é inadequada.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Os jogos são importantes na formação profissional.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
O interesse dos alunos por jogos de empresas é elevado.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Os jogos proporcionam importante aprendizagem cognitiva.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
É a ferramenta pedagógica que melhor aproxima a teoria à prática.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Os jogos de empresas estimulam o pensamento sistêmico.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Os jogos de empresas estimulam o trabalho em equipe.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Jogos integram os conteúdos das diversas disciplinas no curso de administração.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

APÊNDICE 02 – QUESTIONÁRIO ALUNOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO EM CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

Bom dia/Boa tarde, meu nome é Antonio Gouveia Junior, sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Amazonas e estou desenvolvendo uma pesquisa sobre a aplicação de jogos de empresas nos cursos de graduação em Administração no Amazonas e gostaria de contar com sua contribuição.

1) Para você, o que é um jogo de empresas?

2) Na sua percepção, como os jogos de empresas podem contribuir com o aprendizado dos estudantes de administração?
