



Os Jogos de Empresas como Recurso Didático na Formação de Administradores

Magda Raquel Guimarães Ferreira dos Santos (EA/UFRGS) mrgfsantos@ea.ufrgs.br

Siusiane Lovato (EA/UFRGS) slovato@ea.ufrgs.br

Resumo

Os jogos de empresas surgem como um método de ensino que integra a teoria à prática por oportunizar ao aluno vivenciar os conceitos aprendidos em sala de aula o mais próximo do real. Para alguns autores, a utilização deste recurso didático na formação de administradores promove a preparação de profissionais mais completos e maduros para enfrentar o mercado de trabalho. Apesar disso, não há evidência de uma utilização intensa destes em sala de aula. Este artigo tem por objetivo levantar na literatura os pontos fortes e fracos da utilização dos jogos de empresas como recurso didático na formação de administradores. A partir disso, constatou-se que os jogos de empresas proporcionam um diferencial na aprendizagem, reduzem a distância entre teoria e prática e são bem aceitos pelos alunos. Todavia, a complexidade na utilização, os altos custos e a necessidade de grande dedicação do professor são pontos restritivos à adoção do método.

Palavras-chave: jogos de empresas, recurso didático, administradores.

Abstract

The business games appear like a method of teaching that integrates theory and practice by giving the opportunity to the student living the concepts learnt in classroom the nearest of the real. For some authors, the use of this educational resource in the administrators' formation promotes the preparation of the most complete and mature professionals to face the labor market. Nevertheless, there is no evidence of an intense use of it in the classroom. This paper has as objective to arise strength and weak points of utilization of business games as didactic resource in the administrators' formation. From that, it was noticed that business games provide differential in the apprenticeship, they reduce the distance between theory and practice and they are well accepted by the pupils. However, the complexity of the use, the high costs and the necessity of great dedication of the teacher are restrictive points to the adoption of the method.

Keywords: business game, didactic resource, administrators.

Introdução

Os jogos de empresas não se limitam a um modismo, mas sim uma tendência secular que se acentua nos dias atuais com o avanço tecnológico (VICENTE, 2001). Além disso, demandas por instituições de ensino superior que preparem os futuros administradores para lidarem efetivamente com processos de comunicação, tomada de decisão e mudança organizacional (RAMOS, 2001), ampliam os olhares para recursos didáticos como o tratado neste trabalho.

E tendo em vista que muitos cursos de administração enfatizam exageradamente o que deve ser em detrimento do que é, divorciando, conseqüentemente, a teoria da prática, tendem a recomendar o ideal e ignorar as restrições, pressões e limitações das situações reais (RAMOS, 2001). Os jogos de empresas são uma alternativa didática para levar o estudante a desempenhar, em representações de situações administrativas, vários papéis comparáveis aos do sistema real, privilegiando o aprender fazendo num ambiente simulado (RAMOS, 2001).

Seguindo essa tendência assinalada por Vicente (2001), estudos têm sido realizados nos últimos anos sobre o tema e demonstram uma elevada aceitação deste recurso didático pelos alunos e pelos professores que o utilizam em sala de aula, mas que também apresentam algumas dificuldades. Este trabalho tem caráter exploratório e visa levantar os principais pontos fortes e fracos da utilização de jogos de empresas na formação de alunos de administração baseado na literatura.

O estudo está composto pela conceituação de jogos de empresas, sua origem e evolução, o uso dos jogos, os tipos de jogos e por fim os principais pontos fortes e pontos fracos encontrados na literatura na sua utilização, seguido das considerações finais.

1. Conceito de Jogos de Empresas

Os jogos de empresas são uma modalidade de simulação, que consiste, em termos amplos, de um modelo operacional, dinâmico, de algum aspecto da realidade. Para Ramos (1991), a simulação é uma seletiva representação da realidade, abrangendo apenas aqueles elementos da situação real que são considerados relevantes para seu propósito.

A simulação faz uso de modelos construídos com vista a torná-los operativos ou funcionais. Estes modelos tentam reproduzir processos em ação. Sendo que, a escolha dos aspectos essenciais da realidade a ser modelada depende dos objetivos com os quais os modelos são concebidos. Além disso, os componentes ou variáveis do modelo devem responder de modo semelhante àquele do sistema real.

Jogos é um termo normalmente usado para simulação com a participação de pessoas que tomam decisões. Alguns autores fazem distinção entre simulação e jogos, neste caso, este último é utilizado em situações nas quais há competição (GUETZKOW, 1962). Para Vicente (2001) nos jogos de empresas os participantes assumem o papel de um tomador de decisões em uma organização empresarial. Geralmente este papel é de *CEO (Chief Executive Officer)*, diretor de empresa ou gerente de algum setor. O objetivo é resolver um problema ou simplesmente gerenciar a posição por certo tempo.

Conforme Guetzkow (1962), os jogos de empresas são usados para o ensino e pesquisa na academia, especialmente nas áreas de sistemas econômicos, teoria organizacional, psicologia, produção e marketing.

Segundo Bernard (2006), o método pode ser denominado jogos de empresas, jogos de negócios, jogos gerenciais, simulação empresarial, simulação de gestão, gestão simulada e simulação gerencial. Os quais serão tratados neste estudo como sinônimos, no que tange ao recurso didático jogos de empresas. Para o autor, a palavra jogo pode representar um modelo de representação de atitude de jogadores frente a uma situação de conflito (jogos de guerra) ou uma simples brincadeira lúdica.

No tocante ao uso de jogos no processo ensino/aprendizagem, por meio da simulação, o aluno é inserido em determinado ambiente, que deve ser o mais próximo possível da realidade a ser encontrada.

Para Ramos (2001, p. 12, grifo do autor), “em essência, a simulação [jogos de empresas] é uma estratégia de *aprender a aprender*, pois estimula o aluno a desenvolver

determinadas capacidades, capacidades estas que aumentarão sua potencialidade de obter novos conhecimentos e adquirir novas habilidades”.

“A simulação é uma seletiva representação da realidade, abrangendo apenas aqueles elementos da situação real que o autor considera relevante para seu propósito. E, um modelo simulado reduz o tamanho da realidade sendo representada, além de simplificá-la” (RAMOS, 2001, p. 21).

Esta técnica explora a faceta competitiva da personalidade do ser humano, pela qual ele se sente estimulado a disputar com outras pessoas, e se utiliza de todas as ferramentas possíveis para vencer o confronto.

Para Bernard (2006, p. 85), o jogo de empresa 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”.

Conforme Marinelli (1988, p. 26),

para a aplicação de um jogo de empresas como instrumento didático necessitamos de alguns elementos básicos, iniciando pelo professor (ou instrutor), que exercerá em condições normais um grande número de funções, ou seja, a de administrador e coordenador do jogo e a de instituição financeira à qual os grupos se dirigem, bem como funções de fornecedores, sindicato de empregados, fisco, governo, além das suas funções didáticas normais. Além do professor, necessitamos de um grupo de participantes, a ser subdividido em número conveniente de equipes incumbidas de administrar empresas fictícias, simulando através de um programa de computação.

Para Vicente (2001, p. 8):

[...] Estas categorias de jogos [jogos de empresas em específico] associam o prazer lúdico não só à capacidade de raciocínio analítico, mas também à habilidade de tomada de decisão. Pessoas que têm por hábito jogar este tipo de jogo têm menos dificuldade em fazer análises racionais e em tomar decisões. Em nossa sociedade estas duas habilidades estão profundamente relacionadas.

“[...] os jogos são instrumentos pedagógicos que visam a, 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” (RODRIGUES; RISCARROLI, 2001, p. 4).

Com efeito, verifica-se uma relação de criatividade e empreendedorismo pelos alunos que simulam e aprendem. Harrel et al. (2002, p. 7) nos diz que “a habilidade de definir uma idéia com um modelo, permite testar o impacto das sugestões e, então, o uso do modelo para se vender a idéia aos tomadores de decisão pode incentivar a atitude do tipo: vamos experimentar para ver”.

No mesmo sentido, Vicente (2001, p. 8) nos diz: “[...] as empresas precisam muito mais de pessoas capacitadas a tomar decisões e a serem empreendedoras do que meros operários incapazes de criar ou decidir por si mesmos”.

Este método permite simular uma empresa que é um sistema complexo com recursos físicos, processos, pessoas, produtos, clientes e, normalmente, opera num ambiente competitivo. Com isto, os alunos de cursos em administração, enquanto jogadores, terão a oportunidade de desenvolver habilidades de ordem prática a partir da base conceitual já construída pelo professor.

2. Origem e Evolução dos Jogos de Empresas

Segundo Rosas e Azuaya (2006), os primeiros usos de jogos para desenvolvimento e educação de que se têm notícias surgiram por volta de 3.000 a.C. na China como estratégia de guerra. Após o período das Grandes Guerras, os jogos de guerra passaram a ser utilizados em competição no campo de batalha dos negócios,

originando os jogos empresariais. O primeiro jogo de empresa foi o *Top Management Decision Game* desenvolvido pela *American Management Association*, em 1956.

Os primeiros jogos de empresas consistiam em uma adaptação, para o ambiente empresarial, dos simuladores existentes na área militar. Mas foi com a evolução e a popularização dos computadores que os jogos de empresas tiveram um grande impulso. As novas máquinas permitiram elaborar modelos de jogos mais complexos e com alto nível de precisão. A introdução dos computadores permitiu, ainda, que os dados fossem processados com maior rapidez, tornando a técnica mais dinâmica.

No meio acadêmico, a simulação gerencial foi introduzida em 1957. Segundo pesquisas, em 1994 existiam cerca de 200 simuladores sendo usados por 900 professores em mais de 1.700 faculdades dos Estados Unidos. Atualmente, associações internacionais já desenvolvem pesquisas sobre a simulação gerencial. Dentre elas, a *Association for Business Simulation and Experiential Learning* (ABSEL), a *International Simulation and Gaming Association* (ISAGA) e a *Society for the Advancement of Games and Simulations in Education and Training* (SAGSET) (NESIG).

No Brasil, a simulação gerencial chegou na década de 70, mas, até recentemente, seu uso esteve restrito a poucas instituições, como a USP, a UFRGS, a UFRJ e a PUC. A intensificação do uso da simulação gerencial ocorreu a partir da metade da década de 90, principalmente depois que o MEC sugeriu a introdução de metodologias alternativas ao ensino/aprendizagem nos cursos de nível superior (NESIG).

Outro fator que também ajudou a alavancar a utilização da técnica no país foi o desenvolvimento de simuladores comerciais no mercado brasileiro, facilitando a aquisição por parte das instituições de ensino. Atualmente as simulações empresariais são um importante instrumento de treinamento e desenvolvimento de habilidades gerenciais (SAUAIA, 1995, p. 8).

3. O Uso dos Jogos de Empresas para Ensino

Para Bernard (2006), o método de simulação de empresa para aprendizado não visa apenas simular o funcionamento de uma empresa, mas a forma de gerenciamento interno e o relacionamento externo.

As aulas expositivas são bastante difundidas nas escolas e universidades brasileiras que privilegiam aspectos teóricos e na formação de administradores, precisam ser substituídas ou complementadas com técnicas alternativas, como estudos de caso para ensino, seminários, jogos de empresas etc. Sobre este último, afirma Sauaia (1995, p. iii): “Este método, muito bem aceito pelos educandos por combinar satisfação e aprendizagem, representa um recurso valioso que, se bem explorado, pode contribuir grandemente para o avanço da educação gerencial”.

Freitas e Santos (2005, p. 2) entendem que:

[...] um dos pressupostos básicos das simulações empresariais [jogos de empresas] é que estas devem reproduzir os principais desafios da gestão empresarial, fazendo com que o aluno tenha oportunidade de praticar, em uma realidade simulada, o conteúdo teórico abordado nas diversas disciplinas que compõe sua formação.

O uso de jogos de empresas na Graduação de Administração atende a uma exigência do Ministério da Educação (MEC), que por meio do Conselho Nacional de Educação e da Câmara de Ensino Superior editou uma resolução em 04/03/2004 que dá orientações sobre o projeto pedagógico deste curso. Esta Resolução, de número

CNE/CES nº. 1/2004, determina que o projeto pedagógico deva fazer uma integração entre a teoria e a prática:

Art. 2º A **organização do curso** de que trata esta Resolução se **expressa através do seu projeto pedagógico**, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, a monografia, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como trabalho de conclusão de curso TCC, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

§ 1º **O Projeto Pedagógico do curso**, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, **abrangerá**, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

[...]

V - **modos de integração entre teoria e prática**; (grifo nosso)

Para Vicente (2001, p. 2), “os jogos de empresas não são um modismo, mas sim uma tendência secular que vem ganhando ímpeto em nossos dias pelo maturamento de várias tecnologias”. Ou seja, além de uma tendência de utilização dos jogos pela razão de atender à solicitação do MEC, o avanço tecnológico também influi nesse crescimento, em virtude do desenvolvimento de *softwares* mais práticos, interativos, envolvendo mais variáveis e a disponibilidade de *hardwares* mais difundida, com capacidades de processamento maiores e acesso à internet mais amplo.

Na visão de Sauaia (2006), os cursos de Ciências Sociais (Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Economia) incorporarão esta técnica já conhecida, com as vantagens de aprendizagem participativa, maior significado pessoal, desenvolvimento de habilidades gerenciais, além de permitir observar atitudes empreendedoras em coordenadores, professores e alunos. Desta maneira, aqueles professores que enxergam mais fatores que dificultam o uso de jogos de empresas do que os motivam, provavelmente mudarão de idéia no curto ou médio prazo.

Para Larréché (1987) apud Sauaia (1995, p. 32-33), os professores se classificam em dois grupos:

[...] em “vigorosos oponentes” ou em “grandes partidários” das simulações, no que diz respeito à abordagem ao processo de aprendizagem. Os oponentes não crêem que conceitos possam ser aprendidos em uma simulação pois, segundo eles, prevalecem os aspectos lúdicos relativos ao jogo. Já os partidários estão convencidos de que as simulações criam um valioso ambiente no qual se processa uma aprendizagem dinâmica e plena, com aplicação de conceitos e de técnicas.

Com base nisso, a postura adotada pelo professor frente a este recurso didático influirá na sua adoção ou não pela Instituição de Ensino Superior (IES).

Em sua crítica, afirma Larréché, que o paradigma tradicional da educação considera a transmissão de conhecimentos com principal objeto. A abordagem educacional pouco mudou ao longo dos séculos, pois mantém os mesmos objetivos de então e se utiliza praticamente das mesmas ferramentas como as leituras e as palestras.

Sauaia (1995, p. 5) adiciona:

Pode-se observar que as escolas têm enfrentado dificuldades em preparar administrador para a profissão, em estabelecer um nível de educação formal que se possa considerar plenamente satisfatório, tanto do ponto de vista do recém-formado quanto do ponto de vista das empresas que o acolhem.

Vicente (2001, p. 7) “acredita que o jogo de empresa é a chave para transformar um empresário mediano em um grande empresário”. O autor ainda afirma (p. 37):

[...] que os jogos são uma ferramenta poderosa para se compreender melhor o mundo dos negócios por duas razões. A primeira é que nos ajuda a perceber a realidade de um ponto de vista *dinâmico*, fugindo aos modelos clássicos

ensinados nas salas de aulas e na maioria dos livros. A segunda é que eles nos atraem e fascinam fazendo com que *aprender se torne um hábito prazeroso*, em vez de um processo penoso e sacrificante. (grifo do autor)

4. Principais Pontos Fortes e Fracos

No Quadro 1 é apresentado alguns pontos fortes e pontos fracos no que tange à utilização dos jogos de empresas para ensino encontrados em trabalhos publicados por diferentes autores em periódicos nacionais.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Autor: Freitas e Santos (2005)	
<ul style="list-style-type: none">• Facilita o processo de aprendizado;• Contribui para o melhor entendimento de assuntos abstratos e da importância da contabilidade para a gestão das empresas.• Promove múltiplas representações da realidade e representa a complexidade natural do mundo real;• Foca na construção do conhecimento e não na reprodução;• Apresenta tarefas autênticas dentro do contexto organizacional;• Promove um ambiente de aprendizado com ênfase na realidade empresarial, em detrimento de seqüências de informações pré-determinadas;• Possibilita a prática reflexiva e a construção colaborativa de conhecimento através das interações sociais.	<ul style="list-style-type: none">• É desaconselhável se não for associado com outras técnicas ou metodologias de ensino, visto que as simulações não encerram um fim em si mesmo.
Autor: Arbex et al. (2006)	
<ul style="list-style-type: none">• Proporciona a união entre teoria e prática;• Estimula o aprendizado e motiva os alunos;• Há melhor transmissão dos conhecimentos;• Proporciona uma visão sistêmica aos alunos;• Simula adequadamente o ambiente empresarial;• Proporciona a interdisciplinaridade, pois os alunos têm que utilizar conhecimentos de diversas disciplinas vistas anteriormente no curso;• Proporciona o aprendizado em um ambiente que mescla competição e cooperação;• Estimula o raciocínio analítico, o planejamento e o processo de elaboração de estratégias;• Facilita o treinamento em áreas específicas da empresa;• Facilita o aprendizado, de modo geral.	<ul style="list-style-type: none">• Tem alto custo de aquisição do <i>software</i>;• A atual grade curricular do curso não permite;• Falta de infra-estrutura para realizar tal atividade na IES;• Deficiências do <i>software</i> (<i>interface</i> pouco atrativa e baixa capacidade de simulação, apresentando poucos recursos e deixando de fora alguns aspectos relevantes);• Falta de conhecimento do <i>software</i> pelo professor que aplica a atividade.
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Autor: Lopes (2001)	
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de habilidade cognitivas fundamentais para a gestão de negócio;• Grande satisfação dos participantes;• Há um estímulo lúdico gerado pelo processo interativo da competição que favorece a discussão qualitativa;• Superioridade didático-pedagógica do método percebida pelos participantes sobre outros métodos tradicionais;• Cria uma postura ativa dos participantes e uma	<ul style="list-style-type: none">• A complexidade de desenvolver um jogo novo e de compreender um jogo pronto;• Falta de professores com perfil adequado para coordenar a atividade;• O animador deve ser um profundo conhecedor do modelo e das relações entre as variáveis;• Dificuldade de adaptar o modelo às



<ul style="list-style-type: none"> maior disponibilidade e atenção dos alunos; Os erros e acertos contribuem para ampliar a compreensão das práticas gerenciais; 	<p>mudanças ambientais que se refletem nas estratégias.</p>
<p>Autor: Bernard (2006)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> O aprendizado é facilitado porque os alunos são agentes ativos do processo; Permite a integração do conhecimento adquirido de forma isolada nas diversas disciplinas proporcionando uma visão holística da empresa; Compacta o tempo para que o aluno possa ver os resultados esperados em poucas horas. Familiariza o aluno com ferramentas de tomada de decisão; Identifica e trabalha aspectos comportamentais como liderança e trabalho em equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> O “efeito videogame” onde o aluno busca apenas a vitória do jogo; A simulação é simplificação do funcionamento de uma empresa e não dispõem de todas as variáveis como as qualitativas; Gasto de tempo para usar corretamente o jogo, especialmente os mais complexos; O desenvolvido pela própria entidade é caro; O custo elevado do <i>software</i> na compra e na manutenção.
<p>Autores: Rosa e Azuaya (2006)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Grande interesse entre os alunos; Redução do <i>gap</i> entre teoria e a prática da gestão; Aspecto lúdico e saturação de métodos tradicionais; Diretrizes curriculares e reformulação da grade curricular; Jogos e equipamentos por preços mais acessíveis; Utilização da internet como ferramenta de aplicação; Compreensão da complexidade do mundo empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade em encontrar professores ou aplicadores de jogos; Alto custo de aquisição do <i>software</i>; Dificuldade de avaliar os alunos participantes; Tempo exigido para aplicação dos jogos; Jogos voltados para a realidade de países estrangeiros.
<p>Autor: Martinelli (1988)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Feedback constante entre os participantes; Alto realismo para os participantes; Abrange extensa faixa de problemas de gerenciamento; Procura o desenvolvimento dos participantes em razão das suas necessidades; Adaptabilidade entre diferentes finalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Não definir claramente os objetivos a que se propõem; Fatores externos serem pouco contemplados; Grande dependência do uso de computadores; Simplificação da realidade para que seja possível a simulação.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Autor: Sauaia (2006)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Permite assimilar princípios que são integrados e aplicados em novas situações; Submete os participantes às forças competitivas, econômicas, legais, sociais e políticas; O participante tem controle de suas ações e acompanha o resultado produzido por suas decisões; A vivência não pressupõe vivência em uma empresa real; Alto grau de satisfação e aprendizagem pelos participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo excessivamente complexo para alunos e professores; Condução por professores despreparados.
<p>Autor: Protil (2005)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Estimula o pensamento sistêmico; Treina o processo decisório; 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade de tempo; Problemas organizatórios;



<ul style="list-style-type: none">• Estimula o estudo da teoria de administração;• Fornece conhecimentos administrativos básicos;• Treina lideranças;• Estimula habilidades de trabalho em equipe;• Controla o desempenho dos participantes.	<ul style="list-style-type: none">• Inexistência de um simulador empresarial específico;• Custos de aquisição;• Métodos tradicionais são suficientes;• Utilização de outros métodos (por exemplo, estudo de caso).
--	---

Quadro 1 – Pontos fortes e pontos fracos da utilização de jogos de empresas

Considerações Finais

Diante do exposto, confirma-se a grande importância da utilização dos jogos de empresas como instrumento didático. Por meio dos jogos, as IES têm a oportunidade de habilitar o aluno para o mercado de trabalho. São uma estratégia de aprender a fazer, fazendo. Integram a teoria à prática. Oportunizam aos alunos vivenciar os conceitos aprendidos em sala de aula o mais próximo do real, preparando-os para o mercado de trabalho.

Considera-se viável a utilização e aconselha-se que professores e IES empenhem-se para proporcionar este tipo de método formando profissionais de administração mais habilitados e capacitados a realidade dos gestores atuais. Contudo, acredita-se que os jogos de empresas não devem tomar o lugar de outros métodos educacionais, mas somar esforços e complementá-los para suprirem as deficiências na educação tradicional.

Verifica-se a necessidade de incentivar o desenvolvimento de jogos de empresas nas IES, e que estes sejam *softwares* livres para que outras instituições também o utilizem sem custos de aquisição. O desenvolvimento pelas próprias instituições proporciona a adequação do jogo ao conteúdo que se está trabalhando em sala de aula. Pois em muitos casos, os jogos adquiridos no mercado não atendem a esta demanda. Além disso, criar redes de professores interessados no método para que possam ampliar os estudos sobre o tema, treinar suas habilidades com os jogos empresariais e a sua vinculação com os conceitos abordados em sala de aula.

Percebe-se uma tendência de aumento no uso dos jogos de empresas em sala de aula, haja vista a familiaridade dos alunos e professores com as tecnologias computacionais, cada vez mais modernas e de fácil utilização. A partir dessa percepção, é necessário trabalhar no sentido de que novas inserções dos jogos empresariais nas instituições sejam bem sucedidas e alcancem o propósito estabelecido de ser um meio, ferramenta de aplicar a base conceitual trabalhada com o aluno num ambiente simulado, que seja o mais próximo do real, e, então, permita ao aluno aplicar estes conhecimentos.

Para tanto, identificar os pontos fortes e fracos da utilização dos jogos de empresas em sala de aula, é base para desencadear ações no sentido de melhorar a técnica, treinar as pessoas envolvidas, dominar a tecnologia e verificar os resultados, em termos práticos. Estas situações levantadas carecem de atenção especial por parte da IES que está implantando, dos professores que estão aplicando, dos alunos que estão participando e dos que constroem ou desenvolvem os jogos.

Não esgotado o assunto, verificam-se perspectivas de ampliação do trabalho, dentre os quais, um estudo em IES na qual professores já utilizam os jogos de empresas na formação de administradores, abrangendo as percepções dos envolvidos a respeito desse recurso didático.

Referências Bibliográficas



ARBEX, Marco A. *et al.* O uso dos Jogos de Empresas em Cursos de Graduação em Administração e seu valor pedagógico: um levantamento no Estado do Paraná. In: **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 30, 2006, Salvador, EPQA2470, CD-ROM.

BARTON, Richard F. **Manual de simulação e jogo**. Petrópolis: Vozes, 1973.

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

BRASIL, **Lei 9.609** publicada em 19/02/1998 no DOU.

Conselho Federal de Administração. Resolução CNE/CES nº. 1/2004. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/download/ResCNE1_04_DCN1.pdf>. Acesso em: 11 Jul. 2007.

FREITAS, Sheizi C.; SANTOS, Luís Paulo G. Os Benefícios da Utilização das Simulações Empresariais: Um Estudo Exploratório. In: **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 29, 2005, Brasília, EPQ-B2364, CD-ROM.

GUETZKOW, Harold. **Simulation in Social Science: Readings**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1962.

HARREL, Charles. *et al.* **Simulação: otimizando os sistemas**. 2 ed. São Paulo: Instituto IMAM, 2002.

LARRÉCHÉ, Jean-Claude. On Simulations in Business Education and Research. **Journal of Business Research**. New York: Elsevier Science Publishing, v.15, 1987, p. 559-71.

LOPES, Paulo da Costa. Jogos de Empresas Geral: a perspectiva do animador com a utilização na pós-graduação lato sensu. In: **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 25, 2001, Campinas, EPA-136, CD-ROM.

MARTINELLI, Dante P. A utilização dos Jogos de Empresas no Ensino de Administração. In: **Revista de Administração**, v.23, n.3, p.24-37, São Paulo: jul./set., 1988.

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.

NESIG – Núcleo de Estudos em Simulação Gerencial da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.nesig.ufsc.br/simulacao/origem.php>>. Acesso em: 18 jul. 2007.

PROTIL, Roberto M. Utilização de Simuladores Empresariais no Ensino de Ciências Sociais aplicadas: Um Estudo na República Federal da Alemanha. **Economia**, Curitiba, v.31, n.2 (29), p. 113-134, jul./dez. Editora UFPR, 2005.



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

RODRIGUES, Leonel C.; RISCAROLLI, Valéria. O Valor Pedagógico dos Jogos de Empresa. In: **Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração**, XII, São Paulo, 2001. Disponível em:

<http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/enangrad_12.asp>.

Acesso em: 19 jul.2007.

ROSA, André R.; AZUAYA, Antônio Carlos A. Jogos de Empresa na Educação Superior no Brasil: Perspectiva para 2010. In: **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 30, 2006, Salvador, EPQA312, CD-ROM.

SAUAIA, A. C. A. Gestão Empreendedora em IES's: Aculturamento do Corpo Docente com Jogos de Empresas. In: **Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. VI, Blumenau, 2006.

SAUAIA, A. C. A. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para educação gerencial**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: USP, 1995.

STAHL, Luciane M.; LOPES, Paulo da C. Estratégia de Avaliação para Jogos de Empresas Gerais: Avaliando Desempenho ou Aprendizado. In: **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 28, 2004, Curitiba, EPA-2160, CD-ROM.

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