

**EMPRESA SIMULADA: UMA ESTRATÉGIA DIFERENCIADA NO PROCESSO ENSINO-
APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO**

José Roberto Reis¹

Rua Presidente Médici, 31 – apto 310 – Clélia Bernardes
CEP: 36570000 Viçosa /MG Brasil
Tel.: (31) 3899 3500
E-mail: robereis@ufv.br

Elenice Maria de Magalhães¹

Rua João Mafia, 80 – Apartamento 408 - Lourdes
CEP: 36570 000 Viçosa/MG Brasil
Tel.: (31) 3899 2886
E-mail: elemagalhaes@yahoo.com.br

Tereza Cristina Dias¹

Rua José Serafim da Silva, 60 – Apartamento 401 - Liberdade
CEP: 36570 000 Viçosa/MG Brasil
Tel.: (31) 3892 6800
E-mail: terezacristinad@yahoo.com.br

Jorge Alberto dos Santos¹

Avenida P. H. Rolfs s/n - Departamento de Administração Campus UFV
CEP: 36570 000 Viçosa/MG Brasil
Tel.: (31) 3899 2886
E-mail: j.santos@lancaster.ac.uk

Carolina Aparecida de Freitas Dias¹

Avenida Pio XII, 1786 Jardim Piratininga
CEP: 14030-240 Ribeirão Preto/SP Brasil
Tel.: (16) 81383701
E-mail: caroldiasweb@yahoo.com.br

¹ Universidade Federal de Viçosa -UFV
CEP: CEP 36570-000 Viçosa - MG Brasil

Resumo

As organizações estão inseridas em um contexto de grande competitividade e de mudanças rápidas, envolvendo, portanto, a habilidade em lidar com grandes e complexas questões. Os cursos de Administração sofrem com a escassez de aulas práticas que possibilitaria um entendimento melhor da relação entre a teoria e a realidade do mercado. Neste contexto, o

Empresa Simulada: uma estratégia diferenciada no processo
ensino-aprendizagem em Administração

desenvolvimento de estratégias metodológicas que vão além do ensino tradicional contribuiu para o surgimento de uma metodologia de ensino baseada na aprendizagem vivencial, que é a Empresa Simulada. A finalidade de uma simulação é proporcionar ao participante uma situação real para que possa tomar decisões diante dos problemas que surgem no decorrer da operação e assim, sentir as conseqüências de suas ações. Dada à relevância da prática vivencial para o ensino em Administração, o objetivo deste trabalho foi analisar e descrever o modelo SEBRAE de Empresa Simulada através da compreensão de sua estrutura e funcionamento bem como a percepção dos alunos em relação à sua efetividade. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionários e entrevistas aos diferentes segmentos envolvidos no projeto. Como resultado verificou-se a eficácia do modelo e a contribuição deste método de ensino no processo de aprendizagem dos cursos técnicos de administração. As variáveis trabalhadas apresentaram resultados satisfatórios, comprovando assim, a importância da Empresa Simulada para a qualificação dos futuros profissionais que serão inseridos no mercado de trabalho.

Palavras-Chaves: Aprendizado, simulação, vivência prática e ensino em administração.

THE SIMULATED COMPANY : AN ALTERNATIVE STRATEGY FOR TEACHING BUSINESS

ABSTRACT

The organizations are inserted in a context of great competitiveness and of fast changes, involving, therefore, the ability in working with great and complex subjects. The courses in Administration suffer with the shortage of practical classes that would make possible a better understanding of the relationship between the theory and the reality of the market. In this context,

the development of methodological strategies that space besides the traditional teaching contributed to the appearance of a teaching methodology based in the living practice, that is the Simulated Company. The main objective of a simulation is to provide to the participant a real situation so that it can make decisions before the problems that appear in elapsing of the operation and like this, to feel the consequences of their actions. Given to the relevance of the living practice for the teaching in Administration, the objective of this work was to analyze and to describe the model SEBRAE of Simulate Company through the understanding of your structure and operation as well as the students' perception in relation to your effectiveness. Data was gathered by questionnaires and interviews with a sample with the different segments involved in the project. As a result, the investigation corroborated the effectiveness of this model as a teaching method and its contributions for the business courses learning processes. The variables yielded decent results ensuring the importance of the simulated company method for the qualification of future professionals.

Keywords: learning, simulation, living practice, teachin

1. INTRODUÇÃO

O ensino traz consigo uma tradição de desenvolver-se através de aulas expositivas que utilizam recursos visuais que não interagem com o aluno, como quadro negro e giz, retroprojeter, data show, entre outros. Essa metodologia de ensino vem sendo criticada por não proporcionar ao aluno uma aprendizagem motivadora, que permita a reflexão e a absorção ativa. A abordagem educacional tradicional, em muitos casos, não contribui para a formação de indivíduos críticos, criativos e autônomos intelectualmente, resultando em uma preparação limitada e mecanicista que cede pouco espaço para um processo educativo mais amplo voltado para a resolução de problemas.

Associada a uma metodologia de ensino restrita, destaca-se a existência de um mercado que exige das organizações habilidades para trabalhar em um contexto de grande competitividade e de mudanças rápidas, envolvendo, portanto, a capacidade para lidar com grandes e complexas questões. Dentre estas, está a resolução de problemas que ocorre através das pessoas que compõem a organização, portanto é importante possuir um quadro de pessoal com habilidades e capacidade crítica, analítica e de mudança.

Empresa Simulada: uma estratégia diferenciada no processo ensino-aprendizagem em Administração

Os resultados de uma pesquisa realizada em 1999 pelo Conselho Federal de Administração, apontam que os problemas mais comuns detectados nos profissionais da área foram: desatualização e superficialidade dos conteúdos transmitidos; falta de sintonia entre ensino e necessidades de mercado e desarticulação entre a teoria e a prática. Ratificando os resultados da pesquisa Malusa e Montalvo (2002), afirmam que uma consequência do ensino tradicional é a criação de modelos e automatismos denominados hábitos, aplicáveis, quase sempre, somente às situações idênticas em que foram adquiridos. O que representa um obstáculo, uma vez que nas empresas as decisões dificilmente se repetem face ao contexto em que estão inseridas.

Os professores de Administração vêm desenvolvendo, ao longo dos anos, uma série de estratégias metodológicas para o ensino de suas disciplinas, além da tradicional aula expositiva. Estudos dirigidos, seminários, júri simulado, estudos de caso, dinâmicas de grupos, trabalhos práticos em empresas, jogos e simulações, visitas técnicas, palestras, apresentação de filmes educativos ou comerciais são alguns desses recursos utilizados.

O desenvolvimento destas estratégias contribuiu para o surgimento de uma metodologia de ensino baseada na aprendizagem vivencial, que é a Empresa Simulada. Esta não é uma idéia nova, mas vem ganhando espaço à medida que os instrumentos de tecnologia da informação vão ficando mais acessíveis à sociedade. Apesar de utilizada há algum tempo, a idéia de simular o funcionamento de uma empresa ainda é pouco explorada pelas escolas de administração, devido a alguns fatores como a falta de conhecimento do seu potencial e da forma de funcionamento.

Analisar e compreender em profundidade o modelo, a estrutura, as vantagens e desvantagens e os efeitos reais da Empresa Simulada torna-se um instrumento fundamental que possibilitará, inclusive a entidades externas serem beneficiadas, visto que o conhecimento gerado através da descrição do modelo SEBRAE de Empresa Simulada poderá servir como ponto de partida para o desenvolvimento dessa metodologia em diversas instituições de ensino.

Diante deste contexto o objetivo deste trabalho foi analisar e descrever o modelo SEBRAE de Empresa Simulada. Especificamente buscou-se compreender o funcionamento e a estrutura da Empresa Simulada, averiguando se esta atende às expectativas dos alunos e por fim verificou-se os possíveis problemas e disfunções apresentados por este modelo.

2. BASE CONCEITUAL

2.1. Estratégias de ensino

O ensino nas escolas, sejam elas de nível técnico ou superior, geralmente é fundamentado em uma estrutura tradicional que divide o conteúdo em seções de conhecimento que, se por um lado facilita o aprendizado, por outro compartimentaliza o saber em áreas específicas que em geral, torna-se acessíveis apenas ao especialista.

De certa forma, este sistema educacional tradicional se preocupa quase que exclusivamente com o aprender a conhecer. Embora esta atitude possa ser considerada necessária em um momento inicial do processo de ensino, certamente se mostra plenamente insuficiente se considerarmos o processo como um todo. De uma forma geral, o ensino pode ser considerado como um processo que visa modificar a ação. Sauaia (1995) citando Larréché (1987) observa que o aprendizado está em um continuum que se inicia no “conhecimento” e termina na “ação”, sendo recomendado em cada nível a utilização de métodos e abordagens diferenciados.

Neste contexto, a metodologia de ensino conhecida como Empresa Simulada que é baseada na aprendizagem vivencial, vem sendo utilizada no ensino para dinamizá-lo e para o envolvimento do aluno fazendo com que aprenda através de sua própria experiência. Assim, utilizam-se formas naturais de processamento do conhecimento, através de experiências enriquecidas e fenômenos observáveis. Para que ocorra a aprendizagem através da vivência é necessário proporcionar a liberdade na busca do conhecimento pelo aluno possibilitando o seu desenvolvimento real, pois o contrário certamente conduz a hipertrofia da aprendizagem.

Buscar métodos de ensino que proporcionem um aprendizado efetivo e contínuo é o novo desafio proposto aos educadores. A aprendizagem através da experiência é um método que, além de proporcionar a tomada de decisão pelo desenvolvimento das habilidades e o senso de responsabilidade, capacita o aluno a posicionar-se de forma crítica possibilitando-lhe, inclusive intervir na realidade.

Verifica-se como a aprendizagem ocorre de modo que tenha significado para a pessoa, que tenha sentido, de forma que dificilmente ela esquecerá, visto que ao se envolver em uma atividade, a pessoa a analisa, extraindo uma descoberta e aplicando suas conclusões. Assim, a aprendizagem vivencial passa por um ciclo contendo cinco etapas, como descreve Malusa & Montalvo (2002): *vivência* (interação com a realidade); *relato* (experiência compartilhada); *processamento* (identificação de características relevantes da experiência); *generalização*

(ampliação do ensinamento para a realidade) e *aplicação* (aplicar o ensinamento a situações práticas).

Para que a aprendizagem através da vivência ocorra é necessário proporcionar ao aluno liberdade, o que resulta no seu desenvolvimento. A autonomia do aluno pode ser adquirida através da experiência de tomar decisões de modo que ele visualize as conseqüências de suas ações, passando a assumir uma postura de responsabilidade. Freire (1996), relata que faz parte do aprendizado da decisão a assunção das conseqüências do ato de decidir. Não há decisões a que não se sigam efeitos esperados, pouco esperados ou inesperados. Por isso é que a decisão é um processo responsável. A autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões, que vão sendo tomadas.

Conforme Teixeira (s.d.), no ambiente de aprendizagem vivencial o aluno é engajado ativamente na execução de uma tarefa (exercício, decisão) para a qual existe uma meta fixada e ele aprende tanto com a execução da tarefa, como também com a avaliação da sua performance pela comparação dela com uma norma ou teoria apropriada. Na verdade a aprendizagem vivencial não se resume somente em "aprender fazendo", uma vez que ela implica em mudança de comportamento envolvendo execução, comparação, avaliação de uma nova alternativa e recebimento de apoio (ou reforço), para criar a mudança de comportamento do aluno

2.2. A Empresa Simulada

Para o entendimento profundo da definição de Empresa Simulada é necessário desmistificar a idéia do que seja uma simulação. O objetivo principal de uma simulação é proporcionar ao participante uma situação real para que possa tomar decisões diante dos problemas que surgem no decorrer da operação e assim, sentir as conseqüências de suas ações. Afirmam Cidral e Abreu (2003) que a simulação é uma das formas empregadas no desenvolvimento de competências. É uma técnica de aprendizagem baseada na resolução de problemas onde os participantes são levados a interagir com situações semelhantes as que são encontradas na realidade.

Os resultados das simulações não são determinados pelo acaso ou sorte e os participantes são levados a vivenciar as conseqüências de suas decisões e ações de tal forma que o desempenho das funções é feito de forma consciente e profissional, no sentido de abranger os direitos,

privilégios e responsabilidades associadas a cada papel envolvido na situação real que está sendo simulada.

Portanto, pode-se definir Empresa Simulada como uma técnica de ensino baseada na simulação empresarial, através da qual o aluno vivencia a prática profissional em empresas que atuam em um mercado virtual. A simulação empresarial é definida por Gimenez (2003) como *“um processo estruturado estrategicamente e sequencial de tomada de decisões em torno de um modelo de operações de um determinado negócio, no qual os participantes assumem o papel de principais gestores de uma Empresa Simulada”*. Desse modo, a esta possui uma estrutura física com equipamentos e tecnologias que proporcionam a reprodução do ambiente real de uma empresa, oferecendo aos alunos infra-estrutura para que participem ativamente na operação da empresa, através dos diversos cargos que a compõem.

2.3. O projeto Empresa Simulada no Brasil

A rede Europen é uma associação sem fins lucrativos estabelecida em 27 de outubro de 1997 em Essen, na Alemanha. O objetivo da Europen é apoiar, coordenar e desenvolver atividades que adicionem valor ao trabalho realizado pelos diversos parceiros espalhados pelo mundo, promovendo o desenvolvimento do conceito de aprender através do modelo de empresas simuladas. Para atender estes objetivos a Europen proporciona a troca de informações, o treinamento em ferramentas inovadoras de aprendizado, a promoção da prática de empresas simuladas e a representação dos membros em diferentes níveis.

No Brasil, o projeto Europen de Empresas Simuladas é desenvolvido através do SEBRAE-MG que tem a exclusividade na adoção e ampliação do modelo para toda a América Latina. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE visa o fortalecimento econômico e social das micro e pequenas empresas, apoiando o desenvolvimento da atividade empresarial através da difusão de programas e projetos. Desse modo, oferece capacitação através de treinamento para o desenvolvimento de habilidades de liderança e do comportamento empreendedor; atendimentos individualizados e programas para melhoria dos processos gerenciais.

A Empresa Simulada é projetada para promover o processo de aprendizagem em diversas áreas empresariais como comércio, turismo e indústria. Assim, através da estrutura física proporcionada pela escola, o estudante participa como funcionário, operando transações

Empresa Simulada: uma estratégia diferenciada no processo ensino-aprendizagem em Administração

comerciais simuladas com outras empresas simuladas localizadas em diversos países através de uma rede fechada onde todas compram, produzem e vendem uma escala específica de bens em um mercado fictício.

O mercado em que opera a empresa é composto por pessoas físicas (clientes) e jurídicas (fornecedores, instituições governamentais e bancárias). As pessoas físicas ou clientes são os participantes da rede, visto que todos os “funcionários” da Empresa Simulada recebem salários virtuais que devem ser gastos dentro da rede com a finalidade de realizar as funções econômicas de circulação. Esse mercado é coordenado por um centro que opera as atividades desempenhadas pelos bancos, pelo governo, pelos fornecedores etc., denominando-se centro de serviços.

Uma característica importante do modelo é a rotatividade dos alunos nos diversos cargos da Empresa Simulada, possibilitando-lhes uma visão global da empresa, compreendendo a coesão final entre as atividades operacionais e gerenciais.

2.4. A Escola Técnica de Formação Gerencial – ETFG

A Empresa Simulada faz parte do projeto Sistema de Formação Gerencial do SEBRAE/MG, que teve início com a criação da Escola Técnica de Formação Gerencial – ETFG - de Belo Horizonte, em 1994. Atualmente, este sistema é composto por escolas presentes em 20 cidades de Minas Gerais e 1 no Estado do Espírito Santo. Essa rede de ensino é composta ainda pelo empreendedorismo de outras instituições parceiras, como a Fundação Alto Médio São Francisco, em Pirapora-MG, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC, Escola Agrotécnica Federal de Januária, Fundação Educacional Machão, em Machado (MG) e a Fundação Otávio Bastos, no Estado de São Paulo.

O projeto é desenvolvido através da Escola de Formação Gerencial, criada para a formação de técnicos em Administração. O detalhamento deste projeto encontra-se disponível nos endereços eletrônicos: <http://www.sebraemg.com.br/Geral> e <http://www.sistemafg.com.br/>. A estrutura do curso, realizado em 3 anos, prevê 4 etapas:

1- Projeto Tutoria: assim que os alunos iniciam o curso desenvolvem um intercâmbio de informações com empresários-convidados que comparecem aos chamados Cafés-Empresariais. Nesta etapa, os alunos também agendam diversas visitas às empresas, realizando seu primeiro contato com o mundo empresarial.

2- Empresa Simulada: a atividade realizada na Empresa Simulada acontece a partir do segundo período do primeiro ano de escola e se estende pelo primeiro período do ano subsequente. As Empresas Simuladas reproduzem a vida de empresas reais e funcionam dentro das escolas, interligadas-via Internet, fax e telefone a uma rede de mais de três mil empresas virtuais no mundo todo. Os alunos participam como gerentes ou funcionários, dos diversos setores, em sistema de rodízio, observando, na prática, todos os seus aspectos de nível operacional e gerencial e enfrentando os desafios do dia-a-dia de um empresário.

3- Projeto Vitrine: pesquisa de oportunidades de negócio e elaboração de um projeto de implementação, com o desenvolvimento de estudos técnicos de viabilidade econômico-financeira, necessidades de investimentos, estratégias de marketing e diversos outros levantamentos para a viabilização do empreendimento. Ao final, o projeto é submetido à aprovação de uma banca e apresentado ao público.

4- Estágio Supervisionado: estágio em empresas com a supervisão da escola.

2.5. A estrutura do modelo

A estrutura do modelo Europeu de empresa simulada pode ser visualizada como constituída de quatro partes: o parceiro real, o mercado consumidor, o centro de controle e a empresa simulada em si. Cada uma destas partes executa um conjunto de atividades e representa um papel específico para o funcionamento do sistema.

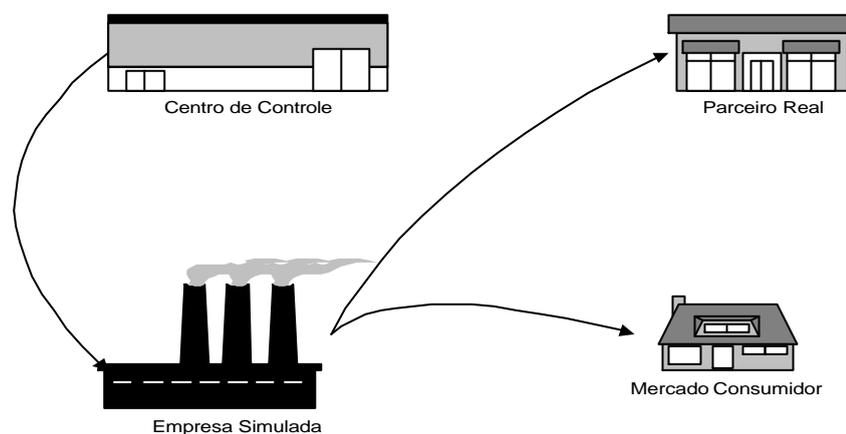


Figura 1 – Estrutura Conceitual do Modelo Europeu de Empresas Simuladas

Fonte: Dados da pesquisa

2.6. O Mercado Consumidor

O mercado consumidor da Empresa Simulada constitui-se do conjunto de clientes que podem comprar de uma Empresa Simulada específica a qualquer momento. Este mercado é formado pelas pessoas físicas participantes da rede, em especial, do conjunto de funcionários de todas as empresas do sistema. Cada funcionário possui um salário que deve ser gasto na empresa. Outros participantes também fazem parte do mercado de pessoas físicas do sistema (professores, colaboradores e participantes esporádicos como visitantes de feiras e exposições). O mercado também é constituído pelos gastos das pessoas jurídicas, ou seja, das próprias empresas participantes.

2.7. O Parceiro Real

A elaboração de uma empresa simulada é baseada em informações obtidas em uma firma real, representante da economia local, sendo denominada empresa parceira. Ela fornece à Empresa Simulada o conjunto de informações necessárias para a sua estruturação e funcionamento dentro de parâmetros reais e atuais. A Empresa Simulada pesquisa junto ao parceiro real o detalhamento dos produtos ou serviços e os aspectos gerais de seu funcionamento.

Da empresa parceira é solicitada informação sobre a estrutura de gerência da Empresa Simulada nos termos dos papéis, deveres, fluxo de informação interna, material anunciado, catálogos, listas de preços do produto, estratégias de marketing e pesquisa de mercado e elementos que caracterizam o orçamento.

2.8. Centro de Controle (O Cesbrasil)

O Centro Brasileiro de Empresas Simuladas – Cesbrasil é um órgão brasileiro associado ao European que coordena as atividades das Empresas Simuladas na área de sua concessão. O Cesbrasil foi fundado em outubro de 1995 para coordenar apenas as atividades das Empresas Simuladas do Sistema de Formação Gerencial do SEBRAE/MG. Porém, em outubro de 1998, o Cesbrasil associou-se ao European, representando o Brasil, em caráter exclusivo, nas negociações internacionais entre as empresas da rede mundial. O Cesbrasil tem três focos de atuação:

1) Dar apoio logístico-funcional a todas as Empresas Simuladas do Brasil, possibilitando que estas tenham suas atividades inseridas num contexto técnico, econômico e social o mais similar possível da realidade empresarial. Nesta função, o Cesbrasil simula as funções de:

- Centro Contábil: orienta, assessora e coordena a área fiscal, tributária e trabalhista das Empresas Simuladas;

- Central de Fornecedores: desempenha o papel de fornecedor virtual;

- Centro Bancário: desempenha o papel do setor bancário virtual e de Banco de Desenvolvimento, no sentido de dar acesso a linhas de crédito e financiamento especiais;

- Centro Governamental: desempenha o papel do governo virtual nos níveis federal, estadual e municipal, assim como de órgãos e autarquias públicas como INSS, Caixa Econômica Federal para os depósitos de FGTS, Delegacia da Receita Federal e outros;

- Central de Comércio Exterior: orienta, assessora, coordena e realiza operações referentes às transações internacionais e de despachante aduaneiro.

2) Coordenar os eventos coletivos de mercado simulado tais como encontros e feiras;

3) Apoiar o sistema nas atividades de expansão da rede de Empresas Simuladas, através do repasse da metodologia a instituições de ensino. Para desempenhar seu papel na fase de implantação de um novo projeto de Empresa Simulada o Cesbrasil realiza as seguintes atividades:

- Capacita os futuros diretores, indicados pela direção de cada escola, na metodologia de Empresas Simuladas;

- Capacita a equipe de Coordenação Pedagógica e Orientação Educacional das Escolas na metodologia de Empresas Simuladas;

- Auxilia no estudo e definição de negócios a serem implantados;

- Define os suportes básicos requeridos, tanto de ordem material quanto de ordem pessoal;

- Auxilia a definir o “modus operandi” das Empresas.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo realizado caracteriza-se por uma abordagem descritiva, através da qual analisou-se a estrutura e as características da Empresa Simulada, buscando obter a opinião dos alunos a respeito do projeto Empresa Simulada do SEBRAE.

Empresa Simulada: uma estratégia diferenciada no processo ensino-aprendizagem em Administração

A pesquisa foi realizada no Sistema de Formação Gerencial do SEBRAE/MG, com financiamento da FAPEMIG. Optou-se pelo estudo do modelo da Empresa Simulada do SEBRAE, por ser esta a primeira vinculada ao sistema Europeu implantada em toda a América Latina e também porque a mesma possui alguns anos de experiência podendo fornecer bases sólidas para o desenvolvimento do estudo.

Inicialmente realizou-se a observação direta em visitas às unidades acadêmicas para certificar das atividades executadas, bem como entrevistas não-estruturadas e análise de documentos através de manuais de procedimentos e processos. As informações obtidas nesta etapa foram utilizadas para a construção da base teórica, elaboração das entrevistas e questionários. Estes foram aplicados aos coordenadores de cursos, alunos e empresas parceiras.

Os dados foram analisados utilizando-se o método quantitativo, no caso dos questionários, e qualitativo para as entrevistas. A aplicação de questionários foi realizada em uma parcela da população de estudantes da rede de escolas ETFG do SEBRAE, a qual foi determinada através de análise estatística para a obtenção da amostragem. As entrevistas estruturadas foram realizadas com a coordenação pedagógica, professores e pessoas ligadas ao Cesbrasil e aos parceiros.

A população alvo do presente estudo é constituída pelos alunos do 2º ano, que no segundo semestre terão finalizado sua participação no projeto Empresa Simulada. Cujas população que determinou a amostra compõe-se de 721 alunos.

Considerou-se a amostra como não-probabilística, apesar de ter sido definida através de padrões estatísticos, pois a aplicação dos questionários pelo próprio pesquisador era inviável, portanto, optou-se por eleger um responsável em cada escola para realizar esta tarefa. Para a distribuição da amostra entre as diversas escolas, identificou-se a participação percentual de cada uma no total da população distribuindo a amostra entre elas conforme esse percentual.

Foi utilizado como parâmetros o nível de confiança de 95%, erro de 8% e proporção 50%, dado o desconhecimento sobre a população, chegou-se a uma amostra de pelo menos 150 questionários, com base na fórmula:
$$N = \frac{Z^2 \cdot P(1-P)}{E^2}$$

Para a análise e interpretação dos dados quantitativos, no caso os questionários, utilizou-se de técnicas do Statistical Package For Social Sciences (SPSS): distribuição de frequência e média aritmética. Em relação aos dados qualitativos, as entrevistas, estas foram transcritas e agrupadas conforme a similaridade das respostas. O cruzamento dos dados obtidos na análise

documental, nos questionários e nas entrevistas possibilitou o entendimento do modelo utilizado, extraindo as suas vantagens e desvantagens, bem como as dificuldades encontradas na sua implementação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Implantação da Empresa Simulada

Os resultados obtidos com as análises das entrevistas vêm apresentar as principais colocações dos participantes da Empresa Simulada. Em seguida serão apresentados alguns comentários mais relevantes obtidos através das entrevistas.

O modelo de Empresa Simulada veio da Áustria, por iniciativa do SEBRAE que tomou conhecimento do projeto que já funcionava naquele país há mais de 200 anos de forma eficaz. Assim após um convênio, o modelo foi implantado no Brasil, em face de atualização constante e aceitação do mercado europeu. Cabe ressaltar que embora o modelo tenha sido transplantado, houve uma adaptação à realidade brasileira, tendo como fator relevante a prática simulada que é feita dentro da escola. No Brasil, neste tipo de escola, há a obrigatoriedade da passagem do aluno pelo projeto de Empresa Simulada e o enfoque do ensino é dado no gerenciamento, na liderança, na criatividade, responsabilidade, trabalho em equipe e no empreendedorismo.

Quanto à implementação da Empresa Simulada pelo SEBRAE, observou-se que tal fato ocorreu após uma visita à Europa onde foi conhecido o modelo e obtidas todas as orientações sobre a Empresa Simulada. Assim, todo material foi traduzido para o português e a partir daí começou a implantação das primeiras empresas de confecções que foram criadas em 1996 e estão em funcionamento até o presente momento. No início, o projeto foi desenvolvido na terceira série, quando foram criadas nove empresas que ainda continuam em funcionamento. Um trabalha com pedras preciosas, outras confeccionam roupas e alguns produtos esportivos que são comercializados no exterior.

No início do projeto Empresa Simulada, os alunos fazem um plano de negócios e o desenvolvem em todas as suas etapas. Quando é criada uma empresa nova a dificuldade é maior, porque deve ser criado um plano de negócio e a empresa deve ser concebida pensando em todos os seus segmentos. Somente após o plano de negócios é que se desenvolve o trabalho. Quando é dada a continuação de um negócio já existente, tem-se que analisar o balanço da empresa para definir novas metas e o planejamento para um novo período e, assim, conseguir o lucro.

Quanto aos princípios que regem a Empresa Simulada, observa-se que, em primeiro lugar, deve existir um espaço onde o aluno “aprenda a aprender”, onde ele possa errar, já que isto não pode ocorrer no mercado. Na escola o lucro ou prejuízo é uma simulação, enquanto no mercado isto é real. Assim, é possível oportunizar uma grande experiência. Este é um projeto onde se aprende fazendo e se tem a oportunidade de conhecer todo mercado, tanto brasileiro como também externo. Como afirma um dos entrevistados “Tem-se a oportunidade de desenvolver uma *home page* na internet para que alguém do Canadá, por exemplo, que tenha vontade de adquirir um produto brasileiro possa fazê-lo. Isto é o que normalmente não se aprende na universidade hoje”. O mercado simulado é composto por 4000 empresas no estrangeiro e 80 no Brasil e o aluno do projeto mantém contato comercial com este sistema.

O projeto pedagógico da Empresa Simulada não se restringe em formar o empreendedor do futuro ou gestores de empresas, mas também, o cidadão empreendedor. Mais importante do que ter um espaço para aprender é contar ainda com um ambiente que possibilite a convivência, porque conviver bem no espaço e saber resolver conflitos que venham a ocorrer no relacionamento com os colegas, sabendo ser um líder democrático, é uma exigência para o profissional nestes novos tempos. Na Empresa Simulada ora o aluno é o gerente, ora o assistente, como gerente terá que assumir a liderança e como assistente deverá ter a humildade para ouvir mais que questionar. Esta troca de funções com alterações na hierarquia da empresa leva o aluno a experimentar situações diferentes em que deve se adaptar, já que isto constitui muitas vezes a realidade das empresas reais.

Quanto à dinâmica da metodologia verificou-se que o grupo tem um ano para desenvolver o projeto de Empresa Simulada. Em seguida, faz-se um edital de convocação para substituição do aluno que estará saindo. É como se estivessem entregando uma empresa para um novo grupo. O órgão de recursos humanos da empresa, que é dirigida pelos alunos naquele momento, providencia o edital de seleção dos novos funcionários da empresa, o qual é divulgado na escola com as características de quem vai ser contratado, exatamente como se faz no mercado.

A interferência do professor na dinâmica ocorre por consultoria, sua função é auxiliar no processo. Ele não antecipa os fatos, deixa o aluno errar, buscar as soluções por conta própria. Não é um facilitador, exerce o papel de uma pessoa que vai problematizar para que o aluno busque a solução para se tornar um empreendedor, criando estratégias diferenciadas de solução, estimulando e instigando.

4.2. Os Alunos

Os alunos que ingressam na rede SEBRAE não apresentam um perfil de empreendedores, porque o empreendedorismo se aprende no ambiente, onde se desenvolve a criatividade, a perspicácia, a capacidade de observação e ousadia, assumindo riscos, buscando soluções diferenciadas para situações. Há também a possibilidade de verificar que nos problemas sociais estão as oportunidades de negócios. O perfil que a escola pretende desenvolver no aluno é o de uma pessoa pró-ativa que luta na busca de soluções. Quando o aluno inicia no Projeto é fundamental que esteja motivado e goste de liberdade para ampliar o seu conhecimento, já que esta é uma escola diferente na qual o aluno tem mais autonomia.

No desenvolvimento das atividades da Empresa Simulada os alunos são orientados por um gestor que oferece o suporte para que a equipe possa alcançar os objetivos que estabeleceu a priori. Eles desenvolvem atividades nas áreas de recursos humanos, financeira, logística e marketing. A princípio é definido o período em que cada treinando ocupará determinado cargo e o processo itinerante na empresa para que o aluno conheça cada setor e passe por todos os cargos da mesma, podendo ter uma visão global, definindo assim, as áreas em que tem mais afinidades.

4.3. Empresas parceiras

O primeiro passo do aluno antes de iniciar a Empresa Simulada é conhecer a empresa parceira que funcionará como o suporte no desenvolvimento do projeto. Uma Empresa Simulada para vender depende do mercado real pela parceria que possibilita o conhecimento da base de dados e a vivência no mercado. A parceria real é fundamental para a Empresa Simulada, visto que o auxílio oferecido pela empresa parceira representa 50% de seu funcionamento. Em geral, os empresários das empresas parceiras são os colaboradores do projeto tutoria.

No questionamento sobre as responsabilidades da empresa parceira, os respondentes destacaram que ela serve de referência, oferece os dados, recebe os alunos para visitas, a fim de tornar mais real à vivência naquela empresa. São apresentados os catálogos, os produtos, fornecedores e clientes formando uma parceria de aprendizado. Na realização de eventos como para montagem de estandes, para desfiles e feiras a empresa parceira manda Kits e os produtos necessários, fornece ainda, *baners*, *folders* e material para distribuição. Na realidade, a empresa parceira também expõe os seus produtos beneficiando-se também desta parceria.

A importância da empresa parceira no projeto de Empresa Simulada está em dar realismo ao negócio pelo conhecimento do produto, os valores reais e pelos contatos diretos. Quase não há despesas para os parceiros, já que estes têm o papel de apoio técnico, logístico e informativo e devem ajudar a sanar as dúvidas que possam surgir na Empresa Simulada. Os benefícios recebidos pela empresa parceira por auxiliar os alunos constituem-se na divulgação por intermédio da empresa simulada, tanto no Brasil como no exterior.

Quanto ao papel desempenhado pela empresa parceira, verificou-se que cabe a ela auxiliar em todas as informações de que os alunos necessitam como custos, contatos com os representantes, fornecendo catálogos e *baners*. Para os parceiros trata-se de uma colaboração, por ser um curso que tem utilidade no mercado e porque no futuro alguns destes alunos poderão estar em parceria com a empresa. Observou ainda um entrevistado que “a importância da utilização da Empresa Simulada como metodologia de ensino está em que: aprender teoricamente não é nada quando se tem a prática de um trabalho”. A Empresa Simulada ainda que não tenha uma vivência real do comércio, possibilita ao aluno estar bem próximo da realidade.

4.4. Cesbrasil

O papel do Cesbrasil no projeto Empresa Simulada é institucional e operacional. É institucional na medida que fornece treinamento aos professores, acompanhamento e avaliação da metodologia da Empresa simulada. Já o auxílio operacional se dá através de serviços necessários como: bancários, fornecedores, matéria-prima e prestação de serviços. As funções desenvolvidas ocorrem também pela transferência de recursos e operações bancárias que são realizadas através do *site*. Os serviços bancários constituem-se na principal função do Cesbrasil, além do fornecimento de auxílio contábil para as Empresas Simuladas. Todas as informações sobre o Cesbrasil podem ser obtidas no *site*: <http://www.empresasimulada.com.br/frames.htm>

A Empresa Simulada não realiza nenhuma transação direta com o ambiente externo, esta é feita através do Cesbrasil que faz o papel de banco, governo e fornecedores. Contudo, os clientes e os concorrentes são reais, porque os concorrentes são as próprias empresas simuladas e os clientes são todos os participantes das empresas simuladas que operam por todo o mundo. O Cesbrasil presta o mesmo tipo de serviço a todas as Empresas Simuladas e para isto, utiliza um software para o controle financeiro e bancário que pode ser adquirido no mercado por qualquer empresa.

O acompanhamento do ambiente externo é o mesmo das empresas reais: juros, poupança e impostos. Como afirma um entrevistado “fazendo negócios na beirada da realidade”. A Empresa Simulada deve buscar a realidade do mercado com apoio de professores, já o Cesbrasil busca informações no ambiente real a todo instante para ficar atualizado e monitorar as empresas, mas esta função de atualização é também de cada Empresa Simulada. O treinando também deve buscar informações para se manter informado.

Quanto à metodologia de trabalho no Cesbrasil, tudo é normatizado através do site. Assim, o retorno das informações para os alunos é imediato. O Cesbrasil conta com um coordenador, um contador, um funcionário para atender aos serviços bancários ou de fornecedores que atendem de 85 a 90 Empresas Simuladas. As maiores dificuldades observadas concentram-se na falta de recursos informatizados para agilizar as operações.

4.5. Análise dos questionários

Através da análise dos questionários aplicados aos alunos verificou-se, de forma geral, que os resultados em relação à satisfação dos alunos a respeito da Empresa Simulada foram positivos. Em seguida serão apresentadas as tabelas com os resultados da satisfação dos alunos com as características da Empresa Simulada, desenvolvimento de habilidades, benefícios alcançados, contribuição da Empresa Simulada para a formação do indivíduo entre outros.

Tabela 1: Satisfação dos alunos quanto à Empresa Simulada

Satisfação (%)	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Comunicação dos professores/gestores	0	7	22	35	36
Número de participantes	2	4	15	31	48
Esclarecimento de dúvidas	2	7	22	31	38
Atualidade do método	2	1	21	36	40
Recursos e estrutura	5	18	29	34	14
Espaço/tempo para realização das atividades	7	7	17	30	39
Distribuição de tarefas	3	12	28	30	27

Empresa Simulada: uma estratégia diferenciada no processo
ensino-aprendizagem em Administração

Duração/carga horária	6	9	21	39	25
Rotatividade nos cargos	8	7	17	30	38
Funcionamento/metodologia	6	3	23	42	26
Experiência adquirida	7	13	32	29	19
Envolvimento dos alunos	1	5	12	38	44
Conteúdo abordado	0	6	17	44	33

Fonte: dados da pesquisa

Como pode ser observado, a satisfação com os itens analisados foi positiva, o que vem salientar a importância e a eficácia do método de ensino da Empresa Simulada. A eficácia do método de ensino baseado na aprendizagem vivencial pode ser confirmada pela porcentagem dos entrevistados (68%) que classificaram a satisfação em relação à forma de funcionamento e a metodologia utilizada entre alta e muito alta.

Algumas variáveis apresentaram opiniões um pouco mais divergentes das demais, isto pode ser explicado pelo fato de cada escola ter a sua particularidade e suas deficiências, como observado pela análise do item recursos e estrutura. Este item apresentou o maior grau de insatisfação, quando comparado aos demais. Somando-se as porcentagens de satisfação média a muito baixa resulta em um total de 52% dos entrevistados. Entretanto, acredita-se que este é um item que pode ser melhorado com o desenvolvimento de cada escola.

Tabela 2: Desenvolvimento de habilidades dos alunos na Empresa Simulada

Habilidades (%)	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Iniciativa	2	5	17	42	34
Criatividade	3	11	18	37	31
Relacionamento Interpessoal	1	4	15	36	44
Liderança	1	10	21	40	28
Persuasão	2	4	18	39	37
Determinação	1	3	22	37	37

Independência	2	4	22	39	33
Crítica	1	4	24	34	37

Fonte: dados da pesquisa

As habilidades desenvolvidas durante a Empresa Simulada foram consideradas muito satisfatórias na opinião dos alunos, todas as habilidades citadas tiveram um grau de desenvolvimento entre alto e muito alto, e a maioria absoluta apresentou um percentual maior de 68% quando somadas as porcentagens.

Na opinião dos alunos a habilidade que obteve melhor desenvolvimento foi o relacionamento interpessoal, tal resultado demonstra que a Empresa Simulada, mesmo que apresente algumas disfunções, tem conseguido cumprir com seus objetivos, principalmente aqueles relacionados ao incentivo e desenvolvimento do trabalho em grupo.

Tabela 3: Contribuição da Empresa Simulada para formação dos alunos

Contribuição da ES (%)	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Para Formação Escolar	2	5	13	30	50
Para Formação Profissional	3	5	22	0	70
Para Formação Pessoal	1	3	15	37	44

Fonte: dados da pesquisa

Os dados da tabela 3 mostram que a Empresa Simulada é muito importante para qualquer que seja a formação. Tanto assim que na opinião dos alunos a contribuição da Empresa Simulada para a formação profissional sobressai com 70% de aprovação, sendo este o maior objetivo do projeto, proporcionar ao aluno, mesmo que de maneira simulada, uma proximidade com a realidade.

Quanto aos fatores que possibilitam o desempenho do aluno na Empresa Simulada, observa-se na tabela 4, apresentada abaixo que:

Tabela 4: Importância de alguns fatores para o desempenho dos alunos na Empresa Simulada

Importância (%)	Muito	Baixo	Médio	Alto	Muito
-----------------	-------	-------	-------	------	-------

Empresa Simulada: uma estratégia diferenciada no processo
ensino-aprendizagem em Administração

	Baixo				Alto
Liberdade de atuação	1	3	5	37	44
Estímulo ao desenvolvimento da auto-aprendizagem	1	4	17	29	49
Aprendizagem através da prática	0	2	5	24	69
Estímulo à tomada de decisões	2	5	12	36	45
Conhecimento teórico prévio	3	3	27	37	30
Análise dos resultados alcançados	1	2	18	45	34

Fonte: dados da pesquisa

O índice mais expressivo nesse grupo de fatores corresponde ao item aprendizagem através da prática, 69% dos respondentes o consideram de máxima importância e outros 24% o classificaram como de alta importância, totalizando 93% das respostas. Este resultado reafirma o pressuposto de que o objetivo principal da Empresa Simulada, que é proporcionar a aprendizagem através de experiências práticas, está sendo alcançado.

O estímulo à tomada de decisões também apresenta índices favoráveis, este resultado pode comprovar a importância da tomada de decisões para o desenvolvimento da Empresa Simulada assim como nas organizações reais. Pois fazem parte do aprendizado da decisão as consequências do ato de decidir, não há decisões a que não se sigam efeitos esperados, pouco esperados ou inesperados. Por isso é que a decisão é um processo responsável.

Tabela 5: Benefícios alcançados pelos alunos na Empresa Simulada

Benefícios alcançados (%)	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Meios tecnológicos	0	3	16	50	31
Novos conhecimentos	4	4	12	37	43
Novas situações	2	7	13	36	42
Busca de realização	4	4	26	33	33

Decisões sem professor	4	5	22	36	33
Desenvolvimento de pensamento	1	4	12	40	43

Fonte: dados da pesquisa

Mesmo que sejam apresentados modelos teóricos extremamente bem estruturados de Empresa Simulada, o aluno é quem pode dizer quais os verdadeiros benefícios trazidos pela utilização deste método de ensino. Os resultados desta pesquisa mostraram um grau elevado de benefícios alcançados com a utilização da Empresa Simulada. O contato do aluno com situações práticas e muitas vezes inesperadas, desperta um raciocínio diferente daquele que teria ao lidar com situações teóricas. O aluno tem a oportunidade de testar suas próprias soluções e corrigir possíveis erros e isto, para formação profissional na área administrativa, é de grande valia. O que pode ser verificado pela tabela 6 na qual o benefício alcançado em relação ao desenvolvimento de pensamento foi citado como alto a muito alto por 83% dos entrevistados, além disto, o benefício proporcionado pelo contato com novas situações foi considerado elevado por 78% dos alunos.

Tabela 6: Aproveitamento e aprendizagem dos alunos na Empresa Simulada

Aproveitamento e Aprendizagem (%)	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Aula expositiva	2	14	29	30	25
Simulação	1	4	5	25	65
Seminários	8	14	33	31	14

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que o aproveitamento e aprendizagem da aula expositiva são considerados alto a muito alto por 55% dos entrevistados. Já o aproveitamento e a aprendizagem proporcionados pela simulação foi considerado muito alto por 65% dos respondentes e alto por outros 25% dos mesmos, o que representa 90% das opiniões. Quanto aos seminários, percebeu-se que o aproveitamento e a aprendizagem foram apontados como alto a muito alto por menos da metade dos entrevistados. Estes resultados comprovam que a Empresa Simulada possui elevado grau de aprovação por parte dos respondentes, o que pode ser confirmado na figura 2, abaixo, que apresenta o conceito que os alunos possuem sobre a Empresa Simulada como um todo.

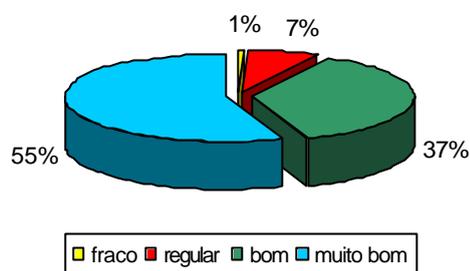


Figura 2: Opinião dos entrevistados sobre a Empresa Simulada

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se nesta figura que 55% dos entrevistados consideraram muito bom a experiência da Empresa Simulada, e outros 37% consideram esta como boa. Apenas 8% dos respondentes afirmaram que a Empresa Simulada é regular ou fraca. Estes resultados demonstram que, de modo geral, a Empresa Simulada tem um alto nível de aprovação pelos estudantes entrevistados.

O questionário possibilitou aos alunos expressarem as suas opiniões a respeito das vantagens e desvantagens da Empresa Simulada, assim como apresentar sugestões para o seu melhoramento. Dentre as vantagens mais citadas encontram-se: a possibilidade de aplicar a teoria na prática empresarial, permitindo visualizar as principais dificuldades de uma empresa real e conhecer o seu funcionamento, seus setores e os relacionamentos em grupo. Percebe-se assim, que o objetivo da Empresa Simulada de levar até o aluno um pouco mais de prática ao aprendizado teórico e promover o trabalho em equipe vêm sendo alcançado, pois tais benefícios foram destacados pelos alunos.

As maiores desvantagens apresentadas foram: a falta de recursos e de comprometimento de alguns alunos. Por se tratar de uma simulação e não haver uma cobrança mais rígida por parte dos professores, alguns alunos não levam os exercícios a sério e algumas vezes atrapalham a participação daqueles que estão interessados. Pode-se perceber que as desvantagens citadas não foram com relação à metodologia da Empresa Simulada e sim em relação à organização e comprometimento das pessoas envolvidas.

Como sugestões para melhorar o projeto da Empresa Simulada, os alunos citaram a aquisição de mais recursos para desenvolver as atividades, a realização de mais eventos para estimular a participação, o incentivo e a interação com outras escolas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos objetivos do trabalho foi ressaltar a importância de metodologias de ensino que aproximem o aluno com a realidade estudada nas diferentes áreas. A Empresa Simulada, como observado através dos resultados da pesquisa, tem-se apresentado uma prática eficiente na área de administração. A aplicabilidade da teoria à realidade, o contato com a mesma e a possibilidade de ser agente de certas ações é enriquecedor para o aluno. O aprendizado é facilitado uma vez que o aluno possui maior liberdade e autonomia para errar e aprender. Outro objetivo, que também foi atingido, foi descrever esta metodologia de ensino, que é a Empresa Simulada e os órgãos a esta relacionados. Percebeu-se que é uma estrutura muito bem organizada que tem como finalidade, transmitir a maior proximidade possível com a realidade.

Os pontos fortes desta metodologia foram classificados pelos próprios alunos, destacando-se entre estes o desenvolvimento do pensamento (facilidade de raciocínio), importante contribuição para a formação profissional, desenvolvimento de habilidades como a iniciativa, relacionamento interpessoal e independência. A possibilidade do contato com os meios tecnológicos foi um benefício bastante significativo na opinião dos pesquisados, não podendo-se esquecer da aprendizagem através da prática, citado pelos alunos como o fator mais relevante para o bom desempenho dos mesmos.

Como pontos fracos a Empresa Simulada apresentou pequenos problemas comuns ao processo de ensino e aprendizagem, como a falta de interesse de alguns alunos e a didática de alguns professores. Porém, a contribuição deste tipo de metodologia para a formação dos técnicos em administração, que é o foco de estudo deste trabalho, é notável como foi demonstrado pelos alunos.

Cabe ressaltar que para um bom funcionamento da Empresa Simulada, não basta haver somente uma estrutura física bem adaptada, é preciso haver também um aparato tecnológico e intelectual para que a metodologia utilizada tenha sucesso em sua implantação e desenvolvimento. Desta forma, espera-se que os alunos desenvolvam um conjunto de habilidades que lhes possibilite mais dinamismo na sociedade e estejam muito mais preparadas para enfrentar o mundo organizacional em que irão trabalhar.

Como consideração final, acredita-se que a relevância deste trabalho vai além dos horizontes acadêmicos dos cursos técnicos, pois diante das deficiências da formação teórico/prática de muitos cursos superiores de administração torna-se necessário à ampliação do projeto, a fim de promover um ensino superior capaz de formar profissionais que possuam, além de um sólido conhecimento teórico, uma prática que possibilite uma aproximação da realidade que será vivenciada na vida profissional. Esta proposta de aplicação da metodologia de ensino da Empresa Simulada aos cursos superiores é um incentivo a possíveis trabalhos futuros.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1998. 151 p.

BORDENAVE, J. D. ; PEREIRA, A. M. **Estratégias de Ensino-Aprendizagem**, Petrópolis: Vozes, 1982.

CERVO, A. L. ; BERVIAN, P. **Empresa Simulada Metodologia científica** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1975. 158 p.

CIDRAL, A. & ABREU, A. F. de. **Desenvolvimento de competências da equipe de implementação de sistemas de informação**. [http // www. asee. Org / international /](http://www.asee.Org/international/) 2003. Acesso em 10/03/03.

DEMO, P. **Desafios modernos da educação**. 2 ed. Petrópolis: Vozes. 1993. 272 p.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa** São Paulo. 1996. 165 p.

GIMENEZ, R.M.T. **A importância da utilização das técnicas de simulação empresarial na melhoria da relação ensino/aprendizagem dos cursos de Administração**. Disponível em: http://www.bernard.com.br/jornal/0501_1.htm. Acesso em 10/03/03.

HILGARD, E.R. **Teorias da Aprendizagem** São Paulo, Pedagógica e universitária, 1973.

<http://www.empresasimulada.com.br/frames.htm>

José Roberto Reis, Elenice Maria de Magalhães, Tereza Cristina Dias,
Jorge Alberto dos Santos, Carolina Aparecida de Freitas Dias

KEYS, J.B. **Organizations advancing business simulation and experiential learning**. In: GENTRY, James W. Guide to business simulation and experiential learning. London, Nichols/GP publishing, 1990, p. 3-8.

KOLB, D.A.; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

MALUSA, S.; MONTALVO, M. R. B. S. **Novas abordagens de ensino e aprendizagem: possibilidades de inovação no ensino superior**. Disponível em: http://www.unimep.br/fch/revcomunica/ano9n1/10_artig.htm. Acesso em 8 ago. 2002.

ROGERS, C. R. **Liberdade para aprender**. Tradução de Edgar Godói da Matta Machado e Márcio Paulo de Andrade. 4 ed. Belo Horizonte: Interlivros. 1978. 330 p.

SAUAIA, **Empresa Simulada Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: Contribuições para a Educação Gerencial**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SEBRAE/MG. **Referenciais para uma nova práxis educacional**. Série documentos, 2 ed. nov/2001. TORBERT, W. R. **Aprendendo pela experiência**. Tradução de Heloysa de Lima Dantas. São Paulo: Melhoramentos. Ed. Da Universidade de São Paulo. 1975. 260 p.

TEIXEIRA, G. **O Método Vivencial no Ensino de Administração**. Disponível em: <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br>. Acesso em: 05 ago. 2005.