

Jogos de empresas na relação ensino-aprendizagem: uma avaliação na formação do bacharel em ciências contábeis

RC & C

REVISTA DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

JOGOS DE EMPRESAS NA RELAÇÃO ENSINO- APRENDIZAGEM: UMA AVALIAÇÃO NA FORMAÇÃO DO BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**BUSINESS GAMES IN TEACHING-LEARNING RELATIONSHIP:
AN ASSESSMENT ON THE FORMATION OF BACHELOR IN ACCOUNTING**

Recebido em 28.11.2012 | Aceito em 07.12.2012 | Segunda versão aceita em 18.12.2012 |

Nota: este artigo foi aceito pelos Editores Romualdo Douglas Colauto e Ademir Clemente e passou por uma avaliação *double blind review*

A reprodução dos artigos, total ou parcial, pode ser feita desde que citada a fonte.

RUTH GONÇALVES DUARTE

Especialista em Gestão Tributária *Christus* | Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração | Universidade de Fortaleza | Rua Assunção, 1 461 | Apto 1 301 | José Bonifácio | Fortaleza-CE | Telefone: (85) 9988 2498 | E-mail: ruthduarte2@gmail.com |

DIEGO DE QUEIROZ MACHADO

Mestrado em Administração de Empresas | Universidade Estadual do Ceará UECE | Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração | Universidade de Fortaleza | Av. Washington Soares, 1 321 | PPGA | Bloco Q | Sala 03 | Engenheiro Luciano Cavalcante | Fortaleza-CE | Telefone: (85) 9710 4170 | E-mail: diegoqueirozm@yahoo.com.br |

FÁTIMA REGINA NEY MATOS

Doutora em Administração de Empresas | Universidade Federal de Pernambuco UFPE | Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração | Universidade de Fortaleza | Av. Washington Soares, 1 321 | PPGA | Bloco Q | Sala 03 | Engenheiro Luciano Cavalcante | Fortaleza-CE | Telefone: (85) 9924 6711 | E-mail: fneymatos@unifor.br |

MARIA CLARA CAVALCANTE BUGARIM

Doutora em Administração de Empresas | Universidade Federal de Santa Catarina UFSC | Diretora do Centro de Ciências Administrativas | Universidade de Fortaleza | Av. Washington Soares, 1 321 | CCA | Bloco R | Sala 04 | Engenheiro Luciano Cavalcante | Fortaleza-CE | Telefone: (85) 9925 3333 | E-mail: mclara.bugarim@unifor.br |

DIANA MACEDO MATOS

Mestre em Administração de Empresas | Universidade de Fortaleza Unifor | Professora do Centro de Ciências Administrativas | Universidade de Fortaleza | Av. Washington Soares, 1 321 | CCA | Bloco R | Sala 04 | Engenheiro Luciano Cavalcante | Fortaleza-CE | Telefone: (85) 3477 3192 | E-mail: dianamatos@unifor.br |

RESUMO:

A necessidade de aprender nasce como inerência do ser humano. Ambos caminham juntos no processo de evolução do conhecimento e, dessa forma, métodos de educação se tornam obsoletos, surgindo a necessidade de aperfeiçoá-los. O processo de aprendizagem deve acompanhar o avanço da tecnologia e do conhecimento, para que o futuro profissional seja capaz de se adaptar às necessidades do universo empresarial. A transposição da teoria adquirida para aplicação dentro de um ambiente empresarial passa pela necessidade de exercitar seus conhecimentos no próprio mercado, que é competitivo e não perdoa erros. Portanto, este artigo busca investigar a importância dos Jogos de Empresas para o ensino, visto que, é dada a possibilidade de simular um ambiente empresarial semelhante ao real, fazendo o aluno vivenciar o dia-a-dia das empresas num ambiente seguro. Por meio de pesquisa com coordenadores, professores e alunos de cursos de graduação em Ciências Contábeis, constatou-se a opinião de que essa disciplina possibilita desenvolver habilidades gerenciais, compreensão do trabalho em equipe e a importância deste como instrumento de treinamento em tomadas de decisões gerenciais. Percebeu-se, também, o fato de que os Jogos, assim como o computador, representam ferramentas de apoio, cuja eficácia depende da maneira como será utilizada.

Palavras-Chave: Jogos de Empresas. Aprendizagem. Contabilidade Empresarial.

ABSTRACT

The need for learning arises as inherence of the human being. Both go together in the process of evolution of knowledge and, this way, education methods become obsolete, resulting in the need to improve them. The learning process must follow the advancement of technology and knowledge, so that the future professional be able to adapt to the needs of the business world. The transposition of the theory acquired for use within a business environment is the need to exercise their expertise in the market itself, which is competitive and does not forgive mistakes. Therefore, this paper investigates the importance of Business Games for teaching, since, given the possibility to simulate a business environment similar to reality, making the student experience the company day-to-day in a secure environment. Through research with coordinators, teachers and students of undergraduate courses in Accounting, there is the view that this discipline enables you to develop management skills, understanding teamwork and its importance as a training tool in managerial decision making. It was noticed, too, the fact that the Games, as well as the computer, represent support tools whose effectiveness depends on how it will be used.

Keywords: Business Games. Learning. Business Accounting.

I INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observa-se o progressivo aumento de Instituições de Ensino Superior (IES), em todas as grandes áreas de estudo. Um dos fatores que mais contribuíram para essa ebulição de IES foi a mudança das regras para a abertura destas faculdades pelo Ministério da Educação (MEC). Desta maneira, cursos que necessitavam de baixo investimento para sua abertura, tomando como exemplo Ciências Contábeis, Administração, Economia e Direito, tiveram grande aumento no número de vagas, o que, conseqüentemente, tornou mais acessível o ensino superior àqueles que não conseguiam, por alguma razão, adentrar na universidade pública. A partir daí, por razões de sobrevivência dessas instituições, percebe-se a preocupação com a sua manutenção e, para tanto, foram criadas diversas maneiras de atrair prováveis alunos, por meio da oferta de serviços, no intuito de estabelecer um diferencial no mercado das IES.

Nesse contexto, mais especificamente no que diz respeito às disciplinas de Ciências Contábeis, por se tratarem de Ciência Social Aplicada, requerem atenção especial no saber em como os conteúdos adquiridos no curso poderão ser aplicados na prática Contábil. Assim, neste cenário, a qualidade do ensino superior desponta como o grande diferencial a ser conquistado.

De fato, verifica-se que a existência de falhas no ensino, da Contabilidade, não é recente. Temos como exemplo a falta de praticidade dos conteúdos repassados em sala de aula, aplicabilidade que deveria ocorrer desde a Introdução à Contabilidade. Esta metodologia deveria ser adotada principalmente com aqueles alunos que não possuem experiência profissional na área, uma vez que é difícil, para eles, imaginarem como se desenvolve o dia-a-dia das empresas. Sem o fazer da prática, o estudante torna-se propenso a esquecer os conteúdos estudados durante sua vida acadêmica, isto é, agregarão uma deficiência na fixação dos conhecimentos adquiridos na graduação e, conseqüentemente, isto irá prejudicá-los no momento em que precisarem aplicar essas informações na vida profissional.

Dentro do contexto de qualidade de ensino, as disciplinas teóricas de Contabilidade podem ser ofertadas aos alunos em qualquer nível de excelência, já que dependem, basicamente, de um bom livro texto e de um bom professor. Mas, o essencial ao profissional de Contabilidade, a transposição da teoria adquirida para aplicação dentro de um ambiente empresarial, esta necessita da criação de escritórios, estágios, que dependem da disponibilidade da área de atuação ou ainda a criação de uma empresa-modelo, que funcionaria desde o primeiro semestre do curso até o seu término. Tais propostas, todavia, são bastante onerosas para faculdades recém criadas que não dispõem da garantia de que vão manter sua clientela estável.

Desta maneira, a disciplina Jogos de Empresas encarna uma das propostas metodológicas apresentadas por diversos pesquisadores, com relação à melhoria da qualidade no ensino de Contabilidade. Diante do exposto, Beppu (1984), em sua dissertação de mestrado, propõe a elaboração de uma proposta de ensino e aprendizagem em Contabilidade, utilizando-se da metodologia dos Jogos de Empresas. No seu estudo, defende a ideia de que um Jogo de Empresas para a Contabilidade é coerente com a abordagem prática, e a partir daí elabora um modelo de Jogo a ser aplicado em sala de aula.

Para o aluno que, durante as disciplinas de Contabilidade, não conseguiu vivenciar, na prática, o funcionamento de um ambiente empresarial, seja por meio de estágios ou da própria experiência profissional, existe séria dificuldade para que o mesmo transforme sua teoria em uma realidade prática de caráter empresarial. Dessa forma, aos participantes desta disciplina é dada a possibilidade de simular um ambiente empresarial semelhante à realidade. Para Gramigna (1993, p. 6), “a simulação é caracterizada por uma situação em que um cenário simulado representa modelos reais, tornando possível a reprodução do cotidiano.”

Os Jogos de Empresa têm se destacado, tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial, principalmente pela vivência simulada de situações empresariais “reais”, onde a tomada de decisão é

o principal papel dos alunos (MOTTA; PAIXÃO; MELO, 2009). Ainda de acordo com Motta, Paixão e Melo (2009, p. 1-2), observa-se, entretanto, que “as atuais pesquisas ainda são muito frágeis na tentativa de comprovar a validade dos jogos como uma prática educacional capaz de agregar conhecimento à formação do estudante”.

De acordo com Peixoto, Veloso e Lopes (2003), os alunos devem estar altamente motivados e interessados no Jogo de Empresas, pois a existência de fatores como tempo limitado para a realização de um Jogo de Empresas, bem como conhecimento aprofundado que os alunos devem ter do jogo e de suas etapas, são fatores que podem atrapalhar o aprendizado.

Diante do exposto, levanta-se o seguinte questionamento: em que medida o aluno da graduação, especialmente o do curso de Ciências Contábeis, que cursou a disciplina Jogos de Empresas, está melhor preparado para o exercício da profissão? Dessa forma, a proposta discutida neste trabalho tem como objetivo geral demonstrar como a utilização dos Jogos de Empresas pode contribuir para a formação profissional do aluno em Ciências Contábeis. Foram escolhidos os alunos desse curso devido a dois principais fatores: (1) a maioria dos Jogos de Empresas disponível no mercado valoriza bastante a parte contábil e financeira, principalmente nas variáveis exibidas para tomada de decisão; e (2) é um conteúdo mais objetivo, tangível e, portanto, mais fácil de aprender por meio de um Jogo de Empresas.

Para a consecução deste objetivo, inicialmente, efetuou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema Jogos de Empresas, a partir de pesquisa em livros, anais de congressos, bancos de dados de artigos científicos e de teses e dissertações. Em sequência, investigamos quais IES localizadas no Ceará ofertam curso de Bacharelado em Ciências Contábeis que têm, em suas diretrizes curriculares, a disciplina Jogos de Empresas como obrigatória. Destas Instituições, três foram visitadas, onde foram entrevistados coordenadores de cursos e alunos que já haviam cursado a disciplina de Jogos de Empresas. Além destas três IES, uma quarta Universidade foi visitada, onde foram entrevistados quatro professores da disciplina “Orçamento Empresarial”.

Espera-se que este estudo possa contribuir com uma avaliação da disciplina de Jogos de Empresas, investigando como ela é ministrada e se pode vir a ser considerada como importante instrumento de desenvolvimento das habilidades empresariais e do trabalho em equipe. Assim, o intuito é colaborar para melhorar a qualificação do futuro profissional da Contabilidade, verificando, deste modo, se realmente existe aplicação prática da teoria adquirida no curso.

2 JOGOS DE EMPRESAS E O ENSINO-APRENDIZAGEM

O crescimento intelectual levou à arte de jogar, desde os tempos mais remotos, quando a natureza humana ainda emergia em seus primeiros estágios evolutivos. Além disso, desde a infância, o homem vivencia o contato com algum tipo de jogo; jogos infantis praticados no colégio (xadrez, jogos de cartas, jogos eletrônicos) dentre outros. Os jogos estão, pois, claramente presentes no cotidiano das pessoas, fazem parte do entretenimento, inclusive.

Neste contexto, Marion e Marion (2006, p. 86) citam que “o primeiro jogo de empresas surgiu em 1956 com o *Top Management Decision Game* desenvolvido pela *American Management Association*”, passando a ser utilizado no meio acadêmico já no ano seguinte. Conforme Kállas (2003), o jogo de empresas envolve a criação de modelos dinâmicos e simplificados do mundo real, e tais modelos permitem ao participante vivenciar situações fictícias. O jogo oferece ao aluno a possibilidade de desenvolver as linhas da conjectura, avaliar, analisar resultados provindos das decisões tomadas e ter um contato mais real com os conceitos adquiridos durante o curso.

Em maior ou menor grau, este método é muito útil para motivar trabalhos em equipe, habilidades gerenciais e, também, por meio de tomada de decisões sequenciais, proporcionar ao aluno certa experiência profissional, mesmo que de forma fictícia. Corroborando essa assertiva, Gramigna (1993, p. 8-9) afirma:

o jogo permite ao grupo participante realizar uma sequência de interações, colocando em prática suas habilidades técnicas e relações sociais entre as pessoas. Através de um modelo padrão de tomada de decisões, que permite através dos resultados rever e replanejar ações com vistas à melhoria. Tais vivências contribuirão na melhoria de sua performance quando colocado frente a uma situação real, que exija respostas e ações concretas.

Neste contexto, ressalta-se a importância do trabalho em grupo, do *feedback* que deverá existir entre professor e aluno e, acima de tudo, o jogo permite aos participantes treinar habilidades gerenciais num ambiente simulado, discutindo posturas e ideias a partir de um entrosamento entre colegas, que é o que se pratica no dia-a-dia das empresas. Mendes (2000) afirma que os jogos estimulam os participantes a exercitar as habilidades necessárias ao seu desenvolvimento intelectual, como intuição e raciocínio, características exigidas, atualmente, no mundo dos negócios. Ademais, evidencia-se no Quadro 1, alguns dos principais benefícios que poderão ser obtidos com o uso dos jogos de empresas:

Quadro 1: Benefícios esperados dos Jogos de Empresas como atividade prática

| BENEFÍCIOS ESPERADOS |
|--|
| Tomada de decisão em condições de risco e incerteza, sob restrição de tempo e recursos, em geral como acontece na prática empresarial. |
| Desenvolvimento de habilidades por meio de repetidas análises e tomada de decisão. |
| Para o aluno a integração rápida facilita ações espontâneas e naturais na aquisição de conceitos, pois, problemas reais são vivenciados de maneira simulada; as discussões orientadas favorecem o desenvolvimento de habilidades tais como: aplicação, análise e síntese e a reformulação de comportamentos, atitudes e valores não é imposta; parte do próprio jogador após uma auto-avaliação. |
| Estimulam a criatividade pela oportunidade de se trabalhar com um problema igualmente inédito a todos e, portanto protegido de defesas tradicionais que todo profissional constrói no dia a dia de seu trabalho para a sua própria sobrevivência. |
| Possibilidade de desenvolver um comportamento adaptativo a novas situações, em função das mudanças que se apresentam durante o jogo e que dinamizam a gestão simulada. |
| Exercício de comunicação no trabalho, pois o trabalho em grupo faz com que as pessoas tenham que interagir com objetividade para tomarem decisões. |
| Visão empresarial ampliada grandemente para além dos limites funcionais de cada área, proporcionando uma compreensão da empresa como um sistema harmônico e integrado. |
| Aprendizagem por tentativas sucessivas sem incorrer nos custos reais dos erros e das descobertas de uma empresa real. |
| Capacidade de representar um período longo de funcionamento de uma empresa real em pouco tempo, facilitando a compressão dos efeitos das decisões (fornece <i>feedback</i>). |

Fonte: Adaptado de Pretto et al. (2008).

Dessa maneira, de acordo com os autores que estudam a metodologia dos Jogos de Empresas, elaborou-se Quadro 2 com as principais características do ensino tradicional e da aprendizagem vivencial.

Quadro 2: Ensino tradicional x aprendizagem vivencial com o uso do jogo de empresas

| AUTORES | MÉTODO TRADICIONAL | APRENDIZAGEM VIVENCIAL |
|------------------------|--|--|
| Marion e Marion (2006) | O aluno é agente passivo da aprendizagem, tendo que memorizar regras, definições e procedimentos sem entender o “porquê” disto. O professor, sujeito ativo, transmite conhecimentos e aponta erros cometidos. | O aluno é agente ativo do processo, tornando o aprendizado mais dinâmico e motivante. O professor é um “facilitador”, no processo de aprendizagem do aluno. Ele dá assistência e direciona o aluno. |
| Gramigna (1993) | O participante tem atuação passiva, de ouvinte. O professor (facilitador) tem todo o poder de decisão nas mãos. | O participante, como sujeito ativo do aprendizado, é motivado a desenvolver sua autogestão; o aluno toma decisões em equipe, para resolver um problema, sem a interferência do facilitador. O facilitador exerce o papel de observador, faz-se presente na análise dos resultados. |
| Sauaia (1989) | O participante é um mero espectador ouvinte do processo. O ensino está centrado no professor. | O centro das atenções se localiza no grupo participante. O aluno aprende com a experiência vivencial fictícia. O professor age como administrador do processo de aprendizagem. |

Fonte: elaborado pelos autores.

O ensino tradicional tem como foco o professor. O uso dos jogos transfere este foco para os alunos, como menciona Lacruz (2004, p. 106), “os instrumentos tradicionais de ensino têm no professor o seu elemento fundamental. De forma oposta, a utilização de jogos de empresas transfere o foco, que está no professor (instrutor), para os alunos (participantes), que passam a ser o elemento principal”.

Em se tratando do método tradicional de ensino, em que a maioria dos professores só se preocupa em repassar conteúdos para os alunos e em que não existe ligação da teoria com a prática, o aluno, no papel de sujeito passivo do aprendizado, não havendo vivenciado o conhecimento adquirido durante aquele mesmo curso, poderá se sentir apreensivo, ao ter que enfrentar o mercado de trabalho.

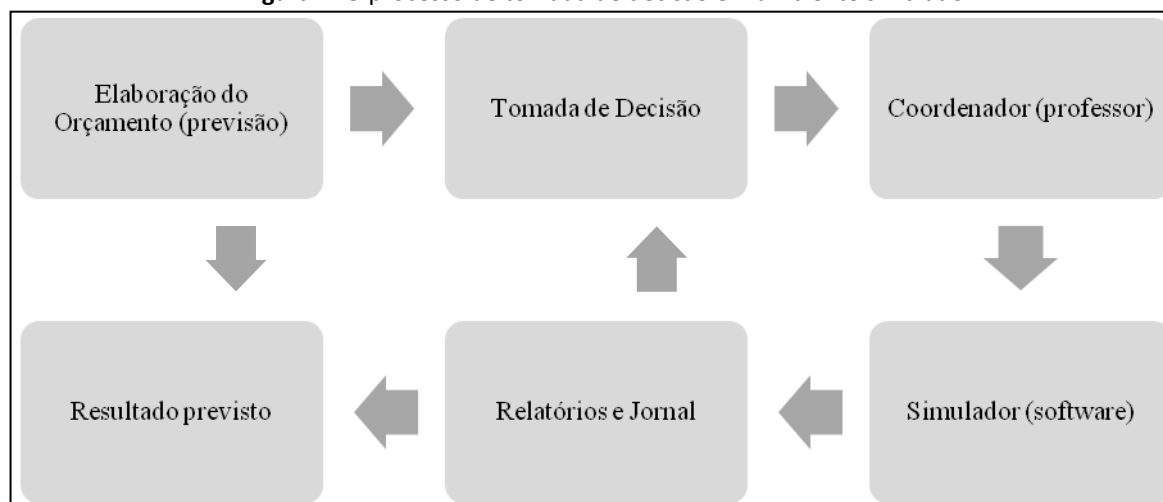
Na aprendizagem vivencial, o aluno sai da passividade e passa a atuar como sujeito ativo, no processo de aprendizagem; após a absorção da teoria, o aluno, por meio de sucessivas tomadas de decisão, adquire total ou parcial compreensão dos resultados esperados quando da simulação empresarial. Nesse sentido, Sauaia (2010) diz que os jogos de empresas, como técnica vivencial têm sua atenção localizada nos participantes, provocando, com isto, uma situação de extraordinária motivação.

Admite-se, assim, que o processo de aprendizagem deve acompanhar o dinâmico avanço tecnológico e do conhecimento, para que o futuro profissional da área Contábil seja capaz de se adaptar às necessidades do universo empresarial e da sociedade de um mundo globalizado. Deste modo, no cenário das IES, delineia-se um desafio, no tocante à formação do profissional contábil, exigindo que se reflita sobre os métodos utilizados no processo de ensino e aprendizagem. O aluno deve ser tratado como protagonista da aprendizagem e o professor como facilitador do processo.

As IES devem investir em recursos tecnológicos, instrumentais de apoio a serem usados pelos docentes e que possam auxiliar os alunos a praticar, de forma virtual, os conteúdos assimilados. Assim sendo, uma das propostas, a ser adotadas pelas IES, é o uso dos Jogos de Empresas, na qualidade de facilitador deste aprendizado. Neste sentido, o jogo de empresas visa aproximar o aluno de Ciências Contábeis da realidade prática das empresas, colocando-o diante de situações e problemas que poderá vir a enfrentar em sua vida pessoal e profissional. Para melhor

esclarecimento, apresenta-se na Figura 1 o funcionamento de um simulador empresarial em um processo de tomada de decisão.

Figura 1: O processo de tomada de decisão em ambiente simulado



Fonte: elaborada pelos autores.

A partir da Figura 1, é relatada, em linhas gerais, a estrutura de um exercício de simulação empresarial, conforme Tanabe (1977): a) ao iniciar o jogo, os alunos se familiarizam com o ambiente simulado. A partir do manual do participante, este conhece as regras do jogo, bem como o contexto no qual terá que tomar decisões; b) depois de familiarizados com o ambiente simulado os participantes são divididos em equipes, constituindo cada uma delas uma empresa composta por uma diretoria fictícia, em que cada aluno deverá exercer o papel de gestor; c) após as etapas preparatórias, inicia-se o jogo. Constitui-se numa repetição sequencial de simulações que o professor (coordenador) do Jogo julgar necessárias aos objetivos educacionais; d) a cada decisão tomada, um conjunto de relatórios, contendo os resultados é fornecido às equipes. A partir da análise destes documentos, discute-se novas alternativas, corrigindo as falhas do processo de decisão anterior e, em seguida, toma-se novas decisões, por meio de um formulário apropriado, fornecido pelo coordenador do jogo; e) ao final da apuração dos resultados, há nova distribuição de relatórios para continuação do processo de decisão simulada.

Pode-se constatar, diante do exposto, que o processo é implementado por meio de um software que simula o funcionamento de uma ou mais empresas, no que os alunos testarão suas habilidades gerenciais, inclusive a tomada de decisão. Compreendem, também, o impacto que uma decisão, em determinado setor, poderá provocar sobre outros setores da organização, tendo a oportunidade de testar erros e acertos sem prejuízos reais.

Com relação aos erros cometidos durante a simulação, Miyashita, Oliveira e Yoshizaki (2003), expõem, de forma sucinta, alguns pontos positivos a serem alcançados pelos participantes, mediante erros cometidos durante os jogos de empresas: a) ganho de experiência mediante consciência do que se deve ou não fazer o que acabará por ser útil na vida profissional; b) os erros cometidos na simulação empresarial poderão ser evitados posteriormente, quando o aluno estiver atuando no ambiente empresarial; c) possibilidade de erro zero, uma vez que o aluno exercita toda uma gama de tomada de decisões, já que, nos jogos, o aprendizado é progressivo; d) por fim, os participantes aprendem a analisar acertos e erros, ao longo da simulação.

Corroborando estas afirmativas, Marion (2003) chama a atenção para o fato de que não existe qualquer relação entre um bom desempenho na empresa simulada e o aprendizado realmente alcançado. Para o autor, ocorre justamente o contrário: os piores resultados gerenciais são acompanhados dos melhores resultados, em termos de aprendizado, uma vez que as empresas em maiores dificuldades exigem esforço adicional para reverter a situação, cabendo ao professor evitar o

efeito videogame. Dessa maneira, percebe-se que os jogos de empresas possuem real importância na relação teoria/prática e têm, como finalidade, treinar e desenvolver habilidades empresariais no exercício do poder decisório.

3 METODOLOGIA

De acordo com Mattar (2007), o estudo possui caráter qualitativo, com realização de entrevistas pessoais (que consiste em reunião individual entre um entrevistador e o respondente, com aplicação de um roteiro diretivo) com coordenadores, alunos e professores de cursos de Ciências Contábeis. Para análise, foi utilizada a técnica análise de discurso, que permite observar a posição detalhada e aprofundada do entrevistado sobre o assunto em questão, permitindo o resgate de pistas sutis que ajudam na compreensão mais ampla sobre sua necessidade ou opinião.

Quanto ao delineamento, se explorou o cenário das IES no Estado do Ceará, onde foram visitadas três IES ofertantes do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis e que têm, em sua diretriz curricular, a disciplina Jogos de Empresas como obrigatória. Nestas entidades, foram entrevistados coordenadores de cursos e alunos (apenas em uma das IES os alunos não foram entrevistados, pois o curso de Ciências Contábeis ainda estava no início e, portanto, nenhum aluno havia cursado a disciplina de Jogos de Empresas, que acontece no 7º semestre). Vale ressaltar que, inicialmente, os coordenadores dos cursos de Ciências Contábeis foram contatados por telefone, para esclarecimentos sobre o objetivo e procedimentos da pesquisa.

Aplicou-se também um roteiro aos alunos com questões sobre o uso dos Jogos de Empresas na formação do Contabilista (Informações dos que trabalham; Dificuldades encontradas na disciplina; Áreas de gestão consideradas mais importantes; Aprendizagem com o uso dos Jogos de Empresas e Existência de direcionamento na disciplina Jogos de Empresas).

Visando uma maior qualidade da pesquisa, analisou-se a existência de uma aplicação prática dos conteúdos adquiridos no curso por meio de entrevistas com quatro professores de uma quarta IES (que também utiliza a disciplina de Jogos de Empresas, mas como optativa) que ministram a disciplina Orçamento Empresarial, com o intuito de colher informações sobre os benefícios e a importância dos jogos para a disciplina. Aplicou-se, aqui, um roteiro com uma única questão aberta, que, para Lakatos e Marconi (1998, p. 206), é definida como sendo “a forma aberta da questão, escolhida para proporcionar ao entrevistado responder livremente, usando sua linguagem própria, e emitir opiniões”.

Tabela 1: Distribuição dos entrevistados.

| PERFIL DOS ENTREVISTADOS | QUANTIDADE DE ENTREVISTADOS |
|---|-----------------------------|
| Coordenadores de cursos de Ciências Contábeis que têm a disciplina de Jogos de Negócios como obrigatória | 3 |
| Alunos do curso de Ciências Contábeis, que cursaram a disciplina de Jogos de Negócios. | 15 |
| Professores da disciplina “Orçamento Empresarial”, de IES que tem a disciplina de Jogos de Negócios como optativa | 4 |
| Total | 22 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Obteve-se uma amostra considerável para uma pesquisa qualitativa. Outro ponto a se ressaltar é a presença de três perfis de entrevistados (coordenadores, alunos e professores), o que valoriza a análise e nos traz visões diferentes sobre o tema.

Portanto, este estudo consiste em uma análise da disciplina Jogos de Empresas como um diferencial dos cursos de Ciências Contábeis, já que a oferta de faculdades se dá, dentre outros fatores, pela promessa de melhor preparo ao futuro profissional da Contabilidade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 HABILIDADES DESENVOLVIDAS COM O USO DOS JOGOS DE EMPRESAS

Conforme proposta de trabalho, buscou-se verificar como os Jogos de Empresas podem contribuir para a formação profissional do aluno do curso de Ciências Contábeis e se, após cursar a disciplina, o aluno está melhor preparado para o exercício da profissão.

Para a realização deste estudo, inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica centrada no contexto das IES da Região do Estado do Ceará, que possuem a disciplina Jogos de Empresas como obrigatória, inserida no curso de Ciências Contábeis. Posteriormente, aplicou-se questionário aos coordenadores dos cursos de Contabilidade das três IES investigadas e alunos das duas IES que já ministraram a disciplina de Jogos de Negócios, com o intuito de elucidar o problema proposto.

Com relação aos coordenadores entrevistados, dois responderam que a disciplina Jogos de Empresas, adotada na diretriz curricular do curso de Ciências Contábeis, permite ao aluno desenvolver habilidades gerenciais num processo de tomada de decisões. Um dos respondentes afirmou que a disciplina foi incluída na diretriz curricular por se considerar o jogo uma ferramenta de treinamento gerencial que permite ao aluno acertar e errar sem custos reais.

Na opinião dos coordenadores do curso, a disciplina Jogos de Empresas deve ser obrigatória, na diretriz curricular, uma vez que a disciplina funciona como oportunidade de aplicar, na prática, os conhecimentos adquiridos durante o curso. E ainda que deve ser ofertada ao final do curso, quando os alunos estão aptos a aplicar seus conhecimentos teóricos e por acreditarem que já possuem formação sólida para tal empreendimento.

Quadro 3: Perfil dos profissionais de contabilidade

| ENTREVISTADO 1 | ENTREVISTADO 2 | ENTREVISTADO 3 |
|---|--|---|
| “A IES busca formar não somente um profissional capaz de interpretar relatórios para tomadas de decisão, mas de atuar verdadeiramente como gestor, assegurando o melhor processo na tomada de decisão, visto que está simultaneamente apto a compreender, em profundidade, as informações úteis ao processo decisório.” | “A IES busca formar profissional dotado de conhecimento amplo; que seja proficiente no uso da linguagem contábil, visão sistêmica e holística, tendo raciocínio lógico, criativo e analítico para solucionar problemas, motivar e liderar equipes, dentre outros.” | “O egresso do curso de Ciências Contábeis deverá ser capaz de: aplicar e adaptar o conhecimento contábil aos vários contextos e situações; ter domínio da utilização dos recursos de informática, indispensáveis para o trabalho do contador; auxiliar no processo empresarial, através de informações úteis para os gestores.” |

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, todos os entrevistados concordam, plenamente, que o uso dos jogos na Contabilidade é visto como uma ferramenta para o seu ensino prático. Os coordenadores também acordam no sentido de que os Jogos de Empresas podem ser considerados como alavancadores de uma postura ativa no processo de ensino-aprendizagem.

Ainda em conformidade com os resultados provindos dos depoimentos prestados na entrevista com os coordenadores de curso, questionou-se o perfil profissional que a IES está formando em relação ao ramo da Contabilidade. Para melhor entendimento, são demonstrados no Quadro 3, a seguir, de forma sucinta, alguns dos principais pontos abordados pelos coordenadores de cursos.

Com relação aos alunos, indagou-se a respeito das dificuldades encontradas nas estratégias da disciplina Jogos de Empresas. As respostas a tal questionamento permitiam fazer uso de mais de uma alternativa, devido à gama de departamentos existentes na configuração do organograma da empresa como é evidenciado na Tabela 2.

Tabela 2: Dificuldades encontradas na disciplina

| INFORMAÇÕES | RESPOSTAS |
|-----------------------------------|-----------|
| Decidir Preço de Venda | 5 |
| Decidir Investimento em Marketing | 1 |
| Decidir Compra de Matéria-Prima | 4 |
| Nenhuma | 4 |
| Outra | 1 |
| Total | 15 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que há um relativo equilíbrio entre as dificuldades apontadas nas atividades pertinentes à disciplina Jogos de Empresas. No momento de “decidir o preço de venda”, cinco dos respondentes consideram este item a maior dificuldade na tomada de decisão. Em segundo lugar, na ordem estabelecida, atribui-se dificuldade ao fator relacionado à “compra de matéria-prima” (quatro entrevistados citaram isso). Além dessas informações, quatro alunos mencionaram que não tiveram “nenhuma dificuldade frente à tomada de decisões”, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3: Áreas de gestão consideradas mais importantes

| INFORMAÇÕES | RESPOSTAS |
|-------------------------------|-----------|
| Gestão Financeira | 8 |
| Todas | 4 |
| Gestão de Controle de Estoque | 2 |
| Gestão de Marketing | 1 |
| Total | 15 |

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas indicam que a gestão financeira é considerada a principal preocupação, no momento da tomada de decisão. Além disso, quatro alunos mencionaram que todas as áreas da empresa são igualmente importantes. Complementando as respostas da questão anterior, quando se destacou a dificuldade na formação do preço de venda, pode-se dizer que todo o processo de tomada de decisões começa com a estimativa de preço, que, conseqüentemente, ditará a receita da empresa. Em função de uma má formação de preço, esta assertiva irá influenciar na gestão financeira, uma vez que, faz parte desta função gerenciar os recursos financeiros da entidade.

Nesse sentido, o Jogo de Empresas permite ao aluno antever estes resultados decorrentes da tomada de decisão: controle de estoques e a capacidade produtiva, *marketing* e o cuidado que deve ter ao admitir e demitir funcionários, organização do setor financeiro e tipos de empréstimos de que se vai lançar mão. No âmbito da gestão dos recursos da empresa, é importante que se enfatize todas as áreas, para que haja um eficiente e eficaz gerenciamento destes recursos. Em relação à aprendizagem absorvida com a disciplina em questão, na Tabela 4, são evidenciadas as respostas obtidas no questionamento.

Tabela 4: Aprendizagem com o uso dos Jogos de Empresas

| INFORMAÇÕES | RESPOSTAS |
|--|-----------|
| Cuidado com os tipos de empréstimos | 5 |
| Importância de se investir em capacidade produtiva | 4 |
| Cuidado na admissão/demissão de funcionários | 3 |
| Importância de ter caixa | 2 |
| Todas | 1 |
| Total | 15 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro aspecto abordado foi a oportunidade de aplicação prática dos conteúdos adquiridos no decorrer do curso. Do total pesquisado, 10 alunos responderam que sim; 4 alunos disseram que existe pouca praticidade, enquanto que apenas um aluno afirmou não existir aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na teoria.

Em questionamento posterior, constatou-se, por meio da pesquisa que, dentre os entrevistados respondentes dos questionários, 8 alunos afirmaram que, após cursarem a disciplina Jogos de Empresas, perceberam um fator diferencial em sua formação. O “Jogo” permitiu aos mesmos desenvolver habilidades gerenciais, enquanto 5 entrevistados afirmaram haver agregado um diferencial a mais para a sua formação, segundo a justificativa de que tal método constitui-se ferramenta de valia no treinamento gerencial, permitindo acertar e errar sem custos reais, o que também é enfatizado por Kibee, Craft e Nanus (1961). Vale ressaltar que 2 alunos concluíram que não observaram, em ocasião alguma, ligação dos jogos com a realidade.

Com relação ao caráter inovador do uso dos jogos como complemento ao ensino tradicional, 8 alunos afirmam que, ao cursar a disciplina Jogos de Empresas, vivenciaram o “dinamismo do mercado empresarial”. Seis alunos corroboraram a afirmativa anterior, declarando que, por meio de decisões seqüenciais foi possível “adquirir ‘experiência’ na estratégia empresarial”. Apenas um aluno conclui que se trata apenas de mais uma disciplina aposta ao currículo.

Para melhor compreensão do estudo realizado, elaborou-se um quadro comparativo, demonstrando a existência de direcionamento com a inclusão da disciplina Jogos de Empresas na diretriz curricular do curso de Ciências Contábeis pelas IES de Fortaleza. Na Tabela 5 são apresentados e analisados os pontos considerados mais importantes, para os coordenadores de cursos e alunos atendentes à disciplina em questão.

Tabela 5: Existência de direcionamento na disciplina Jogos de Empresas

| | COORDENADORES | ALUNOS |
|---|---------------|--------|
| Desenvolver habilidades quando do processo da tomada de decisão. | 3 | 15 |
| Compreender a importância do trabalho em equipe. | 3 | 15 |
| Os jogos de empresa como ferramenta inovadora no ensino-aprendizagem. | 3 | 14 |
| Os jogos de empresa como instrumento de treinamento gerencial. | 3 | 14 |
| Aplicação dos conteúdos do curso. | 3 | 10 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante das informações da Tabela 5, coordenadores e alunos são enfáticos quando concordam, em sua maioria, que a disciplina Jogos de Empresas permite ao aluno “desenvolver habilidades no processo da tomada de decisão”, conscientizando sobre a “importância do trabalho e equipe”. Confirma-se, também, que as opiniões dos acima referidos expressam que os Jogos de Empresas, como ferramenta “inovadora no processo de ensino e aprendizagem”, é vista como relevante “instrumento de treinamento na tomada de decisões gerenciais”, bem como consolida a existência de “aplicação dos conteúdos do curso”.

4.2 BENEFÍCIOS ADVINDOS COM O USO DOS JOGOS DE EMPRESA NA CONFIGURAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Sob a pretensão de evidenciar a real importância da disciplina Jogos de Empresas, buscou-se, aqui, analisar se realmente existe aplicação prática dos conteúdos adquiridos no curso, com vistas à elaboração do Orçamento Empresarial. Na intenção de enriquecer este estudo, foram entrevistados quatro professores que ministram a disciplina de Orçamento Empresarial de uma quarta IES pesquisada, que possui a disciplina de “Jogos” como optativa, no intuito de constatar os benefícios carreados pelos Jogos de Empresas na performance do aluno, quando da elaboração do Orçamento Empresarial.

Quadro 4: Os benefícios dos jogos à disciplina de Orçamento Empresarial

| RESPONDENTE 1: | RESPONDENTE 2: |
|---|--|
| “Utilização de Jogos de Empresas na disciplina de Orçamento. O software jogos de empresas proporcionará ao aluno simular situações relacionadas com o mundo dos negócios, ao ser um participante ativo na gestão administrativa, tomando decisões que afetarão a performance da empresa. Para acompanhamento do planejamento adotado, são utilizadas planilhas orçamentárias tornando-se uma metodologia facilitadora no ensino-aprendizagem dos conceitos teóricos do Orçamento Empresarial”. | “A utilização do software dos Jogos de Empresas na disciplina de orçamento Empresarial pode beneficiar a disciplina no sentido de conferir maior contato com a realidade da prática empresarial. No entanto, para a aplicação deste método faz-se necessário um maior espaço de tempo disponível, considerado que os alunos precisam ter noções de planejamento para depois contextualizar o orçamento e sua conseqüente prática nos Jogos de Empresas”. |
| RESPONDENTE 3: | RESPONDENTE 4: |
| “A importância da prática de jogos de empresa para a disciplina de orçamento empresarial está em, dentre outras vantagens, - permitir uma visão integrada do processo de gestão e do sistema orçamentário; - entender como uma decisão em qualquer área da empresa afeta outras áreas (RH, Marketing, Produção, Financeira); - trabalhar com a incerteza do processo decisório, já que, durante o “jogo”, os planos muitas vezes não se concretizam, o que força o aluno a refazer o planejamento de curto e médio prazo; - aprender a lidar com as limitações internas e externas da atividade empresarial”. | “Todas as empresas necessitam realizar orçamentos operacionais, os quais consistem em uma maneira de antever as realizações futuras. No entanto, o ensino do orçamento exige que o aluno realize um esforço de abstração para imaginar como se comportam as variáveis endógenas e exógenas à empresa. Isto é bastante difícil para os alunos, os quais, via de regra, não possuem experiência prática suficiente para imaginar os principais processos que fluem por uma firma. Os Jogos de Empresas possibilitam criar um ambiente virtual que contém alguns dos principais fluxos de informações e de processos da empresa . Permitindo ao participante dispor de uma situação real e não apenas imaginá-la. A realização do orçamento operacional traz ainda uma grande contribuição aos participantes do jogo de empresas: obriga-os a conhecerem detalhadamente a empresa simulada, com todos os seus processos e características. Logo, possibilita quantificar os resultados gerados a partir das decisões tomadas, o que conduz necessariamente ao aprofundamento do conhecimento de uma empresa real”. |

Fonte: Dados da pesquisa

Demonstra-se, outrossim, no Quadro 4, o ponto de vista dos professores quanto ao uso do software Jogos de Empresas na disciplina Orçamento Empresarial.

Segundo o ponto de vista dos professores entrevistados, são claros os benefícios que o uso do software Jogos de Empresas pode carrear ao melhor aproveitamento da disciplina de Orçamento Empresarial, podendo ser vistos, ainda, como valiosa ferramenta de apoio para a fixação do aprendizado. Por exemplo: quando auxiliam os alunos na previsão da tomada de decisão, capacitando-os para avaliar as possíveis conseqüências, ao experimentarem uma percepção real de

sucesso ou fracasso, em virtude das decisões tomadas. No dizer de Marion e Marion (2006, p. 91), “isto torna o método muito dinâmico e motivante”.

Em conformidade com a opinião externada pelos professores, pode-se destacar a contribuição deveras operante que o uso do software Jogos de Empresas traz para o aluno da disciplina Orçamento Empresarial, no tocante aos itens abaixo relacionados: participação ativa na tomada de decisão; metodologia facilitadora no processo de ensino-aprendizagem; maior contato com a realidade prática empresarial; entendimento de como uma decisão, em qualquer segmento da empresa, afeta os demais áreas, dentro de uma sistemática; entendimento do comportamento das variáveis endógenas e exógenas para a empresa, como um todo.

Ainda de acordo com os mesmos mestres, por meio da criação de um ambiente virtual, o aluno poderá vivenciar uma situação similar a real. E um dos benefícios de simular o dia-a-dia de uma empresa é a possibilidade de compactar o tempo, já que os resultados das decisões anteriores estão disponíveis automaticamente, possibilitando simular meses, semestres e até anos, da gestão de uma empresa, com notória economia de tempo.

5 CONCLUSÕES

A necessidade de aprender nasce como inerência do ser humano. Em decorrência disso, pode-se afirmar que ambos caminham juntos no processo natural de evolução do conhecimento. Dessa forma, métodos de educação tornam-se obsoletos, surgindo a necessidade de aperfeiçoá-los. Admite-se, assim, que o processo de aprendizagem deve acompanhar o dinâmico avanço da tecnologia e do conhecimento, para que o futuro profissional, mais especificamente o da área Contábil, seja capaz de se adaptar às necessidades do universo empresarial e da sociedade de um mundo globalizado.

O Contabilista responsável por gerenciar os recursos das organizações desta nova Era passa, necessariamente, pelos bancos das IES, que, por excelência, têm o papel principal de orientar quem cria riquezas a tomar decisões neste novo e complexo ambiente de competição empresarial. Dentro do contexto “ensino e aprendizagem”, para o futuro profissional de Contabilidade, a transposição da teoria adquirida, para aplicação dentro de um ambiente empresarial, passa pela necessidade de exercitar seus conhecimentos por meio de uma empresa modelo, funcionando desde o primeiro semestre do curso e até o seu término.

A pesquisa enfoca a complexa problemática da falta de praticidade dos conteúdos repassados em sala de aula, aplicabilidade que deveria ocorrer desde a Introdução à Contabilidade. Aos participantes da disciplina Jogos de Empresas é dada a possibilidade de simular um ambiente empresarial semelhante ao real. Com a disciplina Jogos de Empresas na diretriz curricular do curso de Ciências Contábeis, o aluno pode suprir a falta de prática, vivenciando o dia-a-dia das empresas num ambiente virtual.

Um ponto relevante neste estudo é a constatação da existência de diferencial na formação do profissional Contabilista, devido à aplicação prática dos conceitos adquiridos no curso e, mostrando que nos Jogos de Empresas o foco do ensino está no participante, que se torna um agente ativo no processo decisório. É, neste trabalho, corroborada o pressuposto de que o aluno, após cursar a disciplina Jogos de Empresas, está melhor preparado para o exercício da profissão Contábil. Com o uso dos Jogos de Empresas, o aluno tem a oportunidade de vivenciar um ensino integrado, ou seja, existe aplicação teórico/prática, em que o participante começa a perceber o efeito prático de suas intervenções, vivendo uma realidade virtual e compreendendo que tal efeito pode vir a ser vivenciado no cotidiano de uma empresa.

Os Jogos de Empresas podem ser considerados instrumento de fundamental importância para o processo de ensino e aprendizagem. Após vivenciar todas as dificuldades e facilidades desta

disciplina, o aluno, poderá extrair seu próprio diagnóstico, passando a compreender a necessidade de mudanças, uma vez que, na vivência simulada, o participante que erra é encorajado a tentar novamente, pois as melhores chances de aprendizagem estão no erro vivenciado.

Considerando as observações feitas por meio de coordenadores e alunos, constatou-se que ambos foram enfáticos quando concordam, em sua maioria, que a disciplina Jogos de Empresas possibilita desenvolver habilidades gerenciais, compreensão do trabalho em equipe e a importância deste, como instrumento de treinamento em tomadas de decisões gerenciais, uma vez que é dado ao aluno a chance de praticar os conteúdos do curso.

Diante dos estudos realizados, verificou-se que as IES estão ofertando a disciplina Jogos de Empresas de forma isolada. No entanto, observou-se, neste estudo, que o software Jogo de Empresas, conforme depoimentos de professores de Orçamento Empresarial, pode auxiliar o aluno a fixar o aprendizado por meio da prática simulada da tomada de decisões sequenciais. Percebeu-se, também, o fato de que os Jogos de Empresas, assim como o computador, representam ferramentas de apoio, cuja eficácia depende, basicamente, da maneira de como será utilizada. Dessa forma, admite-se que em todo método existem limitações e que o resultado deste ou daquele método depende de como o professor conduzirá a metodologia adotada, de forma a atrair a atenção e o interesse dos alunos.

Para Vicente (2001), os jogos de empresas não são um modismo, apenas, mas formam uma tendência muito forte atualmente. Ainda de acordo com o autor, os jogos associam o prazer lúdico à habilidade de tomada de decisão. As pessoas que participam dessas atividades possuem menos dificuldade em tomar decisões em cima de análises racionais, o que é bastante importante para o universo empresarial.

Conclui-se, portanto, que os Jogos de Empresas encarnam um método que permite realizar experimentos que, muitas vezes, na prática, torna-se impróprios, devido aos custos e riscos envolvidos. Porém, é importante ressaltar que, “para se atingir os objetivos pedagógicos dos Jogos de Empresas é necessário o desenvolvimento de um novo tipo de avaliação, que leve em consideração o real aprendizado realizado pelo aluno ao longo da simulação” (PEIXOTO; VELOSO; LOPES, 2003, p. 13).

Para trabalhos futuros, sugere-se que seja aprofundado o estudo sobre o processo de ensino e aprendizagem, por se tratar de um tema muito complexo e, sugere-se, ainda, que mais pesquisas sejam realizadas, inclusive na área da Administração e seus diversos temas (Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Produção, etc.) no que diz respeito à falta de aplicabilidade dos conteúdos tradicionalmente veiculadas no curso e na avaliação que alunos, coordenadores e professores fazem dos Jogos de Empresas como instrumento de ensino e aprendizagem. Um estudo considerando a melhoria, ou não, das atividades dos profissionais no mercado real, baseadas nos treinamentos acadêmicos que esses profissionais tiveram nos Jogos de Negócios, também um tema considerado importante de pesquisa futura.

REFERÊNCIAS

- BEPPU, C. **Simulação em forma de “jogo de empresas” aplicado ao ensino da contabilidade**. 1984. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da FEA/USP Universidade de São Paulo, São Paulo.
- GRAMIGNA, M. **Jogos de empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KALLÁS, D. **Balanced Scorecard**: aplicação e impactos. Um estudo com Jogos de Empresas. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da FEA/USP Universidade de São Paulo, São Paulo.

KIBBEE, J.; CRAFT, C.; NANUS, B. **Management games**: a new technique for executive development. New York: Reinhold publishing corporation, 1961. 347 p.

LACRUZ, A. Jogos de empresas: considerações teóricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 93-109, out./dez. 2004.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1988.

MARION, J. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, J.; MARION, A. **Metodologias de ensino na área de negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, J. Utilização de Jogos de Empresas no Ensino de Contabilidade. Uma Experiência no Curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal de Uberlândia In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16, 2000, Goiânia. **Anais...**

MIYASHITA, R.; OLIVEIRA, L.; YOSHIZAKI, H. Os jogos de empresas como instrumento de treinamento em logística empresarial. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, p. 1-10, 2003, Bauru. **Anais...**

MOTTA, G.; PAIXÃO, R.; MELO, D. A aprendizagem de estratégia empresarial por meio dos jogos de empresas: o discurso coletivo de alunos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4, 2009, Recife. **Anais...** CD-ROM.

PEIXOTO, R.; VELOSO, E.; LOPES, J. Fragilidades na mensuração de aprendizagem em jogos de empresas: uma reflexão. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** CD-ROM.

PRETTO, F. *et al.* Jogos de empresas: uma estratégia de motivação no processo de ensino e aprendizagem na teoria das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** CD-ROM.

SAUAIA, A. **Jogos de empresas**: tecnologia e aplicação. 1989. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da FEA/USP, Universidade de São Paulo, São Paulo.

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

TANABE, M. **Jogos de empresas**. 1977. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, São Paulo.