

**A UTILIZAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS NO
ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO**

David Kallás - Universidade de São Paulo

e-mail: david@kcd.com.br

A Utilização de Jogos de Empresas no ensino da Administração

Resumo

Os jogos de empresas, primeiramente utilizados em universidades americanas na década de 50, têm se mostrado, a partir da década de 80, como uma alternativa didática altamente viável e muito utilizada no ensino superior brasileiro. Tal método, fortemente caracterizado pela aprendizagem vivencial, apresenta diversos elementos que complementam as técnicas de ensino tradicional. O caráter lúdico dos jogos somado ao ambiente fortemente participativo e centrado no educando, proporciona aos docentes uma possibilidade de aprendizagem satisfatória e efetiva.

Introdução

De acordo com Moreira (2001), O ensino superior brasileiro apresentou, nas últimas décadas, um elevado grau de crescimento, tanto no número de matrículas (crescimento de 1921% de 1962 a 1997) como no corpo de docentes (crescimento de 516% para o mesmo período). Acompanhando o crescimento do ensino brasileiro, os métodos didáticos também se desenvolveram e hoje são utilizadas diversas variações nas diferentes universidades e faculdades brasileiras.

Segundo Gramigna (1993: XIII), “o desenvolvimento tecnológico trouxe para nossa realidade um grande aparato de recursos multissensoriais e, nas últimas décadas, eles foram as “vedetes” em nossos programas: a videocomunicação, as transparências, o *flip-chart*, os microcomputadores e a multimídia são alguns dos mais comumente usados. Em tecnologia avançamos. Entretanto, em metodologia ainda estamos a pesquisar, correndo contra o tempo, tentando adequar os recursos disponíveis às práticas que conhecemos”.

A técnica de ensino mais antiga e difundida é a aula expositiva. Trata-se de um tempo de ensino ocupado inteiramente ou principalmente pela exposição contínua de um conferencista. Os estudantes podem ter a oportunidade de perguntar ou participar numa pequena discussão, mas em geral não fazem mais que ouvir e tomar apontamentos (Godoy, 1997: 76). Entre as técnicas alternativas à aula expositiva destaca-se o ensino em pequenos grupos, dentre os quais as técnicas de seminários, métodos de caso e jogos de empresas.

Os jogos de empresas têm sido um importante instrumento no ensino de Política dos Negócios, nos cursos de Administração de Empresas e outros cursos afins. Além disso, eles têm desempenhado um importante papel no treinamento de estudantes e executivos de empresas, apresentando uma grande contribuição ao exercício da tomada de decisões e ao desenvolvimento de habilidades fundamentais à atividade eficaz de um executivo (Martinelli, 1987). Este método, muito bem aceito pelos educandos por combinar satisfação e aprendizagem, representa um recurso valioso que, se bem explorado, pode contribuir grandemente para o avanço da educação gerencial (Suaia, 1995: iii).

Este documento procura fazer uma breve revisão bibliográfica das principais características percebidas pelos principais autores brasileiros sobre jogos de empresas, seus objetivos e resultados de sua aplicação.

Definições

Segundo Martinelli (1987), a disciplina de jogos de empresas é normalmente ministrada em cursos de Política de Negócios, que não só representa um papel integrativo apenas no currículo mas sim aprofunda muito mais a integração na prática entre as áreas básicas da administração, procurando um caminho para responder, de maneira científica, as questões mais vitais ligadas à atividade empresarial.

De acordo com Godoy & Cunha (1997: 97), num jogo de empresas é criada uma descrição de uma empresa fictícia (com sua situação financeira, patrimonial, seu plano estratégico, seus recursos humanos e corpo gerencial, histórico e todas as informações que se julgarem pertinentes à composição do contexto e da situação-problema). Os participantes do jogo são levados a tomar decisões em rodadas sucessivas e a acompanhar os resultados das suas decisões. Os jogos de empresas são normalmente suportados por programas de computador. Eles são, então, um jogo de simulação¹ voltado ao mundo dos negócios, que pode ser utilizado em treinamento de pessoal, no desenvolvimento de pessoal, na avaliação de potencial, em planejamento, na tomada de decisões e na formação de administradores.

Zoll *apud* Godoy & Cunha (1997: 98) define jogos de empresas como um “(...) exercício em que, num dado contexto empresarial se tomam decisões econômicas válidas para um período de tempo fixado, são comunicados os resultados dessas decisões e então se tomam novas decisões para o período de tempo subsequente”.

Para Gramigna (1993: 9), além do aperfeiçoamento de habilidades técnicas, o jogo proporciona o aprimoramento das relações sociais entre as pessoas. As situações oferecidas modelam a realidade social e todos têm a oportunidade de vivenciar seu modelo comportamental e atitudinal. Para atingir objetivos, os jogadores passam por um processo de comunicação intra e intergruppal, em que é exigido de todos usar habilidades como:

- Ouvir, processar, entender e repassar informações;
- Dar e receber feedback de forma efetiva;
- Discordar com cortesia, respeitando a opinião dos outros;
- Adotar posturas de cooperação;
- Ceder espaço para os colegas;
- Mudar de opinião;
- Tratar idéias conflitivas com flexibilidade e neutralidade.

Origem do jogo

Segundo Sauaia (1995: 8), a origem exata das simulações, local e época em que vieram à cena, provoca ainda hoje alguma controvérsia. Os primeiros usos de que se tem notícia dos jogos para educação e desenvolvimento de habilidades teriam ocorrido com os “Jogos de Guerra”, na China, por volta de 3.000 anos A.C. com a simulação de guerra *Wei-Hai* e na Índia com o jogo *Chaturanga*. O mais elaborado dentre eles, o *New Kriegspiel*, teria sido criado por George Venturini, em *Schleswig*, já em 1978. Tais “Jogos de Guerra” evoluíram para versões de “Jogos Empresariais”, tendo sido a primeira delas denominada *Top Management Decision Simulation*,

¹ Simulação porque se procura criar situações semelhantes às que se vão encontrar na vida real. Jogo, porque estão presentes elementos lúdicos característicos – inclusive ganhadores e perdedores bem caracterizados.

desenvolvida para a *American Management Association*. Segundo Gramigna (1993: 3), a utilização de jogos simulados como instrumento de aprendizagem teve seu incremento nos Estados Unidos, na década de 50, com a finalidade de treinar executivos da área financeira. Schreiber teria aplicado na Universidade de Washington o primeiro jogo para um público estudantil em 1957 (Keys e Wolfe *apud* Sauaia, 1995: 9).

Sauaia (1995: 10) destaca o surgimento de associações nacionais e internacionais que passaram a promover reuniões periódicas para o compartilhamento dos avanços nesta área de estudos. A Tabela 1 lista as principais associações e seus temas de interesse.

Tabela 1 – Organizações internacionais que tratam de Jogos e Simulações

Organização	Origem	Temas de Interesse	Endereço eletrônico
ABSEL	EUA	Jogos e Simulações	http://www.towson.edu/absel/
NASAGA	EUA	Jogos e Simulações	http://www.nasaga.org/
ISAGA	Inglaterra	Ferramentas pedagógicas	http://isaga.pm.it-chiba.ac.jp/
OzSAGA	Austrália	Jogos e Simulações	http://www.education.uts.edu.au/ozsaga/
SAGSET	Inglaterra	Jogos e Simulações	http://graph.ms.ic.ac.uk/sagset/
EPS	Alemanha	Jogos e Simulações	N/D
SIGSIM	EUA	Jogos e Simulações	http://www.acm.org/sigsim/
SGX	EUA	Jogos e Simulações	http://sg.comp.nus.edu.sg/
SIMULAB	Brasil	Jogos e Simulações	www.simulab.com.br
JASAG	Japão	Jogos e Simulações	http://jasag.bcasi.or.jp/
Outros endereços interessantes	Diversos países	Ferramentas pedagógicas, jogos e simulações	http://brezza.iuav.unive.it/~sigis/ http://www.scs.org/ http://www.learnativity.com/simulations http://context.tlsu.leeds.ac.uk/index.asp http://www.simulations.co.uk/ http://www.unice.fr/sg/

Fonte: atualizado e adaptado de Sauaia (1995: 10)

A utilização de jogos de empresas se tornou cada vez mais presente nas universidades americanas. Segundo Martinelli (1987: 9), em 1963, um estudo da Universidade do Texas mostrou que a maioria das escolas dedicava 40% do tempo do curso de Política de Negócios aos estudos de caso, 30% às leituras e 20% aos os jogos de empresas. Faria *apud* Sauaia (1995: 13) detectou que em 1987, cerca de 1914 Faculdades de Administração se utilizavam Jogos de Empresas em aproximadamente 3.287 diferentes cursos.

Devido aos resultados positivos, seu uso estendeu-se a outras áreas, chegando ao Brasil com força total na década de 1980. De acordo com Gramigna (1993: 3), os primeiros jogos que surgiram no Brasil foram traduzidos, e os modelos eram importados. Atualmente, já existem equipes de profissionais e consultores desenvolvendo simuladores que retratam com fidedignidade as principais situações empresariais brasileiras.

A Tabela 2 mostra que pelo menos 6 dos 14 cursos paulistas de administração com nota A no Exame Nacional de Cursos em 2001 (INEP, 2002) utilizam regularmente jogos de empresas.

Objetivos dos Jogos de Empresas

Tanabe (1977) enumera os objetivos básicos dos jogos de empresas:

1. **Treino:** desenvolver nos participantes a habilidade de tomar decisões através do exercício e experiências num ambiente simulado, tão parecido quanto possível ao ambiente no qual as mesmas terão que ser realmente desempenhadas.
2. **Didático:** transmitir conhecimentos específicos (conhecimentos, técnicas e instrumentos) do campo da Administração de Empresas de um modo prático e experimental.
3. **Pesquisa:** utilizar o cenário propiciado pelo jogo de empresas como um laboratório para: descobrir soluções para problemas empresariais; esclarecer e testar aspectos da Teoria Econômica; pesquisar aspectos da Teoria da Administração e investigar o comportamento individual e grupal em condições de tomada de decisões sob pressão de tempo e incerteza. Em recente pesquisa, Faria (2000: 90) identifica as três mais importantes áreas de pesquisa através deste mecanismo, determinadas através do número de publicações:
 - a. Práticas que estimulam aumentos de performance;
 - b. A efetividade dos jogos de empresas e
 - c. O que jogos de empresas ensina.

Tabela 2 - Uso regular de Jogos de empresas pelas Entidades de Ensino Superior com nota A no Provão 2001, administração

Instituição	Usa Jogos de empresas?
Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia	n/d
Escola de Administração de Empresas de São Paulo	sim
Escola Superior de Propaganda e Marketing	sim
Faculdade de Administração da Fundação Armando Álvares Penteado	sim
Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Atibaia	n/d
Faculdade de Ciências Econômicas de Bauru	n/d
Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo	Não
Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Osasco	n/d
Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça	Não
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Sim
Universidade de São Paulo – Capital	Sim
Universidade de São Paulo – Ribeirão Preto	Sim
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	n/d

Fontes: INEP (2002) e análise dos programas dos cursos nas *homepages* das Faculdades

Características Básicas

Tanabe (1977) apresenta quatro características básicas dos jogos de empresas:

- Os jogos de empresas apresentam um meio ambiente simulado que substitui os elementos do sistema real não explicitamente representados por pessoas nos jogos.
- Todas as variáveis de decisão estão expressas no modelo, embora algumas de forma clara e definida, enquanto outras só são reveladas de modo bastante vago e superficial.
- Procuram desenvolver as interações entre os participantes e o meio simulado e deles entre si, como firmas disputando um mercado.
- Os jogos de empresas, por mais complexos que sejam, serão sempre mais simples que o mundo real.

Gramigna (1993: 9) acrescenta mais algumas características:

- definição de papéis claros, sejam estes estruturados ou não;
- Regras claras e bem entendidas pelos participantes;
- Criação de condições para um jogo atrativo e envolvente.

Beppu (1984) coloca que o jogo de empresa é, por si só, um processo extremamente dinâmico. Sua flexibilidade permite que o professor possa adaptá-lo não só às tendências econômicas e sociais, mas também às mudanças que a legislação obedece. Em quase todos os jogos de empresas, as diferenças entre os grupos e participantes já são suficientes para torná-los diferentes de um curso para outro, visto que os aspectos de comportamento humano dos membros dos grupos serão sempre diferentes, por mais que se tente padronizá-los.

Motomura (1980) *apud* Godoy & Cunha (1997: 97) enumera as fases de um jogo de empresas:

- **Preparação:** criação de um clima adequado, com um exercício, debate, ou mesmo alguma simulação. Esclarecimento do objetivo do jogo, como ele pode ajudar o curso, a atitude desejável, a atenção para certos comportamentos etc.
- **Instruções:** definição de papéis, definição do cenário e regras do jogo.
- **Ensaio:** em jogos complexos, faz-se uso de ensaios, para o “aquecimento” do grupo.
- **O jogo em si:** o professor e eventuais coordenadores deve acompanhar o transcorrer do jogo, para observar pormenores da dinâmica para posterior discussão e para fornecer eventuais esclarecimentos aos participantes e monitorar o andamento do jogo.
- **Análise do jogo:** troca de percepções dos participantes sobre o que ocorreu, com comentários neutros do professor. Assegura envolvimento e assimilação.
- **Generalizações:** o grupo envolvido procura transpor a vivência do jogo para situações da vida real.
- **Fecho e complementação:** balanço geral do jogo pelo professor com um resumo das principais conclusões do grupo. A complementação a fornecer aos participantes material que venha a reforçar a aprendizagem recém obtida pelo grupo.

Tipos de Jogos

Segundo Gramigna (1993: 11), não há um referencial único para classificar os métodos de jogos de empresas. Para efeito didático, apresenta uma sugestão:

- **Jogos de comportamento:** são aqueles cujo tema central permite que se trabalhem temas voltados às habilidades comportamentais. Neles, o facilitador enfatiza questões como: cooperação, relacionamento inter e intragrupal, flexibilidade, cortesia, afetividade, confiança e autoconfiança, dentre outras. Os jogos de comportamento são aqueles que compõem os programas de Desenvolvimento Pessoal;
- **Jogos de Processo:** nos jogos de processo a ênfase maior é dada às habilidades técnicas. São preparados de tal forma que, para atingir seus objetivos, as equipes passam por processos simulados, como negociar, liderar grupos, montar estratégias, administrar finanças e outros;

- **Jogos de mercado:** reúnem as mesmas características dos jogos de processo, mas são direcionados para atividades que reproduzem situações de mercado, tais como concorrências, pesquisa de mercado, relação empresa-fornecedores, terceirização etc.;

Sauaia (1995: 56) apresenta um outro prisma de classificação dos jogos de empresas com base em um modelo de aprendizagem sugerido por Keys (1977):

- **Jogos sistêmicos:** são os que abordam a empresa como um todo, incluindo decisões na maioria das principais áreas organizacionais e que requerem integração dessas funções com o acompanhamento do ambiente econômico e da flutuação da taxa de juros;
- **Jogos funcionais:** são os que focalizam a problemática de uma das grandes áreas funcionais da empresa como marketing, finanças, produção, operações, recursos humanos ou contabilidade. Mesmo havendo decisões oriundas de outras áreas de interesse secundário, o foco da aprendizagem se concentra apenas na área escolhida

Impactos na aprendizagem

Segundo Sauaia (1995: 20-28), de forma simplificada, os teóricos do condicionamento estímulo-resposta consideram que a aprendizagem é um processo de mudança no comportamento, ocorrendo através de estímulos e respostas que se relacionam e obedecem aos princípios mecanicistas. Para os praticantes da teoria de campo-gestalt, a aprendizagem é um processo de aquisição ou mudança de *insights*, isto é, de perspectivas ou padrões de pensamento. (...) Outra definição mais recente proposta para o conceito de aprendizagem foi a de Shuel (1986) *apud* Foord e Grantham (1994: 22): aprendizagem é uma mudança marcante no comportamento ou na capacidade de se comportar numa dada situação, decorrente da prática ou outras formas de experimentação.

Existem, conforme Abreu *et al.* (1990: 9), alguns pontos ou princípios que são comuns a todos os que se preocupam com a aprendizagem do aluno. São eles:

1. **Toda aprendizagem**, para que realmente aconteça, **precisa ser significativa** para o aprendiz, isto é, precisa envolvê-lo como pessoa, como um todo (idéias, sentimentos, cultura, sociedade).
2. **Toda aprendizagem é pessoal**. A aprendizagem envolve mudança de comportamento ou de situação do aprendiz, e isso só acontece na pessoa do aprendiz e pela pessoa do aprendiz. É um pouco a afirmação do óbvio: “ninguém aprende pelo outro”.
3. **Toda aprendizagem precisa visar objetivos realísticos**. Isto é, que possam de fato ser significativos para aqueles alunos e que possam concretamente ser atingidos nas circunstâncias em que o curso é ministrado.
4. **Toda aprendizagem precisa ser acompanhada de *feedback* imediato**. A aprendizagem se faz num processo contínuo e o *feedback* é elemento integrante desse processo, pois deverá fornecer ao aluno e ao professor dados para corrigir e iniciar a aprendizagem
5. **Toda aprendizagem precisa ser embasada em um bom relacionamento interpessoal** entre os elementos que participam do processo, ou seja, aluno, professor, colegas de turma. São características deste relacionamento o comportamento de

diálogo, colaboração, participação, trabalho em conjunto, clima de confiança, o professor não sendo um obstáculo à consecução dos objetivos propostos e não sendo percebido como tal.

De acordo com Bok (1988: 110), todas as escolas buscam não apenas transmitir informações, mas também desenvolver em cada estudante uma forma disciplinada de pensar sobre os problemas característicos da carreira. A partir deste fato, o ensino através de jogos de empresas pode atingir diversos objetivos. A Tabela 3 apresenta o conjunto dos principais objetivos educacionais que têm sido estabelecidos junto aos coordenadores de programas promovidos por institutos de educação, escolas de Administração e gerentes de treinamento e desenvolvimento em empresas (Sauaia, 1995: 99).

Tabela 3 – Objetivos educacionais nos diferentes programas com Jogos de Empresas

Programa	Objetivos Educacionais
Graduação	Recuperar uma visão sistêmica das organizações Incluir o ambiente econômico no foco gerencial Desenvolver espírito crítico nas decisões Estimular a transposição da aprendizagem
Pós-Graduação	Aplicar os conceitos de gestão em ambiente empresarial, tratados nas demais disciplinas do programa Interagir com os demais participantes que desempenham diferentes papéis em sua vida profissional e atuam nos variados setores da economia
Treinamento Gerencial	Desenvolver, nos participantes, uma visão gerencial do ponto de vista do seu cliente Criar visão aplicada de administração mercadológica Criar visão sistêmica de uma organização
Desenvolvimento Gerencial	Despertar atenção para uma gestão estratégica Orientar para uma administração competitiva Formar uma visão sistêmica de uma organização

Fonte: Sauaia (1995:100)

Nota-se que, em termos de aprendizagem, os resultados da utilização de jogos de empresas são efetivos. Uma interessante análise pode ser feita considerando-se os sete princípios da boa prática na educação de ensino superior (Gamson, 1991: 5 – vide Tabela 4).

Mitos em Torno dos Jogos

Gramigna (1993: 124) identifica 10 mitos em torno dos jogos e classifica-os como forças restritivas, que precisam ser desmistificadas:

1. **“Se brinco não aprendo”**: na realidade, aprende-se com mais facilidade quando se gosta do que faz e quando o ambiente favorece a espontaneidade e a brincadeira.
2. **“Jogos demandam muito tempo de planejamento”**: existem algumas ações preventivas que podem evitar tal desgaste.
3. **“Tenho medo de os treinando não entrarem no jogo”**: por maior que seja a resistência de um, o grupo o contamina e ele acabará se envolvendo nas atividades.
4. **“Não gosto de incentivar a competição, ela já é muito forte nas empresas”**: a competição existe nas pessoas. Camuflá-la não é a melhor maneira de superá-la.
5. **“O jogo torna as pessoas agressivas”**: o clima permissivo faz com que as pessoas se comportem de forma natural e expressem seus sentimentos reais, fato que no dia a dia têm de esconder para atender um padrão social de comportamento.

6. **“Com uma boa teoria, as pessoas aprendem mais”**: a teoria é importante e indispensável e pode ser mais bem compreendida quando combinada com situações práticas.
7. **“No jogo, não tenho controle da aprendizagem”**: é impossível controlar a aprendizagem de outra pessoa em qualquer situação.
8. **“Fico inseguro por não possuir referencial teórico sobre jogos”**: basta ao aplicador bom conhecimento sobre processos empresariais, experiência na condução de trabalhos vivenciais e segurança na metodologia de aplicação.
9. **“Não tenho habilidade criativa, logo não posso usar jogos”**: todas as pessoas têm potencial criativo, o qual só pode ser desenvolvido através da prática.
10. **“Adulto não gosta de atividades lúdicas”**: buscar a alegria e o prazer é inerente ao ser humano, independente de sua idade.

Tabela 4 – Avaliação dos jogos de empresas de acordo com os sete princípios da boa prática na educação de ensino superior

Prática	Como os Jogos de Empresas Tratam o assunto
1. Encorajar o contato do estudante com a faculdade	Os jogos de empresas estimulam comportamentos pessoais que encorajam o contato do estudante com a faculdade ou universidade na medida em que a preparação para as “rodadas” do jogo se mostra imprescindível
2. Encorajar cooperação entre os estudantes	A formação de grupos para a participação dos jogos estimula a cooperação entre os alunos
3. Encorajar aprendizado ativo	Como os jogos de empresas demandam a demonstração de habilidades, muitas vezes a busca de conhecimentos específicos é demandada e o aprendizado ativo é necessário por parte dos estudantes
4. Fornecer <i>feedback</i> instantâneo	O feedback é oferecido na forma dos resultados das simulações. Da mesma forma, a atuação do professor fornecendo feedback aos alunos e grupos é atividade incentivada
5. Enfatizar engajamento de tempo dedicado	A participação nos jogos de empresas demandam a dedicação não só nas “aulas”, onde as decisões são tomadas, mas também nos intervalos entre as rodadas de decisão, onde é feita a preparação preliminar
6. Comunicar altas expectativas	A preparação para o jogo é fundamental. Neste momento são acertados os critérios para a pontuação nos jogos e o método de avaliação do aprendizado
7. Respeitar a diversidade de talentos e modos de aprendizagem	Cada estudante pode estudar da sua maneira. Os jogos privilegiam a maneira pela qual o conhecimento é demonstrado, na forma de decisões

Desenvolvimento de um Curso Aplicando-se Jogos de Empresas

Tanabe (1977: 37-50) descreve em detalhes a estrutura de um exercício de administração simulada, bem como a da disciplina em que o mesmo é utilizado (Figura 1):

- **Iniciação do jogo – Regras do Jogo**: A primeira atividade necessária é a de fazer os alunos se familiarizarem com o meio ambiente simulado no qual irão, posteriormente, atuar. Para tanto, praticamente todos os jogos de empresas são providos de um “manual do participante” que contém as “regras do jogo”. Nesta fase, o administrador do jogo procura esclarecer as dúvidas que restarem do estudo do manual. Além dessa leitura os estudantes podem ser estimulados a analisar os dados retrospectivos fornecidos e a descobrirem, por si mesmos, usando técnicas aprendidas em outros cursos, relações e parâmetros importantes nas suas decisões.

- **Formação de Equipes:** Familiarizados os participantes com o ambiente simulado, são, em seguida, divididos em equipes de tamanho tão igual quanto possível, constituindo, cada uma delas uma empresa. Uma vez formadas as equipes, solicita-se às mesmas que elaborem um planejamento de longo prazo no qual devem estabelecer os objetivos, as metas e as políticas da empresa, bem como compor a sua diretoria distribuindo os cargos criados entre si, após definir a estrutura organizacional supostamente capaz de levar a empresa aos seus objetivos.
- **As Decisões dos Jogos de Empresas:** Cumpridas estas etapas preparatórias, tem início o jogo. Ele se constitui da repetição de tantos ciclos quanto o administrador do jogo julgar conveniente aos objetivos educacionais. Em cada sessão, fornece-se a cada empresa, um conjunto de relatórios que consubstanciam os resultados alcançados pela equipe em função das suas decisões e das dos seus concorrentes na aula anterior. Analisados os resultados anteriores, os alunos discutem as alternativas de ação e tomam as decisões pertinentes, visando aproveitar oportunidades surgidas, corrigir falhas e atingir o planejado. Tendo decidido o que fazer, registram suas decisões num formulário apropriado que lhes é fornecido pelo administrador do jogo.
- **Processamento das Decisões:** O cálculo dos valores das variáveis a serem determinados pelas decisões tomadas pelas equipes e a apuração dos resultados são feitos através das equações que compõem o modelo. Neste momento, o uso de aparato tecnológico mostra-se como uma ferramenta que confere agilidade na alimentação e cálculo dos resultados, assim como precisão e confiabilidade dos dados gerados². Tais resultados são os relatórios a serem distribuídos às equipes e os novos dados históricos.

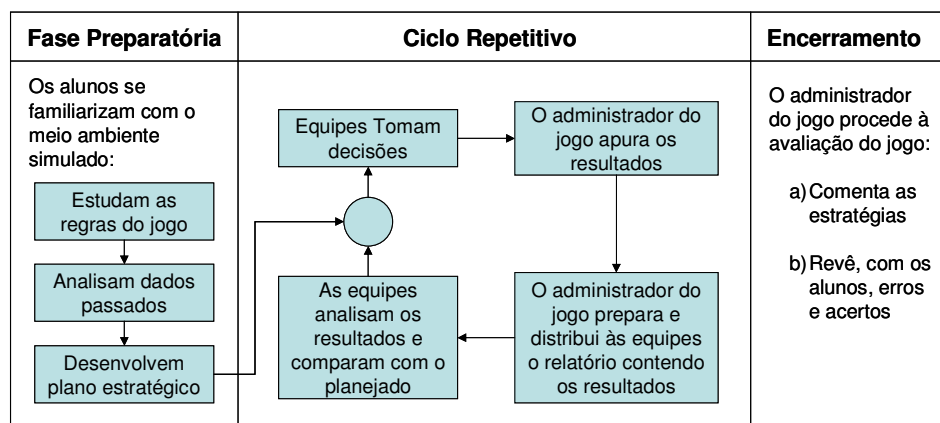


Figura 1 – descrição de um curso de jogos de empresas (adaptado de Tanabe, 1977:50)

Este ciclo é repetido durante o curso, tantas vezes quanto forem necessárias ao cumprimento dos objetivos didáticos. O administrador do jogo procura através do diálogo e da análise, orientar as equipes no sentido de fazê-las reconhecerem os instrumentos e técnicas da administração que as ajudariam em cada uma das situações que vão sucessivamente se

² A rápida evolução da tecnologia da informação nas últimas duas décadas propicia hoje a possibilidade de se efetuar tais rodadas e processamentos sem a necessidade da presença física dos participantes e do administrador. Não é intenção deste documento, entretanto, avaliar criticamente as vantagens e desvantagens da utilização de tais mecanismos de “ensino a distância” em jogos de empresas.

configurando ao longo da simulação, incentivando-as, assim, a aplicarem e testarem os conhecimentos adquiridos durante o curso de Administração de Empresas. Além disso solicita, periodicamente, relatórios de gestão e trabalhos específicos com a finalidade de forçá-los à reflexão sobre as atividades que estão desenvolvendo, procurando, assim, evitar que o instinto de “ganhar o jogo” se sobreponha ao aprendizado que deve derivar da participação na simulação.

Considerações finais

Segundo Sauaia (1995: 239), no ensino tradicional, observa-se que o papel principal é desempenhado pelo educador, personagem com elevado grau de envolvimento e que deseja ensinar, para seus discípulos, apoiado em suas próprias experiências. Estabelece objetivos educacionais coletivos, orientados para a classe como um todo. Mantém a aula em andamento mediante a geração permanente de estímulos externos. Atuando desta forma, cria um ambiente eminentemente individualista e competitivo.

Na aprendizagem vivencial (através de jogos de empresas), o papel principal desloca-se para o educando, que passa a ser o centro do processo, diferentemente do ensino. Isto facilita um envolvimento maior, pelo desejo fomentado na busca de aprendizagem competitiva e cooperativa. O trabalho em grupo prevalece sobre a apresentação expositiva e individual do instrutor. São exercitados conteúdos do educando e do educador. O processo é calcado nos *motivos* dos educandos, em um ambiente que desafia, ao mesmo tempo em que acolhe, combinando momentos de disputa e de união entre os educandos e entre eles e o educador.

A Tabela 5 resume as principais características do ensino baseado na aprendizagem vivencial, tecendo uma análise comparativa com o ensino tradicional

Tabela 5 – Comparativo e parâmetros dos métodos educacionais: ensino tradicional x aprendizagem vivencial

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

Fonte: Sauaia (1995: 239)

Muito se evoluiu na produção científica brasileira dos últimos 15 anos a respeito de jogos de empresas e aprendizagem vivencial. Apesar de se tratar de uma técnica cinquentenária, sua aplicação se intensificou nas últimas duas décadas, principalmente pelas facilidades provenientes dos avanços computacionais. Este texto procurou fazer uma breve revisão bibliográfica das opiniões dos principais autores brasileiros a respeito da técnica didática de ensino e aprendizagem proporcionada por jogos de empresas.

Bibliografia

- ABREU, Maria Cecília de, MASETO, Marcos Tarciso, O professor universitário em aula: prática e princípios teóricos, São Paulo, Ed. Associados, 1990
- BEPPU, Clóvis Ioshike, Simulação em forma de “jogo de empresas” aplicada ao ensino da contabilidade, São Paulo, FEA-USP, Dissertação de Mestrado, 1984
- BOK, Derek Curtis, Ensino Superior, Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1988
- FARIA, A. J. (2001), The Changing Nature of Simulation Research: a Brief Absel History, *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, v. 27, p. 84-90 – Absel/2001 – San Diego – USA
- GAMSON, Zelda F., A Brief History of the Seven Principles for Good Practice in Undergraduate Education, 1991
- GRACIANI, Maria Stela Santos, O Ensino Superior no Brasil – A Estrutura de Poder na Universidade em Questão, Petrópolis, Ed. Vozes Ltda., 1982
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda, Jogos de Empresa, São Paulo, Makron Books, 1993
- INEP. *Quadro de referência de desempenho : SÃO PAULO*. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/enc/resultados/porestados.htm>. Acessado em 09/11/2002.
- KEYS, J. Bernard, EDGE, Alfred G., WELLS, Robert A, The Multinational Management Game – A Game of Global Strategy, Third Edition
- MARTINELLI, Dante Pinheiro, A Utilização de Jogos de Empresas no Ensino da Administração, São Paulo, FEA-USP, Dissertação de Mestrado, 1987
- MOREIRA, D. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Curso de didática do ensino da administração para Pós-Graduação, mai.-ago. 2001.
- MORRIS, William H., O Ensino Superior – Teoria e Prática, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1972
- GODOY, Arilda Schmidt. Revendo a Aula Expositiva. In: MOREIRA, D. A. (org.), Didática do ensino superior: técnicas e tendências, São Paulo, Pioneira, 1997
- GODOY, Arilda Schmidt, CUNHA, Maria A. V. C. da. Ensino em Pequenos Grupos. In: MOREIRA, D. A. (org.), Didática do ensino superior: técnicas e tendências, São Paulo, Pioneira, 1997
- SAUAIA, Antonio C. A.(2001), Evaluation of Performance in Business Games: Financial and Non Financial Approaches, *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, v. 27 – Absel/2001 – San Diego – USA
- SAUAIA, Antonio C. A., Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: Contribuições para a Educação Gerencial, São Paulo, FEA-USP, Tese de Doutorado, 1995
- TANABE, Mário, Jogos de Empresas, São Paulo, FEA-USP, Dissertação de Mestrado, 1977