



Febrero 2018 - ISSN: 1989-4155

UTILIZAÇÃO DE JOGOS EMPRESARIAIS COMO PRÁTICA PEDAGÓGICA DE ENSINO-APRENDIZAGEM EM GESTÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Elizabeth Marino Leão de Mello

Atualmente é Professora no CEFET/RJ.
É Mestre em Tecnologia (CEFET/RJ)
Especialista em Docência do Ensino Superior (UFRJ)
Possui graduação em Administração pela Universidade Gama Filho (UGF).

André Luiz Tavares Damasceno

Mestrado em curso em Sistemas de Gestão da Escola de Engenharia da UFF (LATEC)
MBA em Gerência de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (2008)
Possui Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Ronaldo Bernardo Junior

Atualmente é Professor no CEFET/RJ.
Doutorando em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo (USP).
Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).
MBA em Gestão e Gerenciamento de Projetos pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).
Possui graduação em Administração Pública pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).
Possui graduação em Administração de empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Elizabeth Marino Leão de Mello, André Luiz Tavares Damasceno y Ronaldo Bernardo Junior (2018): "Utilização de Jogos empresariais como prática pedagógica de ensino-aprendizagem em gestão: Um estudo exploratório", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (febrero 2018). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/atlante/2018/02/jogos-empresariais-ensino.html>

RESUMO

As organizações possuem dinâmicas complexas que fazem emergir problemas de caráter multidisciplinar e ambíguo, que para resolução exige uma série de competências diversificadas e complexas, demandando a exploração de diversos olhares e possibilidades. O ambiente formal de ensino-aprendizagem é um elemento essencial para o desenvolvimento dessas competências, sendo que os métodos convencionais nem sempre estão à altura do desafio de desenvolver essas competências. Em paralelo, observa-se uma nova geração de estudantes cresceu cercada por tecnologias que oferecem uma série de estímulos, de modo que os jogos de empresas se apresentam como uma possibilidade para o desenvolvimento de competências tanto técnicas quanto comportamentais. A partir disso, o presente artigo tem

o objetivo de explorar o tema dos jogos empresariais como prática de ensino-aprendizagem de gestão. Para tanto, foi utilizada uma pesquisa de cunho qualitativo e exploratório, considerando os artigos que apresentassem insights e resultados que permitissem a exploração do tema. Os resultados indicam que os jogos de negócios têm relevante potencial para apoiar os docentes no ensino de suas disciplinas e contribuir ao desenvolvimento de competências nos alunos. Destaca-se que para o alcance desses objetivos é necessário haver planejamento sistemático, bem como adequação do caso à realidade dos discentes.

Palavras-chave: Gestão empresarial; Ensino-aprendizagem; Jogos empresariais

ABSTRACT

Organizations have complex dynamics that give rise to problems of a multidisciplinary and ambiguous nature, which for resolution requires a series of diverse and complex competences, demanding the exploration of different perspectives and possibilities. The formal teaching-learning environment is an essential element for the development of these skills, and conventional methods are not always up to the challenge of developing these competencies. In parallel, we observe a new generation of students grew surrounded by technologies that offer a series of stimuli, so that business games present themselves as a possibility for the development of both technical and behavioral skills. From this, the present article aims to explore the theme of business games as a teaching-learning management practice. For that, a qualitative and exploratory research was used, considering the articles that presented insights and results that allowed the exploration of the theme. The results indicate that business games have relevant potential to support teachers in teaching their subjects and contribute to the development of skills in students. It should be emphasized that in order to reach these objectives it is necessary to have systematic planning, as well as adequacy of the case to the reality of the students.

Key words: Management of enterprise; Teaching-learning; Games of enterprise.

1. INTRODUÇÃO

As organizações atuam em ambientes interdependentes, na qual variáveis, recursos e interesses modificam-se constantemente, impactando todos os elos e atores da cadeia. Quando recursos se tornam escassos e/ou interesses colidem, geram-se os conflitos que, ao invés de serem negados e considerados como um elemento indesejável, devem ser entendidos como parte do cotidiano e da dinâmica organizacional (Morgan *et al.*, 1996). Os conflitos e problemas organizacionais geralmente têm caráter multidisciplinar e ambíguo, e na maioria das vezes exige, para sua resolução, uma série de competências diversificadas e complexas. O espaço de aula é um elemento essencial para o desenvolvimento dessas competências. Os métodos convencionais, que obedecem à uma lógica linear e formalista, nem sempre estão à altura do desafio de desenvolver essas competências, sobretudo as de liderança (Bjørnsen *et al.*, 2016; Henriksen e Bjørnsen, 2016).

Por outro lado, uma nova geração de estudantes cresceu cercada por tecnologias que oferecem uma série de estímulos e distrações, e o professor no ambiente de sala de aula não consegue ficar imune a esta realidade. Além deste desafio que se apresenta aos professores e instituições de ensino, um conflito também se apresenta aos discentes. Na medida em que o mercado de trabalho cobra melhor preparação dos profissionais ingressantes, os estudantes se mostram mais dispersos no ambiente de uma sala de aula tradicional, muitas vezes enxergando teoria e prática como elementos inconciliáveis. Neste contexto, uma possibilidade que se apresenta aos estudantes, futuros ingressantes no competitivo mercado de trabalho e aos professores, é o método de jogos de empresas, tanto para o desenvolvimento de competências técnicas quanto nas comportamentais (Moreira *et al.*, 2017).

A partir do contexto apresentado, o presente estudo tem como objetivo investigar como a utilização de jogos pode contribuir à prática pedagógica de ensino-aprendizagem em Gestão. Dentre os aspectos relevantes deste trabalho, está o fato de que os jogos de empresa têm o potencial de nortear e diversificar a prática docente, aperfeiçoando o processo de ensino-aprendizagem. Além disso, pode também contribuir com a gestão acadêmica, como instrumento para guiar a elaboração de políticas e práticas institucionais (por exemplo, ações ligadas à flexibilização no formato de avaliação das disciplinas; à retenção de alunos; à orientação de práticas pedagógicas; dentre outras).

Após este capítulo introdutório, o capítulo 2 apresenta referencial teórico contextualizando a gestão empresarial, realiza reflexões sobre a prática docente, para então descrever novas concepções sobre ensino-aprendizagem e expor os jogos de empresas como ferramenta pedagógica. O capítulo 3 descreve a metodologia adotada. No capítulo 4, são apresentados os resultados e, em seguida, no capítulo 5, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão empresarial

O mercado apresenta constantes e intensas mudanças, e para serem competitivas neste cenário as organizações precisam interagir eficazmente com o ambiente, dando respostas rápidas aos novos contextos que se apresentam. Neste contexto, a gestão é um elemento fundamental ao sucesso empresarial (Bateman, SNEL, 1998). Muito se fala em gestão empresarial, mas para adequada compreensão do termo se faz necessário sua conceituação. Drucker (1994), autor considerado o “pai” da Administração moderna, contribui nesse sentido.

“Gestão é uma atividade complexa, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma a que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente

procurados e que possam ser oferecidos a um preço que possa ser pago, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho de todos os envolvidos” (DRUCKER, 1994).

Para Cordeiro e Ribeiro (2002, p.2) “Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Consequentemente o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes”.

As organizações são formadas por profissionais reunidos entorno de um objetivo em comum, e o capital intelectual dos profissionais deve ser o diferencial competitivo das empresas, pois deles é que virão a concepção e a execução da estratégia, bem como as tomadas de decisão de maneira mais adequadas às demandas presentes (CASSINI; TOMASI, 2010).

Com as transformações ocorridas os “empregados passaram a lidar com dilemas de gestão, precisando tomar decisões complexas, em tempo real, o que os obrigava a encontrar novas e difíceis soluções” (VIEIRA e LUZ, 2003, p.6). Portanto, para a gestão empresarial mais adequada as organizações precisam contar com os profissionais mais bem preparados.

De acordo com Frigotto (1998):

“Os termos formação, educação, qualificação, requalificação, capacitação ganham complexidade e novos significados em consequência da nova realidade produtiva e organizacional do trabalho e dos diversos discursos e das ideologias geradas sobre a questão da formação no contexto das grandes transformações” (FRIGOTTO, 1998, p. 103).

Deste modo é sabido que para melhor interagir com a dinâmica dos mercados e obter a melhor gestão empresarial possível as organizações precisam ter os profissionais mais preparados para adequar as situações à realidade organizacional, interagindo em todas as dimensões da gestão. Para melhor identificação dessas dimensões Cordeiro e Ribeiro (2002) apresentam uma contribuição, que pode ser visualizada pelo Quadro 1.

Quadro 1: Dimensões da gestão

Dimensão	Significado
Interdisciplinaridade	Os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens.
Complexidade	As situações carregam cada vez um número maior de variáveis.
Exiguidade	O processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação estão cada vez mais exíguos.
Multiculturalidade	O gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro.
Inovação	Tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças.
Competitividade	O ambiente de mercado É cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Fonte: Adaptado de Cordeiro e Ribeiro (2002, p.2)

É neste cenário de demandas de capacidades dos gestores para melhor ação que beneficie as empresas que o processo de formação dos gestores tem sua relevância destacada. Karawejczyk (2015) contribui a pensar neste contexto.

“Para ensinar e aprender é preciso viver e conviver com o outro, relacionar-se e estabelecer vínculos de cooperação. (...) o processo formativo gerencial precisa se efetivar em práticas andragógicas que possibilitem a problematização e a contextualização dos conhecimentos por meio de relações dialógicas, onde todos são coensinantes e coaprendentes, para que nessa relação possam transformar-se mutuamente”(KARAWEJCZYK, 2015 p.874).

Deste modo, algumas reflexões acerca da prática do docente se fazem necessárias para melhor compreensão de suas interferências no processo de formação do estudante em disciplinas ligadas à gestão empresarial.

2.2 Reflexões sobre a prática docente

A educação é fundamental para o estabelecimento de relações sociais, e a escola serve como um espaço para produção e disseminação do conhecimento acumulado pela sociedade nas diversas áreas do saber (DEMO, 1996; DOURADO, OLIVEIRA, 2007). A qualidade do ensino elaborado na escola tem como uma dimensão fundamental a capacidade de desenvolvimento constante de competência profissional, que é um elemento cuja responsabilidade se inicia no docente (LÜCK, 2009).

Uma análise crítica sobre a prática docente realizada por Freire (2002) destaca a importância da reflexão crítica sobre a prática ainda no processo de formação do docente.

“A prática docente, implicante do pensar certo, envolve o movimento dinâmico, dialético, entre o fazer e o pensar sobre o fazer. O fazer que a prática docente espontânea ou quase espontânea, desarmada, indiscutivelmente produz, é um saber ingênuo, um saber de experiência feito, a que fala a rigorosidade metódica que caracteriza a curiosidade epistemológica do sujeito. (...). Por isso é que, na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática” (FREIRE, 2002 p.42).

O pensamento sobre a atuação docente deve estimular o profissional a não permanecer na zona de conforto, e conduzi-lo a uma curiosidade que incita a construção de novos saberes e possibilidades. Conforme Moura (2002) expõe, durante a sua prática o docente deve promover uma conexão com o aluno de modo que este possa criar novas conexões.

“Fazer da sala de aula o lugar de aprendizagem natural do sujeito é estabelecer como objetivo da escola a criação de um ambiente onde se partilha e constrói significados. A decorrência de se aceitar essa afirmação como verdadeira é que, aos que fazem a escola, cabe o planejamento de atividades de ensino mediante as quais os professores e alunos possam ampliar, modificar e construir significados” (Moura, 2002 p.155).

Freire (2002) avança na compreensão acerca do exposto por Moura (2002), quando aponta que um caminho robusto para o desenvolvimento do pensamento crítico passe pela prática docente. A partir disto seria possível evoluir um estado de pensamento ingênuo para o caminho científico.

“É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário à reflexão crítica, tem de ser de tal modo concreto que quase se confunda com a prática. O seu distanciamento epistemológico da prática enquanto objeto de sua análise, deve dela aproximá-lo ao máximo. Quanto melhor faça esta operação tanto mais inteligência ganha da prática em análise e maior comunicabilidade exerce em torno da superação da ingenuidade pela rigorosidade. Por outro lado, quanto mais me assumo como estou sendo e percebo a ou as razões de ser de porque estou sendo assim, mais me torno capaz de mudar, de promover-me, no caso, do estado de curiosidade ingênua para o de curiosidade epistemológica” (FREIRE, 2002 p.43-44).

Delizoicov (2002) parece complementar o exposto por Freire (2002) quando expõe que a prática docente deve ser focada no desenvolvimento do aluno, de modo que o espaço de ensino-aprendizagem deve ser trabalhado de forma sinérgica e colaborativa.

“Tornar a aprendizagem dos conhecimentos científicos em sala de aula num desafio prazeroso é conseguir que seja significativa para todos, tanto para o professor quanto para o conjunto dos alunos que compõem a turma. É transformá-la em um projeto coletivo, em que a aventura da busca do novo, do desconhecido, de sua potencialidade, de seus riscos e limites seja a oportunidade para o exercício e o aprendizado das relações sociais e dos valores. Nessa perspectiva, a sala de aula passa a ser espaço de trocas reais entre alunos e entre eles e o professor, diálogo que é construído entre conhecimentos sobre o mundo onde se vive e que, ao ser um projeto coletivo, estabelece a mediação entre as demandas efetivas e cognitivas de cada um dos participantes” (DELIZOICOV, 2002 p. 153).

A prática docente se apóia no tripé ensino-pesquisa-extensão, e CACHAPUZ, PRAIA e JORGE(2000) destacam que para aperfeiçoar o ensino o docente deve desenvolver pesquisas, sugerindo que a ação do ensino-aprendizagem também pode ter contribuições de ações que não se restrinjam ao ambiente de sala de aula.

“É desejável que o professor não assente seu saber apenas na informação, mas que possa também desenvolver conhecimentos e saberes, no modo como se investiga e se faz Ciência. (...) Professores bem preparados nesta vertente estão em condições privilegiadas para promover estratégias de ensino e propor atividades de aprendizagem, longe de uma mudança conceitual redutora” (CACHAPUZ, PRAIA, JORGE, 2000).

O docente deve se preparar continuamente de modo a conseguir interagir com as demandas do mercado e evoluir junto com o sistema de ensino para promover um contexto mais adequado ao perfil do aluno, e ao fazer isto o docente acaba por sofrer mudanças no próprio perfil (LASSEN *et al.*, 2002).

A formação de profissionais em disciplinas de gestão empresarial deve contemplar a integração entre o rigor proveniente do conhecimento acadêmico com a relevância proveniente das experiências práticas, de modo a aumentar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e conferir maior legitimidade às escolas de negócios (SILVA, OLIVEIRA, MOTTA, 2013). Neste aspecto, novas ferramentas de ensino-aprendizagem devem contribuir efetivamente.

2.3 Novas concepções sobre ensino-aprendizagem

O atual sistema de ensino brasileiro ainda é essencialmente tradicional, e pouca coisa mudou efetivamente nas últimas décadas; as disciplinas de gestão ainda são fundamentalmente expositivas, ainda que contem com a contribuição de projetores de slides. As aulas expositivas são eficazes somente quando o docente inova na forma de exposição das idéias e conseguem contextualizar os estudantes no assunto (LASSEN *et al.*, 2002).

Na nova prática docente o aluno não deve ser apenas um sujeito passivo no processo de aprendizagem, nem tampouco o docente deve atuar tão somente como um transmissor de conteúdo. Na nova concepção os estudantes são estimulados a se envolver na busca por respostas aos seus anseios, e o professor atua como mediador do conhecimento (CASAGRANDE *et al.*, 2014).

Bordenave e Pereira (2006, p. 47) sugerem que “o aluno, sob orientação do professor, deve ser parcialmente responsável pela solução do problema ou pela descoberta de meios que levem ao objetivo, e dessa forma, o que ele aprende é parte do que ele mesmo ajudou a criar”. Fialho (2007) realiza uma proposição para contribuir neste contexto.

A exploração do aspecto lúdico, pode se tornar uma técnica facilitadora na elaboração de conceitos, no reforço de conteúdos, na sociabilidade entre os alunos, na criatividade e no espírito de competição e cooperação, tornando esse processo transparente, ao ponto que o domínio sobre os objetivos propostos na obra seja assegurado (FIALHO, 2007, p. 16).

A literatura descreve que o comportamento do discente em sala de aula pode refletir diversos fatores, dentre os quais se encontra o interesse que este discente possui em seu desenvolvimento (BIZZO, 2000; CARVALHO, 1998). A participação é um dos elementos que melhor representa a percepção e a expectativa que o discente têm acerca das possibilidades de inserção no mercado de trabalho e o respectivo desenvolvimento profissional. Bizzo (1998) destaca que um suporte institucional se faz necessário ao esforço do docente.

“A mudança na prática pedagógica implica reconhecer que não é apenas o professor que deve modificar sua forma de ensinar, mas que uma serie de ordenamentos na escola e na comunidade devem ser considerados ao mesmo tempo no sentido da sua transformação” (BIZZO, 1998 p. 33).

É neste ponto que as concepções sobre ensino-aprendizagem retornam à reflexão sobre a prática docente, quando Aragão (2000) destaca que novos parâmetros e paradigmas podem ser melhores aceitos quando estão alinhados ao desenvolvimento da tecnologia.

“Tais concepções que professores e professoras tradicionais, com maior frequência manifestam, tendem, contudo, a mudar à medida que eles e elas possam refletir sobre sua prática de ensino para atualizá-la, colocando-a no contexto da época atual, para reajustá-la ou redimensioná-la à luz de concepções de ensino, de aprendizagem, de conhecimento (...) de outros parâmetros e de novos paradigmas (...) que possam ser aceitos ou admissíveis no século XXI, por estarem consoantes com o desenvolvimento da ciência e da tecnologia” (ARAGÃO, 2000 p.86).

Os novos parâmetros e paradigmas implicam em uma mudança de postura dos docentes, que devem ser incentivadores dos alunos na busca por conhecimento em novos ambientes – tanto físicos quanto virtuais. Neste processo os docentes devem prover retorno

continuamente, e os jogos empresariais têm potencial de contribuir efetivamente ao contexto apresentado (CASAGRANDE *et al.*, 2014).

2.3.1 Jogos de empresas como ferramenta pedagógica

Os jogos aplicados para fins pedagógicos são importantes porque contextualizam os estudantes em situações práticas, contribuindo de maneira lúdica para a construção do conhecimento de forma prazerosa (FIALHO, 2007), onde “a estimulação, a variedade, o interesse, a concentração e a motivação são igualmente proporcionados pela situação lúdica” (MOYLES, 2002, p.21). A aplicação tem sido avaliada como benéfica não só entre estudantes de graduação, mas também em turmas de pós-graduação (Pascual-Miguel *et al.*, 2016). Registros sobre a remota utilização dos jogos de empresas remontam aos anos de 1800, quando o empresário e autor francês Vital Roux, utilizou técnicas experienciais semelhantes para treinar pessoas no envolvidas na administração dos negócios (Touzet e Corbeil, 2015).

De acordo com Arbex (2005, p. 81), o valor pedagógico dos jogos de empresas consiste em “manter o interesse do aluno” e “considerar problemas quanto à avaliação”, aumentando a participação da classe e diminuindo o absenteísmo (Beltrão e Barão, 2016). Os jogos estimulam os alunos a olhar sistemicamente as variáveis envolvidas no processo decisório (Dufourny e Dhaenens, 2016) (Rodrigues e Riscaroli, 2001), estimulando o espírito crítico e a capacidade de análise e de síntese. A aplicação dessa ferramenta pedagógica pode facilitar a integração entre teoria e prática (Burdon e Munro, 2017; Garber *et al.*, 2017; Korgin e Korepanov, 2017; Tutida, 2017), consolidando a visão multidisciplinar e aumentando a habilidade de comunicação com colegas (Neves e Alberton, 2017) e, como já dito antes, fortalecer a capacidade de tomar decisões (Dufourny e Dhaenens, 2016).

Em relação aos propósitos, Silveira (1998) explica que

[...] os jogos podem ser empregados em uma variedade de propósitos dentro do contexto de aprendizado. Um dos usos básicos e muito importantes é a possibilidade de construir-se a autoconfiança. Outro é o incremento da motivação. [...] um método eficaz que possibilita uma prática significativa daquilo que está sendo aprendido. Até mesmo o mais simplório dos jogos pode ser empregado para proporcionar informações factuais e praticar habilidades, conferindo destreza e competência (SILVEIRA, 1998, p.02).

No tocante à definição, Schafranski (2002, p. 26) compreende que “jogos de empresas são jogos simulados com a particularidade de retratar situações específicas da área empresarial, como marketing, produção, finanças ou associações entre funções”. A utilização nas áreas de estratégia (Strohhecker, 2016), gerenciamento de projetos (Geithner e Menzel, 2016), gestão da qualidade e cadeia de suprimentos (Baril *et al.*, 2016; Beltrão e Barão, 2016) e empreendedorismo (Kriz e Auchter, 2016) também foram verificadas. Kopittke (1998, p. 25) define jogos de empresas como “eficazes ferramentas de ensino, que se baseiam, em geral, em modelos matemáticos desenvolvidos para simular determinados ambientes empresariais considerando as principais variáveis que agem nestes ambientes”.

A partir das definições apresentadas, o Quadro 2 demonstra as principais características dos jogos de empresa.

Quadro 2: Características dos jogos de empresa

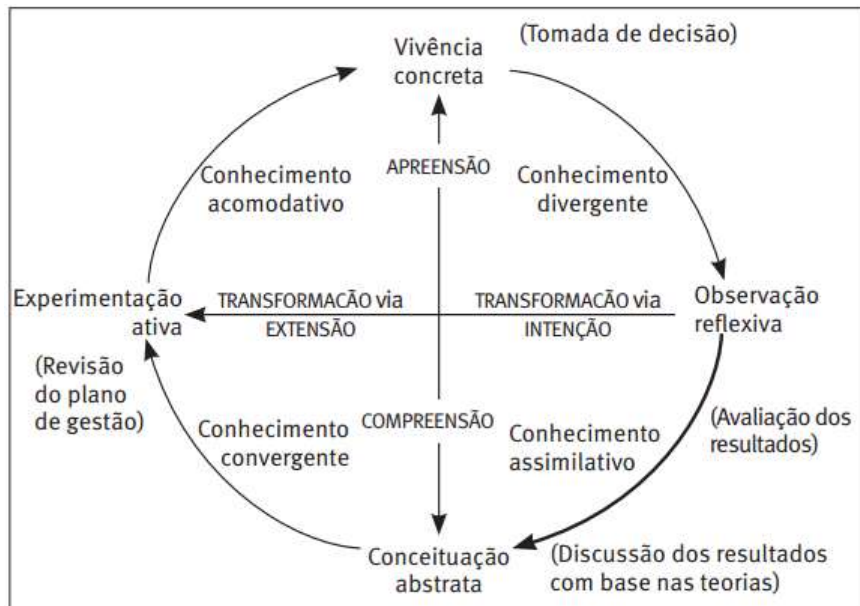
Elemento	Jogos de Empresas
Papel do Estudante	Autonomia no processo
Papel do Professor	Auxiliar o Processo
Objetivo Educacional	Comportamento e Atitude Gerencial
Qualificação do problema	Estimula o envolvimento do aluno
Pontos Fortes	Maior interação pessoal entre os alunos por meio da prática vivencial.
Pontos Fracos	Requer simuladores, o que geralmente envolve altos custos. Dificuldade para avaliação da aprendizagem.
Desafios	Necessita de grande interação multidisciplinar Requer práticas docentes inovadoras (diferenciadas)
Oportunidades	Grande aceitação por parte de instituições de ensino
Principal Competência desenvolvida	Humana

Fonte: Adaptado de Motta e Armond-de-Melo (2008).

Os jogos de empresa apresentam arcabouço na teoria de aprendizagem vivencial de Kolb (1984). Kayes (2002) enfatizou que os aspectos sociais das dinâmicas devem ser considerados quando da concepção, e que deve haver atenção também às diferentes formas de conhecimento (tácito e explícito) quando da aplicação.

Sauaia (2010) elaborou um modelo para aplicação de jogos empresariais em laboratório de gestão. A Figura 1 apresenta as etapas definidas por Kolb (1984) traduzidas na perspectiva dos aprendizes durante a vivência de um jogo de empresas (avaliação dos resultados, discussão com base nas teorias, revisão do plano de gestão, e tomada de decisão).

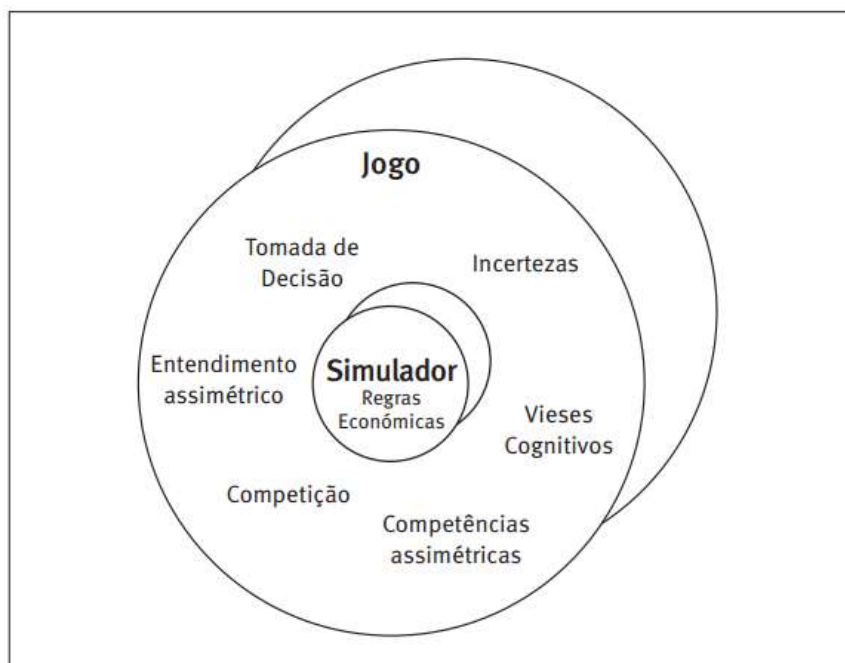
Figura 1: Ciclo de aprendizagem vivencial



Fonte: Adaptada de Sauaia(2010)

Os componentes dos jogos de empresas proposto por Sauaia (2010) são apresentados pela Figura 2.

Figura 2: Componentes dos jogos de empresas



Fonte: Sauaia, 2010

Silva, Oliveira e Motta (2013, p. 685) citam outros autores (KEYS; WOLFE, 1990; PRETTO; ALMEIDA, 2007; STAHL; LOPES, 2004) para apresentar benefícios provenientes da aplicação dos jogos de empresas permite e proporciona:

- (1) A identificação das consequências progressivas de suas decisões, desenvolvendo uma visão de longo prazo;
- (2) Maior grau de realismo proporcionado por uma vivência que aproxima o participante da realidade empírica onde irá atuar profissionalmente;
- (3) Possibilidade de integração das disciplinas curriculares, proporcionando uma visão sistêmica de uma organização;
- (4) Maior envolvimento e participação do aluno na atividade;
- (5) Feedback das decisões.

Já em relação aos benefícios diretos dos jogos de empresas aos alunos, Bushell (2015) destaca que é permitido o desenvolvimento de competências por:

- (1) Trabalhar regularmente com problemas;
- (2) Adquirir conhecimentos novos;
- (3) Criar e Utilizar outros meios de ensino;
- (4) Reduzir a divisão disciplinar para características inter e transdisciplinares.

A utilização dos jogos de empresas como ferramenta de validação da aprendizagem parece ser uma aplicação válida, apesar deste campo ainda necessitar de investigação para que haja uma efetiva colaboração (Wolfe, 2016).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo tem o objetivo de investigar como a utilização de jogos pode contribuir à prática pedagógica de ensino-aprendizagem em Gestão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória. Os artigos foram selecionados pelos pesquisadores, considerando como critério de seleção aqueles que apresentaram contribuições de jogos para o ensino da administração.

Esses artigos ofereceram o arcabouço necessário para a investigação empreendida, ou seja, a aderência dos jogos empresariais para o ensino-aprendizagem de gestão.

4. ANÁLISE DA APLICAÇÃO DE JOGOS PARA O ENSINO DA GESTÃO EMPRESARIAL

Ao consultar os artigos selecionados para a investigação proposta, a conclusão é que os benefícios da utilização dos jogos empresariais são múltiplos, ao considerar os atores envolvidos no processo de aprendizagem.

Os alunos têm a possibilidade de aplicar, multidisciplinarmente, as teorias administrativas, já que o problema proposto pode demandar conhecimentos das variadas disciplinas. Para além dos conhecimentos, algumas situações propostas podem exigir habilidades de trabalho em equipe, negociação e comunicação, além de testar atitudes e emoções, já que os alunos podem ter que sair de suas zonas de conforto. Se aproximando muito da realidade vivida nos ambientes corporativos, os alunos se habituariam a praticar o pensamento sistêmico e a rapidez na tomada de decisão; além disso, tem diante de si a possibilidade de participar de decisões e problemas que dificilmente seria possível no início da carreira.

É certo de que a qualidade do cenário proposto pelo jogo, as informações disponíveis, a condução e orientação dada durante as sucessivas etapas e a capacidade de fazer com que os alunos absorvam a teoria e a prática são desafios para o docente. Este deve conduzir as atividades de tal maneira que os alunos proponham situações com nível de sofisticação adequados ao caso proposto. Um dos riscos que podem se materializar é que os alunos deixem de agir com simplicidade, quando esta for necessária; ou ainda, se contentem com soluções parciais, baseadas na falta de conhecimento, envolvimento ou de capacidade para assimilar teorias e aplica-las conforme o contexto exige. O docente, sobretudo, deverá ser um facilitador, oferecendo ajuda, mediando e refletindo, para efetivamente enriquecer a experiência acadêmica e profissional dos discentes.

Quando devidamente planejados, os jogos oferecem os benefícios elencados acima. Porém, como demanda conhecimentos e habilidades mais desenvolvidas, a sua aplicação deve ser pensada como estratégia em períodos mais avançados dos cursos, quando os alunos já possuem arcabouço suficiente para interagir e propor soluções mais robustas para a resolução dos problemas propostos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo compreender como a utilização de jogos pode contribuir à prática pedagógica de ensino-aprendizagem em gestão. Foi identificado que existe uma série de benefícios para a prática docente, que se reveste de maior relevância e aumenta as chances de envolvimento efetivo dos alunos no processo de aprendizagem. Por outro lado, para ter mais chances de êxito, deve ser planejado sistematicamente, definindo objetivos claros e adequando os cenários propostos ao nível dos alunos; é também conveniente que os alunos pertençam a períodos mais elevados, quando já possuem conhecimentos mais sólidos, inclusive tendo passado por alguma experiência profissional.

Do mesmo modo que os profissionais que atuarão com gestão profissional precisam se capacitar para ter competências necessárias para acompanhar a dinâmica dos mercados, o professor de gestão deve se adaptar ao perfil dos novos estudantes e adotar novas estratégias e metodologias de ensino. Em tempos nos quais busca-se uma formação profissional mais sólida, que envolva os alunos e consiga a sua atenção em meio a inúmeras distrações, os jogos empresariais podem ser alternativa eficiente para auxiliar o docente na sua árdua missão.

Como sugestão para pesquisa futura, apresenta-se: (1) realizar pesquisa aplicada, a fim de comparar a retenção de conteúdo aplicado por meio de jogo empresarial com o conteúdo aplicado por meio de aula expositiva, bem como a retenção de conteúdo ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGÃO, R. M. R. de. Uma interação fundamental de ensino e de aprendizagem: professor, aluno, conhecimento. In: **Ensino de ciências: fundamentos e abordagens**. São Paulo: UNIMEP, 2000.

ARBEX, Marco Aurélio. O valor pedagógico dos jogos de empresas na aprendizagem de gestão de negócios. **Rev. FAE**, Curitiba, v.8, n.2, p.81-89, jul-dez 2005.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIZZO, Nélío. **Ciências: fácil ou difícil?** São Paulo: Ática, 1998.

BIZZO, Nélío. **Falhas no ensino de Ciências**. *Ciência Hoje* 159.27 (2000): 26-31.

BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. M. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006

BUSHELL, T. **Some thoughts of the role of the business game in management education**. Disponível em: <<http://www.business.ltsn.ac.uk/resources/reflect/conf/2001/bushell.pdf>>. Acesso em: 25 de nov. de 2015.

CACHAPUZ, A., PRAIA, J. e JORGE M. Reflexão em torno de perspectivas do ensino das ciências: contributos para uma nova orientação escolar - ensino por pesquisa. **Revista de Educação**, v. IX, nº 1: 69-79. 2000

CARVALHO, Anna Maria Pessoa de (org.). **Ciências no ensino fundamental: o conhecimento físico**. 1 ed. São Paulo: Scipione, 1998.

CASAGRANDE, M. D. H.; BORNIA, A. C.; CASAGRANDE, J. L.; MECHELN, P. J. V. Jogos de Empresas no Ensino da Contabilidade Tributária . **Contabilidade Vista & Revista**, v. 25, n. 1, p. 34-58, 2014.

CASSINI, M. R.; TOMASI, A.. O desenvolvimento de uma prática de Gestão do Conhecimento em um Hospital Geral de Belo Horizonte, Brasil. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**. v. 9, n. 3, 2010

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. **Gestão da Empresa**. In: *Gestão Empresarial*, Economia empresarial / Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

DELIZOICOV, Demétrio (org.); Angotti, José André; PERNAMBUCO, Marta Maria. **Ensino de ciências: fundamentos e métodos**. São paulo: Cortez, 2002.

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. 3. ed. Campinas: Papirus, 1996.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. **A qualidade da educação: perspectivas e desafios**. Brasília: MEC/INEP, 2007.

DRUCKER, P. F. **Administração: Teoria e prática**. São Paulo: Makron Book, 2 Ed. 1994.

FIALHO, Neusa Nogueira. **Jogos no Ensino de Química e Biologia**. Curitiba: IBPEX, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

FRIGOTTO, G. **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

KARAWAJCZYK, T. C. Formação gerencial: uma análise da oferta dos programas de pós-graduação lato sensu de Gestão Empresarial do Rio Grande do Sul. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 872-893, 2015.

KAYES, D. C. Experiential learning and its critics: preserving the role of experience in management learning and education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 1, n. 2, p. 137-149, 2002.

KEYS, B.; WOLF, J. The role of management games and simulations in education and research. **Journal of management**, v. 16, n. 2, p. 307-336, 1990.

KOLB, D. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. EnglewoodCliffs: Prentice-Hall, 1984. 256 p.

KOPITTKKE, B. H., DETTMER, A. L. ; HERMENEGILDO, J. L. S. **Jogos de empresas – manual do jogador**. Florianópolis, 1998.

LAFFIN, M. **De contador a professor: a trajetória da docência no ensino superior de contabilidade**. Florianópolis: EdUFSC, 2005.

LASSEN, C. A.; CIQUEIRA, J.; MACCI, L. BOTEGA, M.; BRATZ, M. C. MORAIS, P. R. Ensino técnico em contabilidade e estratégias pedagógicas. In: **Revista Contabilidade e Informação: conhecimento e aprendizagem**. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, (Unijuí), ano V, n. 12, p. 59-64, jan./mar. de 2002.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MOTTA, G.; ARMOND-DE-MELO, D. R. A prática da aprendizagem baseada em problemas nos cursos de gestão. In: **Colóquio Internacional sobre Ensino Superior**, Feira de Santana, Bahia, Brasil, 1., 2008.

MOURA, Manoel Oriosvaldo de. A atividade de ensino como ação formadora. In: CASTRO, Amélia Domingues de; CARVALHO, Anna Maria Pessoa de (orgs.). **Ensinar a ensinar** – didática para a escola média e fundamental. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOYLES, Janet R. **Só brincar?** O papel do brincar na educação infantil. Tradução: Maria Adriana Veronese. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PRETTO, F. N.; ALMEIDA, F. C. Proposta de um novo modelo de Jogos de Empresas. In: **EnAnpad**, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2007

RODRIGUES, L. C.; RISCARROLI, V. O valor pedagógico de jogos de empresas. **Anais do XII Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ENANGRAD)**. São Paulo, v. 1, p. 43-59, 2001.

SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada**. 2. ed. Barueri: Manole, 2010. 256 p

SCHAFRANSKI, L. E. **Jogos de gestão da produção: desenvolvimento e validação**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 2002.

SILVA, S. S.; OLIVEIRA, M. A.; MOTTA, G. S. Jogos de empresas e método do caso: contribuições ao processo de ensino e aprendizagem em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 14, n. 4, p. 677-705, 2013.

SILVEIRA, R. S; BARONE, D. A. C. **Jogos Educativos computadorizados utilizando a abordagem de algoritmos genéticos**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Informática. Curso de Pós-Graduação em Ciências da Computação. 1998.

STAHL, L. M.; LOPES, P. C. Estratégias de avaliação para jogos de empresas gerais: avaliando desempenho ou aprendizagem. In: **EnAnpad**, 34., Curitiba, 2004. Anais... Curitiba: Anpad, 2004

VIERIA, A.; LUZ, T. Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e competência. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo, SP, Brasil, 2003.

BjörgeSEN, K.; NIELSEN, R. K.; HENRIKSEN, T. D. Exploiting formal, non-formal and informal learning when using business games in leadership education. **Development and Learning in Organizations**, v. 30, n. 6, p. 16-19, 2016. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84999652143&doi=10.1108%2fDLO-06-2016-0046&partnerID=40&md5=47a05e30907fbf36424a558c32abe117>>.

BARIL, C. et al. Use of a discrete-event simulation in a Kaizen event: A case study in healthcare. **European Journal of Operational Research**, v. 249, n. 1, p. 327-339, 2016.

Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84948720819&doi=10.1016%2fj.ejor.2015.08.036&partnerID=40&md5=35936a30be21aa92ce2b7f29e5d6a9de>>.

BELTRÍO, K. I.; BARROANTE, L. C. Teaching principles and fundamentals of business excellence to undergraduate students through a game. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 27, n. 5-6, p. 681-698, 2016. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84929191226&doi=10.1080%2f14783363.2015.1043116&partnerID=40&md5=bb46967347d139b4fafcf75a68e38018>>.

BURDON, W. M.; MUNRO, K. Simulation is it all worth it? The impact of simulation from the perspective of accounting students. **International Journal of Management Education**, v. 15, n. 3, p. 429-448, 2017. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85025468325&doi=10.1016%2fj.ijme.2017.07.001&partnerID=40&md5=2221b19ae837742913547f268d4b784c>>.

DUFOURNY, S.; DHAENENS, C. Optimization of business game decisions. **IFAC-PapersOnLine**, v. 49, n. 12, p. 271-276, 2016. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84992396681&doi=10.1016%2fj.ifacol.2016.07.616&partnerID=40&md5=71923612157a432dd25673018361aa0a>>.

GARBER, L. L.; HYATT, E. M.; BOYA, Ú. Gender differences in learning preferences among participants of serious business games. **International Journal of Management Education**, v. 15, n. 2, p. 11-29, 2017. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85014672175&doi=10.1016%2fj.ijme.2017.02.001&partnerID=40&md5=0151fd2873475242dd9c67341b06af34>>.

GEITHNER, S.; MENZEL, D. Effectiveness of Learning Through Experience and Reflection in a Project Management Simulation. **Simulation and Gaming**, v. 47, n. 2, p. 228-256, 2016. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84962885571&doi=10.1177%2f1046878115624312&partnerID=40&md5=c38d5480a3d3ef40284f24bd20caebe2>>.

HENRIKSEN, T. D.; BERGENSEN, K. Can good leadership be learned through business games? **Human Resource Development International**, v. 19, n. 5, p. 388-405, 2016. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85006371489&doi=10.1080%2f13678868.2016.1203638&partnerID=40&md5=b056ba54e5f1e1b5078e0e0ae59273f0>>.

KORGIN, N. A.; KOREPANOV, V. O. Experimental Gaming Comparison of Resource Allocation Rules in Case of Transferable Utilities. **International Game Theory Review**, v. 19, n. 2, 2017. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85018256218&doi=10.1142%2fS0219198917500062&partnerID=40&md5=df59c73d2265b79bdea808a83e1b21aa>>.

KRIZ, W. C.; AUCHTER, E. 10 Years of Evaluation Research Into Gaming Simulation for German Entrepreneurship and a New Study on Its Long-Term Effects. **Simulation and Gaming**, v. 47, n. 2, p. 179-205, 2016. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84962888060&doi=10.1177%2f1046878116633972&partnerID=40&md5=6faa99f047e2a48e911db44b33982e9a>>.

MOREIRA, S. M.; MONTANARI, R. L.; PILATTI, L. A. The performance of teams in business games: A study on maturity and team cohesion. **Espacios**, v. 38, n. 13, p. 115, 2017. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85015217122&partnerID=40&md5=c54c3e4ec4d23235a022f00c9752e32b>>.

MORGAN, G.; BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Imagens da organização**. Atlas São Paulo, 1996. ISBN 852241341X.

NEVES, F. S.; ALBERTON, A. Business games: What do students learn? A study with undergraduate and graduate students. **Espacios**, v. 38, n. 45, 2017. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85030631305&partnerID=40&md5=98790932c81e302f173f0d898175444f>>.

PASCUAL-MIGUEL, F. J. et al. Design and Implementation of a Business Simulation Game Tool for Services and Digital Economy Courses in Engineering Degrees. **International Journal of Engineering Education**, v. 32, n. 2, p. 1053-1062, 2016. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84962550814&partnerID=40&md5=c163428bd3e5804448e3fe0d0611a723>>.

STROHHECKER, J. Factors influencing strategy implementation decisions: an evaluation of a balanced scorecard cockpit, intelligence, and knowledge. **Journal of Management Control**, v. 27, n. 1, p. 89-119, 2016. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84957943853&doi=10.1007%2fs00187-015-0225-y&partnerID=40&md5=e9ac0304c54053c064e662dafafeb17f>>.

TOUZET, L.; CORBEIL, P. Vital Roux, Forgotten Forerunner of Modern Business Games. **Simulation and Gaming**, v. 46, n. 1, p. 19-39, 2015. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84940660861&doi=10.1177%2f1046878115594321&partnerID=40&md5=1fc5cb7cf2e9e90b109574ef8fbb19f3>>.

TUTIDA, L. Enterprise games: The use of technology as a learning tool. **Espacios**, v. 38, n. 45, 2017. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85030646708&partnerID=40&md5=f9a9adde73ba055d4bd8e45dd5eb4909>>.

WOLFE, J. Assuring Business School Learning With Games. **Simulation and Gaming**, v. 47, n. 2, p. 206-227, 2016. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84962783585&doi=10.1177%2f1046878116632872&partnerID=40&md5=57fc595f3edda5f04c66029cc4df38df>>.