

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO
PAULO**

JOGOS DE EMPRESAS NO ENSINO DA CONTABILIDADE

Glauco Massaiti Hamanaka

Orientadora: Prof Dra Amanda Cristina Teagno Lopes Marques

SÃO PAULO

2013

GLAUCO MASSAITI HAMANAKA

JOGOS DE EMPRESAS NO ENSINO DA CONTABILIDADE

Monografia apresentada ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo como requisito para a obtenção de título de especialista em Formação de Professores com ênfase no ensino superior

Orientadora: Profa. Dra. Amanda Cristina Teagno Lopes Marques

SÃO PAULO

2013

**Aos meus
familiares, pelo
constante apoio.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que tornaram possível minha jornada até aqui, as minhas irmãs e amigos, em especial ao Dr. Levy Anderson .

Agradeço a minha orientadora Amanda Cristina Teagno Lopes Marques, por transmitir seu conhecimento, e aos demais Mestres e Doutores que me auxiliaram nos obstáculos enfrentados.

RESUMO

A prática contábil é um assunto bastante abordado em diversos trabalhos, já que esta prática depende de algumas atitudes como tomada de decisões, conhecimento e interação entre membros de uma equipe quando inseridos em um determinado contexto. Quando se discute a respeito de “Jogos de Empresas” e seu uso como técnica de treinamento gerencial, pode-se avaliar os métodos e processos de ensino e aprendizagem. O saber ensinar implica que o aluno aprenda, independentemente da regra ou técnica utilizada, muito embora as mesmas podem vir a facilitar o processo de aprendizagem. Desta forma, os jogos de empresas permitem ao aluno desenvolver suas atividades em grupo, tomar decisões em companhias virtuais, negociar e interagir com outras empresas de outros grupos. Nesse contexto, tomamos como problema da pesquisa a seguinte questão: “De que maneira o uso dos Jogos de Empresas pode auxiliar o processo de aprendizagem no Curso de Ciências Contábeis?”. Tivemos como objetivo avaliar as vantagens de se utilizar os “Jogos de Empresas” como recurso de ensino e, para tanto, empregamos como método de investigação a pesquisa bibliográfica, tendo como fontes artigos, teses e relatórios produzidos por profissionais da área. Concluiu-se que os jogos de empresa promovem uma formação profissional mais completa e sólida para o mercado de trabalho, e também permitem ao aluno desenvolver habilidades gerenciais, de pesquisa, analíticas e principalmente tomar decisões.

Palavras-chave: Jogos de empresa. Desenvolvimento de competências. Técnicas de ensino e aprendizagem.

ABSTRACT

The issue of accounting practice has been constantly discussed in a variety of studies, once this practice depends on some attitudes such as taking decisions, knowledge and interaction between members of a group involved in a specific context. The evaluation of different methodologies and learning process techniques can be done when referring to “business games” activities and its use as a manager training technique. Knowing how to teach affords students some advantages in learning, independent on the rule or technique used; nevertheless they can make it easier for their learning process. For that matter, business games allow the development of group activities, which are focused on taking decision in a virtual business environment, negotiating and interacting with companies from other groups. To this end, the following research question was chosen as the research problem: “In which way can business games help the learning process in accounting courses?” The aim of this study was to evaluate the advantages of using business games as a learning resource and hence, a research method based on bibliographic searches, such as articles, dissertations and reports produced by professionals of this area was used. It could be concluded that business games promote the preparation of a complete and mature professional to face the labor market, helping them to develop manager, research and analytical abilities, as well as, taking decisions.

Key-words: Business games. Development of competences. Teaching and learning skills.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 HISTÓRICO	13
3 JOGOS DE EMPRESA.....	16
3.1 Características dos Jogos de Empresa	18
3.2 Estrutura e aplicação dos jogos de empresa.....	20
3.3 Teorias de aprendizagem e sua relação com os jogos de empresa....	22
3.4 Satisfação e motivação no contexto “jogos de empresa”	27
3.5 Jogos de empresa como ferramenta de educação	29
3.6 Jogos de Empresa e seus conteúdos.....	31
4 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS	42

1. Introdução

A educação tem sido alvo de constantes mudanças desde a forma de abordagem em sala de aula aos recursos e metodologias utilizados por alunos para o melhor aprendizado de determinado assunto.

Esses recursos estão inseridos em um contexto de gestão que apresenta como foco um modelo de competência de aprendizagem. No entanto, o papel do professor universitário exige formação própria e específica que vai além do exercício da profissão, exigindo assim, competência pedagógica.

A forma como o ensino é transmitido massifica-se em uma nova estrutura educacional, necessária para que ao longo dos anos haja uma melhora no processo ensino-aprendizagem, e conseqüentemente uma melhor adaptação do professor e do aluno às novas estruturas de ensino.

De acordo com Masetto (2012, p.99):

(...) essencial no conceito de técnicas e estratégias é a característica de instrumentalidade. Todas as técnicas são instrumentos e como tais, necessariamente precisam estar adequadas a um objetivo e ser eficientes para ajudar na consecução deste.

Dentre as inúmeras técnicas de ensino utilizadas, pode-se citar os jogos de empresa, os quais começaram a ser utilizados por companhias durante o treinamento de seus funcionários, e atualmente já fazem parte do currículo de alguns cursos superiores (LACRUZ, 2004 p.94). O objetivo destes jogos é inserir o aluno no contexto empresarial, fazendo com que eles possam explorar

diversos pontos da instituição, e desenvolver habilidades e competências que serão requeridas durante o exercício de sua profissão.

Souza, (1968, *apud* SAUAIA, 1995, p.4) relatou que “a inclusão da criatividade na educação formal, implica na abordagem de duas dimensões presentes no processo de aprendizagem”.

Nesse contexto, tem-se a “dimensão cognitiva, orientada para a solução de aspectos técnicos dos problemas, via acumulação de informações, presente nos cursos em geral; e a dimensão afetiva, orientada para a integração afetivo-emocional do processo de acumulação de informações, o aspecto comportamental, geralmente não abordado nos cursos, mas que pode trazer significado próprio ao processo, gerando envolvimento, entusiasmo e satisfação na aprendizagem”.

Além de promoverem a integração de alunos à realidade da empresa, os jogos de empresa apresentam-se como importante ferramenta para treinar e desenvolver competências gerenciais para as organizações. É sabido que a complexidade desses jogos é capaz de desenvolver diferentes competências nos alunos, dentro do contexto sócio-econômico e das peculiaridades de cada empresa da qual farão parte.

É inequívoca a importância do profissional contábil nas organizações. Foi-se o tempo em que o contador era apenas um guarda livros, um executor de atividades estritamente burocráticas. Hendricksen e Van Breda (1999) apontam que a contabilidade se desenvolveu em resposta às mudanças no ambiente, às novas descobertas e aos processos tecnológicos.

O profissional de hoje deve ser capaz de escriturar corretamente as operações contábeis, apresentar os resultados operacionais, além de ser apto a analisar a situação financeira e econômica da entidade. Esses mesmos autores evidenciam algumas aptidões do profissional contábil: ter domínio da linguagem dos negócios, pois é o responsável pelo ambiente de geração de informações fundamentais ao processo decisório/estratégico das organizações, e ser um profissional crítico, ético e lúcido, solidamente capacitado para planejar, organizar, liderar e dirigir as atividades de controle do gerenciamento contábil das empresas.

Embora as instituições de educação brasileiras tenham iniciado um processo de mudança dos currículos dos cursos de Ciências Contábeis, conjugando novas metodologias de ensino, percebe-se que só a mudança dos currículos não é suficiente para preparar os futuros contadores.

No ensino da Contabilidade, geralmente, grande parte dos professores é recrutada entre profissionais de sucesso em seu ramo de atuação que, em sua maioria, estão despreparados para o magistério, não tendo noção do que é exigido para formação de seus alunos (NOSSA, 1999, p.3)

Nesse sentido, cabe ao docente desenvolver metodologias de aprendizagem que promovam a autosuficiência, ou seja, autonomia, capacidade de reflexão e de tomada de decisões .

Os educadores, em sua maioria, defendem o ideal de ensino/aprendizagem centrado no aluno, porém se percebe que estes falham na tentativa de desenvolver no aluno a habilidade de ser crítico, ou, apesar do pensamento, continuam com o ensino tecnicista tradicional. Se o aluno desenvolver o pensamento crítico, o processo de aprendizagem se tornará mais dinâmico, possibilitando ao profissional ser autossuficiente em seu processo de aprendizagem e crescimento em sua vida profissional.

O método utilizado pelo docente no processo de ensino é de fundamental importância para sucesso do discente. A questão do método é tão relevante que René Descartes (1596-1650) a coloca como ponto de partida do seu filosofar, “dúvida metódica”. Esta foi o meio que o notável matemático e filósofo francês se utilizou para chegar a um conhecimento sólido. Etimologicamente, método vem de *Meta*, “ao longo de”, e *hodós*, “via caminho”. O método pode ser visto como processo ou técnica de ensino que facilita a chegada ao conhecimento, demonstração ou investigação de uma verdade.

... a interação professor-aluno, tanto individualmente quanto com o grupo, se destaca como fundamental no processo de aprendizagem e se manifesta na atitude de mediação pedagógica por parte do professor, na atitude de parceria e co-responsabilidade pelo processo de aprendizagem entre aluno e professor na aceitação de uma relação entre adultos assumida por professor aluno . (MASETTO, 2012, p.48)

O interesse pelo tema “ jogos de empresas” surgiu com as aulas ministradas no curso de graduação em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, oportunidade em que pude vivenciar , no último semestre, essa estratégia de ensino que conjuga teoria e prática.

A utilização dos jogos de empresas nos cursos de Ciências Contábeis, além de ser um método de ensino que foge dos modelos tradicionais empregados nas universidades, atende a uma exigência do Ministério da Educação, consoante resolução CNE/CES número 10/2004:

Art. 5º Os cursos de graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem conhecimento do cenário econômico e financeiro, nacional e internacional, de forma a proporcionar a harmonização das normas e padrões internacionais de contabilidade, em conformidade com a formação exigida pela Organização Mundial do Comércio e pelas peculiaridades das organizações governamentais, observado o perfil definido para o formando e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

III – conteúdo de formação teórico-prática.

Nesse contexto, tomamos como problema da pesquisa a seguinte questão: “De que maneira o uso dos Jogos de Empresas pode auxiliar o processo de aprendizagem no Curso de Ciências Contábeis?”. Desta forma, o objetivo deste trabalho foi avaliar as vantagens de se utilizar os “Jogos de Empresas” como recurso de ensino e, para tanto, empregamos como método de investigação a pesquisa bibliográfica, tendo como fontes artigos, teses e relatórios produzidos por profissionais da área.

2. HISTÓRICO

Além de uma sala enumerada e com um grupo de alunos nela reunidos à espera do professor, a aula se apresenta como uma equipe de pessoas, incluindo alunos e professores, que se encontram para desenvolver um processo de aprendizagem ou consecução dos objetivos educacionais propostos (MASETTO, 2012).

Sauaia (1995) descreve que os Jogos de Empresas têm sido objeto de estudos há quase 40 anos, desde que Andlinger criou a primeira versão do Top Management Simulation, um exercício direcionado a área Administrativa de Negócios encomendado pela AMA – *American Management Association* em 1957 (Larréché, 1987, p.560), a fim de facilitar a autonomia e criatividade de executivos.

Um jogo de negócios é uma simulação planejada que encaixa os jogadores em um sistema de negócios simulado onde eles devem tomar de tempos em tempos decisões de chefia. Suas escolhas geralmente afetam as condições do sistema onde a decisão subsequente deve ser tomada. Desta maneira a interação entre a decisão e o sistema é determinada por um processo de apuração que não sofre a influência dos argumentos dos jogadores. (NAYLOR, 1961, *apud* PESSOA E FILHO, 2000, p.138).

Sendo assim, têm sido propostas novas metodologias para a simulação de situações reais em sala de aula, as quais não podem ser vistas no singular, mas no plural, ou seja, são constituídas de instrumentos complementares que contribuem para a formação gerencial: a avaliação interdisciplinar (LACRUZ, 2004). Agregar características em diversas áreas favorecendo uma formação holística é fundamental para a atuação gerencial.

Existem vários trabalhos que relatam a deficiência na formação dos profissionais na área de Administração, Economia e Contábeis, ou seja, há

uma lacuna entre a formação dada em sala de aula e as expectativas do mercado de trabalho.

Com o objetivo de ao menos aliviar essas deficiências, os jogos de empresa vêm sendo utilizados em sala de aula para reproduzir de forma muito semelhante o cenário empresarial por meio dessa ferramenta de treinamento.

De acordo com FILHO e PESSOA (2000) e MENDES (2000), alguns jogos de simulação que tiveram sua origem no Oriente e os jogos de guerra que foram utilizados desde a Idade Média são considerados os precursores dos jogos de empresa, não só pelo perfil de simulação, mas também pelo seu perfil estratégico. Marie Birshtein, no final dos anos 20 e início dos anos 30, simulou o primeiro jogo dedicado aos negócios, e no que diz respeito aos jogos computadorizados, vê-se relatos na literatura de que a primeira ocorrência foi o Monopologs (1955).

O Monopologs foi elaborado como um exercício que simulava o sistema logístico da força aérea americana, e toda sua forma operacional necessitava de exercícios de gerenciamento muito semelhantes aos requeridos em jogos de negócios (ARBEX, 2005). Desde então, uma série de novos jogos com diferentes estratégias, porém, com o mesmo objetivo de simular um cenário de logística, resoluções de problemas, desafios empresariais, vêm sendo desenvolvidos.

Em 1960, ocorreu a primeira aplicação de um jogo de empresa no Brasil; no entanto, os primeiros jogos aqui utilizados tinham o objetivo de treinar executivos, o que de certa forma demandava conhecimento prévio na área de negócios (MACHADO e CAMPOS, 2003). Essa forma de aplicação dos jogos de empresa se estendeu por muitos anos, porém, ao final dos anos 70

passaram a ter objetivos distintos dos antes utilizados, ou seja, passaram a introduzir os participantes aos conceitos dos negócios e administração, de modo que o jogo os ajudassem a compreender tais conceitos.

Essa mudança foi crucial para que novos jogos pudessem ser criados abrangendo diferentes níveis de dificuldade e complexidade, e variações no que diz respeito às decisões, sejam elas complexas ou interligadas.

Apesar de todo o empenho por parte de especialistas, havia uma grande falta de interesse por parte dos alunos, e o valor pedagógico de tais jogos foi por diversas vezes questionado. As principais discussões sobre esse assunto abrangiam: necessidade de se manter o interesse do aluno, o balanceamento da complexidade dos jogos, o envolvimento do instrutor como forma de induzir o interesse dos alunos etc. (ARBEX, 2005).

GOOSEN (1977) afirmou que houve uma queda da popularidade do uso desses jogos na década de 70, ao mesmo tempo ocorria uma expansão na elaboração dos mesmos. Mas o grande avanço ocorreu certamente, a partir dos anos 80, quando muitos autores passaram a desenvolver computadores pessoais e descreveram de qual forma esses computadores poderiam ser utilizados em empresas.

3. Jogos de empresa

A participação nas atividades em sala de aula é condição essencial para que haja uma relação professor-aluno adequada à aprendizagem. O professor deixa de ser o centro do processo, e o aluno deixa sua passividade para então mostrar seus atributos no que diz respeito às habilidades de compreensão e resolução de problemas dentro do cenário proposto.

Assim sendo, o uso de técnicas como painel integrado¹, GOGV², grupos de oposição e debates, seminários, projetos de pesquisa, grupos para formular e responder perguntas, dramatização, visitas a locais de atividades profissionais planejadas com roteiro de observação e relatórios para discussão, estágios, atividades com profissionais, pesquisa bibliográfica e de campo, estudo do meio, brainstorming, etc. permite o trabalho individual, a colaboração para um trabalho em equipe, a aprendizagem individual e em equipe (MASETTO, 2012).

Sauaia (1995) relatou os quatro métodos comuns de aprendizado:

- (a) Pela experiência (situação rotineira);
- (b) Pela teoria (conceitos e palavras);

¹ Técnica de aprendizagem realizada em três momentos: Primeiro momento - classe dividida em grupos e cada elemento do grupo é identificado com um número. Nesse primeiro momento grupo receberá uma atividade e todos os componentes deverão anotar a discussão do grupo. Segundo momento - reúnem-se os números em comuns no mesmo grupo para troca de informações, relatando o que aconteceu no primeiro grupo. Terceiro momento – o professor ouve as discussões de cada grupo, informando-se sobre o que está sendo trabalhado em todos os grupos. De posse dessa informação, o professor decidirá se deve intervir e como fazê-lo: corrigindo alguma informação incorreta, sublinhando outras, ampliando outras, debatendo pontos que ficaram obscuros. (MASETTO, 2012)

² Técnica de aprendizagem que permite o desenvolvimento de várias habilidades, como: verbalizar, ouvir, observar, dialogar, trabalhar em grupo. Seu funcionamento exige que se formem dois círculos concêntricos: um menor, no centro, com no máximo cinco pessoas; outro maior (o restante do grupo), circundando o primeiro. (MASETTO, 2012)

(c) Pela simulação (imitação da realidade);

(d) Pelo desenvolvimento do espírito (comportamento humano e suas transformações).

Pretto (2006), citando Lacruz (2004), Batista (2004), Schafranski (2002), Rocha (1997), Beppu (1984), Tanabe (1977) relatou que os jogos de negócios são abstrações matemáticas simplificadas de uma situação relacionada com o mundo dos negócios. Os participantes do jogo, cada um, individualmente ou em grupo, administram uma empresa como um todo, ou alguma área funcional, por meio de decisões gerenciais por períodos sucessivos e sequenciais.

Tanabe (1977) conceitua jogos de empresa dando ênfase à operacionalidade, como segue: “o jogo de empresa é, assim, uma sequência de tomadas de decisões que determinam mutações no estado patrimonial e reditual das empresas fictícias, à luz das quais os participantes tomam novas decisões, sucessivamente, repetindo um ciclo por um certo número de vezes...”

Vários são os objetivos de se realizar os jogos de empresa, dentre eles o de desenvolver habilidades como planejamento, negociação, liderança, organização, administração de tempo e recursos. A ampliação do conhecimento também faz parte desses objetivos, pois visa a promover por meio da simulação, a integração do conhecimento científico com a vivência empresarial, ampliando assim o conhecimento adquirido em sala de aula. A grande maioria dos alunos apresenta dificuldade quanto à identificação de soluções, pois quando se encontram frente aos problemas propostos, por mais que entendam que há várias alternativas como solução, identificá-las e selecionar as mais viáveis ainda são um fator crucial, independente do período do curso que frequentam.

3.1. Características dos jogos de empresa

De acordo com Lacruz (2004), a efetividade do alcance dos objetivos na utilização dos jogos de empresas está relacionada com as características desses jogos. A análise desses jogos pode ser feita sob diferentes óticas.

GRAMIGNA (1993 *apud* JOHANSSON, 2001), relata as características necessárias para que se tenha um jogo de empresa bem elaborado:

- a possibilidade de modelar o cenário empresarial, sendo capaz de reproduzir momentos semelhantes aos vivenciados pelos participantes, o que é fundamental a fim de que possam se estabelecer analogias com as atividades do dia-a-dia empresarial;
- papéis bem estruturados, para que os participantes recebam orientações precisas por parte dos instrutores no que tange ao aspecto comportamental, à definição e à execução individual de papéis dentro da empresa;
- permissões e proibições devem ser claramente explicadas e compreendidas por parte de cada participante;
- por meio de condições estabelecidas, fazer com que o jogo seja envolvente, levando assim à participação de todos os componentes do grupo.

É importante que o participante seja capaz de avaliar, por meio dos resultados, suas decisões. As variáveis trabalhadas devem ser precisamente analisadas, para que a sensibilidade de cada participante seja mais bem

trabalhada e definida. Inferir quais as variáveis mais importantes dentro de cada cenário delineado, assim como os “porquês” é parte fundamental da análise dos resultados dos jogos de empresa.

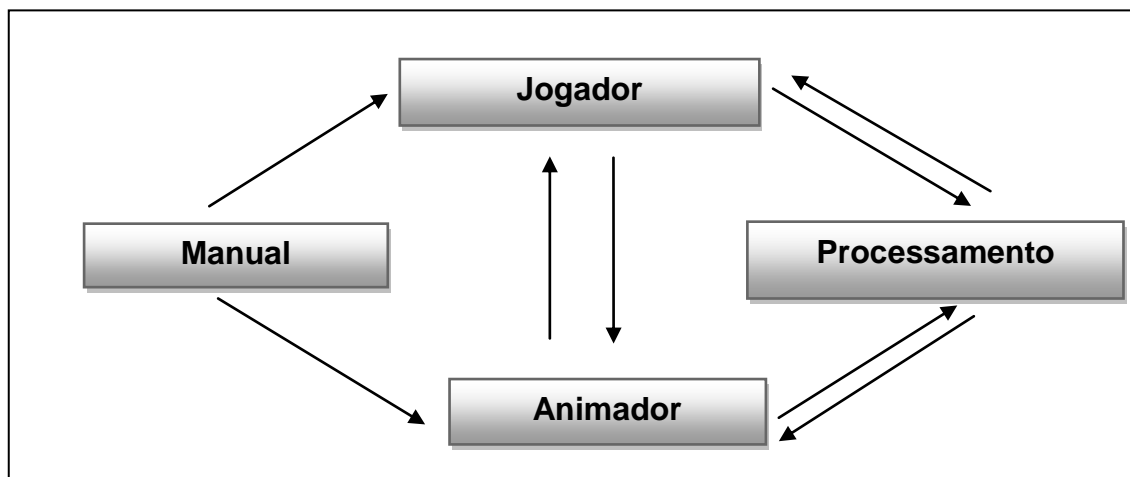
3.2 Estrutura e aplicação dos Jogos de Empresa

Segundo Mendes e Rocha (1997, *apud* Pretto, 2006, p.67), uma série de autores relata que na maioria das vezes a estrutura dos jogos de empresa possui alguns elementos básicos constituintes que são caracterizados através do papel que assumem ao longo do jogo. Esses elementos são:

- 1) Manual – onde se encontram todas as regras e objetivos do jogo, comportamento esperado dos jogadores, posicionamento e definições do Animador, formas de comunicação entre os jogadores, etc.
- 2) Animador- posição ocupada por um coordenador, o qual define os parâmetros iniciais e de funcionamento do modelo matemático de simulação do ambiente onde se desenrolará o jogo. Ele é o intermediário entre os jogadores e o módulo de processamento. Sua principal função é de coordenação e orientação das equipes.
- 3) Modelo e Processamento – geralmente representado por um computador para execução de cálculos e armazenamento de dados. Os dados são então aqui recebidos e processados, fornecendo os resultados para cada um dos jogadores.
- 4) Jogador – muitas vezes denominado como a Empresa, ou ainda, Equipe Competidora, formado por um grupo de pessoas que estudará o ambiente definido pelo Jogo e pesquisar as estratégias a serem utilizadas durante a atividade.

A figura 1 a seguir mostra a estrutura dos componentes básicos de um Jogo Empresarial.

Figura 1 – Componentes básicos de um Jogo Empresarial



Fonte: MENDES E ROCHA (1997, *apud* PRETTO, 2006, p.67)

De acordo com Lopes (2001), Sauer (1995), Wolfe e Byrne (1975) (*apud* Pretto, 2006, p.69) a aplicação de um jogo de empresas não deve ser substituto de outros métodos de ensino, e sim um suporte ao professor quando do ensino de determinada disciplina e um poderoso motivador do grupo de alunos.

3.3 Teorias de aprendizagem e sua relação com os jogos de empresa

A família da teoria de campo cognitivo ou teoria de campo-gestalt estão muito presentes nos jogos de empresa.

Gestalt, palavra de origem alemã, significa “todo organizado”, em contraste com “coleção de partes”, o conceito central das teorias do condicionamento operante. Esta última sustenta a ideia atomística, ou seja, procura a chave para o entendimento no estudo dos elementos. A primeira propõe a ideia de que o universo pode ser melhor compreendido por meio das “leis do arranjo” ou “princípios de ordem”, que foi denominada *gestalt*. (SAUAIA, 1995).

Estudiosos dessas teorias interpretam a teoria de campo-gestalt como um processo reflexivo, pois dessa forma as pessoas têm a capacidade de desenvolver “*insights*” novos ou os modificam por meio de uma nova compreensão. Processos indutivos e dedutivos são combinados quando se fala de pensamento reflexivo (SAUAIA, 1995).

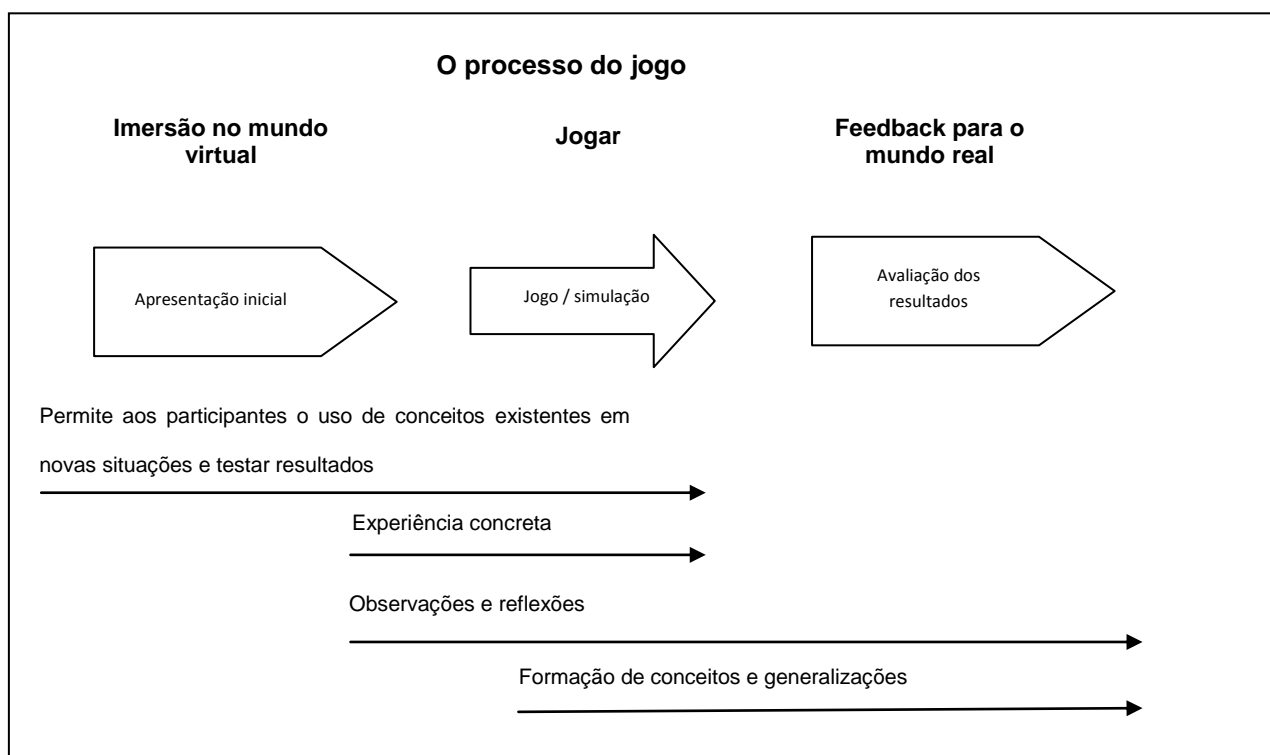
Os aspectos principais do pensamento que remetem à reflexão são:

- reconhecer e definir um problema sempre que há objetivos conflitantes ou presença de obstáculos ante os objetivos;
- formular hipóteses;
- elaborar as implicações lógicas das hipóteses;
- teste das hipóteses – avaliar as implicações ou consequências deduzidas;
- tirar conclusões – aceitar, modificar ou rejeitar as hipóteses.

A aprendizagem vivencial pode ser brevemente resumida em “aprender fazendo”. Os processos de aprendizagem e as teorias que os explicam têm sido organizados e classificados ao longo do tempo por diversos autores, em função do grande interesse na sua interpretação e a busca de maior eficiência por parte dos educadores (SAUAIA, 1995).

De acordo Jensen (2003, *apud* Pretto, 2006, p.70), a figura 2 mostra como a aplicação de um jogo de empresas está relacionada com o ciclo de aprendizagem, já que o processo do jogo é composto basicamente de três fases: Apresentação inicial, Simulação empresarial e Avaliação dos resultados.

Figura 2 – O processo do jogo de empresas e a relação com o ciclo de aprendizagem



Fonte: JENSEN (2003, *apud* PRETTO, 2006, p.70)

A tabela 1 a seguir pode ser útil na compreensão do processo de aprendizagem, já que ela abrange e organiza os principais elementos que compõem cada dimensão da mesma, fornecendo uma compreensão.

Tabela 1 – Taxionomia de Bloom (1959) – Objetivos de Aprendizagem

Dimensão da Aprendizagem	Mudanças Observadas
a) Domínio Cognitivo <ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento básico 2. Compreensão 3. Aplicação 4. Análise 5. Síntese 6. Avaliação 	Transferência de Conhecimentos
b) Domínio Afetivo <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepção – perceber o objeto 2. Reação – responder ao estímulo 3. Valoração – atribuição de valor 4. Organização de valores – segundo os desejados 5. Aceitação de um conjunto geral de valores 	Mudança atitudinal
c) Domínio Psicomotor (Complementação de Simpson) <ol style="list-style-type: none"> 1. Percepção – conhecimento dos objetos 2. Propensão – disposição mental ou física 3. Resposta dirigida – seleção da ação 4. Estruturação – execução segura da ação 5. Operação externa complexa – ação executada com segurança total 	Aquisição de habilidades

Apesar dos vários conceitos, em alguns momentos os mesmos podem ser contraditórios. Há outro tipo de aprendizagem, “plena de sentido, significativa”. Rogers (1972, p.5) define de forma mais precisa o que denominou de aprendizagem vivencial:

- a) Tem ela a qualidade de um envolvimento pessoal – a pessoa como um todo inclui-se no evento da aprendizagem, tanto sob o aspecto sensível (afetivo) como sob o aspecto cognitivo;
- b) Ela é auto-iniciada. Mesmo quando o primeiro estímulo vem de fora, o senso da descoberta, do alcançar, do captar e do compreender vem de dentro;
- c) É penetrante. Suscita modificação no comportamento, nas atitudes, talvez mesmo na personalidade do educando;
- d) É avaliada pelo educando. Este sabe se está indo ao encontro de suas necessidades, em direção ao que quer saber, se a aprendizagem projeta luz sobre a sombria área de ignorância;

e) Significar é a sua essência. Quando se verifica a aprendizagem, o elemento de significação desenvolve-se, para o educando, dentro da sua experiência como um todo.

Assim sendo, a visão de Rogers fornece suporte aos trabalhos com Jogos de Empresas e se observarmos as reflexões feitas por outros autores como Wolfe e Byrne (1975) *apud* Gentry (1990, p.11) veremos que os mesmos relatam diversas abordagens que foram baseadas na vivência dos participantes de programas educacionais.

Para explicarem essas abordagens, os autores Wolfe e Byrne (1975) *apud* Gentry (1990, p.11) relatam quatro fases distintas do programa:

Projeto – Concentra o esforço inicial do instrutor em estabelecer as fases do programa. Definição dos objetivos educacionais, produção ou seleção das atividades a serem desenvolvidas pelos participantes, identificação dos fatores que afetam o processo de aprendizagem e criação do plano de implementação. Esta é a fase de definição das bases teóricas para que os participantes visualizem a experiência no contexto desejado.

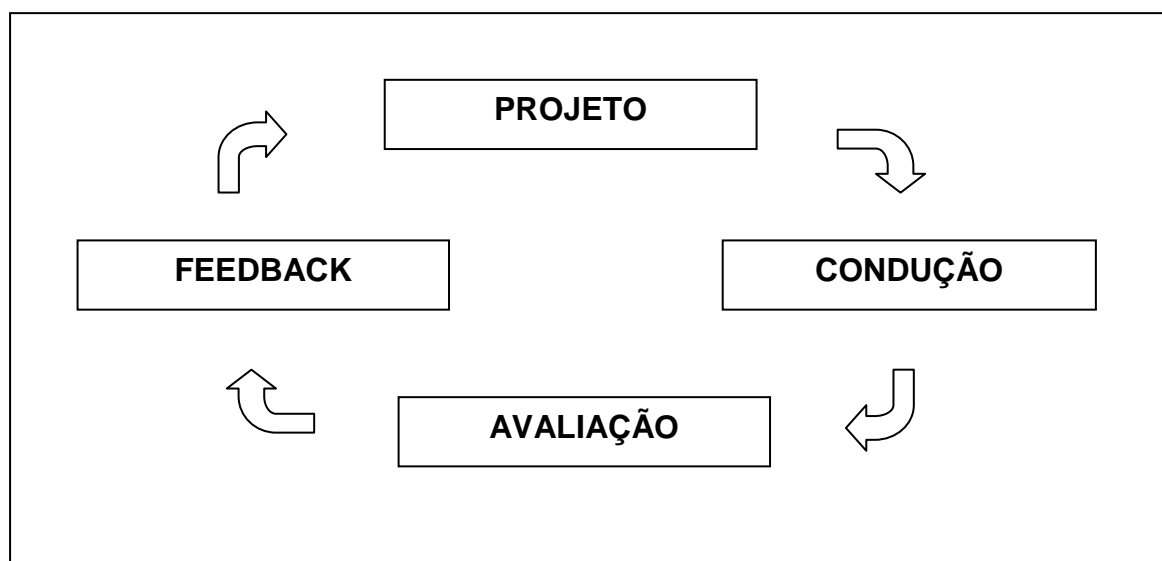
Condução – Condução e controle do projeto gerado na fase anterior. A programação de atividades projetada pode ser modificada para assegurar um adequado envolvimento com a aprendizagem. A implicação desta fase é fazer com que a vivência seja não somente estruturada mas também acompanhada muito de perto.

Avaliação – Esta fase, geralmente conduzida pelo instrutor, tem sua atenção voltada aos participantes que avaliam a vivência da qual participam. Eles devem poder expressar-se com clareza e demonstrar aspectos da aprendizagem adquirida a partir da condução da vivência.

Comentários de retroalimentação (feedback) – este deveria ser um processo quase contínuo, ao longo da vivência, desde a sua abertura até o encerramento. Ao monitorar o processo, o instrutor reforça os aspectos positivos surgidos e atenua ou mesmo elimina os negativos. É importante enfatizar aos participantes que é permitido falhar, já que são os erros que nos ensinam a acertar.

A Figura 3 a seguir mostra um esquema de abordagem orientada para o processo de aprendizagem proposto por Wolfe e Byrne, os quais relatam que se as quatro fases mostradas e descritas estiverem presentes na vivência dos participantes e puderem ser repetidas ao longo do tempo, certamente facilitará o processo de aprendizagem.

Figura 3 – Abordagem orientada para o processo: modelo de Wolfe e Byrne (1975)



Fonte: Gentry, 1990, p.12

3.4. Satisfação e Motivação no contexto “Jogos de Empresas”

No contexto de “Jogos de Empresas”, é importante também discutirmos as características estruturais dos mesmos, a fim de relatarmos o que realmente é obtido em termos de satisfação e motivação durante a execução dessas atividades, e também verificarmos sobre a percepção dos educandos quanto à qualidade cognitiva e afetiva do ambiente simulado.

De acordo com Sauer (1995, p.37), o mito da motivação tem perseguido, entre outras, a profissão do administrador. Estudado por Archer (1990), tal mito foi questionado nas cinco interpretações errôneas que têm apoiado inúmeras pesquisas e diversos pesquisadores que trabalham com este tema bastante controverso. Archer, à página 3, garante serem totalmente falsas as crenças de que:

“a) uma pessoa pode literalmente motivar outra; b) a pessoa é motivada como resultado da satisfação; c) aquilo que motiva o comportamento é, também, aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente; d) a motivação é o catalisador que induz comportamentos positivos; e) os fatores de motivação e os fatores de satisfação são a mesma coisa.”

Em seu mesmo relato, Archer (1990, p.18) esclarece as diferenças entre os “sete fatores de satisfação” e de “contra-satisfação” que podem estar no contexto profissional das pessoas e que podem ser de grande relevância para sua rotina profissional.

“1) **Revigoração** – Fortalecimento fisiológico propiciado por ambiente com ar-condicionado e música; trabalho interessante aos olhos do executor; atividades esportivas promovidas para condicionamento e integração do corpo e da mente; programas e higiene para o pessoal; a natureza do trabalho em si;

2) **Intercâmbio** – Troca entre as pessoas propiciada por situações de desabafo; procedimentos que facilitam a apresentação de queixas; programas de aconselhamento de pessoal; administração participativa; responsabilidade atribuída e praticada;

- 3) **Incentivo** – Recompensas e compensações registradas em planos e tabelas salariais equitativos; planos de progressão salarial; plano de participação nos lucros; opções de compra de ações; realização pessoal e profissional;
- 4) **Impulsão** – Adoção e cumprimento de leis, regras e ordens existentes; períodos de trabalho e intervalos definidos por lei; manual de prevenção de acidentes (CIPA); regras e regulamentos, metas e objetivos; autoridade e poder;
- 5) **Ingestão** – Absorção de comida e bebida; assistência médica e medicamentos; ar puro; refeitório para executivos; exercício do poder;
- 6) **Influenciação** – Uso de habilidades pessoais de perícia e autoridade na condução, direção e assistência aos grupos; competência gerencial e liderança; autoridade; lógica e razão;
- 7) **Inspiração** – Aprendizagem, treinamento de habilidades e instrução, programas de educação continuada; programa de treinamento em grupo; programas de desenvolvimento de executivos; crescimento e criatividade.”

Uma hipótese de aspecto importante que pode ser utilizada nos estudos sobre Jogos de empresa é a proposta por Sauaia (1995, p.109):

A motivação só passou a ser um tópico – tanto para as teorias organizacionais quanto para a organização do trabalho em si – quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido; a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, princípios que vêm sendo observados na estruturação da forma de trabalhar na maioria de nossas organizações ocidentais. Como consequência, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho.

Assim sendo, os Jogos de Empresas podem de certa forma resgatar o sentido do trabalho, a fim de promover um maior grau de satisfação no trabalho, já que uma série de competências são desenvolvidas ao longo da atividade realizada em aula.

3.5. Jogos de Empresas como ferramenta da educação

Várias áreas do conhecimento têm discutido o assunto “educação” como item primordial em suas atas.

De acordo com Sauaia (1995, p.40):

Ao contrário das Ciências Naturais onde as leis são basicamente causais, a Educação seria composta por leis causais e não causais, mantidas a coerência lógica e a verificabilidade características, próprias das explicações de caráter científico.

Sauaia (1995, p.3-5) descreveu alguns argumentos a fim de esclarecer as principais características do processo educativo:

- a) A educação é uma tarefa prática, posto que não faria sentido um saber que não desembocasse na aplicação de suas conclusões, obtidas pela via da generalização. Pode-se englobar, assim, o ambiente em que o processo acontece e os produtos resultantes da relação educativa;
- b) A educação tem uma vertente especulativa. Apesar de a prática ser possível sem a teoria, ‘por ser problemática e perigosa...’, qualifica-se de irresponsável tal atitude’, já que a teoria proporciona os conhecimentos necessários para uma atuação com método;
- c) A educação é normativa, como consequência do seu caráter especulativo, pois ela “ não se detém no nível do conhecimento mas chega até a sua valoração”. As normas decorrem da síntese da aprendizagem pela ação, trazendo consigo os princípios éticos, biológicos, psíquicos, sociais e econômicos que justificam a ação educativa.

A partir do momento que se decide pelo uso dessa ferramenta no ensino, pode-se perceber que os Jogos recriam uma entidade organizacional por meio de uma série de recursos escritos, sejam eles balanços patrimoniais, demonstrativos de resultados, de caixa, correspondências de trabalho, relatórios, e, atualmente esses recursos também podem estar associados a algum software.

O “*design*” proposto para os Jogos de empresa abrange várias funções presentes nas companhias. São elas: recursos humanos, produção, *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, contabilidade, operações, etc. Como a empresa

simulada é parte de uma indústria, certamente também está inserida no contexto econômico de um país, seja ele fictício ou real.

O ambiente delineado para esses jogos faz com que os participantes estejam frente a um contexto competitivo, seja em âmbito econômico, legal, social e/ou político, o que de certa forma faz com que o educando sinta-se estimulado a competir e conseqüentemente desenvolver um comportamento empresarial.

Quando a atividade é distribuída aos diversos grupos da sala, os participantes passam a ter funções específicas, cujas metas funcionais e estratégias são definidas previamente ao início da atividade. Estes possuem controle sobre os resultados produzidos e por suas decisões.

Dependendo do tema a ser discutido, as atitudes, decisões e habilidades são desenvolvidas ou criadas, a fim de conferir maior ou menor importância ao contexto empresarial discutido. As atividades distribuídas são, na verdade, estipuladas para vários grupos, e certamente independentemente da solução proposta, todos devem convergir para o mesmo ponto, ou seja, resultados.

Sauaia (1995, p42) relata que:

A vivência em um Jogo de Empresas não impõe pré-requisitos nem experiência anterior em empresas reais. Ela se dá por tentativas sucessivas, erros e acertos que decorrem das tentativas e que modelam as habilidades e os comportamentos dos aprendizes, produzindo mudanças de perspectiva gerencial.

3.5.1 Jogos de empresas e seus conteúdos

Uma das grandes críticas referentes aos Jogos de Empresa é a escassez de bibliografia, o que de certa forma limita o conhecimento e desenvolvimento de tal atividade (Tanabe, 1973; Beppu, 1984; Matinelli, 1987).

Sauaia (1995, p.43), relatou que consultou a biblioteca de algumas unidades da Universidade de São Paulo, verificando que os trabalhos mais abrangentes foram obtidos em congressos específicos no exterior, em contatos mantidos com professores e especialistas de universidades norte-americanas, canadenses e europeias.

Alguns autores como Keys e Wolfe (1990, p.316-318) relatam que os estudos sobre Jogos podem ser classificados em três grandes grupos que abrangem aspectos particulares do contexto empresarial proposto à atividade:

- a. Dados de entrada ou inputs;
- b. Processo de ensino e aprendizagem;
- c. Resultados produzidos pelas equipes participantes.

Passemos à análise de cada um deles.

a. Estudo dos dados de entrada ou inputs

Refere-se à escolha do tipo de Jogo a ser adotado em determinado programa. Esta característica abrange o estudo das variáveis, parâmetros e

também a formação de equipes. E são esses fatores que determinam o grau de complexidade aos participantes.

Vale ressaltar que o fato de se ter um jogo mais complexo não necessariamente significa ter uma melhor performance ou aprendizado do grupo. Além disso, de acordo com Sauaia (1995, p.44), os efeitos do grau de complexidade dos jogos são ainda pouco conhecidos, e os mesmos devem ser ajustados e adequados ao conjunto de objetivos educacionais.

Sauaia(1995, p.30) tratou o assunto de complexidade dos jogos sob duas formas:

1. Realismo dos Jogos de empresa: elemento-chave na eficácia educacional.
2. A quantidade de dados cognitivos delineada ao modelo e que deve ser processada a cada ciclo: está relacionada à complexidade da simulação, sendo proporcional ao realismo do modelo.

Os critérios para a formação das equipes podem estar vinculados ao grau de complexidade do jogo adotado, e o que diz respeito à manutenção ou alteração das equipes designadas aos jogos pode ficar inalterada ou ser modificada de acordo com o decorrer do Jogo.

b. Processo de ensino e aprendizagem

Ainda não há relatos na literatura sobre a qualidade dos comentários de retroalimentação que devem ser dados aos diversos estudantes, o que de certa forma dificulta um pouco o processo de “*feedback*”.

Há diversas questões que circundam esse item. Entre elas temos o fato de o material ser ou não individual, o uso ou não da informática no que diz respeito à tomada de decisão, etc.

c. Resultados produzidos pelas equipes participantes

Keys e Wolfe (1990) asseguram que os Jogos de Empresas “estimulam comportamentos ricos e complexos e por isso podem propiciar aprendizagem complementar aos métodos tradicionais”, tais como:

- Aprendizagem do indivíduo pleno – aprendizagem que integra a dimensão cognitiva e a afetiva, repleta de significado.

- Aprendizagem em duplo elo – fazer, observar e modificar para fazer cada vez melhor (Sauaia, 1995, p.48).

A diferença entre os níveis de aprendizagem é a qualidade do questionamento que ocorre durante a fase de reflexão. De acordo com Sauaia (1995, p.146),

“no primeiro nível, o questionamento é limitado ao ajuste fino do plano original, face aos obstáculos encontrados durante sua implementação; No segundo nível, o questionamento se volta para as causas das dificuldades enfrentadas como procedimentos e políticas com abrangência sistêmica; No terceiro nível são levantadas questões sobre o processo de aprendizagem em si”.

4. Discussão e Considerações Finais

Ao avaliarmos o processo de aprendizagem, é importante que façamos uma reflexão sobre os participantes desse processo. De acordo com Mazzei (2012, p.46)

fazem parte das características do desenvolvimento na área do conhecimento “a aquisição, elaboração e organização de informações; acesso ao conhecimento existente; relação entre o conhecimento que se possui e o que se adquire; reconstrução do próprio conhecimento com significado para si; inferência e generalização de conclusões; transferência de conhecimentos para novas situações, compreensão dos argumentos apresentados para defesa ou questionamento de teorias existentes...” .

É comum ao início da prática de determinadas atividades os alunos apresentarem algumas dificuldades, principalmente no que tange a elaboração e organização de informações. Estruturar uma empresa requer muita disciplina para que o principal representante junto à sua equipe alcance suas metas.

A transferência de conhecimentos para novas situações é uma das potenciais ferramentas presentes nos Jogos de Empresas. Como estes são utilizados para educandos adultos, pode-se considerar, em âmbito pedagógico, que os pilares do ensino por meio desse recurso estão inseridos no contexto característico da Andragogia, que pode ser entendida, na visão de Krischke (2000, *apud* Lacruz, 2004, p.105), da seguinte forma:

A andragogia tem como características básicas: ser um processo de aprendizagem de ação e participação, dando ênfase tanto no processo como no conteúdo; mais centrada na aprendizagem do que no ensino; no treinando do que no facilitador; na atividade do que na passividade; no clima de interesse e necessidade do treinando mais do que em provar o conhecimento do formador; no contrato de aprendizagem; na apropriação do saber do que no conhecer; na avaliação mais do que um instrumento de controle como um autodiagnóstico dos hiatos das competências que se pretende alcançar.

Avaliando-se então de que forma a utilização dos Jogos de Empresa pode encadear no processo de aprendizagem, verifica-se que a postura do professor é a de facilitador. Assim sendo, de acordo com Lacruz (2004), “os objetivos são previamente explicitados e compreendidos pelos alunos mediante um planejamento participativo, com “*feedback*” contínuo, valorizando-se as experiências e contribuições dos participantes, o espírito crítico e reflexivo e o uso de recursos adequados, eficientes e avaliáveis.”

Ao utilizar-se os Jogos de Empresas, há uma alteração dos papéis do educando e do educador; isso acontece pois os instrumentos de ensino tradicionais têm no professor o seu principal elemento, enquanto que esse recurso educacional transfere o foco que está no instrutor (professor), para os participantes (alunos), os quais passam a ser o elemento principal.

A partir de Jogos de Empresas pode-se desenvolver o aprendizado por meio de ambientes interativos, das experiências adquiridas com a vivência, autoquestionamentos relacionados aos erros e acertos e também construir uma estrutura de conhecimento sólida por meio do fluxo contínuo de “*feedback*” recebido do instrutor.

Alguns trabalhos relatam que o aprendizado por simulação também é utilizado no treinamento militar, no adestramento cirúrgico e em algumas outras formações profissionais. Desta forma, uma das vantagens relatadas é o fato de se poder recomeçar o processo caso haja erros, reforçar o método conceitual e certamente fazer com que as circunstâncias sejam mais atrativas (Bíscaro, 1994).

Talvez seja interessante citar que ao darmos início à atividade de Jogos de Empresas, após a leitura inicial da atividade, é importante que o professor permita que o grupo utilize o recurso de “*brainstorming*”³ a fim de criar um desbloqueio, gerar um aquecimento do grupo, muito embora seu objetivo seja desenvolver a criatividade, assim como a produção de várias ideias em um período de tempo curto (MASETTO, 2012).

O atual ensino da contabilidade prioriza os aspectos operacionais em detrimento da sua capacidade informativa, o que de certa forma diverge do que mais se requer das empresas, as quais vêm automatizando cada vez mais para o operacional e exigindo que o profissional saiba tomar decisões, e possam gerir negócios (LACRUZ, 2004).

Vários trabalhos relatam que por mais que o discurso do professor passe por um sistema de informações, o tempo utilizado para a elaboração de procedimentos não faz com que o aluno perceba que os acontecimentos associados à economia são consequência das decisões tomadas por gestores, os quais certamente apresentam influência sobre o patrimônio.

Portanto, essa é uma habilidade que também se encontra dentro do modelo de Jogos de Empresas e que certamente pode ser bem explorada ao longo da prática.

Para a simulação das transações no Jogo de Empresa, Abreu (1980, p.49) relata que:

Deve-se levar em consideração que a empresa é um sistema aberto que interage com o meio ambiente, impactando e recebendo impactos que modificam seu estado patrimonial; o processo de tomada de decisões, presente em todas as etapas do planejamento, execução e controle decorrente das ações dos gestores de cada uma das áreas de

³ A técnica de *brainstorming* propõe que um grupo de pessoas se reúnam e utilizem seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum, a fim de gerar ideias inovadoras que levem um determinado projeto adiante (<http://www.significados.com.br/brainstorming/>. Acesso em 14/10/2103).

atuação da empresa, interação entre si e individualmente oferecem restrições específicas que influenciam os resultados das decisões; a geração de relatórios na simulação, deve proporcionar ao professor elementos necessários para se trabalhar com os conteúdos da disciplina, tanto na sua perspectiva operacional quanto da sua perspectiva holística e interdisciplinar; o simulador, reproduzindo as condições do meio ambiente sobre as decisões dos gestores, utilizando-se os conceitos da teoria dos jogos, como motivação, deverá levar o aluno a perseguir objetivos pré-determinados, estabelecendo o “mercado” como um oponente racional, que, conhecendo o ambiente em que a empresa opera, faz com que os resultados das decisões dos gestores seja dependente das decisões dos seus oponentes.

Assim, de acordo com Sauaia (1995), a formação profissional deve ser baseada na prática profissional, a fim de construir o conhecimento por meio da reflexão, análise e problematização. A partir do momento em que o aluno está inserido no contexto empresarial, ele passa a tomar decisões frente aos problemas colocados a ele, e obviamente passa a refletir sobre suas decisões e de que forma elas podem trazer determinadas consequências.

No ensino tradicional, o papel do educador é o papel principal e que passa seus conhecimentos baseado sempre em suas próprias experiências. Os objetivos são estabelecidos a fim de serem transmitidos à classe como um todo.

No que diz respeito ao aprendizado vivencial, o papel principal é exercido pelo educando, já que o mesmo pretende desenvolver uma aprendizagem competitiva e cooperativa. A apresentação de forma expositiva e individual é feita pelo instrutor. O ambiente é de uma certa forma desafiador, e combina uma característica de disputa e de união entre os educandos e o educador.

Os alunos são constantemente motivados pelo desafio do jogo, fazendo com que pesquisem e encontrem soluções por si mesmos para que possam gerenciar o seu negócio.

O jogo de empresas contribui para a formação de administradores e cientistas contábeis que precisam, em suas atividades profissionais, realizar pesquisas, analisar relatórios e, principalmente, tomar decisões. O mercado tem a necessidade de bons profissionais na área gerencial, particularmente para as empresas que estão inseridas no contexto de globalização.

Esta estratégia didática, por ser diferente, demonstra na prática a importância de se passar conceitos e a sua aplicação, o aprender fazendo. Sob esta ótica, a prática de ensino acontece no momento em que o educador e os alunos entram em sala de aula, e o professor passa a desenvolver técnicas para transmitir sua mensagem aos alunos. Ensinar e aprender se integram na utilização da técnica mais apropriada para o grupo. Ensinar é uma arte, e o educador precisa saber escolher qual recurso e qual técnica será utilizada.

A educação não pode ser vista apenas como um fator isolado, pois há uma relação entre sociedade-cultura que certamente age sobre os indivíduos e conseqüentemente acaba interferindo no processo crítico desenvolvido na escola, a qual certamente ainda é o lugar ideal para o processo ensino-aprendizagem. Assim sendo, todos os recursos materiais e tecnológicos devem ser utilizados para atingir esse objetivo.

De acordo com Santos (2003), a estratégia de ensino e aprendizagem conhecida por “Jogos de Empresas” deve ser aplicada dentro de um contexto de aprendizagem de adultos (andragogia), sob o enfoque rogeriano (educação

centrada no aluno), por de uma perspectiva construtivista de trabalhos em equipe (modelo piagetiano). Pode-se acrescentar que estas equipes atuam dentro de um ambiente de competição econômica com comportamentos racionais e não-racionais (teoria dos jogos). O coordenador da simulação deve ter uma postura de facilitador do processo, no qual os objetivos são previamente explicitados e compreendidos pelo grupo por meio de um planejamento participativo, com um *feedback* contínuo, valorizando-se as experiências e contribuições dos participantes, tendo-se um espírito crítico e reflexivo e fazendo uso de recursos adequados, eficientes e que possam ser avaliados.

Apesar da constante evolução dos jogos e de sua relevância no ensino de contabilidade, há na literatura uma série de considerações com relação às desvantagens no uso desses jogos também.

Martinelli (1987) relatou que uma dificuldade ao se utilizar os jogos de empresa, é o fato de muitas vezes os objetivos dessas atividades não estarem bem esclarecidos, tornando a sua aplicação um tanto confusa. Em muitas ocasiões, os participantes começam a atividade de forma consciente quanto à sua proximidade ao mundo corporativo, porém, ao longo de seu desenvolvimento, como o fator pressão fica diluído entre as sessões dos jogos, a atividade passa a ser vista como uma “brincadeira” pelos componentes dos grupos.

Sob a ótica de Goldschmidt (1977), nem sempre os vencedores de um jogo serão vencedores na vida real. Assim sendo, o autor afirma que a ênfase em vencer é um dos principais fatores que levam a motivação do grupo. No

entanto, nem sempre as decisões tomadas poderão mostrar retornos econômico-financeiros e a visão de gestor pode ser perdida, imperando assim uma disputa propriamente dita entre grupos.

Outra dificuldade que pode ser encontrada pelo professor, é o número de alunos na sala de aula, já que o seu acompanhamento é fundamental para a execução de cada atividade. O espaço físico da sala de aula também deve ser avaliado, já que os grupos devem ficar distantes um do outro, para que não haja trocas de informações entre eles durante a realização das atividades.

Tanabe (1977) relatou que, às vezes, os estudiosos de técnicas de ensino muito se preocupam com modelos complexos e realistas de jogos, e por fim, os mesmos podem acabar não sendo eficientes como meios de ensino-aprendizagem.

Pretto (2006, p.16) relata que os modelos tradicionais que simulam o processo de gestão empresarial são compostos pelo mesmo sistema de processo de tomada de decisões, e que cada conjunto de decisões, uma vez adotado, vale por um determinado período e que outra decisão só poderá ser tomada após transcorrido um determinado período.

Frente a esse dinamismo, acredita-se que outra dificuldade na execução dos jogos de empresa esteja relacionada à tomada de decisões, já que há um fluxo de novas informações constante no decorrer da atividade. Cada modelo descreve um certo período para cada jogada, sem possibilidades de alterações durante este tempo e também sem a possibilidade de receber informações sobre os resultados destas decisões durante o processo. Os resultados só

serão divulgados aos participantes após transcorridos o período designado anteriormente.

Nesse estudo, pôde-se concluir que o método de ensino baseado nos jogos de empresa tem como característica principal a possibilidade de simular a realidade empresarial, promovendo desafios que podem estar presentes no dia-a-dia dos alunos pertencentes a cada grupo, gerando situações onde os alunos demonstrarão ansiedade, frustração, motivação, dúvida, etc, o que corrobora as explicações de Bernard (2006).

Durante essa atividade, as hipóteses testadas pelos participantes e os debates entre cada participante do grupo os levarão a descobrir soluções inovadoras e em alguns momentos adotar novas posturas como gestor.

Gomes (2009, p.79) evidenciou em seu trabalho que, “todo o processo vivenciado no jogo de empresa gera analogias com o cotidiano da organização do empreendedor, e esse confronto gera um valioso aprendizado.”

Referências Bibliográficas:

ABREU, M.C., MASETO, M.T. **O professor universitário em aula: prática e princípios teóricos.** São Paulo: Ed. Associados, 1990.

ARBEX, M. A. **Jogos de empresas computadorizados como prática pedagógica.** In: ENCONTRO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2, 2005. São Paulo. **Anais.** São Paulo: FGV, 2005.

ARCHER, Earnest R. **O Mito da Motivação.** In: BERGAMINI, C. W. e CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional,** São Paulo, Pioneira, 1990, p. 3-24.

BEPPU, C.I., **Simulação em forma de "jogo de empresas" aplicada ao ensino da contabilidade.** Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1984.

BERNARD, R. **Métodos de Jogos de Empresa / Simulação Gerencial.** In: MARION, J.C.; MARION, A.L.C. **Metodologias de Ensino na Área de Negócios,** São Paulo: Atlas, 2006. P. 83-114.

BÍSCARO, A.W. **Métodos e técnicas em T&D.** In: BooG, G.G. (Coord.), **Manual de treinamento e desenvolvimento:** ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Ensino Superior. **Resolução CNE/CES10/2004.** Brasília, DF, 2004.

FILHO, P.A.M., PESSOA, M. **Jogos de empresas: uma estratégia para o ensino de gestão e tomada de decisão.** In: Congresso de Produção Científica, 5., 2000, São Bernardo do Campo. Anais UMESP, 2000.

GENTRY, J. W. **What is experiential learning?** In: GENTRY, James W. Guide to Business Gaming and Experiential Learning. London, Nichols/GP Pubns, 1990.

GOLDSCHMIDT, P.C. **Simulação e jogo de empresa.** Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas. V.17, n.3, p 43-46, mai./jun.1977.

GOMES, J.P. **O uso de jogos empresariais no desenvolvimento de competências gerenciais de empreendedores varejistas paraibanos.** Dissertação (Mestrado em Administração). João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2009.

GOOSEN, K. **An analysis of ABSEL: its past achievements and future prospects.** In: annual conference of the association for business simulation and experimental learning , 4., 1977, Wichita. Anais...ABSEL, 1977.

HENDRICKSEN, E., VAN BREDA, M. **Teoria da contabilidade,** São Paulo: Atlas, 1999.

JOHNSSON, M.E. **A aplicação de jogos de empresas e o aprendizado do processo de gestão empresarial.** Dissertação (Mestrado em Administração). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

KEYS, J.B., WOLFE, J. **The Role of Management Games and Simulations for Education and Research.** Journal of Management, USA, 16 (2) :1990.

LACRUZ, A.J. **Jogos de Empresas: Considerações Teóricas.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.11,n.4, p. 93-109, outubro/dezembro 2004.

LOPES, A.B. **A relevância da informação contábil para o mercado de capitais: o modelo de Ohlson aplicado a Bovespa.** Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

MACHADO, A.O., CAMPOS, C. **Proposta de um jogo de empresas para a simulação de operações logísticas.** In: Simpósio de Engenharia de Produção , 10., 2003, Bauru. Anais...Bauru: UNESP, 2003.

MARTINELLI, D.P., **A Utilização de Jogos de Empresas no Ensino da Administração.** Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: São Paulo: Universidade de São Paulo, 1987.

MASETTO, M.T. **Competência pedagógica do professor Universitário.** São Paulo: Summus Editorial, 2012.

MENDES, J. B. **A utilização de jogos de empresas no ensino da contabilidade – uma experiência no curso de ciências contábeis da Universidade Federal de Uberlândia.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16, 2000. Goiânia. **Anais...** Goiânia, 2000. Disponível em: <http://www.redecontabil.com.br/download/download.asp>>. Acesso em: 24 maio 2013.

NOSSA, V. **Ensino da Contabilidade no Brasil: Uma análise crítica da formação do corpo docente.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

PESSOA, M. S.P.; FILHO, P.M. **Jogos de empresas: Uma metodologia para o ensino de engenharia e administração.** COBENGE, Porto Alegre, RS, 2001.

PRETTO, F. N. de. **Pedagogia participativa na formação de administradores.** Tese (Tese de doutorado não-publicada). São Paulo: Universidade Federal de São Paulo, 2006.

ROGERS, C. **Liberdade para Aprender.** Belo Horizonte: Interlivros, 1972.

SANTOS, R. V. dos. **“Jogos de empresas” aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de Contabilidade.** Revista Contabilidade e Finanças, São Paulo: USO, n.31, p.78-95, jan-abr. 2003.

SAUAIA, A. **Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: Contribuições para a Educação Gerencial.** Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: FEA (USP), 1995.

TANABE, M. **Jogos de Empresas.** Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1977.

TANABE, M. **Jogos de empresas.** Dissertação (Mestrado em Administração) São Paulo: Universidade de São Paulo, 1973.

WOLFE, D.E., Byrne, E.T. "**Research on Experiential Learning: Enhancing the Process,**"Simulation Games and Experiential Learning in Action, Richard H. Buskirk (ed.), 325-336. 1975.