

Jogos de Empresas: Um Estudo sobre quem e como se utiliza no Brasil

Eduardo Pacheco Campos

Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva Riscado Terra

RESUMO

Nos jogos de empresas vive-se uma experiência de gestão dentro de um ambiente simulado no qual são minimizados os riscos organizacionais. Em função dos seus esforços na definição e execução de suas estratégias, os participantes adquirem melhor noção de como funciona a gestão das empresas na prática. O objetivo dessa pesquisa é identificar e analisar como e quem utiliza os jogos de empresas nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção nas ICTs –Instituições de Ciência e Tecnologia – do Sul e Sudeste do Brasil. A escolha destas regiões se deu em função da maior concentração de empresas ser nesses locais, e os cursos *stricto sensu* acima citados por serem as áreas que mais objetivam o desenvolvimento empresarial. Para a realização dessa pesquisa buscou-se referências do que são os jogos de empresas e sua história. Em seguida, foram procuradas disciplinas específicas em que já acontece a utilização dos jogos de empresas em programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração, ciências contábeis e engenharia de produção nas ICTs das regiões Sul e Sudeste. A partir do resultado encontrado foram elaborados quadros comparativos que apresentam as características das disciplinas de jogos de empresas. Foi identificado que a utilização destas não está limitada ao oferecimento de disciplinas nos programas de pós-graduação *stricto sensu*, mas também em cursos de graduação, na pesquisa e na extensão.

PALAVRAS-CHAVE: jogos de empresas, simulação gerencial, laboratório de gestão, educação, gestão de negócios.

Abstract

In business games are undergoing a management experience within a simulated environment in which organizational risks are minimized. Depending on their efforts in defining and implementing their strategies, participants gain better understanding of how the company management works in practice. The objective of this research is to identify and analyze how and who uses the business games in *stricto sensu* graduate programs in Business Administration, Accounting and Production Engineering at ICTs – Science and Technology Institutions – in South and Southeast of Brazil. The choice of that regions was due to the higher concentration of firms in that location, and the *stricto sensu* courses mentioned above because they are the areas that aim more business



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

development. To carry out this research references about business games and their history were sought. Then we searched for specific disciplines that already happens the use of business games in post-graduate studies in business administration, accounting sciences and manufacturing engineering programs in ICTs in the South and Southeast regions. From the results found, comparative tables showing the characteristics of the disciplines of business games were drawn. It was identified that the use of these is not limited to the offering of courses in post-graduate studies programs, but also in undergraduate courses, research and extension.

Key-words: business games, management simulation, management laboratory, education, business management.

1. INTRODUÇÃO

A utilização de jogos de empresas como disciplinas em cursos de graduação e pós-graduação, em qualquer área de conhecimento, é importante em função da possibilidade de contribuir para o estudo de como são tomadas as decisões organizacionais pelos integrantes de equipes gerenciais, visando o alcance dos objetivos e solução dos problemas empresariais.

Os jogos de empresas possibilitam aos participantes a percepção das consequências provocadas pelas diversas decisões dos gerentes, as quais podem afetar as próprias organizações e seus vários *stakeholders*. Dessa forma, é percebida a relevância da utilização dos jogos de empresas como disciplinas em cursos de graduação e pós-graduação em várias Instituições de Ciência e Tecnologia – ICTs, entendidos como instrumentos para o desenvolvimento, em especial, de profissionais das áreas de administração, ciências contábeis e engenharia de produção, nas quais, segundo Bernard (2006), houve um aumento da inserção desta disciplina no Brasil.

O objetivo da disciplina de jogos de empresas é, a partir da vivência em sala de aula, exercitar a tomada de decisões dos potenciais gestores de empresas, proporcionando aos participantes maior noção de como é a administração na prática e as relações entre as várias áreas das organizações. Também existem atualmente jogos desenvolvidos ou adaptados para serem usados como ferramentas de pesquisas sobre diversos problemas públicos. Vê-se, por exemplo, as publicações da *Simulation &*



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Gaming - S&G: An International Journal of Theory, Practice and Research sobre temas como “alcance da paz”, “eliminação da pobreza”, “conscientização ambiental” e “formulação de políticas públicas”, entre outros.

A empresa Bernard Simulação Gerencial (2013) trabalha com a metodologia de simulação gerencial no ambiente corporativo e oferece seus produtos aos cursos de graduação e pós-graduação. A Simulation (2013) também trabalha com jogos de negócios, além de oferecer soluções em educação à distância (EAD) e consultoria e gestão. Ela já aplicou seus jogos para aproximadamente 10 mil alunos/ano. Essa importância também é percebida fora das universidades e institutos de pesquisa, já que algumas organizações os consideram uma das oportunidades de promover a capacitação de seus colaboradores, além do que, existem empresas brasileiras especializadas no desenvolvimento dos jogos para atividades de treinamento, capacitação, integração de funcionários, entre outras.

A questão que motivou a presente pesquisa é:

“Como os jogos de empresas são utilizados em disciplinas de programas de pós-graduação *stricto sensu* nas ICTs do Sul e Sudeste com vistas à formação de competências para a gestão de empresas, nos cursos das áreas de administração, ciências contábeis e engenharia de produção?”

Esse questionamento foi respondido através da pesquisa sobre as características da disciplina dentro das ICTs escolhidas de cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu*, nas áreas e regiões supracitadas. Tais características são: objetivos, definições e classificações dos jogos de empresa. Além disso, também serão apresentadas experiências de aplicação dessa técnica em projetos de pesquisa e extensão nessa área e os seus respectivos resultados.

O objetivo geral, portanto, é identificar e analisar como e quem utiliza os jogos de empresas nos programas de pós-graduação *stricto sensu* no universo anteriormente definido. Especificamente, objetiva-se:



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

- Identificar os programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção que oferecem disciplinas específicas para tratar dos jogos de empresas;
- Descobrir as características das disciplinas de jogos de empresas (carga horária, avaliação, programa e objetivos);
- Analisar, expor e apresentar em quadro comparativo as características nas ementas das disciplinas ministradas e as referências teóricas encontradas no decorrer da pesquisa sobre jogos de empresas.

2. METODOLOGIA

A metodologia aplicada ao presente projeto constitui-se de quatro etapas, detalhadas a seguir.

2.1 Abordagem geral

O levantamento bibliográfico foi realizado através de pesquisas em sites de busca de informações com a utilização da palavra-chave “jogos de empresas”. A partir dos resultados encontrados, foram selecionados os artigos científicos e dissertações que possuíam maior identificação com o tipo de jogos de empresas tema deste trabalho e apresentavam o conteúdo necessário para a montagem dessa obra. No entanto, durante a análise dos trabalhos científicos percebiam-se citações de outras obras que mencionavam aspectos que completavam o que já foi mencionado nas obras consultadas sobre os jogos de empresas ou que apresentavam outros tópicos interessantes para este trabalho.

As consultas aos trabalhos contribuíram na definição dos objetivos assim como para a construção da justificativa. Os trabalhos científicos e seus respectivos autores possibilitaram a apresentação da história dos jogos de empresas, das suas definições e objetivos e das diferenças entre teoria dos jogos, jogos de empresas e simuladores.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

2.2 Coleta de dados

Os passos descritos detalhadamente a seguir relatam os procedimentos realizados durante a coleta de dados:

1º passo: A coleta de dados e informações foi realizada nos sites da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES) e nos sites dos programas de pós-graduação das ICTs no período de 01/09/2013 a 10/09/2013. Os recortes feitos foram:

- 1º: Programas e cursos de pós-graduação do Sul e Sudeste que possuem mestrado e doutorado na área de avaliação – Administração, Ciências Contábeis e Turismo ou em programas de Engenharia de Produção (Engenharias III);
- 2º: Programas e cursos de pós-graduação do Sul e Sudeste que oferecem jogo de empresas, simulação gerencial ou laboratório de gestão na estrutura curricular como disciplina obrigatória ou eletiva.

2º passo: A seguir, a coleta de dados e informações foi realizada no mesmo período no site “Portal da Inovação”, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), para a identificação dos especialistas que mais citaram o termo exato "jogos de empresas" nos seus respectivos trabalhos acadêmicos. No recorte seguinte, buscou-se nos Currículos Lattes de especialistas apontados quais são seus projetos de pesquisas, as disciplinas ministradas na pós-graduação e experiência de gestão que envolva os jogos de empresas.

2.3 Mapeamentos das disciplinas de jogos de empresas e projetos de pesquisas dos especialistas em jogos de empresas

O Quadro 1 a seguir indica o número de ICTs das regiões Sul e Sudeste que oferecem mestrado e doutorado nas áreas escolhidas para a presente pesquisa. A partir



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

da identificação desses cursos buscou-se analisar as estruturas curriculares para identificar os cursos que oferecem disciplinas relacionadas com jogos de empresas. Foram identificados 1 na região Sul e 2 na região Sudeste.

Quadro 1 – ICTs e Regiões

ICTs	Sul	Sudeste
Oferecem mestrado e doutorado	38	125
Total de ICTs	68	220
Possuem a disciplina de jogos de empresas	1	2

FONTE: Os autores, 2014.

O 1º passo permitiu a montagem dos Quadros 2 e 3, apresentados a seguir, e a análise de resultados, produzidos a partir da identificação e análise dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção que oferecem disciplinas específicas para tratar dos jogos de empresas.

No Quadro 2, a seguir, estão indicados quais são os programas de pós-graduação *stricto sensu* do Sul e Sudeste e as disciplinas que foram identificadas durante a pesquisa por fazerem uso dos jogos de empresas com vistas à formação de competências gerenciais.

Quadro 2– ICTs que possuem jogos de empresas em algum dos programas de pós-graduação analisados

ICTs	Curso	Disciplina
Universidade Federal do Rio de Janeiro	Pós-graduação em Administração	Jogo de Negócios
Universidade Federal de Santa Catarina	Pós-graduação em Contabilidade	Simulação gerencial
Universidade de São Paulo	Pós-Graduação em Administração	Laboratório de Gestão



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Fonte: Os autores, 2014.

As disciplinas acima citadas possuem as características (nomes das disciplinas de jogos de empresas encontradas e as informações sobre suas respectivas carga horárias, trabalhos finais ou composição da nota, nomes dos professores, programas e os objetivos identificados nas ementas) identificadas e mostradas no Quadro 3:

Quadro 3 – Comparativo entre as características das disciplinas que tem jogos de empresas

Características	Laboratório de Gestão	Simulação Gerencial	Jogo de Negócios
Carga Horária	4 h/a, 120 horas (60h presenciais + 60h de estudo extraclasse) semestrais no período de 15 semanas, tendo 15 aulas práticas.	2 h/a, 36 h/a semestral no período de 18 semanas	Informação não encontrada
Trabalho Final ou Composição da Nota	40% da nota. Avaliação do desempenho econômico da empresa (TIR – taxa interna de retorno) após cada ciclo de decisões trimestrais. 60% da nota. Produção de um artigo científico, em co-autoria com o professor, a partir de um problema de gestão identificado pelo participante no jogo de empresas.	Informação não encontrada.	Informação não encontrada.
Professor	Antonio Carlos Aidar Sauaia	Ricardo Rodrigo Stark Bernard	Cesar Gonçalves Neto



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Programa	Simulador Organizacional, Jogo de empresas e pesquisa aplicada.	Jogos de empresas, Administração geral, Administração de vendas, Administração de compras, Administração financeira, Administração de recursos humanos.	Tomada de decisões em situações diversas com relação a preço do produto, investimento em marketing, investimento em manutenção, investimento em pesquisa & desenvolvimento, volume de produção programada, investimento em capacidade produtiva, compra de matéria-prima, distribuição de dividendos.
Objetivos identificados na ementa	Criar, de maneira integrada e sistêmica, novos significados dinâmicos aos conceitos estáticos memorizados nas demais disciplinas, por meio da prática conceitual de teorias, modelos, conceitos e técnicas. Praticam-se os conteúdos dominados pelo participante e novos temas de interesse ainda não dominados (graduação, experiência profissional, pós-graduação - lato e stricto sensu, docência e demais disciplinas do PPGA/FEA/USP/SP).	Desenvolver habilidades gerenciais do acadêmico em Ciências Contábeis na administração de empresas comerciais.	Informação não encontrada.

Fonte: Os Autores, 2014 com base nas informações da PPGA-USP (2013), PPGC-UFSC (2013) e COPPEAD-UFRJ (2013).

2.4 Divulgação dos resultados

A divulgação dos resultados será feita por meio do trabalho de conclusão do curso de bacharelado em administração do primeiro autor, sob a orientação da segunda autora, e de artigos publicados em periódicos.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

A revisão da bibliografia consistirá da apresentação de conceitos teóricos de Jogos de Empresas.

Keys e Wolfe (1990, p.3 e 4) estudaram o marco do surgimento e desenvolvimento dos jogos de empresas e para a elaboração da sua obra foram consultados diversos autores e suas contribuições que apontam alguns fatos importantes da história dos jogos de empresas, vistos abaixo:

- O primeiro uso de jogos para educação e desenvolvimento foram as simulações dos jogos de guerra Wei-Hai, originado na China cerca de 3.000 anos antes de Cristo e o jogo Hindu Chatarunga (WILSON, 1968 *apud* KEYS e WOLFE, 1990, p.3 e 4).
- Jogos de guerras foram usados extensivamente no século XIX para testar planos para operações militares (FUCHIDA e OKUMIYA, 1955; HAUSRATH, 1971 *apud* KEYS e WOLFE, 1990, p.3 e 4).
- Muitos oficiais treinados com os jogos de guerras nos anos 30 e 40 voltaram para suas casas e usaram seus treinamentos militares para gerir negócios civis. Alguma evolução jogos de empresas / jogos de guerra pode ser rastreada em 1955 com o jogo da *Rand Corporation, Monopologs*, que simulou o gerenciamento de inventario da cadeia de suprimento da Força Aérea Americana (JACKSON, 1959).
- Em 1956, o primeiro jogo de negócios mundialmente conhecido, *Top Management Decision Simulation*, foi desenvolvido pela *American Management Simulation* (MEIER, 1969) seguido em 1957 pelo Business Management Game de Greene e Andling desenvolvido pela *McKinsey & Company* (ANDLINGER, 1958 *apud* KEYS e WOLFE, 1990, p.3 e 4). O jogo *Top Management Decision Game*, de Schreiber, aplicado na Universidade de Washington em 1957, parece ser o primeiro jogo usado em sala de aula universitária (WATSON, 1981 *apud* KEYS e WOLFE 1990, p.3 e 4).



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

A experiência de Mary Birshtein em 1932 na Europa é apresentada por Faria *et al* (2009, p.3) como predecessora dos jogos de negócios modernos. De acordo com Faria *et al* (2009, p.3), a simulação de negócios por ela desenvolvida em 1932 abrangia o processo de montagem em uma fábrica de máquinas de escrever com o objetivo de treinar os gerentes para a solução de problemas típicos de produção.

“Os desdobramentos dessa experiência foram em mais 40 exercícios similares, de simulação de processos de produção e distribuição de diferentes tipos de negócios, realizados por Mary e a equipe dela, em Leningrado, no período de 1932 a 1940” (FARIA *et al* 2009 p. 3).

O início da utilização dos jogos de empresas e os avanços acadêmicos nesta área no Brasil, com base nos levantamentos de diversos autores, estão a seguir citados:

a. Segundo Bernard (2006, p. 3):

No Brasil, o uso acadêmico dos jogos de empresas iniciou em meados da década de 60. Os cursos de Administração pioneiros foram da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade de São Paulo (USP), Fundação Armando Álvares Penteado e FGV (TANABE, 1977 *apud* BERNARD, 2006, p.3).

b. De acordo com Rosas (2009, p. 39):

- As primeiras aplicações datam da década de 70, na USP, tanto no curso de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da USP FEA (TANABE, 1973 *apud* ROSAS, 2009, p.39) quanto na Escola Politécnica (WARSCHAUER, 1977), e na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas EAESP/FGV (GOLDSCHMIDT, 1977).
- O pioneirismo em pesquisa no tema foi evidenciado na FEA/USP/SP, tanto em nível de mestrado, com quatro dissertações (TANABE, 1973 *apud* ROSAS, 2009, p.39; BEPPU, 1984; MARTINELLI, 1988; SAUAIA, 1990 *apud* ROSAS, 2009, p.39), quanto em nível de doutorado (SAUAIA, 1995). Além disso, há na FEA/USP/SP um projeto registrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) que reúne pesquisadores para a realização de estudos dedicados às simulações empresariais: o Simulab (SIMULAB, 2007), onde foi produzida recentemente tese de livre-docência sobre o tema (SAUAIA, 2006), e no âmbito do qual este estudo vem sendo realizado desde 2005 (ROSAS, 2006).
- Na década de 80, foram iniciadas as atividades de pesquisa em jogos de empresas no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

UFSC (EPS/UFSC), permanecem até os dias atuais como referências brasileiras no tema (LOPES, 2001, p.61). A FEA/USP, EAESP/FGV e EPS/UFSC.

O levantamento realizado por Bernard (2006) difere de Rosas (2009) a respeito da década de utilização do primeiro jogo de empresas em universidade brasileira. Em Rosas (2009) nota-se o destaque das pesquisas desenvolvidas na FEA/USP/SP e no Programa de Pós-graduação da EPS/UFSC. Na pesquisa de Bernard (2006) foram convidados 1.529 coordenadores dos cursos de bacharelado em administração do Brasil para responderem questionários sobre a utilização dos jogos de empresas nos cursos coordenados por eles. No total das 197 respostas obtidas, 80 delas afirmavam que os jogos de empresas são utilizados como disciplina específica da grade do curso. Bernard (2006) comenta que possivelmente os respondentes da pesquisa foram coordenadores que tinham algum interesse no tema, pois apenas 4 entre todos os respondentes indicaram que não usam e não pretendem usar jogos de empresas. No entanto a pesquisa destaca o fenômeno do aumento da utilização da simulação gerencial como algo recente ao constatarmos que em 67 (84%) dos cursos de administração a disciplina passou a compor a grade a partir de 2000.

Em geral, os jogos de empresas são feitos apoiados por parte do conteúdo da teoria dos jogos e construídos através de simulações da realidade empresarial. Porém esses três itens (jogos de empresas, teoria dos jogos e simulações) podem ser examinados isoladamente, pois, cada um deles apresenta definições, objetivos e métodos distintos vistos a seguir no Quadro 4:

Quadro 4- Diferença entre Teoria dos jogos, jogos de empresa e simulações.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

	Teoria dos Jogos	Simulação	Jogos de Empresas
O que é	Uma teoria que procura explicar o comportamento dos agentes econômicos em situações de conflito.	Técnica numérica para solução de problemas através de experiências com um modelo da situação real.	Exercício seqüencial de tomada de decisões, estruturado em torno de um modelo de uma situação empresarial, na qual os participantes se encarregam da tarefa de administrar as empresas simuladas.
Objetivos	Chegar a soluções gerais.	Obter soluções específicas para cada problema em particular.	Treinamento dos participantes: ensino de técnicas e cenários para a observação de comportamentos.
Método	Reduzir as situações reais à situação de um jogo estratégico; Buscar a solução matemática da situação de jogo correspondente.	Formular o problema real em termos de um modelo; aplicar as conclusões ao sistema real.	Dados o modelo e o objetivo fazer os participantes interagirem através do jogo; Observar o comportamento ou treinamento visado; Avaliar os resultados.

Fonte: Tanabe (1977 *apud* SANTOS, 2003, p.6).

No Quadro 5 a seguir, constam outras definições de Jogos de Empresas feitas por diversos autores:

Quadro 5 – Definições de jogos de empresas

Autor	O que são os jogos de empresas
Babb, Leslie e VanSlyke (1966, p.2)	Jogos de negócios são exercícios de tomada de decisões em que equipes competem para atingir objetivos específicos. Os jogadores tomam decisões gerenciais sequencias que afetam as posições atuais e futuras deles. O jogo é um modelo de representação de uma situação de negócio e mercado. Existem varias relações definidas entre as decisões das equipes e os resultados dos jogos. Algumas das relações são descritas para os jogadores e outras são inferidas. As decisões tomadas por uma equipe influenciam as posições de todas as equipes competidoras. As equipes algumas vezes competem diretamente através da comparação dos resultados finais, determinado pelo administrador do jogo.
Goldschmidt (1977, p.1)	Jogos de empresas nada mais é que um exercício sequencial de tomada de decisões, estruturado dentro de um modelo de conhecimento empresarial, em que os participantes assumem o papel de administradores de empresas.
Gramigna (1995, p.13)	Em nosso conceito, referimo-nos às vivências descritas neste livro, como o momento vivido pelo grupo em atividades simuladas, semelhantes à sua realidade, que permitem ampla participação e forte comprometimento com o aqui e agora. Todo



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

	jogo implica uma vivência. Nem toda vivência é um jogo. [...] A diferença entre o jogo e a vivência é determinada pelas regras. Quando estas contêm pontuação que permita definir vencedores e perdedores, colocando a competição às claras, trata-se de um jogo. Do contrário, chamamos a atividade de vivência.
--	---

Fonte: Os autores, 2014.

A partir da análise dessas tabelas nota-se que os participantes assumem papéis de gestores de organizações e é responsabilidade deles trabalhar em equipe no ambiente simulado construído com o apoio de modelos matemáticos que simplificam a realidade empresarial e do mercado. O trabalho em equipe envolve a tomada de decisões sequenciais considerando as informações obtidas pela simulação e as regras, que são essenciais, pois estabelecem a competição entre as equipes e determinam a empresa vencedora. A experiência participativa durante a dinâmica torna essa técnica marcante. Depois de serem tomadas decisões baseadas nas estratégias escolhidas pelos participantes são vistos os resultados, bons ou ruins, e os responsáveis pelas organizações devem reagir as essas informações para não terem posições insatisfatórias no *ranking* final.

No Quadro 6 a seguir são apresentados vários objetivos que podem ser atingidos através da aplicação de jogos de empresas:

Quadro 6 – Objetivos dos Jogos de empresas

Autor	Objetivo dos jogos de empresas
Goldschmidt (1977, p.1 e 2)	Permitir simular continuamente diversos tipos de decisões, diversas alternativas, de tal forma que os participantes têm condições de avaliar os resultados de diferentes decisões.
Ferreira (2000, p.72)	Permitir o desenvolvimento das capacidades gerenciais através de estratégias frente a fatores controláveis e incontroláveis e, a resposta do mercado simulado em relação a estas estratégias; estimular o intercâmbio de experiência entre os participantes; permitir o aprendizado através dos erros sem o custo que os mesmos acarretam no mundo real, mostrando aos participantes as consequências de suas decisões; permitir que sejam apresentados num curto espaço de tempo vários anos de vivência empresarial.
Lacruz e Villela (2006,	[...] desenvolver o aprendizado a partir da geração de ambientes interativos, de recursos derivados da microeletrônica digital, da experiência vivencial, de um



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

p.14).	processo de aprendizagem centrado nos alunos - estimulando-os a realizar um autoquestionamento sobre os "porquês" de acertos e erros percebidos - e de um <i>feedback</i> contínuo entre alunos e professor.
Bernard (2006, p.1 e 6)	Promover a integração das disciplinas dos cursos de Administração e Ciências Contábeis; transferir conceitos teóricos para o campo prático; proporcionar a oportunidade de viver a experiência de gerenciar uma empresa; demonstrar a forma de utilização do instrumental contábil como suporte ao processo de tomada de decisão.

Fonte: Os autores, 2014.

No Quadro 7 a seguir percebe-se as variadas finalidades correspondentes aos vários tipos de jogos de empresas abordados nos trabalhos científicos sobre o assunto:

Quadro 7 – Classificação dos Jogos de Empresas.

AUTOR	TIPO DE JOGO	FINALIDADE
GOLDSCHMIDT (1977)	Jogos Gerais	Desenvolver executivos para capacidade de decisão
	Jogos funcionais	Desenvolver funcionários para tarefas básica em cada área funcional
GRAMIGNA (1994)	Jogos de comportamento	Desenvolver habilidades comportamentais
	Jogos de processo	Desenvolver habilidades técnicas em determinada função
	Jogos de mercado	Tomar decisão que reflete situações do mercado
FALCÃO e VILA (2002)	Jogos ativadores e integração	Aumentar a sinergia da equipe, unir a equipe
	Jogos de toque e confiança	Desenvolver relacionamento interpessoal
	Jogos de criatividade e reflexão	Interligar vivências do jogo com as do profissional
	Jogos de gestão	Discutir estratégias de gestão empresarial
	Jogos de fechamento	Consolidar a aprendizagem adquirida no jogo

Fonte: Adaptado de Souza, Chagas e Silva, 2011.

Nota-se que os objetivos e finalidades expostos nos Quadros 6 e 7 são variados, inclusive alguns deles são descritos de forma genérica. No caso de desenvolver executivos para capacidade de decisão, a estrutura do jogo precisa ser também analisada para conhecer quais são especificamente os tipos de tomada de decisão e elementos presentes nela para os quais os executivos estão sendo treinados. Nas outras finalidades isso também ocorre, como nos jogos funcionais que podem focar diferentes funções.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Como exemplo, Warschauer (1977), mostra a experiência de aplicação de um jogo de programação de produção no curso Administração Simulada, na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP. Segundo Warschauer (1977), devido à estrutura e a dinâmica desse jogo, os participantes nessa experiência puderam desenvolver a capacidade de realizar projeções de demanda através das informações fornecidas pelo simulador sobre as vendas anteriores e praticar a tomada de decisão de programadores de produção: definição de ordens de compra, ordens de fabricação e nível de trabalho em cada posto de trabalho.

Sauaia (2010) e Marion e Marion (2007) explicam a utilização dos jogos de empresas como técnicas de ensino. Além disso, Sauaia (1995) cita que, diferentemente das demais técnicas tradicionais, nos jogos de empresas que fazem parte da aprendizagem vivencial ocorre a transferência de responsabilidade de aprendizado para o aluno que ao gerir a empresa simulada deve ser responsável pelas escolhas feitas e seus acertos e erros. Entretanto, segundo Goldschmidt (1977) e Sauaia (1995) essa técnica deve complementar o modo tradicional de aprendizagem juntamente com as aulas expositivas e os estudos de casos.

Goldschmidt (1977) destaca várias características dos jogos de empresas: eles proporcionam a aplicação dos conceitos vistos anteriormente pelos participantes nas decisões simuladas e também é a técnica em que há obtenção do *feedback* capaz de permitir que os alunos revejam suas decisões e investiguem os resultados obtidos através delas. Além disso, o autor menciona a possibilidade de trabalhar com a dimensão temporal a fim disponibilizar aos participantes o conhecimento das consequências das suas decisões até mesmo no longo prazo. Goldschmidt (1977) identifica outras características que geralmente estão presentes no ensino através dos jogos de empresas: a competitividade existente entre os grupos e a reavaliação de crenças e pressupostos. Sauaia (1995) destaca outro aspecto positivo do jogo, minimização dos riscos seja financeiro ou de segurança.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

4. Resultados

Conforme citado em PPGA-USP (2013), a cadeira de Jogo de Empresas na pós-graduação incorporou uma nova atividade e a pesquisa aplicada sofreu alteração de nomenclatura, tornando-se, então, Laboratório de Gestão. Como visto nos objetivos identificados na sua ementa, o foco no desenvolvimento das habilidades gerenciais foi mantido, mas passou-se a também buscar dentro da disciplina a criação de conhecimento por meio de pesquisas.

Segundo Marion e Marion (2007, p.3) o nome da disciplina pode não ser Jogo de Empresas se for considerado

“primeiramente pela conotação negativa que ‘jogos’ possam representar para algumas pessoas e em alguns contextos. Segundo, porque a expressão jogo de empresa também é muito utilizada na área de gestão de pessoas como um método de dinâmica de grupo focado em aspectos comportamentais e motivacionais”.

A adoção do termo Simulação Gerencial para o nome da disciplina que usa a técnica de jogos de empresas na UFSC é explicada abaixo:

Simulação empresarial ou de negócios seria, a representação de como uma empresa, ou negócio opera. [...] O método de simulação empresarial para fins de aprendizado está, na realidade, simulando não apenas o funcionamento de uma empresa, mas principalmente o seu gerenciamento interno ou do seu relacionamento externo. Para evitar mais confusão, o termo *empresarial* pode ser substituído por termos que referenciem o papel do gestor no processo, tais como administração, gerenciamento ou gestão. (MARION E MARION, 2007, p.3)

Em PPGA-USP (2013) a disciplina Laboratório de Gestão está inserida na área de Economia das Organizações, no mestrado e doutorado do programa de pós-graduação em Administração da USP (PPGA/USP), mas ela também está aberta para IES (Instituições de Ensino Superior) parceiras do programa. De acordo com PPGC-UFSC (2013), a Simulação Gerencial está entre as optativas oferecidas no mestrado do programa de pós-graduação em Contabilidade da UFSC (PPGC/UFSC). Segundo



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

COPPEAD-UFRJ (2013), o Jogo de Negócios está na área de Operações, Tecnologia e Logística no mestrado do programa de pós-graduação em Administração da UFRJ (COPPEAD).

As disciplinas Laboratório de Gestão e Simulação Gerencial apresentam diferentes cargas horárias e períodos de duração, respectivamente 120h em 15 semanas e 36h em 18 semanas. Laboratório de Gestão considera que os participantes passarão metade das 120h em tarefas extraclases; já no caso de Simulação Gerencial, a ementa somente registra o tempo das aulas, apesar das dinâmicas dos jogos geralmente terem atividades feitas depois das aulas, como leitura de manual do jogo e análise dos relatórios.

Os objetivos das disciplinas são descritos de forma diferente nas duas ementas. Na Simulação Gerencial busca-se o desenvolvimento das habilidades gerenciais dos acadêmicos em Ciências Contábeis na administração de empresas comerciais. No Laboratório de Gestão, está destacada na ementa a intenção de criar de maneira integrada e sistêmica, novos significados dinâmicos aos conceitos estáticos memorizados nas demais disciplinas, por meio da prática conceitual de teorias, modelos, conceitos e técnicas. Percebe-se que independentemente das descrições dos objetivos, nas duas disciplinas são apresentados conteúdos trabalhados em cursos ou experiências profissionais dos participantes e outros que serão mais bem conhecidos durante o jogo de empresas com objetivo de promover a educação gerencial.

Segundo Saaia, (2010) o Laboratório de Gestão apresenta três elementos principais que são considerados os pilares conceituais apoiadores do seu ambiente dinâmico e sistêmico, são eles: Simulador Organizacional, Jogos de Empresas e Pesquisa Aplicada. O Quadro 8 a seguir explica esses três elementos.

Quadro 8 - Características dos Três Pilares Conceituais do Laboratório de Gestão

Simulador Organizacional	“O simulador organizacional (elemento tangível) é representado por um conjunto de regras econômicas descritas no caso empresarial.”
Jogos de	O jogo de empresa constitui um processo de tomada de decisão em que grupos



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Empresas	criteriosamente formados tomam decisões e competem por resultados objetivos
Pesquisa Aplicada	A pesquisa feita pode ser aplicada, teórica ou empírica. É conduzida pelo participante em seu papel gerencial do projeto ao relatório de pesquisa (resenha, artigo ou monografia). Identifica-se um problema de gestão a ser equacionado que possa gerar valor à empresa simulada. Na revisão bibliográfica (dados secundários) examinam-se as ferramentas de gestão. Dados primários são coletados no jogo de empresas, quantitativos (relatórios trimestrais) e qualitativos (comportamento gerencial observado, questionado ou entrevistado). Os resultados da análise dos dados são discutidos com base na teoria. Na conclusão são destacadas as consequências positivas e negativas reportadas no estudo, evidências da aprendizagem vivencial que alertam para a gestão das empresas reais.

Fonte: Sauaia, 2010.

O Laboratório de Gestão e o periódico S&G são estimuladores e facilitadores da pesquisa de problemas públicos e organizacionais por meio dos jogos de empresas. De acordo com Sauaia (2010), os participantes da disciplina podem optar por pesquisa aplicada, teórica ou empírica. A realização desse trabalho assim como a da tomada de decisões no jogo de empresas possibilitam o aprendizado centrado no participante. Nesta forma de aprendizado, diferentemente da tradicional, fica a cargo dos aprendizes fazerem suas escolhas, por exemplo, do problema a ser visto no artigo científico, dos objetivos buscados e da metodologia empregada. O participante fica mais propenso a exercer sua criatividade devido à liberdade concedida a eles. No entanto, a seriedade da experiência não é prejudicada pela autonomia em razão da produção ser submetida à avaliação e também ao interesse despertado pela possibilidade de tomarem suas próprias decisões e descobrirem as consequências.

O programa das disciplinas Simulação Gerencial e Jogo de Negócios indica que elas tratam da integração entre teoria e prática de diversos conteúdos necessários aos gerentes, por exemplo, administração de vendas e de produção. Percebe-se, então, interdisciplinaridade nessas três disciplinas em razão da necessidade de que os participantes realizem decisões que são feitas pelos gerentes dentro de diversas áreas organizacionais. Nessas disciplinas também são percebidas e estudadas as consequências obtidas através das decisões.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Na forma de avaliação praticada no Laboratório de Gestão o desempenho da empresa simulada influencia em 40% da formação da nota, mas 60% dela dependem da avaliação do artigo científico. Esse trabalho é realizado pelo discente com co-autoria do professor da disciplina. Nele deve ser tratado algum problema de gestão que atraiu a atenção do participante. Sua avaliação dependerá do nível do congresso e periódico a que forem submetidos. O desempenho da empresa é avaliado através da taxa TIR (taxa interna de retorno) que é obtida após cada ciclo de decisões trimestrais do jogo de empresas.

No Quadro 9, abaixo, vê-se um exemplo de como pode ser feita a avaliação de uma disciplina de Simulação Gerencial:

Quadro 9 - Sistema de avaliação para disciplina Simulação Gerencial

Critério	Indicador	Mensuração	Alunos	Freqüência	Peso
Gerencial	Cotação das ações	Empresa simulada	Equipe	Metade e final da simulação	20%
Gerencial	Patrimônio Líquido	Empresa simulada	Equipe	Metade e final da simulação	20%
Gerencial	Desempenho na função	Função simulada	Individual	Metade e final da simulação	10%
Acadêmico	Relatórios de gestão	Trabalho escrito	Equipe	Mediante solicitação	20%
Acadêmico	Participação em aula	Presença e interesse	Individual	Cada aula	20%
Acadêmico	Atividade extra-aula	Acessos ao material	Individual	Cada tomada de decisão	10%

Fonte: Marion e Marion, 2007.

Marion e Marion (2007) apresenta o Quadro 9 no capítulo 7 do seu livro que teve contribuição do professor Bernard já citado, que ministra a disciplina Simulação Gerencial na UFSC. Logo, acredita-se que a forma de avaliação presente nesse trabalho deve ser semelhante à utilizada na disciplina de Simulação Gerencial. Portanto, o Laboratório de Gestão e a Simulação Gerencial apresentam avaliações individuais e em



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

equipe. Em ambas as disciplinas os desempenhos das empresas constituem parte da nota assim como o interesse de cada participante.

Sauaia (2013) cita que ele, desde 1999, ministra a disciplina de Jogos de Empresas para a pós-graduação na USP que, como já dito, passou por mudanças sendo chamada a partir de 2010 de Laboratório de Gestão. De acordo com Sauaia (2013), ele como docente na Faculdade de Economia e Administração - FEA/USP conduziu programas de treinamentos em jogos de empresas para docentes e atividades de extensão universitária envolvendo Jogos de Empresas ou Laboratório de Gestão em várias ICTs e também é membro da ABSEL (*Association for Business Simulation and Experiential Learning*) como pesquisador desde 1992, inclusive vinculado como coordenador regional de 1992 até 2005.

Ainda de acordo com a autora, ele elaborou trabalhos científicos que abordam os jogos de empresas para suas titulações de mestrado, doutorado e na sua tese livre. Segundo ela, em Sauaia (2006), foi analisada a baixa correlação entre conhecimento individual dos gestores e o desempenho coletivo das suas empresas simuladas. Foram procurados e analisados os fatores que contribuem para o desempenho nos jogos e o papel do conhecimento explícito e tácito dos participantes nos resultados obtidos.

Sauaia (1995) analisa também os elementos responsáveis pelo alcance e percepção da satisfação e aprendizagem em jogos de empresas.

O projeto de pesquisa “SIMULAB 1 - Estudos Comparados de Economia e Estratégia” está descrito da seguinte forma:

Neste projeto têm sido realizados estudos de caso e pesquisas baseados em organizações brasileiras e internacionais. São analisadas suas políticas e estratégias em comparação ao setor onde atuam em estudos transversais e longitudinais. Por vezes os resultados aqui produzidos tornam-se a base para o desenvolvimento de simulações organizacionais, atividades do Projeto SIMULAB 2. Tipos de organizações - Instituições de Ensino Superior, empresas públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos têm sido objeto de estudos conduzidos por alunos brasileiros e pesquisadores sob minha orientação. Por vezes formam-se grupos mistos com alunos estrangeiros que realizam estudos interculturais (SAUAIA, 2013).



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

A descrição do “SIMULAB 2 - Simuladores Organizacionais” é a seguinte:

Problema - A realidade das organizações é demasiado complexa e reúne um grande número de variáveis que, ao se movimentarem simultaneamente, desafiam a capacidade do gestor em realizar análises econômicas, tomar decisões estratégicas e avançar no aprendizado organizacional. Metodologia de Pesquisa - As Simulações Organizacionais têm sido abordadas como sendo um ambiente para investigação e aprendizagem o que possibilita a aplicação de um conjunto de métodos de pesquisas na área das Ciências Sociais Aplicadas, desde os ensaios teóricos, passando pelos experimentos laboratoriais e incluindo os estudos de casos largamente adotados. Bases de dados para pesquisa - Os dados produzidos pelo uso de simuladores computacionais em disciplinas que, nos últimos 20 anos utilizaram os Jogos de Empresas, tornam-se dados primários para a investigação a todos os participantes, alunos de graduação e pós-graduação. Desde 2002 têm sido geradas pesquisas quantitativas, qualitativas e mistas. Além das bases de dados eletrônicas disponibilizadas pela biblioteca da FEA/USP, foi adquirida e disponibilizada para consulta dos alunos uma base especializada constituída de um CD-ROM que reúne mais de 30 anos de publicações da ABSEL - Association for Business Simulation and Experiential Learning, na qual sou membro desde 1992. Colaboradores, participantes e pesquisadores - A totalidade dos alunos de graduação (150 por ano) e de pós-graduação (15 por ano) tem realizado pesquisas e produzido artigos científicos durante as atividades de Jogos de Empresas nas disciplinas ministradas por mim na FEA/USP a partir de 2002 (SAUAIA, 2013).

O projeto “Comunidade SIMULAB: Laboratório de Gestão: Simulador Organizacional, Jogos de Empresas e Pesquisa Aplicada” é descrito assim:

A pesquisa se apoia em três pilares conceituais: 1) Simuladores organizacionais, artefatos descritos a partir de regras econômicas que modelam aspectos das organizações; 2) Aprendizagem Vivencial centrada no participante, em contraposição ao Ensino Tradicional adotado na Universidade; 3) Pesquisa aplicada, teórica e empírica, realizada com base nos dados primários coletados em experimentos laboratoriais conduzidos com jogos de empresas gerais, sob o enfoque das Ciências Sociais Aplicadas. O público pesquisado constitui-se de estudantes e professores de IES, prioritariamente públicas, dos 27 estados brasileiros e será consultado em diversos momentos do jogo de empresas presencial, proposto como laboratório de investigação. Com a ajuda dos coordenadores de cursos das IES interessadas, serão selecionados professores para um evento de Aculturação Docente, atividade presencial com 16 horas de duração. Serão aplicados questionários antes-depois, de pontos fortes e fracos dos professores com vistas ao PCDA da ANPAD, seguindo-se uma discussão da grade curricular e de ementas das disciplinas para integração de conteúdos (SAUAIA, 2013).



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

De acordo com Oliveira (2013), ele ministra Jogos de Empresas em cursos de especialização em Logística Empresarial na Universidade Federal Fluminense - UFF e ministrou também em 2002 em curso de especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ. Oliveira (2013) relata como foi buscada a integração entre teoria e prática através da implantação da metodologia do Laboratório de Gestão do Sauiá no curso de Administração do Pólo de Volta Redonda da UFF, no estado do Rio de Janeiro.

O projeto de pesquisa “Educação Financeira para Mercado de Capitais: uma Prática Vivencial” é descrito da seguinte forma:

A educação financeira está na agenda de formação de profissionais na área de negócios, principalmente no que diz respeito ao mercado de capitais. Este panorama também está crescendo entre os alunos de nível superior. Mas será que estes realmente conhecem o mercado de capitais e sua importância para o desenvolvimento da economia e para seu próprio desenvolvimento enquanto investidores? Desta forma, este trabalho busca desenvolver uma educação financeira para o mercado de capitais através de um programa vivencial dinamizado por um jogo de empresas. A pesquisa tem como objetivo final verificar o conhecimento assimilado dos participantes após um programa de educação financeira para mercado de capitais, fundamentado em métodos de aprendizagem vivencial (OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Oliveira (2009) ele também coordena o projeto Ampliação do Laboratório de Multi-Aplicações em gestão (LAMAG 2) Consolidação de Infra-Estrutura de Pesquisa cuja a descrição é a seguinte:

A melhoria das condições de ensino e pesquisa são condições para o desenvolvimento sócio-econômico. O projeto apresentado visa à ampliação de projetos de pesquisa científica e tecnológica junto ao Laboratório de Multi-Aplicação em Gestão LAMAG, vinculado à Escola de Ciências Humanas e Sociais (ECHSVR) do Polo Universitário da UFF em Volta Redonda. A ECHSVR recebeu, em 2007, recursos do edital de Apoio às Instituições de Ensino e Pesquisa Sediadas no Estado do Rio de Janeiro da Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro - FAPERJ. O LAMAG atende pesquisadores, estudantes de pós-graduação e iniciação científica, e projetos que necessitem de apoio computacional, simulação e/ou modelagem computacional. Como resultados esperam-se prover as novas instalações da ECHSVR de um laboratório multiusuário para diversas aplicações necessárias ao campo da ciência da administração e áreas afins; permitir o desenvolvimento de projetos de



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

pesquisa já aprovados pelos Departamentos envolvidos, e permitir a realização de novos projetos; apoiar a implantação do Mestrado Acadêmico em Administração; consolidar as atividades dos grupos de pesquisas por meio da ampliação do número de alunos (iniciação científica e pós-graduação) atendidos e da produção de artigos científicos em eventos e em periódicos nacionais e internacionais; e, por fim, melhorar a qualidade do ensino por meio da experimentação de novas tecnologias (OLIVEIRA, 2009).

Segundo Oliveira (2013) ele também coordenou o projeto “Estudo combinado entre Jogos de Empresas e o Método do Caso: Avaliação da Contribuição ao Processo de Ensino e Aprendizagem em Administração”. Esse estudo é descrito da seguinte forma abaixo:

Muito tem se questionado acerca do ensino em administração de empresas e suas metodologias de ensino. De um lado o ensino teórico e reprodutor dos modelos de gestão existentes; de outro uma profissão que exige desempenho extremamente prático e técnico, onde não só o conhecimento teórico basta, mas também um conjunto de competências de caráter interpessoais. Este projeto pretende identificar e analisar as principais vantagens e desvantagens da aplicação conjunta das técnicas de jogos de empresas e do método do caso em comparação à aplicação exclusiva de jogos de empresas. Os sujeitos deste estudo são alunos matriculados no terceiro período do curso de graduação em Administração de uma instituição de ensino credenciada pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura) e com curso devidamente autorizado. Nesta pesquisa, será utilizada uma abordagem quase-experimental para identificar os possíveis benefícios da aplicação conjunta de jogos de empresas e método do caso em comparação à aplicação exclusiva de jogos de empresas. Assim, serão formados dois grupos compostos por amostras da população descrita anteriormente. Como forma de se minimizar o efeito de outras variáveis que podem influenciar o resultado do estudo, no caso de alunos de graduação, serão selecionados apenas aqueles que estejam matriculados no terceiro período do curso, assegurando-se que todos já tenham cursado as disciplinas específicas da formação em Administração. É esperado que os resultados desta investigação possam contribuir para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem em administração, além de oportunizar informações críticas sobre a aplicação de técnicas que estão se tornando populares nos cursos de administração, minimizando a ocorrência de utilizações equivocadas dessas técnicas como panaceias (OLIVEIRA, 2013).

Oliveira (2013) aponta, ainda, que o projeto “O Desenvolvimento do Laboratório de Gestão Organizacional Simulada – LAGOS” também é coordenado por ele. Esse outro projeto caracteriza-se da seguinte forma:



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

O Laboratório de Gestão Organizacional Simulada (LAGOS) tem como objetivo desenvolver a noção sobre o método de aprendizagem em jogos de empresas, mostrando também que este método pode ser utilizado como instrumento de pesquisa e desenvolvimento organizacional através de procedimentos simulados que permitam a criação de cenários para tomada de decisão. Este método recree num ambiente laboratorial (sala de aula ou centro de estudos) um ambiente organizacional próximo à realidade. Assim o programa pretende desenvolver uma série de eventos e cursos para apresentar e disseminar este método de aprendizado, com intuito de ser um centro de apoio às organizações interessadas em utilizar os jogos e simulações (OLIVEIRA, 2013).

Bouzada (2001), que ministra Jogo de Logística na Universidade Estácio de Sá - UNESA desde 2008, na formação em Logística (COPPEAD) UFRJ desde 2012, no CBA em Logística IBMEC e ministrou em turmas de formação de oficiais (Escola de Guerra Naval) entre 2000 e 2003, elaborou um jogo de empresas sobre logística empresarial chamado BR-LOG, que constitui-se numa ferramenta para os treinamentos de executivos brasileiros de logística.

Com base nas informações de Bouzada (2013) percebe-se que a maioria dos seus projetos de pesquisa está relacionada com o Laboratório de Logística e Jogos de Empresas e a realização de testes, aperfeiçoamentos e atualizações. Podem-se conhecer melhor os projetos de pesquisa do professor Bouzada a partir da descrição do “Laboratório de Logística e Jogos de Empresas”:

O primeiro objetivo deste projeto consiste em pesquisar, identificar e atender as necessidades de ensino e/ou treinamento em Logística através do formato do *business game*, dentro de universidades e empresas que entendam os benefícios e aceitem trabalhar com esse tipo de ferramenta. O segundo objetivo inclui o ensino/treinamento de estudantes/executivos brasileiros do setor de Logística pertencentes a essas mesmas universidades e empresas através da aplicação do BR-LOG, um business game voltado especificamente para Logística, que tem como pano de fundo a realidade brasileira de forma a explorar boa parte dos desafios estratégicos e operacionais com que o profissional de logística costuma se deparar. O terceiro objetivo consiste em testar através da criação e estabelecimento de um Laboratório de Logística, uma estrutura de simulação de ambiente empresarial cujo motor será a aplicação do BR-LOG junto a estudantes e executivos diversos elementos de pesquisa. O quarto objetivo é aperfeiçoar através do *feedback* coletado durante as aplicações o BR-LOG, de forma a torná-lo mais realista, flexível e eficaz na tarefa de atender as necessidades de treinamento de executivos e estudantes em Logística. O objetivo geral pode ser entendido como explorar



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

bastante o setor de Logística e todos os seus conceitos através de jogos de empresas, de forma a divulgar, difundir e colocar em discussão o uso desse poderoso formato de ensino e treinamento (BOUZADA, 2013).

De acordo com Rodrigues (2013) ele participou do curso de extensão universitária de Empreendedorismo apoiado por jogos de empresas, oferecido pelo departamento de Engenharia de Produção, Faculdade de Engenharia, na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP, em maio de 2004. Rodrigues (2013) analisou dados armazenados obtidos pela aplicação do jogo Mercado Virtual em uma planilha, então, foi verificada características relacionadas ao balanceamento de capacidade, objetivo de lucro e uso de recursos financeiros das empresas e foram encontradas incoerências entre os conteúdos pertinentes ao modelo e as decisões dos participantes. Rodrigues (2013) investiga se essas incoerências chamadas lacunas de aprendizado também estavam presentes entre participantes do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da UNESP de Bauru e Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão da UMINHO de Guimarães, Portugal.

O projeto de pesquisa “Jogo de Empresas: Integração de Conhecimentos e Desenvolvimento de Competências” é descrito da seguinte forma:

Trata-se do desenvolvimento de um jogo de empresas a ser disponibilizado em ambiente Internet. Principais objetivos: a) Desenvolver o sistema em seus detalhes (home page, processamento de dados, banco de dados) b) Desenvolver o manual do usuário c) Fazer pesquisa com os resultados obtidos nas jogadas. d) Envolver o maior número possível de alunos de graduação em seus desdobramentos e) envolver o maior número possível de docentes em seus desdobramentos f) Produzir material para uso acadêmico Processo 2005/00129-7 (RODRIGUES, 2013).

O projeto “Formulação de Modelos de Simulação Organizacional” é descrito abaixo:

Este projeto tem como objetivo produzir modelos que representem partes de uma organização para fins educacionais e de treinamento em um primeiro instante. Como consequência espera-se que o próprio desenvolvimento dos produtos resulte em conhecimento adicionais sobre o funcionamento e comportamento das organizações (RODRIGUES, 2013).



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

De acordo com Rodrigues (2013), ele coordenou os projetos IM Industrial Manager e Bom Burguer. O IM Industrial Manager é o desenvolvimento do software de um jogo de empresas totalmente gerenciado pela WEB. Rodrigues (2013) apresenta duas descrições de projetos relacionados ao Bom Burguer, referente a um projeto de aprimoramento e melhoria do jogo. A outra descrição é conferida abaixo:

Atendimento dos usuários do jogo Bom Burguer, treinamento para tutores nos locais de utilização do software quando solicitado, gerenciamento das utilizações em simpósios, feiras, eventos científicos através do controle da parametrização das salas do jogo, cadastros de usuários, desenvolvimento das rodadas até a finalização da competição gerada no ambiente virtual (RODRIGUES, 2013).

Ele também atuou em três outros projetos nomeados (Núcleo de Ensino) Empreendedores na Escola. Conforme Rodrigues (2013), um deles é descrito assim: “fase inicial do projeto consistiu no esforço de capacitar docentes da rede pública de ensino da região de Bauru para utilizar o jogo de empresas Bom Burguer como forma de facilitar o ensino de ‘empreendedorismo’ em escolas públicas da região”. Segundo o autor, outro projeto “visou desenvolver habilidades e competências empreendedoras em alunos de escolas públicas, tendo como foco o ensino médio e fundamental público.” (...) E o terceiro, de acordo com Rodrigues (2013), é descrito assim, “consiste na segunda fase do projeto, aprovada para ser executada com três bolsas”.

Além disso, ele desenvolve o projeto de extensão Jogo de empresa para apoio ao processo ensino-aprendizagem. Conforme Rodrigues (2013),

“o projeto procura oferecer serviços à comunidade e, em contrapartida, obtém dados relevantes para melhoria do sistema, ampliação de seu escopo de aplicação e para o desenvolvimento de pesquisas junto ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Bauru/UNESP”.

Rodrigues (2013) também conta a sua participação em outros projetos de extensão, como Jogo Mercado Virtual: ensino e aprendizagem no ensino superior e formação de tutores para o jogo Mercado Virtual em 2009.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Melo (2013) coordena o projeto “Panorama da Aplicação da Técnica de Jogos de Empresas para a Formação em Administração” nas Instituições de Ensino Superior do Amazonas. O projeto é descrito da seguinte forma:

Esta pesquisa tem por objetivo analisar as condições de aplicação de jogos de empresas nos cursos de administração pelas IES do Estado do Amazonas, por meio de quatro eixos de análise: (1) mapeamento de sua utilização para a formação de administradores; (2) análise da percepção dos alunos a respeito do significado e da contribuição dos jogos para seu processo formativo; (3) análise da ótica institucional por meio dos Planos de Ensino das disciplinas que utilizam a técnica; e (4) perspectiva docente, por meio da coleta de dados realizadas antes e após a participação do professor em oficinas de gestão simulada. Este estudo se justifica pela possibilidade de contribuir para o avanço qualitativo dos processos de ensino-aprendizagem em cursos de Administração do Amazonas, enfocando o desenvolvimento de competências necessárias ao profissional administrador, com a utilização de jogos de empresas. A construção de um panorama da aplicação da técnica permite identificar possíveis falhas no processo educacional e subsidiar a ação de instituições, coordenadores de curso e professores para a efetiva contribuição à formação do administrador. O desenvolvimento do projeto viabilizará a implantação de um laboratório de gestão empresarial simulada representará um projeto integrado de educação, pesquisa e extensão com objetivo desenvolver a noção sobre uma metodologia que integra educação e pesquisa aplicada na área das ciências sociais definida como Laboratório de Gestão. Nele há a ampliação do método de aprendizagem vivencial definido como jogos de empresas, mostrando também que este pode ser utilizado como instrumento de pesquisa e desenvolvimento organizacional por meio de procedimentos simulados que permitam a criação de cenários para tomada de decisão. A metodologia recree num ambiente laboratorial um contexto organizacional próximo à realidade (...) (MELO 2013).

De acordo com Bernard (2013) ele ministra Jogos de Empresas I e II para a graduação em Ciências Contábeis na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC desde 1996 e Simulação Gerencial no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade desde 2006. O professor Bernard, entre 1992 e 1996, foi sócio proprietário e gerente de desenvolvimento na Bernard Sistemas Ltda. A partir de 2003, passou a coordenar o Núcleo de Estudos em Simulação Gerencial (NESIG) do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC. O objetivo do NESIG é descrito a seguir:

O Núcleo NESIG destina-se à realização de pesquisas sobre a aplicação da simulação gerencial, também chamada simulação empresarial ou jogos de empresas, como ferramenta de formação profissional e de pesquisa em gestão



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

empresarial. Por isso, o principal objetivo do NESIG é ampliar e disseminar o conhecimento relacionado à simulação gerencial. Tem o intuito de elaborar e desenvolver projetos de estudos, pesquisa e extensão sobre os jogos de Empresas, além de desenvolver e publicar monografias, artigos e trabalhos científicos através de alunos de Graduação, Especialização e Mestrado, e dos professores e pesquisadores que participem das atividades do Núcleo (BERNARD, 2010).

Bernard (2007) fez propostas para adaptação do jogo de empresas GI - EPS 4.0, desenvolvido pelo Grupo de Desenvolvimento Gerencial do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – EPS/UFSC, à realidade econômico-financeira das empresas brasileiras. Foi incluída no jogo a inflação vista no Brasil e também buscado um novo modelo de avaliação das empresas do jogo.

Entre 2003-2004, ele coordenou o projeto de pesquisa “Avaliação do desempenho empresarial individual e grupal dos participantes de simulações empresariais: uma experiência com os discentes do curso de Ciências Contábeis da UFSC”. O projeto foi descrito da seguinte forma vista abaixo:

A pesquisa tem por objetivo apresentar uma alternativa de avaliação de aprendizagem ao método de simulação empresarial. Um critério normalmente utilizado é o desempenho empresarial obtido pela empresa. Este critério apresenta duas grandes fraquezas. Primeiramente, o desempenho empresarial utiliza indicadores tais como patrimônio líquido, lucro líquido, ou valor das ações. Estes indicadores são consequências do processo decisório coletivo, não refletindo o esforço individual de aprendizagem dos participantes. Adicionalmente, este critério é criticado, pois não existe uma relação positiva entre o melhor desempenho empresarial com o melhor aprendizado. Em virtude destas deficiências, a pesquisa irá trabalhar com indicadores de desempenho por função gerencial atribuída aos participantes. Estes indicadores permitem a atribuição de desempenhos individuais, bem como permite mensurar o aprendizado através de uma proxy mais específica, ou seja, o esforço na busca do aprendizado (BERNARD, 2013).

Segundo Bernard (2007), entre 2004-2006, ele foi coordenador do projeto “O impacto da avaliação individual de diretores nas relações interpessoais e na motivação dos participantes de uma simulação empresarial”. Esse outro projeto tem a seguinte descrição:



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Esta pesquisa é uma continuação da pesquisa iniciada no ano de 2003. Na pesquisa anterior foi discutida a necessidade de introduzir uma avaliação de desempenho individual nos cursos de simulação empresarial. Como resultado da pesquisa, foi apresentada uma metodologia para avaliar o desempenho individual dos participantes de simulações. Um projeto piloto foi realizado para avaliar preliminarmente esta metodologia. Neste segundo ano da pesquisa a metodologia será aprimorada com um estudo mais aprofundado dos impactos da introdução da avaliação de desempenho individual. Especial ênfase será dada às mudanças nas relações interpessoais, motivacionais e nas similaridades com o mundo real, quando da introdução desta metodologia no uso da técnica de simulação empresarial (BERNARD, 2007).

De acordo com Gonçalves Neto (2013) ele ministrou Jogo de Empresas na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) na graduação em Administração desde 1996 até 2003 e no nível de pós-graduação em Administração ministra desde 1973 até hoje.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os jogos de empresas foram vistos ao longo do trabalho como técnica para o desenvolvimento de atividades de capacitação gerencial de jogos de negócios em ICTs ou empresas. Em virtude do tempo necessário para a realização da pesquisa nas instituições de todo o Brasil, foram escolhidas as regiões Sul e Sudeste.

Mas antes da realização da identificação de quais ICTs seriam vistas, foram consultados diversos trabalhos científicos sobre jogos de empresas. Buscou-se várias informações sobre a história dos jogos, as definições deles, os objetivos e a vantagens para apresentação do tema e justificativa de sua escolha. Por meio dessas informações foram exibidas diversas formas de aplicação dessa técnica.

As ICTs que usam os jogos de empresas nos programas de pós-graduação *stricto sensu* no Sul e Sudeste foram identificadas através do site do CAPES e das *home pages* dos programas de pós-graduação. Depois de identificadas as disciplinas foram procuradas e analisadas informações disponibilizadas sobre elas nos sites dos programas de pós-graduação.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Descobriu-se que três disciplinas de jogos de empresas encontradas apresentam nomes e programas distintos. Duas delas apresentam também cargas horárias e descrições de objetivos diferentes.

Houve também a identificação dos especialistas em jogos de empresas e apresentação de suas atuações. A partir do resultado encontrado, percebeu-se uma variedade de formas de utilização dos jogos de empresas. Notou-se que eles não estão presentes somente na pós-graduação *stricto sensu*, visto que alguns especialistas os aplicam em especializações ou na graduação, seis deles desenvolvem projetos de pesquisas ou extensão e sete trabalhos científicos para obtenção de titulação foram produzidos. Entre esses especialistas, um deles foi sócio-proprietário de empresa que trabalha com jogos.

Durante a realização do trabalho verificou-se que os jogos são utilizados para desenvolvimento da capacidade de identificação e análise dos problemas de gestão das organizações brasileiras ou internacionais e também para que profissionais de contabilidade conheçam e adquiram habilidades gerenciais. Foram também identificados projetos de desenvolvimento e aplicação de jogos para estimular o empreendedorismo em escolas, para profissionais se aperfeiçoarem em logística e para educação financeira.

Uma das sugestões para as próximas pesquisas é analisar se as diferenças entre as disciplinas de jogos de empresas nas ICTs geram resultados distintos. Poderá ser analisada a estrutura de alguns desses jogos para explicar como eles foram elaborados e funcionam.

Neste artigo científico foi optado pela identificação e apresentação das ações adotadas pelas ICTs que já tem experiência na utilização dos jogos de empresas, para que membros de outras instituições tenham conhecimento do trabalho realizado através por meio deles. A partir da troca de experiência entre especialistas que trabalham com jogos de empresas e entusiastas de organizações que ainda não adotaram essa técnica



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

será facilitado o desenvolvimento de soluções para os problemas da técnica e das razões de não implementação.

REFERÊNCIAS

BABB, E. M.; LESLIE, M. A.; SLYKE, M. D. The Potential of Business-Gaming Methods in Research. **The Journal of Business**, Chicago, v. 39, n. 4, p.465-472, out. 1966. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2351513>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

BEPPU, C.I. Simulação em forma de "Jogo de Empresas" aplicada ao ensino da Contabilidade. 200p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1984.

BERNARD, R. R. S. Estrutura de utilização dos jogos de empresas nos cursos de graduação em administração e ciências contábeis do país e avaliações preliminares de uma disciplina baseada neste método. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - EnANGRAD, 17., 2006, São Luis. **Anais**. Disponível em: <http://www.nesig.ufsc.br/publicacoes/pdf/Ricardo_Bernard_Enangrad2006.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2013.

BERNARD, R. R. S; SOUZA FILHO, José Carlos de. *Simulação Gerencial: Uma Proposta de Introdução e Adequação do Método aos Cursos de Graduação em Administração e Ciências Contábeis*. In: I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 1., 2007, Recife. **Anais**. Disponível em: <http://www.nesig.ufsc.br/publicacoes/pdf/Bernard_e_Souza_Filho-2007-ENEPQ-Simulacao_Gerencial_Uma_Proposta_de_Introducao_e_Adequacao_do_Metodo_aos_Cursos_de_Graduacao_em_Administracao_e_Ciencias_Contabeis.pdf>. Acesso: 28 jul. 2013.

BERNARD SIMULAÇÃO GERENCIAL. 2013. Disponível em: <<http://www.bernard.com.br/>>. Acessado em: 01 out. 2013.

BRASIL. **Lei Nº. 10.973**, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm>. Acesso em: 20 nov. 2013.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

BOUZADA, M. Um jogo de Logística genuinamente brasileiro. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2001.

BOUZADA, M. A. C.. Currículo Lattes 2013. Disponível em: <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?metodo=apresentar&id=K4790269D1>>. Acessado em: 15 dez. 2013.

COPPEAD-UFRJ. Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/pt-br/mestrado/estrutura-curricular/>. Acesso em: 28 jul. 2013.

FARIA, A. J.; Hutchinson, D.; Wellington, W. J.; Gold, S.. Developments in business gaming: a review of the past 40 years. **Simulation & Gaming**, v. 40, n. 4, p. 464-487, ago. 2009. Disponível em: <<http://sag.sagepub.com/content/early/2008/12/22/1046878108327585>>. Acesso: 01 nov. 2013.

FERREIRA, J. A. **Jogos de empresas**: modelo para aplicação prática no ensino de custos e administração do capital de giro em pequenas e médias empresas industriais. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78704/184957.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 out. 2013

GOLDSCHMIDT, Paulo Clarindo. Simulação e Jogos de Empresas. **RAE - revista de administração de empresas**, São Paulo, vol. 17, n. 3, mai./jun. 1977. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol17-num3-1977/simulacao-jogo-empresas>>. Acesso: 01 ago. 2013.

GONCALVES NETO, C.. Currículo Lattes 2013. Disponível em: <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4787162T7>>. Acessado em: 15 dez. 2013.

GRAMIGNA, M. R. M.. **Jogos de empresa e técnicas vivências**. São Paulo: Makron Books, 1995.

JACKSON, J. R. 1959. Learning from experience in business decision games. **California Management Review**, vol. 1 n. 2

KEYS, J.B. e WOLFE, Joseph. The Role of Management Games and Simulations for



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Education and Research. **Journal of Management**, USA, vol. 16, n. 2: 307-36, 1990. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/16/2/307.abstract>>. Acesso: 01 nov. 2013.

LACRUZ, A. J.; VILLELA, L. E. Percepção dos participantes de jogos de empresas quanto às condições facilitadoras para o aprendizado em programas de simulação empresarial: um estudo exploratório. In: Seminário de Administração, 9., 2006. São Paulo. **Anais**. Disponível em: <http://www.estacio.br/revistamade/05_2/artigo8.asp> Acesso em: 28 jul. 2013.

LOPES, P.C. **Formação de Administradores: uma abordagem estrutural e técnico-didática**. 2001. 2,13Mbytes. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/81473/181153.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 jul. 2013.

MARION, Arnaldo Luís Costa; MARION, José Carlos. **Metodologias de Ensino na Área de Negócios: Para Cursos de Administração, Gestão, Contabilidade e MBA**. Atlas: 2007. Disponível em: <http://www.nesig.ufsc.br/publicacoes/publicacao_metodologias.php>. Acesso: 10/07/2013.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. A utilização dos Jogos de empresas no ensino de administração. **Revista de Administração de São Paulo**, São Paulo, vol. 23, n.3, jul./set. 1988. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=617>. Acesso em: 28 jul. 2013.

MEIER, R. C.; Newell, W. T.; PAZER, H. L. **Simulation in business and economics**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1969.

MELO, Daniel Reis Armond de. Currículo Lattes 2013. Disponível em: <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?metodo=apresentar&id=K4235047P2>>. Acessado em: 15 dez. 2013.

OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. **Implantando o Laboratório de Gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em Administração**. 2009. 2,36 Mbytes. (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18122009-094527/pt-br.php>>. Acesso em: 01 out. 2013.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. Currículo Lattes 2013. Disponível em: <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?metodo=apresentar&id=K4768668T1>>. Acessado em: 15 dez. 2013.

PPGA-USP. São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. 2013. Disponível em: <<http://prpg.usp.br/ppg.afea/paginas/mostrar/4018>>. Acessado em: 28 jul. 2013.

PPGC-UFSC. Florianópolis, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. 2013. Disponível em: <<http://www.ppgc.ufsc.br/estrutura-curricular/>>. Acesso em: 28 jul. 2013.

RODRIGUES, J. S.. Currículo Lattes 2013. Disponível em: <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?metodo=apresentar&id=K4782144H0>>. Acessado em: 15 dez. 2013.

ROSAS, A.R. **Modelo conceitual de jogos de empresas para empreendedores do século XXI**. 2006. 999.09 Kbytes. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08022007-183741/pt-br.php>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

ROSAS, A.R. **Criação de um Simulador Educacional para Empreendedores Simulando Novos Negócios B2B de Base Tecnológica**. 2009. 1,6 Mbytes. (Doutorado em Finanças e Marketing) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04112009-172621/pt-br.php>>. Acesso em: 30 set. 2013.

SANTOS, R. V. dos. “Jogos de empresas” aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de Contabilidade. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo: USP, n. 31, p.78-95, jan.- abr. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772003000100006>. Acesso em: 28 jul. 2013.

SAUAIA, A.C.A. **Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas**: Contribuições para a Educação Gerencial. 1995. 425.39 Kbytes. (Doutorado em Finanças e Marketing) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1995. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-23112005-193556/pt-br.php>>. Acesso em: 28 nov. 2013.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

Polêm!ca, v. 13, n.4, outubro/dezembro de 2014

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

_____. **Lógica econômica, raciocínio estratégico e evolução organizacional: além das regras do jogo de empresas.** 276p. Tese (Livre Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

_____. **Laboratório de Gestão:** simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. 2a. edição revisada e atualizada. 2a. ed. Barueri: Manole, 2010. v. 1. 256p.

_____. Currículo Lattes 2013. Disponível em: <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?metodo=apresentar&id=K4770325U2>>. Acessado em: 15 dez. 2013.

SIMULAB. Projeto de pesquisa da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.simulab.com.br>>. Acesso em: 01 out. 2013

SIMULATION. 2013. Disponível em: <<http://www.simulation.com.br/>>. Acessado em: 01 out. 2013.

SOUZA, A. V.; CHAGAS, F. A.; SILVA, C.E. Jogos de empresas como ferramenta de treinamento e desenvolvimento. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidaba, v.2, n.2, p.05-23, 2011. Disponível em: <<http://www.arvore.org.br/seer/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2011.002.0001>> Acesso em: 28 jul. 2013.

WARSCHAUER, C.L. Jogos de empresas na área de produção: programação e controle da produção. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v.17, n.3, 1977. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol17-num3-1977/jogo-empresas-na-area-producao-programacao-controle-producao>>. Acesso: 28 jul. 2013.

