

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012
JOGOS DE EMPRESAS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO ENTRE OS ANOS DE 1996 – 2011.¹

Gisele Silveira Coelho Lopes – Mestre – Universidade do Extremo Sul Catarinense

e-mail: giselelopes@unesc.net

Daniel da Silva Motta – Acadêmico - Universidade do Extremo Sul Catarinense

e-mail: daniel.mmotta@hotmail.com

Resumo

Este estudo objetiva traçar um panorama das práticas gerenciais – Jogos de Empresas - direcionadas as áreas de Recursos Humanos e Administração da Produção disponível na literatura entre os anos de 1996 a 2011. Foi utilizada a pesquisa exploratória que possibilitou identificar trabalhos teóricos-empíricos sobre Jogos de Empresa publicados em bases de dados brasileiras. O meio de investigação foi a pesquisa bibliográfica, em que através de palavras-chaves previamente definidas, foram selecionados 22 trabalhos que apresentaram vivências práticas-experimentais sobre o tema. Como resultado, os trabalhos encontrados se enquadraram como Jogos de Computadores na classificação de Vicente (2001). Na classificação de Gramigna (1994), os trabalhos se enquadraram como jogos de mercado, comportamentais, funcionais, processos e sistêmicos. Quanto a área de atuação e abrangência pedagógica constatou-se que os Jogos contemplam metodologias de simulação nas seguintes áreas: industrial, comercial, produtiva e financeira . Não foram encontrados simuladores sobre a área de recursos humanos especificamente.

Palavras-chave: Jogos de Empresa. Curso de Administração. Recursos Humanos. Administração da Produção.

Abstract

This study provides an overview of management practices - Business Games - targeted areas of Human Resources and Administration of Production available in the literature between the years 1996 to 2011. Exploratory research was used to identify possible theoretical-empirical work on Games Company published in Brazilian databases. The medium was the research literature, in which through keywords previously defined, we selected 22 papers presenting practical experiences and experimental on the subject. As a result, the studies found were classified as Computer Games in the classification of Vicente (2001). In the classification of Gramigna (1994), the works were classified as games market, behavioral, functional, and systemic processes. As the coverage area and pedagogical found that the Games include simulation methodologies in the following areas: industrial, commercial, financial and productive. There were no simulators on the human resources area specifically.

Key words: Games Company. Course Administration. Human Resources. Production Administration.

¹ Trabalho apresentado ao GT1 (Administração).

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

1 INTRODUÇÃO

O contexto econômico e social contemporâneo prima por profissionais preparados para interpretar as variáveis ambientais mercadológicas, minimizar os riscos e ampliar a sustentabilidade das organizações no mercado. Diante disso, vê-se a necessidade de instituir nas IES, metodologias de ensino que apresentem um novo processo de ensino-aprendizagem - até então conhecidas como locais de repasse do conhecimento – que vise desengessar as estruturas pedagógicas para se tornarem locais ideais de criação e reflexão do conhecimento. Desse modo, têm-se os jogos de empresa como extensão educacional, que visa de forma prática, dinâmica, lúdica e criativa, proporcionar o acesso as situações problemas que ocorrem no dia a dia das organizações (ANDRADE et al., 1994; CARVALHO, ET al., 1995; ANDRADE ET al., 1999).

De acordo com as diretrizes nacionais instituídas pela resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, descritas em seu art. 2º, inciso 1º, alíneas IV e V, é complemento indispensável de integração à índole do discente que o processo pedagógico vá além das expectativas teóricas previstas na grade curricular do Curso de Bacharel em Administração. Portanto, além de serem previstas pelo MEC, fazem-se necessárias, práticas que integrem as mesclas educativas vivenciadas ao longo da formação do sujeito individual e que lhes possibilitem aspirar a própria essência administrativa pela reflexão entre teoria e prática.

As necessidades são transversais à linha do tempo, sejam elas quais forem, pois de acordo com Mizukami (1986), o fenômeno educativo desde suas premissas possuiu múltiplos enfoques, sendo que em nenhum momento foi possível eleger sem contestações um modelo mais eficiente e universal de ensino. O que se identificou foram métodos mais próximos da realidade e da necessidade determinada pelo momento histórico, estes sem sombra de dúvidas, vislumbraram vantagens pedagógicas sobre seus alheios. Assim o autor frisa que o contar dos anos estará sempre lastreando novas tendências políticas, sociais, culturais, organizacionais, profissionais, somadas a exigências inesgotáveis de didáticas de ensino criativas. Não se pode estancar a evolução, assim como é inadmissível não aceitá-la, se adaptar é preciso.

No Brasil, de acordo com Medeiros, Ornellas e Resende (2006), vários

campos do ensino superior contam com instrumentos, em escalas reduzidas, para treinar e expandir as capacidades dos seus participantes. Tem-se como exemplos as maquetes para os arquitetos e engenheiros, os animais para os médicos e enfermeiros, as plantas para os biólogos, entre outros mecanismos que servem de apoio para estes profissionais colocarem em prática o conhecimento adquirido na academia. Vivências estas que permitem os primeiros contatos com a futura profissão.

Nesta ordem de ideias, cabe assinalar, que diferentemente dos arquitetos, engenheiros, médicos e biólogos, a profissão de administrador não possui um modelo essencialmente material para a prática administrativa. Como forma de propiciar uma aproximação da teoria e prática da ciência da administração, Vicente (2001) e Medeiros, Ornellas e Resende (2006), depositam confiança na técnica, comumente intitulada, de Jogo de empresa. Esta técnica, ao mesmo tempo em que possibilita a reflexão das reações do mercado de forma lúdica e interdisciplinar, por meio das interações administrativas de seus participantes, também alcança as exigências do MEC. Segundo a resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, em seu Art. 3º o Curso de Graduação em Administração precisa propiciar o “[...] perfil desejado do formando [...] processo de tomada de decisão [...] assimilação de novas informações [...] flexibilidade intelectual [...] contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos de atuação do administrador”.

Assentados tais pressupostos, é objetivo deste trabalho traçar um panorama das práticas gerenciais – Jogos de Empresas - direcionadas as áreas de Recursos Humanos e Administração da Produção disponível na literatura entre os anos de 1996 a 2011. O intuito é revelar as características do processo de ensino-aprendizagem dos Jogos de Empresas nos últimos 15 (quinze) anos. Conforme Bernard (2006), os jogos de empresa no Brasil têm seus esboços a partir da década de 1970, porém foi intensificado através de adeptos sobre o método no final do século XX.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

**Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012
2 MARCO TEÓRICO**

2.1 JOGOS DE EMPRESA: DEFINIÇÕES E PRESSUPOSTOS

Cabe, antes de tudo, desmistificar o entendimento popular de que os jogos e as simulações de empresa são as mesmas coisas. De fato são técnicas com abordagens bem próximas, porém para melhor entendê-las é necessário traçar seus objetivos principais. Neste caso, a simulação representa as estatísticas, a apuração dos resultados que estão sendo trabalhados, enquanto os jogos enfatizam o objetivo pedagógico destes dados, assim sendo, a reflexão (OLIVEIRA; SAUAIA, 2010).

Genericamente os Jogos de Empresa, segundo alguns autores (TANABE, 1977; MARTINELLI, 1987; GRAMIGNA, 1994; LOZZI, 1995; MENDES, 1997; ROCHA, 1997; SAUAIA, 1989, 1997, 2008; BERNARD, 2006) é uma ferramenta eficiente e dinâmica para a prática administrativa, sobretudo, por meio da aprendizagem vivencial. Tanabe (1977), há três décadas descrevera os objetivos e o alcance dos Jogos de Empresa como uma prática encadeada de tomadas de decisões, estruturada em torno de uma área administrativa, que cabe aos seus participantes, administrá-la com técnicas de observação e interação avaliando os resultados adquiridos em cada estágio do jogo. Martinelli (1987) trata os jogos de empresa como um complemento educacional, pois apresentam eficiência quando paralelos ao conhecimento teórico, o que garante a vivência de práticas que representam a realidade do ambiente organizacional.

Nas entrelinhas de seu estudo Gramigna (1994) descreve o jogo como um instrumento com regras definidas munido de competitividade e seus emergentes como tensão e emoção e, ao final, devem apresentar um vencedor definido. De forma sucinta Sauaia (1989, 1997, 2008), discorre os jogos de empresa como uma prática administrativa simplificada e parcial da realidade cujos participantes se deparam com vivências afetivas e cognitivas antecipadamente e, portanto, aumentam o conhecimento pessoal e profissional, desenvolvem novas habilidades gerenciais e fixam atitudes adequadas ao profissional de administração. É um modo de capacitação gerencial em que os indivíduos competem entre si através de empresas simuladas, tomando decisões que, conferidas por um simulador matemático, geram relatórios para que uma nova rodada de análise e tomada de

decisões seja realizada (BERNARD, 2006).

Os Jogos de Empresa são delineados como micro mundos onde é possível explorar diversas áreas empresariais através de distintas óticas estratégicas (LOZZI, 1995). Concomitantemente é um instrumento social tendo em vista que expande e facilita o relacionamento humano, físico, técnicos e econômicos; humano, pois todas as atividades desenvolvidas envolvem diretamente as relações entre os pares; físico, pois trabalha com precisão a ciência matemática que é corresponsável no planejamento para produção e distribuição de produtos ou serviços; técnicos, já que figuram as aptidões incomuns de cada participante e; econômicos, tendo em vista o intenso *feedback* entre fatores internos e externos à organização simulada (MENDES, 1997). Desse modo, os Jogos de Empresa podem ser encarados como estratégias metodológicas de ensino, que somam a atividade lúdica interpretativa à simulação, com a finalidade de tornar o aprendizado diligente, levando em consideração situações reais (LOPES; SOUZA, 2004). Como forma de apresentar a evolução da compreensão sobre os Jogos de Empresas ao longo dos anos, o Quadro 1 delinea as definições de cada autor sobre o tema.

Quadro 1: Definição de jogos de empresa a luz de vários autores.

Autor	Década	Definições
Tanabe (1973)	1970	Simulações ou jogos empresariais podem ser definidos como um exercício sequencial de tomada de decisões, estruturado em torno de um modelo de uma situação empresarial, no qual os participantes se encarregam da tarefa de administrar uma empresa simulada. Preocupa-se não só com a utilização do meio, como também, com o fim.
Martinelli (1987)	1980	Técnica inovadora e versátil para o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como dinamiza o aprender, pois motiva e aproxima aluno-professor da realidade a qual está se procurando conhecer.
Rocha (1997)	1990	Trabalha o ambiente organizacional, tanto em seus aspectos internos como externos, paralelo a teoria desenvolvida em sala de aula, que permite avaliar e analisar as possíveis consequências de decisões adotadas.
Gramigna (1994)		Partindo de ferramentas diferenciadas de ensino pedagógico os jogos de empresa têm em sua essência precursora o planejamento concomitante ao objetivo educacional.
Lozzi (1995)		Podem ser encarados como micro mundos embasados em macro processos organizacionais, sendo que o jogador (gerente virtual) se depara com o cenário bem próximo da realidade em que atuará.
Mendes (1997)	1990	Ferramenta que aglutina em seu espaço pedagógico a teoria à prática administrativa entre as atividades exatas e humanas.
Lopes e Souza (2004)	2000	Técnica que qualifica e quantifica o ensino pelo intuito de agregar algo a mais, a vontade de aprender do discente.

Continuação.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

Continuação.

Autor	Década	Definições
Sauaia (2008)	2000	Correlaciona o referencial teórico adquirido ao longo da vida pessoal e instrucional do indivíduo a sua própria capacidade de percepção no ambiente organizacional (simulado) por meio de tentativas entre erros e acertos.
Bernard (2006)		Caracteriza-se um jogo de empresa quando um negócio virtual é administrado por um número de pessoas ou grupos superiores a um que interagem entre si em um mesmo ramo de atividade simulada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota-se nas definições apresentadas no Quadro 1, que apesar de os Jogos de Empresa serem considerados uma técnica cinquentenária, ainda sim seus entendimentos precursores (TANABE, 1973; MARTINELLI, 1987) coincidem com os mais contemporâneos (BERNARD, 2006, SAUAIA, 2008). Isso quer dizer que mesmo com o passar do tempo, a essência da técnica continua a mesma.

2.1.1 CLASSIFICAÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESA.

Caracterizar o método dos jogos de empresa unilateralmente seria o mesmo que engessar a pedagogia em uma única didática. Dentre as diversas abordagens e pontos de vista que distinguiram a técnica no decorrer de sua evolução, têm-se algumas qualificações sugeridas por Gramigna (1993) e Vicente (2001) que permitem uma compreensão sobre os seus propósitos.

Quadro 2 - Qualificação dos Jogos de Empresa.

Autores	Classificação dos Jogos	Conceitos
Gramigna (1993)	Jogos de comportamento	Como o próprio nome sugere é voltado às capacidades comportamentais, ou seja, dão ênfase ao desenvolvimento pessoal e ao trabalho em grupo, logo, às habilidades humanas.
	Jogos de processo	É ostentado pelas habilidades técnicas. São desenvolvidos para sustentar as capacidades de raciocínio lógico, atingir os objetivos organizacionais, definição de estratégias e administração de finanças;
	Jogos de mercado	Possuem grande semelhança com os jogos de processo, porém relacionam-se diretamente com os fatores externos do mercado, ou seja, geram competitividades;
	Jogos sistêmicos	Encaram a empresa como um macro sistema, em que as decisões estão entrelaçadas entre as diversas áreas que compõe a organização e ao ambiente econômico.
	Jogos funcionais	Diferente dos jogos sistêmicos os funcionais optam por manter o foco em um dos setores da empresa com o intuito de centralizar o estudo em uma área organizacional específica.
Vicente (2001)	“Pen andPaper”	Como o próprio nome indica, de origem inglesa, cuja tradução para o português significa caneta e papel. É o mais simples dos modelos. Além das ferramentas já mencionadas na nomenclatura, na prática, também utiliza quadro e giz.

Continuação.

Continuação.

Autores	Classificação dos Jogos	Conceitos
Vicente (2001)	De tabuleiro	Apesar de este não possuir significativa diferença do primeiro, a diferença consta nas “mesas” de reuniões. Assim, conta também, com mesa de reunião e retroprojektor.
	De e-mail	Que proporciona a participação remota através do WWW (Rede de alcance mundial).
	De dramatização	Que acontecem em curtos períodos de tempo dentro na própria sala de aula.
	De computadores	Além dos jogos de e-mail, agregam sistemas de apoio a decisão. São dinâmicos e didáticos graças a planilhas eletrônicas e softwares específicos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Vicente (2001) e Gramigna (1993).

A classificação dos Jogos de Empresas destacados por Gramigna (1997) apresentam características referentes ao meio do processo da metodologia de ensino e aprendizagem. Já Vicente (2001) elenca os modelos de Jogos de Empresa com o enfoque especificamente aos recursos que a prática irá necessitar.

2.2 EVOLUÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESAS NO BRASIL.

Compreender a técnica dos jogos de empresa em vigência no Brasil, assim como discernir qualquer outra metodologia de ensino, faz-se necessário um retrospecto de suas origens. Logo, sem a intenção de renegar os fatos históricos no exterior do método de jogos de empresas, este trabalho tem o intuito de focar os esforços em tornar evidente o caminho desta prática no Brasil bem como seu entendimento de acordo com a cronologia no tempo. Portanto, na intenção de proporcionar clara interpretação e reflexão do tema, classificam-se os jogos de empresa, de acordo com a tecnologia disponível a época, para desenvolvimento e aplicação da técnica em quatro gerações (BERNARD; BERNARD, 2004; MARION; MARION, 2006).

Entende-se por primeira geração dos jogos de empresas aquela com ausência total de artifícios computacionais, logo, este período foi marcado pela restrição em sua abrangência pedagógica e por altas margens de erros na análise das variáveis que transcorriam os resultados, sobretudo, pela inexistência de sistemas capazes de otimizar dados numéricos (MARION; MARION, 2006). Ressalta-se, também através das evidências somadas durante a pesquisa bibliográfica deste estudo, que nesta geração houve pouco material acadêmico/científico publicado no Brasil, que descrevessem ou defendessem a

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012 aplicação do método dos jogos de empresa no âmbito educacional. Deste modo, tendo em vista que até a década de 1960 a abordagem tradicional predominante no Brasil foram as aulas expositivas com normas disciplinares rígidas, em que o aluno assume a passividade no processo de ensino e aprendizagem (MIZUKAMI, 1986). Diante disso, é possível compreender até se justifica a falta de adeptos da técnica dos Jogos de empresas, até mesmo pelo conservadorismo existente como ferramenta de gestão nesta época.

A partir da segunda geração publicações acadêmico/científico sobre jogos de empresas começaram a ser difundidas no Brasil, sobretudo, pelo impulso que a revolução tecnológica ocorrida à época causou fragmentando a utilização de algoritmos computacionais através de *Mainframes*. Estes últimos, em comum possuíam alto custo de aquisição, conseqüentemente, restritos a poucas universidades e empresas na ocasião (MARTINELLI, 1998).

Deste modo, quando o debate é o local e a época em que o tema emergiu no Brasil, os jogos de empresa ainda causam opiniões adversas. Por um lado, teriam iniciado suas discussões no início da década de 1960, cuja aplicação precursora foi creditada a Fundação Getúlio Vargas (FGV) (LOPES; SOUZA, 2004), que adquiriu seu primeiro simulador através dos esforços da Cia de Máquinas Bull em parceria com o Centro Nacional de Computação Eletrônica e Universidades do exterior.

Assim sendo, o primeiro modelo computacional de jogos de empresa foi importado, traduzido e adaptado à necessidade pedagógica brasileira (MORAES, 2003). Há rumores de que a primeira aplicação da técnica tenha sido 10 (dez) anos mais tarde, logo, em meados da década de 1970 pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) (TANABE, 1977). Dentre as poucas visões registradas que se tem sobre os jogos de empresas na época, cita-se parte da primeira dissertação brasileira sobre o assunto defendida por Tanabe (1977, p.24) que destaca os jogos de empresas como “[...] um exercício sequencial de tomada de decisões, estruturado em torno de um modelo de uma situação empresarial, no qual os participantes se encarregam da tarefa de administrar uma empresa simulada”. O que se vê nesta afirmação de Tanabe (1977) é que mesmo após três décadas o conceito continua atualizado.

A terceira geração foi configurada pela popularização da informática, advindo do surgimento do computador pessoal em 1976, desenvolvido pelos americanos Steve Jobs e Stephan Wozniak (HAMANN, 2011). Esta geração dos jogos de empresa foi discernida por Martinelli (1987) como técnica pedagógica dinâmica com vista a complementar o aprendizado, sucessivamente como um método de ensino consciente e eficiente para o desenvolvimento pessoal. Além disso, caracterizou-se pelo baixo custo de aquisição (comparado com os *Mainframes* anteriores), pela portabilidade, agilidade e precisão no processamento dos dados, como também pela facilidade no seu desenvolvimento e entendimento. Na década seguinte ao surgimento desta geração dos jogos de empresas (ainda reconhecidos como jogos da terceira geração) é que o método teve seu ápice (GRAMIGNA, 1995). É nessa geração que também surgem os SAD (Sistemas de Apoio a Decisão) que são descritos por Marion & Marion (2006) como sistemas, desenvolvidos em planilhas ou *softwares* específicos, que quando paralelos aos simuladores servem para projetar as expectativas nas decisões de mercado.

Um ponto digno de nota é que até década de 1990 o método de jogos de empresa no Brasil teve seu uso restrito a poucas IES, sobretudo, pela falta de tecnologia e pelo alto custo para o desenvolvimento de modelos nacionais. A partir daí o tema começou a se difundir principalmente, pela determinação do Ministério da Educação para que fossem instituídos no processo e ensino e aprendizagem, didáticas capazes de suprir a necessidade da integração entre a teoria e a prática. Outra iniciativa emergiu de empresas no mercado brasileiro que se especializaram no desenvolvimento de *softwares* simuladores (MARION; MARION, 2006). Entretanto, Bernard (2006) menciona que a técnica de jogos de empresa nos Cursos de Administração no Brasil obteve considerável disseminação somente a partir do ano 2000. Vicente (2001) enfatiza que a expansão usuária desta técnica não exprime um modismo, mas sim uma exigência frente as demandas contemporâneas de ensino e necessidades de mercado, junto ao advento tecnológico.

Em 1996, com o surgimento e a propagação da *Word Wide Web* (Rede de Alcance Mundial) no Brasil (CARVALHO, 2006), tem-se a quarta geração dos jogos de empresa que foi caracterizada pela tecnologia que a tornara possível. Logo, a possibilidade de acesso remoto as todas as variáveis que a fundamentam e que são objetivos da técnica, transformam-na em uma ferramenta que atende grande parte

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012 das exigências didáticas pedagógicas educativas nacionais. Assim, a partir do ano 2000, devido a praticidade, eficiência e eficácia, o método dos jogos de empresa se popularizou, adquirindo para si inúmeros adeptos, dentre eles: pesquisadores com a intenção de desvendar e complementar a usabilidade da técnica; instituições de ensino superior, no intuito de agregar valor a formação de seus discentes através das práxis práticas-constructivas-reflexivas; organizações de médio e grande porte, com objetivo de encurtar o tempo e o gasto na capacitação do colaborador – que em muitos casos conclui sua formação com muita teoria e pouca prática – à realidade do mercado; empresas que promovem a técnica em competições de níveis nacionais com o intuito de promover a abrangência do método na capacidade de instigar a criatividade de seus usuários (BERNARD, 2006).

Por fim, os jogos de empresas possuem em sua essência a capacidade de reproduzir os cenários da realidade objetivada, no qual os participantes aprendem a fazer fazendo, através da compreensão e reflexão dos paradoxos na tentativa de erros e acertos em situações que poderiam ser reais (SAUAIA; ALVARENGA 2010).

3 METODOLOGIA

Este estudo objetiva traçar um panorama das práticas gerenciais – Jogos de Empresas - direcionadas as áreas de Recursos Humanos e Administração da Produção disponível na literatura entre os anos de 1996 a 2011. Como fim de investigação (VERGARA, 2009) esta pesquisa se caracteriza como exploratória, pois os trabalhos até então publicados sobre o assunto se encontravam dispersos na literatura, sendo difícil compreender a evolução da técnica dos Jogos de Empresas desenvolvidos até então no Brasil.

O meio de investigação (VERGARA, 2009) se caracterizou como bibliográfica, pois derivou de obras disponíveis na literatura. As bases de dados utilizadas para a coleta dos trabalhos foram SCIELO, ANPAD e IBICT. Nestas bases, foram selecionadas revistas – ENEGEP, FAE, RAE, RAC – que dispunham em suas publicações assuntos relevantes sobre jogos de empresas, além de teses de dissertações (IBICT).

A coleta dos dados consistiu em 3 (três) etapas. A primeira etapa foi eleger as palavras-chaves para selecionar os trabalhos nas bases de dados. As palavras-

chave utilizadas foram: jogos de empresa, simulação de empresa, práticas gerenciais, gestão de negócios e administração de empresas. Nesta etapa foi encontrado um universo aproximado de 65 trabalhos, entre teses, dissertações, artigos publicados em revistas, artigos publicados em anais, etc. Com os trabalhos identificados, partiu-se para a segunda etapa que consistiu em selecionar aqueles que contemplavam a especificação e a aplicação da técnica de Jogos de Empresas, bem como sua aplicação. O processo de seleção ocorreu mediante a leitura dos títulos, resumos e resultados dos trabalhos. Foi selecionado um total de 22 trabalhos que apresentaram vivências práticas-experimentais sobre a ciência da administração no processo de ensino e aprendizagem. Os trabalhos eliminados no processo de seleção, foram aqueles que mesmo tratando do tema Jogos de Empresas, não traziam experiências práticas que pudessem atender o objetivo deste trabalho.

A terceira etapa consistiu em analisar os dados dos trabalhos selecionados. Sendo assim, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (ROESCH, 2009), como forma de resgatar dos trabalhos as características e estruturas metodológicas dos Jogos de Empresas desenvolvidos e aplicados nos últimos 15 anos nas IES brasileiras. Portanto, a análise dos dados foi qualitativa, pois não se teve a intenção de medir os resultados, mas apenas explaná-los (FINDLAY; COSTA; GUEDES, 2006).

4 RESULTADOS

De acordo com o objetivo deste estudo faz-se necessário elencar, em ordem cronológica, os jogos de empresa – com caráter científico – publicados no Brasil nos últimos 15 anos. O tempo em questão deve-se ao fato que foi a partir deste período que a quarta geração dos jogos de empresa (acesso remoto, uso de softwares específicos) é predominante (SAUAIA, 2010), senão universal, nas instituições públicas ou privadas do país. Logo, sem a intenção de esgotar o assunto e nem mesmo apontar quais os métodos e critérios são certos ou errados, apenas tem-se o intuito de expor as particularidades, os diferenciais e as tipologias da técnica no Brasil. O Quadro 3 foi ordenado com base no levantamento bibliográfico dos trabalhos disponíveis nas bases de dados de acesso público *on-line*.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

Quadro 3 - Jogos de empresa nos últimos 15 anos.

Nome	Ano	AUTOR	Classificação	Área atuação/ utilização	Abrangência pedagógica	Método de avaliação dos vencedores.
LIDER	1996	UFSC (Laboratório de jogos de empresa)	✓ Comportamento; ✓ Sistêmicos; ✓ De computador.	✓ Desenvolvimento Humano;	✓ Recursos Humanos; ✓ Produção.	✓ Lucro acumulado ✓ Evolução da integridade humana; ✓ Acerto médio no estilo de liderança; ✓ Produtividade média.
GS-ME	1997	UFSC (Laboratório de jogos de empresa)	✓ Mercado; ✓ De computador.	✓ Pequenas Empresas;	✓ Produção; ✓ Financeiro; ✓ Marketing.	✓ Lucro acumulado.
GI-EPS	2002	UFSC (Laboratório de jogos de empresa)	✓ Mercado; ✓ De computador.	✓ Gestão Industrial.	✓ Produção; ✓ Financeiro; ✓ Marketing.	✓ Lucro acumulado. ✓ Participação de Mercado
Gi-MICRO	2003	UFSC (Laboratório de jogos de empresa)	✓ Mercado; ✓ De computador.	✓ Gestão Industrial.	✓ Produção; ✓ Financeiro; ✓ Marketing.	✓ Lucro acumulado. ✓ Melhor administração individual.
SEE 2000	2000	UNIP	✓ Mercado; ✓ De computador.	✓ Administração	✓ Produção; ✓ Financeiro; ✓ Marketing.	✓ Lucro acumulado.
DESAFIO SEBRAE	2003	SEBRAE; UFRJ.	✓ Comportamento; ✓ Mercado; ✓ De computador.	✓ Gestão empresarial	✓ Comercial ✓ Vendas; ✓ Financeiro; ✓ Marketing ✓ Produção. ✓ Recursos humanos.	✓ Lucro acumulado; ✓ Taxa de retorno;
SIMADM	2004	UFRN; UFBP; UFRJ.	✓ Sistêmico ✓ De computador	✓ Administração	✓ Estratégica ✓ Produção	✓ Não especificado.
JOGABC	2006	UFSM	✓ Funcional ✓ De computador	✓ Gestão de custos	✓ Produção; ✓ Financeiro.	✓ Menor custo unitário de produção.
METALTEC	2007	UFSM	✓ Mercado. ✓ De computador	✓ Administração	✓ Produção; ✓ Vendas; ✓ Financeiro.	✓ Lucro acumulado.

Continuação.

Continuação.

Nome	Ano	AUTOR	Classificação	Área atuação/ utilização	Abrangência pedagógica	Método de avaliação do aluno-participante.
SINCO PE 7.0	2011	Bernard Sistemas	✓ Mercado ✓ De computador	✓ Comercial	✓ Comercial; ✓ Vendas; ✓ Financeiro; ✓ Marketing. ✓ Produção.	✓ Patrimônio líquido.
SID PE 7.0	2011	Bernard Sistemas	✓ Mercado; ✓ De computador.	✓ Industrial	✓ Comercial ✓ Vendas; ✓ Financeiro; ✓ Marketing ✓ Produção. ✓ Recursos humanos.	✓ Patrimônio líquido
SISERV 7.0	2011	Bernard Sistemas	✓ Mercado ✓ De computador	✓ Serviços	✓ Comercial ✓ Vendas; ✓ Financeiro; ✓ Marketing ✓ Produção. ✓ Recursos humanos	✓ Valorização das ações; ✓ Patrimônio líquido; ✓ Rentabilidade do ativo; ✓ Margem de lucro; ✓ Participação de mercado; ✓ Endividamento; ✓ Capital circulante.
GP-1	-	UFSC	✓ Processo; ✓ De computador	✓ Gestão da Produção	✓ Produção; ✓ Financeiro; ✓ Comercial	✓ Melhor produção.
GP-2	-	UFSC	✓ Processo; ✓ De computador	✓ Gestão da Produção	✓ Produção puxada; ✓ Financeiro; ✓ Comercial	✓ Melhor produção enxuta.
GP-3	-	UFSC	✓ Processo; ✓ De computador	✓ Gestão da Produção	✓ Produção empurrada; ✓ Financeiro; ✓ Comercial.	✓ Melhor produção.
LSSP_PCP1	2011	UFSC	✓ Processo	✓ PCP	✓ Produção puxada e empurrada; ✓ Financeiro; ✓ Comercial.	✓ Melhor planejamento de produção.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

a) Classificação dos Jogos

Diante dos achados apresentados no Quadro 3, é possível afirmar que durante as efetivas pesquisas no processo de elaboração deste trabalho surgiram concepções claras de que muitas são as discussões sobre o assunto dos jogos de empresa no Brasil. Portanto, não seria nenhuma novidade relatar aqui que a ferramenta de ensino prático difundida nas entrelinhas anteriores, indiferente de sua instituição desenvolvedora, retorne ao conceito já descrito por Martinelli (1987) e Sauaia (2008). Segundo estes autores, os jogos de empresas são ferramentas compostas por simulações circulares que quando inseridas em uma realidade pré-elaborada, expandem o aprendizado educacional, sobretudo, pela interdisciplinaridade.

Assim, o resultado mais latente observado neste trabalho, volta-se para o curioso fato de que o alcance pedagógico incomum à grande maioria dos jogos levantados está relacionado à forma de eleger um vencedor. Pois é notável que a avaliação dos alunos-jogadores pelo lucro acumulado, adquirido nas empresas simuladas, é unânime.

Há de se ressaltar a partir dos achados neste trabalho que os traços que seguem os jogos de empresa quanto as suas classificações no Quadro 3, são unanimemente enquadrados na disposição de Vicente (2001) como jogos de computadores.

Percebe-se que nos últimos 15 anos os jogos de empresas tiveram acesso remoto e dispunham de ferramentas de apoio à decisão. Também, é notável que tanto o método “*pen and Paper*” quanto o método de “dramatização”, definido por Vicente (2001) não foram enquadrados em nenhuma das especificações dos jogos analisados. O *pen and Paper* pode ser justificado pela didática “obsoleta”, pouco atrativa, fora do contexto contemporâneo do método em questão (MIZUKAMI, 1986). A dramatização, talvez pela deficiência na profundidade dos contextos trabalhados, decorrentes do curto espaço de tempo simulado.

Já, de acordo com a classificação de Gramigna (1994), os jogos apresentaram algumas variáveis que surgem de acordo com o objetivo do jogo. Logo, como exemplo, cita-se o GI-MICRO da UFSC que é intitulado como um jogo de mercado, isto é, desenvolve práticas relacionadas à concorrência,

respectivamente geram competitividade (GRAMIGNA, 1994).

Ainda, nesta mesma abordagem classificatória, há outros jogos que são caracterizados por mais de uma tipologia. A exemplo, o Desafio Sebrae (UFRJ, SEBRAE) que é um jogo de abrangência de mercado como também comportamental, tendo em vista a empregabilidade de análises dos fatores humanos. Na mesma linha de raciocínio classificatório o jogo JOGABC da UFSM, é o único jogo considerado funcional, já que sua finalidade é desenvolver dinâmicas de uma área particular da organização simulada (GRAMIGNA, 1994).

Os jogos classificados como de processo como o GP-1, 2 e 3 desenvolvidos pelo laboratório de gestão da UFSC se devem por serem direcionados as práticas em uma área organizacional específica, neste caso, gestão da produção. Por fim, o jogo SIMADM da UFSM, quando desenvolvido, objetivou a instrução do relacionamento entre as áreas internas que compõe a organização, logo é enquadrado como sistêmico.

b) Área de Atuação e Abrangência Pedagógica

Quanto à área de atuação e o alcance pedagógico, os jogos de empresas se mostraram mais balanceados. Talvez, este resultado esteja lastreado na facilidade – quando comparado a subjetividade humana – de se trabalhar com ciências exatas. Números são números e geram resultados a partir de seus coeficientes intencionados. Longe de os cálculos não serem importantes, apenas, se comparados e perplexidade humana, são eles mais fáceis de manipular, de medir, mais previsíveis.

Assim, como observado no Quadro 3, a maior parte dos Jogos de Empresa envolve as áreas industrial, comercial, produtiva e financeira. Não foram encontrados trabalhos que tratam de forma específica às rotinas administrativas da área de Recursos Humanos, exceto o jogo LÍDER (1996) da UFSC que contempla os estilos de liderança na área de produção.

Foi perceptível que a área de Recursos Humanos foi tratada de forma implícita nas relações entre os pares na metodologia dos Jogos de Empresa, mas não sendo direcionados métodos de ensino que tratem das atividades de RH especificamente. Já a área de produção foi evidenciada na maioria dos Jogos de Empresa selecionados. Isso se justifica, pois o caráter da área de produção permite

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012
a mensuração de resultados quantitativos, o contrário da área de recursos humanos.

Não se pode deixar de frisar que há um *gap* a respeito de estudos direcionados aos simuladores sobre as práticas de ensino e aprendizagem direcionadas para a área de Recursos Humanos. Independente da área RH não visar resultados quantitativos, é preciso que haja esforços para desenvolver competências e habilidades nos discentes sobre técnicas de recrutamento e seleção, descrição e avaliação do cargo, desenvolvimento de planos de cargos e salários, técnicas de integração, remuneração e benefícios, gestão do clima organizacional, *endomarketing*, comunicação interna, avaliação de desempenho, etc.

Portanto, vê-se nos Jogos de Empresa um método de ensino apropriado para o desenvolvimento de competências e habilidades nos discentes que estão cursando graduação em Administração. Porém, cabe as IES instituírem em seus currículos a inserção de momentos na matriz curricular, com carga horária específica, a oportunidade da vivência da ciência da administração na prática, exigência essa permanente no mercado de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já mencionado anteriormente, não é o objetivo deste trabalho definir o que é certo ou errado, nem mesmo apresentar soluções, mas sim, expor os embasamentos que se caracterizaram os jogos de empresa no Brasil.

Portanto, em primeiro lugar, foi constatado que são poucos os trabalhos sobre os jogos de empresas, que envolvam coeficientes capazes de mensurar atividades específicas de Recursos Humanos. Segundo, através de outro ponto de vista, cabe ressaltar que mesmo sem possuir uma medida específica e eficiente, o aprendizado humano está presente indiretamente em todos os estágios dos jogos de empresas. Assim sendo, o indivíduo interage com outros indivíduos a todo o momento, e a sua capacidade de reflexão pessoal, social e profissional expande gradativamente (SAUAIA, 2006). O que se constatou nestes achados, é que na estrutura de cada jogo estavam inseridos desafios que provocam involuntariamente o relacionamento humano em si, porém o desenvolvimento de competências e habilidades, especificamente as atividades de recursos humanos, não foi encontrado.

Como o assunto administração da produção já é demasiadamente difundido em amplos espaços acadêmicos e organizacionais – o que se constatou durante as pesquisas deste trabalho – não cabe a este estudo traçar mais uma posição a seu respeito. Claro, com breve opinião, este trabalho apenas confirma a amplitude desta parte dos jogos de empresa, considerando que a possibilidade maior de aprendizado envolve os quadros produtivos e especulativos.

Sem caracterizar este assunto como conclusivo, unicamente enfatizando a percepção de se ter sanado os objetivos iniciais deste trabalho este artigo contribuiu com a explanação dos jogos de empresa desenvolvidos no âmbito nacional entre os anos 1996 e 2011. Lembrando que foram expostas, apenas as práticas que possuíam nomenclaturas e embasamentos legítimos, portanto existem – ou podem existir – outras obras disponíveis na literatura que, por limitações da própria pesquisa ou por falta de titulares, deixaram de ser citadas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. et. al. **Perfil, formação e oportunidades de trabalho do administrador profissional**. São Paulo: ESPM, 1999.

_____. **Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador**. Brasília: CFA, 2004.

BERNARD, R. R. S. Estrutura de utilização dos jogos de empresa nos cursos de graduação em administração e ciências contábeis do país e avaliações preliminares de uma disciplina baseada neste método. In: **XVII ENANGRAD**, São Luís, 2006.

BERNARD, R. Métodos de Jogos de Empresa/Simulação Gerencial. In: MARION, José Carlos; MARION, Arnaldo Luiz Costa. **Metodologias de Ensino na Área de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 83-114.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução** nº 4, de 13 de julho de 2005.

CARVALHO, M. S. R. M. de. **A trajetória da Internet no Brasil: do surgimento das redes de computadores à instituição dos mecanismos de governança**. 2006. 239 f. Dissertação (Mestre em Ciências de Engenharia de Sistemas e Computação) - Programas de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2006.

COSTA, M. A.; FINDLAY, E. A. G.; GUEDES, S. P. L. C. **Guia para a elaboração de projetos de pesquisa**. 2º ed. Joinville: UNIVILLE, 2006.

GRAMIGNA, M.R.M. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Jogos de Empresa**, São Paulo, Makron Books, 1994.

_____. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HAMANN, R. **A evolução dos computadores**. 2011. Disponível em:

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

<www.tecmundo.com.br/infografico/9421-a-evolucao-dos-computadores.htm>

Acesso em: 05 dez. 2011.

LOPES, P. da C.; SOUZA, P. R. B. de. **Jogos de negócios como ferramenta para construção de competências essenciais às organizações.** In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA USP, 7., 2004, São Paulo. Anais eletrônicos. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Ensinno/ENS18B- Jogos_de_Neg%F3cios_como_ferramentas.PDF> Acesso em: 02/12/2011.

LOZZI, R. V. A Quinta Disciplina: caderno de campo. **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.4, Rio de Janeiro: Qualiytmark, 1995, p.91-92. Disponível em <www.scielo.br/pdf/rae/v37n4/a11v37n4.pdf> Acesso em: 17/01/ 2012.

MARION, J.C; MARION, A.L.C. **Metodologias de Ensino na Área de Negócios**, São Paulo: Atlas, 2006. p. 128.

MARTINELLI, D.P. **A utilização dos jogos de empresa no ensino da administração.** Revista de Administração, São Paulo, V.23, n.3, p.24-37, jul./set. 1998.

_____. **A utilização dos jogos de empresa no ensino da Administração.** 1987. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA/USP, Dissertação (Mestrado) 1987.

MIZUKAMI, M.G.N. **Ensino:** as abordagens do processo. São Paulo: EPU, 1986.

MEDEIROS, S. A.; ORNELLAS A.; RESENDE, R.R. **Jogos de empresa aplicados à logística empresarial:** um panorama dos modelos disponíveis no país. In: XXVI ENEGEP, Fortaleza, 2006.

MENDES, M.L.M. **O modelo GS-RH:** Uma integração de Jogos de empresa para treinamento e desenvolvimento gerencial. (Dissertação de Mestrado, 1997). Disponível em <www.eps.ufsc.br/disserta97/mendes/index.html> Acesso em Janeiro de 2012.

MORAES, R. **A utilização de Jogos de Empresa nos cursos de Administração.** 2003. Disponível em: <www.unicid.br/imprensa/artigos_assinados.> Acesso em Dezembro de 2011.

OLIVEIRA. A. M.; SAUAIA, A.C.A. Área temática: Jogos de empresa –Implantando um laboratório de gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em administração. In: **XIII SEMEAD**, São Paulo, 2010.

ROCHA, L. A. de G. **Jogos de empresa:** desenvolvimento de um modelo para a aplicação no ensino de custos industriais. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Florianópolis: Universidade federal de Santa Catarina, 1997. Disponível em: <www.eps.ufsc.br/disserta97/giordano/cap3.htm>. Acesso em 10/01/2012.

ROESCH, S. M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed São Paulo: Atlas, 2009.

SAUAIA, A.C.A. **Jogos de empresa:** tecnologia e aplicação. 1989. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, administração e contabilidade. FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo: USP, 1989.

_____. **Jogos de empresa:** Aprendizagem com satisfação. Revista de Administração, São Paulo, v.32, n. 3, p.13-2, jul./set. 1997.

SCHAFRANSKI, L.E.. GP-1: **Manual do Jogo**. Florianópolis: EPS / UFSC, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VICENTE, P. **Jogos de empresa:** a fronteira do conhecimento em administração de negócios. São Paulo: Makron, 2001, p. 100.

TANABE, M. **Jogos de empresa**. 1977. 129p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1977.