

## **Área Temática: Jogos de Empresas**

**Título: A contribuição da Ferramenta Jogo de Empresas para a formação do empreendedor.**

**FABIANO AKIYOSHI NAGAMATSU**

UNIJALES - Centro Universitário de Jales

fakinaga@hotmail.com

**SUELLEN MOREIRA DE OLIVEIRA**

Faculdades Integradas Urubupungá

suellen\_oliveira@hotmail.com

### **Resumo**

Diante da competitividade no ambiente de negócios atual, faz-se necessário o emprego de ferramentas inovadoras de ensino. As universidades buscam além de atrair novos universitários para o sustento financeiro-econômico, também assegurar os atuais universitários e lançando-os no mercado de trabalho para destacar como empreendedores inovadores. Para tanto, algumas universidades dispunham da ferramenta Jogo de empresas que discorre o ensino-aprendizado de uma maneira lúdica. Assim, esse artigo tem o objetivo central de identificar as percepções que os docentes têm na aplicabilidade da ferramenta Jogos de empresas em relação às práticas empreendedoras no curso de Administração. Dessa maneira, utilizou-se um roteiro de entrevista programado para entrevistar cinco professores de diferentes faculdades do Noroeste Paulista que aplicam a ferramenta Jogo de empresas no Curso de Administração. Trata-se de um estudo exploratório com variáveis qualitativas. Em geral, os resultados apresentam que há uma consonância entre a ferramenta Jogo de empresas com o Estudo de empreendedorismo. Segundo a resposta dos professores entrevistados, a ferramenta proporciona aos universitários uma agregação de valores, conjunto de competências, habilidades e atitudes empreendedoras que contribuem para a formação profissional. Assim, o presente estudo demonstra que a ferramenta Jogo de empresas é primordial na formação empreendedora do universitário.

**Palavras-chaves:** Jogos de empresas, empreendedorismo, Teoria vivencial.

### **Abstract**

Given the competitive environment of business today, it is necessary the use of innovative tools for education. The universities also seek to attract new students to the financial-economic support, also ensure the current university and launching them in the labor market to highlight how innovative entrepreneurs. Thus, some universities have the tool of game companies that discusses the teaching-learning in a playful way. Therefore, this article has the main objective to identify the perceptions that teachers have on the applicability of the tool Games firms for business practices in the course of administration. Thus, using a script of interview scheduled to interview five teachers from different faculties of Northwestern Paulista applying the tool of game companies in the course of administration. This is an exploratory study with qualitative variables. Overall, the results show that there is a line between the tool of game companies with the study of entrepreneurship. The response of the teachers interviewed, the tool offers students an aggregation of values, set of skills, entrepreneurial skills and attitudes that contribute to the training. Thus, this study shows that the tool of game companies is essential in the formation of the entrepreneurial university.

**Keywords:** Games of business, entrepreneurship, experiential theory.

## **1. Introdução**

A educação superior no mundo é diversificada na sua forma de transmissão de conteúdos. Porém, a essência do ensino-aprendizado sempre deve ser a mesma, independente da cultura, classe social e tipo de instituição. Algumas instituições de ensino superior utilizam ferramentas para que o profissional em formação compreenda algumas situações da realidade, bem como possa aplicar na prática, o que se aprende na teoria.

Assim, o presente trabalho apresenta a contribuição e importância da ferramenta Jogos de empresas para o desenvolvimento de competências empreendedoras no ensino superior, que vem sofrendo grandes mudanças com a globalização e a grande competitividade no mercado de trabalho.

Essa ferramenta de ensino tenta passar um ambiente empresarial real, para que os discentes adquiram experiências para adentrar ao mercado de trabalho com uma boa estrutura de empreendedor, e capacidade de adaptar as novas mudanças.

Nos dias atuais a palavra-chave para encarar esse processo é a inovação, pois o indivíduo faz parte das transformações mercadológicas, e assim, tenta cada vez mais ter acesso aos fatos e adquirir maior competência empreendedora.

Segundo Sauaia (1995) a ferramenta jogos de empresa tem sido um importante instrumento no ensino de políticas de negócio, no curso de Administração. Além disso, é um instrumento importante utilizado no treinamento de estudantes no qual apresenta uma grande contribuição nas tomadas de decisões e no desenvolvimento de habilidades que são essenciais para a atividade eficaz de um empreendedor.

Com isso, Dornelas (2001) afirma que os empreendedores atuais devem eliminar barreiras comerciais e culturais, globalizando e renovando conceitos econômicos, quebrando paradigmas e criando novas relações de trabalhos.

Assim, ferramenta Jogo de empresas vem contribuir para os universitários de Administração a quebrar paradigmas, que prejudicam grandes administradores na progressão em suas organizações, pois todos estão em um grande processo de aprendizagem, simulando a realidade do empreendimento atual e prevendo situações contrárias.

Na prática, a maior importância que surgiu no curso de Administração foi a utilização de técnicas de aprendizagem vivencial, que traz um cenário real para os estudantes de administração, onde o professor tem o papel de facilitador, fazendo com que os alunos tomem suas próprias decisões diante do empreendimento simulado.

### **1.1. Problema de Pesquisa e Objetivo**

Atualmente a tecnologia tem contribuído fortemente para o aprimoramento da educação superior. Contudo, as ferramentas tecnológicas por si só não são suficientes para que os profissionais em formação assimilem na prática, o que vêem na teoria.

Ainda há uma busca por modelos de aprendizado que contribuam para o desenvolvimento adequado da formação empreendedora e estratégica do universitário do curso de Administração.

Baseado nessa preocupante realidade do ensino superior nos cursos de Administração, o problema se resume na seguinte indagação: “Quais as percepções do facilitador na simulação de Jogo de empresas em relação às práticas empreendedoras?”

Desta forma, este presente artigo tem como objetivo central, identificar as percepções que os docentes têm na aplicabilidade da ferramenta Jogos de empresas em relação às práticas empreendedoras no curso de Administração.

## **2. Revisão Bibliográfica**

## 2.1. Teoria Vivencial

Segundo Montesson citado por Cambi (1999), sobressai ao defender que o ensino tem que ser ativo. Prioriza que os alunos têm que fazer, em meios de vivência, e não ficando apenas na teoria. Para Bruner (1978), é necessário que se tenha uma relação entre o papel do universitário como aguçador curiosidade sobre o ensino do professor de estimulando-o para a descoberta dos fatos.

Ainda para Bruner (1978) o ato de aprender envolve três processos: aquisição, transformação e avaliação. Onde o primeiro consiste em adquirir novas informações. Já no segundo é manuseá-lo para se adquirir novas tarefas.

No terceiro autor citado, verificar-se a informação está de acordo com a tarefa (maneira de controlar). Então quanto mais difícil for para o universitário adquirir e compreender as informações, mais habilidade vai ter para criticar.

De acordo com Rogers (1974), a pessoa tem a capacidade de evoluir e tornar-se independente. Que o aprendizado tem que ter como objetivo desenvolvimento e auto-realização das pessoas. Tem-se de encontrar uma maneira de desenvolver, dentro do sistema educacional como um todo, e em cada componente, um clima conducente ao crescimento pessoal; um clima no qual a inovação não seja assustadora, em que as capacidades criadoras de empreendedores, professores e estudantes sejam nutridas e expressadas ao invés de abafadas. Deve-se de encontrar, no sistema, uma maneira na qual a focalização não incida sobre o ensino, mas sobre a facilitação da aprendizagem autorizada (ROGERS, 1985).

Segundo Rogers (1974), o aluno deve buscar novas descobertas e elaborar novos conhecimentos por meio de experiências e vivências para seu aprendizado seja constante, tornando assim mais consistente. GREMY citado por HOUE; GUIMARÃES; CHERNOV (2000) afirma que para a aplicação da simulação existem três domínios: elaboração da teoria, decisão e formação de indivíduos.

O primeiro é uma parte preciosa para a elaboração de novos métodos teóricos, tem por finalidade colocar um estudo teórico. No segundo, depois de ter definido a teoria será necessário uma simulação para uma estratégia nas tomadas de decisão. O último é a compreensão que adquirem com a simulação e conheça a realidade para adquirir um melhor conhecimento.

Para Sauaia (1995) aprendizagem no indivíduo faz com que ele se desenvolva de uma forma duradoura, fazendo com que o seu interior também mude como suas percepções seu modo de agir e pensar ou uma combinação de todos os elementos.

Para Bigge (1977) existem vários tipos de teorias como tem as mais conhecidas e atuais são: “as teorias de condicionamento, as teorias cognitivas”. Ainda o autor afirma que as teorias de condicionamento estimulam as pessoas, e que a aprendizagem é um processo de mudança no comportamento das pessoas, já às cognitivas são um processo na mudança na forma de pensar das pessoas e as perspectivas.

Como o estudo é relacionado com a teoria vivencial à teoria cognitiva ou campo-gestalt é mais indicada a ser estudada. Segundo Sauaia (1995) gestalt tem o significado de “todo organizado”. Através de psicólogos eles interpretam campo-gestalt como um processo “reflexivo”, dentro do qual tem a capacidade desenvolver “insights” (perspectivas ou padrões de pensamento) novos ou modificados.

Bigge (1977) demonstra vários aspectos de pensamentos reflexivos como são relatados a seguir:

1. Antes de qualquer objetivo é necessário saber quais problemas poderão vir a anteceder seus objetivos;
2. Criar hipóteses verdadeiras para a verificação da experiência sociedade em geral.
3. Elaborar as hipóteses em conseqüências com que já foram feitas ou ainda por fazer;

4. Praticar o teste das hipóteses fazendo com que se verifique com as deduções previstas;
5. Fazer as considerações finais que poderão ser aceitas, modificadas ou até mesmo rejeitadas, pois terão que ter “inexistência de evidências que garantam uma tomada de posição definitiva”.

De acordo com Hilgard (1973) tenta passar a idéia que os teóricos gestalt é de acordo que as experiências passadas “facilita a solução, já os teóricos associacionismos já demonstra que é necessária uma experiência passada, pois com uma posse deste porte garante a solução”.

Para Sauaia (1995) as aprendizagens vivencial vêm sendo bem classificadas e organizadas por vários tipos de autores, e através disto vem adquirindo uma maior compreensão e interesse na sua eficiência por parte dos facilitadores. Segundo Bloom (1959) citado por Blanchette e Brown (1993) destaca que seus objetivos focados nos estudos vivenciam, existem duas dimensões já conhecidas que são a dos atos de adquirir o conhecimento e a “afetiva”, tendo então outra que é a “psicomotora”.

Ferrández (1977) complementa dizendo existem várias outras “taxionomias educacionais”, mas as mais conhecidas são as de Bloom. Para o autor Rogers (1972) demonstra que a aprendizagem por “sílabas sem sentido”, os alunos não conseguem gravar facilmente, tendo grande dificuldade de memorizar e aprender essas palavras repetitivas, tendo um fácil esquecimento das mesmas.

Mas a aprendizagem vivencial demonstra um maior significado para os alunos que adquiri o aspecto sensível (afetivo) como sob o aspecto cognitivo. Tendo assim, a visão da aprendizagem como um todo, fazendo com que eles tenham um maior conhecimento, fazendo com que muda até seus modos de agir e pensar sobre tais situações.

Tendo assim também um acompanhamento do facilitador fazendo com que seus objetivos estão sendo alcançados (aprendizagem dos educados) e até mesmo os facilitadores com esse método pode mudar sua forma de agir e pensar no passar dos estudos.

Na visão de Gentry (1990) a aprendizagem vivencial transmite uma relação e interação entre o facilitador e os participantes dos jogos além do normal que se encontra nas salas em outros métodos de ensino.

De acordo com Larréché (1987) diz que existem facilitadores que são a favor de jogos de simulação e tem os que são contra. Assim, os que são contra o processo de aprendizagem por simulação falam que prevalecem os “aspectos lúdicos do jogo”. Já os facilitadores que são de acordo com os jogos simulados relatam que é importantíssimo pelo fato do ambiente que envolve os participantes, tendo assim uma aprendizagem dinâmica, neste mesmo processo existem conceitos e técnicas.

Ainda Larréché (1987) critica os paradigmas existem no processo de aprendizagem, diz que os estudos e os métodos pouco mudaram ao longo dos séculos, tendo os mesmos objetivos e ferramentas de aprendizagem.

Nos estudos dos autores Washbush e Gosenpud (1994) comprovam que os participantes dos jogos de empresas realmente aprendem com isso o processo pode ser considerado uma experiência de aprendizagem. Também constatou os que não têm um bom desempenho não é que não aprendem, tendo também capacidades de até superar os que atingirem o melhor desempenho na atitude empreendedora.

Os autores Henshaw e Blanchette citado por Fernandes (1985) relatam as mudanças de comportamento dos participantes, por meio de pesquisas realizadas, são demonstradas pelo quadro abaixo.

### Quadro 1 - Níveis de Mudanças Envolvidas na Capacitação Gerencial

NÍVEL 3			Atitudes
NÍVEL 2	Habilidades		
NÍVEL 1	Conhecimentos		
Dificuldade	Pequena	Média	Grande

Fonte: Fernandes, 1985, p.51

De acordo com o quadro 1 do autor Fernandes (1985), pode-se perceber que os níveis mais fáceis são os de conhecimento e das habilidades, ficando as atitudes como o nível mais difícil, isso significa que o processo vivencial rotineiro é mais difícil de captar. Nota-se que ao passo que os níveis se avançam as dificuldades são proporcionais, aumentando assim, também. O conhecimento ilustra a teoria propriamente assimilada em aulas expositivas, por exemplo. Quanto mais se aplica o conhecimento, mais se qualifica o indivíduo, pois se trabalha se a aplicação de conceitos. Na atitude (nível 3), a dificuldade é grande, porque se trabalha a prática, apresentando assim, dificuldades em empreender situações e não apenas teorias.

#### 2.2. A importância do jogo de empresas no curso de Administração

Em um artigo científico publicado no IX Semead, segundo Fedichina, Nagamatsu e Gozzi (2006) cita a resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, do Conselho Nacional de Educação do MEC, declarou as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, bacharelado. Nesta resolução, se definiu que no projeto pedagógico deve se incluir metodologias e técnicas de unificação de teoria e prática.

Dentre os diversos meios utilizados pelo ensino superior para facilitar o aprendizado do universitário, destaca-se o aprendizado baseado em problemas. Segundo Barrows e Tamblyn citado por Wilkerson e Gijsselaers (1996), essa forma de aprendizado consiste de um trabalho direcionado a compreensão ou resolução do problema, inserido no início do processo.

Assim, instrumentos como o jogo de empresas, ganham espaço no processo de ensino-aprendizado. Afirma Fedichina, Nagamatsu e Gozzi (2006), que é importante ressaltar que a ferramenta jogos de empresa é de extrema importância para os cursos de graduação e pós-graduação, pois, possibilita aos jogadores uma grande bagagem sobre gestão de um negócio, ou seja, possibilita ao participante a oportunidade das simulações tais como: tomar decisões; trabalhar em equipe, montar estratégias, negociar, desenvolver o espírito de liderança e outros.

Ainda os autores relatam que os jogos de empresa possibilitam aos participantes a oportunidade de desenvolverem suas capacidades e habilidades necessárias para o seu crescimento individual e coletivo (espírito de equipe, valores morais, autodisciplina).

De acordo com Gramigna (1993, p. 3), os jogos simulados fazem com que as pessoas cresçam naturalmente e aprendam conviver socialmente com outras pessoas sabendo valorizar suas idéias e seus valores.

Este método de ensino é bem aceito pelos docentes, por combinar satisfação e aprendizagem, fazendo desse instrumento um recurso valioso que se for bem explorado pode contribuir muito para o avanço da educação empreendedora.

De acordo com Tanabe (1977) pesquisa utiliza o cenário que seja propício para que haja o jogo de empresa para que se possa:

- ⇒ Descobrir os problemas e soluções existentes nas empresas;
- ⇒ Destacar aspectos da teoria administrativa;

⇒ Investigar o comportamento individual e grupal em condições em tomadas de decisões;

Segundo Sauaia (1995) a aprendizagem é um processo de mudança no comportamento que ocorreu por meio de estímulos e respostas que obedecem aos princípios mecanicistas.

Outra definição foi imposta por Shuell (1986) dizendo que a aprendizagem é uma mudança marcante de comportamento ou capacidade de se portar em uma devida situação. De acordo com Abreu (1990, p.9) alguns princípios são comuns com a aprendizagem do aluno. São eles:

- 1- A aprendizagem deve ser significativa, ou seja, deve – se envolver com pessoa como se fossem idéias, sentimentos, sociedade, cultura.
- 2- A aprendizagem envolve uma mudança de comportamento, aprendendo por si próprio sem depender de outros. Isso pode ser analisado devido a afirmação “ninguém aprende pelo outro”.
- 3- A aprendizagem precisa visar objetivos, e objetivos que devem ser alcançados pelos alunos.
- 4- O aluno deve se interagir com o professor para corrigir e iniciar a aprendizagem. Esse princípio está relacionado com o feedback.
- 5- Deve-se ter uma boa relação interpessoal entre os elementos que participam da aprendizagem como aluno, colegas, turma, professores.

**Quadro 2 – Avaliação dos jogos de empresas de acordo com os sete princípios da boa prática na educação de ensino superior**

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

Fonte: Sauaia (1995)

A conclusão que se chega ao observar o Quadro 2 é que os jogos de empresas devem estimular os comportamentos pessoais que encorajem os estudantes com a universidade, deve-se haver a formação de grupos para participar dos jogos, haver busca de conhecimentos específicos e os mais importantes: cada estudante pode estudar da sua maneira, o que importa é o conhecimento demonstrado e a capacidade de formar decisões empreendedoras.

De acordo com Sauaia (1995) o jogo tem sido durante 10 anos tendo as mesmas experiências de autores, sendo assim limitados aos estudos, que foram analisados na universidade de São Paulo, que demonstrou pouco material sobre o tema.

De acordo com Keys e Wolf (1990) definem os jogos de empresas em três grandes grupos no processo de aprendizagem no processo simulado.

**Ensino e aprendizagem propiciados pelos jogos de Empresas:** É o processo de aprendizagem que são definidos para os participantes e o “ciclo de vida das organizações”, com isso entende-se que todos os jogos vivenciais reservam surpresas tantos para os participantes quanto aos facilitadores.

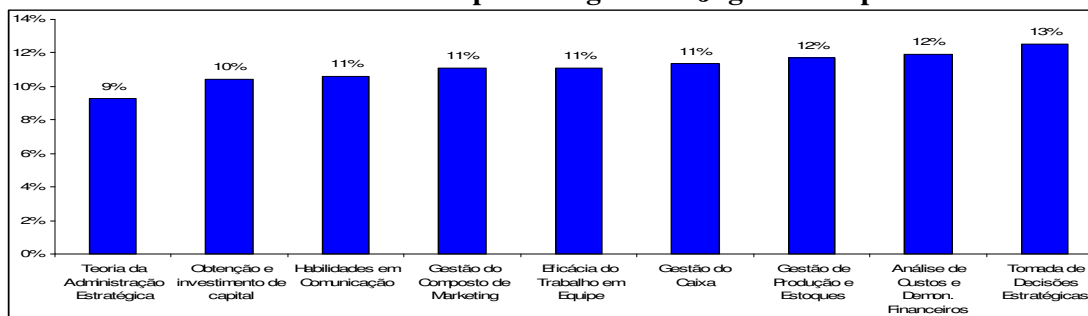
**Resultados produzidos pelas equipes:** Para Keys e Wolfe (1990) dizem que os jogos de empresas propiciam para os participantes um alto grau de aprendizagem, fazendo com que saem do ensino tradicional surgindo outras aprendizagens complementar, que são elas: Aprendizagem do indivíduo pleno que é a aprendizagem que envolve as duas dimensões tanto cognitiva quanto a afetiva, tendo assim um maior significado.

**Aprendizagem em duplo elo:** é tudo o que faço observo e através disto modifico cada vez mais para melhorar. Os autores Agyris e Schon (1978) citado por Catalanello (1994) colocam em questão mais uma que é a **Aprendizagem continuada:** o que levaram a “aprender a aprender”.

De acordo com Sauaia (1995) a diferença entre os três é o grau de questões levantadas para tais. Ainda Sauaia (1995) um grupo de pessoas norte-americanas que utilizam os jogos fez uma pesquisa para saber qual a importância dos jogos de empresas para o desenvolvimento dos universitários.

Com base na pesquisa foi abordada com mais frequência os nove elementos que teve suas notas definidas de 1 a 9 tirando-se ai uma média.

**Gráfico 1 - Elementos de Aprendizagem nos Jogos de Empresas**



Fonte: Adaptado Gosenpud e Washbush, 1994, p.97.

Note que há um avanço no que tange as questões práticas. Da esquerda para a direita o avanço é trabalhado teoria-prática. Isso prova novamente que o jogo de empresas contribui para a aplicabilidade dos conceitos estudados.

De acordo com o autor percebe-se através dos dados que a maior média se concentra na aprendizagem nas tomadas de decisões, onde vários especialistas citaram no ano de 1994 como um dos principais no processo de aprendizagem, ficando do lado oposto da média fica “Teoria da Administração Estratégica”.

Para os autores Gosenpud e Washbush (1994) passa para os facilitadores que os custos com os jogos mais complexos é maior que os custos dos mais simples, pois se observa que os jogos com maior complexidade e realidade necessitam de mais tempo para ter um melhor retorno dos educando no processo de aprendizagem.

De acordo com os autores Carrol, Paine e Ivancevich (1972) afirmam que o jogo de empresas para a Administração é de muita importância para a mudança de atitudes empreendedoras e para o desenvolvimento de habilidades.

Dessa maneira, com pesquisas realizadas o autor Gibson (1981, p.386) mostra no quadro a seguir que os jogos de empresas são mais provedores que os estudos de casos, demonstrando que as palestras e conferências são de baixo aproveitamento na aprendizagem relativa aos “objetivos educacionais pesquisados”.

**Quadro 3 - Melhor método de chegar nos objetivos organizacional**

	<b>Aquisição conhecimento</b>	<b>Mudança de Atitude</b>	<b>Solução de Problemas</b>	<b>Habilidades Interpessoais</b>
Palestras	9°	8°	9°	8°
Casos	2°	4°	1°	4°
Jogos de Papéis	7°	2°	3°	2°

Fonte: Gibson et alii, 1981, p.386.

Quando se refere aos objetivos organizacionais, pensam-se as questões mais práticas como relacionamento, mudanças de atitudes por meio de ações e menos aquisição de conhecimentos, mesmo porque o que se trabalha mais é o fator aplicabilidade. Nem tudo que é ensinado de fato é aprendido, por isso é necessário utilizar e muito a prática dos jogos, pois a partir disto vai conseguir ampliar suas aprendizagem e chegar à satisfação almejada, onde no final poderão sair participantes cansados e insatisfeitos pelos resultados adquiridos (SAUAIA, 1995).

Para o autor o sucesso ou o fracasso no jogo faz com que os participantes e o facilitador se envolvam intensamente no processo de ensino. E ainda Biggs (1993) por meio de estudos de Miles (1986) demonstra que os participantes no processo de aprendizagem ganham as seguintes dimensões na educação.

**Quadro 4 – Dimensões Educacionais**

<b>Fator</b>	<b>Dimensão Educacional</b>
1	Habilidades de liderança e interação de grupo
2	Habilidades de gestão de negócios
3	Crescimento pessoal
4	Integração e tomada de decisão
5	Dimensão afetiva
6	Comentários de retroalimentação na aprendizagem
7	Diversão e entretenimento

Fonte: Biggs et alii, 1993, p.15.

Observa-se que nas dimensões educacionais os fatores predominantes são os que agregam habilidades em suas aplicações. São fatores que o mercado procura nos profissionais em formação. O mercado competitivo não está preocupado em teorias e conceitos, mas em “fazer acontecer”. Não basta saber ou simplesmente entender, é necessário praticar.

### **2.3. Ensino de empreendedorismo – atitudes inovadoras**

Empreendedorismo consiste numa habilidade de criar ou construir algo a partir de algo ou a partir de quase nada de maneira criativa. Trata-se de uma percepção individual de uma oportunidade em meio as adversidades, contradição e confusão. É a aplicação de controle de recursos de maneira controlada (BARRETOS, 1988).



Quanto ao empreendedor, Filion (1999) afirma que é “uma pessoa que imagina, desenvolver e concretizar visões”. Drucker (1986) já vai além, afirmando que o empreendedor é aquele que pratica a inovação de maneira sistêmica criando oportunidades.

Assim, o empreendedor deve ser um indivíduo criativo que transforma teorias em realidades empregando habilidades, competências e atitudes. Portanto, as universidades têm o papel fundamental de intermediar informações que aos futuros empreendedores necessitam para a atualização.

O sucesso de uma organização está diretamente ligado ao compromisso de seus colaboradores, onde necessitam de seres criativos e inovadores. Dornelas (2001) esclarece que o empreendedorismo se tornou mais evidente no Brasil a partir de 1990 com a criação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e por meio da Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) que procuraram capacitar os empresários no intuito de inseri-los no mercado exterior.

Dessa maneira, esses processos têm se desenvolvido cada vez mais nos últimos anos no Brasil, tornando-se aqui, um dos maiores potenciais para o ensino de empreendedorismo. Em se tratando de ensino de empreendedorismo, as instituições de ensino superior têm buscado inserir com ênfase na grade curricular a formação de empreendedores.

Em contrapartida, Bertero e Keinert citados por Paes de Paula (2001), afirmam que as instituições de ensino superior brasileiras atuam como disseminadora de idéias, teorias e modismos elaborados fora do país, não deixando o universitário criar um cenário regional e assim, discriminando as micros e pequenas empresas.

Segundo Dolabela (1999), o ensino de empreendedorismo está direcionado os alunos a ingressarem no mercado de trabalho como meros funcionários. Dornelas (2001) complementa que há dez ou quinze anos seria considerando uma loucura um jovem recém formado abrir se próprio empreendimento, sabendo que haviam grandes oportunidades oferecidas pelos órgãos públicos e por empresas renomadas.

Dessa maneira, pode se perceber que o ensino de Administração nas Instituições de ensino Superior era voltado para formação de empregados, principalmente para as grandes empresas.

Para Dolabela (1999), torna-se necessário que as faculdades ao lançar o aluno no mercado de trabalho, possam ir além de somente desenvolver de novos negócios, mas que criem relacionamentos fortalecidos com outras organizações, com órgãos do governo, com sindicatos e instituições financeiras.

Todos os personagens citados farão parte diretamente ou indiretamente das atividades empreendedoras do indivíduo. O universitário necessita de uma visão sistêmica do mercado em que atuará. Assim, o subsídio que a instituição de ensino proporciona ao aluno é relevante para a busca de relacionamentos bem firmados, o entendimento de todo os processos e o desenvolvimento do potencial empreendedor.

De acordo com Santos (2004) há muito tempo que o potencial empreendedor está sendo estudado por diversos autores. O autor complementa que um dos grandes pesquisadores nessa área é o psicólogo David McClelland – unindo as necessidades e a auto-realização do indivíduo às atitudes empreendedoras.

O quadro abaixo apresenta um comparativo de características do empreendedor sob visão de quatro autores.

**Quadro 5 – Características do empreendedor**

características	Autores			
	McClelland (1961)	Grande Esteban (2001)	Kristiansen e Indarti (2004)	Nascimento Jr (2005)

	Busca de oportunidades, comprometimento, demanda de eficiência, assumir riscos, determinação das metas, persistência, poder de persuasão, planejamento, busca de informações e independência e autoconfiança.	Tendência a aceitar desafios, capacidade de planejamento, tenacidade, tendência exploratória, curiosidade científica e criatividade, autoconfiança e capacidade de iniciativa.	Necessidade de realização, locus de controle, autoconfiança, rede de contatos e intenção empresarial.	Autoconfiança, capacidade de decisão, capacidade de planejamento, criatividade, iniciativa e tenacidade.
--	---	--	---	--

Fonte: Adaptado de Dantas, 2005.

Note que as características são as mesmas, porém vão se resumindo ao passo que vai se avançando os anos. Todos os estudiosos usam como base para definição das características o conceito de McClelland (1961).

### 3. Metodologia

As atividades que foram realizadas para a composição do trabalho são:

- Pesquisas bibliográficas: Foi pesquisada sobre os assuntos - Jogo de empresas, teoria-prática, aprendizado vivencial, empreendedorismo, simulação etc. As pesquisas bibliográficas foram realizadas em Internet, artigos científicos, matérias, livros, revistas (periódicos) etc.

Conforme Barros (2000, p.89), “A coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtêm dados da realidade pela aplicação de técnicas”. Uma vez definido o assunto a ser investigado e identificados os participantes segue-se a coleta de dados, primeiramente por meio da pesquisa das literaturas.

- Roteiro de entrevista aos docentes do curso de Administração que utilizam a ferramenta Jogos de empresas no curso de Administração. O roteiro foi aplicado em cada faculdade em que atua cada professor. Contado a disponibilidade de cada um;

O método utilizado para a coleta de dados foi em forma de roteiros de entrevistas com questões fechadas e abertas, aplicadas aos docentes do curso de Administração das Instituições de Ensino Superior situadas na Região Noroeste Paulista: UNIJALES, FAU, FIU, UNICASTELO e FJB – delimitando os que são das disciplinas específicas do curso. Ainda segundo Marconi e Lacatos (1996, p.37):

O problema da amostragem é, portanto, escolher uma parte (ou amostra), de tal forma que ele seja a mais representativa possível de todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, p-ode inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total (pesquisa censitária).

A entrevista foi realizada na segunda quinzena do mês de Junho de 2009 nas dependências da faculdade. Após a entrevista, os dados coletados foram analisados e tabulados na planilha do Microsoft Excel 2003, tendo uma melhor análise para a composição dos resultados do trabalho.

- Tabulação dos dados coletados na planilha Microsoft Excel 2003;  
 - Apresentação dos resultados das entrevistas;  
 - Sugestões para melhoria do ensino de Administração com a utilização da ferramenta Jogos de empresas no que se refere às práticas empreendedoras.

Entretanto, ressalta-se que esse trabalho de busca de informações a respeito de ensino aprendizado por meio dos Jogos de empresas onde foram entrevistados 5 professores de diferentes instituições que utilizam a ferramenta no curso de Administração. Contudo, essa constatação não invalida a sua relevância e sua

abrangência para contribuição, ainda que limitada, para futuras pesquisas relacionadas ao assunto.

#### 4. Análise dos Resultados

Em suma, os professores responderam que a ferramenta Jogo de empresas é parte integrante de uma técnica inovadora de ensino, aonde vem abrilhantando o ensino-aprendizado e motivando os universitários à busca das práticas empreendedoras e não somente uma formação acadêmica. Trata-se de uma ferramenta que interage os participantes de cada grupo em uma simulação do real mercado.

Prova disso é que algumas empresas estão adotando a ferramenta Jogos de empresas treinar e até mesmo desenvolver o processo de seleção. A UNILEVER, por exemplo, realizou um processo de seleção que reuniu 16.000 candidatos e na oportunidade utilizou a ferramenta para testar a capacidade, habilidade e atitude empreendedoras de cada um (MARQUES, 2005).

Ao analisar a pesquisa identificaram-se as vantagens na utilização dos jogos de empresas nos cursos de graduação, por parte dos entrevistados foram identificados as seguintes vantagens: a criação do ambiente lúdico na aplicação da aprendizagem, a estimulação do desenvolvimento das práticas empreendedoras, o método da teoria prática, a motivação da aprendizagem, as disciplinas aprendidas no curso, a integração das disciplinas/conteúdos, o desenvolvimento de capacidade estratégico.

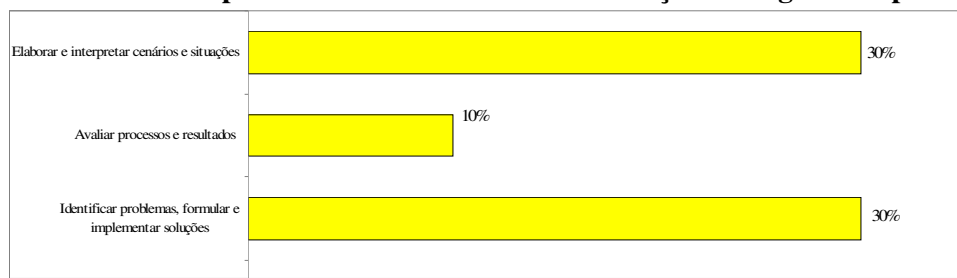
Foram relatadas na pesquisa que é de sua importância a utilização de softwares de simulações empresariais, pois desenvolve o raciocínio lógico, técnicas de negociações e uma grande capacidade de convivência, e tem também uma grande capacidade de gerenciamento de conflitos e dificuldades vista em um empreendimento real. Assim, demonstra-se que a ferramenta contribui para o desenvolvimento da competência empreendedora do universitário. Outro fator de vantagens é a importância das decisões causadas pelos participantes em um mercado competitivo e dinâmico.

Assim, Sauaia (1995) demonstra os objetivos educacionais dos jogos de empresas no curso de graduação que se é aplicado na prática, conceitos de outras disciplinas de uma maneira lúdica. Essa é uma vantagem já trazida pelo autor e destacada também pelos respondentes.

Complementando Gramigna (1993), citada no referencial teórico desse trabalho, afirma que os jogos simulados fazem com que as pessoas cresçam na visão sistêmica de empreendedorismo. Além disso, é um instrumento importante utilizado no treinamento de universitários no qual apresenta uma grande contribuição nas tomadas de decisões e no desenvolvimento de habilidades que são essenciais para a atividade eficaz de um empreendedor. Todos os professores entrevistados disseram que os alunos têm mudado depois das simulações em relação às concepções das atitudes empreendedoras. Isso embasa mais a teoria do americano Kolb (1986) quando afirma: “Ouço e esqueço; vejo e recordo; faço e compreendo”. Quanto mais se relaciona com a situação, mais compreende e passa a vivenciar o fato.

Na análise dos dados foram percebidos por parte dos entrevistados que os participantes dos jogos de empresas tiveram mudanças de que como é inserido um conceito na prática dentro de uma organização. Percebeu como mudanças também a visão estratégica, maior conhecimento das dificuldades em gerenciar um empreendimento, dando mais importância nas decisões e a visão como um todo.

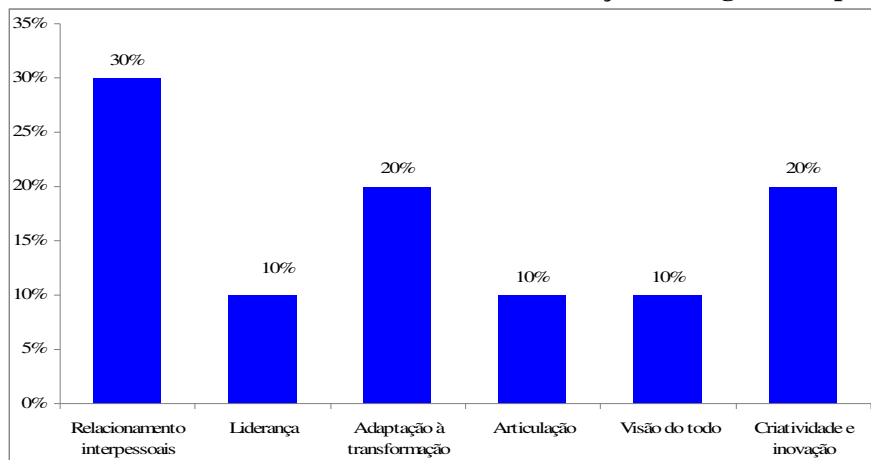
**Gráfico 2 – Competências desenvolvidas na simulação do Jogo de empresas**



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Com base no levantamento dos dados percebe-se que os fatores mais importantes no desenvolvimento do aluno com 30% dos votos dos entrevistados foram elaborar e interpretar cenários e situações e com mais 30% dos votos dos entrevistados ficaram em identificar problemas, formular e implementar soluções, com 20% assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle, e com pouco a menos dos votos com 10% ficou em avaliar processos e resultados e o de desenvolver raciocínios lógicos, críticos e analíticos sobre a realidade organizacional. Considerando assim, que as competências que se destacaram entre os entrevistados foram aquelas que estão diretamente ligadas ao gerenciamento estratégico de um empreendimento.

**Gráfico 3 – Habilidades desenvolvidas na simulação do Jogo de empresas**

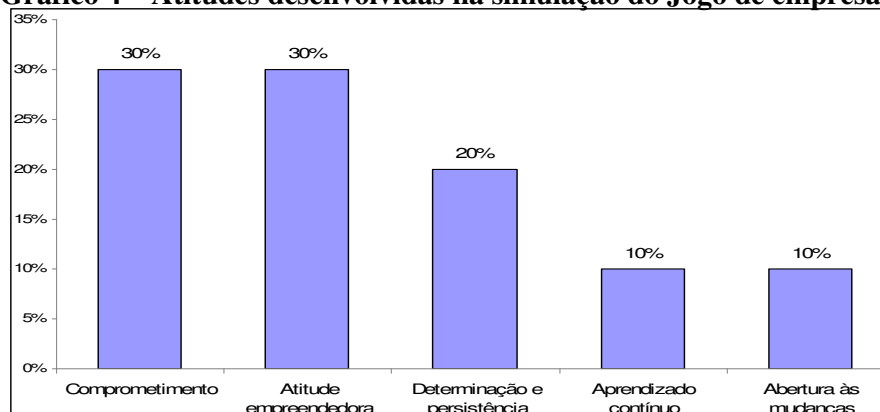


Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

De acordo com o gráfico 3, no processo das habilidades foram destacados quais fatores é mais importante e com 30% dos votos ficaram os relacionamentos interpessoais, com 20% dos entrevistados tiveram como destaque a adaptação à transformação e a criatividade e inovação.

E o restante com 10% dos votos tiveram como destaques a liderança, articulação e a visão do todo. As habilidades para o bom caminho da aprendizagem necessitam dos elementos que poderão ser: a relação interpessoal, relacionar com pessoas de alta sociedade (que tem um poderio maior), organizar equipes de trabalho, ter idéias e atitudes inovadoras, percepções de tais ocasiões, processamento de informações e ter um poder de negociação. Todas características de empreendedorismo como relatado nesse estudo.

**Gráfico 4 – Atitudes desenvolvidas na simulação do Jogo de empresas**



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Pode-se constatar que somando com 60% cada um com 30% da opinião dos entrevistados optaram que as atitudes mais importantes para o desenvolvimento dos alunos foram o comprometimento e a atitude empreendedora, ficando com 20% a determinação e persistência.

Na soma de dois ficando com 20% cada um com 10% ficou na opinião dos entrevistados o aprendizado contínuo e a abertura às mudanças. No gráfico acima se nota que as atitudes são de alto nível de dificuldades enfrentadas pelas empresas atuais.

No que se diz respeito às atitudes, Gramigna (1993) cita os seguintes elementos para ajudar no processo da aprendizagem: posturas impostas pelos participantes, focar nos objetivos e resultados almejados, obter o foco sempre na simplicidade apesar das dificuldades, maneira de questionar de forma construtiva, buscar a aprendizagem de forma constante, buscar superar as rotinas, quebrarem paradigmas e ser flexível com as novas mudanças que poderão vir a acontecer.

Os professores afirmaram que por meio da ferramenta Jogo de empresas, os universitários passaram a serem mais críticos aos conteúdos lecionados em outras disciplinas. Afirmaram também, que com a participação da simulação, passaram a entender com mais facilidade os processos gerenciais de um empreendimento de maneira sistêmica.

E para finalizar, Tanabe (1977), complementa que os jogos de empresa apresentam a realidade empreendedora em um ambiente simulado, ou seja, os jogos de empresas nada mais são do que uma simulação do ambiente real do mercado, onde os participantes simulam situações existentes no mercado. O participante vivencia a realidade empreendedora por meio de uma simulação.

## **5. Conclusão**

Por meio desse trabalho, que tem o principal identificar as percepções que os docentes têm na aplicabilidade da ferramenta Jogos de empresas em relação às práticas empreendedoras no curso de Administração, pode-se notar que a ferramenta Jogo de empresas em sua maneira de aprendizado vivencial contribui decisivamente para formação do empreendedor.

Com a importância dos jogos notou-se que é de suma importância a ferramenta ser utilizada no curso de graduação. Ainda na análise dos professores todos afirmaram que os jogos de empresas têm que atuar tanto no campo acadêmico quanto no campo empresarial, apresentando assim, a sua relevância no ensino e treinamento.

Com a coleta dos dados da pesquisa observou-se que a ferramenta jogos de empresas possui grandes vantagens no curso de graduação: a criação de um ambiente real para a sua implantação, fazendo com que se assemelhe o máximo possível com o mercado real, no desenvolvimento dos universitários com as práticas empreendedoras impostas pelos facilitadores, na utilização do método teórico prático e na motivação pelo aprendizado.

Com essas vantagens foram constatados pelos entrevistados que depois da aplicabilidade dos jogos de empresas os universitários participantes têm mudado suas atitudes empreendedoras. Nessas mudanças percebidas pelos facilitados foram notadas na visão estratégica dos alunos durante a aplicação da simulação, na forma de pensar, ter um bom questionamento sobre os fatos apresentados, tendo assim uma maior importância na visão como um todo.

Ainda foram constatados que as habilidades que os universitários adquirem durante a simulação: relacionamentos interpessoais, adaptação a transformação, saber inovar e ser criativo (que são características de empreendedor).

Pôde-se observar que o professor é um fator primordial na aplicabilidade dos jogos de empresas, pois não adianta ter bons materiais e tecnologia se não souber aplicar a ferramenta. Os facilitadores devem possuir uma postura inovadora e criativa na aplicabilidade do jogo, dinamizando e criando situações que possam chegar próximo da realidade empreendedora.

Baseado nas percepções dos professores entrevistados pode-se indicar as seguintes sugestões que contribuirão para a aplicação da ferramenta de Jogos de Empresas na busca do melhoramento do ensino de empreendedorismo:

- pesquisar continuamente sobre JE;
- agregar situações reais cotidianas para dinamizar a simulação;
- determinar um tempo ideal para a aplicabilidade da ferramenta JE;
- explicar as regras de forma clara;
- saber relacionar as simulações com os estudos de empreendedorismo;
- saber um pouco mais de cada disciplina que envolve a ferramenta JE como MKT, RH, FINANÇAS entre outras, para dinamizar o jogo de empresas;
- utilizar novas ferramentas de tecnologia para o melhoramento do jogo em si; e
- criar um roteiro de características de empreendedorismo pré-determinadas para a verificação durante a simulação do jogo de empresas.

## **Bibliografia**

- ABREU, M. C. e MASETTO, M. T. **O professor universitário em sala de aula: prática e princípios teóricos**. São Paulo: MG Ed. Associados, 1990.
- BARROS, A. J. da S; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BARRETO, C. **Educação para o empreendedorismo**. Universidade Católica de Salvador. Salvador, 1998.
- BLANCHETTE, D; BROWN, N. **Shared Cultural Perspectives: an Experiential Exercise Utilizing International Students to Globalize the Classroom**. In: GOLD, Steven e THAVIKULWAT, Precha, eds. In: GOLD, Steven e HAVIKULWAT, Precha, eds. *Developments in Business Simulations and Experiential Exercises*, v.20, 1993.
- BIGGE, M. L. **Teorias da Aprendizagem para Professores**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1977.
- BRUNER, J. S. **O processo da educação**. 7. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1978.
- BIGGS, W.; MILES, W. e SCHUBERT, J.. **An Instrument for investigating the Effectiveness of teaching Methods in the Business Policy and Strategy Formulation Course**. In: GOLD, Steven e THAVIKULWAT, Precha, eds. *Developments in Business Simulations & Experiential Exercises*, v.20, 1993.
- CAMBI, F. **História da Pedagogia**. São Paulo: Unesp, 1999.

- CARROL JR., S; PAINE, F e IVANCEVICH, J. **The Relative Effectiveness of Training Methods - Expert Opinion and Research.** Personnel Psychology, v.25, 1972.
- CAMBI, F. **História da Pedagogia.** São Paulo: Unesp, 1999.
- DANTAS, A. B. et. Al. **Pré-Validação de um Novo Instrumento para a Identificação do Potencial Empreendedor.** XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro:2001.
- DRUKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1987.
- FERNANDES, E. C. **Análise de Fatores de Desempenho do Profissional de Recursos Humanos: Contribuições ao Processo de Capacitação Gerencial.** Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1985.
- FERRÁNDEZ, A.; SARRAMONA, J. e TARIN, L. **Tecnología Didáctica: Teoría y Práctica de la programación Escolar.** Barcelona: CEAC, 1977.
- FILION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.39, n.4, p. 6-20, out./dez. 1999.
- GIBSON, J; IVANCEVICH, J e DONNELLY JR., J.. **Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos.** São Paulo: Atlas, 1981.
- GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de Empresa.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- GENTRY, J. W. **What is experiential learning?** In: GENTRY, James W. Guide to Business Gaming and Experiential Learning. London, Nichols/GP Pubns, 1990.
- HILGARD, E. R. **Teorias da Aprendizagem.** São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1973.
- HOUE, T.; GUIMARÃES, R.; CHERNOV, V. **Pédagogie, simulation ET méthode.** In: AIM-ASSOCIATION INFORMATION ET MANAGEMENT, 5., 2000, Montpellier, França. Disponível em: <http://www.aim2000.univ-montp2.fr/pdf/Houe.pdf>.
- KEYS, J.B. e WOLFE, J. **The Role of Management Games and Simulations for Education and Research.** Journal of Management, USA, 16 (2) :1990.
- KOLB, D. A.; RUBIN, I. M. e MCINTYRE, J. M. **Psicologia Organizacional: uma Abordagem Vivencial.** São Paulo: Atlas, 1986.
- LARRÉCHÉ, J. C. **On Simulations in Business Education and Research.** Journal of Business Research. New York: Elsevier Science Publishing, v.15, 1987.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARQUES, R. **Empresas apostam em Jogos para treinar seus funcionários.** 2005. Disponível em: <http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=8166>. Acessado em: 15/10/2008.
- NAGAMATSU, F. A; et. al. **A importância da aplicação dos Jogos de empresas nos cursos de graduação e pós-graduação (latu sensu).** UNIJALES. Jales/SP, 2006.
- McCLELLAND, D. **The Achieving Societ.** Princeton, New Jersey: Nostrand, 1961.
- TANABE, M. **Jogos de Empresas,** São Paulo, FEA-USP, Dissertação de Mestrado, 1977.
- SANTOS, S. C. **Caderno de Pesquisas em Administração,** São Paulo, V. 08, nº1, Janeiro/Março 2004.
- SAUAIA, A. C. A. **Satisfação e aprendizagem em Jogos de Empresas: Contribuição para a Educação Gerencial,** São Paulo, 1995.
- PAES-DE-PAULA, A. P. **Tragtenberg e a Resistência da Crítica: pesquisa e ensino na administração hoje.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.3, p. 77-81, jul/set, 2001.
- ROGERS, C. **A terapia Centrada no paciente.** Lisboa: Moraes Editores, 1974.
- \_\_\_\_\_. **Liberdade de aprender em nossa década.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1985.
- SHUELL, T. **Cognitive conceptions of learning.** Review of Educational Research, v. 56, 1986.
- WASHBUSH, J. e GOSENPUD, J. **The Relationship between Total Enterprise Simulation Performance and Learning.** In: GOLD, Steven e THAVIKULWAT, Precha, eds. Developments in business Simulation & Experiential Exercises, v.20, 1994.