

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Mestrado Acadêmico em Administração

**OS JOGOS DE EMPRESA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM NA  
ÓTICA DE ALUNOS E PROFESSORES DE CURSOS DE GESTÃO DE DUAS IES  
PARTICULARES EM BELO HORIZONTE**

CLARA LUCIA SACCHETTO LINHARES

BELO HORIZONTE  
2008

CLARA LUCIA SACCHETTO LINHARES

**OS JOGOS DE EMPRESA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM NA  
ÓTICA DE ALUNOS E PROFESSORES DE CURSOS DE GESTÃO DE DUAS IES  
PARTICULARES EM BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico  
em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como  
requisito para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Ester Eliane Jeunon

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

BELO HORIZONTE  
2008

## FICHA CATALOGRÁFICA

L648j

Linhares, Clara Lucia Sacchetto  
Os jogos de empresa no processo de aprendizagem na ótica de  
alunos e professores de cursos de gestão de duas IES particulares  
situadas em Belo Horizonte. / Clara Lucia Sacchetto Linhares. –  
Belo Horizonte: FNH, 2008.  
158 f.

Orientador: Ester Eliane Jeunon  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Processo de aprendizagem. 2. Jogos de empresa. 3. Método  
de ensino. I. Jeunon, Ester Eliane. II. Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título  
CDD: 658.3

Ao meu marido, Rafael, e à minha filha, Camila, por todos os momentos de compreensão, paciência, apoio e carinho dispensados durante o mestrado.

À Maria Rita Gramigna, por ser responsável pela minha formação e atuação profissional com Jogos de Empresa.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu grande companheiro, Rafael, que sempre me estimulou, compreendendo minha ausência na busca de completar mais uma fase da minha vida e, principalmente, por acreditar nos resultados positivos dessa caminhada acadêmica.

À minha filha e companheira, Camila, que, com carinho, soube entender as minhas ausências e os difíceis momentos, tornando a trilha do aprendizado da convivência mais prazerosa.

À minha orientadora e amiga, Professora Dr<sup>a</sup> Ester Eliane Jeunon, que me deu todo o suporte pessoal e acadêmico para que este trabalho pudesse se realizar, superando todas as dificuldades junto comigo, com orientações precisas e com uma “fala mansa”, carregada de respeito, mas que me fazia sentir o peso da minha responsabilidade. Sua paciência e competência em seus questionamentos, críticas e contribuições foram, sem dúvida, fantásticas.

Aos meus colegas do mestrado, que dividiram comigo as alegrias e tristezas, que nos momentos mais difíceis souberam dirigir palavras de apoio, carinho e confiança no resultado a ser alcançado.

Aos professores do mestrado, que nos transmitiram com grande competência os conhecimentos, motivando-me seguir a trilha da pesquisa e da ciência.

Aos meus queridíssimos alunos das Faculdades UNA-UNATEC e IBMEC-MG, sem os quais não seria possível atingir os resultados que consegui.

A todos que não citei, mas que contribuíram, direta ou indiretamente para que eu pudesse chegar até aqui.

Em especial, a Deus, que me deu tranquilidade para enfrentar com fé as dificuldades encontradas.

Para finalizar meus agradecimentos, peço ajuda ao escritor e poeta Fernando Sabino, que, em seu livro "Encontro Marcado", escreveu algo que me marcou muito e que expressa, com excelência, este momento:

**DE TUDO FICARAM TRÊS COISAS:**

*A certeza de que estamos sempre começando...  
A certeza de que era preciso continuar...  
A certeza de que podemos ser interrompido antes de terminar...*

**PORTANTO, DEVEMOS:**

*Fazer da interrupção um caminho novo...  
Da queda, um passo de dança...  
Do medo, uma escada...  
Do sonho, uma ponte...  
Da procura um encontro.*

**(Fernando Sabino, 1958)**

## RESUMO

Os jogos de empresa comportamentais se configuram como importante ferramenta de aprendizagem e vêm sendo adotados no ambiente acadêmico. Isto porque, seu enfoque baseia-se no conceito da aprendizagem vivencial, em que os alunos realizam vivências simuladas com base na teoria ensinada, em um ambiente controlado, e relacionadas com a realidade. Entretanto ainda são restritos a algumas disciplinas e conteúdos. Sendo assim, este trabalho teve como objetivo analisar a influência dos jogos de empresa no processo de aprendizagem, na ótica de alunos e professores de cursos de Gestão de duas IES particulares, situadas na cidade de Belo Horizonte. A pesquisa foi caracterizada como qualitativa descritiva, tendo como método a pesquisa de campo. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados em alunos e professores das IES, além de entrevista com os coordenadores de cada curso. Para a análise dos dados utilizou-se a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo - DSC desenvolvida por Lefèvre e Lefèvre (2000). Verificou-se que os jogos de empresa influenciam no processo de aprendizagem uma vez que tanto os professores quanto os alunos perceberam que sua utilização em sala de aula favorece a integração da teoria com a prática, facilitando o repasse e a apreensão dos conteúdos trabalhados, acelerando o processo de aprendizagem, e proporcionando uma participação mais efetiva dos alunos, por meio de aulas dinâmicas e estimulantes. Verificou-se, também, que os jogos de empresa apresentam restrições quanto a sua utilização como método de ensino como, a necessidade de formação do professor em jogos de empresa e dinâmica de grupos; a aplicação de um jogo deve ter um objetivo claro e um foco a ser atingido. Além disso, deve ser explorado o Ciclo de Aprendizagem Vivencial – CAV para melhor apreensão do conteúdo; e antes de sua aplicação, é necessário avaliar se o momento é adequado e se corresponde às necessidades da turma.

**Palavras-chave:** Processo de aprendizagem, jogos de empresa, Métodos de ensino.

## ABSTRACT

The games of behavioural company is set as an important tool for learning and have been adopted in the academic environment. This is because, its focus is based on the concept of living learning, where students perform simulated experiences based on the theory taught in a controlled environment, and related to reality. Meanwhile are still restricted to some subjects and content. Therefore, this study aimed to examine the influence of games of company in the learning process, in view of students and teachers of courses in management of two individuals IES, located in the city of Belo Horizonte. The research was characterized as qualitative descriptive, and as a method to search the field. Data were collected through questionnaires applied to students and teachers of IES, and interview with the coordinators of each course. For the analysis of the data used is the methodology of Speech by collective subject - DSC developed by Lefèvre and Lefèvre (2000). It was found that the games of business influence in the learning process since both teachers as the students realized that their use in the classroom promotes the integration of theory with practice, facilitating the seizure of content and repassing worked, spurring learning process, and providing a more effective participation of students, through dynamic and challenging classes. There was also that the games company, have restrictions on its use as a method of teaching as the need for teacher training in games of the company and dynamics of groups and the application of a game must have a clear goal and a focus to be reached. Moreover, should be exploited the Cycle of Learning Vivencial - CAV to improving understanding of the content, and before its application, it is necessary to assess whether the time is appropriate and that meets the needs of the class.

**Keywords:** Process of learning games, business, teaching methods.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções dos Hemisférios Cerebrais.....	32
Quadro 2 – –Principais conceitos, autores e teorias da aprendizagem .....	40
Quadro 3 — Taxonomia dos objetivos da aprendizagem, de Bloom (1972) .....	46
Quadro 4 Conceitos de jogos de empresa segundo alguns autores.....	63
Quadro 5 Classificação dos jogos de empresa segundo alguns autores .....	70
Quadro 6 – Organização de depoimentos para o DSC .....	84

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de um Processo de aprendizagem segundo Kolb (1978). .....	51
Figura 2 – Ciclo da aprendizagem vivencial e os jogos de empresa – Modelo Kirby (1995). .....	53
Figura 3 - Ciclo da Aprendizagem Vivencial (CAV) e sua relação com os hemisférios cerebrais	56
Figura 4 – As inter-relações entre simulação, jogo, jogos de empresa, jogo simulado e teoria dos jogos.....	66
Figura 5 – Processo de Aprendizagem e Mudança relacionando o tempo e níveis de dificuldade. .....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos Professores quanto à idade, sexo, formação e formação em Jogos de Empresa e Dinâmica de Grupos. ....	91
Tabela 2 – Caracterização dos professores quanto a tempo que lecionam, cursos de graduação que lecionam e a quanto tempo trabalham com jogos de empresa em sala de aula .....	92
Tabela 3 – Caracterização dos professores quanto a utilização dos jogos de empresa, como método de ensino ou como disciplina nas IES .....	93
Tabela 4 – Motivos para trabalhar com jogos de empresa em sala de aula .....	94
Tabela 5 – Resultados alcançados com jogos de empresa em sala de aula .....	95
Tabela 6 – Influência dos jogos de empresa no processo de aprendizagem.....	98
Tabela 7 – Restrições quanto à aplicação do jogo de empresa em sala de aula .....	101
Tabela 8 – Caracterização dos alunos da Faculdade IBMEC-MG quanto a número, idade média, sexo e período.....	105
Tabela 9 – O que é um jogo de empresa .....	106
Tabela 10 – Contribuições dos jogos de empresa para o processo de ensino/aprendizagem..	108
Tabela 11 – Facilidade dos jogos de empresa em relacionar a teoria com a prática .....	110
Tabela 12 – O que facilita o seu processo de aprendizagem .....	112
Tabela 13 – Limitações dos jogos de empresa como método de ensino .....	114
Tabela 14 – Caracterização dos alunos tecnólogo em Gestão de RH da UNA-UNATEC quanto a número, idade, sexo e período.....	116
Tabela 15 – O que é um jogo de empresa .....	117
Tabela 16 – Contribuições dos jogos de empresa para o processo de ensino/aprendizagem..	120
Tabela 17 - Facilidade dos jogos de empresa em relacionar teoria com a prática.....	124
Tabela 18 – O que facilita o seu processo de aprendizagem .....	127
Tabela 19 – Limitações dos jogos de empresa como método de ensino .....	129

## **LISTA DE SIGLAS**

ABSEL – Association for Business Simulation and Experiential Learning

CAV – Ciclo da Aprendizagem Vivencial

DSC – Discurso do Sujeito Coletivo

ENC – Exames Nacionais de Cursos

IES – Instituição de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação e Cultura

RH – Recursos Humanos

UNA-UNATEC – União de Negócios Administrativos – Instituto de Tecnologia de Belo Horizonte

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Contextualização .....	18
1.2 Problemática .....	23
1.3 Justificativa .....	26
1.4 Objetivos .....	28
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>29</b>
2.1 Aprendizagem .....	29
2.2 Teorias da aprendizagem .....	38
2.2.1 A Gestalt e a aprendizagem.....	43
2.3 Aprendizagem Vivencial.....	45
2.4 Jogo: brincadeira ou profissionalização .....	57
2.5 Jogos de Empresa .....	60
2.5.1 Origem e evolução .....	60
2.5.2 Conceituação de Jogos de Empresa .....	63
2.5.3 Objetivos dos jogos de empresa .....	66
2.5.4 Tipos de Jogos.....	68
2.5.5 Características dos Jogos de Empresas.....	71
2.5.6 A utilização dos jogos de empresa no processo de ensino-aprendizagem... 73	
2.5.7 Potencial de aprendizagem e mudança por meio dos jogos de empresas ... 75	
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>79</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	79
3.2 Unidade de análise e observação .....	80
3.2.1 Unidade de análise .....	80
3.2.2 Unidade de observação .....	80
3.3 Procedimentos para a coleta e análise dos dados.....	81
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>86</b>
4.1 Resultados da pesquisa de campo .....	86
4.1.1 Entrevista com o coordenador do Centro Universitário UNA-UNATEC .....	86
4.1.2 Entrevista com o coordenador da Faculdade IBMEC-MG. ....	90
4.1.3 Pesquisa de Campo com os Professores das IES.....	91
4.1.4 Pesquisa de campo com os alunos da Faculdade IBMEC-MG.....	105
4.1.5 Pesquisa de campo com os alunos do Centro universitário UNA-UNATEC.116	
4.2 Análise dos Resultados da Pesquisa de Campo .....	133
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>144</b>
<b>RERERÊNCIAS</b> .....	<b>147</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>152</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a evolução e criação de novas tecnologias, novas políticas e as transformações pelas quais vem passando o mercado, os produtos e os processos, percebe-se claramente que também há mudanças no ambiente gerencial. Em função da necessidade de acompanhar essa evolução e as tecnologias, o conceito de processo de aprendizagem também sofreu modificações, passando a valorizar o contato com nossa experiência, com as nossas emoções e percepções como fonte de aprendizado e desenvolvimento pessoal (SOUZA, 1997).

Para se manter atualizado e preparado para acompanhar essas mudanças, aprender e desenvolver-se pessoal e profissionalmente tornar-se uma busca de todos nós. Atualizar-se e adaptar-se a essas mudanças, torna-se essencial, se quisermos acompanhar o mercado competitivo.

Kolb (1984) diz que “tanto para os indivíduos como para as organizações, aprender a adaptar-se às novas regras do jogo, está se tornando tão importante quanto ter uma boa performance nas antigas regras do jogo” (KOLB, 1984, p. 2). A esse desafio ele deu o nome de “futura sociedade de aprendizagem”.

Com isso, as Instituições de Ensino Superior (IES) têm tentado responder à competitividade do mercado mediante a busca de excelência na prestação dos serviços educacionais, na formação e desenvolvimento dos alunos e na ênfase à extensão, pesquisa e graduação (LACRUZ, 2004).

É preciso transformar-se individual, social e organizacionalmente com novas formas de trabalho. Um deles é o trabalho da educação e formação de adultos, que “reconheça o caráter complexo e ao mesmo tempo lúdico da tarefa coletiva, permitindo às pessoas utilizar-se de todo seu potencial lógico e emocional sem barreiras formais que inibam um processo de envolvimento intelectual e afetivo” (SOUZA, 1997, P.8). Ou seja, reestruturar as atividades educacionais, a partir de um novo significado do que seja, aprendizado e resultados.

O surgimento de novas tecnologias educacionais trouxe modificações às metodologias até então utilizadas e principalmente aos conceitos de aprendizagem. Uma dessas metodologias é a de jogos de empresa em sala de aula, por meio da aprendizagem vivencial, com o foco em favorecer a integração da teoria com a prática.

A utilização de jogos de empresa em sala de aula pode ser um recurso inovador, para mobilizar os alunos, favorecendo a produtividade e a competitividade, fatores de preocupação cada vez maior nas organizações. Podem ser utilizados como ferramentas no processo de aprendizagem, com o objetivo de aproximar a teoria da prática, em um ambiente apropriado, favorecendo a formação acadêmica e a atualização profissional (MOSCIVICI, 1980).

A proposta da metodologia vivencial por meio dos jogos de empresa vem favorecer o desenvolvimento da dimensão afetiva e promover o seu equilíbrio com a dimensão cognitiva. Os jogos de empresa proporcionam aos alunos a oportunidade de aprender vivencialmente o processo sistêmico de gestão empresarial, de forma individual e integrada, de como atuar de forma tanto pro ativa quanto reativa, e de solucionar problemas com foco na assertividade (MOSCOVICI, 1985).

A academia tem como desafio propiciar ao aluno um ambiente que suporte o seu desenvolvimento nas dimensões educacional cognitiva e afetiva, ou seja, um equilíbrio entre a razão e a emoção (MOSCOVICI, 1985).

Para Sauaia (1995), o conhecimento e as emoções atuam em um ambiente de aprendizagem integrada, de maneira sistêmica, promovendo também, uma aprendizagem antecipatória. Isso significa que realizam um trabalho prospectivo, orientado para aplicações futuras fundamentais à atuação dos profissionais.

O objetivo deste trabalho é analisar a influência dos jogos de empresa no processo de aprendizagem, na percepção de alunos e professores dos cursos de Administração de Empresas e Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos de duas Instituições de Ensino Superior particulares, a União de Negócios Administrativos

Instituto de Tecnologia de Belo Horizonte (UNA-UNATEC) e a Faculdade IBMEC-MG.

A metodologia utilizada constitui na realização de uma pesquisa qualitativa descritiva, contemplando uma amostra de professores, coordenadores e alunos das duas IES. Os dados coletados foram analisados por meio da metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo - DSC, que é uma forma de representar a opinião coletiva por meio de um discurso da realidade (LEFEVRE; LEFEVRE, 2005).

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos incluindo esta Introdução, em que se faz a contextualização do ensino de administração e da educação tecnológica, destacando a importância do desenvolvimento de metodologias de ensino capazes de integrar teoria e prática nesses cursos; define-se a problemática do estudo, abordando os possíveis aspectos a serem observados no trabalho com os jogos de empresa no ambiente de sala de aula e os reflexos no processo de ensino-aprendizagem na percepção dos alunos e professores; e formulam-se, a Justificativa para estudar o tema, principalmente nos cursos ligados a área de gestão, e os objetivos que nortearam o trabalho.

No capítulo 2 contempla-se o referencial teórico, compreendendo os fundamentos teóricos que embasaram o estudo, a aprendizagem, as teorias da aprendizagem, a aprendizagem vivencial e os jogos de empresa, focos do estudo.

No capítulo 3, descreve-se a metodologia os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

No capítulo 4, se faz-se a apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

No capítulo 5, descreve-se a conclusão acerca do estudo.



## 1.1 Contextualização

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm tentado responder à competitividade do mercado mediante a busca de excelência na prestação dos serviços educacionais, na formação e desenvolvimento dos alunos e na ênfase à extensão, pesquisa e graduação (LACRUZ, 2004).

A história dos cursos de Administração no Brasil teve seu início na década de 1940, tendo-se por objetivo formar profissionais voltados para o desenvolvimento da industrialização do País. Na década de 1960, com o crescimento da demanda pelo ensino superior, os cursos de Administração se propagaram intensamente, voltados para as metas de desenvolvimento estabelecidas por Juscelino Kubitschek. As primeiras escolas de Administração foram: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e Fundação Getúlio Vargas (FVG). Ambas, se tornaram referência para os outros cursos surgidos posteriormente (CRA/SP, 2007).

As Diretrizes Curriculares dos Cursos de Graduação em Administração formuladas em maio de 2004 são claras quanto à missão do curso de Administração: “[...] deve buscar a construção de uma base técnico-científica que permita aos alunos desenvolverem um processo de auto-questionamento e aprendizado, de modo a torná-los capazes de absorver, processar e se adequar, por si mesmos, às necessidades e aos requerimentos das organizações do mundo moderno [...]. Assim, a educação deve ser “concebida como um instrumento que oferece ao indivíduo a oportunidade de construir a sua própria formação intelectual e profissional. Nessa linha, o curso caracteriza-se por uma orientação de permanente estímulo à imaginação e à criatividade dos alunos, procurando exercitar seu raciocínio analítico, inspirar sua capacidade de tomada de decisão, realização e desenvolver suas habilidades de expressão oral e escrita” (CRA/SP, 2007).]

Nesse contexto, os estudantes ou profissionais que se preparam para atuar como gestores estão sujeitos a demandas que os desafiam continuamente de duas maneiras: a) adquirir conhecimentos técnicos para praticar a administração-ciência; e b) seguir ampliando continuamente sua base de aprendizagem cognitiva e

desenvolver habilidades técnicas e comportamentais no uso do conhecimento, para praticar a administração-arte, interagindo, afetiva e emocionalmente, com pessoas do seu grupo de trabalho e criando um ambiente de satisfação (SAUAIA, 1995).

Na década de 1960 surgiram, no Brasil os Cursos Superiores de Tecnologia, que foram inseridos no contexto de educação profissional, respaldados pela Lei 4.024/61. Até 1980, eram chamados de Cursos para “Formação de Tecnólogos”. Entre os cursos pioneiros podemos citar o de Engenharia de Produção (extinto em 1997) e outros normalmente focados na área de informática (MEC, 2007).

De 1960 até os dias atuais, várias mudanças de ordem econômica foram delineadas, as quais exigiram um novo perfil para a educação profissional no País, tradicionalmente pautada na preocupação de servir de mecanismo de inserção social para as classes com menor possibilidade de formação superior (PERRENOUD, 1999).

O processo de transformação das estruturas capitalistas de produção encarregou-se de mostrar que a visão até então embutida nos programas e projetos de educação profissional mostrava-se inadequada e desatualizada. A economia de escala, baseada na produção em série, nas linhas de montagem e nos postos de trabalho transformou-se, pouco a pouco, na economia de escopo, assentada na produção flexível, que, conseqüentemente, passou a demandar um profissional de novo tipo, ou seja, um trabalhador também flexível (SANTOMÉ, 1998).

Desse profissional flexível, passaram a ser exigidas novas habilidades, tais como: polivalência, domínio da ciência e da técnica como força produtiva, adaptação às mudanças constantes, criatividade, visão sistêmica, análise crítica, capacidade de decisão e de trabalho em equipe (SANTOMÉ, 1998).

Respondendo ao chamado do mercado de trabalho, às inovações tecnológicas e ao elevado grau de desenvolvimento das forças produtivas, a educação profissional, e dentro dela a educação tecnológica precisou ser repensada. Desse processo, novas diretrizes foram estabelecidas. Atualmente, pode-se dizer que cabe à educação

profissional e fundamentalmente, à educação tecnológica, romper com o dualismo clássico entre “pensar” e o “fazer”, garantir a formação do ser humano, ensinar a produzir conhecimento e não mais reproduzir conhecimento. Essa nova diretriz pressupõe o “aprender a aprender” e o “aprender fazendo” (PERRENOUD, 1999).

O modelo adotado pela pedagogia e pela educação profissional, entende por formação profissional a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, crenças, comportamentos, conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho das atividades diversas requeridas pelo trabalho (HERNÁNDEZ, 1998).

O Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, objeto de estudo desta dissertação, possibilita agilidade e qualidade na formação de graduados em educação profissional, ligados diretamente ao mundo do trabalho, viabilizando o aporte de recursos humanos necessários à competitividade do setor produtivo, ao mesmo tempo em que amplia as oportunidades de novos empreendimentos e de novas formas de capacitação profissional. Tem por objetivo formar, atualizar, capacitar profissional e fornecer-lhes instrumentos para atuar na área de Recursos Humanos, dando-lhes uma visão flexível e integrada da gestão de pessoas, em 4 semestres letivos (VENTURA 1998).

O Curso de Graduação Tecnológica surge como alternativa para atender à demanda por profissionais qualificados, na medida em que oferece um modelo de educação superior com qualidade e compatível, na maioria das vezes, com o investimento viável por parte das rendas familiares, conforme dados estatísticos apontados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2007).

A valorização do capital intelectual tem sido apontada pelos pesquisadores em gestão de pessoas como o grande diferencial competitivo de uma organização para sobreviver em um mercado cuja globalização, tecnologia e informação estão cada vez mais a serviço de todos (SANTOMÉ, 1998).

Os desafios da sociedade para integrar um novo perfil de trabalhadores e aproveitar ao máximo o potencial dos que já estão incluídos estão exigindo também o desenvolvimento de novas tecnologias de ensino para a área de Recursos Humanos (HERNÁNDEZ, 1998).

A procura por um curso voltado para o desenvolvimento humano e que atenda a interesses tanto de empresas quanto de outras organizações ou profissões deve aumentar nos próximos anos (MEC, 2007).

É importante destacar que a crescente procura por cursos de graduação tecnológica em recursos humanos é motivada pela necessidade de atualização constante das empresas e de todos os profissionais que estão no mercado de trabalho ou que pretendem entrar nele. Na Era do Conhecimento, a troca de experiências no ambiente acadêmico aumenta a qualidade do aprendizado e proporciona ao aluno uma aplicabilidade compatível com sua realidade de trabalho já no decorrer do curso (VENTURA 1998).

Ao final do curso o aluno deverá ser capaz de compreender a inserção do indivíduo, grupo e estrutura organizacional nos ambientes internos e externos. Deverá ter uma visão sistêmica e holística quanto ao gerenciamento de pessoas; reconhecer a importância de integrar todos os ambientes na formação de uma cadeia produtiva; desenvolver habilidades para atuar diretamente na área de Recursos Humanos (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, remuneração variáveis, rotinas de pessoal, benefícios, gerenciamento de informações, diagnóstico de cultura e clima organizacionais, políticas de liderança, negociações e consensos, em organizações de todos os níveis); e demonstra um desenvolvimento intelectual e técnico que lhe permita planejar, definir e atuar em situações que demandem mobilização de recursos para soluções de problemas táticos e estratégicos (HERNÁNDEZ, 1998).

Paralelamente, a história da educação revela uma preocupação constante pela busca de mecanismos que facilitem a transferência de informação favorecendo a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes além de uma mudança de

hábitos. Com isso, uma grande variedade de metodologias de ensino-aprendizagem tem sido desenvolvida, visando ao desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo (CAMPOS, 1980). Contudo, sabe-se que “a aquisição de conhecimentos e habilidades, visando uma aplicação prática ou uma reflexão, é um processo longo, e dessa forma o estudante deve ser estimulado a buscar métodos de desenvolver a auto-aprendizagem”, responsabilizando-se por avaliar seu desenvolvimento no sentido de atingir as metas propostas, para cada fase de sua capacitação (MATOS, 1996 citado por PRETTO, 2006, p. 5).

O que se pode observar no cenário atual com relação ao sistema de ensino é que a formação educacional que anteriormente era destinada a uma população elitizada e privilegiada encontra-se hoje, no novo contexto educacional, mais acessível às diversas classes sociais, configurando-se uma necessidade de todos aqueles que pretendem atuar no mercado de maneira mais competitiva. Os padrões de desempenho, antes definidos como referências e que podiam ser atingidas com relativa facilidade, hoje se tornam alvos móveis e deslocam-se progressiva e continuamente; ou seja, estão sempre mudando (SAUAIA, 1995).

Assim, a proposta curricular do curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, assim como a do curso de Administração, pretende trabalhar os conhecimentos de forma mais integrada e articulada, promovendo um diálogo maior entre os saberes (aprender e praticar). Para tanto, prevê-se uma metodologia diversificada, que permite a interação entre teoria e prática de forma a proporcionar o aluno um pensamento crítico mais voltado para a realidade do mercado.

## 1.2 Problemática

As Instituições de Ensino Superior (IES) em especial as de Administração têm buscado técnicas e instrumentos que permitam um aprendizado mais efetivo dos alunos, em um menor tempo e que proporcionem a interface entre a teoria e a prática (LACRUZ, 2004).

Mattar (1998) realizou uma avaliação do ensino de Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Universidade de São Paulo (FEA/USP) com 371 ex-alunos. Três aspectos destacaram-se: deveria ter havido mais disciplinas integrativas; faltavam atividades práticas; e havia um desequilíbrio entre teoria e prática, com ênfase em teoria.

A Resolução n 1, de 2 de fevereiro de 2004, do Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado (CONSELHO, 2004), em que se definia que o projeto pedagógico, dentre outras exigências, deve incluir modos de integração entre teoria e prática. Isso quer dizer que as IES deverão investir em inovação, saindo do modelo tradicional, fragmentado, repetitivo, rotineiro e prescrito, e promover um processo que estimule o aprendizado, a capacitação e a aquisição contínua de conhecimentos (FREIRE, 1987).

O meio acadêmico vem passando por mudanças significativas na estrutura do ensino no que se refere à necessidade de dinamizar a sala de aula e estimular a participação do aluno, o que tem levado professores e alunos a questionarem as estratégias de ensino utilizadas para a efetiva formação profissional. O mercado de trabalho está se mostrando cada vez mais competitivo, diferenciando o profissional que se apresenta apto a enfrentar os desafios da competitividade com segurança e prontidão (LACRUZ, 2004).

A aula expositiva como principal estratégia de ensino confronta-se com a realidade, que revela que as práticas pedagógicas conservadoras não mais atendem às

necessidades dos alunos, uma vez que não favorecem as relações de aprendizagem que tornam o sujeito um ser ativo e ator de seu processo de formação, além de atenderem somente ao aspecto de conteúdo da disciplina (MOSCOVICI, 1985).

Segundo Hernández (1988, p. 13), é preciso romper com o tradicional e “transgredir a incapacidade da escola para repensar-se de maneira permanente, dialogar com as transformações que acontecem na sociedade, nos alunos e na própria educação”. Portanto, a mudança no ensino superior é fundamental, cabendo ao professor participar de maneira efetiva desse processo.

Um dos desafios dos professores e das escolas de formação em Administração e Gestão de Recursos Humanos, tais é preparar aulas que atendam às necessidades de aprendizagem e conhecimento dos alunos, com o objetivo de proporcionar uma conexão do conteúdo trabalhado com a realidade das organizações (JOHNSSON, 2006).

As IES, ao selecionarem os professores, estão avaliando, entre outros indicadores, como eles incluem em seu plano de ensino técnicas para dinamizar as aulas e estimular os alunos (LACRUZ, 2004).

Nas organizações, não ocorre de modo diferente, uma vez que, ao contratarem profissionais para desenvolver programas de treinamento e consultoria, os gestores destacam a importância de se estruturar modelos que permitem estabelecer uma conexão do conteúdo trabalhado com as práticas da organização, a fim de favorecer o rápido aprendizado dos funcionários e de fazer com que estes sintam-se aptos a exercer as suas funções, pois os modelos de treinamento exigidos hoje buscam a rapidez do aprendizado que seja facilitado pela adoção de treinamentos presenciais, uma vez que as dificuldades são percebidas em tempo real e planos ações são desenvolvidos para aplicação imediata (JOHNSSON, 2006).

As escolas de Administração e de Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos deverão ter, cada vez mais, o objetivo de auxiliar os alunos a empreender e

gerenciar organizações com foco no mercado e na inovação, sendo flexíveis e rápidas em responder às mudanças. Isso significa que as escolas deverão preparar os alunos e lançá-los no mercado aptos a responder com prontidão às demandas demonstrando segurança para vencer os desafios do gerenciamento (WILD, 1997 citado por JOHNSSON, 2006).

Os jogos de empresa estão sendo utilizados em pelo menos 9 das 13 IES que obtiveram conceito “A” em todos os Exames Nacionais de Cursos (ENC) de Administração realizados pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC) entre 1996 e 2003. Apesar de não se poder atribuir esse alto padrão de qualidade de ensino exclusivamente ao uso dos jogos de empresa, tal resultado demonstra a relevância dessa ferramenta (LACRUZ, 2004).

Segundo Johnsson (2006), dentre as metodologias de ensino-aprendizagem existentes, os jogos de empresa podem ser considerados uma alternativa para tentar vencer os desafios no campo do ensino da Administração, uma vez que essa metodologia permite que as pessoas que dela participam possam aprender, por meio de atividades práticas, lúdicas e simuladas, a interagir de forma pró ativa com os problemas surgidos nos processos gerenciais. Além disso, os participantes têm a oportunidade de vivenciar situações que proporcionam a prática de conhecimentos já adquiridos, e o desenvolvimento de diversas habilidades, inclusive comportamentais, e a identificação de temas que precisam ser estudados de forma mais aprofundada, visto que aprender também pode ser definido como o ato de identificar com clareza aquilo que não é conhecido com a profundidade esperada ou necessária.

Alguns estudos, como “Educação de Laboratório”, apresentado por Moscovici (1985), sobre o processo de aprendizagem mostram que a melhor forma de aprender por meio da experiência. Assim, quanto mais alguém vivencia uma situação simulada em um jogo de empresa, por exemplo, maiores serão seu conhecimento e sua percepção do ambiente organizacional, condições importantes, principalmente àqueles que irão desenvolver a função gerencial, pois o jogo possibilita, por meio da vivência, experimentar o sentimento e a emoção. E o que



passa pelo “sentir” proporciona uma apreensão mais efetiva do aprendizado. A aprendizagem emocional é desejável e necessária para a mudança de atitudes e para suas conseqüências no comportamento da pessoa em termos de atuação e eficiência (MOSCOVICI, 1985).

Em função do exposto, a questão norteadora deste trabalho é: Qual a influência dos jogos de empresa no processo de aprendizagem, na ótica de alunos e professores de cursos de Gestão de duas IES particulares em Belo Horizonte?

### **1.3 Justificativa**

No ensino de Administração de Empresas e Gestão de Recursos Humanos, o uso de jogos de empresa é uma prática relevante, uma vez que há necessidade de se criar um laboratório em que os alunos possam vivenciar situações simuladas com base na teoria ensinada, em um ambiente controlado e com aderência à realidade. Assim, os jogos de empresa são direcionados para o tema estudado, com o objetivo de proporcionar uma maior compreensão do conteúdo trabalhado (TITTON, 2006; MOSCOVICI, 1985).

Segundo Sauaia (1995, p. 6),

[...] neste tipo de abordagem, o professor reduz grandemente a quantidade de instrução diretiva, assumindo o papel de um facilitador, que permite aos alunos tomarem suas próprias decisões e aprenderem em um ambiente que propicia a experimentação, como na empresa real, integrando as diferentes dimensões contempladas nos objetivos educacionais.

Para Kopittke (1992), nenhuma metodologia permite simular situações de decisão tão interessantes e com tamanha participação dos alunos. Consegue-se, por meio dos jogos de empresa, construir um ambiente estimulante, uma atmosfera com mais motivação e o aprendizado de um grande número de conceitos que somente seriam possíveis em espaços de tempo bem maiores.

Kirby (1995) sustenta que o princípio em que se baseia o uso de jogos de empresa em educação garante que os participantes aprendem melhor fazendo do que lendo, ouvindo ou observando. A recompensa intrínseca do uso de jogos de empresa é que os instrutores podem usá-los para tornar uma experiência tão agradável quanto útil. A fonte de aprendizado é o que os participantes fazem, e não o que ouvem do instrutor. Acima de tudo, os jogos são um aprendizado baseado em ação. Em lugar de falar sobre as diversas maneiras de se fazer as coisas, os jogos de empresa oferecem aos participantes uma oportunidade para colocar em prática suas habilidades num ambiente relativamente seguro e, até, experimentar diversas opções sem o risco das conseqüências de fazê-lo no mundo real. “Talvez porque o jogo de empresa traga sensações totalmente diferentes, eles costumam ser eventos memoráveis, que agem como uma âncora, que pode ajudar os participantes a se lembrarem, com maior intensidade, do que aprenderam” (KIRBY, 1995, p. 15).

O jogo de empresa transforma um problema ou uma habilidade numa realidade física, sendo um processo fundamental para colocar as pessoas em contato com suas próprias emoções e reações. Ao localizarem um problema ou uma habilidade em seu espaço físico, os alunos ficam dispostos a se envolver com o tema, em lugar de o trata-lo como algo abstrato, em nível intelectual (KIRBY, 1995).

Ainda segundo Kirby (1995, p. 23), “se comparado a uma experiência não-manipulada, o tempo de um jogo é bem compacto, e o efeito disso é a aceleração do aprendizado. Dessa forma, experimenta-se um grau de realismo que não seria possível com outros métodos de ensino”. As emoções provocadas e muitas das respostas geradas são semelhantes àsquelas presentes nas situações empresariais para as quais o professor, em sala de aula, deve preparar os alunos.

Ao enfatizar as analogias entre os conteúdos estudados em sala de aula e as situações do cotidiano empresarial, os jogos de empresa podem ser uma ferramenta poderosa para promover o aprendizado, tanto na educação quanto na organização (KIRBY, 1995).

Considerando os fatores abordados pelos autores acima citados, este trabalho buscou focar a aprendizagem adquirida por meio dos jogos de empresa. A sua importância está no fato de que em Belo Horizonte, local onde foi realizada a pesquisa, não foi encontrado, até este momento, nenhum estudo que revelasse a influência da metodologia vivencial por meio dos jogos de empresa no processo de aprendizagem nos cursos de Administração de Empresas e Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos, fator considerado importante pelos teóricos pesquisados para integrar teoria e prática no processo de ensino e formação do profissional dessas áreas.

## **1.4 Objetivos**

### 1.4.1 Objetivo geral

Analisar a influência dos jogos de empresa no processo de aprendizagem, na ótica de alunos e professores de cursos Gestão (Administração e Tecnólogos em Gestão de R H).

### 1.4.2 Objetivos específicos

Verificar se os jogos de empresa se configuram como uma disciplina específica e/ou como metodologia de ensino, nos cursos pesquisados;

Descrever os motivos que levaram à inclusão ou não da disciplina de Jogos de Empresa na grade curricular dos cursos de gestão estudados;

Descrever as abordagens (teóricas e práticas) utilizadas nos programas dos cursos que possuem a disciplina Jogos de Empresa;

Identificar os resultados, as influências e contexto da aplicação dos jogos de empresa como alternativas de aprendizagem, na percepção dos professores de duas IES particulares em Belo Horizonte (UNA-UNATEC e IBMEC-MG) que utilizam os jogos de empresa; e

Descrever os conceitos, as contribuições, as atitudes e comportamentos que influenciam no processo de mudanças e aprendizagem dos alunos e grupos participantes da aplicação dos jogos de empresa, relacionando-os com a teoria de aprendizagem vivencial.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Aprendizagem

É por meio da aprendizagem que o indivíduo desenvolve comportamentos que o possibilitam conviver e atuar social e profissionalmente. Para compreender o comportamento e as atividades, os interesses e as atitudes, os ideais e as crenças, as habilidades e os conhecimentos que caracterizam qualquer ser humano, é essencial conhecer o processo de aprendizagem e o da maturidade, pois ambos constituem as duas maiores influências que afetam o comportamento humano (CAMPOS, 1980).

Campos (1980) defende que a eficiência da aprendizagem está condicionada aos problemas que surgem no cotidiano do aluno, os quais o levam a refletir sobre eles e a sentir-se comprometido em resolvê-los. Na busca dessas soluções, o aluno aprende, de fato, e essa aprendizagem envolve a utilização e o desenvolvimento do potencial cognitivo e afetivo.

Hilgard (1973) reforça quando comenta que os estudos da aprendizagem normalmente se davam em laboratórios de psicologia geral e de psicologia educacional, conjugando os campos puros e aplicados. O interesse dos psicólogos pela aprendizagem e suas teorias está no fato de que muito do comportamento do homem é resultante de aprendizagem.

Psicólogos e educadores, analisando as práticas escolares, verificaram que o desenvolvimento de correntes de pensamentos em psicologia, oferecia um instrumento para a cristalização de seu pensamento, pois cada uma continha, implícita ou explicitamente, uma teoria da aprendizagem. Por outro lado, cada teoria da aprendizagem tinha implícito um conjunto de práticas escolares. Portanto, o modo como um educador seleciona o material e escolhe suas técnicas de instrução depende de como ele define aprendizagem (BIGGE, 1977).

Hilgard (1973, p. 3) define aprendizagem como sendo

[...] o processo pelo qual uma atividade tem origem ou é modificada pela reação a uma situação encontrada, desde que as características da mudança de atividade não possam ser explicadas por tendências inatas de respostas, maturação ou estados temporários do organismo, com, por exemplo, fadiga, drogas, etc.

Hilgard (1973) considera que essa definição "não é formalmente satisfatória" por conter termos não definidos. Para ser mais precisa, explica, deve distinguir entre os tipos de mudanças e seus antecedentes correlatos que são incluídos como aprendizagem, e os tipos de mudanças relacionados entre si e seus antecedentes, que não são classificados como aprendizagem.

Becker (1993, p. 26) apresenta a seguinte definição:

Aprendizado, Aprendizagem é aquisição de uma técnica qualquer, simbólica, emotiva ou de comportamento: isto é, uma mudança nas respostas de um organismo ao ambiente que melhora tais respostas em vista da conservação e do desenvolvimento do próprio organismo.

Piaget (1974, p. 52), ao tratar da relação entre conhecimento e aprendizagem, oferece a seguinte definição:

[...] só falaríamos de aprendizagem na medida em que um resultado (conhecimento ou atuação) é adquirido em função da experiência, essa experiência podendo, aliás, ser do tipo físico ou do tipo lógico-matemático ou dos dois.

O que todos esses conceitos e considerações têm em comum é a constatação que a aprendizagem é um processo fundamental à vida. Portanto, cabe aos educadores procurar formas de aperfeiçoar a aprendizagem de maneira a levar o aluno a atingir os objetivos específicos mínimos de uma disciplina ou curso. Consiste, ainda, em um esforço para evitar a mediocridade, assegurando-se de que os alunos realizem suas atividades da melhor maneira possível, desenvolvendo um pensamento crítico e utilizando os dois hemisférios cerebrais, direito (emocional) e esquerdo (cognitivo), de forma harmônica.

No que se refere aos hemisférios cerebrais, segundo Neves e Barros (2007, p. 14), “quem primeiramente sugeriu terem os hemisférios cerebrais funções diferentes foi o médico Dr. Marc Dax, em 1836. Isso se deu a partir de observações realizadas em pacientes que haviam sofrido AVC – Acidente Vascular Cerebral”.

Nos anos 1970, o Dr. Roger Sperry fez uma intervenção cirúrgica para separar o corpo caloso – estrutura que liga os hemisférios cerebrais – em pacientes que sofriam de epilepsia grave e estavam impossibilitados de fazer um tratamento com medicamentos. Essa intervenção foi a solução que os médicos encontraram para evitar que descargas de um ataque epiléptico se irradiassem por todo o cérebro. A partir de observações nesses pacientes, Sperry afirmou terem os hemisférios cerebrais funções diferenciadas, sendo o direito responsável pelos aspectos intelectuais, holísticos, a imaginação e outras mais; e o esquerdo pela lógica e pelo raciocínio analítico e seqüencial, entre outros (NEVES; BARROS, 2007).

Em 1981, esses estudos deram ao Dr. Sperry o Prêmio Nobel de Medicina e Fisiologia, uma vez que em suas pesquisas conseguiu comprovar cientificamente a lateralidade dos nossos hemisférios cerebrais. Isso quer dizer que os movimentos que fazemos com o nosso “lado direito” do corpo são comandados pelo hemisfério esquerdo e que os movimentos que fazemos com o nosso “lado esquerdo” do corpo são comandados pelo hemisfério direito (NEVES; BARROS, 2007).

De posse das publicações do Dr. Sperry, outros pesquisadores conseguiram demonstrar que, apesar de terem funções específicas, cada hemisfério está capacitado a adotar todas as funções. Contudo, esses estudos confirmam a prevalência da dominância apresentada por ele (NEVES e BARROS, 2007).

Assim, fazendo a relação dos hemisférios cerebrais com a aprendizagem, pode-se dizer que ambos os hemisférios sabem ler, mas as consoantes são analisadas pelo hemisfério esquerdo, mais bem dotado para a percepção rápida, e as vogais o são pelos dois hemisférios (percepção mais lenta). O lado esquerdo do cérebro reconhece letras e palavras, enquanto o lado direito reconhece rostos e padrões geométricos. O nosso alfabeto, por ser silábico, estimula o lobo esquerdo; já os

ideogramas, dos orientais, utilizando símbolos, desenvolvem o lobo direito. No idioma japonês, por exemplo, em que são usados símbolos e sílabas, os dois hemisférios são estimulados no ato da leitura (NEVES e BARROS, 2007).

O quadro 1 mostra algumas das diferentes funções dos hemisférios cerebrais esquerdos e direito.

**Quadro 1 – Funções dos Hemisférios Cerebrais**

<b>Hemisfério Esquerdo (Cognitivo)</b>	<b>Hemisfério Direito (Emocional)</b>
Lógica	Intuição
Razão	Emoção
Percepção de detalhes	Holístico
Análise	Síntese
Objetivo	Subjetivo
Reconhece letras e palavras	Reconhece padrões geométricos
Julgar	Sentimento
Discriminar	Sensibilidade
Linguagem Verbal	Linguagem não verbal
Usa a palavra para se exprimir	Usa o gesto para exprimir
Memória	Imaginação
Imitação	Autenticidade
Seqüencial	Livre
Cópia	Criatividade

Fonte: Adaptado de Gramigna (1993).

No processo de aprendizagem, o aluno deve ser estimulado a trabalhar os dois hemisférios cerebrais, ou seja, o cognitivo (esquerdo) e o emocional (direito), pois junto com as mudanças cognitivas acontecem também processos emotivos no aluno. Sentimentos de curiosidade, tensão, ansiedade, angústia, entusiasmo, frustração, alegria, emoção, impaciência, obstinação e várias outras emoções que são funções do hemisfério direito acompanham o processo de perceber, analisar, comparar, entender, etc. que são funções do hemisfério esquerdo e acompanham o processo do aprender, que podem ser observados quando da vivência dos jogos de empresa (BORDENAVE; PEREIRA, 1977).

Todas essas considerações sobre a aprendizagem vão repercutir na aprendizagem organizacional, uma vez que, com as profundas transformações ocorridas na sociedade, sobretudo econômicas e na área industrial, foi preciso estabelecer alguns critérios para nortear os gerentes enquanto gestores da mão-de-obra essencial para o sucesso das organizações (SENGE, 1998).

A aprendizagem organizacional tem sido trabalhada de diversas formas por vários autores, que pretendem mostrar que gerenciar uma organização não é uma ciência exata, mas sim um processo de aprendizagem criativa e político, que envolve uma boa dose de ousadia e conhecimento, além de abertura e flexibilidade para saber interpretá-la com habilidade para ser eficaz (HANDY, 1994).

Handy (1994), em sua obra “Os Deuses da Administração”, fez uma analogia interessante de quatro deuses da Grécia antiga - Zeus, Apolo, Atena e Dionísio - com estilos e perfis de gerentes que atuam nas organizações. Ele avaliou três áreas consideradas críticas no que se refere à aprendizagem organizacional: a maneira de pensar e aprender; a forma de influenciar e mudar; e a estratégia de motivar e recompensar de cada deus quando estão trabalhando.

Segundo Handy (1994), Zeus é o deus-patrono, ou seja, o rei dos deuses. Como amante do poder, gosta de centralizar as informações. Sua forma de pensar é por intuição e a maneira de aprender é por ensaio e erro ou por modelo. Valoriza a experiência como forma de escolher um modelo que será a chave para o aprendizado bem-sucedido. Os meios de influenciar e mudar são exercidos a partir do controle de recursos e do carisma pessoal. Com base nisso Zeus cria mudança mudando pessoas. Mudança pode significar reforma ou educação, mas, com frequência, nessas organizações significa, literalmente, substituição. O que motiva e recompensa Zeus, é o fato de ver as coisas acontecerem como resultado de seus atos e intervenções pessoais. É seu desejo que as pessoas que com ele trabalham façam diferença.

Apolo é o deus da ordem e das regras. A razão e a lógica são os seus pontos fortes e sua maneira de pensar. O aprendizado é conquistado por meio do conhecimento e



das habilidades, que, por sua vez são adquiridos por meio de treinamento. A maneira de influenciar e mudar ocorre por meio do uso da autoridade que o cargo lhe conferiu. O que motiva e recompensa Apolo é a ordem, assim como a previsibilidade em sua vida e negócios. Dever é um conceito importante para ele, bem como a noção de obrigação ou a responsabilidade de manter a ordem (HANDY, 1994).

Atena é o deus guerreiro. Sua figura é uma rede, porque ela recolhe recursos de várias partes da organização a fim de concentrá-los num ponto ou problema a ser solucionado. A sua maneira de pensar e aprender da-se por meio da solução de problemas. Por essa razão, seus adeptos são chamados de “solucionadores de problemas”, e isso ocorre, por meio da combinação de criatividade, lógica e trabalho em equipe. Aprender, portanto, é adquirir a capacidade de melhor resolver um problema. A maneira de influenciar e mudar da-se por meio da sabedoria e da especialização. O que motiva e recompensa Atena é a diversidade de problemas e a oportunidade de desenvolvimento pessoal (HANDY, 1994).

Dionísio é o deus da existência. Para ele a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu propósito. Ele gosta de ser exceção a todas as generalizações. A maneira de pensar e aprender da-se por meio de imersão e novas experiências. A maneira de influenciar e mudar de Dionísio é a imprevisibilidade e a liberdade. Os dionisíacos são pessoas muito difíceis de gerenciar, pois são individualistas e gostam de traçar suas próprias metas. Dessa forma, o que motiva e recompensa um dionísio é a liberdade pessoal - acima de tudo, a liberdade de agir e de falar como querem, mas particularmente a liberdade do uso de seu tempo (HANDY, 1994).

A utilização dos jogos de empresa proporciona no âmbito da proposta de Handy (1994), a identificação do estilo gerencial mais adequado à organização, facilitando a integração de idéias e crenças que contribuem sensivelmente para o sucesso do processo de decisão e de aprendizagem da organização.

Senge (1998) propõe alguns atributos, ou “disciplinas”, fundamentais aos gerentes que convivem constantemente com as mudanças e, ainda assim, são obrigados a adaptarem-se a novos modelos de forma satisfatória para o empregador. São, pois, atributos essenciais dos gerentes: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

As organizações constituídas por gerentes que possuem essas "disciplinas" são denominadas "organizações que aprendem". São, dessa forma, organizações que passam por um processo de transformação gradativo e contínuo, já que, ao executarem as tarefas, os profissionais aprendem ao fazê-las (SENGE, 1998). É um constante aprendizado, motivador do bom desempenho e dedicação profissional. A tendência no século XXI é que todas as organizações incorporem essa perspectiva do "fazer aprendendo".

Nesse sentido, Senge (1998) afirma que aprender significa:

[...] estudar e praticar constantemente. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. (SENGE, 1998, p.401).

Na perspectiva de Senge (1998), é importante fazer uma breve análise de cada um desses atributos, ou "disciplinas", para que se possa entender com mais clareza a aprendizagem organizacional.

Domínio pessoal é uma característica essencial para o sucesso profissional, pois confere ao gerente a capacidade de associar suas habilidades às exigências das organizações e, a partir dessa associação, alcançar benefícios individuais que serão positivos para o local de trabalho. Trata-se, pois, da valorização do ego. O sucesso individual leva ao sucesso profissional, gerando frutos saborosos para os próprios colegas de profissão e, ao mesmo tempo, satisfazendo as exigências do mercado.

Para obter o domínio pessoal, o gerente deve passar por um processo decisório, percorrer um caminho de aprendizagem para que se sinta seguro nas escolhas e satisfeito com as conseqüências.

“Na empresa autoritária tradicional, o dogma é administrar, organizar e controlar” afirma O’Brien (citado por SENGE, 1998), diretor-presidente da Hanover. “Na organização que aprende, o novo ‘dogma’ será a ampliação do pensamento, através da eliminação dos modelos mentais”. As organizações saudáveis serão aquelas que conseguirem sistematizar formas de reunir as pessoas para desenvolver os melhores modelos possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente.

Os modelos mentais são idéias arraigadas e paradigmas que interferem nas atitudes das pessoas, muitas vezes, sem que elas tenham consciência dessa interferência. É também considerado o mapa de identidade, das idéias mais enraizadas e generalizadas que influenciam a forma de cada pessoa ver, sentir e relacionar-se com o mundo.

Acredita-se que os modelos mentais são causas de tantos insucessos e fracassos de novas idéias por parte dos gerentes, uma vez que essas idéias, ao serem colocadas em prática, entram em colisão com imagens já existentes, profundamente arraigadas, interferindo no processo de aprendizagem, no que se refere ao pensar, agir e decidir dos gerentes.

Para isso, a disciplina dos modelos mentais propõe o aperfeiçoamento das imagens internas dos gerentes sobre a sua função, e isso favorecerá o processo de aprendizagem e atuação gerencial nas organizações.

Assim, uma organização deve desenvolver a habilidade para trabalhar com modelos mentais que envolvam tanto a aprendizagem de novas habilidades quanto a implementação de inovações que ajudem a investir nessas habilidades como práticas regular.

Os modelos mentais arraigados impedem que se desenvolvam o domínio pessoal, a visão compartilhada, o aprendizado em equipe e o pensamento sistêmico.

Dessa forma, os gerentes necessitam aprender a refletir sobre seus atuais modelos mentais, com o intuito de eliminá-los. Caso contrário, não haverá abertura para

vivenciar novos aprendizados e desafios, limitando, assim, a experimentação de novas formas de pensamento.

Influenciada por Argyris e Becket citado por Senge (1998), Hanover desenvolveu, gradativamente, sua própria abordagem dos modelos mentais no que se refere às habilidades propriamente ditas. Elas incluem: a) reconhecer os “lapsos de abstração” (observando nossos saltos da observação para a generalização); b) expor a “coluna da esquerda” (articulando o que normalmente não dizemos); e c) equilibrar a indagação e a argumentação (habilidade para a investigação honesta).

Diane McGinty Weston citada por Senge (1998) também propôs uma abordagem significativa para a constituição dos modelos mentais, que ela define como “criadores de significado e definidores da perspectiva nos esforços da organização”, qual seja: visão, valores, integridade, diálogo e pensamento sistêmico.

A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas com as imagens do presente que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação. Ao dominar essa disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, por melhores que sejam as suas intenções (SENGE, 1998).

A disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo “diálogo”, a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”. A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, é que determinam a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Este é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá. Assim, “quando as equipes realmente estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma” (SENGE, 1998).

A aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que será além das perspectivas individuais. E o

domínio pessoal estimula a motivação de aprender continuamente como nossas ações afetam nosso mundo.

A arte do pensamento sistêmico está em ser capaz de reconhecer estruturas cada vez mais complexas (dinamicamente) e sutis em meio à riqueza de detalhes, pressões e concorrentes presentes em todos os contextos gerenciais. Na verdade, a essência de se dominar o pensamento sistêmico como disciplina gerencial está na identificação de padrões enquanto os outros vêem apenas eventos e forças às quais reagir (SENGE, 1998).

Ao pensar em uma árvore produtora de frutos, o sujeito deve analisar as etapas fundamentais para torná-la produtiva em sua totalidade, principalmente as características do meio ambiente em que será inserida, bem como os passos necessários para o aprimoramento do fruto. Isso significa que o gerente deve analisar os acontecimentos e suas interferências de forma conjunta e sistêmica, preventiva e assertiva.

De acordo com Senge (1998) cada uma das cinco disciplinas de aprendizagem pode ser pensada em três níveis distintos: a) práticas, onde envolve a vivência ou simulação; b) princípios, onde envolve novas compreensões e novos comportamentos, pensando e fazendo, ou seja, esse é o espaço das novas idéias e idéia orientadoras e os *insights*; e c) essências - envolve o estado de ser que passa a ser experimentado naturalmente pelos indivíduos ou grupos com altos níveis de domínio nessas disciplinas. Significa ter um propósito comum e fazer parcerias para favorecer a aprendizagem da organização, sendo esta também um fundamento dos jogos de empresa, reforçando a sua importância também na aprendizagem organizacional.

## **2.2 Teorias da aprendizagem**

Desde o século XVII, surgiram, periodicamente, teorias da aprendizagem desafiando as já existentes. Geralmente, uma nova teoria da aprendizagem não era incorporada

às práticas das escolas antes que tivessem transcorrido de 25 a 45 anos após o seu aparecimento. Se uma nova teoria chegava, eventualmente, a influir na orientação de uma escola, geralmente não substituía aquelas que antecederam; simplesmente competia com elas. Assim, à medida que surgiam, as novas teorias iam sendo acrescentado às antigas, o que, de início, tornou o cenário educacional um pouco confuso. Com o tempo, os estudiosos e professores perceberam que elas poderiam se harmonizar, favorecendo assim o processo educacional (BIGGE, 1977).

Portanto, para entender os processos de aprendizagem e os comportamentos apresentados em função deles, é importante conhecer algumas teorias que serviram de base para os estudos atuais com o foco nos conhecimentos adquiridos. São várias as teorias da aprendizagem que se divergem e se complementam o que torna necessário, elaborar uma classificação que permita uma maior compreensão de sua aplicação. Vários autores estudaram os processos de aprendizagem e as teorias que os explicavam. Dentre eles, os escolhidos para este estudo foram os clássicos Campos (1980), Bigge, (1977) e Hilgard (1973), que merecerão maior aprofundamento, uma vez que suas obras abordam como tema central o objetivo geral desta pesquisa.

Segundo Campos (1980), o fenômeno da aprendizagem é explicado de diversas maneiras conforme algumas teorias assim descritas:

- a) Teoria conexionista de aprendizagem – processo de associação entre estímulo e resposta;
- b) Teoria funcionalista – ajustamento ou adaptação do indivíduo ao ambiente;
- c) Condicionamento contíguo de Guthrie e condicionamento operante de Skinner – condicionamento de reações realizados de diversas formas;
- d) Teoria da *gestalt* – processo perceptivo em que se processa uma mudança na estrutura cognitiva.

Com base nesses conceitos, torna-se mais fácil a compreensão das características básicas da aprendizagem: é um processo dinâmico, contínuo, global, pessoal, gradativo e cumulativo, que envolve a participação total do indivíduo, em seus

aspectos físicos, intelectuais, emocional e social, além de proporcionar uma mudança de comportamento. Dessa forma, uma adequada teoria da aprendizagem deve ser realista e auxiliar o professor na compreensão do que ocorre na sala de aula, proporcionar ao professor conviver com a realidade, encarar as situações de aprendizagem numa visão sistêmica, destacar as condições de aprendizagem tais como maturidade, prontidão e motivação, e ter características dinâmicas (CAMPOS, 1980).

Os principais conceitos estudados pelos autores e as suas respectivas teorias da aprendizagem estão organizados no quadro 2, para facilitar a compreensão.

**Quadro 2 – Principais conceitos, autores e teorias da aprendizagem**

Autor- data	Teoria	Foco da Teoria	Formas de Aprendizagem
Thorndike 1898 - 1949	Conexionismo. Estímulo resposta (S-R).	Lei da prontidão. Lei do efeito Lei do exercício ou da repetição	Aprendizagem por ensaio e erro.
Guthrie 1935	Condicionamento Contíguo. Estímulo-resposta (S-R)	Reflexo condicionado ou resposta condicionada. Lei da associação.	Condicionamento clássico. Repetição e estereotipia no comportamento
Skinner 1938	Condicionamento Operante. Estímulo-resposta (S-R).	Lei do condicionamento operante. Comportamento respondente e operante. Conceito de reforço.	Através do reforço (recompensa). O estímulo precede a resposta.
Hull 1951	Teoria do Reforçamento. Estímulo-resposta (S-R).	Lei da formação de hábito	Reforço para a formação de hábito. Conexões receptor-geradoras.
Tolman 1932	Aprendizagem de Sinal. Teoria cognitiva.	Comportamento molar, dócil e intencional.	Relação sinal-significado, criando uma rota de comportamento.
Wertheimer 1890-1943 Kolher -1925 Koffka 1924	Teoria Clássica de <i>Gestalt</i> . Teoria cognitiva.	Estudo da percepção. Conceito de <i>Gestalt</i> e <i>Insight</i> . Lei do fechamento. Lei da similaridade Lei da proximidade	Através de <i>insight</i> e sua relação com a formação de conceitos e percepção.
Lewin 1890-1947	Teoria de campo, ou Topologia. Teoria cognitiva.	Espaço vital. Comportamento – interação do indivíduo com o ambiente. Leis naturais da personalidade e das influências sociais.	Experiência e sua inter-relação com a compreensão das conseqüências que acompanham e um aumento de conhecimento.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Hilgard, 1973; Bigge, 1977; Campos, 1980.

Para Campos (1980), Bigge (1977) e Hilgard (1973), as teorias da aprendizagem pertencem a duas famílias: a) teorias de condicionamento behavioristas, estímulo-

resposta, como as de Thorndike, Guthrie, Skinner e Hull; e b) teorias cognitivas, como as de Tolman e os psicólogos clássicos da *Gestalt* e Lewin. No quadro 2, as teorias estão apresentadas de acordo com as famílias a que pertencem.

Para a família dos behavioristas, ou teóricos do condicionamento, a aprendizagem corresponde a uma mudança no comportamento. Ela ocorre por meio de estímulos e respostas, que se relacionam obedecendo a princípios mecanicistas. Logo, a aprendizagem envolve a formação de algum tipo de relação entre séries de estímulo e respostas. Os estímulos são considerados, então, causas da aprendizagem. São agentes ambientais que atuam sobre o organismo, fazendo-o emitir uma resposta. As respostas, consideradas efeitos, são reações físicas do organismo a uma estimulação, que pode ser externa ou interna (CAMPOS, 1980; BIGGE, 1977; HILGARD, 1973).

Para os teóricos cognitivistas do campo-*gestalt*, a aprendizagem é um processo de aquisição ou mudança de *insights*, de perspectivas ou de padrões de pensamento. Esses teóricos, quando pensam em problemas de aprendizagem, preferem usar os termos “pessoas” em vez de “organismo”, “ambiente psicológico” em vez de “ambiente físico” e “interação” em vez de “ação” ou “reação”. Esses conceitos de pessoa, ambiente psicológico e interação são vantajosos para os professores ao descreverem os processos de aprendizagem, pois tornam o professor apto a ver simultaneamente o aluno, o ambiente onde está inserida e a interação do aluno com o ambiente, tudo ocorrendo ao mesmo tempo (BIGGE, 1977; HILGARD, 1973).

A diferença entre as duas famílias é nítida e revela como a aprendizagem se processa em cada uma delas. Os teóricos do condicionamento S-R (estímulo-resposta) interpretam a aprendizagem em termos de mudança da intensidade das conexões S-R, associações, força de hábito ou tendências de comportamento. Já os teóricos da teoria cognitiva do campo-*gestalt* definem aprendizagem em termos de reorganizações do campo ou sistema perceptual. Assim, enquanto um professor behaviorista deseja modificar o comportamento de seus estudantes de uma forma significativa, um professor que se orienta pela teoria de campo-*gestalt* deseja ajudar



os alunos a modificar sua compreensão de problemas e situações significativas (BIGGE, 1977).

*Gestalt, forma ou estrutura*, palavra de origem alemã que quer dizer “um padrão organizado” ou “um todo organizado” no campo perceptivo, que se contrasta com a idéia de coleção de partes que constitui o foco das teorias do condicionamento operante. Enquanto esta última procura a chave para o entendimento do estudo dos elementos, a primeira propõe a idéia de que o universo pode ser mais bem compreendido por meio de um conjunto de “leis do arranjo”, “princípios de ordem” ou da percepção, denominado *gestalt* (CAMPOS, 1980).

*Insight* quer dizer “discernimento” ou “compreensão súbita”, “saída percebida” ou “solução de uma situação problemática” Assim, quando o sujeito encontra uma situação problemática e consegue estruturá-la, dando forma e sentido - isto é, forma uma *gestalt* - diz-se que ocorreu o *insight*.

Campos (1980) e Hilgard (1973) apontam os elementos que facilitam a obtenção do *Insight*, a serem considerados no ensino:

- a) um aluno com maior potencial intelectual tem mais facilidade para o *insight*, como também tende a obter maior sucesso com formas de aprendizagem mais complexas;
- b) experiências passadas aumentam a probabilidade para o aprendiz alcançar o *insight*;
- c) o *insight* só é possível se a situação de aprendizagem for organizada de tal modo que seus aspectos essenciais possibilitem a respectiva observação;
- d) o comportamento de tentativa ou de ensaio e erro está presente na obtenção da solução por *insight*.

Campos (1980) e Hilgard (1973) acrescentam que na orientação do processo de aprendizagem é importante que o professor considere as seguintes etapas dos comportamentos por *insight*:

- a) exame persistente da situação problemática;

- b) hesitação seguida de atitudes de atenção concentrada;
- c) ensaio de um modo de resposta mais ou menos adequado;
- d) no caso de a resposta se mostrar inadequada, tenta-se de outra, havendo uma transição, muitas vezes, repentina;
- e) atenção persistente ou repetida ao objetivo;
- f) aparecimento do ponto crítico, levando à solução;
- g) transposição de aprendizagem - ou seja, a repetição pronta da resposta certa em outras ocasiões depois de desempenhada uma vez; e
- h) habilidade em atender à relação essencial da situação problemática, negligenciando as não-essenciais.

### **2.2.1 A Gestalt e a aprendizagem**

Na teoria de campo-*gestalt*, os psicólogos consideram o processo de aprendizagem sob três aspectos: percepção, motivação e pensamento.

Os psicólogos da teoria de campo-*gestalt* consideram o fenômeno da aprendizagem intimamente relacionado com a percepção. Conseqüentemente definem a aprendizagem em termos de reorganização do mundo perceptual ou psicológico do aluno (CAMPOS, 1980).

Segundo Bigge (1977), ao tratar-se da motivação, os psicólogos da *gestalt* preferem falar em sucessos e fracassos como motivadores, sendo que o primeiro a traduz recompensa por se ter completado o ato. O sucesso e o fracasso representam a relação entre as ambições de uma pessoa e suas realizações. A motivação emerge de uma situação dinâmica, caracterizada pelo desejo de fazer algo, atingindo objetivos e superando barreiras que, em alguns estágios do processo de aprendizagem, vão deparar com situações de sucessos e fracassos.

Portanto, um professor com a orientação da *gestalt* sempre está preocupado com o problema do envolvimento pessoal e com a motivação, estimulando o aluno a desenvolver a percepção, ajudando-o a sentir a necessidade de aprender. Por esta

razão, os psicólogos da teoria de campo-*gestalt* dão mais ênfase à experiência do que ao comportamento. Tomam a experiência como um acontecimento interativo, no qual uma pessoa, sabendo agir e ver o que acontece, chega a ver e sentir as conseqüências de determinada ação. A aprendizagem, então, significa uma mudança persistente de conhecimento, habilidades, atitudes, valores ou crenças (BIGGE, 1977; HILGARD, 1973).

Outro fator essencial à aprendizagem abordado pelos psicólogos da teoria de campo-*gestalt* é o processo do pensamento, ou seja, um processo criativo de solução de problemas. Pensar, então, é a solução de problemas relacionados a um fim. É uma tentativa em agir sobre um obstáculo com a finalidade de encontrar os meios para chegar a um fim (HILGARD, 1973; CAMPOS, 1980).

Uma vez que suas principais ferramentas do pensamento – os conceitos – são aprendidos, geralmente as pessoas associam o ato aprender com o de pensar. Além disso, um dos objetivos da educação sobre o qual as pessoas concordam é o de que os alunos devem aprender a pensar (BIGGE, 1977).

Os psicólogos da teoria de campo-*gestalt* consideram que a aprendizagem e o pensamento estão intimamente ligados e estão convencidos de que a mudança de *insight* é acompanhada por algum tipo de pensamento e que o pensamento sempre produz, de alguma forma, alguma mudança de *insight*, ainda que pequena. Eles interpretam o pensamento como um processo reflexivo segundo o qual as pessoas desenvolvem *insights* novos ou modificam-nos com base em uma nova compreensão (BIGGE, 1977).

A relação da teoria do campo-*gestalt* com a aprendizagem vivencial apóia-se no fato de que na aprendizagem vivencial o aluno é estimulado a perceber, pensar e decidir (MOSCOVICI, 1985).

### **2.3 Aprendizagem Vivencial**

O processo de aprendizagem tem sido objeto de estudo de vários autores. Percebe-se uma busca constante de maior compreensão e eficiência por parte dos educadores para proporcionar um aprendizado mais efetivo para os alunos.

Nesta dissertação, será dada maior ênfase aos métodos, técnicas e práticas que trabalham a aprendizagem vivencial, ou seja, o processo de “aprender fazendo”, uma vez que, por meio da experiência, os conteúdos estudados tendem a ser compreendidos de forma mais eficaz, favorecendo a fixação dos mesmos e o processo de aprendizagem (MOSCOVICI, 1985).

Segundo Bordenave e Pereira (1977), no planejamento do ensino, como em todo tipo de planejamento, uma etapa crucial básica compreende o estabelecimento de objetivos que favoreçam tanto o professor quanto o aluno. Bloom (1972), preocupado com esta questão, estabeleceu a “taxionomia dos objetivos educacionais”, que abrange os três domínios da aprendizagem humana: o domínio cognitivo, ou intelectual; o domínio afetivo, ou valorativo; e o domínio motor.

O quadro 3 mostra os elementos que compõem cada domínio, segundo Bloom (1972), e proporciona uma compreensão ampliada dos subitens que formam cada um dos objetivos da aprendizagem.

**Quadro 3 — Taxonomia dos objetivos da aprendizagem, de Bloom (1972)**

<b>Objetivos da Aprendizagem</b>	<b>Processos</b>	<b>Mudanças Observadas</b>
<b>Domínio Cognitivo</b> Conhecimento básico Compreensão Aplicação Análise Síntese Avaliação	Informações, idéias e fenômenos, memorizados. Entendimento e percepção das idéias transmitidas Identificar Examinar Mostrar, reunir elementos e partes do todo Julgamento	Transferência de conhecimentos
<b>Domínio afetivo</b> Receptividade Resposta Valorização Organização Caracterização por um valor ou complexo de valores	Perceber o objeto Responder aos estímulos Atribuição de valores Organização dos valores desejados Aceitação de um conjunto geral de valores.	Mudança atitudinal
<b>Domínio psicomotor</b> Percepção Propensão Resposta dirigida Estruturação Operação externa complexa	Conhecimento dos objetos Disposição mental e física Seleção da ação Execução segura da ação Ação executada com segurança total	Aquisição de habilidades

Fonte: Adaptado de Bordenave e Pereira (1977); Sauaia (1995); Pretto (2006).

No quadro 3 vê-se o domínio cognitivo é compreendido por duas subáreas: a do conhecimento, em que o aluno se mostra capaz de lembrar - quer seja por meio da recordação, quer seja por meio do reconhecimento - uma idéia ou fenômeno com que teve experiência no processo educacional; e a das habilidades intelectuais, em que o aluno desenvolve o pensamento crítico, reflexivo, e a habilidade de solucionar problemas. Essas habilidades estão divididas em: compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação. Já no domínio afetivo o desafio é imaginar que atitudes, emoções, valores e posicionamentos éticos deveriam ser objeto de esforços por parte do professor para serem desenvolvidos em seus alunos, de maneira a proporcionar neles uma mudança de atitude. No domínio motor, o desafio é trabalhar a percepção para viabilizar a aquisição de habilidades, prospectando assim a disposição mental e física.

A partir da classificação de Bloom (1972), outros autores como Bordenave e Pereira (1977), complementaram suas dimensões da aprendizagem, dando ênfase às áreas de seus interesses no processo de aprendizagem.

Moscovici (1985) aborda a aprendizagem vivencial por meio do conceito de educação de laboratório, como sendo um conjunto metodológico visando mudanças pessoais a partir de aprendizagens baseadas em experiências diretas ou vivenciais. Aprender a aprender, aprender a dar ajuda e participação eficiente em grupo são os objetivos essenciais desse tipo de educação.

O método indutivo é central na aprendizagem de laboratório na perspectiva *gestaltista* do aqui-e-agora. O foco inicial é a observação do evento para a indagação intelectual, a formulação de hipóteses e toda uma seqüência de raciocínio que leve a conclusões válidas, ou seja, voltadas para a aprendizagem (MOSCOVICI, 1985).

A educação de laboratório preconiza a aprendizagem pela vivência global: a exploração, o exame e a análise do evento em seu duplo aspecto, o objetivo e o subjetivo, a partir de quatro etapas: a) atividade – consiste na vivência de um jogo; b) análise – consiste no exame, na discussão e na análise crítica dos resultados da vivência e do processo de alcançá-los. É uma etapa mobilizadora de energia emocional, pois os participantes devem expor seus sentimentos. Para que se possa aprender com a experiência, é necessário organizar esta experiência e buscar o significado, com a ajuda de conceitos esclarecedores; c) conceituação – os participantes, por meio de debates e da leitura da situação vivenciada, conscientizarão de aspectos que necessitam ser modificados ou revistos, levando as aprendizagens significativas baseadas na vivência de cada um. (Esta etapa é conceitual, de aquisição e ampliação de conhecimento e reflexões; e d) conexão - em que se fazem correlações com a realidade, comparando-se aspectos teóricos com situações práticas de trabalho e vida em geral (MOSCOVICI, 1985).

Pfeiffer e Jones (1982) e Kolb (1984) explicam que a aprendizagem vivencial ocorre quando uma pessoa envolve-se numa atividade, analisa-a criticamente, tem um *insight* a partir dessa análise e aplicam seus resultados. Este processo é vivenciado espontaneamente na vida de qualquer pessoa. É chamado de “processo indutivo” porque parte da simples observação, mais do que de uma verdade estabelecida,

como seria no “processo dedutivo”. A aprendizagem indutiva significa a aprendizagem por meio da descoberta, na qual o que exatamente será aprendido não pode ser especificado de antemão. A aprendizagem, então, é definida como uma mudança relativamente estável do comportamento, sendo este um dos objetivos da educação.

A aprendizagem vivencial também não se resume a somente "fazer"; envolve execução, comparação, avaliação de uma nova alternativa e recebimento de apoio ou reforço para criar a mudança de comportamento do aluno (BORDENAVE; PEREIRA, 1977).

No ambiente de aprendizagem vivencial, o aluno é envolvido ativamente na execução de uma tarefa para a qual existe uma meta fixada ou um resultado esperado. Ele aprende tanto com a execução da tarefa como com a avaliação da sua performance pela comparação dela com uma teoria apropriada (BORDENAVE e PEREIRA, 1977).

Os resultados de um exercício de aprendizagem vivencial são, em grande parte, determinados pelo desempenho e pela postura do professor. O papel do professor no exercício da aprendizagem vivencial é fundamental para o êxito da situação simulada – o jogo de empresa – e para aprendizagem decorrente do jogo. Isso implica uma mudança radical em relação à postura tradicional do professor, que é a do processo de aprendizagem centralizado na teoria. O professor vivencial deve atuar como um integrador e facilitador do processo. Para realizar essa função, o professor deve: a) ajudar o grupo a explorar a situação vivenciada, criando um clima favorável à discussão; b) examinar os fatos e os sentimentos experimentados, objetiva e subjetivamente; e c) permitir que cada aluno possa aprender com a experiência vivenciada (BORDENAVE e PEREIRA, 1977).

A aprendizagem vivencial deve incluir a oportunidade para a aquisição de novos padrões de comportamento e o reforço daqueles considerados favoráveis ao desenvolvimento do aluno, por meio da prática desses padrões com a liberdade e a segurança de uma situação de aprendizagem. Nesse sentido, o papel do professor

envolve a demonstração e o reforço do comportamento desejado dos alunos; bem como o encorajamento, orientação e direcionamento para o ato de aprender. O professor deve ainda agir como um facilitador do processo de aprendizagem, integrando a teoria com a experiência, e empenhar-se para que essa aprendizagem ocorra em nível de conteúdo – isto é, todas as atividades e suporte teórico que o grupo deve conhecer para que possa, posteriormente, reconstruir e refletir sobre o que ocorreu no exercício e, em nível de processo, por meio do qual o exercício é realizado (BIGGE, 1977).

O êxito do processo de aprendizagem no ensino superior depende de outros fatores além de inteligência e espírito de trabalho. A proposta da aprendizagem vivencial consiste em dar suporte ao processo de ensino-aprendizagem, favorecendo as relações interpessoais, a capacidade de trabalho em grupo, o saber ouvir e a empatia, por meio de situações estimulantes e inovadoras que visam buscar a partir da experiência, uma ferramenta para uma atuação pessoal e profissional mais efetiva (MOSCOVICI, 1985).

A aprendizagem vivencial adquirida por meio dos jogos de empresa pode ser um meio para evidenciar essas competências, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que um profissional adquiriu em suas experiências pessoais e que ele leva, indiretamente, para sua vida profissional. Importa, assim, definir estratégias que aproveitem e valorizem essas competências, o que significa que a questão principal está, agora, em avaliar as potencialidades internas e, a partir delas, tendo em conta as características do meio envolvente, construir caminhos próprios que possam ser inovadores (PROJETAR, 2002).

Essas habilidades foram abordadas por Pfeiffer & Jones (1982), Gramigna (1993) e Kolb (1978), e reforçadas pela prática da Andragogia por Knowles (1973), citado por Moscovici (1985), mostrando que a aprendizagem vivencial é uma abordagem educacional que envolve de forma ativa o aluno no processo de aprendizagem.

Knowles (1973), citado por Moscovici (1985), apresenta o conceito de andragogia como sendo o ensino do adulto, indicando que em situações de aprendizagem os

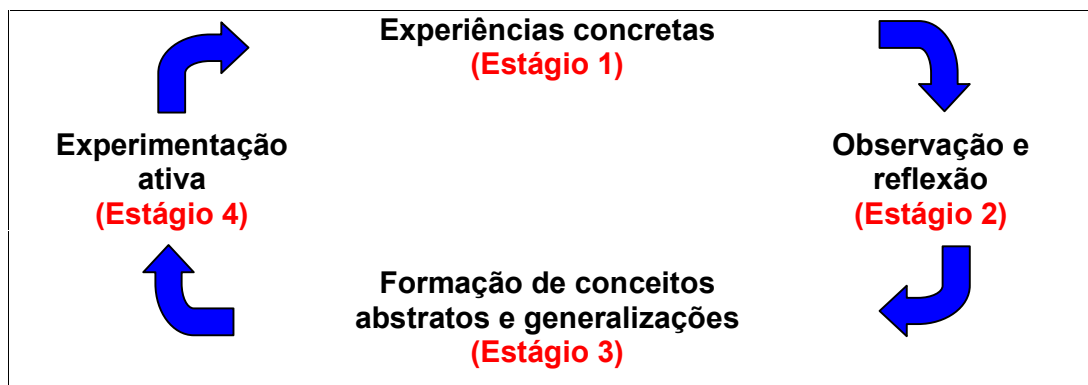


adultos diferenciam-se das crianças e jovens principalmente em relação a auto-conceito, experiência, prontidão, perspectiva temporal e orientação da aprendizagem. Isso quer dizer que os adultos são mais independentes, responsáveis pelo seu próprio processo de aprendizagem e capazes de buscar aquilo de que precisam. Eles também aprendem melhor quando usam a experiência anterior e os conceitos aprendidos para aplicação imediata na solução de problemas que enfrentam no dia-a-dia.

A prática andragógica orienta-se pelos pressupostos sobre a capacidade dos adultos e suas necessidades específicas e pela sua participação plena nos processos decisórios. Daí a importância da prática da andragogia nas situações de aprendizagem e de desenvolvimento de adultos. O professor deve, portanto, estar atento no sentido de criar um clima, uma atmosfera, que propicie o estabelecimento de relações favoráveis ao processo de aprendizagem, bem como utilizar a motivação e a experiência anterior dos participantes. Para tal, o uso das técnicas vivenciais é indicado, pois possibilita a comunicação mais fluente entre os participantes com troca de experiências, comparação e discussão, levando-os a descobrirem como podem aprender com os outros, como ajudar e serem ajudados, como tomar decisões assertivas e como trabalhar em equipe, aspectos essenciais à atuação gerencial (MOSCOVICI, 1985).

A aprendizagem vivencial é abordada por Kolb (1978), na perspectiva dos jogos de empresa e simulações. Ele apresenta um modelo que permite mostrar como as pessoas com estilos diferentes de aprendizagem podem aprender de uma forma distinta por meio de um mesmo jogo de empresa. Assim, uma pessoa mais intuitiva, aprenda melhor através de experiências concretas e tem, no jogo em si, o ponto mais significativo. Uma pessoa que tem um estilo de aprendizagem mais fortemente calcado em observação e reflexão aprende melhor na fase de análise do jogo. Outra, mais conceitual, tem na fase de debates para tirar conclusões o ponto de circuito mais forte. As pessoas que aprendem experimentando estão, por outro lado, em condições para, rapidamente, testar as conclusões do jogo, seja na vida real, ou em outro exercício ou jogo.

Kolb (1978) aborda o processo de aprendizagem vivencial por meio do modelo representado na figura. 1, por um ciclo composto de quatro estágios.



**Figura 1 – Modelo de um Processo de aprendizagem segundo Kolb (1978).**

Fonte: Extraído de Kolb, Rubin e McLntyre (1984, p. 38)

O modelo mostra que por meio de uma experiência vivencial concreta, isto é, fazendo algo (estágio 1), pode-se chegar a uma etapa de observação e reflexão (estágio 2). Essa atitude de refletir sobre o já vivido, por sua vez, permitirá uma elaboração de conceitos, abstrações e generalizações (estágio 3). Os conceitos adquiridos dessa maneira poderão ser testados por meio de uma experimentação ativa (estágio 4).

No entanto, o ciclo não se encerra no quarto estágio. Ao contrário, é por meio da experimentação, do teste de conceitos adquiridos, que se gera uma nova experiência vivencial, concreta, capaz de estimular um novo percurso de todos os estágios.

Kolb (1978) utilizou este modelo de processo de aprendizagem para trabalhar a solução de problemas em estudos realizados no campo da Administração, com foco na atuação gerencial. O objetivo era avaliar a importância de cada um dos estágios, a fim de que o gerente pudesse ter uma indicação de quais modos de aprendizagem ele costuma enfatizar. Nenhum deles é melhor ou pior que o outro. Mesmo um perfil equilibrado não é necessariamente o melhor. Para Kolb, a chave para uma aprendizagem eficiente é ser competente em cada modo quando isso for apropriado.

Rogers (1972) já aborda a aprendizagem vivencial, que ele chama de “significante e plena de sentido”, da seguinte maneira:

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

Kirby (1995) por sua vez entende que aborda a aprendizagem vivencial classifica as pessoas em quatro tipos diferentes, conforme suas necessidades de aprendizado: a) “ativo” - que precisa envolver-se em uma atividade para aprender; b) reflexivo - precisa refletir após uma experiência; c) teórico - precisa ser capaz de trabalhar os detalhes dos princípios básicos; e d) pragmático - sua preocupação é aplicar o que aprendeu.

A figura 2 mostra a relação entre os tipos de pessoas, as fases do ciclo da aprendizagem vivencial a as fases de um jogo de empresa, tal como proposto por Kirby (1995).

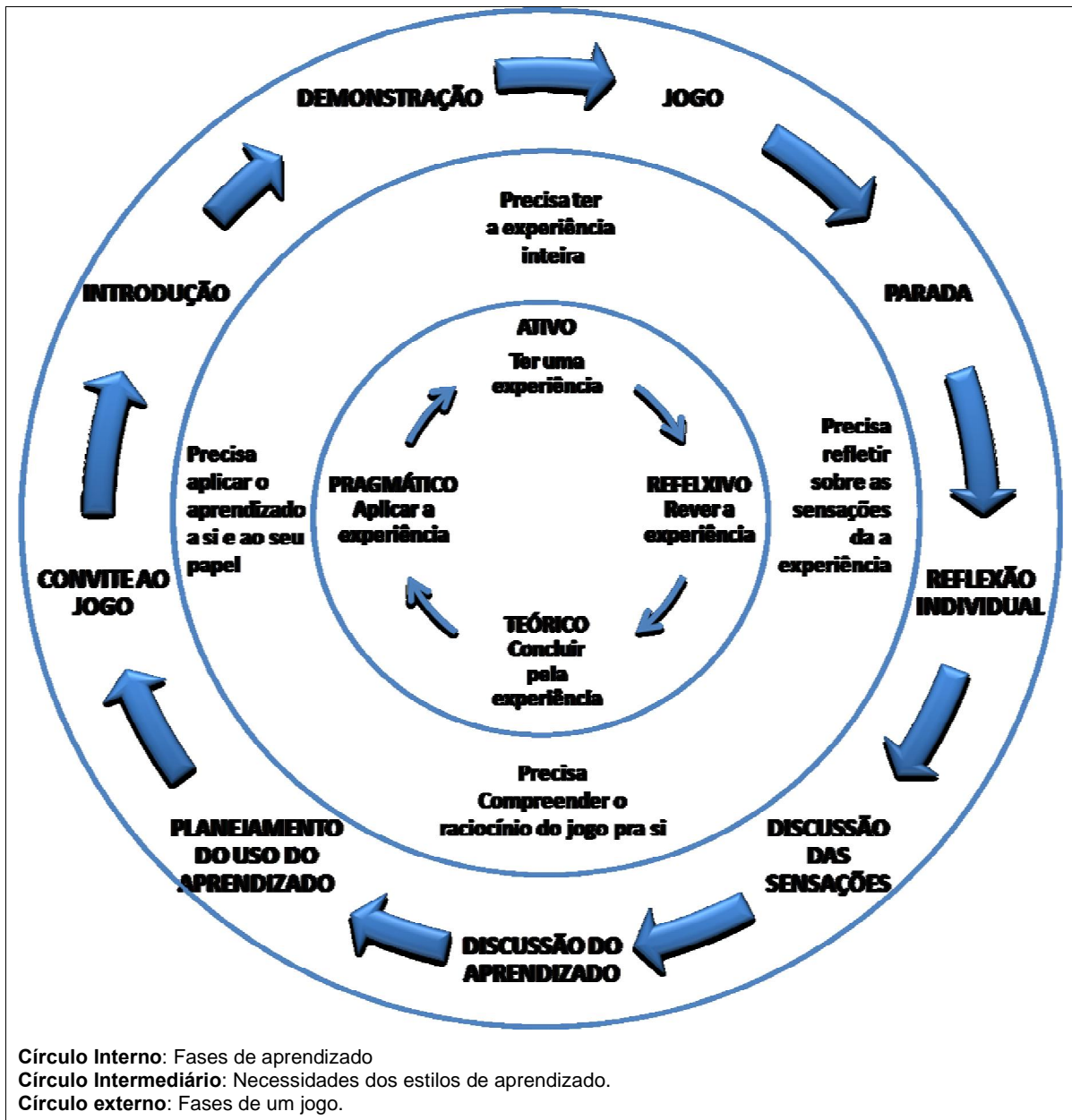


Figura 2 – Ciclo da aprendizagem vivencial e os jogos de empresa – Modelo Kirby (1995).  
 Fonte: Kirby, 1995, p. 21.

Na figura 2, Kirby (1995) apresenta círculo externo as fases de um jogo, ou seja, o momento da vivência ou uma situação simulada; nos círculos intermediário e interno, o que cada estilo de aprendizagem necessita após a vivência. Ou seja, o estilo ativo precisa ter uma experiência inteira; o estilo reflexivo, refletir sobre as sensações e sentimentos vividos por meio da experiência; o estilo teórico, compreender a lógica do jogo para fazer uma conclusão do que foi aprendido; e o estilo pragmático aplicar o que foi vivido para processar a aprendizagem.

Pfeiffer, Jones (1982) e Gramigna (1993) apresentam o ciclo da aprendizagem vivencial, para trabalhar o processo de aprendizagem por meio dos jogos de empresa, o qual é composto de cinco fases.

a) Vivência - é a atividade inicial, ou o jogo em si. É o fazer, o realizar, o construir. O que se pretende nesta fase é desenvolver uma base comum de dados para a discussão que se fará em seguida.

b) Relato - ocorre após os participantes vivenciarem a atividade (o jogo). Nesta fase, os participantes estão prontos para compartilhar o que viram e/ou sentiram durante o evento. A intenção é tornar disponível para o grupo a experiência de cada um. Este é o espaço para compartilhar sentimentos, reações e emoções. Os jogos propiciam um clima de alta tensão e, mesmo compreendendo atividades simuladas, implicam alto envolvimento das pessoas em resolver problemas ou desafios lançados. Ao participar intensamente no processo, as pessoas não conseguem esconder suas dificuldades e habilidades, o que afeta diretamente o emocional de cada um.

c) Processamento - é a fase conhecida como “dinâmica de grupo”, na qual os participantes reconstruem os padrões de comportamento e as interações da atividade, a partir dos relatos individuais. É o momento em que os participantes têm a oportunidade de analisar o que acontece durante o jogo, avaliando sua atuação e estabelecendo relações com o resultado obtido.

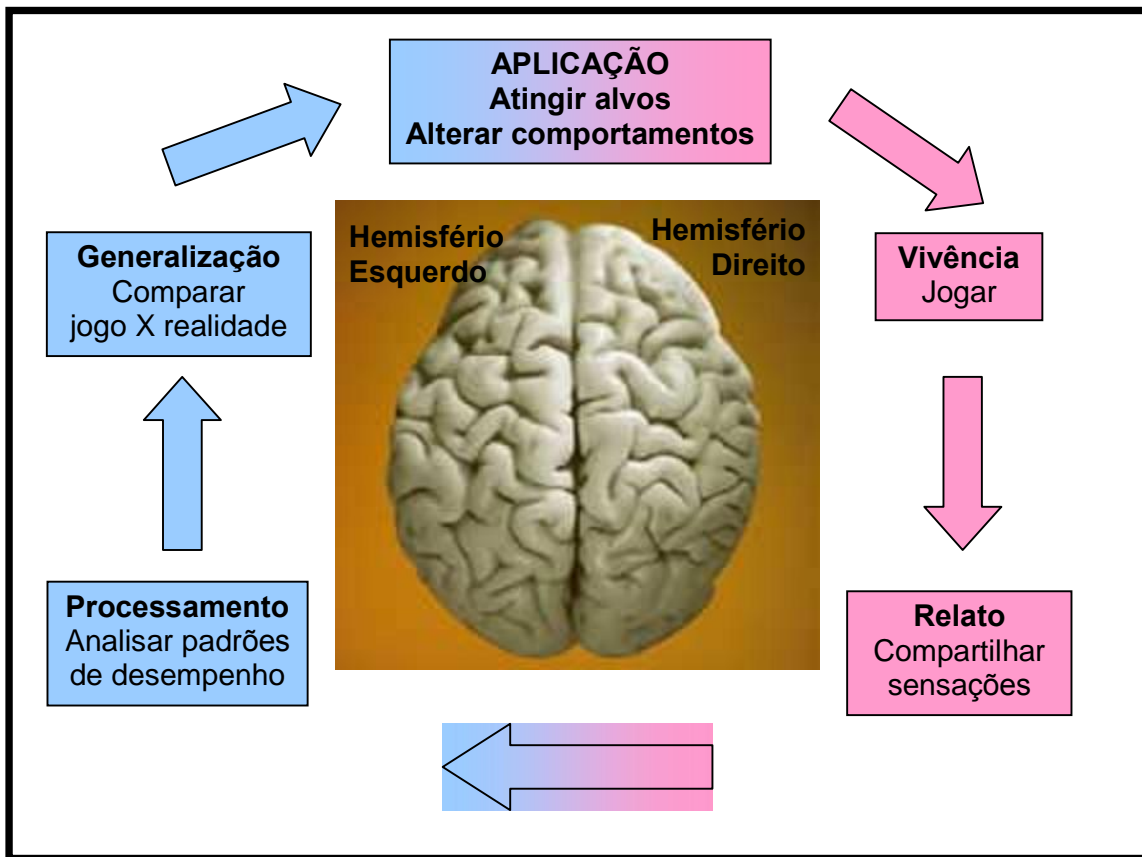
d) Generalização - é a fase em que os participantes vão refletir sobre a situação vivenciada e sua relação com as situações de sua vida pessoal e profissional no cotidiano. Os participantes vão fazer correlações com o real, comparando os aspectos teóricos com situações práticas de trabalho. Assim, cada um elabora suas conclusões e generalizações para o futuro. Em outras palavras, depois do processamento os participantes têm condições de sair da “fantasia e da simulação” e entrar na realidade. O momento da generalização é aquele que o grupo faz comparações e analogias do jogo e seu cotidiano empresarial.

e) Aplicação - é o resultado que se espera com a realização da técnica vivencial. Esse é o momento de levar o grupo a transferir suas generalizações e conceitos apreendidos para as situações reais nas quais está envolvido. Para fechar o ciclo de aprendizagem vivencial, é necessário preparar atividades que dêem margem à aplicação do que foi vivenciado e discutido. Depois de identificar as falhas, acertos, facilidades e dificuldades, o grupo parte para o planejamento de novos rumos, quando cada participante tem a oportunidade de se comprometer com mudanças e resultados desejáveis.

No CAV, a etapa da vivência é a aplicação do jogo, seja o jogo de mercado ou o jogo de comportamento. É importante o cumprimento integral do CAV para que o potencial de aprendizagem nos dois hemisférios cerebrais (cognitivo e emocional) seja aproveitado, evitando-se o jogo pelo jogo e facilitando a evolução do comportamento e do processo de aprendizagem.

A utilização da metodologia vivencial permite explorar o potencial de cada pessoa das funções localizadas, tanto em seu hemisfério cerebral esquerdo quanto no hemisfério direito, facilitando a compreensão e a absorção dos conteúdos.

Assim, ao utilizar o CAV faz-se uma relação com os hemisférios cerebrais de acordo com o seguinte esquema: Vivência e Relato – hemisfério direito; Processamento e Generalização – hemisfério esquerdo; Aplicação – os dois hemisférios, conforme a figura 3 (PFEIFFER e JONES, 1982; GRAMIGNA, 1993).



**Figura 3 - Ciclo da Aprendizagem Vivencial (CAV) e sua relação com os hemisférios cerebrais**  
 Fonte: Adaptado e atualizado de Gramigna (1993).

Na figura. 3 estão representados o Ciclo da Aprendizagem Vivencial (CAV) e sua relação com os hemisférios cerebrais, pois quando se vivencia um jogo em todas as suas fases, além de facilitar o processo de aprendizagem, tem-se a oportunidade de trabalhar os dois hemisférios cerebrais de forma harmônica e equilibrada, sem que haja a predominância de um deles durante o processo, como acontece nos métodos mais ortodoxos de aprendizagem (GRAMIGNA, 1993).

Dessa forma, após vivenciar um jogo de empresa, é fundamental trabalhar o CAV, para que se verifique a aprendizagem ocorrida com o jogo. Caso contrário o jogo pode ser considerado uma simples brincadeira ou um passa tempo.

## **2.4 Jogo: brincadeira ou profissionalização**

Temos uma tendência a definir que “a atividade do adulto denomina-se trabalho e a da criança denomina-se jogo”. “Portanto, o jogo é o trabalho da criança e o trabalho é o jogo do adulto” (LIMA E LIMA, 1981, P.61).

Na verdade, o jogo acompanha o homem desde os primórdios da história da humanidade. Quando ele ainda não sabia falar, fazia o uso do jogo dos gestos e sons para comunicar-se; ao descobrir a fala, iniciou-se o “jogo de palavras” – talvez tenha sido este o primeiro jogo consciente (GRAMIGNA, 2007).

Segundo Gramigna (2007), utilizamos o “jogo dos músculos e dos membros” para erguer e caminhar, desafiando além do equilíbrio. Cada passo dado é um ponto marcado no jogo do “caminhar”. Em nosso cotidiano, utilizamos várias modalidades de jogo: o jogo dos sentidos, em que a nossa curiosidade nos leva ao conhecimento; jogos corporais, expressos nas danças, nas cerimônias e nos rituais de certos povos; e o jogo do olhar, cujo exemplo observável se encontra na cumplicidade do olhar. Enfim, o jogo está aí, fazendo parte de nossas vidas. E, contrariamente a uma brincadeira, quando entramos em um jogo, automaticamente aceitamos suas regras. Por meio delas, separamo-nos, por determinado momento do mundo real exterior e estabelecemos contato com nossas escalas interna de valores, vivendo a fascinação e a magia do lúdico – tornamo-nos crianças, entramos em contato com nossa verdadeira essência.

Huizinga (1993, p.3), defende a idéia do jogo como “algo mais que um fenômeno fisiológico ou um reflexo psicológico”. Para ele “o jogo é uma função significativa e transcendente às nossas necessidades imediatas da vida: conferir sentido à ação”. E o poder do jogo é tão grande que nenhuma ciência conseguiu explicar a fascinação que ele exerce sobre as pessoas. Sua existência independe de qualquer credo, raça, cultura ou ideologia. Uma das características mais importante do jogo é a sua separação espacial em relação à vida cotidiana. É reservado, qualquer material ou idealmente, um espaço fechado isolado do ambiente cotidiano, e é



dentro desse espaço que o jogo se processa e que têm sua validade, atividade essa semelhante a um ato de culto.

Para Gramigna (2007) a brincadeira do pique, o famoso “pegador” ou pega-pega, é um exemplo do jogo encontrado em todas as culturas. Isso também ocorre com as cantigas de roda, que nada mais são do que vestígio da era do que foi chamado Círculo Mágico, quando os povos primitivos celebravam importantes acontecimentos formando círculos e grandes rodas. Nesse tipo de formação, as pessoas expressavam suas expectativas e emoções cantando e dançando, acreditando que, no círculo, todos seriam iguais e que não haveria disputa pela liderança. Todos se encontravam no mesmo plano e enxergam-se uns aos outros.

Nos jogos infantis as crianças tentam imitar os adultos em seus rituais, cultos, cerimônias e atos do cotidiano. Provavelmente muitos meninos já devem ter participado dos jogos simulados de guerra bem antes que se pudessem ter registro de tal fato (GRAMIGNA, 2007, p.2).

Adolescentes gregos divertiam-se arremessando contra a parede uma bola cheia de ar, feita de bexiga de animais, envolta em capa de couro. Esta pode ter sido a bola que inspirou jogos como basquete, voleibol e futebol. O atual cabo de guerra já era praticado pelos meninos de Atenas. Na Idade Média, pajens e filhos de barões feudais simulavam combates de arco-e-flexa ou lanças, defendiam e atacavam burgos imaginários, perseguiram ladrões e imitava em tudo os cavaleiros andantes, simulação bem semelhante ao paintball, utilizado como recurso de treinamento de executivos na atualidade. No século XIX, os modelos de simulação com fins de treinamento começaram a ser usados na área militar. Os jogos de tabuleiro representando exércitos serviam de modelo para os prussianos como forma de antecipar estratégias e táticas que podiam ser aplicadas em batalhas reais (MOSCOVICI, 1985).

Em verdade o que se observa é que tanto as crianças quanto os adultos, quando jogam, imprimem um sentido de realidade e seriedade, alheiam-se ao mundo ao redor e ficam entretidas com a vivência. Ao observarmos os adultos jogando, especialmente em momentos de conflito, comemoração e esforço coletivo,

provocados pelo jogo é comum ouvir comentários do tipo “parecem crianças” (ARIÉS, 1986).

Para Gramigna (2007) a espontaneidade que é afluída pelo o jogo, deixou de ser considerada simples fonte de relaxamento e diversão, passando a ser considerada como objeto de estudo de professores. A escola passou a vislumbrar a possibilidade de tornar o brinquedo em instrumento didático e de tornar os conteúdos aprendidos nas brincadeiras em preparação do indivíduo para a vida.

Senge (1998) entende que os seres humanos aprendem melhor por meio da experiência prática. Aprendemos a andar, andar de bicicleta, dirigir um automóvel e tocar piano por tentativa e erro: agimos, observamos as conseqüências de nossa ação e a ajustamos. Porém, a “aprendizagem pela prática” só funciona se o *feedback* de nossas ações for rápido e preciso. Quando agimos em um sistema complexo, as conseqüências de nossas ações não são imediatas nem precisas. Muitas vezes estão bem distantes de nós no tempo e no espaço. Isso leva ao “dilema de aprender pela experiência”. Como podemos aprender?

Os micromundos (pequenos lugares ou lugares específicos), assim nomeados por Senge (1998) fazem com que gerentes e equipes gerenciais comecem a “aprender através da prática” suas questões sistêmicas mais importantes. Especificamente, os micromundos “comprimem o tempo e o espaço” de forma que se torna possível experimentar e aprender quando as conseqüências de nossas decisões ocorrem no futuro e em partes distantes da organização (SENGE, 1998).

Ao brincarem de boneca, as crianças ensaiam formas de interagir com as pessoas, ao brincarem com blocos, ensinam a si mesmas princípios básicos de geometria espacial e mecânica. Mais tarde, aprenderão as propriedades gerais do pêndulo ao brincarem em um balanço, e tudo sobre as alavancas da gangorra do playground. A boneca, os blocos, o balanço e a gangorra são o que teóricos educacionais chamam de “objetos transacionais” O quarto de brincar ou o playground são uns pequenos espaços da realidade onde é seguro brincar. Pela experimentação com objetos transacionais, as crianças descobrem princípios e desenvolvem habilidades

importantes para a realidade que está além da brincadeira. Também atingem um índice de aprendizado realmente surpreendente (SENGE, 1998).

Como instrumento de aprendizagem, a utilização dos jogos simulados teve seu desenvolvimento nos Estados Unidos, na década de 1950, com a finalidade de treinar executivos da área financeira. Devido aos resultados positivos, sua utilização se estendeu a outras áreas, chegando ao Brasil com força total em 1980.

## **2.5 Jogos de Empresa**

### **2.5.1 Origem e evolução**

A origem dos jogos e simulações está relacionada a práticas militares, por meio dos “jogos de guerra”. Posteriormente, estes jogos evoluíram para as versões de “Jogos Empresariais”, tendo sido a primeira delas denominada *Top Management Decision Simulation*, desenvolvida para a *American Management Association Schreiber* e aplicado na Universidade de Washington, para um público estudantil em 1957 (KEYS; WOLFE, 1990 *apud* por SAUAIA, 1995).

Desde então, a utilização de jogos de empresa com fins didáticos tem crescido bastante, inicialmente nas empresas que viram nessa ferramenta a possibilidade de acelerar o treinamento de seus funcionários e, logo em seguida, pelas IES, que passaram a incluir os jogos de empresa em suas grades curriculares (SAUAIA, 1995).

A chegada dos jogos de empresa à América do Norte, nos anos de 1950 foi marcante uma vez que, surgia uma ferramenta de aprendizagem que permitia aos participantes o desempenho de papéis gerenciais em empresas fictícias. “Desde então, o número de professores, pesquisadores, consultores e profissionais que lidam com jogos e simulações vem crescendo em diversos países do mundo” (SAUAIA, 1995, p. 9).

Várias associações foram criadas com o objetivo de promover reuniões para compartilhar os avanços nesta área de estudos. Dentre as associações criadas está a *Association for Business Simulation and Experiential Learning (ABSEL)*, criada em 1974 por professores de Administração e disciplinas correlatas, que congrega instrutores interessados em favorecer a aprendizagem vivencial por meio de Jogos e Simulações (KEYS, 1990 citado por SAUIAIA, 1995).

De acordo com Sauaia (1995) algumas escolas filiadas a *ABSEL*, promovem competições entre as IES em Administração de Empresas Simuladas, com base em jogos de empresa. Os temas abordados nas conferências incluem:

- a) avaliação de aprendizagem guiada por simulações, jogos e exercícios;
- b) desenvolvimento de simulações, jogos e cases;
- c) métodos inovadores de ensino de Administração;
- d) utilização de exercícios e simulações em organizações;
- e) desenvolvimento e uso de simulações em programas educacionais corporativos;
- f) utilização internacional de cases, simulações e atividades vivenciais.

Desde a sua introdução no ambiente acadêmico, em 1957, os jogos têm sido intensamente utilizados nas escolas. “Em um estudo realizado em 1989, constatou-se a existência de mais de 200 jogos em uso, sendo que cerca de 9000 professores os utilizam em mais de 1700 faculdades que oferecem cursos ligados à área de Administração e Negócios” (DICKINSON; FARIA 1994, p. 46, citados por SAUIAIA, 1995, p. 13).

No Brasil, a utilização dos jogos de empresa começou praticamente da mesma forma em todas as IES, ou seja, pela incorporação de jogos norte-americanos na década de 1970. Com o decorrer do tempo, aliando-se o *feedback* dos participantes ao aprendizado dos instrutores, iniciou-se o desenvolvimento dos jogos de empresas nacionais (GOLDSCHMIDT, 1977, citado por LACRUZ, 2004).

Segundo Sauaia (1995), os jogos de empresa começaram a ser utilizados por algumas grandes escolas brasileiras de Administração, tais como:

- a) FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Universidade de São Paulo;
- b) PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo;
- c) UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro;
- d) UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- e) UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina; e
- f) EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

O primeiro trabalho desenvolvido na FEA/USP foi o de Tanabe, em 1973, focalizando os jogos de empresa sob duas abordagens tradicionais: como método de ensino, num programa de curso proposto por ele, e como instrumento de pesquisa em estudos de Economia, Comportamento Humano e Processo Decisório (SAUAIA, 1995). “Martinelli (1987) continuou o estudo sobre os jogos de empresa, focalizando a sua utilização na área de administração” (SAUAIA, 1995, p. 15).

Sauaia (1990) continuou as pesquisa, estudando os jogos de empresa por meio de uma revisão da literatura, na época escassa, dissertando sobre os aspectos vivenciais proporcionados pela ferramenta. Nesse estudo, criou e aplicou a primeira versão do Questionário de Avaliação de Jogos de Empresa (QJE).

Sauaia (1995), dando continuidade às suas pesquisa com jogos de empresa, apresenta a sua tese de doutorado pela USP (Universidade de São Paulo), “Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresa: Contribuições para a Educação Gerencial”.

Johnsson (2006) defende a sua dissertação de mestrado, Jogos de Empresa: Modelo para identificação e análise de percepção da prática de habilidades gerenciais.

Preto (2006) apresenta a sua tese de doutorado, “Pedagogia Participativa na Formação de Administradores”, reforçando a necessidade de prosseguir com as

pesquisas sobre os jogos de empresa, para reforçar essa atividade como um grande auxiliar no processo de ensino-aprendizagem.

Outros autores, que serão citados neste estudo, desenvolveram trabalhos importantes com jogos de empresa, voltados tanto para a educação quanto para o desenvolvimento organizacional.

### 2.5.2 Conceituação de Jogos de Empresa

Segundo Neves e Barros (2007), não existe uma norma técnica no Brasil que defina os termos: técnica vivencial, vivência, exercício, atividade, jogo de empresa, jogo simulado, jogo dramático e dinâmica de grupo. Estes termos são utilizados de forma livre por cada autor.

Dessa forma, existem diversos conceitos elaborados com base no foco do jogo de empresa e/ou nos objetivos a serem alcançados. No quadro 4 são apresentados alguns conceitos de jogos de empresa.

**Quadro 4** Conceitos de jogos de empresa segundo alguns autores.

<b>Classificação</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autor/ Data</b>
Processos Decisórios	É uma seqüência de tomadas de decisões que determinam mutações no estado patrimonial das empresas fictícias, à luz das quais os participantes tomam novas decisões, repetindo um ciclo por um certo número de vezes.	TANABE (1977)
Processos Decisórios	Técnica educacional dinâmica, projetada para propiciar aos participantes a experiência do processo decisório empresaria. I	FERREIRA, 2001 citado por AMSTALDEN, 2004
Vivência Empresarial	Atividade exercida espontaneamente por uma ou mais pessoas, regido por um conjunto de regras que determina qual deles vencerá.	CONSTANTINO (2002).
Vivência Empresarial	Atividade que provê uma dinâmica vivencial que guarda grande semelhança com o que ocorre no dia- a- dia de uma organização	SAUAIA (2004)

Vivência empresarial	Simulação do ambiente empresariais, em seus aspectos tanto internos como externos que permitem a avaliação e a análise das possíveis conseqüências decorrentes das decisões adotadas.	ROCHA (2003)
Vivência Empresarial	Técnica educacional dinâmica desenvolvida para propiciar aos jogadores uma experiência de aprendizado marcante e lúdica; servem, assim, como uma ponte entre a academia, a vivência passada e o ambiente empresarial, a partir de uma representação da realidade, de situações específicas da área empresarial, por meio de abstrações matemáticas; utiliza-se de técnicas de simulação, aonde são retratadas condições de laboratório de uma determinada realidade, não sendo somente uma simulação de empresa, mas de mercado e possuem componentes dos jogos, proporcionando a interatividade e o exercício em equipe.	LACRUZ (2004)

Fonte: adaptado de Tilton (2006, p.13).

No quadro 4, percebe-se apredominância dos conceitos de Jogos de Empresa direcionados para vivência, em detrimento dos conceitos direcionados para a Tomada de Decisão. Essa classificação é importante, uma vez que os jogos de empresas abordados neste estudo são classificados como vivência.

Neste estudo, optou-se por utilizar o termo Jogos de Empresa, para definir uma situação estimulante, vinculada a um contexto, no qual às pessoas envolvidas têm de interagir como fazem no dia-a-dia de trabalho ou na vida real para alcançar os objetivos desejados. É algo que privilegia a pessoa como um todo, integrado, e não apenas a racionalidade ou a emotividade.

Com base no exposto, faz-se necessário definir de alguns termos, tais como: jogo, simulação, jogo simulado e jogo de empresa.

Jogo é uma atividade espontânea, realizada por mais de uma pessoa, regida por regras que determinam quem o vencerá. Nestas regras, compreendem-se o tempo de duração, o que é permitido e proibido, valores das jogadas e indicadores sobre como terminar a partida (GRAMIGNA, 1993).

Simulação é uma representação do cotidiano pessoal ou empresarial, ou seja, é uma situação em que um cenário simulado representa modelos reais, tornando-se possível a reprodução da realidade.

Jogo simulado é a união do jogo à simulação, sendo uma atividade planejada previamente pelo facilitador, na qual os jogadores são convidados a enfrentar desafios que reproduzem uma situação do cotidiano. O grupo é responsável por todas as decisões durante o jogo e a participação é estimulada. No jogo simulado, é possível identificar as características de um jogo real, ou seja, regras definidas, espírito competitivo, resultados, fascinação e tensão (GRAMIGNA, 1993).

No jogo de empresa, a estrutura é a mesma do jogo simulado, porém retratam-se situações específicas da área empresarial, onde os participantes, com base em um sistema de negócios fictícios, deverão tomar decisões. Os jogos de empresa também podem ser chamados de jogos simulados ou simulação por tratar-se de uma atividade a qual os jogadores são convidados a enfrentar desafios que reproduzem a realidade de seu dia a dia. Esses jogos são, em sua maioria, utilizados com fins educacionais e de desenvolvimento profissional em escolas superiores e algumas empresas. Sua utilização tem mostrado que se trata de um poderoso instrumento de ensino para desenvolver habilidades empresariais, permitindo aproximar-se de um contexto real por meio de sua competitividade, regras bem definidas, ludicidade, possibilidade de obter resultados, ou seja, identificar vencedores e perdedores, conflitos e envolvimento. Dessa forma, os jogos de empresa são utilizados visando criar um ambiente simulado, no qual é possível ocorrer mudanças comportamentais e aprendizagem e observar o comportamento gerencial (KEYS, 1990 *apud* SOUZA, 1997).

Machado; Campos (2003) citados por Titton (2006) corroboram com essa diferenciação entre Jogo, Simulação, Jogo Simulado e Jogo de Empresa e alertam para que não se confunda Jogos com Teoria dos Jogos, que é um instrumento para auxiliar na tomada de decisões. Apresenta um esquema que mostra a inter-relação entre os conceitos (figura 4).



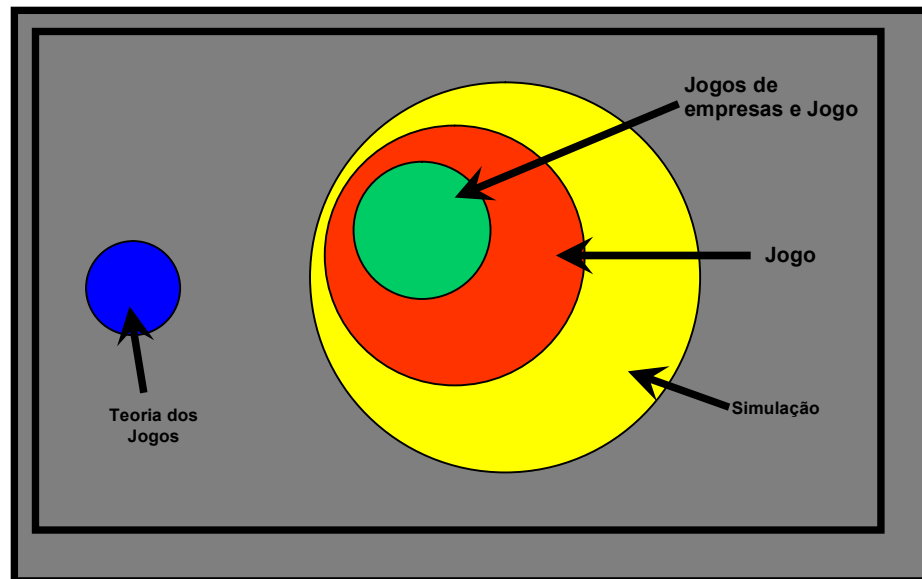


Figura 4 – As inter-relações entre simulação, jogo, jogos de empresa, jogo simulado e teoria dos jogos.  
 Fonte: Machado e Campos (2003) citados por Titton (2006, p. 22).

Na figura 4 pode-se perceber que os jogos de empresa apresentam-se como um tipo particular de jogo. No caso deste estudo, o objetivo consiste em analisar a influência deles no processo de aprendizagem, o que será visto com maiores detalhes nos Resultados Obtidos.

### 2.5.3 Objetivos dos jogos de empresa

Diferentemente do uso dos jogos de empresa tanto em treinamento quanto na educação, onde encontramos uma teoria consolidada, os objetivos dos jogos de empresa variam de acordo com os autores, ao abordar uma função ou o foco do jogo a ser aplicado.

Tanabe (1977) aponta três objetivos do jogo de empresa sob o enfoque acadêmico: treinamento, didático e pesquisa. O objetivo de treinamento está relacionado com o desenvolvimento de habilidades voltadas para a tomada de decisão. O didático está ligado à transmissão de conhecimentos específicos a partir da experiência. O objetivo de pesquisa está relacionado à descoberta de soluções para problemas organizacionais, tais como, Teoria Econômica, Teorias da Administração e

Comportamento individual e grupal em condições de tomada de decisões sob pressão de tempo.

Sauaia (1989, p. 66) ao reforçar que “os jogos de empresa constituem uma técnica vivencial em que o centro das atenções se localiza no grupo de participantes, provocando com isto uma situação de extraordinária motivação”, ressalta três objetivos gerais dos jogos de empresa, focando nos benefícios que podem ser obtidos pelas pessoas envolvidas no jogo durante a vivência, são eles: o aumento do conhecimento, uma vez que com os jogos serão adquiridos novos conhecimentos, os quais por sua vez, serão incorporados de novas informações, que se somaram aos conhecimentos adquiridos anteriormente, pois a vivência facilita o acesso a eles; o desenvolvimento de habilidades: por meio da prática gerencial, por meio do fazer repetidas vezes; e a fixação de atitudes: através da transferência do que aprendido durante a simulação de fatos fictícios, para a realidade.

Para Cornélio Filho (1998), citado por Ferreira (2000, p. 60), “o objetivo do jogo de empresa é a reprodução da realidade de forma simplificada, buscando” desenvolver habilidades, tais como, planejar, negociar e liderar. Consistem em ampliar o conhecimento, por meio da integração do conhecimento científico com a vivência empresarial e identificar soluções diante dos problemas propostos e vivenciados durante os jogos de empresa.

Com relação à utilização dos jogos de empresa no curso de Administração, Sauaia (1989) e Tanabe (1977), citados por Pretto (2006), destacam os seguintes objetivos: transmitir conhecimentos e habilidades de modo a criar um ambiente que estimule a motivação dos alunos; treinar o processo decisório; desenvolver o trabalho em equipe; combinar a visão generalista com a visão especialista; direcionar a preocupação do administrador para o alcance de resultados; avaliar o aproveitamento do aluno no curso.

Sauaia (1997), citado por Tilton (2006, p. 19), apresenta os objetivos educacionais estabelecidos para os programas que usam os jogos de empresa, abordando quatro estágios da formação profissional:

- a) graduação – recuperar uma visão sistêmica das organizações. Incluir o ambiente econômico no foco gerencial. Desenvolver o espírito crítico nas decisões. Estimular a transposição da aprendizagem;
- b) pós-graduação – Aplicar os conceitos de gestão em ambientes em ambiente empresarial tratado nas demais disciplinas do programa. Interagir com os demais participantes que desempenham diferentes papéis em sua vida profissional e atuam nos variados setores da economia;
- c) treinamento gerencial – Desenvolver, nos participantes, uma visão gerencial do ponto de vista do seu cliente. Criar uma visão aplicada da administração mercadológica. Criar uma visão sistêmica de uma organização;
- d) desenvolvimento gerencial – Despertar a atenção para uma gestão estratégica. Orientar para uma administração competitiva. Formar uma visão sistêmica de uma organização.

Para Lacruz (2004) esses objetivos reforçam a importância dos jogos de empresas no ensino, mostrando ser uma ferramenta eficaz que contribui para desenvolver além conhecimento, habilidades e atitudes, a percepção e o pensamento, esses dois últimos abordados na Teoria da *gestalt*.

#### **2.5.4 Tipos de Jogos**

Várias são as tentativas de classificar os jogos de empresas, quanto aos tipos, critérios e objetivos. De maneira geral as classificações mais utilizadas são as apresentadas por Schafranski (2002); Tanabe(1977); Sauaia(1995). São elas: A primeira se refere ao grau de complexidade e se dá em função da habilidade do jogo em permitir alterações no ambiente de competição, adoção de alternativas de jogadas previamente negociadas entre as equipes, volume de dados e decisões a serem analisadas pelos jogadores e, essencialmente, a exigência de um elevado grau de conhecimento e habilidade no uso de procedimentos gerenciais dos jogadores. A segunda classificação compreende os chamados “jogos funcionais”, que se caracterizam por explorar os fatores de administração interna da empresa, ou

seja, recursos humanos, finanças, produção, etc. e destinam-se a desenvolver a habilidade dos jogadores no desenvolvimento desses fatores, dentro das organizações. São também chamados de jogos sistêmicos, pois podem envolver todas as áreas da empresa simultaneamente. A terceira classificação compreende os chamados “jogos empresariais” e se baseia nos meios utilizados para interpretar dados, armazená-los e avaliar os resultados atingidos após cada rodada. Normalmente são jogos utilizados por meio de computador e/ou modelos matemáticos. Estes jogos empresariais podem também ser manuais, e, nesse caso destinam-se, principalmente, a explorar sentimentos e posicionamento interpessoais dos jogadores, sendo empregados no desenvolvimento de executivos de organizações.

Para efeito didático, Gramigna (1993) apresenta a seguinte classificação: Jogos de Comportamento; Jogos de Processo e Jogos de Mercado.

Jogos de Comportamento são aqueles cujo tema central permite que sejam trabalhadas questões com o foco em habilidades comportamentais tais como: cooperação, relacionamento interpessoal, flexibilidade, confiança, afetividade, dentre outras. Normalmente são utilizados para facilitar a compreensão ou fixação de conceitos e conteúdos específicos trabalhados em um treinamento, sala de aula ou em um laboratório vivencial.

Nos Jogos de Processo, a ênfase maior é dada às habilidades técnicas. Os jogos de processo são preparados de tal forma que, para atingir seus objetivos, as equipes passam por processos simulados onde devem ser capaz de: planejar e estabelecer metas; negociar; comunicar de maneira eficaz e eficiente; analisar, criticar, classificar, organizar e sintetizar; liderar e coordenar grupos; administrar o tempo e os recursos; estabelecer métodos de trabalho; montar estratégias para a tomada de decisão; organizar processos de produção e trabalhar em equipe.

Os Jogos de Mercado apresentam as mesmas características dos jogos de processo, mas são direcionados para atividades que reproduzem situações de mercado, tais como: concorrência; relação empresa/fornecedores; tomada de

decisão com risco calculado; implicações no mercado; parcerias; relacionamento fornecedor e cliente; pesquisa de mercado; estratégias de mercado e negociação.

Segundo Pretto (2006), elaborar uma classificação de jogos de empresa não é uma tarefa fácil, uma vez que os jogos de empresa se distinguem a partir de seus critérios, modelos e formas de execução. Contudo, existem elementos comuns entre os tipos de jogos e a classificação dos autores. Assim, o quadro 5 foi elaborado para facilitar a visualização e um melhor entendimento.

**Quadro 5 Classificação dos jogos de empresa segundo alguns autores**

Autor	Critério	Classificação
Motomura	Segundo a natureza básica do jogo	<u>Jogos Sistêmicos</u> (ênfase no funcionamento do sistema) <u>Jogos Humanos</u> (visam a tratar os problemas das variáveis humanas presentes nas negociações) <u>Jogos Mistos</u> (intervêm componentes sistêmicos e humanos)
Kopittke	Segundo o tipo de simulação	<u>Jogos Gerais</u> (simula um conjunto de empresas industriais oligopolistas) <u>Jogos Específicos</u> (feitos a partir da modelação de uma empresa particular) <u>Jogos Setoriais</u> (simulam empresas de um setor da economia) <u>Jogos Funcionais</u> (voltados a uma área específica da empresa)
Tanabe	Segundo o meio de apuração dos resultados	<u>Jogos Computadorizados</u> (cálculos e relatórios via computador) <u>Jogos Manuais</u> (cálculos e relatórios manuais)
	Segundo as áreas funcionais abrangidas	<u>Jogos de Administração Geral</u> (retratam a situação da empresa como um todo) <u>Jogos Funcionais</u> (focalizam área específica dentro da empresa)
	Segundo a interação entre as equipes	<u>Interativos</u> (aqueles em que as decisões de uma empresa afetam os resultados das demais) <u>Não-interativos</u> (aqueles em que as decisões de uma empresa não afetam os resultados das demais)
Gramigna	Segundo as habilidades envolvidas	<u>Jogos de Comportamento</u> (ênfases em habilidades comportamentais) <u>Jogos de Processo</u> (ênfases em habilidades técnicas) <u>Jogos de Mercado</u> (ênfases em habilidades técnicas e de mercado)

Fonte: Mendes (1997) citado por Pretto (2006, p. 67).

O quadro 5, mostra a classificação dos jogos de acordo com os critérios e serem utilizados pelo autor.

Para este estudo será usado o jogo comportamental, adotando também, a título de critérios de classificação, os outros tipos de jogos mencionados.

### **2.5.5 Características dos Jogos de Empresas**

Segundo Gramigna (1993), o jogo de empresa além de ser uma atividade lúdica e estimulante é um importante instrumento na educação em geral, uma vez que por meio dele, os alunos têm condições de exercitar habilidades como, autodisciplina, sociabilidade afetividade, valores, ética, espírito de equipe e bom senso, essenciais para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao vivenciar um jogo de empresa os alunos revelam traços de sua personalidade que normalmente não mostram em situações do cotidiano, com medo das críticas e punições. Devido ao ambiente lúdico e permissivo criado no jogo, as vivências são envolventes e estimulantes, permitindo que a espontaneidade apareça, propiciando a expressão de comportamentos assertivos e não-assertivos, que serão trabalhados após o jogo, por meio de análises e conclusões que servirão de base para reformulações ou reforço de atitudes e comportamentos (GRAMIGNA, 1993).

Para Gramigna (1993), um jogo de empresa caracteriza-se, dentre outros fatores específicos a cada tipo de jogo: Pela possibilidade de modelar uma situação de maneira muito próxima da realidade. O jogo deve reproduzir situações semelhantes às vivenciadas pelos participantes no dia-a-dia empresarial. Isso desencadeia situações similares à vida real e auxilia no estabelecimento de avaliações e análises relacionadas ao cotidiano do grupo participante; Pela existência de papéis definidos e claros. O modelo é desenvolvido com uma estrutura de papéis a serem desempenhados pelos jogadores. Estes papéis podem ser previamente estruturados; em que os jogadores recebem orientação sobre as características detalhadas do comportamento a ser adotado, devendo montar sua personagem nos parâmetros previamente indicados. Em jogos com papéis semi-estruturados, as orientações são genéricas e os jogadores podem montar sua personagem de maneira mais livre. No caso de papéis desestruturados, o grupo avalia o quê, quem

e como irá assumir o papel, sem interferências externas, valendo-se de total espontaneidade; pelas regras claras e critérios bem definidos para procedimentos e avaliação. Estas regras norteiam os jogadores de quais comportamentos são permitidos e proibidos durante o jogo; os critérios são parâmetros de avaliação dos procedimentos para a execução das tarefas contidas no jogo. É importante que o facilitador esclareça quais as regras do jogo. Todos os jogadores precisam compreender o que está sendo solicitado a eles; Pelas condições de ser um jogo atrativo e envolvente. O jogo deve ser projetado de forma a estimular a participação de todos. O nível de envolvimento e participação não depende unicamente do jogo, mas do modo como o facilitador apresenta seu cenário. O facilitador tem uma importante tarefa de estimular os jogadores através da apresentação e acompanhamento do jogo. Caso o jogo não desperte a participação, dificilmente alcançará seus objetivos.

Tanabe (1977) apresenta quatro características que definem um jogo de empresa: há uma simulação de uma situação real e a idéia central do jogo de empresa é possibilitar aos participantes avaliar, com base nos resultados obtidos por meio da simulação, suas decisões e o impacto delas no processo vivenciado; há uma simulação do ambiente por meio de relações lógicas e/ou matemáticas, sendo algumas delas conhecidas dos participantes e outras reveladas de modo vago e qualitativo; há um envolvimento ativo de todos os participantes, que interagem entre si e com o ambiente simulado do jogo. Esse envolvimento interfere e vai moldando as situações surgidas na vivência, de onde são extraídos o conhecimento; as simulações vivenciadas são sempre mais fáceis que a realidade, para facilitar o processamento do jogo e proporcionar aos participantes a possibilidade de identificar as relações de causa e efeito presentes no modelo vivenciado e que estão vinculadas às ações durante a vivência.

A diferença entre os dois autores acima citados é que Gramigna (1993) trabalha o jogo de empresa com um enfoque mais comportamental enquanto Tanabe (1977) explora-o como jogo de negócios, voltado para a tomada de decisão. Tanto um tipo quanto o outro são utilizados pelos cursos de Gestão desta pesquisa. Na verdade, o que se tem percebido atualmente é que alguns autores, como, Sauaia, que

anteriormente trabalhavam o jogo de empresa com foco em soluções de problemas voltados para o mercado, está abordando o aspecto comportamental, com as características do jogo de empresa citadas por Gramigna (1993) em sala de aula (SAUAIA, 1989).

### **2.5.6 A utilização dos jogos de empresa no processo de ensino-aprendizagem**

Vários estudos vêm demonstrando a importância da utilização dos jogos de empresa nos processos de aprendizagem, entre eles os desenvolvidos por Keys e Wolfe (1990), que mostraram em suas pesquisas em universidades dos Estados Unidos as vantagens dos jogos de empresa a partir da comparação com o método tradicional de ensino, por meio de aulas expositivas. Essas vantagens se aplicam também ao ensino nos cursos de Administração em geral focando a futura atuação profissional do aluno que é submetido a este tipo de aprendizagem vivencial (PRETTO, 2006). Os jogos de empresa têm grande aceitação no meio empresarial uma vez que possibilitam uma rápida avaliação das conseqüências proporcionando tomada de decisões que em outras situações demandariam um tempo maior (VICENTE, 2001).

No método tradicional de ensino, o foco é no “fazer”, e o professor é quem tem o poder de criar um programa de aprendizagem e transmitir conhecimentos. Hoje, numa perspectiva mais moderna a ênfase é no “saber” e o poder está com o aluno que ocupa uma posição mais ativa no processo do ensino-aprendizagem. “Nesse contexto moderno, o aluno passa a ter um destaque nos jogos de empresa, uma vez que na busca do conhecimento, suas experiências, sua vontade de aprender e, principalmente seus insights ou descobertas, tornam-se elementos essenciais neste processo” (ICHIKAWA, 1996 citado por PRETTO, 2006, p. 96).

O jogo de empresa, seja ele voltado para negócios, mercado, gestão empresarial ou comportamento, permite ao aluno certo grau de abstração que, aliado a uma sofisticação teórica contida em suas regras e a forma de processar o desafio, poderão ter um efeito interessante sobre o grau de aprendizado e fixação dos conhecimentos decorrentes da vivência (PRETTO, 2006).



A simulação por meio dos jogos de empresa, com objetivos educacionais, já foi (e ainda está sendo) estudada por vários autores, dentre eles:

Tanabe (1977), cuja dissertação no Brasil é pioneira, estudou os jogos de empresa como método de ensino e instrumento de pesquisa, concluindo a sua validade nos dois aspectos. Os resultados apresentados por ele, mostram que o jogo de empresa facilita a tomada de decisão e a operacionalização dos processos nas organizações.

Beppu (1984) elaborou um trabalho analisando os tópicos de aprendizagem com os jogos de empresa e apresentou uma proposta de ensino prático com jogos de empresa e um modelo de jogo para ser trabalhado em sala de aula, no ensino de graduação, na área de contabilidade.

Sauaia (1989) em sua dissertação sobre jogos de empresa, realizou uma pesquisa com estudantes e profissionais que participaram de programas com jogos de empresa e verificou que eles elegeram os jogos e simulações como o tipo de aula que, além de estimulante, lhes proporcionou uma aprendizagem mais efetiva e com melhor aproveitamento, facilitando o processo de tomada de decisão; a resolução de problemas; fazer uma análise da situação; e adaptar-se a novas situações. Em 1995 em sua tese de doutorado Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresa, concluiu que “o aspecto afetivo da aprendizagem, associado aos personagens participantes da vivência e às expectativas trazidas pelo aluno, parece representar um fator de relevância”. A combinação da aprendizagem cognitiva com a afetiva, facilita o desempenho de papéis e uma visão sistêmica da organização fictícia vivida no jogo de empresa e que isso pode representar uma vantagem significativa, quando da aplicação de tais idéias e aprendizagem na empresa real (SAUAIA, 1995, p,251).

Martinelli (1993) analisou 25 jogos diferentes e, aliando-os ao ensino de política de negócios, concluiu ser de grande importância a utilização dos jogos de empresa para a aprendizagem, verificou que eles assumem um papel de relevância no

ensino, favorecendo o processo decisório e a capacidade de adaptar-se à situações novas.

Batista (2004) estudou as percepções dos alunos de negócios em relação a um jogo de empresa on-line considerando os seus estilos de aprendizagem aliados ao ambiente de trabalho, obteve resultados favoráveis ao processo de ensino-aprendizagem.

Senge (1998) comenta que o jogo de empresa proporciona um aprendizado efetivo uma vez que é realizado por meio da experiência direta, por meio de tentativa e erro e que são observadas as conseqüências decorrentes das ações apresentadas, sendo estas analisadas para, em seguida, realizar uma nova ação diferente da anterior, permitindo assim fazer as correções em tempo real ao acontecimento dos fatos. Utilizou o jogo de empresa para ilustrar as cinco disciplinas das organizações que aprendem, conforme mencionado no capítulo de aprendizagem.

Wellington e Faria (2006), para eles, o mérito dos jogos de empresa em comparação com outras abordagens de ensino, tem sido estudado por vários pesquisadores, entre eles: Keys e Wolfe (1990), Greenlaw e Wyman (1973), Spect e Sandline (1991) e em geral os estudos tem concluído pela eficácia e eficiência dos jogos de empresa como ferramenta pedagógica, uma vez que além de proporcionar uma fixação dos conceitos trabalhados, favorece o desenvolvimento da consciência crítica.

Com base nos autores citados, pode-se concluir que o jogo de empresa é uma ferramenta que tem sido bastante utilizada no meio acadêmico e com resultados, conforme mencionados anteriormente, revelando a sua relevância para o ensino-aprendizagem.

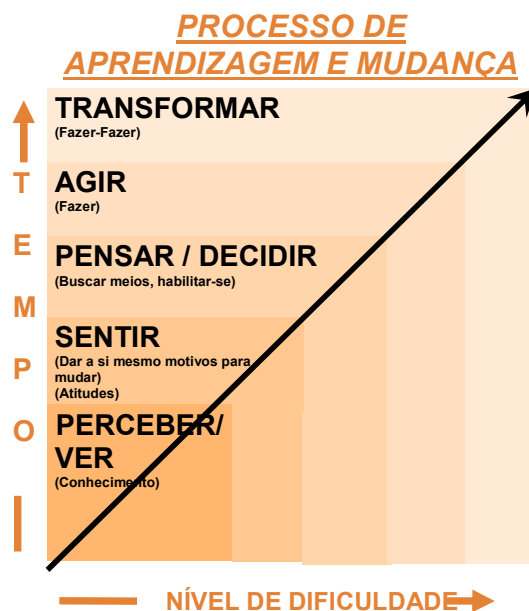
### **2.5.7 Potencial de aprendizagem e mudança por meio dos jogos de empresas**

Para Keys (1990) uma teoria de aprendizagem aliada à experiência é a proposta para a adoção dos jogos de empresas no processo de ensino. A aprendizagem por

meio da experiência cria um ambiente que requer dos jogadores um grande envolvimento nas atividades, pois pode permitir a eles que apliquem seus princípios e conhecimentos teóricos enquanto desenvolve um compromisso ao experimentar um senso de responsabilidade pelo êxito ou fracasso de suas decisões.

O ambiente ou cenário proporcionado pelo jogo, permite que os indivíduos analisem e apliquem conceitos e conhecimentos em uma situação simulada/ fictícia, fazendo uma analogia com mundo real. Cria uma oportunidade de testar princípios técnicos e pessoais, e enfrentar as conseqüências destes (SOUZA, 1997).

A atuação nestes micromundos, tal como Senge (2004) conceituou as simulações empresariais, geralmente objetivas a aprendizagem e a promoção de mudanças. No tocante aos jogos de empresas, há a possibilidade de que estes contribuam para aprendizagem e a promoção de mudanças comportamentais. Hersey e Blanchard (1986) focalizaram as possibilidades de ocorrência de aprendizagem e mudança nas pessoas relacionando o tempo e grau de dificuldade presentes em cada nível desejado. Ou seja, podem ocorrer aprendizagem e mudanças pessoais em nível de conhecimento, cuja palavra de ordem é percepção; de atitude, cuja palavra de ordem é ousar sair da “zona de conforto” e ir buscar novas oportunidades, correndo riscos e vivenciando novos desafios; de comportamento individual, cuja palavra de ordem é planejar e buscar meios de habilitar-se; comportamento grupal, cuja palavra de ordem é ação e de transformação, cuja palavra de ordem é aprender fazendo ou “fazer-fazer”. A probabilidade de ocorrer à aprendizagem e mudança está diretamente relacionada ao tempo disponível e grau de dificuldade relativo a cada nível na figura 5.



**Figura 5 – Processo de Aprendizagem e Mudança relacionando o tempo e níveis de dificuldade.**  
 Fonte: adaptado e modificado de (Hersey e Blanchard, 1986, p.3).

Cada nível de mudança citado na figura 5 implica em uma aprendizagem. A linha preta passando por toda a figura, significa que a mudança de um nível para um outro, ocorre por meio de um processo, que sofrerá a interferência do tempo e do nível de dificuldades, encontrado por quem estiver vivenciando tal processo. A primeira fase do processo de aprendizagem é, chamada de Ver e está relacionada com a percepção. É o momento de receber informações (conhecimento). É preciso ter disponibilidade, abertura e aceitação da necessidade de mudança ou aprendizagem. A segunda fase é chamada de Sentir, ou seja, dar a si mesmo motivos para mudar e assumir atitudes de mudança ou aprendizagem. A terceira fase é chamada de Pensar/Decidir, e o momento é de refletir sobre o que sentiu (o que pode ser feito), perceber as diferenças, ponderar os prós e os contras de cada situação, estudar e trabalhar no desenvolvimento de habilidades. A quarta fase é chamada de Agir, ou seja, assumir comportamento de mudança (fazer), portanto, operacionalizar a mudança ou aprendizagem, fazendo as modificações que se fizerem necessárias para que o processo de aprendizagem ou mudança passe para a última fase, chamada de Transformação ou Fazer-Fazer que é o momento de transmitir para as pessoas o que aprendeu (HERSEY ; BLANCHARD, 1986).

É uma aprendizagem de habilidades técnicas, sociais e pessoais. Nesse sentido, a aplicação de jogos de negócios, por meio do computador, por exemplo, permite atingir diversos níveis de aprendizagem e mudanças, individuais que contribuirão com os grupos no processo de mudança e aprendizagem organizacional. No que se refere ao jogo comportamental, almejam-se aprendizagens e mudanças de conhecimento, de atitudes e de comportamento individual e grupal que poderão favorecer o nível de transformação (aprendizagem e mudanças), principalmente em função do tempo disponível e do perfil do grupo a participar do jogo.

Além dos micromundos tradicionais, surgiu um novo tipo de micromundo, criado por intermédio do microcomputador, o qual possibilita a integração da aprendizagem de interações complexas da empresa com a aprendizagem de interações complexas da equipe. Esses novos micromundos proporcionam aos grupos, a oportunidade de analisar, expor, testar e aperfeiçoar os modelos mentais nos quais eles se baseiam ao tentar resolver problemas complicados. Eles servem de cenário para forjarem objetivos e experimentar uma grande variedade de estratégias e diretrizes que poderão ser usadas para alcançá-los (Senge, 1998, p.279).

Outro fator importante dos jogos é o seu caráter lúdico, considerando as possibilidades de aprendizagem que podem ocorrer em função disso. Os jogos de empresas são indicados para serem utilizados por adultos. Isso pode implicar uma mudança de metodologia de ensino ou uma ação educativa aplicada a adultos. O caráter lúdico, espontâneo e complexo do jogo permite, às pessoas, utilizar-se o seu potencial lógico e emocional sem barreiras formais que inibam um processo de envolvimento, o que pode favorecer a ocorrência de atitudes gerenciais mais empreendedoras, além de auxiliar no processo de ensino-aprendizagem (SOUZA, 1997).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo é caracterizado como pesquisa descritiva, uma vez que seu objetivo é analisar a influência dos jogos de empresa no processo de aprendizagem, na ótica de alunos e professores de cursos Gestão de duas IES particulares em Belo Horizonte, o Centro Universitário UNA-UNATEC União de Negócios Administrativos – Instituto de Tecnologia e a Faculdade IBMEC-MG.

A sua adequação a este estudo é confirmada por Cervo e Bervian (2002), que definem a pesquisa descritiva como um tipo de pesquisa que:

Observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem, [...] no comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos (CERVO e; BERVIAN, 2002, p. 66).

Quanto à natureza, esta pesquisa é qualitativa, uma vez que tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Os dados coletados foram predominantemente descritivos (GIL, 2002).

Quanto ao método, a pesquisa é caracterizada como pesquisa de campo, uma vez que foram feitas investigações empíricas realizadas no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não (VERGARA 2004).

De acordo com Figueiredo (2007), “As pesquisas de campo valorizam o aprofundamento das questões propostas e como consequência seu planejamento apresenta maior flexibilidade, podendo ocasionar uma reformulação de seus objetivos ao longo da pesquisa”. Pode-se estudar um único grupo ou vários grupos, ressaltando a interação entre seus componentes. “A pesquisa é desenvolvida

basicamente por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes a fim de captar explicações e interpretações a respeito do que ocorre no grupo” (FIGUEIREDO, 2007, p.103, 104).

### **3.2 Unidade de análise e observação**

#### **3.2.1 Unidade de análise**

Como unidades de análise, foram escolhidos os cursos de Tecnólogo em Gestão de RH do Centro Universitário UNA-UNATEC e o de Administração de Empresas da Faculdade IBMEC-MG.

O critério utilizado para a escolha das duas IES, apoiou-se no fato de ambas oferecerem cursos de formação em Gestão. O outro critério utilizado foi o de acessibilidade (VERGARA 2004).

#### **3.2.2 Unidade de observação**

Como unidades de observação, participou da pesquisa uma amostra de 2 coordenadores dos cursos , 6 professores que utilizam Jogos de Empresa em suas disciplinas e 152 alunos que vivenciaram jogos de empresa em sala de aula; sendo 4 professores, 1 coordenador e 106 alunos fazem parte de 3 turmas do 2º período do curso de graduação tecnológica em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário UNA-UNATEC, e 2 professores, 1 coordenador e 46 alunos que fazem parte de uma turma do 3º período do curso de Administração da Faculdade IBMEC-MG.

A pesquisa foi feita entre os meses de setembro e novembro de 2007.

A amostra foi escolhida também pelo critério de acessibilidade (VERGARA 2004).

### **3.3 Procedimentos para a coleta e análise dos dados**

A pesquisa de campo foi feita por meio de entrevistas livres com os 2 coordenadores, entrevistas semi-estruturadas com os 6 professores e aplicação de questionário em 152 alunos, das duas IES de Belo Horizonte, a UNA-UNATEC e a Faculdade IBMEC-MG.

Para a coleta de dados com os coordenadores dos cursos pesquisados, foi utilizada a entrevista livre (Apêndice A) as respostas foram registradas em um gravador, para que se pudesse obter o maior número de informações.

Para a coleta de dados com os professores, foi utilizada a entrevista semi-estruturada (GIL, 2002; VERGARA 2004). As entrevistas foram realizadas mediante a elaboração de um roteiro (Apêndice B), que permitiu, de acordo com o seu desenvolvimento, a inclusão de novos dados e informações pertinentes aos objetivos da pesquisa.

Para Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido, ou seja, recolher, por meio do interrogatório do informante, dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por determinadas pessoas.

Para a coleta de dados com os alunos, foi aplicado um questionário com questões abertas (Apêndice C), com o objetivo de verificar a influência dos jogos de empresa no processo de aprendizagem, na percepção deles.

Os dados coletados com os coordenadores foram analisados por meio da descrição do discurso. Os dados coletados, tanto nas entrevistas com os professores, quanto nos questionários com os alunos, foram analisados por meio de uma metodologia denominada DSC – Discurso do Sujeito Coletivo (LEFEVRE; LEFEVRE; TEIXEIRA, 2005).



Na pesquisa de campo, o uso de questões abertas pode ampliar a expressão do pensamento dos pesquisados. A intenção é aprofundar as razões subjacentes à escolha por uma das alternativas de respostas às questões formuladas na pesquisa. A categorização das respostas é a condição de cientificidade, na medida em que as respostas são distribuídas em classes, para a distribuição de ocorrências. Esta metodologia é denominada DSC – Discurso do Sujeito Coletivo (LEFEVRE; LEFEVRE; TEIXEIRA, 2005).

O DSC é uma forma de representar a opinião coletiva por meio de um discurso da realidade. Tal discurso difere das demais formas de resgatar o pensamento coletivo; entre outros traços, pelo fato de que o discurso da realidade produzido com o DSC é um discurso direto, sem (ou com pouca) mediação e que, sem deixar de ser objetivo, foge do distanciamento científico/formal das tabelas, dos gráficos, e mesmo das teorizações explicativas, que constituem, com frequência, mais uma retórica da objetividade do que, necessariamente, uma prática desta (LEFEVRE; LEFEVRE, 2005).

Dessa forma, as respostas das entrevistas e do questionário de perguntas abertas foram interpretadas utilizando a metodologia do DSC, por ser mais apropriada a um conjunto de respostas para perguntas abertas. Pretendeu-se com esta escolha do método, que todas as respostas que formem um ou mais senso comuns pudessem ser utilizadas para a análise com igual valor.

O DSC utiliza “quatro figuras metodológicas, elaboradas para ajudar a organizar e tabular depoimentos de demais discursos, condição prévia que nos parece indispensável para uma boa análise e interpretação dos depoimentos” (LEFEVRE; LEFEVRE; TEIXEIRA, 2000, p. 17). Estas figuras são:

- a) Ancoragem: diz-se que o depoimento está ancorado quando é possível encontrar nele traços explícitos de teorias, conceitos, ideologias e que estejam internalizados no indivíduo.
- b) Idéia Central: as informações que permitem traduzir o essencial do conteúdo explicitado nos depoimentos.

- c) Expressões-chave: são transcrições literais de partes dos depoimentos, buscando a literalidade do depoimento. Estas servem como prova do discurso-empírico da verdade das idéias centrais e das ancoragens.
- d) Discurso do Sujeito Coletivo: busca resgatar o discurso como signo de conhecimentos dos próprios discursos, utilizando a literalidade dos depoimentos para compor um depoimento que representa, com suas próprias palavras, a essência da totalidade de todos eles.

Para esta pesquisa foram utilizadas três figuras metodológicas, a saber: A Idéia Central (IC); as Expressões-Chave (EC) e o Discurso do sujeito coletivo (DSC).

O DSC tem com objetivo:

Reconstruir, com pedaços de discursos individuais, como em um quebra-cabeça, tantos discursos síntese quantos se julgue necessário para expressar uma dada “figura”, ou seja, um dado pensar ou representação social sobre o fenômeno. O DSC é, assim, uma estratégia metodológica com vistas a tornar mais clara uma dada representação social e o conjunto das representações que conforma um dado imaginário (LEFEVRE; LEFEVRE; TEIXEIRA, 2000, p. 19).

Para construir o DSC a partir de depoimentos, LEFÈRVE, LEFÈRVE e TEIXEIRA (2000, p.28) se apóiam nos seguintes princípios:

1. Coerência: O DSC é

Uma reunião, agregação ou soma não-matemática de pedaços isolados de depoimentos... de forma a formar um todo discursivo coerente, em que cada uma das partes se reconheça enquanto constituinte deste todo e este todo como constituído por estas partes LEFÈRVE, LEFÈRVE e TEIXEIRA (2005).

2. Posicionamento Próprio: O depoimento resultante deve expressar um “posicionamento próprio, distinto, original, específico” (LEFÈRVE, LEFÈRVE, TEIXEIRA, 2000) caracterizando uma coerência de posicionamento em si mesmo.

3. Tipos de distinção entre os DSC’s: Se ocorrem mais de um DSC a partir uma pesquisa ou questão, deve-se apresenta-los em separado. Ocorrem duas possibilidades: Diferença ou Complementaridade. O critério para a separação

dos DSC's por complementaridade é uma possibilidade quando se quer realçar matizes de posicionamento semelhantes.

A abordagem qualitativa para este trabalho baseou-se no pressuposto teórico de que esta é mais capaz de “incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais” (LEFÈRVE, LEFÈRVE, TEIXEIRA, 2000).

Operacionalmente, os autores propõem duas formas de organizar os depoimentos obtidos:

**Quadro 6 – Organização de depoimentos para o DSC**

Forma	Descrição
A	Analisa-se cada depoimento e extraem-se, de cada um, as diferentes (mas complementares) Idéias Centrais e suas respectivas Expressões Chave. Em seguida, agregam-se estas Idéias Centrais e/ou suas Expressões Chave para obter o DSC.
B	Analisa-se cada depoimento, extraindo-se as Idéias Centrais gerais. A partir destas Idéias Centrais gerais, extraem-se Idéias Centrais e suas respectivas Expressões Chave, agrupadas em torno das Idéias Centrais gerais. Em seguida, agregam-se estas Idéias Centrais e/ou suas Expressões Chave para obter os DSC.

Fonte: Levêfre, Lefèvre e Teixeira (2000), citado por Tilton (2006 p.68).

Como as idéias centrais diferentes dos vários depoimentos são “agregáveis” facilmente, os autores recomendam a forma A como mais adequada. Isto se deve ao fato de que as respostas estavam muito coesas quanto às abordagens, embora explicitando opiniões diversas.

Quando houve grande divergência de opiniões, formando blocos distintos e em contraposição, abriu-se o discurso utilizando a forma B, sendo por isto que na construção dos DSC dos resultados da pesquisa incluiu-se uma coluna intermediária, onde se pode nomear a Idéia Central geral.

Dessa forma, as perguntas abertas do questionário aplicado, foram organizadas por meio da seguinte proposição: Foi analisado cada depoimento e extraído de cada um

deles as diferentes, porém, complementares idéias centrais e suas respectivas expressões - chave. Em seguida, agregaram-se estas idéias centrais e/ou suas expressões chave para obter o DSC (LEFEVRE; LEFEVRE; TEIXEIRA, 2000).

De posse dos dados coletas por meio das entrevistas e questionários foram feitas às análises, interpretação das percepções dos alunos e professores com relação à utilização dos jogos de empresa nos cursos de Gestão de RH e Administração de Empresas e sua influência para o processo de aprendizagem.

A análise dos dados foi demonstrada por meio de uma tabela em que serão apresentadas as questões propostas nas entrevistas com os professores e no questionário com os alunos, a idéia central (IC), as expressões – chave (EC) e o discurso do sujeito coletivo (DSC), conforme sugerido pela metodologia DSC.

Finalizando, foram feitas as considerações finais do estudo, acrescentando, novos questionamentos sobre a utilização dos jogos de empresa como metodologia de ensino-aprendizagem.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Resultados da pesquisa de campo**

#### **4.1.1 Entrevista com o coordenador do Centro Universitário UNA-UNATEC**

De acordo com a coordenadora do curso de Tecnologia em Gestão de RH, em consequência da necessidade de transformação das empresas, sobretudo na valorização do seu capital humano, a estrutura curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos visa assegurar que o gestor compreenda a inserção do indivíduo, grupo e estrutura organizacional, nas mudanças que são inerentes ao cotidiano. Também tem a função de formar competências técnicas que propiciarão aos discentes habilidades para atuarem diretamente na área de recursos humanos, em organizações de todos os níveis.

O curso é oferecido em quatro períodos semestrais. Cada período é organizado de forma a permitir que o acadêmico adquira competências. Assim, normalmente o período letivo ganhou a denominação de módulo, embora o regime seja o de seriado semestral. O primeiro visa à formação básica do discente quanto a conceitos, conhecimentos e informações que despertem o posicionamento crítico e inovador, bem como a capacidade para compreender o ambiente interno e externo da sociedade empresarial e as situações correlatas à vida. Também busca o alinhamento dos discentes aos conhecimentos e habilidades que serão norteadoras para os módulos subseqüentes.

O segundo e terceiro módulos foram formatados para oferecer ao discente as competências exigidas na aplicação dos subsistemas de recursos humanos. E, no quarto módulo, o aluno será capaz de compreender todo o cenário das políticas de recursos humanos e também poderá caracterizar objetivos, dados e informações do planejamento de recursos humanos que possam norteá-lo na construção de uma identidade de políticas e estratégias de RH que mobilizam e diferenciam o capital intelectual nas organizações.

A metodologia do curso é baseada na execução de exercícios práticos, aulas dinâmicas, análise de casos reais de grandes empresas, visitas técnicas, simulações e jogos interativos de empresas, que buscam retratar o dia-a-dia de um gestor de RH, suas atribuições, competências, responsabilidades e a integração com o meio que o cerca. Tais condutas concatenam todos os saberes adquiridos, de forma concentrada em suas várias áreas, potencializando esse conhecimento diretamente para a sua aplicabilidade e apresentando as suas várias interfaces. Também tem permitido aos alunos um contato direto com o mercado de trabalho e suas possibilidades de atuação, bem como consciência analítica e crítica acerca das facilidades e dificuldades com as quais o profissional depara na condução da sua carreira no ambiente organizacional.

O Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos possibilita agilidade e qualidade na formação de graduados em educação profissional, ligados diretamente ao mundo do trabalho, viabilizando o aporte de recursos humanos necessários à competitividade do setor produtivo, ao mesmo tempo em que amplia as oportunidades de novos empreendimentos e de novas formas de capacitação profissional.

Desde fevereiro de 2004, quando teve início a UNATEC, o curso superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, tem sido acompanhado em relação à sua aplicabilidade na sociedade e no mercado de trabalho. Durante todo o curso, foram realizadas atualizações dos ementários e planos de ensino. Após formatura da primeira turma de Gestão de RH, foi realizada uma revisão geral do projeto pedagógico em vigência. Nessa revisão, foi proposta uma alteração na estrutura curricular para atender às demandas observadas pelo corpo docente e discente. Em dezembro de 2006, o conselho acadêmico, o corpo docente e a coordenação do curso optaram por implantar uma empresa de prestação de serviços em Gestão de RH para empresas do 3º setor. Com isso, o corpo discente terá a oportunidade de aplicar as competências adquiridas em sua formação do 1º ao 3º módulo em tempo real. Acredita-se que com essa iniciativa a comunidade acadêmica de graduação tecnológica em Recursos Humanos, estará realizando o exercício da cidadania e responsabilidade social.

Entendendo o currículo como sendo coletivo, vivo e dinâmico, que retrata na sua concepção e construção uma identidade, a equipe da UNATEC - direção, coordenação de cursos e professores - ao longo do acompanhamento e desenvolvimento do curso de Gestão de RH e por meio de reuniões de conselho acadêmico, discussões e reflexões, optaram por propor uma revisão na estrutura curricular vigente até o final do primeiro semestre de 2006.

A primeira turma de tecnólogos em Gestão Recursos Humanos formou-se em dezembro de 2005. Durante a realização e conclusão dos módulos, foram identificados pontos fortes e outros pontos melhoria na estrutura curricular que demandavam uma reestruturação. Alguns ajustes nos ementários foram realizados para atender a demandas específicas e emergenciais. Entretanto, foi consenso da equipe acadêmica que deveria avaliar o fechamento de um ciclo para que pudesse intervir no projeto pedagógico, de acordo com a realidade apontada.

A partir da experiência adquirida com a turma de formandos de dezembro de 2005, foram realizadas, desde fevereiro de 2006, reuniões com a comunidade acadêmica e empresarial, para discutirmos os ajustes na estrutura curricular vigente. Os focos levados em consideração para realização dessa análise foram: o perfil do egresso, o diálogo entre as disciplinas propostas por módulo, à percepção do corpo docente e discente em relação à formatação da atual estrutura curricular e realidades do mercado de trabalho e a possibilidade de proporcionar ao corpo discente a integração da teoria com a prática na formação acadêmica.

Assim sendo, no 2º módulo foi sugerida a inclusão da disciplina Dinâmica de Grupo e Jogos Empresariais, pois o corpo discente necessita ter em sua grade curricular, disciplinas que possam oferecer um conhecimento específico de como utilizar algumas das políticas de RH, tais como, processos de recrutamento, seleção e treinamentos, e saber aplicá-las de forma vivencial e prática, com foco na dinamização do processo de ensino-aprendizagem e também na apresentação mercado, como um diferencial competitivo. Além disso, o aluno necessita aprofundar-se no conceito de grupos operativos, focados na realização de tarefas.

Na UNA-UNATEC, os jogos de empresa se configuram como uma disciplina, que foi inserida na grade curricular do curso de Tecnólogo em RH no primeiro semestre de 2007, após aprovação do MEC, com base na Lei Federal número 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, da resolução do Conselho Estadual de Educação/Conselho Nacional de Educação CEE/CNE nº.3 de 18 de dezembro de 2002 que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos Superiores de Tecnologia e da resolução número 1, de 2 de fevereiro de 2004, do Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação, aonde foi instituída as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, em que ficou definido que o projeto pedagógico, dentre outras exigências, deveria incluir modos de integração entre teoria e prática

Segundo a coordenadora, o que se argumentou ao Mec, foi que o curso de Gestão de RH, além de envolver os aspectos relacionados à formação em Gestão de pessoas, deveria ter em sua grade curricular, disciplinas que pudessem oferecer aos alunos, um conhecimento específico de como utilizar as políticas de RH e saber aplicá-las de forma vivencial e prática, sugeriu-se, então, a inclusão da disciplina de Dinâmica de Grupo e Jogos Empresariais, com foco na dinamização do processo de ensino-aprendizagem e também na apresentação mercado, como diferencial competitivo, uma vez que até o momento, a UNA-UNATEC é considerada pioneira em Belo Horizonte em adotar a disciplina de Jogos de Empresa no curso superior de Tecnólogo em Gestão de RH.

Assim, o Plano de Ensino da disciplina Dinâmica de Grupos e Jogos Empresariais tem como Ementa: A Dinâmica de grupos nas organizações. As fases de um grupo e de uma equipe. Os jogos como ferramenta do processo de ensino-aprendizagem. Conceitos, características e objetivos dos jogos. Os tipos de jogos. As bases pedagógicas dos jogos. O potencial de aprendizagem e mudança através dos jogos. Os jogos na Educação. A composição da Vivência e da Simulação como estratégia de ensino. A aprendizagem vivencial no ensino superior. As teorias da aprendizagem que servem de base para os jogos. Como Habilidades a Serem Adquiridas: reconhecer as técnicas e etapas de aplicação de dinâmica de grupo;



atuar como facilitadores de grupo, workshops, palestras, grupos de estudo, reuniões e treinamentos; identificar e escolher a tecnologia adequada às demandas, bem como atuar como facilitador de forma eficaz e eficiente em uma dinâmica. Como Bases Tecnológicas a disciplina apresenta: a aprendizagem vivencial, visão sistêmica da realidade social, com abordagens no grupo operativo e dinâmicas de grupo, processos grupais, Jogos empresariais e suas modalidades (cooperativos x competitivos), técnicas de psicodrama, histórias, fábulas e música, papel do facilitador, desenvolvimento do grupo e administração de resistências, CAV - Ciclo de Aprendizagem Vivencial. As Metodologias utilizadas são: Aulas expositivas, debates, seminários, estudos de caso, exercícios práticos, dinâmicas, jogos, vivências e apresentação de filmes. Como parte prática também os alunos devem aplicar e explorar um jogo de empresa utilizando o CAV.

Assim, diante de todas as explanações mencionadas, a coordenadora constatou que o Curso Superior em Tecnologia de Recursos Humanos, com a nova estrutura curricular atende às expectativas do discente e do mercado de trabalho, apresentando qualidade e dinamismo nos conteúdos abordados, e favorecendo a formação crítica e reflexiva além de propiciar o desenvolvimento de competências que preparam o aluno para ingressar no mercado de trabalho.

#### **4.1.2 Entrevista com o coordenador da Faculdade IBMEC-MG.**

De acordo com o coordenador do curso de Administração, os jogos de empresa se configuram como uma metodologia de ensino. Eles são utilizados no 3º período, na disciplina de Psicologia Aplicada à Administração; no 4º período, na disciplina de Liderança e Comportamento Organizacional e, no 5º período na disciplina de Administração de RH. Nessas disciplinas os professores trabalham com jogos comportamentais, com o objetivo de proporcionar um processo de ensino-aprendizado mais rápido, dinamizar a sala de aula, tornando as aulas mais estimulantes, ilustrando os conteúdos programáticos trabalhados, facilitando assim o seu repasse e fazendo uma relação de teoria com a prática nas organizações. No 5º período, além dos jogos comportamentais vivenciados na disciplina de

Administração de RH, eles vivenciam um Jogo de Negócio que é aplicado por professores do IBMEC-RJ (Rio de Janeiro) que vem para Belo Horizonte e ficam de uma semana a quinze dias, aplicam o jogo e avaliam o desempenho dos alunos com base nos resultados obtidos, sendo o foco do jogo voltado para o processo decisório, que faz parte da disciplina de Processo Decisório, trabalhada nesse período. Para facilitar o entendimento e a aplicação dos Jogos de Negócios, os alunos têm um respaldo teórico com base na Teoria dos Jogos. Segundo o coordenador, esse tipo de jogo é oneroso e a faculdade ainda não tem interesse em adquiri-lo.

#### 4.1.3 Pesquisa de Campo com os Professores das IES

Nesta seção são apresentados os dados referentes ao discurso dos seis professores pesquisados. O Discurso do Sujeito Coletivo foi analisado conforme a estratégia metodológica adotada no estudo. Na tabela 1 está apresentada a caracterização dos professores quanto à idade, sexo, formação e formação em Jogos de Empresa e Dinâmica de Grupos.

**Tabela 1 – Caracterização dos Professores quanto à idade, sexo, formação e formação em Jogos de Empresa e Dinâmica de Grupos.**

Professor	Idade	Sexo	Formação	Formação em jogos de empresa e dinâmica de grupos
1	51 anos	Masculino	Psicologia	Sim
2	43 anos	Feminino	Psicologia; Pós-graduação em Psicopedagogia (1997); Mestre em Administração.	Sim
3	45 anos	Feminino	Psicologia; MBA em Gestão de Negócios (2001) e Gestão estratégica em Recursos Humanos (1996); Mestranda em Administração.	Sim
4	40 anos	Feminino	Psicologia; Mestre em Psicologia das Organizações.	Sim
5	40 anos	Feminino	Administração de Empresas; Mestre em Administração.	Sim
6	45 anos	Feminino	Psicologia; Pós-graduação: Gestão estratégica de RH (1994) e Gestão estratégica em Marketing (1998) e Mestranda em Administração.	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 1, cinco dos professores pesquisados são formados em Psicologia e um em Administrador de Empresas. Cinco professores são do sexo feminino e um do sexo masculino, sendo que a idade média é de 44 anos. Quanto à pós-graduação, três são mestres e três são mestrandos em Administração.

Com relação à formação em Jogos de Empresa e Dinâmica de Grupo, todos os professores pesquisados, possuem essa formação.

Na tabela 2 está apresentada a caracterização dos Professores quanto ao tempo que lecionam; cursos de graduação que lecionam e há quanto tempo trabalham com jogos de empresa em sala de aula.

**Tabela 2 – Caracterização dos professores quanto a tempo que lecionam, cursos de graduação que lecionam e a quanto tempo trabalham com jogos de empresa em sala de aula**

<b>Professor</b>	<b>Há quanto tempo leciona</b>	<b>Cursos de graduação que lecionam</b>	<b>Há quanto tempo trabalham com jogos de empresa em sala de aula</b>
1	04 anos	Administração Geral, e Tecnólogos de Gestão em RH.	04 anos
2	05 anos	Tecnólogo em Gestão de RH, Tecnólogo em Processos Gerenciais, Administração Geral.	05 anos
3	04 anos	Administração Geral	04 anos
4	07 anos	Tecnólogo em Gestão de RH	05 anos
5	20 anos	Tecnólogo em Gestão de Processos Gerenciais e Gestão de RH	10 anos
6	04 anos	Administração Geral, Comércio Exterior, Administração com ênfase em Marketing. Tecnólogo em Gestão de RH	04 anos

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 2, em média, os professores lecionam há 7 anos em cursos de graduação e há 5 anos, trabalham com jogos de empresa em sala de aula.

Os cursos de graduação em que lecionam são: Administração Geral e com ênfase em Marketing; Comércio Exterior; Tecnólogo em Gestão de RH e Tecnólogo em Gestão de Processos Gerenciais.

Na tabela 3 é apresentada a caracterização dos Professores quanto à utilização dos jogos de empresa, como método de ensino ou como disciplina nas IES pesquisadas, UNA-UNATEC e IBMEC-MG.

**Tabela 3 – Caracterização dos professores quanto a utilização dos jogos de empresa, como método de ensino ou como disciplina nas IES**

Jogos de Empresa				
Professor	Método de Ensino		Disciplina	
	UNA – UNATEC	IBMEC - MG	UNA – UNATEC	IBMEC – MG
1	Psicologia Organizacional; Fundamentos da Liderança.			—
2	Comportamento Organizacional	Psicologia Aplicada; Liderança Comportamento Organizacional.	Dinâmica de Grupos e Jogos Empresariais	—
3	.	Administração de RH		—
4	Treinamento e Desenvolvimento; Gestão de Mudança		Dinâmica de Grupos e Jogos Empresariais	—
5	Gestão Comercial e Técnicas de Negociação.			—
6	Administração de Recursos Humanos; Fundamentos da Liderança.			—

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 3, verifica-se que na Faculdade IBMEC-MG, os jogos de empresa são utilizados como método de ensino e são trabalhados nas disciplinas de Psicologia Aplicada; Liderança e Comportamento Organizacional e Administração de RH. Na UNA-UNATEC, os jogos de empresa são utilizados como método de ensino nas disciplinas, Psicologia Organizacional; Fundamentos da Liderança; Comportamento Organizacional; Treinamento e Desenvolvimento; Gestão de Mudança; Gestão Comercial e Técnicas de Negociação e Administração de Recursos Humanos e, como disciplina na grade curricular do curso de Gestão de RH. Isso demonstra que, 100% dos professores pesquisados utilizam os jogos de empresa nas disciplinas lecionadas nas IES pesquisadas.

Na tabela 4 são apresentados os resultados da aplicação da entrevista nos professores das IES pesquisadas, em relação ao motivo para trabalhar com jogos de empresa em sala de aula.

**Tabela 4 – Motivos para trabalhar com jogos de empresa em sala de aula**

<b>Idéia Central (IC) -1</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -1</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-1</b>
Utilizar os sentidos, auditivo, visual e cinestésico, na aprendizagem, Integrando teoria e prática.	Integração teoria e prática	Propiciar a correlação entre teoria e prática profissional e/ou organizacional. Pela capacidade de apreensão maior quando se esta “fazendo” alguma coisa e ter a oportunidade de se sentir dentro do processo. Utilizar todos os sentidos na aprendizagem: auditivo, visual e cinestésico. A dinâmica de grupo e jogos envolve os alunos e os motiva para o aprendizado.
<b>Idéia Central (IC) - 2</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -2</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-2</b>
Fazer analogias de que vivenciaram no jogo com o seu dia a dia nas empresas onde trabalham. (Relacionar teoria e prática)	Aulas estimulantes.	Primeiro pela disciplina que é Jogos de Empresa. Depois porque os jogos dinamizam as aulas, tornando-as estimulantes e mais participativas. Normalmente, após a aula de jogos percebo os alunos ainda continuam processando e fazendo analogias de que vivenciaram no jogo com o seu dia a dia nas empresas aonde trabalham.
<b>Idéia Central (IC) -3</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -3</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-3</b>
Correlação teoria e prática, favorecendo o processo de ensino-aprendizagem.	Integração teoria e prática.	Por que esta metodologia permite a correlação entre conteúdo e prática profissional e/ou organizacional, favorecendo uma assimilação mais rápida do conteúdo teórico, pelo aluno.
<b>Idéia Central (IC) -4</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -4</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-4</b>
Por meio de jogos de empresa e vivências é possível ter uma maior percepção dos fatos e suas conseqüências na ação.	Integração teoria e prática	Ao invés de passar verbalmente conteúdos ou situações que acontecem no dia a dia das empresas para os alunos, opto por passá-las por meio de jogos de empresa e vivências para que se tenha uma percepção dos fatos e suas conseqüências na ação.
<b>Idéia Central (IC) -5</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -5</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-5</b>
Os jogos são instrumentos que desmistificam a complexidade do processo de ensino – aprendizagem. Eles proporcionam aos participantes prazer, alegria e entretenimento, que predispõem à aceitação, cooperação, motivação e o gosto por aprender.	Gosto em aprender proporcionado pelo o lúdico e o entretenimento. Aulas estimulantes	Os jogos são instrumentos que desmistificam a complexidade do processo de ensino – aprendizagem. Eles proporcionam aos participantes prazer, alegria e entretenimento, que predispõem à aceitação, cooperação, motivação e o gosto por aprender. A sua utilização em processos educacionais favorece o aprendizado, já que compara as simulações com situações antes vividas, não apresentando risco, desde que utilizado corretamente.

<b>Idéia Central (IC) -6</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -6</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-6</b>
Pelo dinamismo que impõe às aulas; por favorecer a assimilação do conteúdo teórico; por propiciar a correlação entre conteúdo e a prática profissional e/ou organizacional.	Aulas estimulantes e correlação da teoria com a prática.	Pelo dinamismo que impõe às aulas; por favorecer a assimilação do conteúdo teórico; por propiciar a correlação entre conteúdo e prática profissional e/ou organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo como referência o motivo para trabalhar com Jogos de Empresa em sala de aula, a tabela 4 aponta que:

Dois dos professores pesquisados responderam que trabalham com jogos de empresa em sala de aula pela facilidade de integrar a teoria com a prática.

Três responderam que além de integrar a teoria com a prática, os jogos de empresa tornam as aulas mais estimulantes e,

Um professor respondeu que os jogos de empresa proporcionam o gosto de aprender, por meio de atividades lúdicas e do entretenimento, o que tornam as aulas mais estimulantes.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 4 é:

**O motivo que levou os professores a optarem por trabalhar com jogos de empresa em sala de aula, foi o de favorecer maior integração da teoria com a prática, facilitando a apreensão dos conteúdos trabalhados, por meio de aulas estimulantes.**

Na tabela 5 são apresentados os resultados da aplicação da entrevista nos professores das IES, em relação aos resultados alcançados com os jogos de empresa em sala de aula.

**Tabela 5 – Resultados alcançados com jogos de empresa em sala de aula**

<b>Idéia Central (IC) -1</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -1</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-1</b>
Os resultados são alcançados muito mais rápidos porque leva o aluno para	Agilidade do processo de aprendizagem.	Os resultados são alcançados muito mais rápidos porque leva o aluno para dentro do processo de aprendizagem. Isso permite que o aluno, durante a vivência do jogo de

dentro do processo de aprendizagem, permitindo a utilização dos aspectos cognitivo (razão) e emocional. Adquirem a capacidade de ir além da teoria e fazem um paralelo com seu dia-a-dia nas organizações		empresa, possa sentir e experimentar ao mesmo tempo, utilizando os aspectos cognitivo (razão) e emocional. Adquirem a capacidade de ir além da teoria e fazem um paralelo com seu dia-a-dia nas organizações. Outros resultados conquistados por meio dos jogos de empresa são o envolvimento e o comprometimento do aluno com as aulas.
<b>Idéia Central (IC) 2-</b> Percebo uma facilidade em repassar os conteúdos, uma vez que os jogos de empresa permitem uma integração entre a teoria e a prática do cotidiano empresarial. Percebo também, com isso uma maior facilidade na apreensão e internalização dos conteúdos trabalhados, além de uma maior participação e envolvimento dos alunos nas aulas.	<b>Expressão-Chave (EC) -2</b>  Integração teoria e prática e maior envolvimento dos alunos nas aulas.	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-2</b>  Percebo uma facilidade em repassar os conteúdos, uma vez que os jogos de empresa permitem uma integração entre a teoria e a prática do cotidiano empresarial; Percebo também, com isso uma maior facilidade na apreensão e internalização dos conteúdos trabalhados, além de uma maior participação e envolvimento dos alunos nas aulas.
<b>Idéia Central (IC) -3</b> Os jogos de empresa propiciam, os alunos explorarem o conteúdo de forma mais prática, destacando as facilidades e dificuldades vivenciadas nas situações criadas e correlacionando-as com as vivenciadas nas organizações.	<b>Expressão-Chave (EC) -3</b>  Integração teoria e prática	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-3</b>  Com a vivência que os jogos de empresa propiciam, os alunos exploram o conteúdo de forma mais prática, destacando as facilidades e dificuldades vivenciadas nas situações criadas correlacionando-as com as vivenciadas nas organizações, criando as possibilidades de intervenções na sua prática profissional em relação ao conteúdo programático.
<b>Idéia Central (IC)4</b> Os alunos costumam relatar que os jogos de empresa valem mais do que várias aulas expositivas por causa da vivência e do envolvimento.	<b>Expressão-Chave (EC) -4</b>  Aulas estimulantes com maior envolvimento dos alunos.	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-4</b>  As melhores possíveis. Os alunos costumam relatar que os jogos de empresa valem mais do que várias aulas expositivas por causa da vivência e do envolvimento. Percebo um desenvolvimento do pensamento crítico, fundamental para a atuação gerencial.
<b>Idéia Central (IC) -5</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -5</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-5</b>

<p>No jogo, o aluno é mais natural, envolve-se com mais facilidade e capta o conteúdo transmitido através da percepção da realidade expressa em atitudes e comportamentos que, dentro do jogo, não são cerceados pela dissimulação ou censura.</p>	<p>Participação mais efetiva sem medo de julgamento ou crítica e maior facilidade na absorção dos conteúdos.</p>	<p>No jogo, o aluno é mais natural, envolve-se com mais facilidade e capta o conteúdo transmitido através da percepção da realidade expressa em atitudes e comportamentos que, dentro do jogo, não são cerceados pela dissimulação ou censura. Eles possibilitam a absorção de conceitos que, de outro modo, poderiam ser renegados.</p>
<p><b>Idéia Central (IC) -6</b></p>	<p><b>Expressão-Chave (EC) -6</b></p>	<p><b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-6</b></p>
<p>Nos jogos de empresa, os alunos aprofundam e exploram o conteúdo de forma mais prática, ressaltam as facilidades e dificuldades vivenciadas no jogo correlacionando-as com aquelas vivenciadas nas organizações.</p>	<p>Integração teoria e prática e maior envolvimento dos alunos nas aulas.</p>	<p>Por meio da vivência dos jogos de empresa, os alunos aprofundam e exploram o conteúdo de forma mais prática, ressaltam as facilidades e dificuldades vivenciadas no jogo correlacionando-as com aquelas vivenciadas nas organizações, sugerem possibilidades práticas ao conteúdo programático, além da participarem mais efetivamente das aulas.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa

Tendo como referência os resultados alcançados com os Jogos de Empresa em sala de aula, a Tabela 5 aponta que:

Um dos professores pesquisados respondeu que os jogos de empresa agilizam o processo de aprendizagem.

Dois responderam que os jogos de empresa promovem a integração da teoria com a prática e um maior envolvimento dos alunos nas aulas.

Um respondeu que os jogos de empresa facilitam a integração da teoria com a prática.

Um respondeu que as aulas são mais estimulantes, o que promove um maior envolvimento dos alunos.



Um respondeu que os jogos de empresa facilitam a absorção dos conteúdos trabalhados, o que torna participação dos alunos nas aulas mais efetiva, sem medo de julgamento e crítica.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 5 é:

**Os professores percebem que, com os jogos de empresa os resultados em sala de aula são alcançados com maior agilidade, facilitando o repasse dos conteúdos trabalhados, além de proporcionar a apreensão e a absorção dos conteúdos, por parte dos alunos, que se envolvem mais nas aulas, fazendo a integração da teoria com a prática de forma lúdica e sem se sentirem cerceados pela dissimulação ou censura.**

Na tabela 6 são apresentados os resultados da aplicação da entrevista nos professores das IES, em relação à influência dos jogos de empresa para o processo de aprendizagem.

**Tabela 6 – Influência dos jogos de empresa no processo de aprendizagem**

<b>Idéia Central (IC) - 1</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -1</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-1</b>
O processo de aprendizagem por meio dos jogos de empresa é acelerado porque os alunos saem da teoria e vão para a prática com muita facilidade e retornam para a teoria com mais experiência e adquirem a capacidade de buscar a teoria de forma mais determinada e prazerosa porque ela foi vivenciada. Isso proporciona uma reflexão e posterior mudança de atitudes que contribuem para a elaboração de planos de ações futuras.	Aceleração do processo de aprendizagem e mudança de atitudes frente as dificuldades e maior envolvimento dos alunos nas aulas.	O processo de aprendizagem por meio dos jogos de empresa é acelerado porque os alunos saem da teoria e vão para a prática com muita facilidade e retornam para a teoria com mais experiência e adquirem a capacidade de buscar a teoria de forma mais determinada e prazerosa porque ela foi vivenciada. Isso proporciona uma reflexão e posterior mudança de atitudes que contribuem para a elaboração de planos de ações futuras. Percebem também as dificuldades e facilidades do ensino em sua vivência profissional e buscam soluções mais rápidas acelerando a criatividade e o processo de aprendizagem. Ensinar através dos jogos de empresa é bastante motivador para o professor, pois os alunos se envolvem e comprometem mais com as aulas e com os conteúdos trabalhados.
<b>Idéia Central (IC) -2</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -2</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-2</b>
Os jogos de empresa facilitam a conexão dos fatos ocorridos na vivência em sala	Integração teoria e prática, proporcionando maior agilidade no processo de aprendizagem.	Os jogos de empresa facilitam a conexão dos fatos ocorridos na vivência em sala de aula, com os ocorridos nas empresas, permitindo assim, uma maior agilidade no processo de

de aula, com os ocorridos nas empresas, permitindo assim, uma maior agilidade no processo de aprendizagem, uma vez que as dificuldades são trabalhadas durante a análise do jogo, facilitando trabalhar os conteúdos que serviram de bases para a reflexão e possíveis soluções dos problemas e dificuldades encontrados.		aprendizagem, uma vez que as dificuldades são trabalhadas durante a análise do jogo, facilitando trabalhar os conteúdos que serviram de bases para a reflexão e possíveis soluções dos problemas e dificuldades encontrados. Com isso a teoria e a prática andam paralelamente e isso favorece a preparação do aluno para o mercado de trabalho.
<b>Idéia Central (IC) -3</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -3</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-3</b>
Aceleram a assimilação do conteúdo de forma dinâmica e prática, por meio da visualização das facilidades e dificuldades que encontrarão em situações correlatas ao tema trabalhado em sua vivência profissional, favorecendo possíveis ações e estratégias corretivas e/ou preventivas.	Aceleração da aprendizagem	Aceleram a assimilação do conteúdo de forma dinâmica e prática, por meio da visualização das facilidades e dificuldades que encontrarão em situações correlatas ao tema trabalhado em sua vivência profissional, favorecendo possíveis ações e estratégias corretivas e/ou preventivas.
<b>Idéia Central (IC) -4</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -4</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-4</b>
Os jogos de empresa por meio da vivência solidificam os conceitos e facilitam a reflexão das dificuldades encontradas no jogo, proporcionando a abertura para novas aprendizagens, desde que bem conduzidas.	Integração teoria e prática.	Nada melhor que a prática para colocar os conceitos apresentados na teoria. Os jogos de empresa por meio da vivência solidificam os conceitos e facilitam a reflexão das dificuldades encontradas no jogo, proporcionando a abertura para novas aprendizagens, desde que bem conduzidas.
<b>Idéia Central (IC) -5</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -5</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-5</b>
Acredito que a principal influencia dos jogos de empresa para o processo de aprendizagem seja	Aprendizagem por meio de experiências dos adultos.	Para haver aprendizado, é necessário que haja uma efetiva assimilação e nesse sentido há uma grande dificuldade: tomar as experiências como referencial de aprendizagem para novas ações. Os adultos só aprendem aquilo que desejam

<p>passar o foco da relação ensino-aprendizagem para o aluno, tirando-o do professor. Dessa forma, o aluno assume responsabilidade pelo seu processo de aprendizagem juntamente com o professor, por meio das experiências adquiridas e vivenciadas.</p>		<p>e que acreditam ter um significado prático e um sentido pessoal, atendendo às suas necessidades e resolvendo seus problemas. Ao participar de um processo de aprendizagem, os adultos chegam com uma gama de conhecimentos, habilidades e comportamentos, que encontram suas bases em suas crenças, valores e concepções. Essa bagagem possibilita a visão de cada indivíduo como fonte de conhecimento, e também como o principal agente no processo. Ou seja, como um agente ativo, que poderá perder efetivamente o sentido de seu aprendizado caso sua experiência não seja valorizada.</p> <p>Acredito que a principal influencia dos jogos de empresa para o processo de aprendizagem seja passar o foco da relação ensino-aprendizagem para o aluno, tirando-o do professor. Dessa forma, o aluno assume responsabilidade pelo seu processo de aprendizagem juntamente com o professor, por meio das experiências adquiridas e vivenciadas.</p>
<b>Idéia Central (IC) -6</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -6</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-6</b>
<p>Os jogos de empresa aceleram a assimilação do conteúdo de forma dinâmica e prática. Possibilita a percepção das facilidades e dificuldades que encontrarão com o determinado tema em sua vivência profissional, favorecendo possíveis ações e estratégias corretivas e/ou preventivas.</p>	<p>Aceleração da aprendizagem.</p>	<p>Os jogos de empresa aceleram a assimilação do conteúdo de forma dinâmica e prática. Possibilita a percepção das facilidades e dificuldades que encontrarão com o determinado tema em sua vivência profissional, favorecendo possíveis ações e estratégias corretivas e/ou preventivas.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo como referência a influência dos jogos de empresa no processo de aprendizagem, a Tabela 6 aponta que:

Dois dos professores pesquisados responderam que os jogos de empresa aceleram o processo de aprendizagem.

Um respondeu que os jogos de empresa influenciam na mudança de atitudes frente às dificuldades, promovendo um maior envolvimento e comprometimento dos alunos com as aulas.

Um respondeu que os jogos de empresa influenciam a integração da teoria com a prática, proporcionando maior agilidade no processo de aprendizagem.

Um respondeu que os jogos de empresa facilitam a integração da teoria com a prática e

Um respondeu que a principal influência dos jogos de empresa para o processo de aprendizagem é que ele permite passar o foco da relação ensino-aprendizagem para o aluno, tirando-o do professor e dessa forma, o aluno assume a responsabilidade pelo seu processo de aprendizagem, juntamente com o professor, por meio das experiências adquiridas.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 6 é:

**Os jogos de empresa aceleram o processo de aprendizagem, uma vez que facilitam a conexão dos fatos ocorridos na vivência aplicada em sala de aula, com os fatos ocorridos nas organizações. Isso faz com que o aluno se sinta mais envolvido com as aulas e também mais comprometido e responsável pelo seu processo de aprendizagem, não deixando apenas a carga do professor. A principal influência dos jogos de empresa para o processo de aprendizagem é proporcionar a experiência por meio da vivência.**

Na tabela 7, são apresentados os resultados da aplicação da entrevista nos professores das IES, em relação às restrições quanto à aplicação do jogo de empresa em sala de aula.

**Tabela 7 – Restrições quanto à aplicação do jogo de empresa em sala de aula**

<b>Idéia Central (IC) -1</b>	<b>Expressão-Chave (EC) -1</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-1</b>
É extremamente necessária a formação do docente em jogos de empresa porque é uma ferramenta de aprendizagem muito útil e que pode fazer	Sim. Necessita de cuidados, entre eles: Direcionar o processamento da atividade para o ensino aprendizagem para não ficar só no lúdico e formação do docente em	Sim. Necessita de cuidados, não podemos utilizar jogos de empresa em qualquer momento. Temos de perceber o momento certo e cuidados como: tamanho da sala e número de alunos, maturidade dos alunos e/ou preparação destes alunos para quebrar o paradigma do modelo exclusivamente teórico; preparação do material a ser utilizado e utilização adequada do CAV (Ciclo

<p>uma diferença enorme na qualidade de aprendizado que estamos propondo para nossos alunos.</p>	<p>jogos de empresa.</p>	<p>de Aprendizagem Vivencial). Direcionar o processamento da atividade para o ensino aprendizagem para não ficar só no lúdico. Por estas razões é extremamente necessária a formação do docente em jogos de empresa, pois é uma ferramenta de aprendizagem muito útil e que pode fazer uma diferença enorme na qualidade do aprendizado que estamos propondo para nossos alunos e criando uma massa crítica dos novos profissionais.</p>
<p><b>Idéia Central (IC) -2</b> O jogo de empresa jamais deve ser aplicado sem um objetivo específico; sem tempo para ser explorado o Ciclo da Aprendizagem Vivencial (C.A. V.); sem observar o nível de maturidade do grupo e a estrutura grupal para poder adequar ao jogo; sem que o professor ou facilitador esteja preparado ou tenha formação em jogos de empresa; em ambientes impróprios aonde o professor não tenha condições de controlar as variáveis a serem observadas durante a vivência; sem a utilização das regras claras para que não haja dupla interpretação dos objetivos do jogo ou confundi-lo com uma brincadeira.</p>	<p><b>Expressão-Chave (EC) -2</b>  Sim, O jogo de empresa não deve ser aplicado sem um objetivo específico e os professores devem ter formação em jogos de empresa.</p>	<p><b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-2</b>  Sim, O jogo de empresa jamais deve ser aplicado sem um objetivo específico; sem tempo para ser explorado o Ciclo da Aprendizagem Vivencial (C.A. V); sem observar o nível de maturidade do grupo e a estrutura grupal para poder adequar ao jogo; sem que o professor ou facilitador esteja preparado ou tenha formação em jogos de empresa; em ambientes impróprios aonde o professor não tenha condições de controlar as variáveis a serem observadas durante a vivência; sem a utilização das regras claras para que não haja dupla interpretação dos objetivos do jogo ou confundi-lo com uma brincadeira.</p>
<p><b>Idéia Central (IC) -3</b> O professor deverá ter uma formação complementar e específica em jogos de empresa. Pois esta preparação será essencial desde a definição do jogo / vivencia a ser aplicada, considerando o conteúdo a ser trabalhado, o número de alunos em sala de aula, o tempo disponível, a</p>	<p><b>Expressão-Chave (EC) -3</b>  Sim. A metodologia só deverá ser utilizada por quem está preparado.</p>	<p><b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-3</b> Sim. A metodologia só deverá ser utilizada por quem está preparado. O professor deverá ter uma formação complementar e específica em jogos de empresa. Pois esta preparação será essencial desde a definição do jogo / vivencia a ser aplicada, considerando o conteúdo a ser trabalhado, o número de alunos em sala de aula, o tempo disponível, a maturidade dos alunos, a preparação prévia do material a ser utilizado, para que o processamento não perca a sua importância e complexidade. Os pontos citados anteriormente serão determinantes para definir se a intervenção do professor foi uma vivencia que permitirá uma analogia com o seu dia-a-dia profissional ou uma "brincadeira" agradável que permitiu passar</p>

<p>maturidade dos alunos, a preparação prévia do material a ser utilizado, para que o processamento não perca a sua importância e complexidade.</p>		<p>rápido o tempo de aula.</p>
<p><b>Idéia Central (IC) - 4</b>          Sim. O jogo de empresa não deve ser aplicado se não tiver um objetivo claro e um foco a ser atingido.          Devem também ser compatível com o nível de maturidade da turma e explorado (trabalhado) devidamente, após a aplicação, pois caso contrário fica o “jogo pelo jogo” podendo ser interpretado apenas com passatempo sem valor de aprendizagem. Outro fator relevante é o preparo do professor que trabalha com jogos de empresa, pois é necessário que ele tenha uma formação na metodologia de jogos e um bom conhecimento de dinâmica de grupo.</p>	<p><b>Expressão-Chave (EC) - 4</b></p> <p>Sim. O jogo de empresa não deve ser aplicado se não tiver um objetivo claro e um foco a ser atingido.</p>	<p><b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-4</b></p> <p>Sim. O jogo de empresa não deve ser aplicado se não tiver um objetivo claro e um foco a ser atingido.          Devem também ser compatível com o nível de maturidade da turma e explorado (trabalhado) devidamente, após a aplicação, pois caso contrário fica o “jogo pelo jogo” podendo ser interpretado apenas com passatempo sem valor de aprendizagem. Outro fator relevante é o preparo do professor que trabalha com jogos de empresa, pois é necessário que ele tenha uma formação na metodologia de jogos e um bom conhecimento de dinâmica de grupos.</p>
<p><b>Idéia Central (IC) -5</b>          Quando o facilitador não tem flexibilidade e consciência de que o grupo pode dirigir-se por outro caminho.          Quando o facilitador não está preparado para a aplicação ou não tem a formação necessária em jogos de empresa, além da clareza do eixo temático da atividade e suas etapas.</p>	<p><b>Expressão-Chave (EC) - 5</b></p> <p>Sim. Quando o facilitador não tem clareza do que pretende ao utilizar um jogo de empresa.</p>	<p><b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-5</b>          Sim. Quando o facilitador não tem clareza do que pretende ao utilizar um jogo de empresa.          Quando o facilitador desconsidera as expectativas e necessidades do grupo.          Quando o facilitador não tem flexibilidade e consciência de que o grupo pode dirigir-se por outro caminho.          Quando o facilitador não está preparado para a aplicação ou não tem a formação necessária em jogos de empresa.          Quando forem negligenciados os itens listados abaixo:          Características do grupo: número de participantes, faixa etária, sexo, nível de integração.          Condições operacionais: tempo disponível espaço físico, equipamentos e materiais</p>

		<p>necessários.</p> <p>Clareza do eixo temático da atividade e suas etapas.</p> <p>Segurança do facilitador para aplicá-la.</p> <p>Fechamento da atividade após sua aplicação (processamento).</p> <p>Acompanhamento da realização da atividade.</p> <p>O momento adequado deve corresponder às necessidades e ao momento do grupo.</p> <p>Observar as fases do grupo.</p> <p>Uma atividade aplicada num momento não condizente com seu objetivo pode ser desastrosa.</p>
<b>Idéia Central (IC) -6</b>	<b>Expressão-Chave (EC) - 6</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)-6</b>
<p>A definição de um jogo de empresa a ser aplicado deverá considerar sempre o conteúdo a ser trabalhado, o número de alunos em sala de aula, a maturidade dos alunos, a preparação prévia do material a ser utilizado, para que o processamento não perca a sua importância e complexidade. É essencial ao professor a sua formação complementar e específica em jogos de empresa.</p>	<p>Sim, o professor deve ter cuidados necessários objetivando os resultados almejados.</p>	<p>Sim, o professor deve ter cuidados necessários objetivando os resultados almejados. A definição de um jogo de empresa a ser aplicado deverá considerar sempre o conteúdo a ser trabalhado, o número de alunos em sala de aula, a maturidade dos alunos, a preparação prévia do material a ser utilizado, para que o processamento não perca a sua importância e complexidade. É essencial ao professor a sua formação complementar e específica em jogos de empresa, uma vez que resultados positivos só serão alcançados se observarmos e conciliarmos os pontos citados anteriormente à experiência e competência do acadêmico.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo como referência as restrições quanto à aplicação do jogo de empresa em sala de aula, a Tabela 7 aponta que:

Todos os professores pesquisados têm restrições no que tange aos aspectos referentes à clareza do que se pretende ao utilizar um jogo de empresa; quando o professor desconsidera as expectativas e as necessidades do grupo; quando o professor não tem flexibilidade e consciência de que o grupo pode dirigir-se por outro caminho; quando o professor não está preparado para a aplicação ou não tem a formação necessária em jogos de empresa e dinâmica de grupos; quando forem negligenciados os aspectos relacionados às características do grupo como: número de participantes, faixa etária, sexo e nível de integração; condições operacionais:

tempo disponível para a aplicação do jogo, espaço físico, equipamentos e materiais necessários; clareza do eixo temático da atividade e suas etapas; segurança do professor para aplicá-la; fechamento da atividade após sua aplicação por meio do CAV; acompanhamento da realização da atividade; e consciência do momento adequado que deve corresponder às necessidades e ao momento do grupo, pois um jogo aplicado num momento não condizente com seu objetivo pode ser desastroso.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 7 é:

**Os professores apontaram como restrições vários pontos, dentre eles: A necessidade de formação do professor em Jogos de Empresa e Dinâmica de Grupo; O jogo de empresa jamais deverá ser aplicado, se não tiver um objetivo claro e um foco a ser atingido; sem tempo para que seja explorado o CAV, sem avaliar o nível de maturidade da turma, sem um espaço físico adequado; sem que toda a turma possa participar da vivência; sem preparar previamente o material do jogo; sem verificar se o momento é adequado e corresponde às necessidades da turma, pois um jogo aplicado num momento não condizente com seu objetivo pode ser desastroso.**

#### **4.1.4 Pesquisa de campo com os alunos da Faculdade IBMEC-MG**

Nesta seção são apresentados os dados referentes ao discurso dos 46 alunos pesquisados. O Discurso do Sujeito Coletivo foi analisado conforme a estratégia metodológica adotada no estudo. Na tabela 8 é apresentada a caracterização dos alunos do curso de Administração da Faculdade IBMEC-MG, quanto a número, idade média, sexo e período.

**Tabela 8 – Caracterização dos alunos da Faculdade IBMEC-MG quanto a número, idade média, sexo e período.**

Alunos	Idade Média	Sexo		Período
		Masculino	Feminino	
46	20 anos	27	19	3°.

De acordo com a tabela 8, verificou-se que dos 46 alunos pesquisados, 41% são do sexo feminino, 59% são do sexo masculino e a média de idade é de 20 anos.



Na tabela 9 são apresentados os resultados da aplicação do questionário nos alunos da Faculdade IBMEC-MG, em relação ao que é um jogo de empresa.

**Tabela 9 – O que é um jogo de empresa**

Idéia Central (IC)	Expressão Chave (EC)	Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)
<p>O jogo de empresa é uma forma didática prática, aonde os estudantes aprendem a chegar mais perto dos problemas enfrentados nas empresas, no seu cotidiano.</p>	<p>O jogo de empresa é uma simulação do cotidiano empresarial.</p>	<p>O jogo de empresa é uma simulação de situações que ocorrem no dia a dia das empresas, situações que são vivenciadas pelos funcionários e que a partir dos jogos, temos a oportunidade de vivenciá-las também, e de aprendermos como devemos agir em cada tipo de situação. O Jogo de empresa pode ser definido também como a aplicação das abordagens teóricas estudadas na prática. Pode se dizer que o jogo é uma representação do que é realmente vivido pelas pessoas dentro das organizações e serve de excelente fonte de aprendizado. Dessa forma, o jogo de empresa é uma forma didática prática, que os estudantes aprendem a chegar o mais perto possível dos problemas enfrentados nas empresas, enfim do dia a dia (cotidiano) de uma organização. Tem como objetivo mudar a forma e a maneira de pensar, ver, compreender e agir de todos que estão inseridos na organização, criando um ambiente mais agradável para todos. Nos jogos, as pessoas vivenciam uma situação na qual são observadas e extraídas informações sobre comunicação, percepção, comportamento e reações diversas. Podemos dizer que é uma atividade mental que envolve a razão e a emoção ajudando na percepção dos fatos e na atenção concentrada. Os jogos de empresa podem também ser usados em situações tais como: num processo de seleção ou num treinamento. No processo de seleção, um psicólogo irá avaliar o comportamento diante de algumas situações específicas, com o objetivo de identificar o perfil da pessoa. Através do jogo é traçado o perfil do candidato, para que ele seja "alocado" em determinada área. Assim o Jogo de empresa é uma dinâmica que permite conhecer o modo como as pessoas agem diante de negociações e desafios, e conseqüentemente como elas irão agir quando isso ocorrer em seu ambiente de trabalho. No Jogo de empresa você seleciona um grupo de pessoas e as coloca em situações específicas nas quais são analisadas as reações destas diante dos fatos. Depois são estudadas estas reações e quais pressupostos definem esse comportamento. É uma maneira de analisar a personalidade do indivíduo e sua postura em cada ocasião específica. Enfim, é uma representação do mercado de trabalho, empresas e etc., aonde nele temos uma idéia do que o mercado exige de um administrador. Em treinamento, os jogos de empresas são atividades realizadas com um determinado grupo de pessoas para que possa melhorar o desempenho desse grupo em certa tarefa ou afluir pontos que até mesmo, as pessoas envolvidas desconheciam. É uma forma mais descontraída de estimular os funcionários, por exemplo, a trabalhar em equipe, a se soltar e se expor mais, e se compreender melhor, apresentando com isso, melhores resultados para a organização.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência ao que é um Jogo de Empresa, a tabela 9 aponta que:

43% dos alunos da Faculdade IBMEC-MG, responderam que o jogo de empresa é uma simulação do cotidiano empresarial.

26% responderam que é uma técnica didática prática em que os estudantes aprendem a chegar o mais perto possível dos problemas enfrentados no cotidiano das empresas.

11% responderam que é uma técnica muito utilizada em processos de seleção e treinamentos. No processo de seleção, um psicólogo irá avaliar o comportamento de uma pessoa diante de algumas situações específicas, com o objetivo de identificar o perfil do candidato a fim de selecioná-lo para uma função. Em treinamento, os jogos de empresas são atividades realizadas com um determinado grupo de pessoas para que possa melhorar o desempenho desse grupo em certa tarefa ou aflorar pontos a serem melhorados. É uma forma mais descontraída de estimular os funcionários, por exemplo, a trabalhar em equipe, a se soltar e se expor mais, e se compreender melhor, apresentando com isso, melhores resultados para a organização.

11% responderam que o jogo de empresa é uma técnica aonde você seleciona um grupo de pessoas e as coloca em situações específicas nas quais são analisadas as reações delas diante dos fatos. Depois são estudadas estas reações e quais pressupostos definem esse comportamento. É uma maneira de analisar a personalidade do indivíduo e sua postura em cada ocasião específica.

9% responderam que é uma atividade mental que envolve a razão e a emoção, ajudando na percepção dos fatos e na atenção concentrada.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 9 é:

**O Jogo de Empresa é uma simulação do que ocorre no cotidiano empresarial, e que, ao vivenciarmos em sala de aula, nos possibilita analisar os pontos a serem trabalhados, para posteriormente aplicarmos em nossa vida pessoal e profissional, pois é uma atividade que envolve a razão e emoção, contribuindo assim para a nossa percepção e atenção. Ele pode ser utilizado não só na educação, como também em processos de seleção e treinamento.**

Na Tabela 10 são apresentados os resultados da aplicação do questionário nos alunos da Faculdade IBMEC-MG, em relação às contribuições dos jogos de empresa para o processo de ensino/aprendizagem.

**Tabela 10 – Contribuições dos jogos de empresa para o processo de ensino/aprendizagem**

Idéia Central (IC)	Expressão Chave (EC)	Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)
<p>Com certeza os jogos de empresa nos ajudam a ter uma visão da teoria na prática e isto faz com que relacionemos o conteúdo estudado com nosso dia-a-dia, favorecendo a apreensão dos conceitos e por consequência a aprendizagem. Ao fazer com que os alunos interajam em situações lúdicas e estimulantes, os laços entre os integrantes de um grupo se fortalecem criando um ambiente de confiança que é mais propício para o aprendizado.</p>	<p>Sim, por meio da integração da teoria com a prática.</p>	<p>Os jogos de empresa contribuem para o processo de aprendizagem, pois eles ensinam, de forma dinâmica e prática, muitas das situações que ocorrem no dia a dia. Situações que saem da teoria (o que nos é ensinado em sala de aula) e são levadas para a prática, para uma vivência. Os jogos contribuem para o processo de ensino/aprendizagem por trabalhar de forma dinâmica descontraída e divertida, os vários conteúdos que são passados para os alunos. O grande envolvimento de todos e a própria experiência vivida no momento, internalizam os conceitos e estimulam os alunos a utilizarem estes não apenas na organização na qual eles estão inseridos, mas na própria vida. Com os jogos o processo de ensino-aprendizagem se torna mais fácil e a fixação dos conceitos é maior, devido à maneira lúdica de se repassar os conteúdos. Eles permitem ao aluno enxergar posturas e comportamentos individuais que eles não conheciam e destacam qual o comportamento correto que se deve ter diante das situações e problemas. Assim, os jogos de empresa são grandes contribuintes para o processo de aprendizagem já que por meio da vivência é possível saber como devemos agir em determinadas situações ou ainda, qual a melhor forma de nos depararmos com processos que geram conflitos, por exemplo. Tudo isso demonstra a grande aplicabilidade dos jogos para o crescimento pessoal e profissional do aluno que os pratica além de propiciar maior maturidade em suas ações. Outro fator importante do jogo de empresa para o processo de ensino-aprendizagem, é o feedback que é dado ao grupo ou a cada aluno em particular logo após a vivência, o que permite avaliar as dificuldades encontradas e buscar soluções num tempo menor do que se ficássemos somente dentro da teoria. Os jogos de empresa contribuem para o processo de ensino, pois é através dessa didática os estudantes passam a familiarizar, ou melhor, ver como é feito na prática o dia a dia da empresa e do mercado. Os jogos contribuem para o processo de ensino-aprendizagem de maneira que o resultado apresentado possa ser aplicado, no ambiente real das empresas ou que sirva de conhecimento para a tomada de decisão de um administrador. Finalizando, os jogos de empresa nos ajudam a ter uma visão da teoria na prática e isto faz com que relacionemos o conteúdo estudado com nosso dia-a-dia, favorecendo a apreensão dos conceitos e por consequência a aprendizagem.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Com referência às contribuições dos jogos de empresa para o processo de ensino-aprendizagem, a tabela 10 aponta que:

37% dos alunos responderam que os jogos de empresa ajudam o aluno a ter uma visão da teoria na prática e isto faz com que se relacione o conteúdo estudado com o dia-a-dia das organizações, favorecendo a apreensão dos conceitos e por consequência a aprendizagem.

24% responderam que ao fazer com que os alunos interajam em situações lúdicas e estimulantes, como as proporcionadas pelos jogos de empresa, os laços entre os integrantes de um grupo ou em sala de aula, se fortalecem criando um ambiente de confiança que é mais propício para o aprendizado.

22% responderam que, com os jogos o processo de ensino-aprendizagem se torna mais fácil e a fixação dos conceitos é maior, devido à maneira lúdica de se repassar os conteúdos. Eles permitem ao aluno enxergar posturas e comportamentos individuais que eles não conheciam e destacar qual o comportamento correto a ser adotado diante das situações e problemas. Outro fator importante do jogo de empresa para o processo de ensino-aprendizagem, é o feedback que é dado ao grupo ou a cada aluno em particular logo após a vivência, o que permite avaliar as dificuldades encontradas e buscar soluções num tempo menor do que se ficássemos somente dentro da teoria.

17% responderam que os jogos contribuem para o processo de ensino-aprendizagem de maneira que o resultado apresentado possa ser aplicado, no ambiente real das empresas ou que sirva de conhecimento para a tomada de decisão de um administrador.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 10 é:

**Os jogos de empresa ajudam a ter uma visão da teoria por meio da prática, proporcionando fazer uma conexão do conteúdo estudado/ensinado, com o cotidiano empresarial e pessoal. Com eles o processo de ensino-aprendizagem se torna mais fácil e a fixação dos conceitos é maior, devido à maneira lúdica de se repassar os**

conteúdos, proporcionado dar o feedback ao grupo ou a cada aluno em particular, logo após a vivência, o que permite avaliar as dificuldades encontradas e buscar soluções num tempo menor do que se ficasse somente dentro da teoria.

Na Tabela 11 são apresentados os resultados da aplicação do questionário nos alunos da Faculdade IBMEC-MG, em relação à facilidade dos jogos de empresa em relacionar a teoria com a prática.

**Tabela 11 – Facilidade dos jogos de empresa em relacionar a teoria com a prática**

Idéia Central (IC)	Expressão Chave (EC)	Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)
.Os jogos de empresa permitem que apliquemos todo o conhecimento teórico adquirido, na prática por meio de vivências e situações simuladas, da realidade empresarial, mostrando os desafios que poderemos enfrentar dentro das empresas.	Sim, pois na prática é onde a gente realmente compreende como que a teoria funciona.	Os jogos facilitam relacionar a teoria que é aprendida dentro da sala de aula, com a prática, pois a partir do momento que o conteúdo estudado sai do âmbito apenas teórico e vai para a prática (vivência), ele se torna mais interessante, além de facilitar o entendimento. Por serem extremamente dinâmicos, estimulantes e motivadores, os jogos possibilitam internalizam as mensagens que são passadas e os objetivos, nos alunos. A experiência não é esquecida e isso faz com que os alunos consciente ou inconscientemente relacionem o que foi aprendido, nas relações do seu dia a dia. Os jogos facilitam enormemente relacionar a teoria com a prática, pois se mostram muito úteis para a sua aplicabilidade em nosso cotidiano. Pode-se dizer que os jogos facilitam a absorção do que é aprendido na teoria e nos fazem entender os objetivos sobre o qual foi abordado nela. Enfim os jogos podem ser entendidos como facilitadores do processo de fixação acerca do que foi repassado em sala de aula, e assim compreender a sua grande utilidade em nossa aprendizagem. A teoria pode ser muito vaga quando não se tem prática, criando certa confusão ao invés de esclarecimento para o aluno, a teoria sozinha força o aluno a decorar a matéria esquecendo-se dela em pouco tempo. A teoria com a prática força o aluno a aprender e, com isso, ele não se esquece jamais. A partir dos jogos reconhecemos nossos erros sem graves conseqüências, é o momento em que podemos errar. Sempre aprendemos com os erros e assim podemos errar na prática simulada para acertarmos na prática real. Dessa forma, os jogos de empresa facilitam muito a compreensão do aluno, e o seu desenvolvimento, pois a prática se diferencia, e muito da teoria. Na vida real as pessoas passam por teste e processos o tempo todo, tendo que tomar decisões em curto prazo. E dessa forma só a prática para chegar o mais próximo da realidade e colocar os conhecimentos teóricos aprendidos na organização.

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência às facilidades dos jogos de empresa em relacionar teoria e prática, a tabela 11 aponta que:

28% dos alunos da Faculdade IBMEC-MG, responderam que os jogos facilitam relacionar a teoria que é aprendida dentro da sala de aula, com a prática, pois a partir do momento em que o conteúdo estudado sai do âmbito apenas teórico e vai para a prática (vivência), ele se torna mais interessante, além de facilitar o entendimento.

22% responderam que por serem extremamente dinâmicos, estimulantes e motivadores, os jogos possibilitam internalizam as mensagens que são passadas e os objetivos, pelos alunos. A experiência não é esquecida e isso faz com que os alunos consciente ou inconscientemente relacionem o que foi aprendido, nas relações do seu dia a dia.

22% responderam que, os jogos facilitam a tarefa de relacionar a teoria com a prática, pois se mostram muito úteis para a sua aplicabilidade em nosso cotidiano. Pode-se dizer que os jogos facilitam a absorção do que é aprendido na teoria e nos fazem entender os objetivos sobre o qual foi abordado nela. Enfim os jogos podem ser entendidos como facilitadores do processo de fixação acerca do que foi repassado em sala de aula, e assim compreender a sua grande utilidade em nossa aprendizagem.

22% responderam que, a teoria com a prática força o aluno a aprender e, com isso, ele não esquece jamais. A partir dos jogos reconhecemos nossos erros sem graves conseqüências, é o momento em que podemos errar. Sempre aprendemos com os erros e assim podemos errar na prática simulada para acertarmos na prática real. Dessa forma, os jogos de empresa facilitam muito a compreensão do aluno, e o seu desenvolvimento, pois a prática se diferencia, e muito da teoria.

Algumas respostas isoladas apresentam aspectos importantes a destacar, pois estão relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa.

2% responderam que, os jogos podem ser projetados para a realidade, mas deve-se levar em consideração que os riscos da realidade não são os mesmos.

2% responderam que os jogos de empresa facilitam a tarefa de relacionar a teoria e a prática, mas não em grande escala. Ajudam a dar noções da realidade e servem mais como uma avaliação do que tendem a ser algo que ocorra no dia-a-dia empresarial.

2% responderam que o jogo é uma representação prática da teoria, mas devem ser cuidadosamente montados para que não haja distorções perceptivas. É muito fácil acontecer uma percepção seletiva em um jogo que não é muito bem elaborado, dificultando relacionar a teoria com a prática.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 11 é:

**Os jogos de empresa proporcionam relacionar a teoria com a prática, pois facilita de forma lúdica e estimulante a absorção do que é “aprendido” na teoria, permitindo a fixação dos conceitos e relacioná-los com a prática nas organizações, na medida em que é praticando que compreendemos como a teoria funciona. A partir dos jogos é possível reconhecer os erros sem graves conseqüências, pois na vivência simulada é o momento em que podemos errar. E assim errando na prática simulada, tem-se maior chance de acertarmos na prática real.**

Na Tabela 12 são apresentados os resultados da aplicação do questionário aos alunos da Faculdade IBMEC-MG, em relação ao que facilita o seu processo de aprendizagem.

**Tabela 12 – O que facilita o seu processo de aprendizagem**

<b>Idéia Central (IC)</b>	<b>Expressão Chave (EC)</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)</b>
A possibilidade de enxergar, de forma clara e prática, o aprendido em exposições teóricas. O que facilita o meu processo de aprendizagem é justamente quando algo deixa de ser apenas teórico, e	A integração de teoria com a prática.	O meu processo de aprendizagem funciona muito melhor quando eu consigo relacionar os conceitos que aprendo com a realidade. Vivenciar situações reais que possibilitam tomadas de decisão que serão sempre seguidas de acertos e erros. A vivência da realidade é a única maneira de consolidar o conhecimento, pois ela representa a prática da teoria aprendida, fortalecendo o nível de atenção envolvida naquele momento e evolução da sua percepção. O que facilita meu processo de aprendizagem é quando coloco na prática, na rotina do meu serviço, os conceitos

passa a ser prático e principalmente vivenciado.		estudados. Aí eles são interiorizados e fixados. Atividades dinâmicas e estimulantes como os jogos de empresa, prendem a atenção proporcionando uma maior interatividade com o professor e fixando os conceitos aprendidos. Por isso, as dinâmicas facilitam o meu processo de aprendizagem, porque é como se eu estivesse colocando em prática tudo o que eu aprendi. Enfim, o que estimula o meu processo de aprendizagem é uma aula dinâmica, seja com jogos de empresa ou estudo de caso, com assuntos atualizados, com teorias que podem ser aplicadas na prática, um bom professor que domine a matéria, que está lecionando e saiba transmiti-la de forma interessante.
--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência ao que facilita o seu processo de aprendizagem, a tabela 12 aponta que:

33% dos alunos da Faculdade IBMEC-MG, responderam que o processo de aprendizagem é facilitado quando se tem a possibilidade de enxergar, de forma clara e prática, o aprendido em exposições teóricas.

26% responderam que o que facilita o seu processo de aprendizagem é vivenciar situações reais que possibilitam tomadas de decisão que poderão ser seguidas de acertos e erros. A vivência da realidade é a única maneira de consolidar o conhecimento, pois ela representa a prática da teoria aprendida, fortalecendo o nível de atenção envolvida naquele momento e evolução da sua percepção.

20% responderam que, atividades dinâmicas e estimulantes como os jogos de empresa, prendem a atenção proporcionando uma maior interatividade com o professor, facilitando a fixação dos conceitos aprendidos. Por isso, as dinâmicas facilitam o meu processo de aprendizagem, pois, é como se eu estivesse colocando em prática tudo o que eu aprendi.

17% responderam que, o que estimula o meu processo de aprendizagem é uma aula dinâmica, seja com jogos de empresa ou estudo de caso, com assuntos atualizados, com teorias que podem ser aplicadas na prática, um bom professor que domine a matéria, que está lecionando e saiba transmiti-la de forma interessante.



Algumas respostas isoladas apresentam aspectos importantes a destacar, pois estão relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa.

2% responderam que os jogos de empresa apenas servem para dar uma base, uma noção, mas só a experiência própria do trabalho é que serve de real aprendizado.

2% responderam que, o meu processo de aprendizagem é facilitado pela memória visual, auditiva e escrita de certos conteúdos, o que facilita esse processo é o conhecimento sobre determinado assunto.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 12 é:

**A possibilidade de enxergar, de forma clara e prática, o aprendido em exposições teóricas. O processo de aprendizagem é facilitado quando algo deixa de ser apenas teórico, e passa a ser prático e principalmente vivenciado, pois, além de facilitar a apreensão dos conteúdos trabalhados, torna as aulas estimulantes e dinâmicas.**

Na Tabela 13 são apresentados os resultados da aplicação do questionário nos alunos da Faculdade IBMEC-MG, em relação às limitações dos jogos de empresa como método de ensino.

**Tabela 13 – Limitações dos jogos de empresa como método de ensino**

<b>Idéia Central (IC)</b>	<b>Expressão Chave (EC)</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)</b>
Sim, nenhum método é 100%. Apesar de se aproximar muito da realidade os jogos de empresa não retratam com exatidão todas as soluções possíveis para os problemas encontrados. Existem outros fatores envolvidos na realidade.	Sim	Toda simulação possui limitações, como não é a realidade, os possíveis imprevistos passam a ser vistos por quem aplica o jogo e a perspectiva pode ser diferente do que seria na realidade. Por isso, por se tratarem de simulações de situações práticas, a complementação com o estudo teórico é fundamental. Os jogos possuem limitações, em termos de tomada de decisão, pois em um ambiente real teremos mais decisões a serem tomadas, como fornecedores, concorrentes, aliados, etc. Os jogos de empresa são uma tentativa de prever e solucionar situações cotidianas, mas com certeza existem situações da realidade que não podem ser projetadas por um jogo, como as influencias do macro ambiente, tais como: governo, agentes reguladores, etc. Assim como qualquer método de ensino, os jogos possuem limitações, pois eles não conseguem abordar todos os aspectos ensinados pela teoria. Daí é que vem a importância de aulas teóricas para fundamentar possíveis situações que viveremos no cotidiano das organizações.

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência às limitações dos jogos de empresa como método de ensino, a tabela 13 aponta que:

98% dos alunos da Faculdade IBMEC-MG, responderam que sim, sendo que:

35% responderam que nenhum método é 100%. Apesar de se aproximar muito da realidade os jogos de empresa não retratam com exatidão todas as soluções possíveis para os problemas encontrados.

33% responderam que os jogos de empresa são uma tentativa de prever e solucionar situações cotidianas, mas com certeza existem situações da realidade que não podem ser projetadas por um jogo.

30% responderam que, como qualquer método de ensino, os jogos possuem limitações, pois eles não conseguem abordar todos os aspectos ensinados pela teoria. Daí é que vem a importância de aulas teóricas para fundamentar possíveis situações que viveremos no cotidiano das organizações.

Algumas respostas isoladas apresentam aspectos importantes a destacar, pois estão relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa.

2% responderam que como método de ensino os jogos de empresa **não** possuem restrições, pois eles conseguem trabalhar muito bem, técnicas de negociação, relacionamento interpessoal e lidar com o lucro e perda financeira. Possuem intenção e objetivo claros, sendo, pois, preciso contar com a colaboração e envolvimento de todos os participantes para que o jogo tenha um resultado eficaz.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 13 é:

**Nenhum método de ensino é 100% eficaz. Apesar de se aproximar muito da realidade, os jogos de empresa nem sempre retratam com exatidão todas as soluções possíveis para os problemas encontrados. Na verdade, os jogos de empresa funcionam como uma ferramenta de simular e depois analisar as possíveis soluções para aplicarmos em situações do nosso cotidiano empresarial. Contudo, existem situações da realidade empresarial que não podemos prospectar no jogo, por exemplo, as influências políticas.**

#### 4.1.5 Pesquisa de campo com os alunos do Centro universitário UNA-UNATEC.

Nesta seção são apresentados os dados referentes ao discurso dos 106 alunos pesquisados. O Discurso do Sujeito Coletivo foi analisado conforme a estratégia metodológica adotada no estudo. Na tabela 14 é apresentada a caracterização dos alunos do curso de Tecnólogo em Gestão de RH da UNA-UNATEC, quanto a número, idade média, sexo e período.

**Tabela 14 – Caracterização dos alunos tecnólogo em Gestão de RH da UNA-UNATEC quanto a número, idade, sexo e período**

Alunos	Idade Média	Sexo		Período
		Masculino	Feminino	
39	28 anos	10	29	2º. A – Noite
37	30 anos	7	30	2º. B – Noite
30	27 anos	3	27	2º. B – Manhã
<b>106</b>	<b>29 anos</b>	<b>20</b>	<b>86</b>	<b>TOTAL</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 14 mostra que dos 106 alunos que foram pesquisados na UNA-UNATEC, 19% são do sexo masculino e 81% são do sexo feminino e a idade média é de 29 anos. Eles compõem três turmas do 2º período do curso de Tecnólogo em Gestão de RH e o que se verificou foi que: No 2º A – Noite, dos 39 alunos pesquisados, 26% são do sexo masculino, 74% são do sexo feminino e a idade média é de 28 anos. No 2º B – Noite, dos 37 alunos pesquisados, 19% são do sexo masculino e 81% são do sexo feminino e a idade média é de 30 anos. No 2º B – Manhã, dos 30 alunos pesquisados, 10% é do sexo masculino, 90% é do sexo feminino e a idade média é de 27 anos.

Na tabela 15 são apresentados os resultados da aplicação do questionário nos alunos do Centro Universitário UNA-UNATEC, em relação ao que é um jogo de empresa.

Tabela 15 – O que é um jogo de empresa

Idéia Central (IC)	Expressão Chave (EC)	Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)
<p>É um aprendizado que envolve atividades, execução, comparação e avaliação de forma alternativa para apoiar e reforçar o que foi aprendido, proporcionando uma mudança de comportamento. O jogo de empresa é um processo lúdico e estimulante que visa envolver os participantes em situações semelhantes às vivenciadas no dia a dia. É uma importante ferramenta para analisar o comportamento dos participantes e orientá-los sobre situações futuras. O jogo de empresa é a melhor forma de aprender e adquirir conhecimento.</p>	<p>Aprendizagem por meio de experiências e vivências.</p>	<p>É uma simulação onde os envolvidos são convidados a enfrentar uma situação ou desafio que se assemelham ao cotidiano do seu dia-a-dia, ou seja, situações específicas do cotidiano empresarial. É uma atividade lúdica e estimulante, é um importante instrumento na educação em geral, pois por meio dele os alunos tem condições de exercitar habilidades como disciplina, sociabilidade, afetividade, valores, éticas, espírito de equipe e bom senso, para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. É um método utilizado para identificar conhecimentos, habilidades e atitudes em uma pessoa, isso acontece porque a pessoa se envolve com o jogo e acaba revelando atitudes que não revelaria em um ambiente normal. Jogos de empresa é uma metodologia utilizada para trabalhar a aprendizagem vivencial. Nele se desenvolve habilidades, atitudes e se avalia o comportamento como um todo. É uma atividade que permite a prática do que é ensinado por meio da teoria de forma agradável e possibilitando também o envolvimento de todos. É uma metodologia da aprendizagem vivencial, aonde conceitos podem ser aprendidos, desenvolvidos e fixados, por meio da análise e reflexão dos comportamentos apresentados durante o jogo, além de reforçar atitudes desejáveis, que serão utilizadas futuramente na vida pessoal e profissional. O jogo de empresa é uma reprodução da realidade, aonde, por meio da vivência, os participantes são capazes de desenvolver habilidades, ampliar conhecimentos e mudar comportamentos. São situações reais onde você coloca em prática suas habilidades podendo mostrar quem realmente é, ou seja, uma sala de aula, onde você pode errar ou acertar. É uma técnica que facilita o processo de aprendizagem permitindo fazer a relação da teoria com a prática e com as situações vivenciadas no cotidiano empresarial. É um jogo onde se pode simular situações reais, do cotidiano da empresa e possibilita os participantes demonstrar sentimentos e reações que geralmente no ambiente de trabalho não mostram, podendo analisá-las e tirar suas conclusões. É uma forma de simular momentos vivenciados no dia a dia empresarial, por meio de elementos lúdicos, onde há perdedores e vencedores bem caracterizados. O jogo de empresa é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal. É uma forma de aprendizado através do que se vivencia no momento do jogo. O jogo de empresa é uma ferramenta pedagógica porque além de proporcionar uma aplicação dos conceitos trabalhados, favorece o desenvolvimento da consciência crítica do aluno. É um momento em que o aluno é convidado a vivenciar situações cotidianas tomar atitudes que julgam ser mais adequadas, falar sobre seus sentimentos, e atitudes, e mudar conceitos e comportamentos. É uma forma de desenvolver habilidades que no dia-a-dia quase sempre não são estimuladas/ provocadas e nem amplamente exploradas, pois no jogo de empresa existem formas de explorar os pontos fortes e fracos dos participantes permitindo a reflexão de como aplicarmos no dia a dia das organizações. Os jogos de empresa podem também ser utilizados em processos de recrutamento e seleção, bem com em treinamento e</p>

	desenvolvimento. Dessa forma, Jogo de empresa é uma técnica utilizada para identificar tanto o perfil do candidato para determinada vaga quanto para o desenvolvimento das pessoas, como motivador ou integrador de grupos, visando mudanças a partir de vivências e experiências. Portanto, é uma ótima ferramenta na gestão de RH, que pode ser usada tanto em treinamento quanto em recrutamento e seleção, uma vez que a sua metodologia possibilita relacionar a teoria com a prática em situações do dia a dia. Considero jogo de empresa uma das técnicas entre testes psicológicos e dinâmicos, mais eficientes para conhecer como um todo um candidato em um processo seletivo, pois é uma técnica que possibilita avaliar as reações emocionais e racionais de uma pessoa. Depois de conhecer mais sobre os jogos de empresa e até vivenciar treinamentos com diversos focos. Assim sendo, o Jogo de empresa é um procedimento, atualmente muito adotado em treinamentos gerenciais, sala de aula e outras situações, que simulam uma situação real de tal forma que envolva os participantes na tomada de decisão e leva ao aprendizado.
--	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Com referência ao que é um Jogo de Empresa a tabela 15 aponta que:

24% dos alunos da UMA-UNATEC responderam que, é uma simulação em que os envolvidos são convidados a enfrentar uma situação ou desafios que se assemelham ao cotidiano empresarial.

9% responderam que, é uma atividade lúdica e estimulante e um importante instrumento na educação em geral, pois por meio dele os alunos tem condições de exercitar habilidades como disciplina, sociabilidade, afetividade, valores, éticas, espírito de equipe e bom senso, essenciais para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

9% responderam que, é um método utilizado para identificar conhecimentos, habilidades e atitudes em uma pessoa, e isso acontece porque a pessoa se envolve com o jogo e acaba revelando atitudes que não revelaria em um ambiente normal.

8% responderam que é uma metodologia utilizada para trabalhar a aprendizagem vivencial. Nele se desenvolve habilidades, atitudes e se avalia o comportamento como um todo. É uma atividade que permite a prática do que é ensinado por meio da teoria, de forma agradável e possibilitando também o envolvimento de todos.

8% responderam que, é uma metodologia da aprendizagem vivencial, em que conceitos podem ser aprendidos, desenvolvidos e fixados, por meio da análise e reflexão dos comportamentos apresentados durante o jogo, além de reforçar atitudes desejáveis, que serão utilizadas futuramente na nossa vida pessoal e profissional.

8% responderam que, é uma técnica que facilita o processo de aprendizagem permitindo fazer a relação da teoria com a prática e com as situações vivenciadas no cotidiano empresarial.

8% responderam que é uma ferramenta pedagógica porque além de proporcionar uma aplicação dos conceitos trabalhados, favorece o desenvolvimento da consciência crítica do aluno.

8% responderam que é uma metodologia utilizada em processos de recrutamento e seleção, bem como em treinamento e desenvolvimento. Por meio dele pode-se identificar o perfil do candidato tanto para determinada vaga quanto para o desenvolvimento das pessoas, como motivador ou integrador de grupos, visando mudanças a partir de vivências e experiências.

6% responderam que, é uma ótima ferramenta na gestão de RH, a qual pode ser usada tanto em treinamento quanto em recrutamento e seleção, uma vez que a sua metodologia possibilita relacionar a teoria com a prática em situações do dia a dia.

6% responderam que, é uma das técnicas entre testes psicológicos e dinâmicos, mais eficientes para conhecer como um todo um candidato, em um processo seletivo, pois possibilita avaliar as reações emocionais e racionais de uma pessoa. Depois de conhecer mais sobre os jogos de empresa e até vivenciar, acredito ser uma das melhores formas de desenvolver treinamentos com diversos focos.

6% responderam que, é uma forma de desenvolver habilidades que no dia-a-dia quase sempre não são estimuladas/ provocadas e nem amplamente exploradas,

pois no jogo de empresa existem formas de explorar os pontos fortes e fracos dos participantes permitindo a reflexão de como aplicarmos no dia a dia das organizações.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 15 é:

**O Jogo de Empresa é uma simulação da realidade, em que, por meio da vivência, os alunos são capazes de desenvolver habilidades, ampliar o conhecimento e mudar comportamentos. Isso porque, na simulação os alunos são convidados a vivenciar uma situação fictícia do cotidiano empresarial, numa atividade lúdica e estimulante, o que proporciona um aprendizado por meio da experiência. É uma metodologia da aprendizagem vivencial, em que os conceitos podem ser aprendidos, desenvolvidos e fixados, por meio da análise e reflexão dos comportamentos apresentados durante o jogo, além de reforçar atitudes desejáveis, que serão aplicadas futuramente na vida pessoal e profissional. Por isso é um importante instrumento para a educação, e também um método utilizado para identificar conhecimentos, habilidades e atitudes em processos de recrutamento, seleção e treinamento.**

Na tabela 16 são apresentados os resultados da aplicação do questionário nos alunos do Centro Universitário UNA-UNATEC, em relação às contribuições dos Jogos de Empresa para o processo de ensino/aprendizagem.

**Tabela 16 – Contribuições dos jogos de empresa para o processo de ensino/aprendizagem**

<b>Idéia Central (IC)</b>	<b>Expressão Chave (EC)</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)</b>
Sim. Dando a oportunidade dos participantes vivenciarem situações que retratam a sua vivência, com a participação em jogos de empresa podemos adquirir habilidades, novos conhecimentos e até modificar hábitos já existentes. O jogo de empresa é uma ferramenta de suma importância no processo de aprendizagem, pois com ele o facilitador (professor) consegue oferecer ao aluno a oportunidade de desenvolvimento pessoal,	Sim. O jogo de empresa facilita a absorção do conteúdo e o processo de aprendizagem é mais tranquilo.	Sim. Quando somos colocados em uma situação próxima da nossa realidade dentro do campo empresarial, através dos jogos de empresa e temos a oportunidade e a possibilidade de aprender como agir em determinadas situações. Os jogos de empresa nos colocam dentro de uma vivência muito próxima da nossa realidade. Aprender vivenciando e praticando é muito proveitoso, pois estimula a trabalhar os hemisférios cerebrais, esquerdo e direito, ou seja, o seu lado emocional e o racional. Por meio dos jogos também, é possível fixar melhor o conhecimento. A ciência do jogo é marcante, portanto tem mais possibilidades de transpor para a vida real. As experiências vividas são guardadas por toda a vida. Com os jogos de empresa você pode transpor fatos e situações da vida profissional e aplicar no jogo, estimulando o aluno a reconhecer seus pontos fortes e fracos, podendo assim ser trabalhado e favorecendo o aprendizado com maior agilidade. Isso tudo é muito interessante e estimulante. O método de aprendizagem por meio da vivência contribui para o desenvolvimento do educando que tem a oportunidade de explorar e aplicar os conceitos trabalhados em sala de aula na sua vida profissional. Por meio deles, as pessoas exercitam uma série de habilidades e características pessoais. As atividades lúdicas estimulam o aprendizado. Considero um meio eficaz de memorização e fixação do conteúdo proposto. Os jogos de empresa contribuem para uma melhor fixação do aprendizado, facilitam a

<p>treinamento, avaliação de potencial, contribuindo para a formação profissional, de gestores, gerentes e administradores. Por meio do que é desenvolvido em sala de aula com os jogos de empresa, futuramente podemos aplicar em treinamentos e recrutamentos. Podemos, também, com os jogos estimular os participantes a desenvolver habilidades e avaliá-los por meio de uma vivência.</p>		<p>compreensão e dão subsídios para comparar a situação vivenciada no jogo com a realidade, uma vez que o aluno tem oportunidade de expor sentimentos, atitudes e habilidades que talvez não tivesse coragem de fazer, em uma situação real, além de proporcionar conhecimento e o desenvolvimento de competências essenciais para a vida profissional. Nesse formato de aprendizagem, por meio da vivência de um jogo, existe maior interação entre o professor e o aluno, além de permitir fazer uma análise comportamental e refletir sobre novas formas de ação. Outro ponto relevante é que, por meio dessa técnica o aluno é levado a situações em que decidir-se ou não é o diferencial, além de outras variáveis, e por se tratar de um jogo (simulado) o medo de errar é menor, daí o aluno vai agindo por ensaio e erro, por exemplo, e conseqüentemente, quando bem aplicado, o jogo passa para o aluno a segurança de exercitar o que foi trabalhado na simulação, em situações reais, fixando assim o que aprendeu. Dessa forma, o jogo de empresa proporciona um aprendizado efetivo, uma vez que é realizado por meio de experiência direta. O jogo de empresa é uma ferramenta de suma importância no processo de aprendizagem, pois com ele o facilitador (professor) consegue oferecer ao aluno a oportunidade de desenvolvimento pessoal, treinamento, avaliação de potencial, contribuindo para a formação profissional, de gestores, gerentes e administradores. É importante ressaltar que, tudo que se aprende praticando é mais fácil de fixar e praticar depois. Por isso, o nível de aprendizagem é alto, pois, vivenciamos os fatos do nosso cotidiano na empresa, mas de forma diferenciada, com isso, adquirimos experiências para serem aplicadas no trabalho. Outro fator a ser destacado é a participação do aluno nas aulas. O jogo de empresa deixa as aulas mais participativas e com isso facilita o entendimento do conteúdo, pois, como a aula é mais prática, os alunos ficam muito mais interessados em participarem e dessa forma aprendem muito mais. Sempre que os jogos são aplicados, saímos com novas experiências, tanto para a nossa vida pessoal, quanto nossa vida profissional, e quando aproveitamos bem o jogo, passamos nossa experiência para outras pessoas. Os jogos facilitam na educação, pois os alunos têm condições de exercitar situações que no cotidiano não fariam, com tanta naturalidade, com medo de serem censurados. Além de ser lúdico e estimulante, o jogo permite o envolvimento e participação dos alunos, ensinam e proporcionam a autodisciplina, socialização, trabalho em equipe e facilita o aprendizado, pois a prática ajuda a fixar o conhecimento. Os Jogos de empresa contribuem de forma efetiva para o processo de ensino-aprendizagem, pois eles dão a oportunidade do aluno aprender fazer com a opção de poder errar, para quando estiverem em situação real, souber utilizar o conhecimento obtido com segurança. Por fim, os jogos de empresa na atualidade não só contribuem para a aprendizagem em sala de aula, mas é fator fundamental nos treinamentos e desenvolvimentos das empresas. São utilizados no RH de forma bem estratégica para reuniões, recrutamento e seleção e treinamentos.</p>
--	--	---



Com referência às contribuições dos jogos de empresa para o processo de ensino-aprendizagem, a tabela 16 aponta que:

10% dos alunos da UNA-UNATEC responderam que, as atividades lúdicas estimulam o aprendizado, se tornando um meio eficaz de memorização e fixação do conteúdo proposto. Os jogos de empresa contribuem para uma melhor fixação do aprendizado, facilitam a compreensão e dão subsídios para comparar a situação vivenciada no jogo com a realidade, uma vez que o aluno tem oportunidade de expor sentimentos, atitudes e habilidades que talvez não tivesse coragem de fazer, em uma situação real, além de proporcionar conhecimento e o desenvolvimento das competências essenciais para a vida profissional.

10% responderam que, os jogos de empresa situam o aluno dentro de uma vivência muito próxima da nossa realidade. Aprender vivenciando e praticando é muito proveitoso, pois estimula a trabalhar os hemisférios cerebrais, esquerdo e direito, ou seja, o seu lado emocional e o racional.

10% responderam que, as experiências vividas são guardadas por toda a vida. Com os jogos de empresa podem-se transpor fatos e situações da vida profissional e pessoal e aplicar no jogo, estimulando o aluno a reconhecer seus pontos fortes e fracos, podendo assim ser trabalhado e favorecendo o aprendizado com maior agilidade. Isso tudo é muito interessante e estimulante.

10% responderam que, o método de aprendizagem por meio da vivência, contribui para o desenvolvimento do aluno que tem a oportunidade de explorar e aplicar os conceitos trabalhados em sala de aula na sua vida profissional.

9% responderam que, nessa forma de aprendizagem, por meio da vivência de um jogo, existe uma maior interação entre o professor e o aluno, além de permitir fazer uma análise comportamental e refletir sobre novas formas de ação.

9% responderam que, por meio dessa técnica o aluno é levado a situações em que decidir-se ou não é o diferencial, além de outras variáveis, e por se tratar de um jogo (simulado) o medo de errar é menor, daí o aluno vai agindo por ensaio e erro, por exemplo, e conseqüentemente, o jogo passa para o aluno a segurança de exercitar o que foi trabalhado na simulação, em situações reais, fixando assim o que aprendeu. Dessa forma, o jogo de empresa proporciona um aprendizado efetivo, uma vez que é realizado por meio da experiência direta.

9% responderam que, o jogo de empresa é uma ferramenta de suma importância no processo de aprendizagem, pois com ele o facilitador (professor) consegue oferecer ao aluno a oportunidade de desenvolvimento pessoal, treinamento, avaliação de potencial, contribuindo assim, para a formação profissional, de gestores, gerentes e administradores.

9% responderam que, o jogo de empresa deixa as aulas mais interativas e com isso facilita o entendimento do conteúdo. Com a aula mais prática, os alunos ficam muito mais interessados em participar e dessa forma aprendem muito mais.

8% responderam que, os jogos facilitam o processo de ensino-aprendizagem, pois os alunos têm condições de exercitar situações que no cotidiano não fariam, com tanta naturalidade, com medo de serem censurados. Além de ser lúdico e estimulante, o jogo permite o envolvimento e participação dos alunos, ensinam e proporcionam a autodisciplina, socialização, trabalho em equipe, pois a prática ajuda a fixar o conhecimento.

8% responderam que, os Jogos de empresa contribuem de forma efetiva para o processo de ensino-aprendizagem, pois eles dão a oportunidade ao aluno de aprender a fazer com a opção de poder errar, para quando estiverem em situação real, souber utilizar o conhecimento obtido com segurança.

8% responderam que, os jogos de empresa na atualidade não só contribuem para a aprendizagem em sala de aula, mas também é um fator fundamental nos treinamentos e desenvolvimentos das empresas. São utilizados no RH de forma estratégica para reuniões, recrutamento, seleção e treinamentos.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 16 é:

Os jogos de empresa colocam o aluno dentro de uma vivência muito próxima de sua realidade. Aprender vivenciando e praticando é muito proveitoso, pois estimula a trabalhar os hemisférios cerebrais, esquerdo e direito, ou seja, o lado emocional e o racional. . O método de aprendizagem por meio da vivência contribui para o desenvolvimento do aluno que tem a oportunidade de explorar e aplicar os conceitos trabalhados em sala de aula na sua vida profissional. Por meio dos jogos de empresa as pessoas exercitam uma série de habilidades e características pessoais. As atividades lúdicas estimulam a memorização e a fixação do conteúdo trabalhado, o que contribui para o processo de aprendizagem. A melhor forma de aprender é por meio da experiência. Nessa forma de aprendizagem, por meio da vivência de um jogo, existe maior interação entre o professor e o aluno, além de permitir a análise comportamental e refletir sobre novas formas de ação. Outro ponto relevante observado é que, por meio dessa metodologia o aluno é levado a situações em que decidir é o diferencial, e por se tratar de uma simulação, o medo de errar é menor, permitindo ao aluno agir por ensaio e erro, o que lhe trará maior segurança de exercitar o que foi trabalhado na simulação, em situações reais, fixando assim, o que aprendeu. Além do contribuir para a aprendizagem em sala de aula, os jogos de empresa, na atualidade, são considerados como um método fundamental nos treinamentos e desenvolvimentos das empresas e são utilizados no RH de forma estratégica para reuniões, recrutamento, seleção e treinamentos.

Na Tabela 17 são apresentados os resultados da aplicação do questionário aos alunos do Centro Universitário UNA-UNATEC, em relação à facilidade dos jogos de empresa em relacionar a teoria com a prática.

**Tabela 17 - Facilidade dos jogos de empresa em relacionar teoria com a prática**

<b>Idéia Central (IC)</b>	<b>Expressão Chave (EC)</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)</b>
Sim. Por meio dos jogos de empresa é possível fazer uma analogia da prática com a teoria, facilitando assim encontrar soluções para problemas por meio do que foi aprendido no decorrer do jogo. Os jogos de empresa relacionam sim a teoria com a prática, uma vez que eles são realizados por	Sim.	Sim. O teórico muitas vezes, dependendo do assunto que está sendo ministrado, é muito maçante e na maioria das vezes não desperta a atenção do aluno. Relacionar a teoria com jogos, dramatizações, simulações, além de proporcionar a fixação do conteúdo aplicado, estimula o interesse e motiva o aluno. Aprendemos em uma aula mais na prática de forma diferente, ou seja, mais fácil de captar o conteúdo trabalhado, assim sendo, o jogo de empresa, no meu entendimento é um facilitador da teoria. O jogo de empresa é uma atividade prática que quando envolvida em um processo de aprendizagem, facilita relacionar a teoria com a prática. O jogo em si é a experiência concreta, as demais etapas desenvolvidas no processo de aprendizagem como a análise, a conceituação e a aplicação, relacionam os aspectos vividos na prática simulada, com a teoria e com a realidade. Durante o jogo existem situações que retratam a nossa realidade seja no aspecto de criatividade, liderança,

<p>meio da experiência direta, permitindo utilizar de maneira eficaz o que foi aprendido na execução de tarefas do dia a dia, profissionalmente e socialmente. Por funcionar como simulador de fatos reais, vivenciados no dia a dia escolar e empresarial, os jogos por si só possui uma didática diferenciada das demais matérias, por trazer para a sala de aula a possibilidade de se aplicar a prática aprendida por meio das teorias. Por isso o relacionamento teoria/prática é total nas aulas de jogos.</p>	<p>espírito de equipe e/ou planejamento estratégico, proporcionando uma relação da teoria com a prática diária. Utilizando o CAV podemos fazer analogias comparando a vivência com a teoria e vice-versa. Os jogos facilitam relacionar teoria e prática exatamente por suas características de vivenciar, refletir, analisar e praticar situações e ações que permitem interiorizar os conteúdos trabalhados tornando mais efetiva a absorção da teoria. Na vivência pratica-se o jogo efetivamente, mas nas fases que se seguem, o professor, peça fundamental do processo, deve mostrar para os alunos os fundamentos teóricos envolvidos no jogo para que eles façam o elo entre eles facilitando, assim, a aprendizagem. Por funcionar como simulador de fatos reais, vivenciados no dia a dia escolar e empresarial, os jogos por si só possui uma didática diferenciada das demais matérias, por trazer para a sala de aula a possibilidade de se aplicar a prática aprendida através das teorias. Por isso o relacionamento teoria/prática é total nas aulas de jogos. Os jogos de empresa nos possibilitam pegar o tema, por exemplo, percepção ou comunicação e transformá-lo em um jogo. Assim facilita-se o aprendizado, o entendimento dos alunos torna-se mais efetivo, promovendo a relação da teoria com a prática em tempo real. É possível colocar em prática aquilo que aprendemos com os jogos de empresa, trabalhando em equipe, analisando fatos para chegar aos resultados, e isso ocorre também no dia a dia de trabalho, muitas vezes em um jogo passamos por fatos semelhantes ao que vivemos na empresa. Uma situação vivenciada no jogo faz com que o aluno se depare com situações que exige tomada de decisão no seu dia a dia. No jogo essa decisão tomada pode ser revista e avaliada de forma a ser feita mudanças. Essa experiência permite que se avalie uma tomada de decisão na sua vida real. O melhor método de aprender é a prática. Por meio do jogo de empresa, fica muito mais claro qual o objetivo do conteúdo aplicado e a avaliação a ser feita, permitindo corrigirem falhas e pontos fracos, que transformarão em soluções para os problemas futuros. Nesse momento percebe-se claramente a integração da teoria com a prática</p>
--	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Com referência às facilidades dos jogos de empresa em relacionar teoria e prática, a tabela 17 aponta que:

20% dos alunos da UNA-UNATEC responderam que, por funcionar como simulador de fatos reais, vivenciados no dia a dia escolar e empresarial, os jogos por si só possuem uma didática diferenciada das demais disciplinas, por trazer para a sala de aula a possibilidade de se aplicar a prática aprendida nas teorias. Por isso o relacionamento teoria/prática é total nas aulas de jogos.

18% responderam que, o melhor método de aprender é a prática. Por meio do jogo de empresa, fica muito mais claro qual o objetivo do conteúdo aplicado bem como a

avaliação a ser feita, permitindo corrigir falhas e pontos fracos, que transformarão em soluções para os problemas futuros. Nesse momento percebe-se claramente a integração da teoria com a prática.

15% responderam que, por meio dos jogos de empresa é possível fazer uma analogia da prática com a teoria, facilitando assim encontrar soluções para os problemas, por meio do que foi aprendido no decorrer do jogo.

14% responderam que, relacionar a teoria com jogos, dramatizações e simulações, além de proporcionar a fixação do conteúdo aplicado, estimula o interesse e motiva o aluno. Aprendemos em uma aula mais na prática de forma diferente, ou seja, mais fácil de captar o conteúdo trabalhado. Assim sendo, o jogo de empresa é um facilitador da teoria.

12% responderam que, durante o jogo existem situações que retratam a nossa realidade de cada um seja no aspecto de criatividade, liderança, espírito de equipe e/ou planejamento estratégico, proporcionando uma relação da teoria com a prática diária. Utilizando o CAV podem-se fazer analogias comparando a vivência com a teoria e vice-versa.

12% responderam que, os jogos de empresa facilitam relacionar teoria e prática exatamente por suas características de vivenciar, refletir, analisar e praticar situações e ações que permitem interiorizar os conteúdos trabalhados tornando mais efetiva a absorção da teoria.

9% responderam que, é possível colocar em prática aquilo que se aprende com os jogos de empresa, trabalhando em equipe, analisando fatos para chegar aos resultados, e isso ocorre também no dia a dia de trabalho, muitas vezes em um jogo passamos por fatos semelhantes ao que vivemos na empresa. Uma situação vivenciada no jogo faz com que o aluno se depare com situações que exigem a tomada de decisão. No jogo essa decisão tomada pode ser revista e avaliada de forma a serem feitas mudanças. Essa experiência permite que se avalie uma tomada de decisão na sua vida real.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 17 é:

**Relacionar a teoria com a prática por meio de jogos, dramatizações e simulações, além de promover a fixação do conteúdo aplicado, estimula o interesse pelas aulas e motiva o aluno. Aprende-se mais em uma aula com atividades práticas, tornando-se, mais fácil captar o conteúdo trabalhado e aplicá-lo nas organizações. Sendo assim, o jogo de empresa é um facilitador da teoria. Ele facilita relacionar teoria e prática exatamente por suas características de vivenciar, refletir, analisar e colocar em prática, situações e ações que permitam a fixação dos conteúdos trabalhados, tornando mais efetiva a absorção da teoria. Por meio do jogo de empresa, fica muito mais claro qual o objetivo do conteúdo a ser trabalhado e a avaliação a ser feita, permitindo corrigir falhas e pontos fracos, que poderão transformar em soluções para problemas futuros. Nesse momento percebe-se claramente a integração da teoria com a prática.**

Na Tabela 18 são apresentados os resultados da aplicação do questionário nos alunos do Centro Universitário UNA-UNATEC, em relação ao que facilita o processo de aprendizagem.

**Tabela 18 – O que facilita o seu processo de aprendizagem**

<b>Idéia Central (IC)</b>	<b>Expressão Chave (EC)</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)</b>
O meu processo de aprendizado é facilitado por metodologias que permitam a interação na sala de aula, como, por exemplo: os jogos de empresa. O meu processo de aprendizagem é mais fácil quando visualizo ou participo de um processo na prática.	Teoria relacionada à prática	Com certeza os jogos de empresa foi uma das maneiras mais práticas e dinâmicas que já utilizei como forma de aprendizagem, mas também necessito um pouco de teorias e explicações do conteúdo para facilitarmos mais o aprendizado. Quando aprendo uma teoria por meio de uma explanação dialogada, consigo assimilar alguns conceitos, mas vivenciar a situação me faz questionar, criar conceitos me fazendo sentir parte deste processo de aprendizagem. Visualizar, sentir, interagir e vivenciar, são fatores que facilitam o meu processo de aprendizagem. Aprendo com facilidade quando absorvo e realizo algo e coloco em prática, ou seja, minha necessidade é ativa, pragmática, observadora e reflexiva, mas quando eu coloco tudo isso na prática, aprende mais facilmente. No meu aprendizado a prática é a minha vontade de aprender, pois é com ela que consigo desenvolver minha capacidade e inteligência com energia. O aprender fazendo é a melhorar a aprendizagem para mim. O que mais facilita aprender é vivenciar, experimentar e tirar conclusão desta "experiência". Como em um laboratório de química que misturam elementos, experimentos e no final concluímos que foi útil. Estar em contato com a prática das organizações, simulando, vivenciando, trazendo para a sala de aula questões praticadas no mercado e a utilização de todos os recursos válidos, é que facilita a aprendizagem e o jogo de empresa é um desses recursos. Além de estimular e motivar o jogo de empresa faz simulações do cotidiano presente na nossa vida pessoal e profissional. Dessa forma ele me permite refletir sobre situações reais de minha vida e mudar meu comportamento, facilitando, assim, o meu processo de aprendizagem. A observação e reflexão, durante os jogos são fundamentais, pois, é engraçado observar que após jogo, o que antes era difícil torna-se óbvio, mas a gente não percebe durante o jogo, isso, faz a gente refletir sobre nossas limitações e trabalhá-las para melhorar, o que interfere de maneira decisiva no processo de aprendizagem.

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência ao que facilita o seu processo de aprendizagem, a tabela 18 aponta que:

20% dos alunos da UNA-UNATEC responderam que, o processo de aprendizado é facilitado por metodologias que permitam a interação na sala de aula, por exemplo: os jogos de empresa. O processo de aprendizagem é mais fácil quando temos a oportunidade de visualizar ou participar de um processo na prática.

18% responderam que, com certeza, os jogos de empresa foram uma das maneiras mais práticas e dinâmicas que já foram utilizadas como forma de aprendizagem, mas também é necessário um pouco de teorias e explicações do conteúdo para facilitar mais o meu aprendizado.

16% responderam que, quando se aprende uma teoria por meio de uma exposição dialogada, assimilam-se alguns conceitos, mas vivenciar a situação me faz questionar, criar novos conceitos e me sentir parte deste processo de aprendizagem.

16% responderam que, o que mais facilita aprender é vivenciar experimentar e tirar conclusões desta "experiência".

14% responderam que, estar em contato com a prática das organizações, simulando, vivenciando, trazendo para a sala de aula questões praticadas do mercado e a utilização de todos os recursos válidos, é que facilita a aprendizagem e o jogo de empresa é um desses recursos.

12% responderam que, a observação e reflexão, durante os jogos são fundamentais, pois, é engraçado observar que após jogo, o que antes era difícil torna-se óbvio, mas o aluno não percebe durante o jogo. Isso faz com que ele possa refletir sobre suas limitações e trabalhe-as para melhorar, o que interfere de maneira decisiva no processo de aprendizagem.

Algumas observações isoladas apresentam aspectos importantes a destacar, pois estão relacionadas aos objetivos da pesquisa.

1% respondeu que, a aprendizagem é facilitada por um ambiente propício um professor que domine o tema que estiver expondo e a vontade de aprender.

1% respondeu que, a aprendizagem é proporcionada por um professor, que expõe a matéria de forma criativa e inovadora, e que não cansa e nem desmotiva os alunos.

1% respondeu que, a aprendizagem é proporcionada por um ótimo professor que apresente transparência no repasse do conteúdo.

1% respondeu que, o que possibilita a aprendizagem é estar aberto às mudanças e conhecimento.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 18 é:

**O aprender fazendo é a melhor forma de aprendizagem. O que mais facilita aprender é vivenciar, experimentar e tirar conclusão desta "experiência". Estar em contato com a prática das organizações, simulando, vivenciando, trazendo para a sala de aula questões praticadas do mercado e a utilização de todos os recursos válidos, é que facilita a aprendizagem, e o jogo de empresa é um desses recursos. Além de estimular e motivar o jogo de empresa simula situações do cotidiano da vida pessoal e profissional. Dessa forma ele permite refletir sobre situações reais da vida e mudar comportamentos, facilitando, assim, o processo de aprendizagem.**

Na Tabela 19 são apresentados os resultados da aplicação do questionário nos alunos do Centro Universitário UNA-UNATEC, em relação às limitações dos Jogos de Empresa como método de ensino.

**Tabela 19 – Limitações dos jogos de empresa como método de ensino**

<b>Idéia Central (IC)</b>	<b>Expressão Chave (EC)</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)</b>
A meu ver a maior limitação é o aluno saber como utilizar o jogo de empresa, no seu dia a dia. O jogo é um facilitador para buscar novos métodos de	<b>Sim</b>	<b>Sim.</b> Como tudo na vida, os jogos de empresa também possuem limitações, mas, sendo bem desenvolvido e explicado antes da realização faz com que haja um bom desempenho. Os seres humanos são diferentes, e dessa forma, sabemos e entendemos à priori que cada pessoa tem uma forma de captar os recursos que estão sendo oferecidos. Acredito que um jogo por si só não ofereça embasamento suficiente para o entendimento de alguns



<p>aprendizagem, mas não é 100%.</p>		<p>assuntos. É interessante que seja usado como apoio e não como um método exclusivo. Os jogos de empresa podem despertar traços de personalidade que normalmente não são mostrados em situações do cotidiano, assim sendo, o professor precisa estar bem preparado, ter o controle da situação, fazer uma leitura adequada da turma, para não perder o foco. Se o processo de aplicação dos jogos não for bem conduzido e compatível com o perfil da turma, ele pode trazer várias análises diferentes, gerando reflexões distorcidas da proposta. O jogo é um facilitador para buscar novos métodos de aprendizagem, mas não é 100%, pelo fato de que há pessoas que não se identificam ou não gostam dos jogos, não conseguem aplicá-los na prática. O jogo possui limitações porque se não for bem conduzido, poderá gerar informações distorcidas, portanto poderá ser prejudicial para a aprendizagem. Os jogos de empresa podem apresentar limitações como método de ensino, principalmente se os participantes não forem maduros o suficiente para perceber o objetivo do jogo e o encararem de forma equivocada como se fosse uma brincadeira. Não são em todos os momentos que um jogo terá um resultado positivo. Acredito que a aula expositiva também faz parte e os jogos não podem ser aplicados no final da aula sem ter como explorá-los. Existem também as restrições pessoais e das empresas. Muitas empresas não aceitam este método e nem todas as pessoas também. Em determinadas situações os jogos de empresa não podem ser aplicado. Não são todos os alunos que tem uma visão holística das situações. Existem alunos muito mecanicistas que não conseguem analisar o jogo como uma forma de aprendizagem, eles apresentam, em determinadas situações, certo pré-conceito com relação ao jogo de empresa.</p>
<p>Não. Eu vejo os jogos de empresa como um método prático, rico e de fácil entendimento em relação ao aprendizado.</p>	<p><b>Não</b></p>	<p><b>Não.</b> Acredito que a aprendizagem por meio de jogos, possibilita muito mais o aluno de exercer a criatividade, liderança, tomada de decisão, negociação etc. Se bem elaborado, o jogo de empresa só tem a contribuir para a aprendizagem do aluno, pois ele vai além da teoria. O jogo de empresa é totalmente voltado para a realidade do ser humano em seu dia-a-dia. Ele retrata exatamente o comportamento e atitudes reais do indivíduo, por isso o considero um método de ensino prático, objetivo e sadio, pois qualquer pessoa pode participar, basta querer. O jogo de empresa, não se resume apenas em aprender fazendo, ele implica em mudança de atitude e assim evidenciam no aluno suas experiências pessoais levando-o a desenvolver novas habilidades. O jogo de empresa é uma maneira prática de trabalhar e evidenciar nossas habilidades, acredito que não possui limitações, pois para cada jogo surgem novos conhecimentos, sem limites para aplicar no aprendizado. Eu acho que é infinito o aprendizado que se adquire a cada atividade lúdica por meio dos jogos de empresa, pois você tem a oportunidade de identificar várias e várias formas de criatividade, até mais do que o esperado. É por meio da prática que se aprende e com jogo de empresa as pessoas tendem a se soltar mais do que quando estão falando, lendo ou escrevendo. Por meio dele você descobre personalidades, e habilidades diferentes, que resultarão na obtenção de um maior conhecimento, em diferentes situações.</p>

Com referência a, limitações dos jogos de empresa como método de ensino, a tabela 19 aponta que:

53% dos alunos da UNA-UNATEC, responderam que sim, ou seja, os jogos de empresa possuem limitações, e 47% responderam que não possuem limitações.

Dos 53%,14% responderam que, o jogo de empresa por si só não oferece embasamento suficiente para o entendimento de alguns assuntos. É interessante que seja usado como apoio e não como um método exclusivo.

10% responderam que, os jogos de empresa podem despertar traços da personalidade que normalmente não são mostrados em situações do cotidiano, assim sendo, o professor precisa estar bem preparado, ter o controle da situação, fazer uma leitura adequada da turma, para não perder o foco.

8% responderam que se o processo de aplicação do jogo de empresa não for bem conduzido e compatível com o perfil da turma, ele pode trazer várias análises diferentes, gerando reflexões distorcidas da proposta.

6% responderam que, os jogos de empresa podem apresentar limitações como método de ensino, principalmente se os participantes não forem maduros o suficiente para perceber o objetivo do jogo e o encararem de forma equivocada como se fosse uma brincadeira.

6% responderam que, o jogo é um facilitador para buscar novos métodos de aprendizagem, mas não são 100%, pelo fato de que há pessoas que não se identificam ou não gostam dos jogos, não conseguem aplicá-los na prática.

Dos 47%,15% responderam que, a aprendizagem por meio de jogos, possibilita muito mais o aluno de exercer a criatividade, liderança, tomada de decisão, negociação etc. Se bem elaborado, o jogo de empresa só tem a contribuir para a aprendizagem do aluno, pois ele vai além da teoria.

12% responderam que, o jogo de empresa retrata exatamente o comportamento e atitudes reais do indivíduo, por isso é um método de ensino prático, objetivo e sadio, pois qualquer pessoa pode participar, basta querer. O jogo de empresa, não se resume apenas em aprender fazendo, ele implica em mudança de atitude e assim evidenciam no aluno suas experiências pessoais levando-o a desenvolver novas habilidades.

10% responderam que, o jogo de empresa é uma maneira prática de trabalhar e evidenciar nossas habilidades. Acredita que não possui limitações, pois para cada jogo surgem novos conhecimentos, sem limites para aplicar no aprendizado.

10% responderam que, é por meio da prática que se aprende e com jogo de empresa as pessoas tendem a se soltar mais do que quando estão falando ou ouvindo. Por meio dele você descobre personalidades, e habilidades diferentes, que resultarão na obtenção de um maior conhecimento, em diferentes situações.

Diante dos resultados apresentados o DSC da tabela 19 é:

**Sim. O jogo de empresa por si só não oferece embasamento suficiente para o entendimento de alguns assuntos. É interessante que seja usado como apoio e não como um método exclusivo. Os jogos de empresa podem despertar traços de personalidade que normalmente não são mostrados em situações do cotidiano, por medo da censura. Assim sendo, o professor precisa estar bem preparado, ter o controle da situação, fazer uma leitura adequada da turma, para não perder o foco. Se o processo de aplicação dos jogos não for bem conduzido e adaptado ao perfil da turma, ele pode trazer várias análises diferentes, gerando reflexões distorcidas da proposta, sendo prejudicial para o processo de aprendizagem.**

**Não. A aprendizagem por meio de jogos possibilita o desenvolver habilidades, e exercer a criatividade, liderança, tomada de decisão, negociação etc. Se bem elaborado e conduzido, o jogo de empresa só tem a contribuir para a aprendizagem do aluno, pois ele vai além da teoria. Os jogos de empresa, não se resumem apenas em aprender fazendo, eles implicam também em mudança de atitude e assim evidenciam no aluno suas experiências pessoais levando-o a desenvolver novas habilidades. É grande o aprendizado que se adquire a cada atividade lúdica por meio dos jogos de empresa, pois você tem a oportunidade de identificar várias e várias formas de atuação e aplicação dos jogos em diversos processos que não só o de aprendizagem. É por meio da prática que se aprende e com jogo de empresa os alunos tendem a se soltar mais do que quando estão falando, lendo ou escrevendo, uma vez que ele pode revelar traços de personalidade e habilidades diferentes, que poderão ser trabalhados, adquirindo novas habilidades, que resultarão na obtenção de um maior conhecimento, em diferentes situações.**

## **4.2 Análise dos Resultados da Pesquisa de Campo**

As análises dos resultados aqui apresentadas estão com base nos objetivos específicos. Na parte referente aos professores, as análises estão apresentadas juntas uma vez que a amostra é pequena não justificando tal separação. Com relação aos alunos das IES, as análises estão separadas, com o objetivo de mostrar as semelhanças e diferenças entre elas.

Em relação ao primeiro objetivo específico deste trabalho, que foi verificar se os jogos de empresa se configuram como uma disciplina específica e/ou como uma metodologia de ensino, nos cursos pesquisados, verificou-se que no Centro Universitário UNA-UNATEC os jogos de empresa se configuram como uma disciplina, ministrada no 2º período do curso de Tecnólogo em Gestão de RH, e foi inserida na grade curricular do curso no primeiro semestre de 2007, após aprovação do MEC, com base na Lei Federal nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, da resolução do Conselho Estadual de Educação/Conselho Nacional de Educação CEE/CNE nº 3 de 18 de dezembro de 2002 que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos Superiores de Tecnologia e da resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, do Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação, aonde foi instituída as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, definindo que o projeto pedagógico, dentre outras exigências, deveria incluir modos de integração entre teoria e prática.

Na faculdade IBMEC-MG os jogos de empresa se configuram como uma metodologia de ensino, sendo utilizados no 3º período, na disciplina de Psicologia Aplicada à Administração; no 4º período, na disciplina de Liderança e Comportamento Organizacional e, no 5º período na disciplina de Administração de RH do curso de Administração, com o objetivo de proporcionar maior agilidade do processo de ensino-aprendizado, tornar as aulas mais dinâmicas e estimulantes, ilustrando os conteúdos programáticos trabalhados, facilitando assim o seu repasse e fazendo uma relação de teoria com a prática nas organizações. É importante

ressaltar, que os jogos utilizados como metodologia de ensino nas disciplinas citadas, é uma opção didática do professor e não uma exigência da IES. Já no 5º período os jogos são utilizados como metodologia exigida pela IES, porém, voltada para os Jogos de Negócios e com o foco em tomada de decisão. Dessa forma, os alunos vivenciam estes jogos apenas durante duas semanas e eles são aplicados por professores da Faculdade IBMEC-RJ - Rio de Janeiro que, junto com os alunos exploram os dados via computador e analisam os resultados, funcionando, assim, com suporte para a disciplina de Processos Decisórios. Para facilitar o entendimento e a aplicação dos Jogos de Negócios, os alunos têm um respaldo teórico com base na Teoria dos Jogos, que é um instrumento utilizado para auxiliar na tomada de decisão.

Quanto ao segundo objetivo específico, que foi descrever os motivos que levaram à inclusão ou não da disciplina de Jogos de Empresa na grade curricular dos cursos de gestão estudados verificou-se que no Centro Universitário UNA-UNATEC os Jogos de Empresa foram incluídos na grade curricular, após uma avaliação dos professores, coordenador e colegiado, concluindo que o corpo discente necessitava ter em sua grade curricular, disciplinas que pudessem oferecer um conhecimento específico de como utilizar algumas das políticas de RH, como, processos de recrutamento, seleção e treinamentos e saber aplicá-las de forma vivencial e prática. Outro ponto avaliado foi em relação à dinamização do processo de ensino-aprendizagem, por meio de aulas mais práticas e dinâmicas que proporcionassem ao corpo discente a integração da teoria com a prática na formação acadêmica. Isso é confirmado por Lacruz (2004) na descrição da problemática deste trabalho.

Na Faculdade IBMEC-MG, o jogo de negócio, que é aplicado via computador no quinto período do curso de Administração, é um jogo oneroso e a faculdade ainda não tem interesse em adquiri-lo.

O terceiro objetivo específico foi descrever as abordagens (teóricas e práticas) utilizadas nos programas dos cursos que possuem a disciplina Jogos de Empresa. Verificou-se o seguinte: No Centro Universitário UNA-UNATEC, as abordagens (teóricas e práticas) utilizadas no plano de ensino da disciplina Dinâmica de Grupos e

Jogos Empresariais são: A Dinâmica de grupos nas organizações; As fases de um grupo e de uma equipe; Os jogos como ferramenta do processo de ensino-aprendizagem; e Conceitos, características e objetivos dos jogos e os tipos de jogos.

As bases pedagógicas dos jogos de empresa são: o potencial de aprendizagem e mudança através dos jogos; os jogos na educação; a composição da vivência e da simulação como estratégia de ensino; a aprendizagem vivencial no ensino superior; e as teorias da aprendizagem que servem de base para os jogos. Como habilidades a serem adquiridas: reconhecer as técnicas e etapas de aplicação de dinâmica de grupo; atuar como facilitadores de grupo, workshops, palestras, grupos de estudo, reuniões e treinamentos; identificar e escolher a tecnologia adequada às demandas, bem como atuar como facilitador de forma eficaz e eficiente em uma dinâmica. Como bases tecnológicas a disciplina apresenta: aprendizagem vivencial, visão sistêmica da realidade social, com abordagens em dinâmicas de grupo, processos grupais, jogos empresariais e suas modalidades (cooperativos versus competitivos), técnicas de psicodrama, histórias, fábulas e música, papel do facilitador, desenvolvimento do grupo e administração de resistências e CAV - Ciclo de Aprendizagem Vivencial. As Metodologias utilizadas são: aulas expositivas, debates, seminários, estudos de caso, exercícios práticos, dinâmicas, jogos, vivências e apresentação de filmes. Como parte prática também os alunos devem aplicar e explorar um jogo de empresa utilizando o CAV.

Pfeiffer e Jones (1982) e Gramigna (1993) confirmam as bases tecnológicas acima citadas, quando apresentam o Ciclo da Aprendizagem Vivencial, para trabalhar o processo de aprendizagem por meio dos jogos de empresa.

O quarto objetivo específico foi identificar os motivos, os resultados, as influências e contexto de aplicação dos jogos de empresa como alternativas de aprendizagem, na percepção dos professores das IES pesquisadas que utilizam os jogos de empresa;

Na percepção dos professores, os jogos de empresa influenciam o processo de aprendizagem, uma vez que proporciona a aquisição de maior conhecimento e

percepção das organizações, facilitando também a integração da teoria com a prática, por meio da vivência, o que irá proporcionar a experiência.

Esta percepção é confirmada por Moscovici (1985), quando diz que a melhor forma de aprender é por meio da experiência. De acordo com Bigge (1977), o professor deve agir como um facilitador do processo de aprendizagem, integrando a teoria com a experiência.

Os professores relataram que trabalham com os jogos a fim de proporcionar maior integração da teoria com a prática, facilitando a apreensão dos conteúdos trabalhados e tornando as aulas mais dinâmicas, o que favorece a aquisição de novos comportamentos, reforçando aqueles considerados favoráveis ao desenvolvimento do aluno. Isso vai ao encontro do pensamento de Moscovici (1985) que mostra que a aula expositiva como principal estratégia de ensino, confronta-se com a realidade que revela que as práticas pedagógicas conservadoras, não mais atendem às necessidades dos alunos.

Segundo os professores, os resultados alcançados com os jogos de empresa em sala de aula proporcionam maior facilidade no repasse dos conteúdos trabalhados, apreensão e absorção desses conteúdos por parte dos alunos, maior envolvimento dos alunos nas aulas, integração da teoria com a prática de forma lúdica e sem que os alunos se sintam cerceados pela dissimulação ou censura. Gramigna (1993) descreve que, ao vivenciar um jogo de empresa, o aluno revela traços de sua personalidade que normalmente não mostra em situações do cotidiano, com medo das críticas e punições. Além disso, o jogo de empresa também permite uma mudança no comportamento.

Bigge(1977) e Moscovici (1985) reforçam essas percepções, quando sustentam que o papel do professor envolve a demonstração e o reforço do comportamento desejado nos alunos; como também proporcionar encorajamento, orientação e direcionamento para o ato de aprender. Bordenave e Pereira (1977) salientam que no ambiente de aprendizagem vivencial o aluno é envolvido ativamente na execução

de uma tarefa e posteriormente, por meio da avaliação da sua performance, tem a oportunidade de fazer uma comparação dela com uma teoria apropriada.

Para os professores, as influências que os jogos de empresa exercem no processo de aprendizagem são; aceleração do processo. Kirby (1995, p. 23), descreve que “se comparado a uma experiência não-manipulada, o tempo de um jogo é bem compacto, e o efeito disso é a aceleração do aprendizado”, uma vez que os jogos facilitam a conexão dos fatos ocorridos na vivência aplicada em sala de aula, com os fatos ocorridos nas organizações; o aluno se sente mais envolvido com as aulas e também mais comprometido e responsável pelo seu processo de aprendizagem.

Kirby (1995, p.23) ainda descreve que “dessa forma, experimenta-se um grau de realismo que não seria possível com outros métodos de ensino”, não o deixando apenas a cargo do professor. Como principal influência dos jogos de empresa para o processo de aprendizagem é proporcionar a experiência por meio da vivência, permitindo uma mudança de comportamento.

Sauaia (1995) confirma que nesse tipo de abordagem, por meio dos jogos de empresa, o professor reduz grandemente a quantidade de instrução diretiva, assumindo mais o papel de um facilitador e permitindo que os alunos aprendam em um ambiente que propicia a experimentação, como na empresa real.

Campos (1980), Bigge (1977) e Hilgard (1973) apóiam tal raciocínio descrevendo que, para a família dos behavioristas ou teóricos do condicionamento, a aprendizagem é uma mudança no comportamento.

Segundo Kirby (1995), a recompensa intrínseca do uso de jogos de empresa é que os instrutores podem usá-los para tornar uma experiência tão agradável quanto útil.

Moscovici (1985) aponta que o processo de “aprender fazendo” por meio da experiência que acontece na aprendizagem vivencial permite que os conteúdos estudados possam ser compreendidos de forma mais eficaz, favorecendo a fixação dos mesmos e o processo de aprendizagem.



Em relação às restrições para a aplicação dos jogos de empresa em sala de aula, os professores apontaram as seguintes restrições: a necessidade de formação do professor em Jogos de Empresa e Dinâmica de Grupo; o jogo de empresa só deverá ser aplicado se tiver um objetivo claro e um foco a ser atingido e com tempo para que seja explorado o CAV; é necessário avaliar o nível de maturidade da turma; o espaço físico deve ser adequado; toda a turma deve participar da vivência; preparar previamente o material do jogo e verificar se o momento é adequado e corresponde às necessidades da turma.

O quinto e último objetivo específico é descrever os conceitos, as contribuições, as atitudes e os comportamentos que influenciam o processo de mudanças e aprendizagem dos alunos e grupos participantes da aplicação dos jogos de empresa, relacionando-os com a teoria de aprendizagem vivencial. Observou-se que os alunos da Faculdade IBMEC-MG conceituam os jogos de empresa como sendo, uma simulação do que ocorre no cotidiano empresarial, a qual, quando vivenciada em sala de aula, possibilita analisar os pontos a serem trabalhados, para posteriormente serem aplicados na vida pessoal e profissional, pois é uma atividade que envolve razão e emoção. Bloom (1972), Bordenave e Pereira (1977), Campos (1980), Pfeiffer e Jones (1982) Moscovici (1985), Gramigna (1993), Kirby (1995) e Sauaia (1995) reforçam essa percepção dos alunos quando dizem que, na busca e obtenção de soluções por meio dos jogos de empresa o aluno aprende, de fato, e essa aprendizagem envolve a utilização e o desenvolvimento do potencial cognitivo e afetivo.

Os alunos do Centro Universitário UNA-UNATEC conceituam os jogos de empresa de forma semelhante aos alunos da Faculdade IBMEC-MG, como sendo uma simulação da realidade, em que por meio da vivência, os alunos são capazes de desenvolver habilidades, ampliar o conhecimento e mudar comportamentos. Isso porque, na simulação os alunos são convidados a vivenciar uma situação fictícia do cotidiano empresarial, numa atividade lúdica e estimulante, o que proporciona um aprendizado por meio da experiência. É uma metodologia da aprendizagem vivencial, em que os conceitos podem ser aprendidos, desenvolvidos e fixados, por

meio da análise e reflexão dos comportamentos apresentados durante o jogo, além de reforçar atitudes desejáveis, que serão aplicadas futuramente na vida pessoal e profissional.

Campos (1980) reforça a percepção dos alunos quando diz que todo indivíduo aprende e, por meio da aprendizagem desenvolve comportamentos que lhe possibilitam conviver e atuar social e profissionalmente. Esta percepção dos alunos é também reforçada por Kolb (1978), Moscovici (1985), Sauaia (1989 p. 66), Kirby (1995), e Johnsson (2006).

Os alunos da Faculdade IBMEC-MG percebem como contribuições dos jogos de empresa para o processo de ensino-aprendizagem a possibilidade de ter uma visão da teoria por meio da prática, proporcionando fazer uma conexão do conteúdo trabalhado, com o cotidiano empresarial e pessoal. Com eles o processo de ensino-aprendizagem se torna mais fácil e a fixação dos conceitos é maior, devido à maneira lúdica de se repassar os conteúdos, proporcionado dar o feedback ao grupo ou a cada aluno em particular, logo após a vivência, permitindo avaliar as dificuldades encontradas e buscar soluções num tempo menor do que se ficasse somente dentro da teoria. Bigge (1977), Moscovici (1985), Senge (1990), Sauaia (1995), Johsson (2006) e Pretto (2006), reforçam esta percepção quando apontam à possibilidade que o jogo de empresa proporciona, quando aliado a uma teoria contida em suas regras e a forma de processar o desafio, poderão ter um efeito interessante sobre o grau de aprendizado e fixação dos conhecimentos adquiridos decorrentes da vivência.

Bordenave e Pereira (1977) e Gamigna (1993), apontam que no processo de aprendizagem o aluno deve ser estimulado a trabalhar com os hemisférios cerebrais esquerdo e direito, ou seja, o racional e o emocional. O método de aprendizagem por meio da vivência contribui para o desenvolvimento do aluno que tem a oportunidade de explorar e aplicar os conceitos trabalhados em sala de aula na sua vida profissional. Por meio dos jogos de empresa as pessoas exercitam uma série de habilidades e características pessoais. As atividades lúdicas estimulam a memorização e a fixação do conteúdo trabalhado, o que contribui para o processo

de aprendizagem e a melhor forma de aprender é por meio da experiência. Piaget (1972, p.52) e Becker (1993, p.26) confirmam essas percepções ao definirem aprendizagem. Na aprendizagem, por meio da vivência de um jogo, existe maior interação entre o professor e o aluno, além de permitir a análise comportamental e refletir sobre novas formas de ação. Sauaia (1995) confirma que nesse tipo de abordagem, o professor reduz grandemente a quantidade de instrução direta, assumindo mais o papel de um facilitador e permitindo que os alunos aprendam em um ambiente que propicia a experimentação, como na empresa real.

Outro ponto relevante observado é que, por meio dessa metodologia o aluno é levado a situações em que decidir é o diferencial, e por se tratar de uma simulação, o medo de errar é menor, permitindo ao aluno agir por ensaio e erro, o que lhe trará maior segurança de exercitar o que foi trabalhado na simulação, em situações reais, fixando assim, o que aprendeu. Hilgard (1973), Campos (1980), Pfeiffer e Jones (1982), Kolb (1984), Handy (1994) e Senge (1998), confirmam essa observação quando descrevem sobre ao processo de aprendizagem com jogos de empresa, por meio de ensaio e erro e *insight*.

Além do contribuir para a aprendizagem em sala de aula, os jogos de empresa, na atualidade, são considerados como um método fundamental nos programas de treinamentos e desenvolvimentos das empresas e são utilizados no RH de forma estratégica para reuniões, recrutamento, seleção e treinamentos.

Os alunos da Faculdade IBMEC-MG, perceberam que, com os jogos de empresa é possível relacionar teoria com a prática: pois eles facilitam de forma lúdica e estimulante a absorção do que é aprendido na teoria, permitindo a fixação dos conceitos e relacioná-los com a prática nas organizações. A partir dos jogos é possível reconhecer os erros sem graves conseqüências, pois na vivência simulada é o momento em que podemos errar. Tanabe (1977), Bigge (1977), Moscovici (1985), Sauaia (1995), Gramigna (1993), Lacruz (2004), Pretto (2006) e Titton (2006), reforçam esta percepção apontando a importância de se integrar teoria e prática no processo de aprendizagem, como forma de analisar as situações

vivenciadas e fazer as correções necessárias para aplicá-las futuramente no ambiente organizacional.

Os alunos do Centro Universitário UNA-UNATEC, perceberam que os jogos de empresa facilitam relacionar a teoria com a prática uma vez que, por meio de jogos, dramatizações e simulações, além de promover a fixação do conteúdo aplicado, estimula o interesse pelas aulas e motiva o aluno. Aprende-se mais em uma aula com atividades práticas, tornando-se, mais fácil captar o conteúdo trabalhado e aplicá-lo nas organizações. Sendo assim, o jogo de empresa é um facilitador da teoria. Moscovici (1985) confirma essas percepções ao descrever o processo de aprendizagem por meio da experiência, simulação e laboratório experimental.

O jogo de empresa também facilita relacionar teoria e prática exatamente por suas características de vivenciar, refletir, analisar e colocar em prática, situações e ações que permitam a fixação dos conteúdos trabalhados, tornando mais efetiva a absorção da teoria. Perceberam também que, por meio do jogo de empresa, fica muito mais fácil entender qual o objetivo do conteúdo a ser trabalhado e a avaliação a ser feita, permitindo corrigirem falhas e pontos fracos, que poderão transformar em soluções para problemas futuros. Nesse momento percebe-se claramente a integração da teoria com a prática. Tanabe (1977), Bigge (1977), Sauaia (1995), Gramigna (1993), Lacruz (2004), Pretto (2006) e Titton (2006), reforçam esta percepção apontando a importância de se integrar teoria e prática no processo de aprendizagem.

Os alunos da Faculdade IBMEC-MG, percebem que o seu processo de aprendizagem é facilitado quando têm a possibilidade de enxergar, de forma clara e prática, o aprendido em exposições teóricas. É facilitado quando deixa de ser apenas teórico, e passa a ser prático e principalmente vivenciado, pois, além de facilitar a apreensão dos conteúdos trabalhados, torna as aulas estimulantes e dinâmicas. Hernández (1988), Moscovici (1985), Johnsson (2006) e Titton (2006), reforçam estas percepções ao descreverem que, por meio da experiência e da transposição do tradicionalismo da aula teórica, o processo de aprendizagem do aluno é facilitado em grande parte.

Os alunos do Centro Universitário UNA-UNATEC, percebem que o que facilita o seu processo de aprendizagem é o aprender fazendo; é o vivenciar, experimentar e tirar conclusão desta experiência; Piaget (1972, p.52) e Becker (1993, p.26) confirmam essa percepção ao definirem aprendizagem. É estar em contato com a prática das organizações, simulando, vivenciando, trazendo para a sala de aula questões praticadas do mercado e a utilização de todos os recursos válidos, é que facilita a aprendizagem, e o jogo de empresa é um desses recursos. Além de estimular e motivar o jogo de empresa simula situações do cotidiano da vida pessoal e profissional. Dessa forma ele permite refletir sobre situações reais da vida e mudar comportamentos, facilitando, assim, o processo de aprendizagem. Bigge (1977) quando descreve sobre a contribuição da teoria do campo-*gestalt* para a modificação e compreensão de problemas e situações significativas.

Os alunos da Faculdade IBMEC-MG percebem que os jogos de empresa possuem limitações enquanto método de ensino, uma vez que apontam que nenhum método de ensino é 100% eficaz. Apesar de se aproximar muito da realidade, os jogos de empresa nem sempre retratam com exatidão todas as soluções possíveis para os problemas encontrados. Na verdade, os jogos de empresa funcionam como uma ferramenta de simular e depois analisar as possíveis soluções para serem aplicadas em situações do cotidiano empresarial. Lacruz (2004) confirma essa percepção dos alunos quando diz que, apesar das 13 IES que obtiveram conceito “A” no ENC entre 1996 e 2003, utilizarem jogos de empresa, não se pode atribuir um alto padrão de qualidade de ensino exclusivamente ao uso dos jogos, mas que esse resultado demonstra a relevância dessa ferramenta.

Alguns alunos do Centro Universitário UNA-UNATEC perceberam limitações dos jogos de empresa como método de ensino apontando, que o jogo de empresa por si só não oferece embasamento suficiente para o entendimento de alguns assuntos. É interessante que seja usado como apoio, e não como um método exclusivo. Os jogos de empresa podem despertar traços de personalidade que normalmente não são demonstrados em situações do cotidiano, por medo da censura. Gramigna (1993) confirma essas percepções ao descrever as características dos jogos de

empresa. Assim sendo, o professor precisa estar bem preparado, ter o controle da situação, fazer uma leitura adequada da turma, para não perder o foco. Se o processo de aplicação dos jogos não for bem conduzido e adaptado ao perfil da turma, pode trazer várias análises diferentes, gerando reflexões distorcidas da proposta, sendo prejudicial para o processo de aprendizagem.

Outros alunos do Centro Universitário UNA-UNATEC, perceberam que não existem limitações dos jogos de empresa como método de ensino, apontando que a aprendizagem por meio de jogos possibilita o desenvolvimento de habilidades e o exercício da criatividade, liderança, tomada de decisão, negociação etc. Tanabe (1977) confirma essa quando descreve os resultados obtidos em sua dissertação de mestrado. Se bem elaborado e conduzido, o jogo de empresa só tem a contribuir para a aprendizagem do aluno, pois ele vai além da teoria. Os jogos de empresa, não se resumem apenas em aprender fazendo, eles implicam também em mudança de atitude e assim evidenciam no aluno suas experiências pessoais levando-o a desenvolver novas habilidades. Hersey e Blanchard (1986), Souza (1997), confirmam essas percepções quando abordam o potencial de aprendizagem e mudança por meio dos jogos de empresas.

É grande o aprendizado que adquire a cada atividade lúdica por meio dos jogos de empresa, pois se tem a oportunidade de identificar várias e várias formas de atuação e aplicação dos jogos em diversos processos que não só o de aprendizagem. É por meio da prática que se aprende, e com jogo de empresa o aluno tende a se soltar mais do que quando está falando, lendo ou escrevendo, uma vez que ele pode revelar traços de personalidade e habilidades diferentes, que poderão ser trabalhados, adquirindo novas habilidades, que resultarão na obtenção de um maior conhecimento, em diferentes situações com mais liberdade e segurança para agir. Gramigna (1993) confirma essas percepções ao descrever as características dos jogos de empresa e Bigge (1977) quando descreve sobre a importância da aprendizagem vivencial na formação do aluno.

## 5 CONCLUSÃO

A recompensa intrínseca do uso de jogos de empresa é que os instrutores podem usá-los para tornar uma experiência tão agradável quanto útil.

Talvez porque o jogo de empresa traga sensações totalmente diferentes, eles costumam ser eventos memoráveis, que agem como uma âncora, que pode ajudar os participantes a se lembrarem, com maior intensidade, do que aprenderam.

Se comparado a uma experiência não-manipulada, o tempo de um jogo é bem compacto, e o efeito disso é a aceleração do aprendizado. Dessa forma, experimenta-se um grau de realismo que não seria possível com outros métodos de ensino (KIRBY, 1995, p. 15).

Pretendeu-se com a realização deste trabalho sobre jogos de empresa no processo de aprendizagem contribuir para acrescentar algo novo ao conjunto de conhecimentos sobre o tema, que é objeto de pouca pesquisa na área da educação.

O objetivo geral deste trabalho, ou seja, analisar a influência dos jogos de empresa no processo de aprendizagem, na percepção de alunos e professores de cursos Gestão (Administração e Tecnólogos em Gestão de R H), foi atingido. Reforçam tal convicção as percepções expressas pelos professores e alunos na pesquisa de campo feitas nas duas IES pesquisadas de que os jogos de empresa influenciam o processo de aprendizagem, na medida em que facilitam, de forma lúdica e estimulante, o repasse e a absorção dos conteúdos trabalhados em sala de aula, permitindo fixar os conceitos e relacioná-los com a prática nas organizações. Com isso, o processo de aprendizagem tornar-se acelerado, uma vez que os alunos são estimulados por meio de aulas mais dinâmicas, o que favorece seu envolvimento e comprometimento com o aprendizado.

Outro ponto a destacar-se é que aprender praticando estimula trabalhar o hemisfério cerebral cognitivo e o emocional. Segundo Sauaia (1995), o conhecimento e as emoções atuam em um ambiente de aprendizagem integrada, de maneira sistêmica, promovendo também uma aprendizagem antecipatória e a possibilidade da realização de um trabalho prospectivo, orientado para aplicações futuras fundamentais à atuação profissional.

Pode-se dizer que, o jogo de empresa é uma metodologia de ensino efetiva e útil para a educação, pela possibilidade de integrar em um ambiente controlado os conhecimentos teóricos e a prática orientada, contando com profissionais capacitados para aplicar e explorar eficientemente os jogos, a fim de facilitar o processo de aprendizagem.

Percebeu-se claramente que os jogos de empresa são valorizados no processo de aprendizagem por todas as classes sociais que estão inseridas em cursos de graduação, uma vez que as duas IES pesquisadas possuem alunos pertencentes a todas elas. A Faculdade IBMEC-MG, por exemplo, é basicamente composta por alunos de classe A que estão cursando Administração de Empresas e Economia e que normalmente são mais críticos no que se refere à utilização de metodologias diferentes, como os jogos de empresa, em sala de aula. Por esse motivo, optou-se por apresentar os resultados das IES pesquisadas, separados, para que se pudesse perceber as semelhanças das respostas e confirmar tal conclusão.

Outro fator importante que se pode concluir com este estudo é que a aprendizagem e as pesquisas nessa área, antes privilégio da educação, recebem agora a contribuição da aprendizagem vivencial, por meio dos jogos de empresa, que tem como objetivos, facilitar e acelerar o processo de aprendizagem e preparar o aluno da graduação e os profissionais da área empresarial, para a utilização de seu potencial gerencial com mais segurança.

Este estudo deveria ser um passo para valorizar a utilização dos jogos de empresa na educação. A sua importância é percebida não apenas nos cursos de Gestão de RH e Administração de Empresas de duas IES em Belo Horizonte, como também em todos os cursos de graduação no Brasil. Como benefícios é possível citar: a aprendizagem por meio da experiência; a integração da teoria com a prática; o desenvolvimento da visão sistêmica; o envolvimento mais efetivo dos alunos nas aulas; a possibilidade de trabalhar razão e emoção como fonte de aprendizagem; e a influência dos jogos de empresa no processo de aprendizagem, promovendo a sua aceleração.



Os referenciais teóricos apresentados não tiveram a pretensão de esgotar as informações referentes às discussões e análises realizadas por meio dos conceitos das abordagens mencionadas.

### **Limitações do estudo**

Uma das limitações identificadas neste estudo prendeu-se ao fato de ser caracterizada como uma pesquisa qualitativa, não podendo afirmar com segurança a efetividade das análises feitas, principalmente porque elas foram extraídas de discursos.

Segundo Lefevre, F.; Lefevre, A.M.C. (2005) o pensamento coletivo, tal como o concebe o DSC, é um coletivo muito especial, porque consiste numa produção empírica, pela pesquisa de um discurso que, como um quebra-cabeça, não é produzido por uma soma de iguais, mas por um agregado de “peças” complementares. Dessa forma, entender o pensamento coletivo não é tarefa fácil, pois exige pensar de outro jeito, buscando o pensamento coletivo.

Outra limitação refere-se ao tamanho da amostra trabalhada em função da metodologia utilizada para a análise dos dados, o DSC. Seria mais prático e menos trabalhoso se fosse utilizado o Qualiquantisoft, proposto pelos autores da metodologia, LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A.M.C. Contudo, trabalhar com esse software é bastante oneroso, o que impossibilitou a sua utilização.

### **Recomendações para futuras pesquisas**

Sugere-se como tema de novos estudos trabalhar mais os aspectos comportamentais dos jogos de empresa, por meio de experimentos que reforcem a sua importância para a educação e a formação acadêmica, tendo como suporte o denso material proporcionado pelos depoimentos dos alunos submetidos a aplicação desses jogos nas IES pesquisadas.

## RERERÊNCIAS

ARIÈS, P. **História social da criança e da família**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

BATISTA, I. V. **Percepções dos alunos de negócios acerca de um jogo de empresa on-line considerando os seus estilos de aprendizagem**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BECKER, F. **Da ação à operação: o caminho da aprendizagem** Porto Alegre: Palmarinca/ E&R/ EST, 1993.

BEPPU, C. I. **Simulação em forma de “jogos de empresa” aplicada ao ensino de contabilidade**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.

BIGGE, M. L. **Teorias da aprendizagem para professores**. São Paulo: EPU, 1977.

BLOOM, B. **Taxonomia dos Objetivos Educacionais**. Porto Alegre: Globo, 1972.

BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. M. **Estratégias de Ensino-Aprendizagem**. 27 ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

CAMPOS, D. M. S. **Psicologia da aprendizagem**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Resolução nº. 1, de 2 de fevereiro de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, 4 mar. 2004. Seção 1, p. 11. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/cne/pdf/ces001.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2007.

CORNÉLO, P. F. **O modelo de simulação do GPCP-1: jogo do planejamento e controle de produção**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

CRA/SP - **Conselho Regional de Administração de São Paulo**. O ensino da administração no Brasil. Disponível em: <<http://www.crasp.com.br/biblioteca/ensinoadm.html>>. Acesso em: 19 set. 2007.

DICKINSON, J.; FARIA, A. A Random-Strategg Criterion of Validity of Simulation Game Participation. In: THAVIKULWAT, P.; OVERBY, J. (Ed.). **Developments in Business Simulations e Experiential Exercises**, v. 21, p. 35-39, 1994.

FIGUEIREDO, N. M. A. (Org.) **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2.ed.rev. São Caetano do Sul . SPO. Yendis Editora, 2007.

FERREIRA, J. A. **Jogos de empresas**: modelo para a aplicação prática no ensino de custos e administração do capital de giro em pequenas e médias empresas industriais. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

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

GRAMIGNA, M.R. **Jogos de empresa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

GREENLAW, P. S.; WYMAN, F. P. The teaching effectiveness of games in collegiate business courses. *Simulation and Gaming*, v. 4, p. 259-294, 1973.

HANDY, C. **Deuses da Administração**: Como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1994.

HERNÁNDEZ, F. **Transgressão e mudança na educação** – os projetos de trabalho. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**: A teoria e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HILGARD, E. R. **Teorias da aprendizagem**. São Paulo: EPU, 1973.

HUIZINGA, J. **Homo Ludens**. 4 ed. São Paulo: Perspectiva, 1993.

ICHIKAWA, E. Y. Jogos de empresas: pressupostos, mitos e fatos. **Revista Anual da ANPAD**, Angra dos Reis, 1996.

JOHNSON, M. E. **Jogos de empresa**: modelo para identificação e análise de percepção da prática de habilidades gerenciais. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

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

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

KIRBY, A. **150 Jogos de Treinamento**. São Paulo: T&D, 1995.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; MCLNTYRE, J. M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1984.

KOPITKE B. H. **Jogos de empresa**: novos desenvolvimentos. Florianópolis: EPS – UFSC, 1992.

LACRUZ, J. L. Jogos de empresa: considerações gerais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v 11, n. 4, p. 93-109, out./dez. 2004.

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A.M.C.; TEIXEIRA, J.J.V. **O discurso do sujeito coletivo**: uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A.M.C. **Depoimentos e Discursos**: Uma Proposta de Análise em Pesquisa Social. Brasília: Líber Livro, 2005.

LIMA, L.O.; LIMA, A.E. **Uma escola piagetiana**. Rio de Janeiro: Paidéia, 1981.

MACHADO, A.O.; CAMPOS, R. **Proposta de um Jogo de Empresa para a Simulação de Operações Logísticas**. X SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, UNESP, Bauru, 2003.

MARTINELLI, D. P. **A utilização dos jogos de empresa no ensino de administração**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

MATOS, G. G. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MATTAR, F. N. **Avaliação do ensino de Administração**: modelo conceitual e aplicação 1998. Disponível em: <<http://fauze.com.br/artigo22.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2007.

MATURANA, H. R. **Da Biologia à Psicologia**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

MEC, Ministério da Educação e Cultura. [WWW.mec.gov.br](http://WWW.mec.gov.br). Acesso em Novembro de 2007.

MENDES, M. L. M. **O Modelo GS: RH**. Uma integração de jogos de empresa para treinamento e desenvolvimento gerencial. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MINISTÉRIO DO TRABALHO – [www.ministeriodotrabalho.gov.br](http://www.ministeriodotrabalho.gov.br). Acesso em Novembro de 2007.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

NEVES, W.; BARROS, R. **Metodologia integrativa win em técnicas vivenciais**. Belo Horizonte: CGB, 2007.

PERRENOUD, P. **Construir as Competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PIAGET, P. P. **Aprendizagem e conhecimento**. Rio de Janeiro: Liv. Freitas Bastos, 1974.

PFEIFFER, W.; JONES, J. E. **Coleção de exercícios estruturados para treinamento e educação**. Rio de Janeiro: Intercultural, 1982.

PRETTO, F. N. de. **Pedagogia participativa na formação de administradores**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2006.

PROJETAR, Grupo. **Vivências, uma aprendizagem efetiva**. 2. ed. Belo Horizonte: Segrac, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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

SANTOMÉ, J. T. **Globalização e interdisciplinaridade: o currículo integrado**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SAUAIA, A. C. A. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresa**: contribuições para a educação gerencial. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SAUAIA, A. C. A. **Jogos de empresa**: tecnologia e aplicação. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

SCHFRANSKI, L. E. **Jogos de Gestão da Produção**: desenvolvimento e validação. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 2 ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SOUZA, T. P. S. **Vivências grupais na aplicação do jogo de empresa líder**: ação e simulação no processo de aprendizagem. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

SPECT, L. B.; SANDLINE, P. K. The differential effects of experiential learning activities and traditional lecture classes in accounting. **Simulation and Gaming**, v. 22, n. 1, p. 196-211, 1991.

TANABE, M. **Jogos de empresa**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1977.

TITTON, L.A. **Jogos de empresa: decisões de carteiras em um jogo de banco**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006.

VENTURA, M. **A organização do currículo por projetos de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VICENTE, P. **Jogos de empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

WELLINGTON, W.; FARIA, A. Validating business simulation exhibit natural market structures? **Developments in Business Simulation and Experiential Learning**, v. 33, p. 118-123, 2006.

WILD, R. As novas escolas de administração. **HSM Management**, São Paulo, ano 1, v. 2, n. 2, p. 92-98, maio-jun. 1997.

YOZO, R. Y. K. **100 Jogos para Grupos**. 3 ed. São Paulo: Ágora, 1995.

## APÊNDICES

### Apêndice A - ENTREVISTA COM OS COORDENADORES

**Nome:**

**IES:**

**Curso:**

1- Nessa IES os Jogos de Empresa se configuram como uma disciplina específica e/ou como metodologia de ensino?

2 – Que motivos levaram à inclusão ou não da disciplina Jogos de Empresa na grade curricular dos cursos?

3 – Quais são as abordagens teóricas e práticas utilizadas nos programa dos cursos que possuem a disciplina Jogos de Empresa?

**Apêndice B - ENTREVISTA COM OS PROFESSORES (PESQUISA)**

**Nome:**

**Idade (opcional):**

**Sexo:**

**Formação:**

**Há quanto tempo leciona?**

2- Em quais cursos de graduação você leciona?

2 - Que disciplinas leciona?

3 - Qual o motivo de optar por trabalhar com jogos de empresa em sala de aula?

4 Em sua percepção, que resultados são alcançados com os jogos de empresa em sala de aula?

5 - Há quanto tempo trabalha com jogos de empresa em sala de aula?

6 - Em sua opinião, qual a influência dos jogos de empresa para o processo de aprendizagem?

7 – Você vê alguma restrição para a aplicação do jogo de empresa em sala de aula?



**Apêndice C - PESQUISA COM OS ALUNOS****Nome:****Idade:****Sexo:****Curso:****Período:**

3- O que é um Jogo de Empresa?

2 – Os Jogos de Empresa contribuem para o processo de ensino-aprendizagem? De que forma?

3 – Os Jogos de Empresa facilitam relacionar a teoria com a prática? De que forma?

4 – O que facilita o seu processo de aprendizagem?

5 – Como método de ensino, os Jogos de Empresa possuem limitações? Por quê?



- ◆ Proceder a marcação dos pontos em cada uma das rodadas
- ◆ Se até a terceira ou quarta rodada, o grupo não solicitou explicações ou a tabela de pontuação ao facilitador, provocar os participantes, perguntando se já estão entendendo a lógica do jogo.
- ◆ Dependendo da reação do grupo, divulgar o objetivo: “**Obter o maior número de pontos possível**” (escrever em uma ficha de cartolina)
- ◆ Se os participantes solicitarem, entregar as regras do jogo a eles (tabela de pontuação).
- ◆ Depois de dar alguns minutos para que os participantes dos subgrupos entendam a tabela, introduzir variáveis como: possibilidade de comunicação entre os grupos através de bilhetes, de negociação entre os representantes, etc.
- ◆ Encerradas as rodadas, tabular, somar resultados dos subgrupos e divulgar a matriz de pontuação, fazendo uma comparação com o potencial total do jogo (pontuação que o grupo poderia obter se praticassem a cooperação entre eles).

#### **PROCESSAMENTO DOS RESULTADOS**

- ◆ Analisar o processo e o resultado (explorar relação X tabela)
- ◆ Preocupação com o todo ou as partes?
- ◆ Objetivos claros? Pararam para pensar porque estavam ganhando ou perdendo? Visão estratégica?
- ◆ Processo decisório? Tinham informações suficientes?
- ◆ Relação de confiança? Desconfiança?
- ◆ Liderança? (influenciou na negociação?)
- ◆ Importância da comunicação.
- ◆ Escolha do representante, como foi?
- ◆ Funcionamento dentro do grupo.

**TABELA DE PONTUAÇÃO****1. Para 4 (quatro) Grupos**

<b>OPÇÕES</b>	<b>Pontos</b>
<b>4 Cartões Verdes, todos perdem</b>	<b>- 4</b>
<b>3 Cartões Verde</b>	<b>+ 1</b>
<b>1 Cartão Vermelho</b>	<b>- 4</b>
<b>2 Cartões Verde</b>	<b>+ 2</b>
<b>2 Cartões Vermelho</b>	<b>- 3</b>
<b>1 Cartão Verde</b>	<b>+ 3</b>
<b>3 Cartões Vermelho</b>	<b>- 2</b>
<b>4 Cartões Vermelhos, todos ganham</b>	<b>+ 6</b>

**2. Para 5 (cinco) Grupos**

<b>OPÇÕES</b>	<b>Pontos</b>
<b>5 Cartões Verdes, todos perdem</b>	<b>- 4</b>
<b>4 Cartões Verde</b>	<b>+ 1</b>
<b>1 Cartão Vermelho</b>	<b>- 4</b>
<b>3 Cartões Verde</b>	<b>+ 2</b>
<b>2 Cartões Vermelho</b>	<b>- 3</b>
<b>2 Cartão Verde</b>	<b>+ 3</b>
<b>3 Cartões Vermelho</b>	<b>- 2</b>
<b>1 Cartões Verde</b>	<b>+ 4</b>
<b>4 Cartão Vermelho</b>	<b>- 1</b>
<b>5 Cartões Vermelhos, todos ganham</b>	<b>+ 6</b>

**3. Para 6 (seis) Grupos**

<b>OPÇÕES</b>	<b>Pontos</b>
<b>6 Cartões Verdes, todos perdem</b>	<b>- 4</b>
<b>5 Cartões Verde</b>	<b>+ 1</b>
<b>1 Cartão Vermelho</b>	<b>- 4</b>
<b>4 Cartões Verde</b>	<b>+ 2</b>
<b>2 Cartões Vermelho</b>	<b>- 3</b>
<b>3 Cartão Verde</b>	<b>+ 3</b>
<b>3 Cartões Vermelho</b>	<b>- 2</b>
<b>2 Cartões Verde</b>	<b>+ 4</b>
<b>4 Cartão Vermelho</b>	<b>- 1</b>
<b>1 Cartão Verde</b>	<b>+ 5</b>
<b>5 Cartões Vermelho</b>	<b>- 2</b>
<b>6 Cartões Vermelhos todos ganham</b>	<b>+ 6</b>

## OPERAÇÃO SUBÚRBIO

### OBJETIVO

Permitir ao grupo uma simulação de negociação em equipes.

### TEMPO

Aproximadamente 90 minutos

### MATERIAL

Cópias (3 a 4) de cada folha de instrução para as equipes A, B, C e D  
Cópia do Registro de Imóveis  
Uma caneta por participante  
Flip Chart e pincéis atômicos  
Filmadora, TV e Vídeo.

### DESENVOLVIMENTO

- 1) Constituir o "Cartório de Registro de Imóveis" (um dos participantes);
- 2) Dividir o grupo em 4 equipes A, B, C e D;
- 3) Todas as compras, vendas e permutas de terrenos, só terão validade se devidamente registradas no "Cartório de Registro de Imóveis";
- 4) informar que as instruções para as equipes serão dadas por escrito e que o Cartório ficará aberto por **apenas** e não mais que 10 minutos;
- 5) distribuir as Folhas de Instrução;
- 6) Ao final do exercício o Facilitador registra no Flip chart o mapa final do loteamento e procede a sua análise.

**Observação:** as quatro equipes podem cooperar e conferenciar durante o trabalho. O Facilitador apenas não direciona para isto, deixando a ocorrência destes fatos para análise posterior.

### PROCESSAMENTO DOS RESULTADOS

- ◆ Analisar o processo e o resultado (explorar o processo de negociação)
- ◆ Preocupação com o todo ou as partes?
- ◆ Objetivos claros? Visão estratégica?
- ◆ Processo decisório na negociação? Tinham informações suficientes?
- ◆ Relação de confiança? Desconfiança?
- ◆ Liderança? (influenciou na negociação?)
- ◆ Importância da transparência ou não no processo de negociação.
- ◆ Funcionamento dentro do grupo.

## INSTRUÇÕES PARA A EQUIPE A

Você é um dos diretores da Construtora Poli S/A, que é proprietária dos lotes A-1, C-4, D-1 e D-2, situados na área suburbana assinalada na tabela.

A Empresa está interessada em concentrar seus quatro lotes a fim de construir um conjunto habitacional. A situação do terreno não é muito importante; o que importa é que o mesmo tenha uma área **retangular com um mínimo de 3 (três) lotes**.

Sua firma não tem disponibilidades financeiras para a compra de terrenos. Os recursos disponíveis devem ser reservados para a construção do conjunto habitacional. Mas você pode conseguir dinheiro com a compra e venda dos terrenos pertencentes à Empresa.

No momento cada terreno vale cerca de R\$10.000,00.

////////////////////////////////// ////////// <b>A1</b> ////////// //////////////////////////////////	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>
<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>
<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	////////////////////////////////// ////////// <b>C4</b> ////////// //////////////////////////////////
////////////////////////////////// ////////// <b>D1</b> ////////// //////////////////////////////////	////////////////////////////////// ////////// <b>D2</b> ////////// //////////////////////////////////	<b>D3</b>	<b>D4</b>


## INSTRUÇÕES PARA A EQUIPE B

Você pertence à diretoria da Companhia União de Turbinas. A Empresa é proprietária dos lotes A-3, B-1, C-1 e C-2, situados na área suburbana correspondente à tabela. A fábrica pertencente à Empresa fica no lote A-3.

O movimento de vendas da Empresa é muito bom, motivo pelo qual se torna necessário ampliar suas instalações industriais. Assim a empresa necessita para a ampliação adquirir **três lotes vizinhos entre si** em extensão ao terreno da fábrica.

A situação da Empresa é a seguinte: no momento você tem uma disponibilidade financeira de R\$14.000,00 para negócios imobiliários, mas se possível prefere usar esta importância na ampliação da fábrica.

O preço de um lote na área em questão fica em torno de R\$10.000,00.

<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>
<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>
<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>
<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>


## INSTRUÇÕES PARA A EQUIPE C

Você pertence à diretoria da empresa Supermercados Econômicos S/A, que é proprietária dos lotes B-2, C-3, D-3 e A-4, situados na área suburbana representada pela tabela.

Sua firma quer construir um moderno centro de compras no subúrbio. O mesmo deverá ficar situado no centro de uma área retangular, pois a Empresa pretende criar um grande estacionamento de cada lado do conjunto de edifícios, permitindo uma área de circulação de ar e de insolação natural. Por isso você vai precisar dos lotes **B-2, B-3, C-2 e C-3**.

A prefeitura garante, a partir de cada rua, uma entrada para os terrenos centrais ao loteamento. Portanto, isto não deve interferir em sua estratégia de negociação.

No momento suas disponibilidades financeiras chegam a R\$11.000,00 e o preço de cada lote situado na área em questão atinge cerca de R\$10.000,00.

<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>
<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>
<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>
<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>




## INSTRUÇÕES PARA A EQUIPE D

Você é um dos membros da diretoria da Imobiliária Silva S/A. Há algum tempo a Empresa adquiriu, para fins de especulação, alguns lotes situados na área suburbana representada pela tabela. São os lotes, B-3, B-4, D-4 e A-2. Não há dúvida que, num futuro próximo, os preços dos terrenos situados naquele subúrbio deverão subir bastante, em virtude da grande expansão urbana e da intensa industrialização.

Dentro em breve deverá ser construída uma nova via expressa no subúrbio. A informação ainda não se espalhou. Você vai necessitar dos lotes **A-4, B-4, C-4 e D-4**. Você tem de agir depressa, antes que a notícia da construção da via expressa chegue ao conhecimento geral, já que depois disso será impossível adquirir lotes a um preço vantajoso.

Você ouviu dizer que a Companhia União de Turbinas também está interessada em adquirir lotes da mesma área, a fim de ampliar suas instalações industriais.

No momento os lotes são vendidos ao preço de R\$10.000,00 aproximadamente. A empresa tem uma disponibilidade de R\$20.000,00 para a compra de terrenos.

<b>A1</b>	////////////////////////////////////// ////////// <b>A2</b> ////////// //////////////////////////////////////	<b>A3</b>	<b>A4</b>
<b>B1</b>	<b>B2</b>	////////////////////////////////////// ////////// <b>B3</b> ////////// //////////////////////////////////////	////////////////////////////////////// ////////// <b>B4</b> ////////// //////////////////////////////////////
<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>
<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	////////////////////////////////////// ////////// <b>D4</b> ////////// //////////////////////////////////////


## REGISTRO DE IMÓVEIS

<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>
<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>
<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>
<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>

<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>
<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>
<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>
<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>

## . DINÂMICA DOS OLHOS VENDADOS

### **Objetivo:**

Diagnosticar fatores que se constituem em entrave para a formação de equipes.

### **Materiais:**

- Vendas para os olhos
- Música: “Vazante” – Nando Cordel
- Filmadora
- Fita para filmadora
- Adaptador para a fita (se esta for pequena)
- TV
- Vídeo

### **Orientações:**

- Pedir aos participantes que coloquem as cadeiras em formato de auditório.
- Os participantes vão se sentar nas cadeiras.
- Facilitador orienta: vou dar uma tarefa muito simples, para que vocês cumpram, um trabalho de equipe;
- A tarefa: formar um círculo com as cadeiras e assim que este estiver pronto, todos devem se sentar.
- O trabalho deve se feito de olhos vendados e em absoluto silêncio.
- Distribuir as vendas.
- Fazer um relaxamento com música de fundo.

Consigna do relaxamento:

Observar a respiração, ouvir a música, sentir tudo que está em contato com o corpo, imaginar uma tela mental, se perceber na tela mental, caminhando em câmara lenta, leve suave, respirando cada vez mais profundamente e cada vez se sentindo mais leve.

### **Desenvolvimento**

#### **Etapa 1:**

Inicia-se a tarefa do grupo: construção do círculo de cadeiras com os olhos vendados.

O facilitador acompanha a atividade, trocando de lugar na sala e vai falando, orientando para que os participantes caminhem devagar, com cuidado e suavidade. A voz do facilitador vai servir de orientação e o deslocamento tem por objetivo mudar a orientação espacial dos participantes.

A filmagem deve iniciar quando o grupo se levantar para, já de olhos vendados, para caminhar em direção ao som da voz do facilitador e parar quando todos estiverem sentados.

O facilitador deve observar os movimentos do grupo.

**Processamento dos Resultados:**

- Falar dos sentimentos.
- Dificuldades e facilidades encontradas para a elaboração e execução da vivência.
- Explorar a estratégia utilizada para o alcance dos objetivos.
- Houve trabalho de equipe? Explicar.

**Passar o vídeo e analisar as reações dos participantes frente a sua performance na vivência.**