

A abordagem vivencial e cooperativa dos jogos de empresa

ÁLVARO JOSÉ PERIOTTO
UEM/UEL

CAROLINA MARTINS FERNANDES MESSINETTI
UEM/UEL

FABRÍZIO MELLER-DA-SILVA
UEM/UEL

Resumo: O presente ensaio teórico resulta de um estudo exploratório desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica com o propósito de resgatar as questões centrais que envolvem as vertentes da pesquisa sobre os jogos de empresa. Tratando o tema sob uma perspectiva crítica, procurou-se discutir a proposta sob o ponto de vista histórico, a tipologia de jogos, e os aspectos diferenciais entre os jogos de empresa competitivos e cooperativos como um método de ensino-aprendizagem no contexto do ensino superior, apontando seus benefícios e riscos. Optou-se por indicar um processo de aprendizagem variado e dinâmico, concluindo-se que o modo vivencial e cooperativo dos jogos, quando atrelado a uma boa condução do professor, acaba resultando em um contexto eficiente e facilitador de aprendizagem.

Palavras-chave: Estratégia empresarial. Jogos de empresa. Abordagem vivencial. Cooperação. Formação do administrador.

The vivencial and cooperative approaches of the business games

Abstract: This theoretical test results from an exploratory study developed through research literature with the aim of rescuing the central issues involving the aspects of research on business games. Since the theme in a critical perspective, the work discusses the proposal from the historical point of view, the types of games, and the differential points between business games competitive and cooperative as a method of teaching-learning in higher education, indicating its benefits and risks. The choice has been to indicate a learning process varied and dynamic, concluding that the living and cooperative games, when coupled to a smooth conduct of the teacher, results a context efficient and facilitator of learning.

Key words: Business games. Vivencial and cooperative approaches. Business strategy. Training of the administrator.

INTRODUÇÃO

As tendências atuais na formação do administrador, almejado pelas instituições de ensino e desejado pelos empresários, são orientadas pelo pensamento sistêmico e complexo, visto que a realidade atual não comporta mais a forma linear-cartesiana do curso como um conjunto de matérias e disciplinas, mas, sim, como campos de conhecimentos cujos conteúdos se inter-relacionam. Conforme aponta Lopes (2001), o dinamismo econômico e as rápidas mudanças no ambiente de negócios exigem mais do que a simples utilização de técnicas gerenciais, subdivididos, em suas aplicações, por áreas específicas da organização e aplicáveis em contextos decisórios pré-definidos na formação do administrador.

Esta realidade é demonstrada na Pesquisa Nacional Sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho (ANDRADE e ABREU, 2006), realizada em 2006, que aponta, em seus resultados sobre os itens identidade, competências e habilidades necessárias a um administrador, uma convergência para a necessidade de se possuir uma visão sistêmica da organização que o permita articular as diversas áreas da organização, ter uma visão do todo e que consiga identificar problemas, formular e implantar soluções. Segundo os três segmentos pesquisados (administradores, professores e empresários), a característica predominante no administrador é a articulação, o que demonstra a importância da ênfase na formação holística.

Outro fator que demonstra preocupação com a formação do administrador é a própria mudança das diretrizes curriculares que conferiu maior liberdade na implementação dos projetos pedagógicos, priorizando o atendimento de competências e habilidades. Segundo Andrade e Amboni (2004, p. 91), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional “[...] procura assegurar maior flexibilidade na organização de cursos e carreiras para atender à crescente heterogeneidade da formação prévia e às expectativas de todos os interessados nesse nível de ensino”.

Essas constatações e mudanças geram novas oportunidades e desafios a serem aproveitados pelos gestores de cursos para inovarem e buscarem novos processos de ensino-aprendizagem que complementem o método tradicional de ensino, centrado no professor, e possibilitem ao aluno o desenvolvimento de suas habilidades, competências, conhecimentos e atitudes, por outros métodos.

Neste sentido, os jogos de negócios correspondem a um método de ensino baseado na aprendizagem vivencial, que possibilita a ativa participação do aluno, tornando-o o foco da aprendizagem dentro de um ambiente simulado (BARÇANTE e PINTO, 2003). Além disso, a utilização dos jogos de negócios propicia uma abordagem das dimensões afetiva e cognitiva, o que confere uma formação mais completa e dentro de uma visão sistêmica. Entretanto, conforme observado por Gabardo (2006), o método ainda vem sendo utilizado de maneira muito tímida. Talvez pelo despreparo dos professores em utilizarem corretamente

esta ferramenta, ou, também, pelas dúvidas quanto a real efetividade do aprendizado, por parte dos alunos.

Mediante tais fatores, objetiva-se discutir a possibilidade de aprendizado por meio de um jogo de empresa, enfatizando sua utilização com um enfoque cooperativo e não competitivo, apresentando seus benefícios e cuidados como método de ensino. Para tanto, o trabalho assume as características de estudo exploratório desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica.

Conforme considera Gil (1999), o planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível e, na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso, corroborando a opção metodológica. Quanto ao mecanismo de desenvolvimento, conforme Vergara (2004, p.48), a pesquisa bibliográfica corresponde ao “[...] estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

ORIGENS E TIPOLOGIA DOS JOGOS DE EMPRESA

Como instrumento de treinamento de executivos, os jogos foram usados pela primeira vez em 1956 por um grupo de pesquisadores da *American Management Association – AMA*, proporcionando a adaptação da filosofia e dos procedimentos empregados nos jogos de guerra para os negócios. Foi lançado o *Top Management Decision Game* (Fries apud Orlandeli, 2001), um jogo de empresas muito elementar se comparado aos atualmente disponíveis, mas que, dadas as características, provavelmente pode ser considerado um dos primeiros jogos empresariais. Em 1957, este jogo foi levado para a Universidade de Washington, a fim de ser incorporado ao método de ensino empregado em sala de aula (ORLANDELI, 2001).

No Brasil, os jogos chegaram com força total na década de 80. A princípio, os jogos eram traduzidos e, com o passar dos anos, profissionais e pesquisadores do tema criaram seu próprio modelo. Hoje, observa-se uma variedade razoável de jogos cuja característica é a “adaptação à nossa cultura e às nossas necessidades específicas” (GRAMIGNA, 1997, p.16).

As simulações empresariais são consideradas importantes instrumentos de desenvolvimento gerencial e de aprendizagem, sendo que, na década de 60, foram incorporados como recursos metodológicos nas universidades, em especial nos cursos de administração (SAUAIA apud FREITAS, 2007). Atualmente, os jogos desempenham importante papel social e psicológico: eles representam uma das maneiras que a humanidade encontrou para transmitir conhecimentos, valores culturais e éticos às gerações futuras, sendo um poderoso instrumento de ensino e aprendizagem. Os jogos vêm sendo cada vez mais utilizados na área de Treinamento e Desenvolvimento, auxiliando na aquisição

ção e no desenvolvimento de habilidades mentais, emocionais e físicas. (MAGDA e FALCÃO, 2002).

Tanabe (1977), um dos pioneiros a conceituar jogos de empresas no Brasil, afirma que o jogo de empresa é uma seqüência de tomadas de decisões que influenciam o estado patrimonial e reidual das empresas fictícias, à luz das quais os participantes tomam novas decisões, e assim sucessiva-

mente. Desta forma, é enfatizada a contribuição dos jogos no processo de tomada de decisão, característica essencial ao gestor de qualquer organização, que a realiza de forma constante no exercício de sua profissão (FREITAS, 2007).

São várias as formas de classificação dos jogos de empresa (ou de negócios), algumas das quais são apresentadas no quadro 1:

Autor	Classificação	Agrupamento dos Jogos
Motomura	Natureza do jogo	sistêmicos (ênfase no funcionamento do sistema) humanos (ênfase nas variáveis humanas presentes nas negociações) mistos (intervêm componentes sistêmicos e humanos)
Kopittke	Tipo de simulação	gerais (conjunto de empresas industriais oligopolistas) específicos (modelação de uma empresa particular) setoriais (empresas de um setor da economia) funcionais (área específica dentro da empresa)
Tanabe	Meio de apuração dos resultados	computadorizados (cálculos e relatórios via computador) manuais (cálculos e relatórios manuais)
Tanabe	Interação entre equipes	interativos (as decisões de uma empresa interferem nas demais) não-interativos (as decisões de uma empresa não afetam os resultados das demais)
Gramigna	Habilidades envolvidas	de comportamento (enfatizam habilidades comportamentais) de processo (enfatizam habilidades técnicas) de mercado (enfatizam habilidades técnicas e de mercado)

Fonte: Adaptado de Mendes (2001).

Quadro 1 – Classificação dos jogos de negócios

Para estabelecer uma perspectiva sobre a utilização de jogos como método de aprendizado, cabe considerar as vivências nesse contexto. Recorrendo a Gramigna (1997), tem-se que as vivências correspondem aos momentos vividos pelo grupo em atividades simuladas, semelhantes à sua realidade, permitindo ampla participação e forte comprometimento com o aqui e agora. Portanto, todo jogo implica em vivência, mas nem toda vivência é um jogo.

Para a autora, a diferença entre jogo e vivência é determinada pelas regras: quando estas contêm pontuação que permite definir vencedores e perdedores, colocando a competição às claras, trata-se de um jogo; do contrário, a atividade é uma vivência. Desta forma, torna-se necessário mesclar as atividades vivenciais e os jogos, evitando sobrecarregar o grupo com muitas atividades competitivas, o que poderia levar a um clima desfavorável à aprendizagem, uma vez que, apesar de simuladas, as atividades têm um grande poder de mobilização das emoções (GRAMIGNA, 1997).

ABORDAGEM COOPERATIVA DOS JOGOS DE EMPRESA

Embora a imagem dominante sobre os jogos de empresa remetam ao caráter competitivo, reforçando posições antagônicas, mesmo dentro de uma mesma empresa, cabe destacar também o aspecto cooperativo de sua utilização no ensino, considerando a importância de pensar a estratégia empresarial não somente como destaque em meio à compe-

tição, mas vislumbrando também a cooperação como uma estratégia de sobrevivência.

Confirmando esse aspecto, Magda e Falcão (2002) consideram que, na prática, o jogo cooperativo promove maior comunicação e intercâmbio entre os participantes e que as pessoas se expõem e se arriscam mais quando não se sentem ameaçadas pelo peso da derrota. Para as autoras, o desafio existe dentro de um jogo competitivo, considerado fator motivacional da interação, continuando presente no jogo cooperativo, aliado a um aumento da auto-estima e da confiança mútua gerada num ambiente propício a um aprendizado mais rápido e efetivo, que tem como premissas básicas:

- jogar com os outros e não contra eles;
- jogar para superar desafios ou vencer obstáculos, e não para vencer alguém;
- atingir objetivos com a contribuição de todos e valorizar metas coletivas e não individuais;
- eliminar agressão e desconfiança;
- desenvolver atitudes de empatia, cooperação, estima e boa comunicação;
- compartilhar sucessos, melhorar o clima organizacional e desenvolver equipes fortes, uma vez que o outro passa a ser visto como parceiro e não como adversário;

A rigor, um jogador pode fazer dois movimentos no momento de jogar: aproximação com os outros jogadores (Processo Associativo) ou afastamento dos demais (Processo Dissociativo). Esses dois processos são apresentados de maneira comparativa no quadro 2.

Processo Dissociativo	Processo Associativo
Competitivo	Cooperativo
Individualista	Coletivo
Participação limitada	Participação de todos
Desorganizado	Organizado
Gera ganhadores e perdedores	Todos ganham
Desune	Agrega
Frustrante	Reconfortante
Limitante	Amplio
Repudiante	Acolhedor e confiante
Conformista	Desafiador
“O jogo sou eu”	“O jogo somos nós”

Fonte: Adaptado de Magda e Falcão (2002).
Quadro 2 – Processos Dissociativo e Associativo

A adoção de jogos cooperativos em treinamento estimula a participação de todos, agrega os participantes e proporciona um ambiente acolhedor e confiante, predispondo os treinandos ao aprendizado, melhorando o clima organizacional e reforçando os vínculos fora e dentro da empresa. O quadro 3 permite, de forma sintética, a comparação entre essas situações.

Situação Cooperativa	Situação Competitiva
Percebem que o atingimento de seus objetivos é, em parte, consequência da ação dos outros membros.	Percebem que o atingimento de seus objetivos é incompatível com a obtenção dos objetivos dos demais.
São mais sensíveis às solicitações dos outros.	São menos sensíveis às solicitações dos outros.
Ajudam-se mutuamente com frequência.	Ajudam-se mutuamente com menor frequência.
Há maior homogeneidade na quantidade de contribuições e participações.	Há menor homogeneidade na quantidade de contribuições e participações.
A produtividade em termos qualitativos é maior.	A produtividade em termos qualitativos é menor.
A especialização de atividades é maior.	A especialização de atividades é menor.

Fonte: Adaptado de Brotto (1997, p. 45).
Quadro 3 – Diferenças entre situações cooperativas e competitivas

Embora em ambas as situações das atividades simuladas o aprendizado seja possível, conforme apontado por Gramigna (1997), uma análise das diferenças entre jogos competitivos e cooperativos leva a considerar que esses últimos permitem um envolvimento maior dos participantes e benefícios condizentes com a utilização dos jogos de empresa no ensino superior, ao formar um aluno com características adequadas para enfrentar o mercado de trabalho e as situações empresariais (ver quadro 4).

Jogos Competitivos	Jogos Cooperativos
São divertidos apenas para alguns.	São divertidos para todos.
A maioria tem um sentimento de derrota.	Todos têm um sentimento de vitória.
Alguns são excluídos por sua falta de habilidade.	Há mistura de grupos que brincam juntos, criando alto nível de aceitação mútua.
Aprende-se a ser desconfiado.	Todos participam e ninguém é rejeitado ou excluído.
Os perdedores ficam de fora do jogo e simplesmente se tornam observadores.	Os jogadores aprendem a ter um senso de unidade e a compartilhar o sucesso.
Os jogadores não se solidarizam e ficam felizes quando alguma coisa de “ruim” acontece aos outros.	Desenvolvem auto-confiança porque todos são bem aceitos.
Pouca tolerância à derrota desenvolve em alguns jogadores um sentimento de desistência face a dificuldades.	A habilidade de perseverar face às dificuldades é fortalecida.
Poucos se tornam bem sucedidos.	Para cada um o jogo é um caminho de co-evolução.

Fonte: Adaptado de Orlick, 1978 (apud Brotto, 1997, p. 65).
Quadro 4 – Diferença entre jogos competitivos e cooperativos

JOGOS DE EMPRESA COMO MÉTODO DE ENSINO-APRENDIZAGEM: BENEFÍCIOS E RISCOS

O ambiente organizacional encontra-se, hoje, cada vez mais complexo, mediante o aumento do número de variáveis envolvidas, tais como pressões do ambiente externo, interferências internacionais, políticas e ambientais, além de competitividade organizacional. Tal contexto leva a uma constante demanda por adaptação, inovação e criação dentro das empresas, provocando a quebra de paradigmas.

No passado, as organizações necessitavam de profissionais técnicos e processos eficientes que elevassem a produtividade, mas isso já não representa um diferencial para as empresas nos dias atuais. Em novo cenário, os profissionais precisam ter conhecimento e serem capazes de transformar. Portanto, o profissional deve ter uma aprendizagem multidimensional pois, assim, os jogos de empresa podem se tornar uma alternativa metodológica para alcançar este objetivo, uma vez que envolvem três dimensões formativas: conhecimento, habilidades gerenciais e atitudes da competência dos profissionais (Freitas, 2007).

As novas exigências do mercado exigem que se repense, inclusive, os métodos de ensino e de aprendizagem. Os primeiros, conforme Orlandeli (2001, p. 17), correspondem aos “meios e recursos organizados que o professor faz uso como base, para criar condições favoráveis à assimilação do assunto em discussão”. Por sua vez, a aprendizagem envolve a assimilação do conhecimento pelo indivíduo e, conforme Johnsson (2006, p. 60), trata-se de “um processo através do qual é possível desenvolver mudanças duradouras nas pessoas”.

Apesar de existirem diversos enfoques metodológicos, os métodos de ensino podem ser agrupados em (Rocha, apud Johnsson, 2006; Orlandeli, 2001):

Método prático (aprender fazendo). A premissa básica é a de que o ambiente onde se realiza o

aprendizado deve ser semelhante ao que os participantes irão encontrar quando vierem a executar tal atividade em situações reais, como, por exemplo, os escritórios jurídicos modelos, as empresas juniores, entre outros.

Método conceitual (aprender pela teoria). É o principal método utilizado nas instituições de ensino. Privilegiam o foco no docente como transmissor da conceitualização teórica; os exercícios e atividades buscam consolidar esses conhecimentos, devendo ser defrontados com aplicações concretas.

Método simulado (aprender pela realidade imitada). Nesta situação, o professor deve criar um ambiente próximo da realidade para que os alunos respondam às situações que ocorrem no ambiente, como, por exemplo, o júri simulado nos cursos de Direito; utilização de animais em aulas práticas; e a utilização de simuladores, tais quais os jogos de empresa, para simular o ambiente empresarial.

Método comportamental (aprender com o crescimento psicológico). Tenta-se criar condições passíveis de se tornarem reais na vida profissional para que os participantes reajam e possam analisar suas atitudes, podendo alterá-las e adequá-las às situações. Neste caso, ao assumirem posições hierárquicas nas organizações do método simulado, há a possibilidade de constatarem de que maneira devem reagir aos fatos e concluir a respeito de suas atitudes e mudanças necessárias.

Os jogos de empresa são enquadrados no método simulado, por compreenderem a criação do ambiente empresarial para que os alunos desenvolvam suas habilidades em situações próximas da realidade; porém, como veremos a seguir, a utilização do jogo de empresa como método de ensino-aprendizagem envolve, também, a utilização de métodos conceituais e comportamentais, por desenvolver um processo de ensino-aprendizagem baseado na vivência.

A concepção predominante é que a aprendizagem está associada ao professor, à sala de aula e ao livro texto, não cabendo ao aluno uma participação ativa. Contudo, no caso dos jogos de empresa, as bases pedagógicas fundamentam-se, principalmente, na aprendizagem vivencial de David A. Kolb (Lopes, 2001; Gabardo, 2004; Barçante e Pinto, 2003; Johnsson, 2006; Orlandeli, 2001).

A aprendizagem vivencial é a consequência do envolvimento das pessoas em uma situação na qual, além de vivenciá-la, terão a oportunidade de analisar o processo de forma crítica, extraindo algum insight útil desta análise, podendo aplicar o aprendizado, percebido como significativo, em seu dia-a-dia (Johnson, 2006, p. 73).

A aprendizagem vivencial apresenta uma visão holística do processo de ensino-aprendizagem, levando em consideração a aprendizagem, a percepção, a cognição e o comportamento. Considerando que Abreu e Masseto (apud Freitas, 2007) classificam a aprendizagem em três categorias – cognitiva ou conhecimento (aprender a aprender); modificação de valores e atitudes (aprender a ser); e de habilidades (aprender a fazer) – verifica-se que a utilização de jogos de empresa, na perspectiva da aprendizagem vivencial, torna-se interessante para a formação do administrador. Segundo Bowen (apud Orlandeli, 2001), um jogo,

avaliado segundo a teoria de aprendizado experimental, apresenta um grande impacto neste processo, uma vez que pode ser estruturado, principalmente, de modo a: promover um grande estímulo emocional; permitir uma resposta imediata das consequências das ações propostas; ocorrer em um ambiente de total segurança; permitir uma visão holística da empresa, mostrando as inter-relações existentes; e, explorar uma característica da personalidade humana.

Os jogos de empresa, na perspectiva da aprendizagem vivencial, colocam os alunos como atores principais do aprendizado, o que não quer dizer que, para oferecer um curso de qualidade, basta focar o aprendizado no aluno, pois, conforme apontado por Lowman (apud Lopes, 2001), o professor – com suas habilidades, domínio de conteúdo e motivação – e o curso – com base em seus objetivos e organização – também interferem na qualidade da aprendizagem.

Feitas essas considerações, é importante enfocar o ciclo da abordagem vivencial de forma a obter o melhor aproveitamento na utilização dos jogos de empresa como ferramenta didática-pedagógica. Segundo Wolfe e Byrne (apud Barçante e Pinto, 2003), essas fases são:

– Projeto: momento em que se definem os objetivos educacionais, produção e atividades a serem desenvolvidas pelos participantes, incluindo a base teórica a ser discutida.

– Condução: atividades projetadas e as modificações para assegurar um adequado envolvimento com a aprendizagem. Relaciona-se, aqui, a importância de um instrutor qualificado e com experiência.

– Avaliação: atividade realizada durante todo o processo. Deve-se permitir a expressão por parte dos alunos dos aspectos de aprendizagem adquirida a partir da condução da vivência. Inclui-se, aqui, a avaliação do jogo.

– Retro-alimentação: para a aprendizagem vivencial, os erros também ensinam. Para isso, é importante ter o retorno das atividades, com seus erros e acertos, para conclusão do aprendizado e possibilidades de utilização da aprendizagem em novas situações no dia-a-dia.

A utilização dos jogos de empresa como ferramenta de ensino-aprendizagem é compatível com a proposta didática das instituições de ensino e das exigências da formação do profissional de administração, devendo-se ter maior atenção com alguns aspectos: promover a participação e interação dos alunos; compreender o aluno como um todo; criar situações de interação com o ambiente; incluir situações de variabilidade e incerteza; propor o exercício de forma estruturada e orientada; proporcionar avaliação da vivência e incluir comentário de retroalimentação pelo professor (Barçante e Pinto, 2003).

Ferreira (apud Freitas, 2007) aponta, nos estudos sobre jogos de empresas, benefícios que podem resultar aos participantes:

– Permitem o desenvolvimento das capacidades gerenciais

dos participantes através da elaboração de estratégias frente a fatores controláveis e incontroláveis, e a resposta do mercado simulado em relação a estas estratégias;

– Estimula o intercâmbio de experiência entre os participantes, os quais, dentro do processo de decisão, estarão externando e colocando à discussão e apreciação do grupo conceitos como autoridade, responsabilidade e valores pessoais;

– Permite o aprendizado através dos erros sem o custo que os mesmos acarretam no mundo real, mostrando aos participantes as consequências de suas decisões;

– Permite que sejam apresentados aos participantes, num curto espaço de tempo, vários anos de vivência empresarial.

Neste sentido, a adesão aos jogos, pelos diversos profissionais, deveu-se, em grande parte, às vantagens e aos resultados obtidos, que segundo Gramigna (1997) são:

– melhor compreensão de conceitos antes considerados abstratos;

– conscientização da necessidade de um realinhamento atitudinal e comportamental no atual momento de mudanças;

– redução do tempo dos programas, sem prejuízo da qualidade;

– maior possibilidade de comprometimento do grupo com resultados;

– reconhecimento do próprio potencial e das dificuldades individuais;

– maior aproximação e integração entre facilitador e grupo-cliente;

– mudanças atitudinais e comportamentais favoráveis ao desempenho profissional;

– clima grupal favorável à participação ampla nas diversas etapas do processo;

– resgate do lúdico, essência do ser humano;

– possibilidade de mensuração de resultados durante os jogos simulados, facilitando avaliações comparativas com a realidade empresarial;

– maiores chances de desenvolvimento de habilidades técnicas, conceituais e interpessoais.

Considerando como objetivo dos jogos de negócios aumentar o conhecimento, desenvolver habilidades gerenciais e fixar atitudes adequadas às situações envolvidas na profissão, os autores citados identificam vários benefícios que são agrupados dentro desses objetivos.

No entanto, é importante destacar alguns riscos inerentes à sua utilização, tais como: as possíveis relações criadas pelos alunos de que um bom jogador é um bom administrador e o inverso, rotulando ou bloqueando o aluno para a atividade; a idéia de que sempre existirá uma única forma correta de se responder às situações impostas pela simulação, criando resistência para outros tipos de enfoque;

internalização de conceitos errados (para isso os conceitos devem ser abordados para evitar precipitações futuras); não deixar os jogos serem vistos como o grande método de ensino, pois na verdade ele deve ser integrado à outras ferramentas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Despertando interesses, usados experimentalmente e, finalmente, integrados às práticas de ensino-aprendizagem sob cenários de competitividade e suporte tecnológico, os jogos de empresa evidenciam suas contribuições na formação do profissional de gestão.

Como outros recursos da tecnologia educacional, a utilização dos jogos requer que seja mesclado com a leitura, conceituações e vivências, para possibilitar o aprendizado completo, envolvendo a cognição e o comportamento.

Ao se considerar, entretanto, os vários aspectos levantados neste estudo, cabe destacar que, embora a primeira imagem associada aos jogos de empresa seja a de competição, a ênfase à abordagem cooperativa, além de desenvolver as dimensões básicas para a formação do profissional, oportuniza o desenvolvimento de um comportamento mais participativo e solidário, simulando o que caberia ser praticado sob os princípios que se tornaram *clichês* e passaram a ser banalizados na sociedade atual.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio B. de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ANDRADE, Rui Otávio B. de; ABREU, José Augusto R. de. **Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador**. Brasília: CFA, 2006. 48p.

AZRIEL, Jay A.; ERTHAL, Margaret; STARR, Ervin. **Answers, questions and deceptions: what is the role of games in business education?**. Journal of education for business, sep/oct, 2005.

BARÇANTE, Luiz César; PINTO, Fernando Costa. **Jogos de negócios: revolucionando o aprendizado nas empresas**. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

BROTTO, Fábio Otuzi. **Jogos Cooperativos: se o importante é competir, o fundamental é cooperar!** Santos: Projeto Cooperação, 1997.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa e Técnicas Vivenciais**. São Paulo: Makron Books, 1997.

FREITAS, Carlos César Garcia. **Aprendizagem experiencial e jogos de empresas no estudo do mercado de capitais: uma aplicação**. Dissertação (Mestrado em Administração). Londrina: PPA UEM/UEL, 2007.

GABARDO, Luiz Omar S. **Jogos de empresas: uma metodologia de utilização**. In: OLIVEIRA, Marilisa do R.; et al. (org.). **Gestão estratégica para a competitividade**. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

JOHNSSON, Marcelo Evandro. **Jogos de empresa: modelo para**

identificação e análise de percepções da prática de habilidades gerenciais. Tese (doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2006.

LOPES, Paulo da Costa. **Formação de administradores: uma abordagem estrutural e técnico-didática.** Tese (doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MAGDA, Vila; FALCÃO, Paula. **Focalização de Jogos em T&D.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENDES, M. L. M. S. **O modelo GS-RH: uma integração de Jogos de Empresas para treinamento e desenvolvimento gerencial.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2001.

ORLANDELI, Rogério. **Um Jogo de Empresas envolvendo cadeia logística: GameF61.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

TANABE, M. **Jogos de empresas.** Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: FEA/USP, 1977.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

Artigo recebido em 30/06/2008.

Aceito para publicação em 18/08/2008.