

# Jogos de empresas: o que os alunos aprendem? Um estudo com alunos de graduação e pós-graduação

## Business games: what do students learn? A study with undergraduate and graduate students

Francine Simas NEVES [1](#); Anete ALBERTON [2](#)

Recibido: 16/05/2017 • Aprobado: 22/06/2017

### Conteúdo

[1. Introdução](#)

[2. Jogos de empresas](#)

[3. Metodologia](#)

[4. Resultados](#)

[5. Conclusões](#)

[Referências bibliográficas](#)

#### RESUMO:

Com o objetivo de identificar a percepção de alunos de Cursos de Graduação e Pós-Graduação, acerca dos fatores facilitadores de aprendizagem, por meio de jogos de empresas, este estudo caracteriza-se como quali-quantitativo, com fontes primárias e secundárias e tem finalidade descritiva. Como principais resultados, o jogo facilita a aprendizagem, especialmente em três aspectos: integrando a aprendizagem em diversas áreas; ampliando sua visão de gestor sobre o funcionamento de uma empresa e aumentando a capacidade de comunicação com seus colegas.

**Palavras chave:** Jogos de empresas. Simulação gerencial. Aprendizagem ativa.

#### ABSTRACT:

The aim of this article is to identify students' perceptions related to learning facilitation factors, applying business games in undergraduate and postgraduate courses. The study was based on quali-quantitative method, with primary and secondary sources and has descriptive purpose. The main result of the analysis is that the game facilitates learning, especially in three aspects: integrating learning in several areas; Broadening manager's vision of how a company works and increasing the ability to communicate with colleagues.

**Keywords:** Business games. Management Simulation. Active Learning.

## 1. Introdução

Mudanças como a internacionalização, aquisição e fusão de empresas, homogeneização de processos e produtos e o uso de tecnologias cada vez mais avançadas, intensificam a concorrência e levam as organizações a novas formas de trabalho, objetivando resultados mais

efetivos. Neste contexto, este ambiente de negócios se caracteriza em procurar cada vez mais formas para se diferenciar no mercado (RUAS, 2003). Corroborando, Alves et al. (2013), afirmam que estas mudanças ocorridas nas últimas décadas, fez com que as organizações passassem a buscar profissionais que se adaptassem às novas exigências do mercado e com estas mudanças, passaram a se centrar não apenas nas descrições de cargos e hierarquias, mas na capacidade individual do funcionário e suas competências profissionais, aumentando assim a demanda de diferentes perfis.

Considerando este cenário, Fleury e Vasconcelos (2009) e Teixeira, Teixeira e Lima (2009) destacam a necessidade de diminuir a distância entre o que o aluno aprende em sala de aula e o que ele pratica nas organizações. Por outro lado, Silva et al. (2012) evidenciam que o processo de ensino-aprendizagem atual, na maioria dos cursos e instituições, está mais centrado na aprendizagem mecânica do que em uma aprendizagem significativa, pois está caracterizado pelo distanciamento entre a teoria e a prática, quantidade excessiva de alunos por turma, falta de qualificação e de tempo dos professores, tanto para difundir estratégias de ensino que estimulem maior participação dos alunos, como para participar de atividades que demandam de preparação e reflexão. Neste sentido, nota-se que é necessário reinventar o processo de ensino-aprendizagem que ocorre em sala de aula, para atender as mudanças que vem ocorrendo nas organizações.

No que se refere a estas estratégias de ensino-aprendizagem utilizadas nos cursos da área de gestão, Marion e Marion (2006) classificam como sendo: aulas expositivas, palestras, sínteses de leituras, filmes educativos, casos para ensino, discussões, apresentação teatral, grupo "T" e jogos de empresa. Este último é considerado por Kolb (1984) e Sauaia (1995) um método de aprendizagem ativa, que é percebido como um recurso da aprendizagem vivencial que pode auxiliar no processo de aprendizagem da educação superior.

Nessa direção, Oblinger (2004) afirma que os jogos de empresas oferecem um ambiente ativo que leva o aluno à descoberta de alternativas, envolvendo-o ativamente na construção de novos conhecimentos e Rosas e Sauaia (2006b) ressaltam que os jogos de empresas, também conhecidos como simulações empresariais, vêm se destacando como método eficaz de aproximação entre a teoria e a realidade organizacional.

No Brasil, vem crescendo a utilização desta metodologia de aprendizagem ativa, em especial nos Cursos da área de gestão, onde evidências empíricas de sua efetividade para o ensino são encontradas em Oliveira e Sauaia (2011), Sauaia e Oliveira (2011), Dias, Sauaia e Yoshizaki (2012, 2013), Motta, Melo e Paixão (2012), Motta, Quintella e Melo (2012), Silva e Sauaia (2012, 2013) e Butzke (2015).

Em âmbito internacional destacam-se os estudos de Miles, Biggs e Schubert (1986), Jennings (2000, 2002), Chang (2003), Chang et al. (2005) e Adobor e Daneshfar (2006), que com exceção de Adobor e Daneshfar (2006), compararam os jogos de empresas com outras metodologias de aprendizagem ativa, como casos para ensino e projetos de consultoria e identificaram relevância em sua utilização.

Na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), universidade comunitária instalada em Santa Catarina, esta metodologia de aprendizagem ativa é utilizada como estratégia de ensino-aprendizagem em cursos do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Gestão, por meio do Laboratório de Simulação Gerencial, idealizado em 2011 e inaugurado em 2012. O laboratório proporciona aos acadêmicos o exercício da tomada de decisão envolvendo as principais áreas de uma organização: comercial, recursos humanos, operacional e financeiro, por meio da análise dos resultados de cada decisão tomada.

Neste sentido, é relevante analisar se o método de jogos de empresas baseados em simulação se caracteriza como facilitador de aprendizagem e levanta-se a seguinte questão: Em que fatores os alunos de Graduação e Pós-Graduação da área de gestão percebem os jogos de empresas como facilitador da aprendizagem?

Diante desta pergunta, o presente trabalho tem o objetivo de analisar a percepção dos alunos

da área de gestão ao utilizar jogos de empresas baseados em simulação. Aliado ao fato da necessidade das salas de aula se adaptarem às mudanças que ocorreram nas organizações nos últimos anos e, por consequência, na necessidade em ter profissionais preparados com abordagens mais práticas e realistas, este trabalho se justifica também pela importância atribuída por outros estudos como Souza et al. (2013) que propõem novas pesquisas que abordem o processo de ensino-aprendizagem e de Schmitz et al. (2013) que afirmam que é de suma importância analisar se as experiências proporcionadas pelas aulas práticas são efetivas no desenvolvimento do exercício profissional.

Não obstante, Miles, Biggs e Schubert (1986), Jennings (2000, 2002), Chang (2003), Chang et al. (2005), Adobor e Daneshfar (2006), Pereira (2012) e Butzke (2015), que utilizaram um instrumento para avaliar a qualidade das metodologias de aprendizagem ativa e suas contribuições no processo de ensino-aprendizagem, também propõem a continuidade deste tipo de estudo. Este instrumento, também utilizado nesta pesquisa, identifica a percepção dos alunos no que se refere aos fatores facilitadores de aprendizagem.

---

## **2. Jogos de empresas**

Mas afinal, o que são jogos de empresas? Para Oblinger (2004) jogo de empresas é um método ativo de aprendizagem que oferece um ambiente ativo que leva o aluno à descoberta de alternativas, envolvendo-o ativamente na construção de novos conhecimentos. De acordo com Rosas e Sauaia (2006a, p. 27) jogo de empresa é “[...] uma simplificação de uma realidade empresarial, onde se delimitam algumas variáveis com as quais trabalhar, restringindo-se o impacto de outras variáveis no modelo.” São abstrações matemáticas relacionadas a situações que ocorrem no mundo dos negócios, onde os participantes gerenciam uma empresa ou parte dela e podem assumir diversos papéis, desde gerenciais, funcionais, especialistas e generalistas (SANTOS, 2003).

Para Monteiro e Smole (2010), o ensino ativo transfere o controle do processo de aprendizagem do professor para o aluno e a aprendizagem acaba sendo construída pelo próprio aluno a partir da interação dos conteúdos socioculturais. Neste caso, o professor ao trabalhar com os seus alunos “[...] deverá estar atento para propor conteúdos e atividades que lhes possibilitem aprender pela ação.” (MONTEIRO; SMOLE, 2010, p. 365).

Corroborando, Sonaglio (2012, p. 36) afirma que “Por meio do processo de aprendizagem pela ação, os indivíduos “aprendem a aprender” em um nível além das técnicas instrumentais, processuais, ou mesmo pelas teorias.” Neste sentido, percebe-se que metodologias de aprendizagem ativa se refere a qualquer estratégia que envolve os alunos a fazerem coisas e pensar sobre o que estão fazendo (BONWELL; EISON, 1991). Esta dinâmica é percebida em jogos de empresas, onde os componentes das equipes podem ter estratégias, ideias e opiniões diferentes (ADOBOR; DANESHFAR, 2006).

Esta metodologia, de acordo Adobor e Daneshfar (2006), Gonen, Brill e Frank (2008), permite a aplicação da teoria na prática em um ambiente realista, agradável e livre de risco e oferece aos jogadores a oportunidade de aprender fazendo a gestão de um negócio, tomando decisões e recebendo feedback imediato. Neste contexto os jogos de empresas são considerados próprios para aprendizagem de adultos, pois são simulações de determinados processos decisórios dentro de determinados contextos empresariais, possibilitando que o participante cometa erros sem resultar em desperdícios reais. É um recurso de aprendizagem vivencial que se contrapõe a modelos prescritivos e descritivos e evidenciam os limites da racionalidade organizacional (ROSAS; SAUAIA, 2006b; MADKUR; MRTVI; LOPES, 2008; SAUAIA; ZERRENNER, 2009).

Em destaque, no Brasil, encontra-se Sauaia (1990, 1995, 1997, 2006, 2010), que iniciou seus estudos sobre jogos em 1990 e os mantém periodicamente. Cita-se também o trabalho de Cannon e Burns (1999), onde os autores comparam os desempenhos dos participantes numa aplicação de jogos de empresas e afirmam que os jogos podem ser utilizados como método

vivencial de ensino na área de Gestão e apresentam um modelo de validação de jogos por meio do desenvolvimento de escalas de desempenho. Sauaia e Zerrenner (2009), que por meio de análise empírica de comportamentos na utilização de jogos e discutindo as teorias clássicas da tomada de decisão, identificam que as diferentes capacidades intelectuais dos participantes foram suficientes para produzir desempenhos distintos.

Já no que se refere aos estudos que apresentam a existência de contribuição dos jogos de empresas na aprendizagem dos participantes, cita-se Rosas e Sauaia (2006a), Versiani e Fachin (2007), Pretto, Filardi e Pretto (2010), Sauaia e Oliveira (2011) e Motta, Quintella e Melo (2012). Rosas e Sauaia (2006a) categorizando as variáveis microeconômicas presentes em cinco simuladores brasileiros, objetivaram identificar de que forma tais simuladores podem preparar os gestores para atuar em diferentes cenários econômicos e como resultado identificaram que os jogos podem ser utilizados na redução do gap entre a teoria e a prática de Administração e de Economia, pois os jogos desafiam os participantes a monitorar variáveis internas e externas presentes no macro setor, que geralmente são apresentadas apenas de forma conceitual.

Corroborando, Sauaia e Oliveira (2011), tendo por base os conceitos de desempenho na indústria e de estratégia, buscaram confrontar estes modelos com os dados resultantes de um jogo de empresas realizado por estudantes de Graduação em Administração e em Ciências Contábeis e como resultado perceberam que o jogo permitiu aos jogadores entender de maneira prática a importância dos efeitos da indústria, do tempo e do posicionamento estratégico sobre a rentabilidade de cada empresa simulada, que configura também a redução do gap entre a teoria e a prática gerencial. Esse cenário de aprendizagem também é vislumbrado por Versiani e Fachin (2007) ao levantar evidências para aprofundar as reflexões acerca da construção do conhecimento quando se utiliza jogos de empresas; identificaram que a utilização dos mesmos possibilita a integração de conceitos de gestão, o pensamento sistêmico e a consciência dos comportamentos gerenciais dos participantes.

Essas contribuições podem ser percebidas também no estudo de Pretto, Filardi e Pretto (2010), ao analisarem a aplicação da metodologia de jogos de empresas como estratégia complementar no processo de ensino/aprendizagem e tendo em vista o caráter interpretativo do marco da Abordagem Institucional, comprovaram a necessidade da continuidade da aplicação dos jogos e concluíram o aperfeiçoamento da aprendizagem e a participação entusiasmada dos alunos.

Motta, Quintella e Melo (2012), investigando a pertinência da adoção desta metodologia como um componente curricular nos cursos de graduação em Administração no Brasil, destacam a inexistência de conteúdos que justifique uma disciplina chamada Jogos de Empresas, mas afirmam que a aplicação desta metodologia pode contribuir de forma positiva na formação em Administração, como uma técnica de ensino-aprendizagem. Neste sentido, como a proposição deste estudo foi analisar a percepção dos alunos no que se refere aos fatores que facilitam o aprendizado ao utilizar jogos de empresas, apresentam-se na Figura 1 os estudos que se destacam com proposição similar.

**Figura 1** – Quadro síntese dos estudos sobre fatores de aprendizagem ao utilizar jogos de empresas.

<b>Autor (ano)</b>	<b>Proposição do estudo</b>	<b>População/Amostra</b>	<b>Principais resultados</b>
Miles, Biggs e Schubert (1986)	Comparar a percepção dos alunos na aquisição de habilidades por meio da utilização de casos para ensino e simulações.	64 alunos do Curso de Política Comercial (EUA).	- Ambas as metodologias são viáveis e valiosas na aquisição de habilidades. - Casos para ensino superior às simulações.
Jennings (2000)	Comparar a percepção dos alunos ao utilizar casos para ensino, simulações de negócios e projetos de consultoria.	15 alunos do Curso de Gestão Estratégica (Mestrado/Reino Unido).	- A simulação de negócios oferece experiências de aprendizagem mais eficazes que os outros métodos.
Jennings (2002)	Comparar a percepção dos alunos ao utilizar casos para ensino, simulações de negócios e projetos de consultoria.	46 alunos do Curso de Gestão Estratégica (Mestrado/Reino Unido).	- Eficácia nas três metodologias, mas os casos para ensino foram considerados superiores.
Chang (2003)	Comparar a percepção dos alunos ao utilizar casos para ensino, simulações de negócios e projetos de consultoria.	28 alunos do Curso de Gestão Estratégica (Mestrado/China).	- O uso de vários métodos de aprendizagem desenvolve mais habilidades. - Maior aceitação da simulação de negócios.
Chang et al. (2005)	Comparar a percepção dos alunos ao utilizar casos para ensino, simulações de negócios e projetos de consultoria.	36 alunos do Curso de Gestão Estratégica (Mestrado/China).	- Maior relevância na simulação de negócios, pois fornece mais aprendizagem.
Adobor e Daneshfar (2006)	Aumentar a compreensão dos fatores que promovem o uso eficaz de simulações na educação, no que diz respeito a aprendizagem dos participantes e o desempenho das equipes.	49 alunos do Curso de Gestão Estratégica (EUA).	- A aprendizagem é associada positivamente ao realismo, a facilidade de uso e ao conflito de tarefas. Negativamente ao conflito emocional. - O desempenho é associado positivamente a facilidade de uso e ao conflito de tarefas. Negativamente ao conflito emocional.
Butzke (2015)	Analisar a aplicação de jogos de empresas e a tomada de decisão em processos logísticos.	86 alunos dos Cursos de Administração, Comércio Exterior e Engenharia de Produção. (Brasil).	- O desempenho do aluno não apresentou diferenças significantes na percepção sobre os fatores facilitadores.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da revisão de literatura (2015).

Dos estudos apresentados na Figura 1, com exceção de Adobor e Daneshfar (2006) e Butzke (2015), os demais compararam os jogos de empresas com outras metodologias de aprendizagem ativa, sendo que nos estudos de Jennings (2000), Chang (2003) e Chang et al. (2005) os jogos são melhor avaliados em relação às outras metodologias pesquisadas, enquanto Miles, Biggs e Schubert (1986) e Jennings (2002) identificam os casos para ensino como superiores na maioria dos critérios.

O instrumento Skills Acquisition Questionnaire foi inicialmente utilizado por Miles, Biggs e Schubert (1986) para identificar a percepção dos alunos quanto à aquisição de habilidades pela utilização de casos para ensino e simulações.

O questionário que contém 28 questões e escala Likert de seis pontos (Facilita muito 1, 2, 3, 4, 5, 6 Facilita pouco) foi adaptado por Jennings (2000) que avaliou, além das duas metodologias supracitadas, projetos de consultoria. Com a adaptação, o instrumento manteve apenas 22 questões, agrupadas em dez construtos, que dois anos depois, o mesmo autor, além de alterar

a ordem das 22 questões reagrupou-as em dez construtos para dar maior consistência ao tema em estudo (JENNINGS, 2002).

Em estudos posteriores, Chang (2003) e Chang et al. (2005), utilizando o questionário e respectivos construtos de Jennings (2000) avaliando simulações de negócios, casos para ensino e projetos de consultoria em diferentes contextos. No entanto, no que se refere a identificar a percepção dos alunos na utilização de jogos de empresas, destaca-se Butzke (2015), que analisou a aplicação de um jogo de empresa criado por ele (com ferramentas de software e computação nas nuvens) em três cursos de gestão. O autor avaliou, além da influência dos estilos de aprendizagem e da experiência discente no desempenho dos participantes, a relação entre o desempenho e a percepção dos alunos em dois fatores: facilitadores de aprendizagem e qualidade do ambiente virtual.

Destaca-se ainda que em seu estudo, Butzke (2015) adaptou para jogos o questionário utilizado por Pereira (2012) na avaliação da metodologia de casos para ensino e esse instrumento foi baseado nos autores supracitados: Miles, Biggs e Schubert (1986), Jennings (2000, 2002), Chang (2003) e Chang et al. (2005), com adequação de uma revisão linguística. O mesmo instrumento será utilizado nesta pesquisa.

---

### **3. Metodologia**

Com relação a esta pesquisa foi adotada a abordagem quantitativa e qualitativa e os dados coletados através de survey e focus group. Survey com questionário é uma técnica de coleta de dados que permite analisar, mediante dados quantitativos, o comportamento e a percepção dos indivíduos participantes da pesquisa e os mesmos sabem que tipo de informação está sendo coletada (MALHOTRA, 2001; HAIR JR. et al., 2005).

O focus group ou grupo focal é considerado uma das técnicas de entrevista mais utilizada para os estudos exploratórios e consiste na aplicação de algumas perguntas feitas pelo entrevistador (moderador) com a intenção de obter dados qualitativos (HAIR JR. et al., 2005). A aplicação dos questionários e a dinâmica baseada em focus group foram realizadas pessoalmente; para Cooper e Schindler (2003) este tipo de abordagem possibilita maior contato com os pesquisados e a coleta rápida dos dados.

A população desta pesquisa tem como característica ser composta pelos alunos matriculados e ativos nas disciplinas que utilizam como uma das metodologias de ensino-aprendizagem jogos de empresas baseado em simulação gerencial, em cursos de Graduação e Pós-Graduação da Universidade do Vale do Itajaí, localizada no Sul do Brasil. Considerando essa definição, a amostra pesquisada totalizou o número de 210 alunos, sendo que os dados foram coletados durante a aplicação de um jogo de empresas com o questionário de Fatores Facilitadores (FF) de aprendizagem na versão atualizada de Pereira (2012) de 30 assertivas (Figura 2).

**Figura 2** – Quadro Questionário de Fatores Facilitadores.

FF	Questões FATORES FACILITADORES
1	Proporciona novos conhecimentos sobre a operação de uma empresa
2	Proporciona maior aprofundamento do conteúdo em relação a outras metodologias de ensino
3	Auxilia na aquisição de informações
4	Ajuda a conservar as informações ao longo prazo
5	Ajuda a integrar a aprendizagem em diversas áreas: Contabilidade, Finanças, Marketing, etc
6	Aumenta a capacidade de identificar os problemas gerenciais
7	Favorece à análise de um problema sob diferentes pontos de vista, na discussão do grupo
8	Aumenta a compreensão para usar as informações na resolução de problemas
9	Auxilia a tomar decisões baseadas em informações incompletas
10	Aumenta a confiança na habilidade para resolver problemas práticos
11	Aumenta a competência para o planejamento das operações de negócios
12	Aumenta a capacidade para implementar suas ideias e planos
13	Auxilia na revisão de políticas e práticas organizacionais
14	Aumenta a sua confiança na habilidade de trabalhar independentemente
15	Aumenta a consciência sobre suas atitudes administrativas
16	Aumenta a consciência sobre as atitudes dos colegas
17	Auxilia a lidar com a insegurança
18	Aumenta a capacidade de comunicação com os seus colegas
19	Aumenta a habilidade de fornecer informações para os colegas
20	Aumenta sua eficácia como participante na resolução de problemas em grupo
21	Motiva o trabalho em grupo
22	Ajuda na resolução de conflitos
23	Proporciona experimentar um comportamento que conhecia e ainda não havia vivenciado
24	Propicia a adoção de novos comportamentos administrativos
25	Amplia a sua visão de gestor sobre o funcionamento de uma empresa
26	Permite aprender algo sobre você como gerente
27	Ajuda a associar a teoria à prática gerencial
28	Agrega realismo organizacional ao ensino
29	Ajuda a esclarecer as atividades pertinentes à prática profissional
30	Estimula a criatividade

Fonte: Baseado em Miles, Biggs e Schubert (1986), Jennings (2000, 2002), Chang (2003), Chang et al. (2005), Adobor e Daneshfar (2006), Pereira (2012) e Butzke (2015).

Quanto ao tipo de escala, foi adaptada da Likert e utiliza sete níveis (Pouco 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 Muito) e se inverteu a escala utilizada nos estudos de Miles, Biggs e Schubert (1986), Jennings (2000, 2002), Chang (2003), Chang et al. (2005), Adobor e Daneshfar (2006) e Butzke (2015), pois de acordo com Pereira (2012) no cenário nacional os valores são melhor interpretados na forma crescente.

Inicialmente apurou-se a frequência absoluta e relativa desta escala e buscando avaliar os extremos, estes níveis foram agrupados em 3 grades: Pouco (escalas 1, 2 e 3), Posição Neutra (escala 4) e Muito (escalas 5, 6 e 7). Na sequência foram calculados o impacto médio e a área de impacto de cada questão, que para Pereira (2004) é a transformação da média para uma escala percentual, que resulta na concordância ou discordância da variável que identifica a percepção dos alunos em relação aos Fatores Facilitadores de aprendizagem.

O cálculo da área de impacto é feito por meio da subtração do ponto médio da escala que é 4 (escala de 1 a 7) da média (impacto médio) encontrada em cada variável; este resultado foi dividido por 3, que é o intervalo de apresentação que envolve a grade de 3 pontos e por fim, multiplicado por 100.

Para coletar dados complementares para comparar com os resultados obtidos com o questionário (Figura 2), elaborou-se 11 perguntas para a entrevista (focus group), tendo como

base os construtos de Jennings (2002), que também foram considerados por Pereira (2012) e são apresentadas na Figura 3.

**Figura 3** – Quadro de perguntas elaboradas para o Focus Group.

Construtos	Questões FF	Perguntas
Conhecimento (aquisição e integração)	1, 2, 3, 4, 5	O simulador gerencial o auxiliou na aquisição de novos conhecimentos? Comente.
Resolução de problemas e tomada de decisão	6, 7, 8, 9, 10	De que forma o simulador aumentou a sua capacidade de resolver problemas?
Planejamento e implementação	11, 12, 13	E sua capacidade de planejamento?
Trabalhando de forma independente	14	E sua habilidade de trabalhar independentemente?
Consciência de sentimentos e crenças	15, 16, 17	O simulador lhe conscientizou sobre suas atitudes como gestor? Quais?
Trabalho em equipe	18, 19, 20, 21, 22	Aumentou sua capacidade de trabalhar em grupo? Por quê?
Mudança de comportamento	23, 24	Mudou seu comportamento como gestor? Como?
Gestão (como perspectiva e como gestor)	25, 26	Ampliou sua visão sobre o funcionamento de uma empresa? Como?
Realismo no ensino	27, 28	Associou a teoria à prática? Em quais momentos?
Esclarece os interesses profissionais	29	Esclareceu seus interesses profissionais? Como?
Criatividade	30	Estimulou sua criatividade? Como?

Fonte: Baseado em Jennings (2002) e Pereira (2012).

Os focus group foram realizados em duas turmas, sendo uma turma de Graduação e uma turma de Pós-Graduação e todas as entrevistas foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas na íntegra, objetivando eliminar as imprecisões das anotações de campo.

Destaca-se que o jogo de empresa, utilizado nas disciplinas alvo deste estudo, é um simulador gerencial e tem como proposição, dentro de um ambiente de competição, incentivar o ato de gerenciar e por consequência dinamizar o processo de aprendizagem, afinal, a cada “jogada”, os participantes tomam decisões estratégicas e mantem um feed-back permanente, desafiando-os a analisarem seus erros e/ou acertos por meio dos resultados provenientes de suas tomadas de decisões.

Neste ambiente de aprendizagem e competitividade, a gestão da empresa se torna um desafio para os participantes, que reconhecem e avaliam suas habilidades e competências ligadas à área de gestão. O jogo foi fabricado pela Empresa Bernard, que tem 25 anos e é pioneira e referência nesta área, possuindo mais de 200 universidades e dezenas de clientes corporativos.

## 4. Resultados

Este item apresenta a análise dos dados e está distribuído em duas partes, na Seção 4.1 é apresentada a percepção dos alunos dos Cursos de Graduação e do Curso de Pós-Graduação de forma individualizada e na Seção 4.2 estes resultados são comparados, de forma totalizada, com resultados de outras pesquisas.

### 4.1. Os fatores facilitadores de aprendizagem na percepção dos alunos de Graduação e Pós-Graduação

A Tabela 1 apresenta a percepção dos alunos, considerando os Cursos de Graduação

(Administração, Gestão Portuária e Logística).

Para facilitar a comparação, foram adicionadas cores, onde se apresentam o verde e vermelho os percentuais de maior e menor predominância, respectivamente. As cores foram adicionadas nas colunas que apresentam as frequências relativas (P%), objetivando destacar onde se encontram os maiores percentuais nas 3 grades e na coluna que apresenta a área de impacto, objetivando destacar quais as questões que possuem maior ou menor concordância.

Observar-se na Tabela 1 que ao agrupar os resultados dos alunos dos Cursos de Graduação, 30 questões avaliadas são consideradas como "Muito Facilitam" a aprendizagem e 12 das 30 questões avaliadas, obtiveram concordância maior ou igual a 50% na área de impacto.

**Tabela 1** – Fatores Facilitadores na percepção dos alunos dos Cursos de Graduação.

Questões	Pouco Facilita				Ponto Médio		Muito Facilita				Impacto Médio	Área de Impacto
	1	2	3	P (%)	4	P (%)	5	6	7	P (%)		
FF25	1	3	9	7,83	9	5,42	28	45	71	86,75	5,89	62,85%
FF05	0	3	7	6,02	17	10,24	27	40	72	83,73	5,87	62,25%
FF01	3	2	5	6,02	22	13,25	31	47	56	80,72	5,66	55,22%
FF27	1	3	14	10,84	12	7,23	31	49	56	81,93	5,65	55,02%
FF21	3	7	9	11,45	12	7,23	30	44	61	81,33	5,62	54,02%
FF18	3	3	13	11,45	20	12,05	19	47	61	76,51	5,61	53,82%
FF23	1	0	12	7,83	22	13,25	32	50	49	78,92	5,59	53,01%
FF24	1	4	10	9,04	19	11,45	34	50	48	79,52	5,55	51,61%
FF29	2	5	8	9,04	17	10,24	34	57	43	80,72	5,52	50,80%
FF30	7	3	16	15,66	15	9,04	23	34	68	75,30	5,52	50,60%
FF06	2	1	7	6,02	29	17,47	32	51	44	76,51	5,51	50,40%
FF15	2	4	8	8,43	22	13,25	32	55	43	78,31	5,50	50,00%
FF20	2	4	8	8,43	24	14,46	28	60	40	77,11	5,48	49,40%
FF26	5	5	7	10,24	23	13,86	27	46	53	75,90	5,48	49,40%
FF04	2	3	7	7,23	26	15,66	34	55	39	77,11	5,46	48,59%
FF28	3	2	13	10,84	21	12,65	34	46	47	76,51	5,45	48,39%
FF07	1	5	10	9,64	21	12,65	32	63	34	77,71	5,43	47,59%
FF16	1	2	9	7,23	28	16,87	38	49	39	75,90	5,43	47,59%
FF12	1	6	9	9,64	22	13,25	43	46	39	77,11	5,37	45,78%
FF02	2	4	13	11,45	24	14,46	33	52	38	74,10	5,35	44,98%
FF11	1	4	11	9,64	26	15,66	36	54	34	74,70	5,35	44,98%
FF19	2	5	10	10,24	29	17,47	30	50	40	72,29	5,35	44,98%
FF08	3	3	11	10,24	25	15,06	33	60	31	74,70	5,33	44,18%
FF13	1	3	11	9,04	29	17,47	45	39	38	73,49	5,31	43,57%
FF03	2	4	11	10,24	29	17,47	38	47	35	72,29	5,28	42,57%
FF10	1	4	13	10,84	23	13,86	48	45	32	75,30	5,27	42,17%
FF22	3	7	17	16,27	29	17,47	33	44	33	66,27	5,08	36,14%
FF14	5	6	12	13,86	42	25,30	40	29	32	60,84	4,93	31,12%
FF09	3	10	18	18,67	26	15,66	47	34	28	65,66	4,92	30,52%
FF17	8	8	14	18,07	35	21,08	38	31	32	60,84	4,86	28,51%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda se observa na Tabela 1 que duas questões se destacaram com área de impacto superior a 60% são: **FF25** e **FF05**.

**Questão FF25:** Amplia a sua visão de gestor sobre o funcionamento de uma empresa, com 62,85% de concordância, este resultado apoia o estudo de Butzke (2015), que identificou área de impacto de 56% nesta questão, mas é diferente dos estudos de Miles, Biggs e Schubert (1986), Jennings (2002), Chang (2003) e Chang et al (2005), que identificaram concordância de apenas 16%, 24%, 24% e 38%, respectivamente.

O resultado desta questão também foi confirmado durante as entrevistas dos dois focus group e todos os alunos concordaram que os jogos de empresas ampliaram as suas visões sobre o funcionamento de uma empresa e algumas falas se destacam:

- Algumas coisas me ajudaram onde trabalho atualmente (RESPONDENTE 14, FOCUS GROUP).
- [...] em muitas responsabilidades no qual eu não imaginava que seriam tantas (RESPONDENTE 23, FOCUS GROUP).
- Pois mostra como cada setor tem papel relevante nos resultados da empresa (RESPONDENTE 25, FOCUS GROUP).

**Questão FF05:** Ajuda a integrar a aprendizagem em diversas áreas: Contabilidade, Finanças, Marketing, etc., com 63,06% de concordância, este resultado corrobora os estudos de Jennings (2002), Chang (2003), Chang et al (2005) e Butzke (2015), que mantêm área de impacto superior a 50% nesta questão (52%, 58%, 75% e 64% respectivamente) e o consideram um dos aspectos que mais facilitam a aprendizagem do aluno ao utilizar jogos de empresas baseado em simulação. Este aspecto também foi confirmado durante as entrevistas do focus group realizado com a fala de alguns respondentes:

- Proporcionou a experiência de administrar uma empresa com todos os detalhes de todos os departamentos de uma organização. (RESPONDENTE 16, FOCUS GROUP).
- Colocamos em prática tudo o que aprendemos no decorrer do curso. E conseguimos aprender um pouco de como funciona cada área de uma empresa (RESPONDENTE 22, FOCUS GROUP).
- Pude ter muito conhecimento sobre quantos funcionários contratar, capacidade produtiva de equipamentos e sobre o controle de um fluxo de caixa de uma empresa (RESPONDENTE 35, FOCUS GROUP).
- Colocando na ponta do lápis todas situações como venda, aluguel, compra, contratação e custos (gastos necessários) (RESPONDENTE 36, FOCUS GROUP).

Na Tabela 2 apresenta-se a percepção dos alunos dos Cursos de Pós-Graduação e nota-se também que, como na Tabela 1 as 30 questões avaliadas são consideradas como “Muito Facilita” a aprendizagem e dez destas 30 questões, obtiveram concordância maior ou igual a 50%. Nota-se também que das dez questões, duas se sobressaem e representam igualmente, na percepção dos alunos, os fatores que mais facilitam a aprendizagem, com área de impacto superior a 60%: **FF05** e **FF21**.

**Questão FF05:** Ajuda a integrar a aprendizagem em diversas áreas: Contabilidade, Finanças, Marketing, etc., com 65,91% de concordância, que já é citada durante a análise da Tabela 1, onde aparece como o segundo fator facilitador de aprendizagem para os alunos de Graduação.

**Questão FF21:** Motiva o trabalho em grupo, com o mesmo percentual de concordância (65,91%), este aspecto se confirma durante as entrevistas como facilitador de aprendizagem nas falas destacadas:

- [...] o jogo unindo as opiniões, gerou o sucesso do grupo (RESPONDENTE 4, FOCUS GROUP).
- [...] ensinou o valor do trabalho em equipe e valorizou a interatividade dos acadêmicos durante os jogos gerencias (RESPONDENTE 11, FOCUS GROUP).
- Pois não tomamos decisão sozinho. E numa empresa real é igual. Temos que trabalhar as diferenças (RESPONDENTE 18, FOCUS GROUP).
- [...] aprendemos a trabalhar em equipe, aonde o sistema diferenciou as funções, sendo que cada um dependia do outro para finalizar o trabalho, tornando trabalho em equipe essencial (RESPONDENTE 28, FOCUS GROUP).

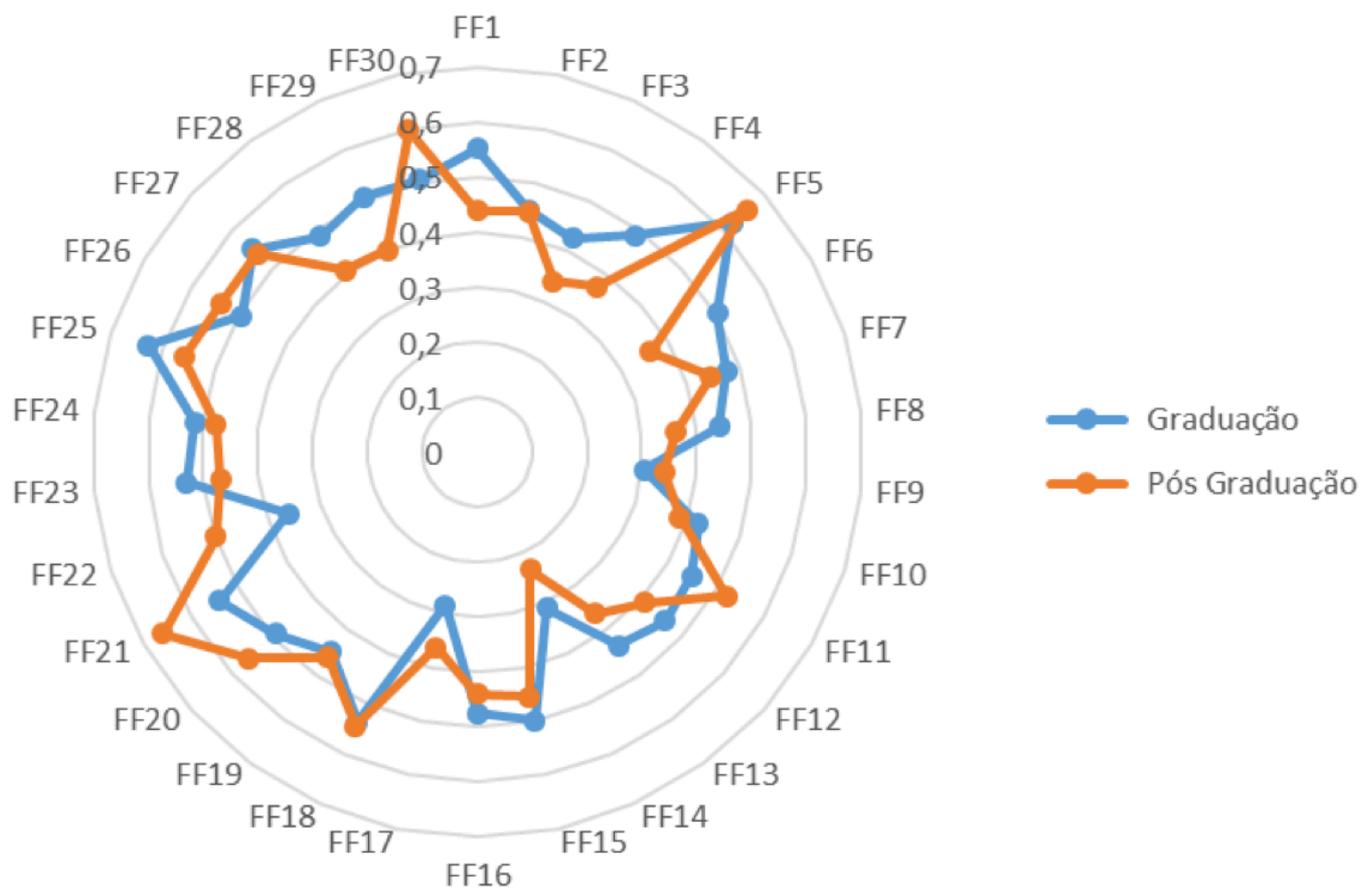
**Tabela 2** – Fatores Facilitadores na percepção dos alunos dos Cursos de Pós-Graduação.

Questões	Pouco Facilita				Ponto Médio		Muito Facilita				Impacto Médio	Área de Impacto
	1	2	3	P (%)	4	P (%)	5	6	7	P (%)		
FF05	0	1	0	2,27	4	9,09	8	12	19	88,64	5,98	65,91%
FF21	0	1	1	4,55	3	6,82	9	9	21	88,64	5,98	65,91%
FF30	0	0	2	4,55	7	15,91	6	12	17	79,55	5,80	59,85%
FF20	0	0	2	4,55	3	6,82	12	17	10	88,64	5,68	56,06%
FF25	0	0	3	6,82	4	9,09	7	20	10	84,09	5,68	56,06%
FF18	0	1	1	4,55	4	9,09	10	19	9	86,36	5,64	54,55%
FF26	0	0	4	9,09	4	9,09	6	21	9	81,82	5,61	53,79%
FF27	0	1	1	4,55	7	15,91	6	19	10	79,55	5,61	53,79%
FF11	0	1	1	4,55	5	11,36	12	15	10	84,09	5,57	52,27%
FF22	0	1	3	9,09	4	9,09	11	15	10	81,82	5,50	50,00%
FF24	0	1	3	9,09	3	6,82	12	19	6	84,09	5,43	47,73%
FF23	0	0	4	9,09	5	11,36	11	17	7	79,55	5,41	46,97%
FF19	0	1	0	2,27	10	22,73	11	14	8	75,00	5,39	46,21%
FF15	0	1	1	4,55	7	15,91	14	14	7	79,55	5,36	45,45%
FF02	0	3	2	11,36	4	9,09	11	16	8	79,55	5,34	44,70%
FF07	0	1	3	9,09	6	13,64	12	14	8	77,27	5,34	44,70%
FF01	0	1	4	11,36	4	9,09	13	15	7	79,55	5,32	43,94%
FF16	0	1	3	9,09	5	11,36	14	14	7	79,55	5,32	43,94%
FF12	0	0	4	9,09	7	15,91	13	15	5	75,00	5,23	40,91%
FF28	0	2	2	9,09	7	15,91	13	13	7	75,00	5,23	40,91%
FF29	0	1	4	11,36	6	13,64	12	16	5	75,00	5,20	40,15%
FF10	0	1	2	6,82	7	15,91	16	15	3	77,27	5,16	38,64%
FF04	0	0	6	13,64	8	18,18	7	21	2	68,18	5,11	37,12%
FF06	2	2	1	11,36	9	20,45	9	13	8	68,18	5,09	36,36%
FF08	0	0	8	18,18	8	18,18	5	18	5	63,64	5,09	36,36%
FF13	0	0	5	11,36	10	22,73	9	16	4	65,91	5,09	36,36%
FF17	0	2	3	11,36	8	18,18	10	18	3	70,45	5,09	36,36%
FF03	0	3	5	18,18	5	11,36	10	17	4	70,45	5,02	34,09%
FF09	0	1	2	6,82	10	22,73	17	10	4	70,45	5,02	34,09%
FF14	0	1	6	15,91	12	27,27	13	10	2	56,82	4,70	23,48%

Fonte: Dados da pesquisa.

Para comparar os resultados obtidos com os Cursos de Graduação (Tabela 1) com os resultados do Curso de Pós-Graduação (Tabela 2), visualiza-se a Figura 4, onde a única questão que se mantém em destaque em ambos os Cursos, com área de impacto acima de 60% é a Questão FF05: Ajuda a integrar a aprendizagem em diversas áreas: Contabilidade, Finanças, Marketing, etc. (Graduação: 62,25%; Pós-Graduação: 65,91%), sendo que este resultado corrobora os estudos de Chang et al (2005) e Butzke (2015), onde esta Questão também se mantém acima de 60% de concordância, 75% e 63,67% respectivamente.

**Figura 4** – Comparativo das áreas de impacto dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação.



Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se ainda na Figura 4, que com área de impacto acima de 50% se destacam, nos Cursos de Graduação e Pós-Graduação, cinco questões: FF18: Aumenta a capacidade de comunicação com os seus colegas, que apoia o estudo de Jennings (2002) com 51% de concordância, mas difere do estudo de Miles, Biggs e Schubert (1986) que identificou apenas 17%.; FF21: Motiva o trabalho em grupo, que apoia Butzke (2015) que apresentou 51,67% de concordância, mas difere dos demais autores, que encontraram concordância menor que 35%; FF25: Amplia a sua visão de gestor sobre o funcionamento de uma empresa, que, como já foi comentada na análise da Tabela 1, corrobora o estudo de Butzke (2015); e por fim, as questões FF27: Ajuda a associar a teoria à prática gerencial e FF30: Estimula a criatividade, onde ambas corroboram Butzke (2015), com 62,33% e 64% de concordância, respectivamente, e não foram avaliadas pelos demais autores.

## 4.2. Comparativo com outras pesquisas

Para poder comparar os resultados desta pesquisa com outras, foi elaborada a Tabela 3, que incluiu os estudos de Miles, Biggs e Schubert (1986), Jennings (2002), Chang (2003), Chang et al. (2005) e Butzke (2015) e para facilitar a comparação, também foram adicionadas cores (verde: maior concordância; vermelho: menor concordância). Destaca-se que se calculou as áreas de impacto destes estudos, considerando a escala Likert de 6 pontos (Facilita muito 1, 2, 3, 4, 5, 6 Facilita pouco) utilizada por Miles, Biggs e Schubert (1986), Jennings (2002), Chang (2003) e Chang et al. (2005) e a escala Likert de 7 pontos (Concordo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 Discordo) utilizada por Butzke (2015).

**Tabela 3** – Comparativo entre as áreas de impacto dos Fatores Facilitadores de aprendizagem.

Pesquisa	Miles, Biggs e Schubert (1986)	Jennings (2002)	Chang (2003)	Chang et al. (2005)	Butzke (2015)	Pesquisa
FF05	20,33%	52,33%	58,00%	75,00%	63,67%	62,72%
FF25	16,00%	23,67%	24,00%	38,33%	56,33%	61,67%
FF18	17,33%	51,33%	41,00%	46,67%	49,00%	56,00%
FF27					62,33%	54,33%
FF01	12,00%	44,33%	46,00%	50,00%	63,67%	52,71%
FF30					64,00%	52,67%
FF19	13,00%	26,33%	41,00%	50,00%	50,67%	52,33%
FF23	6,67%	42,67%	34,33%	50,00%	58,00%	51,93%
FF24	0,67%	44,33%	27,67%	50,00%	57,33%	51,44%
FF26	7,33%	43,33%	42,67%	56,67%	53,33%	50,54%
FF22	1,00%	35,33%	19,00%	31,67%	45,00%	49,67%
FF29	-23,67%	19,33%	4,33%	23,33%	64,00%	48,46%
FF15	6,33%	38,33%	33,33%	41,67%	58,00%	47,93%
FF06	17,67%	41,00%	30,67%	43,33%	62,00%	47,16%
FF28	13,67%	59,00%	55,67%	78,33%	59,00%	46,91%
FF16		52,67%	56,67%	66,67%	50,67%	46,89%
FF11	23,33%	42,00%	46,00%	51,67%	56,33%	46,35%
FF07					52,00%	45,67%
FF04					47,00%	45,00%
FF21	1,67%	34,67%	19,00%	31,67%	51,67%	43,67%
FF12	19,33%	38,33%	39,00%	51,67%	58,33%	43,62%
FF02					57,00%	42,33%
FF08	15,00%	43,33%	46,67%	51,67%	54,33%	42,20%
FF10	19,33%	30,67%	27,67%	41,67%	57,33%	41,86%
FF13					38,00%	41,67%
FF03					62,00%	40,33%
FF20	20,67%	18,00%	31,00%	43,33%	51,33%	38,00%
FF09	27,67%	42,00%	50,67%	72,00%	37,00%	33,32%
FF17					44,00%	30,00%
FF14	7,33%	37,67%	34,33%	45,00%	40,00%	28,70%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 3 que considerando a percepção dos 210 alunos pesquisados, 10 questões possuem área de impacto maior ou igual a 50% (FF05, FF25, FF18, FF27, FF01, FF30, FF19, FF23, FF24, FF26), sendo duas questões acima de 60%:

- **Questão FF05:** Ajuda a integrar a aprendizagem em diversas áreas: Contabilidade, Finanças, Marketing, etc., com área de impacto de 62,72%, se confirma, como o aspecto de maior concordância e corrobora, como já comentado, os estudos de Jennings (2002), Chang (2003), Chang et al. (2005) e Butzke (2015) que também identificaram esta questão como um dos aspectos que mais facilitam a aprendizagem dos alunos ao utilizar jogos de empresas; e
- **Questão FF25:** Amplia a sua visão de gestor sobre o funcionamento de uma empresa, aparece na sequência com 61,67% de concordância e confirma o estudo de Butzke (2015), cujo resultado foi 56,33% de área de impacto.

Ao comparar as questões que possuem concordância maior ou igual a 50% (Tabela 3), esta pesquisa corrobora os estudos de Butzke (2015) em 9 questões (FF05, FF25, FF27, FF01, FF30, FF19, FF23, FF24 e FF26), Chang et al. (2005) em 6 questões (FF05, FF01, FF19, FF23, FF24 e FF26), Chang (2003) em 1 questão (FF05) e Jennings (2002) em 2 questões (FF05 e FF18). Destaca-se a Questão **FF18**: Aumenta a capacidade de comunicação com os seus colegas, com 56% de concordância, foi o terceiro aspecto de maior área de impacto nesta pesquisa e também foi confirmado durante as entrevistas do focus group com a fala de alguns

respondentes:

- Interação e discussão sobre as opiniões adversas tendo o bom senso em ouvi-las e entendê-las. E se possível entrar em comum acordo (RESPONDENTE 6, FOCUS GROUP PÓS-GRADUAÇÃO).
- Precisei ouvir meus colegas quando não sabia e até mesmo quando sabia que decisão tomar (RESPONDENTE 10, FOCUS GROUP PÓS-GRADUAÇÃO).
- Pelo fato de ter que tomar decisões em grupo, diminuir minha timidez de falar em público e expor minhas opiniões e aceitar as opiniões dos outros (RESPONDENTE 29, FOCUS GROUP PÓS-GRADUAÇÃO).
- Ouvi a opinião dos outros, onde muitas vezes foram diferentes da minha (RESPONDENTE 3, FOCUS GROUP GRADUAÇÃO).

Ainda na Tabela 3 nota-se que a questão que é avaliada com menor concordância é a Questão FF14: Aumenta a sua confiança na habilidade de trabalhar independentemente, com apenas 28,70% de concordância, corroborando os estudos de Miles, Biggs e Schubert (1986), Jennings (2002), Chang (2003), Chang et al. (2005) e Butzke (2015), que possuem área de impacto abaixo de 50% também neste aspecto: 7,33%, 37,67%, 34,33%, 45% e 40%, respectivamente.

Mediante os resultados encontrados, percebe-se que os alunos avaliaram os jogos de empresas baseado em simulação como facilitadores de aprendizagem, mantendo os impactos médios acima do ponto médio da escala Likert utilizada. Este resultado vai ao encontro dos resultados de Miles, Biggs e Schubert (1986), Jennings (2000, 2002), Chang (2003) e Chang et al. (2005), que avaliaram as metodologias de aprendizagem ativa como sendo viáveis e valiosas na aquisição de habilidades por meio da aprendizagem e do resultado de Butzke (2015) que também identificou os jogos de empresas como facilitadores de aprendizagem.

---

## 4. Conclusões

As exigências advindas do atual ambiente de negócios fazem com que as organizações busquem cada vez mais por profissionais que se adaptem e por consequência as universidades também procuram se adaptar a estas necessidades, oferecendo estratégias de ensino-aprendizagem que diminuam a distância entre o que o aluno aprende em sala de aula e o que ele pratica nas organizações.

Por meio desta pesquisa foi possível verificar os aspectos facilitadores de aprendizagem ao utilizar jogos de empresas baseado em simulação e conclui-se que na percepção dos alunos pesquisados esta metodologia é facilitadora de aprendizagem, com destaque em alguns aspectos: (1) integrando a aprendizagem em diversas áreas como: Contabilidade, Finanças, Marketing, etc.; (2) ampliando sua visão de gestor sobre o funcionamento de uma empresa e (3) aumentando a capacidade de comunicação com seus colegas. O fator que configura a motivação do trabalho em grupo, se destaca também e mais especificamente na percepção dos alunos de Pós-Graduação.

Neste sentido, os jogos de empresas por se tratar de uma metodologia de aprendizagem ativa, permite a aprendizagem vivencial defendida por anos e é considerada um facilitador de aprendizagem, pois pode-se afirmar que na percepção dos alunos pesquisados o uso de jogos de empresas facilita a análise sistêmica do funcionamento de uma empresa e integra conhecimentos adquiridos em disciplinas estudadas durante o curso, aprimorando a capacidade de comunicação e o trabalho em equipe e por consequência, o processo de tomada de decisão.

Por fim, acredita-se que esta pesquisa colaborou com outras pesquisas focadas em cursos da área de Gestão que estudam metodologias de aprendizagem ativa, principalmente com jogos de empresas, enfatizando que a metodologia se apresenta importante no ponto de vista teórico e prático, a partir de aplicações nos cursos da área de gestão, entre outros.

Sugere-se para pesquisas futuras a continuidade de aplicação do instrumentos utilizado nesta pesquisa nestes e em outros cursos da área de Gestão, assim como a comparação com outras metodologias de aprendizagem ativas, inclusive utilizando Fatores Limitadores de

aprendizagem. Sugere-se também a aplicação de um inventário de estilos de aprendizagem com o objetivo de identificar possíveis diferenças na percepção dos mesmos no que se refere aos Fatores Facilitadores de aprendizagem ao utilizar jogos de empresas ou outras metodologias ativas, aplicando também análise fatorial e de variância.

---

## Referências bibliográficas

- ADOBOR, H.; DANESHFAR, A. (2006). Management Simulation: determining their effectiveness. *The Journal of Management Development*, 25(2), pp. 151-168.
- ALVES, R. de A. et al. (2013). Relações entre estilos de aprendizagem e a autopercepção de competências profissionais em alunos concludentes do Curso de Graduação em administração da UFC. In: *Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade*, IV, Brasília.
- BONWELL, C.; EISON, J. (1991). Active learning: Creating excitement in the classroom. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, Washington, George Washington University, (1).
- BUTZKE, M. (2015). *Jogos de empresas baseados em simulação e aprendizagem ativa: analisando a tomada de decisão em processos logísticos*. Tese (Doutorado em Administração), Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.
- CANNON, H. M.; BURNS, A. C. (1999). A framework for assessing the competencies reflected in simulation performance. *Developments in Business Simulation & Experiential Exercises*, 2(26), pp. 40-44.
- CHANG, J. (2003). Strategic management: an evaluation of the use of three learning methods in Hong Kong. *Developments in Business Simulation & Experiential Learning*, v. 30, p. 146-151.
- CHANG, J. L. et al. (2005). Strategic management: Na evaluation of the use of three learning methods in China. *Developments in Business Simulation & Experiential Exercises*, 32, pp. 76-81.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- DIAS, G.; SAUAIA, A.; YOSHIZAKI, H. (2012). Aproveitamento escolar e estilos de aprendizagem ILS – Felder-Silverman: estudo descritivo com jogos de empresas. In: *Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais*, 15. São Paulo: SIMPOI.
- DIAS, G.; SAUAIA, A.; YOSHIZAKI, H. (2013). Estilos de aprendizagem Felder-Silverman e o aprendizado com jogos de empresa. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, FGV, EAESP, ERA, São Paulo, 53(5), pp. 469-484.
- FLEURY, M. T. L.; VASCONCELLOS, L. (2009). A contribuição do e-learning na aquisição de competências do administrador: considerando o estilo de aprendizagem do aluno de Graduação. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração*, 1(1), pp.137-157.
- GONEN, A.; BRILL, E.; FRANK M. (2008). On-line training for Improvement of Business Decision. *IEEE*, 8, pp. 1253-1257.
- HAIR JÚNIOR, J. F. et al. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- JENNINGS, D.R. (2000). Strategic management: an evaluation of the use of three learning methods. *Developments in Business Simulation & Experiential Learning*, 27, pp. 20-25.
- JENNINGS, D. R. (2002). Strategic management: An evaluation of the use of three learning methods. *The Journal of Management Development*, Bradford, 21(9), pp. 655-665.
- KOLB, D. A. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MADKUR, F. N.; MRTVI, V. de O.; LOPES, P. da C. (2008). Estilos de aprendizagem e constituição de equipes: um estudo no contexto dos jogos de empresas. In: *Encontro anual da anpad*, XXXII, Rio de Janeiro.

- MALHOTRA, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- MARION, J. C.; MARION, A. L. C. (2006). *Metodologia de ensino na área de negócios: para Cursos de administração, Gestão, contabilidade e MBA*. São Paulo: Atlas.
- MILES, W. G.; BIGGS, W. D.; SCHUBERT, J. N. (1986). Student perceptions of skill acquisition through cases and a general management simulation, a comparison. *Simulation and Gaming*, 17(1), pp. 7-24.
- MONTEIRO, L. P.; SMOLE, K. S. (2010). Um caminho para atender as diferenças na escola. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, 36(1), pp. 357-371.
- MOTTA G. S.; MELO, D. R. A.; PAIXÃO, R. B. (2012). O Jogo de Empresas no Processo de Aprendizagem em Administração: o Discurso Coletivo de Alunos. *RAC*, Rio de Janeiro, 16(3), pp. 342-359.
- MOTTA, G. da S.; QUINTELLA, R. H.; MELO, D. R. A. de. (2014). Jogos de empresas como componente curricular: análise de sua aplicação por meio de planos de ensino. *O&S*, 19(62), pp. 437-452. Disponível em: <http://www.revistaoes.ufba.br>.
- OBLINGER, D. G. (2004). The Next Generation of Educational Engagement. *Journal of Interactive Media in Education*, 8, pp. 1-18.
- OLIVEIRA, M. A.; SAUAIA, A. C. A. (2011). Impressão Docente para Aprendizagem Vivencial: Um estudo dos benefícios dos Jogos de Empresas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 12(3), pp. 355-391.
- PEREIRA, J. C. R. (2004). *Análise de dados qualitativos*. 3. ed. São Paulo: EDUSP.
- PEREIRA, L. S. (2012). *Método do caso para o ensino em Administração: fatores determinantes para sua utilização na visão de alunos e professores*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí.
- PRETTO, F.; FILARDI, F.; PRETTO, C. (2010). Jogos de Empresas: Uma Estratégia de Motivação no Processo de Ensino e Aprendizagem na Teoria das Organizações. *Estratégia e Negócio*, Florianópolis, 3(1), pp.191-218.
- ROSAS, A. R.; SAUAIA, A. C. A. (2006a). Variáveis Microeconômicas em Simuladores para Jogos de Empresas: um estudo comparativo. *Revista de Gestão USP*, 13(3), pp. 23-39, São Paulo.
- ROSAS, A. R., SAUAIA, A. C. A. (2006b). Jogos de Empresa na Educação Superior no Brasil: Perspectiva para 2010. In: *Encontro anual da associação dos programas de pós-graduação em administração*, 30, Salvador.
- RUAS, R. (2003). Mestrado Modalidade Profissional: em busca da identidade. *Revista de Administração de Empresas RAE*, São Paulo, 43(2), pp. 55-63.
- SANTOS, R. V. dos. (2003). "Jogos de Empresas" aplicado ao processo de ensino e aprendizagem de contabilidade. *Revista Contabilidade & Finanças USP*, 31, pp. 78-95, São Paulo.
- SAUAIA, A. C. A. (2006). Conhecimento versus desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresas. *READ*, 12(1).
- SAUAIA, A. C. A. (1997). Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação. *Revista de Administração*, São Paulo, 32(3), pp. 13-27.
- SAUAIA, A. C. A. (1990). *Jogos de Empresas: Tecnologia e Aplicação*. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SAUAIA, A. C. A. (2010). *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada*. 2. ed. Barueri: Manole.
- SAUAIA, A. C. A. (1995). *Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para*

*a educação gerencial*. Tese (Doutorado em Finanças e Marketing) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SAUAIA, A. C. A, OLIVEIRA, M. A. (2011). Decomposição do desempenho organizacional em um jogo de empresas. *Estratégia e Negócios*, UNISUL-PPGA, Florianópolis, 4(1), pp. 158-182.

SAUAIA, A. C. A; ZERRENNER, S. A. (2009). Jogos de Empresas e Economia Experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão. *RCA*, Curitiba, 13(2), pp. 189-209.

SCHMITZ, L. C. et al. (2013). A aprendizagem experiencial e o desenvolvimento de competências para o gerenciamento de projetos. In: *Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade*, IV, Brasília.

SILVA, A. B. da et al. (2012). Dimensões de um sistema de aprendizagem em ação para o ensino de administração. *Administração, Ensino e Pesquisa RAEP*, Rio de Janeiro, 13(1), pp. 9-41.

SILVA, S.; SAUAIA, A. (2012). Avaliação do Previsto X Realizado num Jogo de Empresas. In: *Congresso de administração, sociedade e inovação*, 1, Volta Redonda: CASI.

SILVA, S.; SAUAIA, A. (2013). Aferição do poder de mercado: um estudo experimental com os modelos ECD e NOIE. *Revista de Economia e Administração*, 12(4), pp. 456-479.

SONAGLIO, A. L. B. (2012). *Estilos de aprendizagem experiencial e aquisição de habilidades: um estudo com discentes de graduação em administração em instituições de ensino superior*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.

SOUZA, G. H. S. de et al. (2013). Estilos de aprendizagem dos alunos versus métodos de ensino dos professores do Curso de administração. In: *Encontro anual da anpad*, XXXVII, Rio de Janeiro.

TEIXEIRA, R. C. F. S.; TEIXEIRA, I. S., LIMA, J. F. de. (2009). Jogo de Empresas Decision: um Instrumento na Relação Ensino-aprendizagem. In: *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*, VI, Rio de Janeiro: AEDB.

VERSIANI, A.; FACHIN, R. C. (2007). Avaliando aprendizagem em simulações empresariais. *Cadernos EBAPE.BR*, 5, pp. 1-13.

---

1. Mestranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Especialista na modalidade de Formação para o Magistério Superior em Auditoria e Perícia Contábil (2005 - UNIVALI). [fneves@univali.br](mailto:fneves@univali.br)

2. Doutorado e Mestrado em Engenharia de Produção (2003 e 1996). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e vice-coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração (UNIVALI). [anete@univali.br](mailto:anete@univali.br)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 45) Año 2017  
Indexada en Scopus, Google Schollar

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados