

Área temática - Ensino de Administração

OS JOGOS DE EMPRESA COMPORTAMENTAIS NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM: PERCEPÇÕES DE ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES EM BELO HORIZONTE.

AUTORAS

CLARA LUCIA SACCHETTO LINHARES

Faculdade IBMEC-MG

clarals@uai.com.br

ESTER ELIANE JEUNON

Faculdade Novos Horizontes

esterjeunon@gmail.com

Resumo:

Os jogos de empresa comportamentais se configuram como importante ferramenta de aprendizagem e vêm sendo adotados no ambiente acadêmico. Isto porque, os alunos vivenciam, por meio de simulações, a teoria ensinada, em ambiente controlado. Partindo deste pressuposto, buscou-se investigar, neste trabalho, a influência dos jogos de empresa no processo de aprendizagem, na visão de alunos do curso de Administração de Empresas de uma IES particular de Belo Horizonte. A pesquisa caracterizada como qualitativa descritiva, teve como método a pesquisa de campo. Os dados foram coletados por meio de questionário aberto aplicado nos alunos da IES, em sala de aula. Para a análise dos dados utilizou-se a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo - DSC desenvolvida por Lefèvre e Lefèvre (2005). A partir dos discursos, verificou-se que a utilização dos jogos, favorece a integração da teoria com a prática, facilitando o repasse e a apreensão dos conteúdos ensinados. Além disso, acelera o processo de aprendizagem, proporcionando a participação mais efetiva de todos e tornando as aulas mais dinâmicas e estimulantes. A limitação do método, apontada, refere-se ao fato de que nenhum jogo possui todas as variáveis envolvidas na teoria demandando o suporte teórico.

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

Abstract:

Behavioral business games are configured as an important learning tool and they have been adopted in the academic context. It occurs because students participate in simulations related to learned theories, in a controlled environmental. Thus, we searched, in this work, to investigate the perception of undergraduate management students about the influence of behavioral business game in the learning process. One carried out a qualitative and descriptive research, developed in one high school located in Belo Horizonte. The data were collected through applied questionnaire, in the class room. In order to interpret data, one adopted the Collective Subject's Discourse, developed by (Lefévre et al., 2005). Through the discourse it was verified that the use of behavioral games, favors the integration of the theory with the practice, facilitating its reviews and the apprehension of the taught contents. Besides, it accelerates the learning process, providing the most effective participation of all and turning

the most dynamic classes and stimulants. The limitation of the method, as suggested, refers to the fact that no game has all the variables involved in theory demanding the theoretical support.

Keywords: Learning Process, Business Games, Teaching Methods.

1. Introdução

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, 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 proativa quanto reativa, e de solucionar problemas com foco na assertividade (MOSCIVICI, 1985).

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).

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é analisar a influência dos jogos de empresa no processo de aprendizagem, na percepção de alunos do curso de Administração de Empresas de uma IES em Belo Horizonte.

A pesquisa caracterizada como qualitativa descritiva, teve como método a pesquisa de campo. Os dados foram coletados por meio de questionário aberto aplicado nos alunos da IES, em sala de aula. Para a análise dos dados utilizou-se a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo - DSC desenvolvida por Lefèvre e Lefèvre (2005).

2. Revisão bibliográfica

2.1 Jogos de Empresa

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, depois, pelas IES, que passaram a incluir os jogos de empresa em suas grades curriculares (SAUAIA, 1995).

Segundo Sauaia (1995), os jogos de empresa começaram a ser utilizados por algumas grandes escolas brasileiras de Administração, tais como: FEA/USP; PUCSP; UFRJ; UFRGS; UFSC; e EAESP.

Existem diversos conceitos elaborados com base no foco do jogo de empresa e/ou nos objetivos a serem alcançados. No quadro 2 são apresentados alguns conceitos de jogos de empresa.

Quadro 1 - Conceitos de jogos de empresa segundo alguns autores

Classificação	Conceito	Autor/ Data
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 certo número de vezes.	TANABE (1977)
Processos Decisórios	Técnica educacional dinâmica, projetada para propiciar aos participantes a experiência do processo decisório empresarial.	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 consequências 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 Titton (2006, p.13).

Quanto à classificação, Gramigna (1993) apresenta as seguintes tipologias: a) 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); b) Jogos de Processo (cuja ênfase é dada às habilidades técnicas); c) 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). Alguns autores apresentam outras tipologias como:

Quadro 2 Classificação dos jogos de empresa segundo alguns autores

Autor	Críterio	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> (enfatizam habilidades comportamentais) <u>Jogos de Processo</u> (enfatizam habilidades técnicas) <u>Jogos de Mercado</u> (enfatizam habilidades técnicas e de mercado)

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

O quadro 2 mostra a classificação dos jogos de acordo com os critérios e serem utilizados pelo autor.

Para Gramigna (1993), um jogo de empresa caracteriza-se: 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.

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 significante 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 espontaneidade que é aflorada 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.

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 as outras áreas, chegando ao Brasil com força total em 1980.

2.2 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 consequências 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).

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 consequências destes (SOUZA, 1997).

A atuação nestes micro mundos, como Senge (1998) 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.

Cada nível de mudança implica em uma aprendizagem. 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 contribuíram 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.

3. Metodologia

A pesquisa caracterizada como qualitativa descritiva, teve como método a pesquisa de campo. Aplicou-se questionários abertos a um grupo de 46 alunos de terceiro período do curso de Administração de Empresas da Faculdade IBMEC-MG de Belo Horizonte. Os critérios adotados para a escolha da IES foram: oferecer cursos de formação em Gestão e acessibilidade.

Os dados coletados foram analisados por meio da metodologia 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 freqüência, mais uma retórica da objetividade do que, necessariamente, uma prática desta (LEFEVRE; LEFEVRE, 2005, p.17).

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

4. Análise dos Resultados

O Discurso do Sujeito Coletivo foi analisado conforme a estratégia metodológica adotada no estudo. 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 2 são apresentados os resultados da aplicação do questionário nos alunos da Faculdade IBMEC-MG, em relação ao que é um jogo de empresa.

Tabela 2 – O que é um jogo de empresa

Idéia Central (IC)	Expressão Chave (EC)	Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)
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.	O jogo de empresa é uma simulação do cotidiano empresarial.	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. 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 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.

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência ao que é um Jogo de Empresa, a tabela 2 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 2 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 3 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 3 – Contribuições dos jogos de empresa para o processo de ensino /aprendizagem

Idéia Central (IC)	Expressão Chave (EC)	Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)
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.	Sim, por meio da integração da teoria com a prática.	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

	<p>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 3 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 relate 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 3 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. Isto proporciona 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 4 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 4 – 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 comprehende 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 consequências, 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.

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência às facilidades dos jogos de empresa em relacionar teoria e prática, a tabela 4 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 consequências, 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 devem-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 4 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 consequências, 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 5 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 5 – O que facilita o seu processo de aprendizagem

Idéia Central (IC)	Expressão Chave (EC)	Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)
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 passa a ser prático e principalmente vivenciado.	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 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.

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência ao que facilita o seu processo de aprendizagem, a tabela 5 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 5 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 6 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 6 – Limitações dos jogos de empresa como método de ensino

Idéia Central (IC)	Expressão Chave (EC)	Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)
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 influências 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 6 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 6 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.

5. Conclusão

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.

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. Isto proporciona 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.

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 programas de treinamentos e desenvolvimentos das empresas e são utilizados no RH de forma estratégica para reuniões, recrutamento, seleção e treinamentos.

Destacam 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 consequências, pois na vivência simulada é o momento em que podemos errar.

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.

Pretendeu-se com este artigo 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.

Reforçam tal convicção as percepções expressas pelos alunos na pesquisa de campo realizada na Faculdade IBMEC-MG 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 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 no curso de Administração, como também em todos os cursos de graduação.

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.

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.

Bibliografia

- BIGGE, M. L. **Teorias da aprendizagem para professores**. São Paulo: EPU, 1977.
- CAMPOS, D. M. S. **Psicologia da aprendizagem**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1980.
- GRAMIGNA, M.R. **Jogos de empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GRAMIGNA, M.R. **Jogos de empresa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.
- 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.
- 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.
- 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.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- PRETTO, F. N. de. **Pedagogia participativa na formação de administradores**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2006.
- 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.
- 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. **Vivencias grupais na aplicação do jogo de empresa Líder**: ação e simulação no processo de aprendizagem. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.
- 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.
- VICENTE, P. **Jogos de empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.