

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**

**MARCELO IBRAHIM LANA**

**CONTRIBUIÇÕES PARA APRENDIZAGEM DOS GESTORES COM OS JOGOS DE  
EMPRESA E O CICLO DE APRENDIZAGEM VIVÊNCIAL**

**VIÇOSA – MINAS GERAIS**

**2020**

**MARCELO IBRHIM LANA**

**CONTRIBUIÇÕES PARA APRENDIZAGEM DOS GESTORES COM OS JOGOS DE  
EMPRESA E O CICLO DE APRENDIZAGEM VIVÊNCIAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a  
disciplina ERU 489 – Trabalho de Conclusão  
de Curso II.

Orientador: Prof. Pablo Murta Baião Albino.

**VIÇOSA – MINAS GERAIS**

**2020**

## RESUMO

O presente estudo trata-se de uma revisão narrativa que teve como objetivo principal aprofundar o conhecimento sobre o que a literatura especializada em ensino-aprendizagem, nos últimos cinco anos, aportou a respeito dos Jogos de Empresa aliado ao método do Ciclo de Aprendizagem Vivencial como alternativa eficaz para o processo de ensino. A busca de dados ocorreu no repositório de artigos do SemeAd – Seminário em Administração da Universidade de São Paulo. Os estudos realizados mostram que o jogo Empreendedor Rural procura desenvolver habilidades administrativas e pessoais através de uma abordagem vivencial onde os participantes são expostos a situações adversas que remete ao seu cotidiano. As publicações evidenciam a importância de aliar o jogo ao Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) para o ensino-aprendizagem dos participantes.

**Palavras-chave:** Jogos de Empresa. Ciclo de Aprendizagem Vivencial. Ensino-aprendizagem.

## Sumário

1.	Introdução .....	5
2.	Referencial Teórico.....	5
2.2.	Jogos de Empresa .....	7
2.3.	Ciclo de Aprendizagem Vivencial .....	8
2.4.	Relação dos Jogos de Empresa com o Ciclo de Aprendizagem Vivencial e o processo de aprendizagem dos participantes .....	12
3.	Metodologia.....	13
4.	Resultados e discussões .....	14
5.	Considerações Finais .....	17
	Referências .....	18

## **1. Introdução**

O conhecimento cotidiano deve ser eficaz e oferecer condições para que as pessoas possam dar respostas aos problemas atuais da sociedade (GHEDIN, 2012). Para auxiliar o processo de aprendizagem utilizamos algumas ferramentas como o Empreendedor Rural. Essa ferramenta possibilita que os participantes sejam colocados em situações semelhantes às do cotidiano e proporciona um cenário onde os jogadores devem tomar decisões importantes sobre seu trabalho.

A utilização dos Jogos de Empresa é importante para proporcionar aos participantes situações que remetem experiências do seu cotidiano. Aliado ao jogo será abordado o Ciclo de Aprendizagem Vivencial, um método fundamental para que os jogadores tenham uma oportunidade de refletir sobre as experiências que tiveram durante a realização da atividade.

O CAV é um método constituído por cinco fases, onde o grupo é incentivado a se envolver no processo para chegar a uma possível solução do problema ou desafio. Portanto a expectativa é que ao combinar a utilização do Empreendedor Rural com o método, os participantes consigam refletir e construir novos conhecimentos direcionados à suas atividades cotidianas.

A aproximação com a temática se deu no início de minhas atividades acadêmicas quando tive meu primeiro contato com os Jogos de Empresa. Em uma oportunidade pude participar da aplicação do jogo denominado Empreendedor Rural para um grupo de estudantes do curso de Cooperativismo. Durante a participação foi possível analisar como a ferramenta e o método serviam como facilitador do processo de ensino-aprendizagem.

Dessa forma, para consecução da pesquisa, partiu-se do seguinte questionamento: “O que a literatura, nos últimos cinco anos, traz a respeito dos Jogos de Empresa e do Ciclo de Aprendizagem Vivencial como forma de ensino-aprendizagem?”.

Essa revisão foi elaborada com uma bolsa Pibic (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica) com apoio da Universidade Federal de Viçosa e do Sicoob UFVCredi. Entretanto com o advento da pandemia do Covid-19 foi necessário realizar algumas alterações no plano de atividades proposto inicialmente no projeto.

## **2. Referencial Teórico**

Sabe-se que os Jogos de Empresa, como são conhecidos atualmente, são utilizados para realizar o treinamento de profissionais ou empreendedores. Eles surgiram no ano de 1956 com um jogo denominado “*Top Management Decision Game*”, sendo desenvolvido por uma

empresa norte americana chamada “*American Management Association*”. Há relatos que esses primeiros jogos foram produzidos a partir de modificações e adaptações de jogos existentes para áreas militares convertendo-os ao contexto empresarial. Mas só após a ascensão dos computadores que os jogos tiveram grandes avanços, uma vez que se tornou possível a elaboração de modelos mais complexos e com alto nível de precisão (SANTOS, 2003).

No Brasil, tivemos a inserção dos jogos aproximadamente trinta anos depois, na década de setenta, sendo que no início vinham apenas traduções de jogos do exterior e, alguns anos após, especialistas e pesquisadores começaram a desenvolver modelos próprios. Por esse motivo hoje no mercado temos jogos específicos para nossa cultura (GRAMIGNA, 2012).

Por sua vez, os Jogos de Simulação Empresarial, ou Jogos de Empresa, tiveram seu surgimento voltado para o aperfeiçoamento do ensino-aprendizagem. A principal função seria preencher uma necessidade aparente dos alunos: Se envolver diretamente com as decisões empresariais, com o aperfeiçoamento da tomada de decisão em situações adversas, características essas tão necessárias ao administrador moderno (KNABBEN; FERRARI, 1995).

## **2.1. Conceito de dinâmica de grupo e simuladores**

Para início do nosso estudo sobre os Jogos de Empresa e Ciclo de Aprendizagem Vivencial é preciso repassar e diferenciar conceitos importantes a respeito de dinâmicas e simuladores, uma vez que essas são técnicas também utilizadas para desenvolver atividades com grupos de pessoas.

As dinâmicas são ferramentas utilizadas para estudar o comportamento de um grupo e também para estudar processos grupais. Essas ferramentas são utilizadas nos dias de hoje como parte do processo seletivo de empresas, pois exige que os participantes trabalhem em grupo, da melhor maneira possível, para solucionar um problema que remete à realidade do negócio ou da empresa.

A dinâmica de grupo se dá a partir do momento que temos três ou mais participantes trocando informações e interações. Portanto, ela pode ser denominada como uma atividade que faz com que um grupo tenha interação entre si, a fim de estimular o comportamento de cada pessoa perante ao grupo, analisar o diálogo e a comunicação dos participantes (WANDERLEY; GHELMAN, 2016).

Desta forma temos o seguinte conceito de simulação: “O simulador é um instrumento utilizado para aplicação do jogo. Já o jogo em si, é a dinâmica que simula as atividades de uma

organização, onde os participantes vivenciam o processo de tomada de decisões.” (MOTTA E QUINTELLA, 2012 p. 4).

Rosas e Sauaia (2006), ressaltam que o simulador é uma ferramenta que viabiliza a aplicação dos jogos de empresa, pois refere-se ao processo simulado de gestão no qual os jogadores devem assumir responsabilidades e são levados a tomarem decisões importantes.

## **2.2. Jogos de Empresa**

Os Jogos de Empresa são situações simplificadas relacionadas ao mundo dos negócios e ao raciocínio lógico, onde os participantes, individualmente ou em equipes, são inseridos em um ambiente simulado com fatos que conduzem para que eles treinem a tomar decisões em momentos adversos. Portanto, Santos (2003) afirma que os Jogos de Empresa são exercícios que conduzem os participantes a tomarem decisões em torno de um modelo de operação e gestão de negócios. Neste ambiente os participantes têm que assumir papel de administrador de uma organização simulada. O autor destaca que os indivíduos podem assumir diversos objetivos, metas e estratégias e, ao final, tem espaço para analisar os resultados obtidos durante a aplicação. Além disso é possível fazer uma reflexão a respeito de como esses assuntos podem estar diretamente relacionados com o dia a dia de uma organização.

Como descrito por D’Elboux (2008), Jogos de Empresa são ferramentas que apresentam grande importância para treinamentos; mudanças comportamentais; desenvolvimento de habilidades; competências e postura dentro de uma empresa. Por se tratar de uma ferramenta que possibilita e facilita o aprendizado do público, essas características quando bem desenvolvidas fazem a empresa obter um diferencial competitivo em relação às demais do mercado.

Conforme dito por D’Elboux (2008), os Jogos de Empresa possibilitam ao jogador uma oportunidade para trabalhar suas percepções, atitudes, ações e suas competências. Dessa forma essa ferramenta proporciona um possível crescimento pessoal e profissional através dos novos conhecimentos adquiridos.

No mesmo sentido Knabben; Ferrari (1995), trazem que os Jogos são uma alternativa viável para aprendizagem, uma vez que se trata de uma ferramenta difundida no meio empresarial. Ele promove aos participantes a experiência de uma simulação muito realista trazendo vantagens na aprendizagem dos participantes.

Gramigna (1993), resalta que o Jogo de Empresa é uma atividade que geralmente é realizada em grupos e com regras bem definidas. Ao decorrer do jogo, as equipes vão sendo

direcionadas a tomarem decisões importantes que definirá ao final qual equipe obteve maior destaque.

De acordo com Sauaia (1997), é possível realizar a simulação de pequenos e médios negócios que lidam com quantias significativas de recursos. Por se tratar de um jogo, e não causar maiores prejuízos à empresa caso venha ocorrer alguma falha, é possível colocar no comando aprendizes para ter a oportunidade de vivenciar na prática o processo gerencial.

O ambiente proposto por um Jogo de Empresa, bem como as atividades desenvolvidas pelos jogadores, são retratos de várias funções das organizações em seu cotidiano como marketing, produção, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, logística, contabilidade, tomada de decisão e trabalho em equipe (PRETTO et al. 2008).

### **2.3. Ciclo de Aprendizagem Vivencial**

O Ciclo de Aprendizagem Vivencial foi criado a partir da teoria da aprendizagem experiencial e vem sendo difundido como método que catalisa o processo de ensino-aprendizado devido a sua dinâmica que promove a participação dos envolvidos e a evolução crescente nas fases da pirâmide de aprendizagem.

O CAV está baseado na “Experiential Learning Theory” ou Teoria da Aprendizagem Experimental ou ainda no Ciclo de Aprendizagem de Kolb. “A aprendizagem é o processo de construção de conhecimento que envolve uma tensão criativa entre os quatro modos de aprendizagem. Esse processo é retratado como um ciclo de aprendizagem idealizado ou espiral onde o aluno troca experiências conforme vai experimentando, refletindo, pensando e agindo.” (KOLB; KOLB 2008, tradução nossa). Os quatro modos de aprendizagem descritos por Kolb estão organizados no quadro abaixo.

<b>Estágio</b>	<b>Resumo</b>
<b>Experiência concreta</b>	Os participantes terão a experiência de realizar a atividade. É nessa parte que eles vão colocar a mão na massa para resolver as situações com seus conhecimentos prévios.
<b>Observação reflexiva</b>	Nessa fase os participantes, através de um moderador, serão levados a relatar seus sentimentos, rever o que foi realizado durante a fase anterior. Elencar o que foi realizado com êxito e práticas que não obtiveram sucesso.



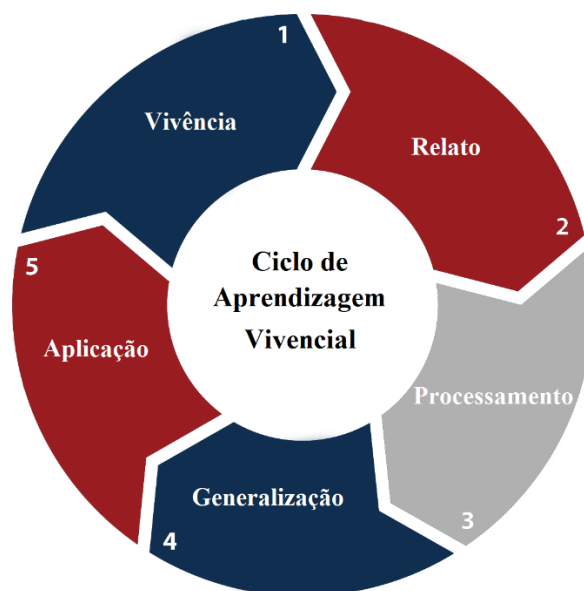
<b>Conceitualização abstrata</b>	Nesse estágio os participantes, com auxílio do moderador, começam a utilizar de conceitos técnicos e são levados a começar a enfrentar as situações com pensamento crítico.
<b>Experimentação ativa</b>	Por fim, os participantes terão que, a partir das reflexões anteriores, traçar novas formas de atuar e colocar em prática o que foi discutido.

**Quadro 1:** Estágios da aprendizagem experimental de Kolb.

**Fonte:** Elaboração própria

Como visto anteriormente os Jogos de Empresa têm como objetivo desenvolver um ambiente simulado para treinar os participantes, onde o objetivo final é alcançado quando os participantes adquirem conhecimento suficiente para mudar seu comportamento e suas práticas no dia a dia. Para isso utiliza-se o método do Ciclo de Aprendizagem Vivencial, uma vez que a ferramenta acima apresentada tem fundamento e logram resultados quando aplicada de acordo com os métodos propostos no CAV.

O ciclo é composto por 5 fases que devem ser vivenciadas pelos participantes para que possa concluir todo o potencial de aprendizagem, na figura abaixo estão representadas as fases:



**Figura 1:** Ciclo de Aprendizagem Vivencial

Fonte: Elaboração própria.

**Vivência:** É a aplicação do jogo em si, que proporciona aos jogadores a vivência necessária em uma situação simulada para que posteriormente possa ser refletido. Os

participantes interagem com a ferramenta de acordo com seu senso comum e conhecimento prévio, é nessa fase são gerados situações e dados para discussões posteriores (ALBINO, 2014).

A fase da experimentação, que faz referência ao ciclo de Kolb, é fundamental para consolidar uma relação entre a prática e a teoria com intuito de obter desenvolvimento pessoal e profissional (PIMENTEL, 2007).

**Relato:** É a fase posterior a aplicação do jogo propriamente dita, essa fase é importante para que as pessoas tenham um espaço para comentar suas percepções e seus sentimentos que tiveram durante a vivência. Após a vivência, as pessoas estarão prontas para relatar seus sentimentos e experiências durante o processo. É o momento que os jogadores terão para expor suas impressões sobre os acontecimentos durante e ao final do jogo (BAIERO; ALBINO, 2019).

**Processamento:** Após o relato, passamos para a fase do processamento momento no qual os jogadores têm a oportunidade de problematizar e refletir sobre as situações enfrentadas durante a vivência e observar os padrões do grupo. Nessa etapa, os participantes são levados a refletir a respeito do processo proveniente da realização da vivência (ALVES, et al., 2016).

Essa fase pode ser relacionada com a observação reflexiva do ciclo de Kolb, onde tem espaço para buscar respostas que não foram encontradas durante a experimentação e solucionar hipóteses levantadas (PIMENTEL, 2007).

**Generalização:** É nesta fase que o facilitador deverá auxiliar os participantes a pensar no jogo e relacionar com a realidade do seu cotidiano. Nessa fase o jogo tem que ser deixado de lado e focar apenas em assuntos relacionadas a situações reais do dia a dia dos participantes. É nessa etapa que os participantes começam a dar um passo importante no aprendizado e em novas formas de encarar os desafios.

Durante essa fase é importante que o moderador consiga fazer com que os participantes deixem o lúdico e comece a relacionar os acontecimentos da aplicação do jogo com seu cotidiano (BAIERO; ALBINO, 2019).

Se analisarmos o ciclo de Kolb, essa fase está relacionada com o uso da lógica e o pensamento crítico, assim como na fase de conceituação abstrata. O resultado esperado é que os participantes possam alcançar um novo nível de conhecimento para viver uma nova experimentação (PIMENTEL, 2007).

**Aplicação:** A última fase do Ciclo de Aprendizagem Vivencial é o momento que os jogadores têm que, a partir da reflexão anterior, conseguir traçar novas formas de solucionar

problemas, mudar a forma como estava sendo feito determinado tipo de atividade por formas mais eficazes e se comprometer para que essa mudança seja realmente efetiva.

Nesta fase do CAV, os participantes devem entender que as reflexões anteriores passaram a fazer sentido e os resultados poderão ser aplicados no cotidiano (ALBINO, 2014; ALVES et al., 2016).

No ciclo de Kolb, essa etapa está relacionada com a experimentação ativa, onde o que foi aprendido durante o processo deverá gerar mudanças significativa no comportamento das pessoas e conseqüentemente serão convertidas em novas experiências (PIMENTEL, 2007).

Após passar pelas etapas vistas anteriormente espera-se que os participantes consigam desenvolver novas estratégias para agir em determinadas situações. Abaixo podemos analisar algumas experiências de autores que são referência no assunto.

A experiência mostra que ao vivenciar o jogo, os participantes estão se divertindo, mas também poderá ocorrer conflitos entre as interações humanas, situação que deve ser contornada na fase de relato do Ciclo de Aprendizagem Vivencial. Após a experiência da vivência, que é o jogo propriamente dito, os participantes deverão ser estimulados a relatar e compartilhar com o grupo as experiências do processo, sejam elas positivas ou negativas (ALBINO, 2014).

Como ressalta Gramigna (2012), já é comprovado que a melhor forma de aprendizagem é a vivencial, e podemos dizer que o ciclo só é concluído quando passamos pelas cinco fases com os participantes. Quando planejamos e passamos pelas cinco fases, ativamos no cérebro do participante um estímulo no hemisfério direito durante as fases de vivência e relato, onde é explorado o emocional do participante com seus relatos e vivências do cotidiano. Posteriormente ativamos o hemisfério esquerdo, responsável pelo racional, para avaliação dos resultados obtidos e das novas medidas que poderão ser tomadas.

De acordo com Alves et al. (2016), o Ciclo de Aprendizagem Vivencial é um método que incentiva os participantes se envolvam nos problemas levantados pelo jogo e além disso estimula que eles sejam importantes nas tomadas de decisão para que eles sejam expostos a situações adversas que remetem seu dia a dia. Envolvê-los dessa forma é parte de um processo que chamamos de ensino-aprendizagem onde o conhecimento é construído a partir da vivencia de cada participante.

Nesse mesmo sentido Lisboa (2004), acrescenta que o Ciclo de Aprendizagem Vivencial é uma metodologia, que deve ser aplicada seguindo cinco passos, com a função de tornar inteligível e transformar o raciocínio desenvolvido durante o jogo em aprendizagem para

que o participante possa absorver o conteúdo, compreender sua importância e utilizar no cotidiano.

#### **2.4. Relação dos Jogos de Empresa com o Ciclo de Aprendizagem Vivencial e o processo de aprendizagem dos participantes**

A melhor maneira de treinar pessoas para executarem determinadas atividades é simulando a realidade que ela encontrará no exercício da sua função. Criar um ambiente que seja semelhante com a realidade ajuda o participante a ter noção de como será na prática e incentiva que ele desenvolva suas habilidades. É importante ressaltar que a simulação pode ser repetida o número de vezes que se fizer necessário para garantir o melhor aproveitamento dos participantes. Com o passar do tempo percebeu-se que é uma ferramenta importante para contextualização da realidade dos jogadores, com isso eles tem a oportunidade de praticarem suas ações com estímulos práticos que remetem suas vivências do cotidiano.

A aprendizagem é um processo capaz de realizar transformações que sejam duradouras na forma de agir e pensar das pessoas. Vale ressaltar que essas mudanças não são aquelas alterações de característica genética, e sim comportamentais, ou seja, são mudanças planejadas e desenvolvidas com um objetivo específico (JOHNSSON, 2001).

Podemos subdividir a aprendizagem em quatro tipos, e aqui utilizaremos um desses quatro que é o “aprender fazendo”. Para Johnsson (2001), o método de aprender fazendo é aquele que leva os participantes a adquirir novos conhecimentos a partir da realização de atividades que sejam parecidas com as do dia a dia. Para ele, a premissa básica para surtir efeito é que o ambiente onde se realiza a aprendizagem seja parecido com o que os participantes encontrarão quando forem executar sua atividade na vida real.

A inteligência humana é produto da interação entre diferentes tipos de conhecimento, nesse sentido, deriva de conflitos, diálogos, afetividade, percepção e ação (PIMENTEL, 2007). Por isso podemos encarar o ato de ensinar como um grande desafio que está diretamente ligado ao que pode ser aprendido.

Podemos confirmar a importância da utilização dos Jogos de Empresas nas suas várias finalidades (ensino; treinamento; e tomada de decisão), sendo inegável a necessidade de complementá-lo com outros métodos para garantia de um real aprendizado (MARTINELLI, 1988).

De acordo com Baieiro; Albino (2019), é perceptível que o Empreendedor Rural incentivou os produtores a desenvolverem competências e habilidades como definição de

objetivos, interação entre os participantes para aprendizagem e pro atividade. Os autores ainda destacam que houve um grande avanço também em relação a comunicação e o trabalho em equipe.

Após utilização dos Jogos aliada à metodologia do CAV observa-se uma real melhora na organização e nos seus colaboradores de forma individual. Essa evolução garante que o processo de ensino-aprendizagem através do jogo e o método foi eficaz (ALBINO, 2014).

Nesse sentido, a relação entre o jogo e administração do empreendimento se dá através do aprender fazendo, uma vez que a ferramenta proporciona aos participantes um espaço para vivenciar algumas adversidades possíveis de acontecer na realidade e, com isso, fazer com que eles tenham que decidir de forma rápida uma solução para o problema enfrentado.

O Jogo de Empresa é importante no processo de aprendizagem de algumas atividades inerentes a produtores que precisam administrar toda sua propriedade rural. É notório o aprendizado de alguns itens importantes como o planejamento estratégico antes da execução das atividades, a negociação entre os produtos que são comercializados e os insumos comprados, além do aprimoramento no conhecimento sobre como melhor gerir o tempo e os recursos naturais disponíveis (ALVES et al., 2016).

### **3. Metodologia**

O trabalho trata-se de uma revisão narrativa de literatura, que são publicações amplas apropriadas para discutir um assunto pontual sob ponto de vista teórico ou contextual. A revisão narrativa “constitui, basicamente, de análise da literatura publicada em livros, artigos de revistas impressas e/ ou eletrônicas na interpretação e análise crítica pessoal do autor.” (ROTHER, 2007, p. 2).

Para responder à questão norteadora “O que a literatura, nos últimos cinco anos, traz a respeito dos Jogos de Empresa e do Ciclo de Aprendizagem Vivencial como forma de ensino-aprendizagem?” foi acessado o repositório do SemeAd – Seminários em Administração da Universidade Federal de São Paulo. Esse processo envolveu a busca, identificação, fichamento e análise dos artigos para seleção dos sete trabalhos. A escolha do SemeAd foi realizada por se tratar de um seminário reconhecido a nível nacional onde pesquisadores da Administração e de áreas correlatas publicam e apresentam o resultado de suas pesquisas.

A seleção dos artigos foi realizada diretamente no site do Semead procurando por termos específicos delimitadores da pesquisa, “Jogos de Empresa; Ciclo de Aprendizagem Vivencial; Ensino-Aprendizagem”. Após a separação dos artigos foi realizada a leitura e fichamento das

partes relevantes de cada artigo para a realização desse trabalho. Tarefa que se fez necessária uma vez que, em alguns casos, os artigos não se tratavam especificamente do tema aqui abordado, contribuindo com partes do total.

#### 4. Resultados e discussões

No quadro abaixo (quadro 1) são organizados os artigos segundo título, autor, ano; o objetivo do trabalho e sua abordagem. Dessa forma foi possível uma visualização de maneira organizada dos artigos selecionados para o referido estudo.

Numeração	Título do Artigo, Autor, Ano.	Objetivo	Abordagem
1º	Avaliação do Ciclo de Aprendizagem Vivencial em Agricultores Familiares de um Município de Minas Gerais. (ROHDEN; MARIANO; SILVEIRA; ALBINO; PROTIL, 2017).	Avaliar a influência do uso da metodologia do Ciclo de Aprendizagem Vivencial e da aplicação de um Jogo de Empresa.	Qualitativa
2º	Testando a influência dos níveis de estoque no desempenho de empresas virtuais através de um business game. (BARROS; BOUZADA, 2016)	Utilizar um <i>business game</i> para avaliar o impacto causado em empresas com seus diferentes níveis de estoque.	Qualitativa
3º	Os Jogos de Empresa comportamentais no processo de aprendizagem: Percepções de alunos do curso de Administração de uma IES em Belo Horizonte. (LINHARES; JEUNON, 2015).	Analisar a influência dos Jogos de Empresa no processo de aprendizagem de alunos do curso de Administração de uma IES em Belo Horizonte.	Qualitativa
4º	O ensino de gestão de projetos por meio de Jogos de Empresas em um programa vivencial que	Analisar as contribuições do uso de Jogos de Empresas para o ensino de gestão de projetos	Qualitativa

	combina teoria e prática. (SOUZA, 2018)	através de uma empresa simulada.	
5°	A contribuição da ferramenta Jogos de Empresa para formação do Empreendedor. (NAGAMATSU; OLIVEIRA, 2015).	Identificar percepções que os docentes têm na aplicabilidade da ferramenta Jogos de Empresas em relação às práticas empreendedoras no curso de Administração.	Qualitativa
6°	Aplicação de uma Dinâmica para o Ensino-Aprendizagem Interdisciplinar em Administração: Uma simulação baseada em Jogos Empresariais. (SBISSA; ZONATTO; SOUZA, 2018).	Realizar uma simulação baseada em Jogos Empresariais no ensino multidisciplinar como Marketing, Gestão de Pessoas, Gestão de Equipes, Administração da Produção e Administração Estratégica.	Qualitativa
7°	Jogos de Empresa no estudo do mercado de capitais: Modelagem e Criação do JMC. (FREITAS; LOPES, 2015).	Avaliar a finalidade pedagógica do jogo em servir como subsidio ao ensino-aprendizagem no mercado de capitais. Além de buscar pelo melhoramento do desempenho das equipes participantes.	Qualitativa

**Quadro 2:** Caracterização das publicações

**Fonte:** Elaboração própria

Ao comparar os títulos dos trabalhos, todos continham palavras chave como Jogos de Empresa, Ciclo de Aprendizagem Vivencial e ensino-aprendizagem. Quanto aos objetivos propostos pelos autores, analisando de forma geral é possível identificar que todos demonstravam claramente que tinha como objetivo verificar se o Jogo de Empresa é uma ferramenta capaz de auxiliar no processo de ensino-aprendizagem.

Ao analisar o primeiro artigo é perceptível que o Jogo de Empresa aproximou os produtores da realidade e, aliado ao CAV, tornou-se um espaço de aprendizagem. Este resultado pode ser corroborado nas considerações finais do trabalho: “Desta forma, conclui-se que o Ciclo

de Aprendizagem Vivencial foi uma metodologia eficaz para o processo de aprendizagem junto aos agricultores familiares de Piranga, Minas Gerais.” (ROHDEN, et al., 2017, p. 13).

O estudo do segundo artigo mostrou que o Jogo de Empresa foi importante para aproximar os resultados da pesquisa ao cenário brasileiro. É fundamental a utilização da ferramenta para aproximação de situações reais ao universo, dessa maneira, produzindo resultados que aumentam o nível de conhecimento dos participantes sem a necessidade de correr riscos reais (BARROS; BOUZADA, 2016).

No terceiro trabalho os autores apontam os Jogos de Empresa como relevante para o processo de ensino-aprendizagem, pois torna possível a visão da teoria por meio da prática, uma vez que eles facilitam, de forma lúdica e estimulante, a absorção do conhecimento. Os autores apontam ainda para o potencial da realização da conexão do conteúdo exposto na ferramenta com o cotidiano empresarial e pessoal dos jogadores. Como é um espaço simulado o medo de errar é menor, permitindo que os participantes possam agir por ensaio e erro, dessa forma, quando exposto a uma situação real poderá executar com maior segurança suas decisões (LINHARES; JEUNON, 2015).

Assim identificamos uma conexão nas abordagens de Barros; Bouzada (2016) e Linhares; Jeunon (2015) no sentido de que ambos autores corroboram com a hipótese de que o jogo de empresa é um instrumento importante com resultado potencial quando se trata de alinhar teoria e prática e somar esforços no processo de ensino-aprendizagem.

O autor do quarto artigo observa que o uso dos Jogos de Empresa para o ensino é uma forma eficaz de ensinar. Aliado ao Jogo, o autor avaliou a Teoria da Aprendizagem Vivencial de Kolb e verificou que: “as contribuições do método para o ensino de gestão de projetos têm a potencialidade de fomentar o aprendizado pela ação, aliando teoria e prática.” (SOUZA, 2018, p. 13).

O quinto trabalho fez referência ao modo como o Jogo de Empresa foi decisivo na formação de empreendedores. Para os autores é importante a utilização da ferramenta para a formação tanto na área acadêmica quanto na área empresarial, apresentando dessa forma uma relevante contribuição para o treinamento e o ensino-aprendizagem dos participantes (NAGAMATSU; OLIVEIRA, 2015).

No sexto artigo os autores mostraram que o Jogo de Empresa incentivou a metodologia de aprendizagem ativa, envolvendo os participantes para que experimentem situações que possibilitem que eles possam consolidar conceitos teóricos durante a prática e também desenvolva seu próprio conhecimento. Após a simulação, os participantes mostraram-se com



maior motivação e por isso os autores afirmam que o instrumento contribuiu de maneira significativa para catalisar o processo de ensino-aprendizagem (SBISSA; ZONATTO; SOUZA, 2018).

O último artigo analisado propõe a integração da teoria à prática com a utilização dos Jogos de Empresas. Os autores ressaltaram que “os jogos de empresas surgem com o intuito de reduzir a distância entre a teoria e prática e também como agente fomentador da integração dos conhecimentos previamente adquiridos.” (FREITAS; LOPES, 2015, p. 14).

Dos sete artigos analisados para o estudo, obtivemos unanimidade em relação à importância dos Jogos de Empresa como ferramenta facilitadora no processo de formação de um ambiente simulado para que os participantes pudessem alinhar a teoria com a prática durante a realização das atividades propostas. O Ciclo de Aprendizagem Vivencial mostra-se relevante por criar um espaço onde os participantes têm a oportunidade de compartilhar as experiências do processo e aprender com situações ocorridas em outras equipes, no momento que estas são socializadas, refletidas e debatidas entre os participantes. Os relatos apontam ainda que a utilização do CAV proporciona uma aprendizagem lúdica onde a fixação dos conhecimentos adquiridos acontece de maneira espontânea e garante maior motivação das pessoas para aplicarem os novos conhecimentos.

## **5. Considerações Finais**

Esse trabalho procurou trazer para o debate acadêmico uma revisão sobre o que diz os principais autores sobre o tema de aprendizagem através de Jogos de Empresa e do Ciclo de Aprendizagem Vivencial, bem como o desenvolvimento e aplicação das atividades. Disso pode-se concluir que a visão geral dos autores não se diferencia muito a respeito da importância da utilização da ferramenta como diferencial no momento de ensino aprendizagem dos participantes.

A união do Jogo com o CAV possibilita que seja aberto um espaço de discussão e compartilhamento de experiências afim de gerar conhecimento para os participantes. É um importante espaço onde é possível que se corrija erros que forem identificados durante o processo e mostre aos participantes a importância de determinado posicionamento durante a execução das atividades a fim de alcançar um resultado positivo ao final do ciclo.

O trabalho aponta ainda o desenvolvimento das equipes participantes em processos grupais, principalmente com relação a adaptação ao trabalho em equipes, melhoras na liderança dos grupos, maior responsabilidade e controle sobre as atividades designadas por cada pessoa

dentro da organização, pensamento crítico sobre determinadas situações e melhores condições para tomada de decisões importantes.

Porém, existem limitações inerentes ao método aplicado no trabalho e na extrapolação dos resultados, uma vez que estes estão baseados em uma busca condicionada ao evento científico nacional que aborda o tema de forma específica (SEMEAD), além da carência de uma abordagem quantitativa e análise estatística dos resultados alcançados.

## Referências

ALBINO, Pablo Murta Baião. **Processo de Aprendizagem Baseando no Ciclo de Aprendizagem: Uma Aplicação à Formação Cooperativista**. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC, Santa Maria, v. 1, ed. 2, 21 jan. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/16293>. Acesso em: 25 mar. 2020.

ALVES, Willian Moreira *et al.* **Avaliação do ciclo de aprendizagem vivencial em uma cooperativa agropecuária**. Revista ELO : Diálogos em Extensão, Viçosa, v. 5, ed. 1, 2016. Disponível em: [www.periodicos.ufv.br/elo/article/view/1106/604](http://www.periodicos.ufv.br/elo/article/view/1106/604). Acesso em: 07 fev. 2020.

BAIERO, Murilo Sena; ALBINO; Pablo Murta Baião. **Processo de aprendizagem baseado no ciclo de aprendizagem vivencial: uma aplicação à formação de estudantes de cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa**. Revista Eletrônica Competências Digitais para Agricultura Familiar, v. 5, n. 1, p. 111 – 136, 2019.

BARROS, Felipe Pusanovsky de; BOUZADA, Marco Aurelio Carino. **Testando a influência dos níveis de estoque no desempenho de empresas virtuais através de um business game**. SemeAd, 2016.

D'ELBOUX, Paulo César. **Jogos de Empresa**. Anuário da Produção Acadêmica Docente, Valinhos, v. XII, ed. 2, 19 dez. 2008. Disponível em: <https://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/1537/1/v.2,n.2,%202008-201-214.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2019

FREITAS, Carlos Cesar Garcia; LOPES, Paulo da Costa. **Jogos de Empresas no estudo do mercado de capitais: modelagem e criação do JMC**. SemeAd, 2015.

GHEDIN, E. **Epistemologia dos processos de ensino-aprendizagem e suas implicações a educação em ciências**. In: UERR (Ed). Teorias psicopedagógicas do ensino-aprendizagem. Boa Vista: [s.n.]. 2012. p. 4-55.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. 2ª edição. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

JONHSSON, Marcelo Evandro. **A aplicação de jogos de empresas e o aprendizado do processo de gestão empresarial**. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79580>. Acesso em: 07 set. 2019

KNABBEN, Bernardo Calixto; FERRARI, Rodrigo do Amaral. **A simulação estratégica no processo de ensino/aprendizagem – os jogos de empresa**. In: VI ENANGRAD – Encontro nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 1995.

KOLB, Alice Y.; KOLB, David Allen. **Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development**. Armstrong Management Learning, Education and Development. N. 5210, p. 42 – 68, 2008.

LACRUZ, Adonai José. **Jogos de Empresas: Considerações Teóricas**. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 11, ed. 4, p. 93-109, 4 dez. 2004. Disponível em: [www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos\\_Cientificos/JOGOS%20DE%20EMPRESAS%20CONSIDERA%C3%87%C3%95ES%20TEORICAS.pdf](http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/JOGOS%20DE%20EMPRESAS%20CONSIDERA%C3%87%C3%95ES%20TEORICAS.pdf). Acesso em: 09 jan. 2020

LINHARES, Clara Lucia Sacchetto; JEUNON, Ester Eliane. **Os jogos de empresa comportamentais no processo de aprendizagem: Percepções de alunos do curso de Administração de uma IES em Belo Horizonte**. Semead, 2015.

LISBOA, R. E-book. **Jogos empresariais**. Mettudo: Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <http://www.mettudo.com.br/ebooks/Jogos%20Empresariais.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2019

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **A utilização dos jogos de empresas no ensino da administração**. Revista de Administração, São Paulo, p. 34-37, 8 set. 1988.

MOTTA, Gustavo da Silva; QUINTELLA, Rogério Hermida. **A utilização de jogos e simulações de empresas nos cursos de graduação em administração no Estado da Bahia**. REAd, Porto Alegre, Ed. 72, n. 2, p. 317 – 338, 2012.

NAGAMATSU, Fabiano Akiyoshi; OLIVEIRA, Suellen Moreira de. **A contribuição da Ferramenta Jogo de Empresa para formação do empreendedor**. SemeAd, 2015.

PIMENTEL, Alessandra. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional**. Estudos de Psicologia, v.12, n. 2, p. 159 – 168, 2007.

PRETTO, Fernando; FILARDI, Fernando; PRETTO, Cristine. **Jogos de Empresas: Uma estratégia de motivação no processo de ensino e aprendizagem na teoria das organizações.** Estratégia de negócios. v.3, n.1, Florianópolis. 2010. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/463/488>. Acesso em: 20 dez. 2019.

ROHDEN, Jéssica Ferreira; MARIANO, Thiago Heleno, SILVEIRA, Dener de Souza da, ALBINO, Pablo Murta Baião Albino, PROTIL, Roberto Max. **Avaliação do Ciclo de Aprendizagem Vivencial em Agricultores Familiares de um Município de Minas Gerais.** SemeAd, 2017.

SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. Jogos de Empresas: Aprendizagem com satisfação. **RAUSP Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 13-27, 1997.

SBISSA, Amanda Paterno; ZONATTO, Patrinhês Aparecida França; SOUZA, Juliano Valdir de. **Aplicação de uma Dinâmica para o Ensino-Aprendizagem Interdisciplinar em Administração: Uma simulação baseada em Jogos Empresariais.** SemeAd, 2018.

ROSAS, André Rosenfeld; SAUAIA, Antônio Carlos Adair. **Jogos de empresas na educação superior no Brasil: Perspectivas para 2010.** 2006, p. 72 – 85. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/269568374\\_Jogos\\_de\\_empresas\\_na\\_educacao\\_superior\\_no\\_Brasil\\_perspectivas\\_para\\_2010](https://www.researchgate.net/publication/269568374_Jogos_de_empresas_na_educacao_superior_no_Brasil_perspectivas_para_2010). Acesso em: 02 dez. 2019

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta paulista de enfermagem**, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **Jogos de Empresa aplicados ao processo de ensino aprendizagem de contabilidade.** Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, ano 2003, ed. 31, p. 78-95, 1 abr. 2003. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/rcf/v14n31/v14n31a06.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rcf/v14n31/v14n31a06.pdf). Acesso em: 20 Jan. 2020

SOUZA, Humberto Reis dos Santos. **O ensino de gestão de projetos por meio de jogos de empresas em um programa vivencial que combina teoria e prática.** SemeAd, 2018.

WANDERLEY, Alexandra; GHELMAN, Ana. Dinâmica de grupo nas organizações: Aplicação e técnicas. 2016