

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO**

RÓBISON FABIANO MELLO

**A CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL CONTÁBIL
PROPORCIONADA PELO ENSINO MEDIANTE JOGOS DE EMPRESA**

SÃO LEOPOLDO

2010

RÓBISON FABIANO MELLO

**A CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL CONTÁBIL
PROPORCIONADA PELO ENSINO MEDIANTE JOGOS DE EMPRESA**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre, pelo
Programa de Pós-Graduação em Ciências
Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos
Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Carlos A. Diehl

SÃO LEOPOLDO

2010

A minha Mãe Silvia, minha Avó Helena, que já partiram, mas me deixaram a missão de honrar seus nomes e representar nossa família. Dedico também á minha irmã Viviane Mello e meus Sobrinhos Vinicius, Inácio e Vicente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente á meu orientador, Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl, pelo suporte para que esta dissertação se realizasse. Sua paciência, atenção, dedicação, carinho, amizade e seu conhecimento, representados por criticas e por contribuições foram essenciais. Sua confiança em meu potencial, me incentivando a melhorar constantemente foi fundamental para a realização dessa etapa em minha vida acadêmica e profissional.

Aos amigos, que souberam compreender minha ausência e que de alguma forma torceram pelo meu sucesso nesta empreitada. Em especial cito: Leandro Perpétua e Anderson Julião.

Agradeço também á Profa. Ms. Ana Karina, pelo suporte e pela confiança.

Aos Professores Ms. João Zanluchi e Ms. Marco Borges, que contribuíram com seu conhecimento e seu apoio á minha pesquisa.

Aos Professores do Mestrado, Dr's: Marcos Souza, Cléa, Rodrigo, Auster, Ernani e Clóvis, pelos ensinamentos e por servirem de exemplo de que a dedicação tem um custo, mas o sucesso tem uma receita maior ainda.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos colegas de trabalho, que me apoiaram nos momentos certos.

Estas são as pessoas a quem devo toda gratidão do mundo e nenhuma palavra poderia expressar esse sentimento, o que não me impede de mesmo assim prestar a todos eles essa homenagem.

*O melhor resultado é obtido quando todos
fazem o melhor para si e para o grupo.
(John Forbes Nash)*

RESUMO

O papel da contabilidade é transformar a informação em uma ferramenta útil no processo de gestão das organizações. Cabe ao profissional contábil contribuir para que isso ocorra, procurando se adaptar as novas exigências do mercado. Assim, o presente estudo teve por objetivo identificar quais as contribuições proporcionadas para a formação do profissional contábil mediante a aplicação dos Jogos de Empresas, a partir da Disciplina Laboratório de Gestão II nos semestres 02/2009 e 01/2010. Os sujeitos da pesquisa foram os alunos de Ciências Contábeis que cursaram Jogos nesse período. Procurou-se analisar as percepções dos discentes sobre os ensinamentos que eles obtiveram. A análise classifica-se como qualitativa. Os instrumentos utilizados na coleta de dados consistiram em entrevista semi-estruturada e nas observações das aulas. Após a análise de conteúdo com base nos dados coletados, os resultados confirmaram que os Jogos de Empresas contribuíram na formação dos alunos, proporcionando uma Visão Sistêmica, uma Capacidade de Avaliar o Impacto das Decisões Tomadas, uma Visão Crítica de Análise de Mercado, uma Visão da Importância do Comportamento Inter Pessoal e uma Compreensão da Necessidade de Obter Informações para Melhorar o Processo de Tomada de Decisões. A pesquisa é inovadora, pois no Brasil ainda não ocorreram pesquisas que indicassem as contribuições dos jogos na formação dos alunos de contabilidade. Por fim, conclui-se que os contadores podem desenvolver suas capacidades gerenciais e obter uma visão sistêmica, vivenciando na prática, os Jogos de Empresas.

Palavras-chave: Ensino da Contabilidade; Jogos de Empresas; Teoria dos Jogos; Visão Crítica; Visão Sistêmica.

ABSTRACT

The role of accounting is to transform information into a useful tool in the management process in organizations. The accountant to contribute so that this occur, looking for to adapt the new requirements of the market. Thus, the present study was to for objective to identifying to which the proportionate contributions for the formation of the accountable professional by means of the application of the business games, from Discipline Laboratory of Management II in semesters 02/2009 and 01/2010. The research subjects had been the pupils of Accountable Sciences that had attended a course Games in this period. It was looked to analyze the perceptions of the learning on the teachers that they've got. The analysis is classified as qualitative. The instruments used in the collection data had consisted of semi-structured interviews and the comments of the lessons. After the content analysis on the basis of the collected data, the results had confirmed that business games had contributed to development of the pupils, providing a Systemic Vision, a Capacity To evaluate the Impact of the Taken Decisions, a Critical Vision of Analysis of Market, a Vision of the Importance of Personal the Inter Behavior and an Understanding of the Necessity To get Information To improve the Process of Taking of Decisions. The research is innovative, therefore in Brazil research had not yet occurred that indicated the contributions of the games in the formation of the accounting pupils. Finally, it is concluded that the accountants can develop its managerial capacities and get a systemic vision, living deeply in the practical one, the business games.

Key-Words: Accounting Education; Business games; Theory of the Games; Critical Vision; Systemic Vision.

LISTA DE SIGLAS

CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CNE	Conselho Nacional de Educação
DRE	Demonstrativos do Resultado do Exercício
ERP	Enterprise Resource Planning
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IES	Instituição de Ensino Superior
LCD	Liquid Crystal Display
MSN	Microsoft Service Network
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RH	Recursos Humanos
SC	Santa Catarina
SMS	Serviço de Mensagens Curtas
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale dos Sinos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma de uma Disciplina de Jogos de Empresas	24
Figura 2: Relacionamento das Decisões	38
Figura 3: Classificação da Pesquisa.....	43
Figura 4: Formato das Análises das Evidências	49
Figura 5: Relacionamento das Disciplinas da Graduação com Jogos de Empresas.....	54
Figura 6: Os Quatro Principais Setores a serem Geridos nos Jogos de Empresas (Indústria) .	55
Figura 7: Tela Inicial do Software SadInd [®] (versão 6.0).....	57
Figura 8: Tela das Decisões no Software SadInd [®] (versão 6.0)	58
Figura 9: Tela do Fluxo de Caixa no Software SadInd [®] (versão 6.0).....	60
Figura 10: Tópicos Analisados a partir das Entrevistas, Conforme Proposta Metodológica da Pesquisa.	75
Figura 11: Modelo de Relatório de Mercado.....	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre Teoria de Jogos e Jogos de Empresas	22
Quadro 2: Métodos de Ensino Possíveis	31
Quadro 3: Formas de Ensino Aplicáveis a Contabilidade.....	33
Quadro 4: Objetivos educacionais dos Jogos em diferentes programas de educação.	35
Quadro 5: Elementos a Considerar Quanto a Metodologia de Aplicação do Jogo	39
Quadro 6: Entrevista Inicial.....	46
Quadro 7: Entrevista Final.....	47
Quadro 8: Critérios a Considerar nas Entrevistas para Responder o Problema de Pesquisa ...	50
Quadro 9: Fatores que o Software de Simulação Leva em Conta.....	57
Quadro 10: Acessos do Software SadInd [®] (versão 6.0).....	58
Quadro 11: Descrição das Características dos Participantes	60
Quadro 12: Comparação das Entrevistas Iniciais e Finais, dos Alunos Três e Cinco.....	64
Quadro 13: Relação entre as Entrevistas e os Diálogos em Aula.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 DELIMITAÇÃO	17
1.5 ESTRUTURA DO RELATÓRIO.....	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 TEORIA DOS JOGOS.....	19
2.2 JOGOS DE EMPRESAS	20
2.2.1 Teoria dos Jogos <i>versus</i> Jogos de Empresas	22
2.2.2 Características dos Jogos de Empresas	22
2.2.3 Modelo dos Jogos de Empresas	24
2.3 A CONTABILIDADE	25
2.4 O ENSINO DA CONTABILIDADE.....	26
2.4.1 Métodos de Ensino na Ciência Contábil	31
2.5 O USO DE JOGOS DE EMPRESAS NO ENSINO.....	35
2.5.1 Jogos de Empresa na Contabilidade	40
3 METODOLOGIA	42
3.1 DELINEAMENTO	42
3.1.2 Ambiente da Pesquisa.....	44
3.2 SUJEITO DA PESQUISA	44
3.3 COLETA DE DADOS	44
3.3.1 Entrevistas	45
3.3.2 Observação Participante.....	48
3.4 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS.....	48
3.4.1 Análise das Entrevistas	50
3.4.2 Análise das Observações.....	51
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	52
4 ANÁLISE E DISCUSÃO	53
4.1 ATIVIDADE ACADÊMICA - LABORATÓRIO DE GESTÃO II.....	54
4.1.1 Ambiente da Pesquisa	55
4.1.2 O Simulador Utilizado	56
4.2 SELEÇÃO, DESCRIÇÃO DO PERFIL DO RESPONDENTE.....	60
4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	61
4.3.1 Entrevistas	62
4.3.2 Observações em Aula	79
5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
5.1 CONCLUSÃO.....	93
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	96
REFERÊNCIAS	98

APENDICE I – TELAS DO SISTEMA SADIND.....	107
APÊNDICE II – EMENTA DA DISCIPLINA DE LABORATÓRIO DE GESTÃO II	112

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Dentro do atual contexto provocado pela competitividade advinda da evolução da economia mundial, a tomada de decisões tem sido um fator imprescindível para a longevidade das empresas e uma das conseqüências disso é a criação de uma demanda por colaboradores mais qualificados e capacitados para contribuir no processo de crescimento e até mesmo de continuidade dessas empresas.

Para Franco (1999), aqueles que estiverem mais bem preparados terão maiores condições para competir pelas melhores colocações nesse mercado de trabalho. Para o autor, o diferencial no meio empresarial estará centrado em uma gestão da informação.

Assim, o autor afirma que caberá ao sistema de informação o papel fundamental no progresso econômico e em muitas situações, esse sistema é gerido pela Contabilidade, que por sua vez precisará de profissionais cada vez mais dinâmicos.

Para Beuren (2000), a contabilidade é a principal responsável por transformar o sistema de informação em uma ferramenta útil e confiável, fazendo com que isso se torne uma base para a evolução econômica das organizações. Para a autora, a contabilidade deverá evoluir de modo a estar preparada para contribuir com as empresas, tornando o processo decisório mais dinâmico, atendendo assim as exigências do mercado. Portanto, segundo a autora, a competição dita um ritmo mais dinâmico e mais agressivo, provocando certo equilíbrio, já que mantém as empresas e seus profissionais atentos às mudanças e evoluções.

Segundo Nascimento e Reginato (2007 p. 27) é nesse ambiente dinâmico e competitivo e de constantes evoluções que os profissionais precisam ter uma visão sistêmica da organização, que deve ser comum a todos os membros da empresa, pois assim, estarão integrados e preparados para as constantes mudanças do ambiente. Para Padoveze (2002, p. 33), “a visão sistêmica é uma postura mental de ver as coisas partindo-se de uma visão holística, de conjunto ou totalidade”, o que equivale dizer que deve-se enxergar a estrutura da organização como um todo, e não em partes como em geral costuma acontecer quando as empresas se dividem em departamentos ou setores.

Para Nascimento e Reginato (2007) a visão sistêmica permite aos usuários da contabilidade, e em especial das demais áreas, entenderem o processo de gestão da própria empresa, já que cada tomada de decisão em um departamento ou em uma determinada área reflete em todas as demais áreas da organização. Os autores afirmam ainda que é necessário que se formem profissionais com essa visão do todo. Essa necessidade de formar profissionais com uma visão sistêmica tem sido reconhecida pelos próprios órgãos reguladores do ensino, principalmente pelo Conselho Nacional de Educação, o CNE (2004).

Para o CNE (2004), a visão sistêmica deve ser inserida na formação dos estudantes e futuros profissionais de contabilidade, tornando-se um importante instrumento na formação daqueles que estarão atuando na gestão das empresas, ou contribuindo de forma interativa com a administração. Como inserir a visão sistêmica na formação do aluno torna-se a grande questão.

Para Bernard (2006), o uso de jogos tem sido reconhecido como um meio de ensino que auxilia o futuro profissional a desenvolver uma visão sistêmica em diversas áreas de conhecimento, como a administração e a engenharia de produção.

Segundo Bernard (2006), o ensino por meio da aplicação da metodologia Jogos de Empresas tem como premissa básica, contribuir para que o discente desenvolva capacidades gerenciais e que possa processar informações, passando a pensar e entender sobre tais informações e assim contribuir em eventos relacionados à gestão das organizações.

Olivier e Rosas (2004 p. 7) afirmam que a aplicação dos jogos de empresas contribui na formação dos alunos, proporcionando aos mesmos uma maior e melhor capacidade de discernimento e uma visão mais global das decisões da empresa.

O jogo de empresas trata, sobretudo, da vivência dessa visão sistêmica e não simplesmente da sua concepção. Após a simulação a pessoa se sente mais segura para Administrar uma empresa e tem a capacidade de discernir o que realmente é importante em cada área para atingir o objetivo geral da empresa.

Para Sauaia (2007), a Ciências Contábeis tem a formação dos bacharéis voltada para técnicas de registro contábil, não contemplando na sua estrutura pedagógica, o viés gerencial. Favarin (2003, p. 6), afirma que as técnicas utilizadas no ensino da contabilidade, criaram uma imagem de que ela é “um mero instrumento de registro, incapaz de servir como instrumento de apoio para a decisão”.

A partir da questão de que o mercado demanda por profissionais mais capacitados e que tenham uma visão sistêmica, com capacidade de gerir as informações, de modo a

contribuir com a gestão, e que o uso dos jogos de empresas no ensino pode vir, de algum modo a contribuir para desenvolver nos profissionais uma visão sistêmica, surge assim a definição da questão problema a ser respondida pela pesquisa proposta:

Qual a contribuição do ensino mediante Jogos de Empresas para a formação do profissional contábil?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o ensino por meio de Jogos de Empresas pode contribuir no desenvolvimento do futuro profissional de Ciências Contábeis.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar quais as possíveis contribuições que o ensino por meio do uso de Jogos de Empresas possa proporcionar aos discentes de graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS;
- b) Avaliar a percepção dos discentes sobre as contribuições proporcionadas pelo ensino mediante o uso de Jogos de Empresas;
- c) Analisar as contribuições que os jogos de empresas proporcionaram aos alunos de Ciências Contábeis.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa possibilitou identificar as eventuais contribuições que o ensino por meio de jogos de empresa possa proporcionar aos alunos de Ciências Contábeis.

Para Stahl e Lopes (2004), este método de ensino pode facilitar o desenvolvimento da visão sistêmica por parte dos bacharéis desta área. Esta é, inclusive, uma das preocupações

apresentadas pelo Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação ao definir as novas Diretrizes Curriculares para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis (2004).

Stahl e Lopes (2004) afirmam que discentes, que não possuem experiência em funções gerenciais, terão nos jogos de empresas uma ferramenta de apoio, sendo que essa passará a interagir como um agente integrador entre teoria e prática, proporcionando ao aluno uma visão sistêmica das organizações. Os mesmos autores exemplificam fazendo referência ao fato de que através dos Jogos de Empresas, o aluno poderá simular as conseqüências que uma decisão do departamento de marketing gera no setor de produção ou vice-versa. O aluno também poderá verificar o reflexo dessa decisão no departamento financeiro, nos recursos humanos, estoques e até mesmo na contabilidade, por meio da análise de balanço por exemplo.

Para Bernard (2006), os jogos de empresas na graduação de ciências contábeis atuam como um suporte ao ensino acerca do processo de tomada de decisão. Os jogos de empresas proporcionam ao aluno a experiência de gerenciar uma empresa, alinhando o ensino às mudanças relacionadas ao perfil do contador, pois o autor considera que os contadores não trabalham mais somente voltados a escrituração contábil, procurando cada vez mais promover a integração das demonstrações contábeis com o processo de gestão. Para Bernard, o ensino por meio de jogos de empresas também contribui na integração das disciplinas do curso, bem como na passagem entre a teoria e a prática, baseando-se em uma abordagem prática e vivencial, fazendo com que os alunos interajam como agentes ativos no processo de ensino.

A pesquisa se tornou oportuna, pois no mesmo período em que ela ocorre, está havendo uma rediscussão do ensino de contabilidade. Entre outros fatores, se discute a resolução 06 de 10/03/2004 do Conselho Nacional de Educação que faz referência a necessidade de se revelar competências e habilidades gerenciais nos futuros profissionais de ciências contábeis. Ao mesmo tempo, acontece presentemente uma revisão do currículo do curso de graduação de Ciências Contábeis na Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS.

Conforme Mendes (2000), o ensino da contabilidade dá ênfase para a escrituração contábil, o que daria uma falsa visão ao contador sobre as possibilidades de atuação, na medida em que este profissional em sua grande maioria se limita apenas a escrituração fiscal e contábil. Para o autor, a utilização dos jogos de empresas no ensino, poderia proporcionar ao discente a condição de aplicar os conhecimentos teóricos e conceituais com um enfoque mais gerencial.

A prática de jogos de empresas segundo Bernard (2006) proporciona ao aluno uma visão mais analítica e também mais gerencial das conseqüências que as decisões dos gestores acarretam na organização.

Diante destes pressupostos, pode-se entender que a formação dos administradores está mais direcionada para atividades e funções de gestão e de administração, enquanto que a formação dos contadores está muito mais dirigida na escrituração fiscal e contábil.

Nesse contexto, os Bacharéis em Contabilidade precisariam então preparar-se de forma mais adequada para competir por atividades e funções gerenciais, ou acabariam limitando-se a funções e atividades mais clássicas como o chamado guarda-livros.

1.4 DELIMITAÇÃO

Este projeto está inserido na linha de pesquisa em Finanças Corporativas e Controle de Gestão. Projeto e grupo de pesquisa do orientador.

Não foi avaliada a qualificação ou capacidade dos alunos, uma vez que o objeto da pesquisa não está relacionado a esses fatores, pois o que se procura identificar está diretamente relacionado á proposta da disciplina e suas contribuições. Da mesma forma não foi julgado o método de avaliação da disciplina, nem mesmo o software utilizado.

Esta pesquisa não deverá aprofundar a discussão sobre a teoria dos jogos, pois não é o foco de investigação. Não se pretende construir uma nova metodologia de ensino, haja vista que o que se pretende é identificar possíveis contribuições no ensino, por meio de jogos de empresas na graduação de ciências contábeis da UNISINOS.

1.5 ESTRUTURA DO RELATÓRIO

O Capítulo 1 contempla a contextualização acerca da pesquisa, define o problema e os objetivos gerais e específicos da pesquisa. Apresenta a justificativa e delimitação do tema, observando a relevância e contribuição do estudo, apresentando também, o fluxograma proposto para a pesquisa.

Já no Capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico. Os principais títulos a serem desenvolvidos, são estes: A contabilidade, Teoria dos Jogos, Jogos de Empresas e O ensino da Contabilidade e o uso de jogos de empresas no ensino.

O Capítulo 3 contempla o aspecto metodológico, indicando o delineamento da pesquisa, sujeitos da pesquisa, plano de coleta de dados, o plano de análise de dados e as limitações do método.

No Capítulo 4 apresenta-se a Análise e Discussão da Pesquisa.

E por fim, no Capítulo 5, apresenta-se a conclusão final, e as recomendações para futuras pesquisas e finaliza com as Referências.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para a compreensão da relação dos jogos de empresas com o ensino de contabilidade é necessário que se apresente os aspectos teóricos e históricos que contribuíram para o desenvolvimento desta metodologia de ensino. Desse modo, este capítulo contempla uma breve revisão conceitual e histórica da Teoria dos Jogos e dos Jogos de Empresas. Apresenta-se também um breve histórico sobre o desenvolvimento da Contabilidade e do seu Ensino, descrevendo alguns métodos de ensino utilizados na contabilidade, até que se faça a relação desses conceitos com os Jogos de Empresas no Ensino, e na Contabilidade.

2.1 TEORIA DOS JOGOS

Para Besanko et al (2006, p. 59), “a Teoria dos Jogos é o ramo da economia que trata da análise da tomada ótima de decisões quando todos os tomadores de decisões presumivelmente são racionais, e cada um está tentando prever as ações e reações de seus concorrentes”.

Para Leonard (1995, p. 735), o aspecto histórico da Teoria dos jogos teve início em 1928 a partir da publicação do teorema minimax de Von Neumann. Com isso, conforme Leonard, em 1944 Von Neumann em parceria com Morgenstem, propuseram a análise do comportamento econômico através do jogo de estratégia. Desse modo, segundo Leonard (1995) Von Neumann foi decisivo para o desenvolvimento da Teoria dos Jogos, publicando neste mesmo ano o livro *Theory of Games and Economic Behavior (Teoria dos Jogos e Comportamento Econômico)*. Essa proposição criou expectativas quanto à reformulação da teoria econômica, sob uma nova perspectiva, onde o conceito de processo competitivo seria alterado, passando a considerar que os agentes econômicos agem de forma estratégica.

Segundo Santos (2003), a Teoria dos Jogos tem sido um estudo lógico e coerente sobre o comportamento dos agentes num ambiente de decisão, tendo como base para esse estudo as pesquisas na área econômica. Para o autor, a Teoria dos Jogos tenta elucidar e projetar o comportamento dos mercados, o que equivale dizer que estes são gerenciados a partir de decisões estratégicas de preço com base em atitudes da concorrência. Assim, ele

afirma que “a Teoria dos Jogos é o estudo do comportamento de jogadores racionais em interação dentro de um ambiente estratégico” (2003, p. 87).

Para Sauaia e Kallás (2007, p. 86), a teoria dos jogos estuda os mercados imperfeitos, partindo da seguinte definição: “Existe uma dependência característica nos oligopólios que condiciona a estratégia de cada empresa em função dos concorrentes”. O autor afirma ainda que a teoria dos jogos se divide em jogos cooperativos, onde os jogadores visam à maximização dos resultados e jogos não-cooperativos onde o foco é a individualidade de cada grupo de jogadores, sem se importarem com o restante do mundo simulado.

Segundo Kreps (1994) o principal objetivo da Teoria dos Jogos é ajudar os economistas a compreenderem e preverem os eventos do ambiente econômico. Para o autor, a teoria dos jogos tem pelo menos três vantagens que se destacam:

- a. fornece linguagem clara e precisa na comunicação de idéias e conceitos;
- b. possibilita que idéias e intuições particulares sejam submetidas a provas de coerência lógica;
- c. atua como um subsídio, auxiliando no teste e prova das pressuposições subjetivas relacionadas a determinada solução dos jogos (KREPS, 1994, p. 13).

Segundo Pinto *et al.* (2007) a teoria dos jogos trata de decisões interdependentes, onde o resultado da ação de indivíduos depende das ações dos demais envolvidos. Isto equivale a dizer que quando da tomada de decisão, deve-se levar em conta as possíveis decisões dos demais concorrentes e de todos os demais envolvidos na cadeia de valor, como clientes, fornecedores, governo. Para o autor, as ações e decisões dos indivíduos refletirão diretamente na postura do mercado, envolvendo todos os interessados no processo decisório.

Para Favarin (2003), a teoria dos jogos contribui para o processo de ensino-aprendizagem, pois ajuda na interação entre teoria e a prática e motiva o aluno a superar desafios, buscar conhecimento e entender o processo de decisão das empresas. Para o autor, a teoria dos jogos serviu de base para a criação dos jogos de empresas, que foram adaptados dos jogos aplicados pelos militares na sua formação, conforme pode-se verificar a seguir.

2.2 JOGOS DE EMPRESAS

Conforme Sauaia e Kallás (2007) jogos de empresas é um jogo focado no mundo dos negócios, podendo ser usado para diversos fins, tais como: “treinamento e desenvolvimento de pessoal, na avaliação de potencial, em planejamento, na tomada de

decisões e na formação de administradores” (SAUAIA; KALLÁS, 2007, p. 83). Os autores colocam ainda que os jogos de empresas contribuem para o desenvolvimento e melhoria da performance gerencial.

Quanto à origem dos jogos, existem muitas divergências, mas segundo Tanabe (1977), os jogos de empresas tiveram sua origem nos jogos de guerra, aos quais, se pressupõem, foram usados primeiramente na China e na Índia, por volta de 3000 a.C. O autor também afirma que nos séculos XV, XVI e XIX ocorreu o uso de jogos de guerra.

Para Almeida (1988), Os primeiros jogos de empresas, de maneira geral, eram adaptações dos jogos existentes na área militar para o ambiente empresarial. Para o autor, a expressão Jogos de Empresas origina-se do termo *Business Game*, pois esta expressão propicia uma aparência lúdica à ferramenta.

O uso de Jogos por meio de computadores como ferramenta de ensino em Instituições de Ensino Superior, ocorreu em 1956 a partir do lançamento do sistema computacional *Top Management Decision Simulation* nos Estados Unidos, tendo como objetivo principal propiciar aos seus executivos uma ferramenta para treinamento idêntica à ferramenta que era utilizada pelos militares (KEYS; WOLFE, 1990).

Para Tanabe (1977) a formação dos jogos de empresas no formato como é utilizado atualmente se deu no começo da década de 1950, e somente dez anos mais tarde, com o surgimento dos computadores, é que os jogos passaram a ter um maior nível de desenvolvimento e complexidade, passando a ser utilizado em treinamento.

Gramigna (1993, p. 3) confirma que o uso dos jogos simulados como forma de aprendizagem começou nos Estados Unidos a partir da década de 1950, sendo aplicado no treinamento de executivos da área financeira. Como consequência de seu sucesso, os jogos simulados foram aplicados em diversas áreas até chegar ao Brasil na década de 1980, sendo que nessa época, os jogos já tinham uma força expressiva. Para a autora, os primeiros jogos que surgiram no Brasil eram modelos importados, sendo que muitos jogos aplicados aqui no país já são em sua grande maioria produzidos aqui mesmo.

Todavia, nota-se que há afirmações de alguns pesquisadores que contradizem outros, pois Lopes e Souza (2004) creditam à Fundação Getúlio Vargas (FGV), a inovação na utilização dos jogos de empresas como ferramenta auxiliar de ensino, a partir de 1962 no Brasil, e para Tanabe (1977), essa inovação no ensino, utilizando jogos de empresas, se deu através da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Com referência aos jogos de empresas, Lacruz e Vilela (2006) afirmam que a partir da década de noventa, os jogos de empresa ganharam maior visibilidade. Seu uso como ferramenta de treinamento empresarial e no ensino acadêmico ganhou destaque, fazendo que passasse a ser objeto de estudo por meio de teses, dissertações artigos.

2.2.1 Teoria dos Jogos *versus* Jogos de Empresas

Para Tanabe (1977), existem diferenças conceituais entre a teoria dos Jogos e Jogos de Empresas. Para o autor estes conceitos se diferenciam por pequenos detalhes, podendo gerar confusão quanto às suas interpretações.

Teoria dos Jogos	A Teoria dos Jogos não é uma simulação e sim uma série de ferramentas de análise associadas a um conjunto de conceitos e métodos que estudam o uso de modelos matemáticos para representar conflitos e cooperação entre diversos tomadores de decisão. Ou seja, faz uso de técnicas matemáticas gerais para a análise de situações na qual dois ou mais indivíduos tomam decisões que irão influenciar uns aos outros
Jogos de Empresas	O jogo é um tipo muito característico de simulação. Em contraste com a simulação pura, necessita do emprego do elemento humano ativamente para ser executado. Os jogadores tanto podem ser o objeto do estudo e, por conseguinte, serem observados e controlados, como podem ser participantes de um processo de ensino, treinamento, ou propósito operacional, onde serão eles os observadores, analisando, aprendendo e testando uma dada situação ou procedimento. (grifo nosso)

Quadro 1: Diferenças entre Teoria de Jogos e Jogos de Empresas
 Fonte: Adaptado de Tanabe (1977).

A partir desta conceituação apresentada por Tanabe (1977) pode-se observar que a teoria dos jogos se diferencia dos jogos de empresas. Porém, a segunda, parte de alguns princípios trazidos pela primeira.

2.2.2 Características dos Jogos de Empresas

Tanabe (1977) caracteriza jogos de empresas relacionando algumas peculiaridades fundamentais desta ferramenta, tais como:

- Os jogos de empresas possuem um ambiente simulador;

- As variáveis de decisão estão pré-definidas no modelo do jogo que estiver sendo aplicado;
- O jogo é mais simples do que a realidade a que está procurando simular;
- Os jogos de empresas proporcionam a interação entre os jogadores;

Conforme Horn (1995), a partir de 1960, muitas Universidades nos Estados Unidos investiram em pesquisas acerca dos jogos de empresas, ocorrendo uma produção científica em grande escala sobre o tema. O autor relaciona os principais objetivos dessas pesquisas, como segue:

- Observar quais as vantagens e desvantagens que a aplicação do ensino através dos jogos em circunstâncias diversificadas;
- Criar novos jogos capazes de prover a demanda, cada vez maior por essa ferramenta de ensino, com condições de avaliar o ensino aplicado pelos jogos, criando ferramentas de avaliação;
- Apresentar situações positivas ocorridas a partir do ensino por meio dos jogos de empresas, em diversas disciplinas; (HORN, 1995, p. 475).

Martinelli (1987) define algumas expressões usadas como sinônimos para Jogos de Empresas:

- Simulação empresarial;
- Atividade empresarial simulada;
- Exercício de gestão simulada;
- Simulação de negócios;
- Simulação de gestão;
- ou somente Simulação.

Para Martinelli (1987), estas expressões fazem referência à mesma ferramenta, e o que diferencia cada uma é como, onde e quem está aplicando os jogos de empresas. Bernard (2006), também chama os jogos de empresas de jogos de negócios.

2.2.3 Modelo dos Jogos de Empresas

Bernard (2007), apresenta o fluxo de informações de uma simulação empresarial a partir do sistema SadInd[®], com base na figura 1, percorrendo todas as etapas e gerando um ciclo de decisões. Tem como meta final apresentar o relatório dos resultados, obtidos a partir das decisões dos jogadores.

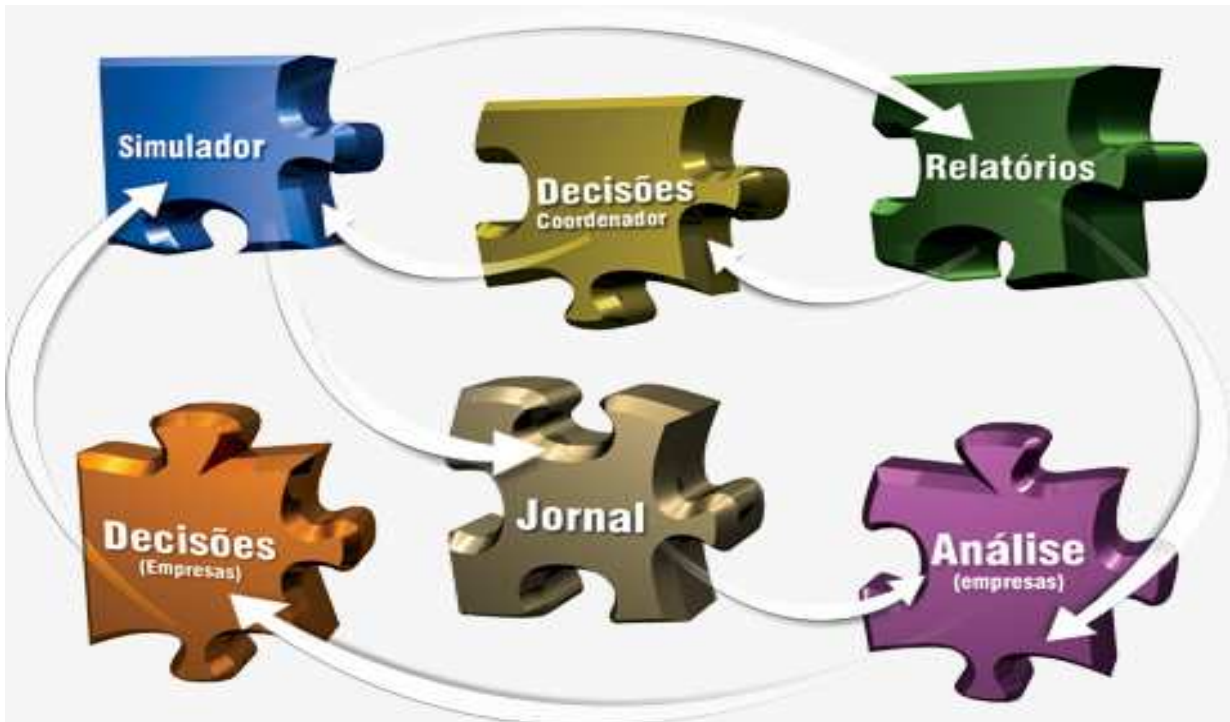


Figura 1: Fluxograma de uma Disciplina de Jogos de Empresas
 Fonte: Bernard (2007, p. 4).

Pode-se observar que ocorre uma interação entre as partes relacionadas. A partir de premissas propostas pelo jornal, também chamado de Gazeta, as empresas (os jogadores) fazem suas observações com base na sua própria estrutura e na análise dos concorrentes por meio dos relatórios fornecidos pelo coordenador do jogo, representado pelo professor.

Estes relatórios contêm dados operacionais, comerciais e contábeis como o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), que servirão como a base para a tomada de decisões.

Os jogadores enviam as decisões para o simulador, que compilará os dados de todas as empresas e então gerará novos relatórios com os resultados. A partir daí se retoma o processo, emitindo-se novo jornal, que em conjunto com os novos relatórios deverá auxiliar no processo de gestão e decisão das empresas.

Lopes e Wilhelm (2006), afirmam que os jogos criam um ambiente de simulação da realidade, propiciando aos jogadores a oportunidade de analisarem os resultados de suas decisões, tornando-se esta, umas das tantas vantagens do uso dessa metodologia de ensino. Este método de ensino envolve conhecimentos e profissionais de diversas áreas do conhecimento, tais como administração, economia, contabilidade, informática, pedagogia, entre outros.

Para entender como Jogos de Empresas contribui na formação dos Bacharéis em Contabilidade, é preciso conhecer alguns aspectos históricos da Ciência Contábil. No capítulo 2.3 a seguir será apresentado um breve relato da história e evolução da Contabilidade.

2.3 A CONTABILIDADE

Sobre a evolução da contabilidade, Garcia *et al.* (2007 p. 45), afirmam que sua origem tem milhares de anos e que sua evolução está relacionada com diversos eventos, mas que seu apogeu se deu no século XV a partir da “expansão marítimo-comercial européia e a publicação da obra de Luca Pacioli”. Segundo os autores, a contabilidade se firmou a partir da Escola Americana, disseminando-se pelo mundo com as funções principais de identificar, mensurar e comunicar os “eventos econômicos para servir à gestão”.

Franco (1977, p. 17) se refere à contabilidade como uma ciência que contribui para a gestão das empresas, estudando, controlando e analisando os fatos:

Contabilidade é a ciência que estuda, controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a revelação desses fatos, com o fim de oferecer informações sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial”.

Para Marion (1988) a contabilidade não serve somente para o registro, mas pode e deve ser utilizada para auxiliar a administração na tomada de decisões. A partir de informações econômicas, a contabilidade registra os eventos e transforma em relatórios que serão a base para a gestão decidir e agir.

Para Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2010), o objeto científico da contabilidade é a exata demonstração patrimonial e uma correta análise das mutações ocorridas no patrimônio da entidade. O CFC também faz referência aos aspectos pragmáticos

da contabilidade e sua aplicação, a qual deve primar pelo suprimento de informações quanto aos aspectos econômicos, financeiros e físicos das organizações aos usuários, a partir do entendimento e compreensão das demonstrações, dos registros e das mutações, por meios de relatórios e pareceres.

A partir destes conceitos, Crozatti, Stark, e Freitag (2006, p. 5) afirmam que a contabilidade é uma ciência, que surge quando o homem começa a estudar os eventos advindos da geração de riqueza. A contabilidade explica esses eventos, gera teorias e os analisa, de modo que o contador não se limita a ser um mero prestador de serviço.

Silva (2003, p. 4) observa que a contabilidade, em meados do século XX, atuava medindo e controlando o patrimônio das entidades, diferente do que ocorre na atualidade, onde a contabilidade tem uma importância maior no contexto empresarial e organizacional. Para o autor, atualmente, a contabilidade tem condições e estrutura para contribuir no processo de decisões das organizações, tendo como base os sistemas de informação.

Quanto aos aspectos históricos, pode-se observar que muitos autores têm pontos de vista semelhantes, seja sobre a origem da contabilidade e até mesmo sobre a sua finalidade, pois muitos referenciam o fato da contabilidade ser útil para a tomada de decisões, indo além da escrituração e demonstração contábil.

Souza e Diehl (2008, p. 51) afirmam que a evolução da educação contábil deve abranger “formas de avaliação da qualidade da transmissão e da retenção do conhecimento” garantindo assim a sua eficácia.

2.4 O ENSINO DA CONTABILIDADE

Faria e Queiroz (2009, p. 58), afirmam que pelo fato de ocorrer uma evolução empresarial em conjunto com a globalização da economia, o mercado exige dos contadores uma “maior capacidade analítica aliada a uma maior visão do negócio como um todo”. Os autores afirmam que o mercado precisa de contadores capacitados a entender a organização e que tenham “habilidades estratégicas” para que possam atender a demanda do mercado. A busca pela qualidade do ensino vem ao encontro da afirmação dos autores, que descrevem que a crescente globalização da economia, aumenta a demanda por informações contábeis que sejam transparentes e ao mesmo tempo consistentes. Os acionistas necessitam entender as

demonstrações contábeis, devendo as mesmas estarem apresentadas em padrões contábeis harmônicos, capazes contribuir na tomada de decisão.

Para Faria e Queiroz (2009, p. 6) a fim de que exista uma harmonização ou convergência das normas contábeis, é necessário que os contadores estejam capacitados para emitir relatórios financeiros, seguindo os padrões contábeis internacionais capazes de serem comparados com outros, elaborados em países das mais variadas culturas, ao mesmo tempo em que deverá atender as exigências legais do seu país e às eventuais necessidades da sua matriz localizada no exterior. Existe ainda a necessidade de se atender aos órgãos fiscalizadores. Segundo os autores, em 2005 com o objetivo de organizar o processo de convergência das normas contábeis brasileiras para os padrões internacionais, foi criado o CPC, Comitê de Pronunciamentos Contábeis e em março de 2008, o CPC em conjunto com o CFC, Conselho Federal de Contabilidade, emite a Resolução CFC 1121/08, que aprova a NBC T1, também chamada de Estrutura Conceitual para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis, considerando fundamentalmente a importância da convergência aos padrões internacionais de contabilidade, referindo a importância da contabilidade para as organizações. Fica então estabelecida a importância da formação dos contadores dentro dessas novas diretrizes.

Conforme Niyama (2005), a harmonização das Normas Internacionais de Contabilidade e Auditoria é uma etapa da evolução da contabilidade onde deve-se conservar peculiaridades existentes em todos os países, mas ao mesmo tempo fará uma conciliação dos sistemas contábeis com o intuito de padronizar as demonstrações contábeis, facilitando na sua interpretação e visando uma maior transparência, que é na visão do autor, uma das maiores dificuldades a serem superadas.

Segundo Faria e Queiroz (2009, p. 6), será preciso criar um “novo modelo de currículo para os cursos de graduação em Ciências Contábeis” que se adéqüem as orientações dados a partir do currículo global de contabilidade proposto pelo *International Standards of Accounting and Reporting* (ISAR), que é um grupo de trabalho formado para promover a transparência contábil das empresas transnacionais. Este novo modelo prioriza a qualidade do ensino e a convergência das informações contábeis, o que dará uma maior visibilidade ao trabalho dos contadores.

Os autores afirmam ainda que tais mudanças devem abordar vários fatores na formação do profissional contábil, como: “sua capacitação técnica, sua visão estratégica, habilidades gerenciais, conhecimentos culturais e de idiomas” (FARIA; QUEIROZ, 2009, p.

6). Os mesmos autores referenciam a Lei de Diretrizes e Bases nº. 9.394/96, que define alguns objetivos para as instituições de ensino superior. Essas diretrizes deverão promover mudanças para atender às necessidades do mercado, capacitando os contadores, para que eles possam “enfrentar os desafios do futuro e atender às expectativas da sociedade” (FARIA; QUEIROZ, 2009, p. 6).

Conforme Faria e Queiroz (2009), a atualização dos contadores relaciona-se com a qualidade do ensino superior, e quando se define o currículo do Curso Superior de Ciências Contábeis deve-se levar em conta os rumos do mercado bem como as estratégias e planos de aulas. Por fim, Faria e Queiroz (2009) afirmam que o currículo de Ciências Contábeis deve estar centrado na integração de conteúdos e disciplinas, observando que estas disciplinas formem alunos com o perfil profissional desejado ao qual esteja dentro das características da profissão contábil.

Para Souza e Diehl (2008, p. 51), do mesmo modo que se discute o papel da contabilidade na gestão das empresas, o profissional contábil também passa a ter seu papel discutido, pois conforme os autores, para os contadores acompanharem essa evolução, estes precisam “incorporar novas habilidades pessoais, desenvolver a capacidade de entendimento do negócio e adotar uma postura mais empreendedora”, se credenciando para ter uma melhor participação no processo de tomada de decisões. Para os autores, essa evolução dará uma visibilidade maior ao contador, que estará “desenvolvendo atividades de valor e sendo reconhecido como um trabalhador do conhecimento”.

Para Lopes e Lima (2001, p. 2) a contabilidade tem sido influenciada por outras áreas do conhecimento ao longo das últimas décadas. Para os autores, “o corpo teórico da contabilidade” não é somente uma “estrutura estática”, pois está o tempo todo recebendo influências de outras disciplinas como economia, administração, filosofia, psicologia, engenharia da produção, direito, entre outras. O Contador está vivendo um processo de evolução na sua formação.

Faria e Queiroz (2009, p. 13) pesquisaram ofertas de emprego, identificando as principais exigências para a contratação de profissionais ligados a contabilidade, que são:

- a) conhecimentos técnicos;
- b) idiomas;
- c) habilidades comportamentais como: liderança de equipes, gestão de pessoas, relacionamento interpessoal, gerenciamento de conflitos;
- d) visão de negócios ;
- e) facilidade de comunicação.

Para Andere e Araújo (2008, p. 2) “A educação é o suporte essencial para a formação de um cidadão, pois fornece habilidades para utilizar o conhecimento, com condições de refletir, criticar e criar”. Dentro deste contexto, Favarin (2003, p. 9) afirma:

O contador precisa conhecer os efeitos das decisões sobre o meio ambiente e estar preparado para identificar e mensurar corretamente os fatos que podem afetar o patrimônio, oferecendo em tempo, e por meio de relatórios claros, elementos que subsidiem as decisões das entidades.

Para Favarin (2003) muitos bacharéis em Ciências Contábeis se limitam a exercer suas atividades focadas na escrituração contábil e caso optem por atuar como gestores ou *controllers*, deverão buscar uma formação complementar como uma pós-graduação ou um mestrado. O autor afirma que o foco do ensino da contabilidade é a escrituração contábil, pois muitas Instituições de Ensino Superior deixam de lado os aspectos gerenciais que a profissão contábil pode adotar, auxiliando no processo de tomada de decisão das entidades. Para o autor, é necessário que diversos fatores estejam alinhados, para se atingir o objetivo principal, que é preparar o bacharel em contabilidade para ser um profissional competitivo e que contribua com a gestão das organizações.

Segundo Laffin (2005) a contabilidade não deve se limitar á escrituração e demonstração contábil, devendo auxiliar na gestão das organizações. Esse diferencial exige profissionais polivalentes e com condições de se articular entre todas as exigências do seu meio profissional. Para o autor, o papel do contador é relevante e por isso não deve estar limitado a escrituração pois o conhecimento contábil estabelece relações importantes com as diversas áreas do conhecimento e essa nova formatação exige que o contabilista obtenha uma formação inicial adequada, mas que não se limite somente a formação básica, procurando manter-se atualizado através da educação continuada, vivenciando diversas formas de aprendizado, tanto com as empresas, quanto com o que o autor chama de sujeitos multiculturais.

Mendes (2000) afirma que existe uma constante preocupação dos educadores em contabilidade quanto às formas de aplicar o ensino da área e, por conseqüência, a necessidade de se criarem ambientes que motivem o aluno pela busca do aprendizado. Essa preocupação está demonstrada nas resoluções emitidas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) que tratam do ensino de Ciências Contábeis.

A resolução 02 de 18 de Junho de 2007 estabelece que a carga horária do Curso Superior em Ciências Contábeis contemple um mínimo de 3.000 horas aulas.

Em 10 de março de 2004 o CNE do Ministério da Educação emitiu a resolução 06, onde definiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Ciências Contábeis. No art. 2º, parágrafo 1º que trata do projeto pedagógico, no item V, define que um dos elementos estruturais a ser contemplado num curso de Ciências Contábeis, são os “modos de integração entre teoria e prática”.

Já no parágrafo 3º, o texto da resolução é bastante claro, ao definir que os cursos de graduação em ciências contábeis devem trabalhar no graduando a sua capacidade crítico-analítico que contribuirá para o mesmo avaliar as implicações organizacionais inerentes a sua atividade.

O art 4º refere-se à necessidade de revelar algumas competências e habilidades, como segue:

- I – utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem das Ciências Contábeis e Atuariais;
- II – demonstrar visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil;**
- III – elaborar pareceres e relatórios que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz de seus usuários, quaisquer que sejam os modelos organizacionais;
- IV – aplicar adequadamente a legislação inerente às funções contábeis;
- V – desenvolver, com motivação e através de permanente articulação, **a liderança entre equipes multidisciplinares** para a captação de insumos necessários aos controles técnicos, **à geração e disseminação de informações contábeis**, com reconhecido nível de precisão;
- VI – exercer suas responsabilidades com o expressivo domínio das funções contábeis, incluindo as atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras, patrimoniais e governamentais, **que viabilizem aos agentes econômicos e aos administradores de qualquer segmento produtivo ou institucional o pleno cumprimento de seus encargos quanto ao gerenciamento**, aos controles e à prestação de contas de sua gestão perante à sociedade, **gerando também informações para a tomada de decisão**, organização de atitudes e construção de valores orientados para a cidadania;
- VII – **desenvolver, analisar e implantar sistemas** de informação contábil e de **controle gerencial, revelando capacidade crítico-analítica para avaliar as implicações organizacionais com a tecnologia da informação;**
- VIII - exercer com ética e proficiência as atribuições e prerrogativas que lhe são prescritas através da legislação específica, revelando domínios adequados aos diferentes modelos organizacionais. (grifo nosso)

Para Favarin (2003, p. 4) o aprendizado da contabilidade, no nível de graduação, não deve se limitar apenas a elaboração das demonstrações contábeis, devendo se preocupar com o que o autor chama de “parte subjetiva”. Isso seria “a capacidade de interpretar os efeitos das ocorrências do meio ambiente sobre o patrimônio e proporcionar informações para a tomada de decisões”. Para que isso ocorra, o aluno ou profissional deve conhecer a empresa e suas “relações com o meio ambiente econômico” o que lhe possibilitará entender que a contabilidade pode ser utilizada como um instrumento de informação. Para o autor é na sua

formação que o contador deve desenvolver estas habilidades gerenciais, e a metodologia com que a contabilidade é ensinada deverá refletir nesse processo de evolução. Assim, a seguir serão apresentados alguns métodos de ensino da contabilidade.

2.4.1 Métodos de Ensino na Ciência Contábil

Segundo Gibb (1971, p. 17), a muito se procura identificar qual a metodologia seria mais adequada para o ensino da Contabilidade. O autor relaciona seis princípios que devem contribuir para o desenvolvimento de um ambiente adequado ao ensino de adultos, são eles:

1. a aprendizagem deve ser centralizada em problemas;
2. a aprendizagem deve ser centralizada em experiências;
3. a experiência deve ser significativa para o estudante;
4. o aprendiz deve ter liberdade de analisar a experiência;
5. as metas e a pesquisa devem ser fixadas e executadas pelo aluno;
6. o aluno deve receber o feedback sobre o seu progresso em relação às metas.

Conforme Gramigna (1993, p. 130) “é impossível controlar a aprendizagem de outra pessoa”, mas a função do educador é contribuir para que o processo de ensino se dê através de ferramentas que tornem o aprendizado durável. Essa contribuição pode ocorrer pela forma como a integração entre teoria e prática serão aplicadas, possibilitando que o aprendizado seja permanente e em um formato que contribua para que o aluno esteja em constante evolução.

Para Silva e Menezes (2001), muitos são os métodos de ensino, cujo foco é proporcionar ao aluno uma melhor forma de compreensão do que é tratado. Pode-se observar no Quadro 2 que os métodos simulados têm como meta criar ambientes similares à realidade como forma de ensino prático.

Métodos Práticos	a preocupação do professor reside em levar o aluno a aprender pela realização das tarefas nas condições da realidade observada;
Métodos Comportamentais	a preocupação do professor reside em proporcionar condições para que se conclua como será o comportamento do homem e as alterações que se fazem necessárias quando determinadas situações reais ocorrerem;
Métodos Conceituais	a preocupação do professor reside em transmitir uma conceituação teórica, obrigando o aluno a “pensar” para adaptar tal teoria na resolução dos problemas correlatos com mesma;
Métodos Simulados	o professor cria um ambiente o mais próximo possível da realidade para que os alunos resolvam os problemas propostos.

Quadro 2: Métodos de Ensino Possíveis

Fonte: Adaptado de Silva e Menezes (2001).

Os métodos de ensino apresentados no Quadro 2 visam proporcionar ao aluno melhores condições de ensino, e devem ser aplicados conforme a necessidade de cada programa educacional, e conforme cada nível de ensino exigir, em conformidade com os objetivos educacionais propostos.

Para Becker (1993, p. 35) a relação com a prática vincula-se ao fazer e a teoria está relacionada aos conteúdos transmitidos. O autor afirma que essa dicotomização está inserida na formação epistemológica do professor aplicar os ensinamentos propostos. Para o autor, a prática é uma estratégia que possibilita o entendimento da teoria, pois para ele a teoria é apenas uma forma conceitual não vinculada com alguma prática anterior. No entendimento do autor, teoria e prática não são complementares uma da outra, pois elas dependem apenas parcialmente entre si.

Olivier e Rosas (2004) observam que a metodologia da aula expositiva tem sido a forma de ensino mais utilizada nas Ciências Sociais Aplicadas, entre elas está a Administração e Ciências Contábeis. Os autores afirmam que a aula expositiva é uma prática conservadora e que essa forma de ensinar não está mais atendendo as expectativas e necessidades dos alunos “pois não respeitam as relações de aprendizagem que torna o sujeito um ser ativo e ator do processo de formação.” Ou seja, para os autores, a aula expositiva não permite que o discente participe ativamente no processo de aprendizagem, pois essa forma de ensinar mantém o aluno como um mero expectador.

No entanto, os autores consideram que em aulas especificamente teóricas existe a necessidade de se usar o método expositivo muito mais do que o método prático, dependendo do contexto e do assunto que está sendo trabalhado. Olivier e Rosas (2004) afirmam que as aulas teóricas podem ser expositivas e ao mesmo tempo o educador poderia inovar, procurando mesclar a teoria com a prática, algo que já é utilizado em muitas instituições de ensino.

Para Marion (1999, p. 18) as formas mais utilizadas no ensino da contabilidade são: Aula Expositiva, as Aulas Práticas, os Jogos de Empresas e as Simulações. Estas formas de ensino descritas pela autora são apresentadas no Quadro 3.

AULA EXPOSITIVA	Esta é a forma mais tradicional e mais usada no ensino da Contabilidade. É uma forma simples, econômica e flexível na conjugação com outros métodos. Normalmente o processo de aprendizagem, neste método, do aluno é o auditivo e visual, não abrangendo a forma cinestética. A principal desvantagem neste processo é que em vez do aluno ser o agente ativo do processo ensino-aprendizagem, o professor passa a sê-lo. Daí recomendar-se não explorar demais este método.
AULAS PRÁTICAS	Este método consiste em mostrar aos alunos, o lado prático da disciplina, e, para o curso de ciências contábeis, achamos que o método deve ser aplicado em todas as disciplinas da área, direcionando-o como complemento às aulas teórico-expositivas. Uma das formas sugeridas é parte do curso ser desenvolvida no laboratório contábil, utilizando o processo eletrônico. Toda disciplina contábil poderá ser alvo do laboratório.
JOGO DE EMPRESAS	Permite ao aluno, em grupo, tomar decisões em empresas virtuais, negociando com outras empresas de outros grupos da sala de aula ou até mesmo de outras classes, períodos e cursos. O objetivo deste método é desenvolver nos participantes de um curso a habilidade em tomar decisões baseadas em dados contábeis e de mercado, através da utilização de um jogo onde estes participantes representam a diretoria de empresas que competem em um mesmo mercado.
SIMULAÇÕES	Principalmente através de “softwares educacionais” que permitam diversas opções ao aluno, revisando constantemente suas decisões.

Quadro 3: Formas de Ensino Aplicáveis a Contabilidade

Fonte: Adaptado de Marion (1999).

Para Marion (1999) a aula expositiva, apesar de ser a mais tradicional e simples, não abrange a forma cinestética, que conforme Guillon e Mirshawka (1994, p. 20) caracteriza-se pelo aprendizado por meio do movimento, do tocar, do fazer. Assim, a aula expositiva cria desvantagens, como o fato do aluno se tornar um agente passivo no processo de ensino-aprendizagem.

Segundo Marion (1999) as aulas práticas deveriam ser aplicadas em todas as disciplinas, como forma de complementar as aulas expositivas. Para o autor, aplicação de jogos de empresas proporciona ao discente a interação com tomadas de decisão, desenvolvendo-lhes habilidades gerenciais, o mesmo valendo para o ensino por meio de simulações, que proporciona ao aluno condições de revisar as suas decisões.

Becker (1993, p. 9), refere-se a prática como “uma concepção empirista do conhecimento”, e para o autor, as ações dos sujeitos transformam o objeto a medida que suas ações assimilam o conhecimento por meio da prática.

[...] a prática é um recurso sensorial que permite a retenção da teoria pelo sujeito da aprendizagem; não se interroga a respeito das suas condições prévias. Os questionamentos, se existem, terminam por aí. Trata-se de uma concepção empirista do conhecimento (BECKER, 1993, p. 09).

Nesse sentido, os jogos de empresas exerceriam a função de integrar a prática com a teoria. Santos (2003, p. 8) coloca que a interação de alunos e professores, provocada pela aplicação dos jogos de empresas, difere das aulas expositivas nas quais as partes se relacionam “dicotomicamente em situação de conflito permanente”. Na aula expositiva o professor atua como o “dono da verdade” e assim os alunos devem decorar o que lhes foi ensinado.

Santos (2003) afirma ainda que é importante criar um sistema de retorno constante sobre o desempenho do aluno, para que o desenvolvimento da aprendizagem seja contínuo.

Nesse sentido, Kirby (1995, p. 9), afirma: “Os estudantes são agentes ativos e portanto aprendem mais e melhor, ao fazerem e executarem, ao contrário de simplesmente se limitar a ler e/ou ouvir”.

Olivier e Rosas (2004, p. 2) fazem uma importante constatação quanto à necessidade de se rever as práticas de ensino adotadas, as quais, por serem conservadoras, deixam de alavancar o conhecimento dos alunos:

A realidade revela que as práticas pedagógicas conservadoras, não mais atendem às necessidades dos alunos, pois, não respeitam as relações de aprendizagem que torna o **sujeito um ser ativo e ator de seu processo de formação**. Fazer sobreviver o aluno “ouvinte” e o professor que só ministra aulas é tentar manter em UTI um sistema que não mais se adéqua à realidade. (grifo nosso)

O que vem ao encontro com a proposta desta pesquisa, que é identificar as contribuições proporcionadas ao aluno a partir da aplicação do ensino por meio dos jogos de empresas

2.4.1.1 Simuladores

Segundo Gramigna (1993, p. 6), “a simulação é caracterizada por uma situação em que um cenário simulado representa modelos reais.” A autora observa que existem ocasiões que o simulador é a melhor forma de treinar pessoas, citando os astronautas que usam simuladores do ambiente espacial como forma de treinamento. Esse mesmo raciocínio é aplicado pelas empresas aéreas para treinar pilotos, usando computadores que simulam uma realidade virtual.

Gramigna (1993) ainda referencia as simulações *in-basket training* (caixa de trabalho), onde as pessoas recebem uma caixa contendo inúmeras atividades que deverão ser executadas dentro do prazo previsto, usando um plano ou estratégia para que se consiga

sucesso na execução da atividade. Ao final do prazo, as pessoas recebem um gabarito que servirá para medir habilidades, e a partir dessa análise, os participantes receberão o *feedback* do seu desempenho.

A autora relaciona alguns critérios a serem observados na avaliação dos participantes:

- Grau de percepção;
- Capacidade de organização;
- Habilidade de planejamento;
- Tomada de decisão;
- Capacidade de priorizar e agir pró ativamente (GRAMIGNA, 1993, p. 7).

Segundo Gramigna (1993 p.7), os jogos de empresas têm a mesma estrutura de um jogo simulado, a diferença fundamental é que os jogos de empresas “retratam situações específicas da área empresarial”, ou seja, quando referencia-se jogos de empresa e jogos simulados, fala-se da mesma estrutura, mas com enfoques diferentes. . A seguir, apresenta-se a relação dos jogos de empresas com a Educação.

2.5 O USO DE JOGOS DE EMPRESAS NO ENSINO

Sauaia (1995) relaciona os objetivos educacionais dos jogos de empresas, em diferentes programas de educação:

Graduação	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recuperar uma visão sistêmica das organizações ○ Incluir o ambiente econômico no foco gerencial ○ Desenvolver o espírito crítico nas decisões ○ Estimular a transposição da aprendizagem
Pós-Graduação	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aplicar os conceitos de gestão em ambiente empresarial, tratados nas demais disciplinas do programa ○ Interagir com os demais participantes que desempenham diferentes papéis em sua vida profissional e atuam nos variados setores da economia.
Treinamento Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolver nos participantes uma visão gerencial do ponto de vista do seu cliente ○ Criar visão aplicada de administração mercadológica ○ Criar visão sistêmica de uma organização
Desenvolvimento Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ○ Despertar atenção para uma gestão estratégica ○ Orientar para uma administração competitiva ○ Formar uma visão sistêmica de uma organização.

Quadro 4: Objetivos educacionais dos Jogos em diferentes programas de educação.

Fonte: Sauaia (1995, p. 100).

Observa-se pela relação apresentada no quadro 4 por Sauaia (1995) que os jogos de empresas podem ser aplicados em diversos segmentos de educação, onde aspectos gerenciais se destacam, tais como visão sistêmica das organizações, espírito crítico nas decisões, gestão empresarial, visão gerencial e noções de gestão estratégica.

Machado (1998, p. 82), relaciona algumas características e habilidades que estão sendo cada vez mais exigidas na definição do perfil dos profissionais. Para o autor, indiferente do cargo ou do nível a que estes atuem, ele devem:

- Saber gerir sua própria atividade, seu tempo pessoal e suas capacidades, de forma a serem eficientes na resolução de problemas imprevistos;
- Exercer sua autonomia, tendo em vista o trabalho independente, não submetido à supervisão de outros;
- Exercer a iniciativa, de maneira a tomar decisões adequadas na hora certa;
- Mostrar flexibilidade e disposição para assumir mutações e ritmos variados de trabalho;
- Aplicar a criatividade na busca de soluções novas;
- Desenvolver estratégias de contínuo aperfeiçoamento.

Para Machado (1998, p. 82), essas habilidades que são exigidas dependerão não só do perfil do profissional, mas também daquilo que o mesmo encontrará na sua graduação.

Segundo Mendes (2000) o uso de jogos estimula o aluno a exercitar suas habilidades focando o seu próprio desenvolvimento, trabalhando intuição e raciocínio, características bastante exigidas no mundo dos negócios. Para o autor, os jogos de empresas, como método de ensino, visam integrar a teoria com a prática, tornando-se um meio para que os alunos possam aplicar os ensinamentos recebidos, praticando e tornando-se mais ativos e críticos.

Olivier e Rosas (2004) descrevem os jogos de empresas como uma prática pedagógica que passa pela interdisciplinaridade por permitir que se unifique e se consolide conteúdos contemplados em diversas outras disciplinas. Os autores destacam a contribuição do processo de interdisciplinaridade o qual dá condições de se adquirir uma visão global ao aluno de forma organizada e dinâmica.

Assim como Olivier e Rosas (2004), Hemzo (2005), também se refere à aplicação dos jogos de empresas como uma ferramenta andragógica, formada por uma metodologia mais dinâmica e vivencial, com uma grande capacidade integradora e holística, com vistas a colaborar no processo de ensino-aprendizagem.

Para Lacruz e Villela (2006) a interdisciplinaridade é um fator que vem contribuindo no processo de integração dos conteúdos que o aluno recebe ao longo do seu estudo, propiciando a eles uma visão sistêmica do mercado.

Olivier e Rosas (2004) consideram uma característica muito importante nos jogos de empresas o fato dos alunos de graduação obterem uma visão sistêmica mais clara. Para os autores, depois da simulação dos jogos de empresas o discente fica mais seguro para administrar um negócio, pois estará mais capacitado para entender o que de fato é melhor para cada área como meio para se chegar ao objetivo principal da empresa.

Em relação ao ensino através dos jogos de empresas, Marion (1999, p. 5) afirma:

O objetivo deste método é desenvolver nos participantes de um curso a habilidade em tomar decisões baseadas em **dados contábeis** e de mercado, através da utilização de um jogo onde estes participantes representam a diretoria de empresas que competem em um mesmo mercado. (grifo nosso)

Para Stahl e Lopes (2004) os jogos de empresa conduzem o aluno ao processo de reflexão com vistas ao aprendizado. Mediante o ensino por meio dos jogos de empresas, o aluno passa a ter uma visão mais crítica, passando a pensar na importância de analisar as estratégias das organizações e do mercado:

Esse tipo de atividade pode também conduzir os alunos a uma série de reflexões sobre o seu processo de ensino-aprendizado, verificando como determinadas teorias são aplicadas e quais os resultados que uma estratégia pode gerar, bem como a importância de estar sempre monitorando o ambiente a fim de adaptar as estratégias de curto prazo na busca dos objetivos organizacionais (STAHL; LOPES, 2004, p. 8).

Bernard e Souza Filho (2003) descrevem como o principal objetivo da aplicação da metodologia jogos de empresas no curso de Ciências Contábeis, a tarefa de propiciar aos discentes uma visão da utilidade da contabilidade, a solidificação de conceitos teóricos destas disciplinas e fornecendo uma visão do funcionamento das empresas nas suas diferentes áreas.

Favarin (2003), afirma que o processo de tomada de decisões nas organizações envolve o Planejamento, Execução e Controle e que o ensino por meio dos Jogos de Empresas contribui para o desenvolvimento da percepção dos discentes, ao simularem suas decisões a partir de uma empresa virtual. Para o autor, a soma de esforços que é centrada nos jogos de empresas, auxiliam os alunos a projetarem decisões e com isso, o discente tem uma visão sistêmica das organizações.

Para Martinelli (1987, p. 18) os jogos de empresas, como método de ensino, caracterizam-se como um: “exercício seqüencial de tomada de decisões estruturado em torno de um modelo de uma situação empresarial, no qual os participantes se encarregam da tarefa de administrar as empresas simuladas.”

Martinelli (1987) afirma ainda que o uso de Jogos de Empresas interage no desenvolvimento de habilidades e competências, auxiliando a acabar com problemas psicológicos, melhorar aptidões como o planejamento, prever e trabalhar com outras pessoas. O autor destaca ainda o desenvolvimento da capacidade de processar novas informações como uma das principais contribuições dos jogos. Seguindo essa linha de pensamento, Favarin procura descrever o efeito do relacionamento das decisões nas organizações, conforme Figura 2.



Figura 2: Relacionamento das Decisões

Fonte: Favarin (2003 p. 9).

Sobre o relacionamento das decisões apresentado por Favarin (2003, p. 9), entende-se que de um modo geral, cada decisão tomada em um determinado setor da empresa trará reflexos nos demais setores ou áreas, formando assim um elo, fazendo com que todas as áreas interajam entre si, direta ou indiretamente. Exemplifica-se citando a compra de um maquinário para a criação de uma nova linha de produção.

A decisão de comprar essas novas máquinas traz reflexos nas finanças da empresa, pois o setor financeiro deverá dar o aval para a compra. Essa aquisição de máquinas deverá trazer reflexos nos recursos humanos, que deverá contratar e possivelmente deverá providenciar o treinamento adequado para o uso correto dessas novas máquinas. O setor de compras deverá se programar para comprar a matéria prima necessária para que a nova máquina não fique parada, o setor de almoxarifado deverá controlar os estoques das compras extras de matéria prima e de produtos novos produzidos por essa nova máquina. O setor de vendas deverá se adequar e estar capacitado para que possa vender mais, e isso tudo também deverá refletir no setor de logística da empresa e por fim nos controles gerenciais, na contabilidade, ou seja, uma decisão em uma determinada área poderá refletir em todas as demais áreas.

Lopes e Wilhelm (2006, p. 6-7) relacionam os diversos elementos a serem considerados na aplicação do ensino através de jogos de empresas tal como apresentado no Quadro 5.

Quanto à preparação do ambiente	A primeira preocupação do professor para o uso de um jogo é a preparação do ambiente de aplicação. Sendo aplicado de forma presencial, deve ser propiciada uma infra-estrutura que leve em conta fatores ergonômicos, com mobiliário adequado. Os equipamentos de informática e o próprio sistema devem ser previamente instalados e testados de modo a não interferir no andamento do processo. Uma equipe técnica de apoio deve estar disponível para o caso de problemas durante o processo.
Quanto ao planejamento de atividade	A aplicação de um jogo deve ser minuciosamente planejada quanto ao referencial teórico a ser explorado e suas possibilidades de relação com as atividades propostas pelo jogo. Também é importante definir um cronograma das atividades a serem realizadas. A aplicação de um jogo educacional exige não apenas o aspecto lúdico, mas deve prever momentos de reflexão sobre as ações realizadas.
Quanto ao papel do professor	Em um jogo educativo o professor tem efetivamente o papel de mediador. Toda a construção da aprendizagem deve ser feita pelos alunos a partir das atividades simuladas pelo jogo. É importante o professor ter possibilidade de interferir no jogo criando cenários que façam os jogadores terem que lidar com situações de incerteza e explorando efetivamente a potencialidade da relação teoria-prática do jogo.
Quanto às regras do jogo	Um jogo educacional deve ter um cenário e uma história. A história pode ser apresentada através de textos escritos ou de um banco de informações. As regras devem estar claramente definidas e divulgadas.
Quanto à complexidade do jogo	A complexidade em um jogo educacional deve ser inserida de forma contínua. Em jogos muito complexos, normalmente as equipes acabam sem entender corretamente suas, comprometendo o aproveitamento do jogo. Deste modo, sugere-se iniciar com regras simples que gradativamente vão aumentando de dificuldade. Como exemplo, pode-se prever níveis diferentes de dificuldades para o jogo. Deve-se levar em consideração também, o grau de experiência ou conhecimento anterior que os participantes têm sobre os temas abordados no jogo, pois em alguns casos pode-se iniciar com níveis de complexidade mais elevados.
Quanto às tarefas dos	Em um jogo educacional é fundamental que os participantes não executem as mesmas tarefas, ou seja, devem ser previstos momentos de discussão em equipe, mas as ações devem ser individuais. O compartilhamento deve ocorrer
Quanto à relação com outras equipes	Um jogo pressupõe um desafio e pode prever a participação de diversas equipes. As equipes podem atuar de forma competitiva quanto à busca de determinados objetivos. Um aspecto muito interessante e que agrega uma grande dinâmica ao jogo é a inserção de elementos de colaboração entre as equipes na luta contra um inimigo comum, por exemplo. Outra sugestão é criar um jogador ou equipe virtual.
Quanto à interação intra-equipes	Um jogo educacional pode ser feito de forma presencial ou a distância. Em qualquer dos casos devem ser disponibilizadas ferramentas de interação que serão abordadas mais adiante. Como cada indivíduo deve ter sua própria área de decisões ou interação com o sistema, é preciso que a ação de um dos participantes seja imediatamente refletida nos sistemas dos demais participantes da equipe. É interessante acompanhar como ocorre a interação e o comportamento dos participantes na equipe, pois este é um fator chave para determinar o sucesso ou fracasso de uma equipe.
Quanto à interação inter-equipes	A interação inter-equipes pode ocorrer da mesma forma que a interação intra-equipe. Devem existir cenários de visualização comuns às equipes, além de ferramentas de interação.
Quanto ao foco na aprendizagem	Em um jogo educacional deve-se levar em conta o entretenimento, ou seja, o ambiente criado em torno do jogo deve ser descontraindo e agradável, sem deixar de ser desafiador e de manter os participantes sob pressão. É fundamental mexer com a emoção dos participantes. Não se pode perder de vista que o objetivo final em um jogo educacional é que ocorra a aprendizagem e este deve ser o foco do jogo. Um dos elementos fundamentais para que a aprendizagem ocorra é o envolvimento dos participantes com a atividade.
Quanto à relação teoria-prática	É fundamental que durante a aplicação de um jogo educacional colaborativo, sejam promovidos encontros de reflexão sobre os temas abordados pelo mesmo. Estes encontros podem ser presenciais ou virtuais, mas é fundamental que o professor faça a mediação. O professor pode aguardar que os próprios alunos levantem questões sobre os aspectos teóricos relacionados com o ambiente simulado, mas também deve propor temas. O essencial é que os alunos percebam que não trata apenas de passatempo e que o jogo não é em si o foco da atividade, mas sim o cenário que ele possibilita para a articulação teórico-prática.
Quanto ao vencedor do jogo	Em um jogo educacional o foco não deve ser o vencedor, mas sim a aprendizagem. Neste sentido, devem ser definidos desafios que até podem ser avaliados através do posicionamento das equipes, até para criar um clima de pressão sobre os participantes, mas não se deve dar muita importância a isto. O sucesso ou fracasso de uma equipe em um jogo educacional colaborativo não deve ser dado pelo resultado alcançado, mas sim pela aprendizagem adquirida.
Quanto aos procedimentos de avaliação	Conforme citado anteriormente, os procedimentos de avaliação não devem estar centrados nos resultados obtidos pelos participantes no jogo. O instrumento de avaliação pode ser o jogo, mas devem ser criados critérios que avaliem a aprendizagem dos participantes. Por exemplo, podem ser propostos determinados desafios ao longo do jogo e os alunos devem demonstrar como construíram sua solução.

Quadro 5: Elementos a Considerar Quanto a Metodologia de Aplicação do Jogo

Fonte: Lopes e Wilhelm (2006 p. 06-07)

Observa-se, a partir do Quadro 5 apresentado por Lopes e Wilhelm (2006), que a metodologia dos jogos de empresa, leva em conta uma grande quantidade de variáveis, proporcionando uma visão bastante completa e bem próxima do que os participantes irão encontrar no mundo real.

Isto posto, a seguir, apresenta-se o modo como está ocorrendo o ensino de ciências contábeis e de que forma os jogos de empresas poderão dar sua contribuição aos graduandos.

2.5.1 Jogos de Empresa na Contabilidade

Ramos (1991) apresenta Jogos de Empresa como uma nova proposta no sentido didático da formação dos discentes, tornando-se um método de ensino que simula o mundo real, proporcionando ao aluno o gerenciamento de seu conhecimento, adquirido no decorrer da sua formação.

Para Mendes (2000), o uso de Jogos de Empresas contribui no processo de evolução do ensino em ciências contábeis. Todavia, o autor afirma que o ensino mediante Jogos de Empresas não substitui os métodos convencionais de ensino, mas é uma forma de dar suporte ao educador, estimulando os alunos na busca do conhecimento. Segundo Favarin (2003), os jogos proporcionam a integração entre a prática e a teoria, tornando-se um meio de ensino atrativo para os alunos, envolvendo-os no processo de decisão usando como base os relatórios contábeis. Favarin (2003, p. 17) afirma ainda, que esta metodologia passa ao discente a percepção de que a contabilidade possa valer como um “instrumento de informação para a tomada de decisões”.

Conforme Bernard (2006), o ensino por meio de jogos de empresas tem funções Principais que seriam: “Promover o uso das demonstrações contábeis de modo que estas auxiliem nas tomadas de decisões e Oportunizar ao aluno a vivência de gerir uma organização”. E como função secundária o autor afirma que os jogos visam “Promover a integração das disciplinas do curso”.

Para Bernard (2006), em geral o conteúdo é passado aos discentes em disciplinas distintas umas das outras, como vendas, marketing, contabilidade, finanças, produção, entre outras e os jogos de empresas fazem com que os alunos utilizem os ensinamentos prévios. O autor destaca que dificilmente ocorrem atividades onde o conteúdo seja integrado, e assim, os

jogos de empresas fazem essa integração, dando ao aluno uma visão sistêmica da estrutura da organização. Para Bernard, este objetivo estaria alinhado com a evolução do perfil do contador, ao qual estaria se integrando cada vez mais ao processo de gestão das empresas.

Poucos autores como Favarin (2003), Santos (2001) e Bernard (2006) pesquisaram sobre a aplicação de Jogos de Empresas na contabilidade. Estes autores afirmam que os jogos de empresas contribuem para o desenvolvimento de uma visão global ou sistêmica das organizações. A partir de uma formação por este meio, o profissional estará mais preparado para contribuir na tomada de decisões, tendo então a percepção das conseqüências e resultados que cada uma implicará na organização e no ambiente empresarial onde está inserido.

Para Bernard (2006), os cursos de administração e ciências contábeis, em nível de graduação, necessitam de aplicações práticas para integrar-se com a teoria. Para o autor um meio para se chegar à prática seria por meio da simulação gerencial aplicada mediante jogos de empresas. Para o autor, o ensino por meio dos jogos de empresa tem como principal benefício o fato de integrar diversas disciplinas curriculares, pois proporciona uma visão sistêmica do curso e de toda estrutura da empresa. Para Bernard (2006), o aluno passa a fazer a ligação entre as diversas disciplinas, percebendo a importância que todas têm quando vistas como um conjunto e sua percepção quanto à integração das diversas áreas da empresa será mais bem estruturada.

Para Berto (2004), jogos de empresa é uma ferramenta que está centrada no desenvolvimento do aluno, proporcionando aos mesmos a chance de vivenciar a simulação de um “tecido social”, mediante desafios que simulam as situações reais. Os jogadores revelem suas atitudes, valores e crenças. Para o autor, os participantes do jogo, ao mesmo tempo em que aprendem, contribuem com suas inúmeras experiências de vida profissional e pessoal. O valor pedagógico e a maior eficácia didática do jogo estão relacionados com seu nível de realidade, e é definido a partir da sua criação e construção de cenários e definição de variáveis e regras, que dará sua dimensão.

Berto (2004) também observa, que quanto mais complexo, maior será o nível de conhecimento prévio exigido dos participantes. A partir disto o autor afirma que haverá uma maior eficiência por parte dos jogadores. A partir desses objetivos, pode-se oferecer aos alunos da graduação, a chance deles praticarem o que foi ensinado em outras disciplinas, desenvolvendo neles habilidades gerenciais. Eles também podem tomar decisões tanto em nível estratégico, gerencial, tático e até mesmo operacional.

3 METODOLOGIA

O principal objetivo da pesquisa foi identificar as possíveis contribuições que o ensino através do uso de Jogos de Empresas possa proporcionar aos discentes de graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS e avaliar a percepção dos discentes sobre as contribuições proporcionadas pelo ensino através do uso de Jogos de Empresas, procurando analisar as contribuições que os jogos de empresas proporcionaram aos alunos de Ciências Contábeis. Para isso, apresenta-se a seguir a estrutura metodológica da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO

A fim de responder a questão problema proposta, essa pesquisa acompanhou a aplicação da disciplina Laboratório de Gestão II, no segundo semestre de 2009 e no primeiro semestre de 2010, no curso de administração, com a participação de alunos da graduação de Ciências Contábeis na UNISINOS. Desta forma, segundo Silva e Menezes (2001), esta pesquisa se classifica como uma Pesquisa de Natureza Aplicada, pois ela tem por objeto promover a “aplicação prática” para se solucionar o problema de pesquisa.

Esta pesquisa procurou identificar se a disciplina contribui e não o quanto ela contribui, pois não ocorrerá a medição ou quantificação, assim, a pesquisa caracteriza-se como uma abordagem qualitativa, tendo em vista a origem dos dados e o modo como ocorrerá a coleta e análise. Para Kaplan e Duchon (1988, p. 576), uma pesquisa qualitativa possui várias características que se destacam tais como:

- A dedicação do pesquisador
- O aspecto interpretativo dado a condução dos trabalhos
- A percepção e compreensão dos fatos deverá responder o problema pesquisado

Segundo Minayo (1998), uma pesquisa qualitativa não deve basear-se em critérios numéricos ou matemáticos como forma de se obter significância. Nogueira-Martins e Bógus (2004) definem que em abordagens qualitativas, as amostras são propositais, pois a meta é compreender determinados eventos sem precisar generalizar os resultados para “todos os casos possíveis”, sendo a amostra formada conforme os objetivos de cada pesquisa. Para os autores, a pesquisa qualitativa busca obter dados com o intuito de se entender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes do estudo. Assim, uma pesquisa qualitativa não visa a

medição dos eventos pesquisados, tampouco faz uso de ferramentas estatísticas para a compreensão e análise de dados.

Em relação aos objetivos, esta Pesquisa se classifica como Exploratória, pois conforme Gil (2001), uma pesquisa exploratória tem como objetivo principal obter uma visão geral de determinado fato, construindo hipóteses, por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas sobre o problema que se procura responder, analisando os fatos, principalmente quando o tema da pesquisa tenha sido pouco explorado, o que tornaria a formulação de hipóteses mais complexa. Ainda sobre os objetivos da pesquisa, Silva e Menezes, (2001), definem uma pesquisa como descritiva, quando ela visa descrever os fatos usando técnicas padronizadas de coletas de dados, nesse caso, as técnicas utilizadas foram as entrevistas e as observações sistemáticas.

Para as autoras, esse tipo de pesquisa assume a característica de levantamento, pois utiliza como procedimento técnico a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. A pesquisa também se caracteriza como pesquisa participante, pois ocorre a interação do pesquisador com os pesquisados.

Com base nas características da pesquisa descritas, apresenta-se a Figura 3, que visa demonstrar as classificações.

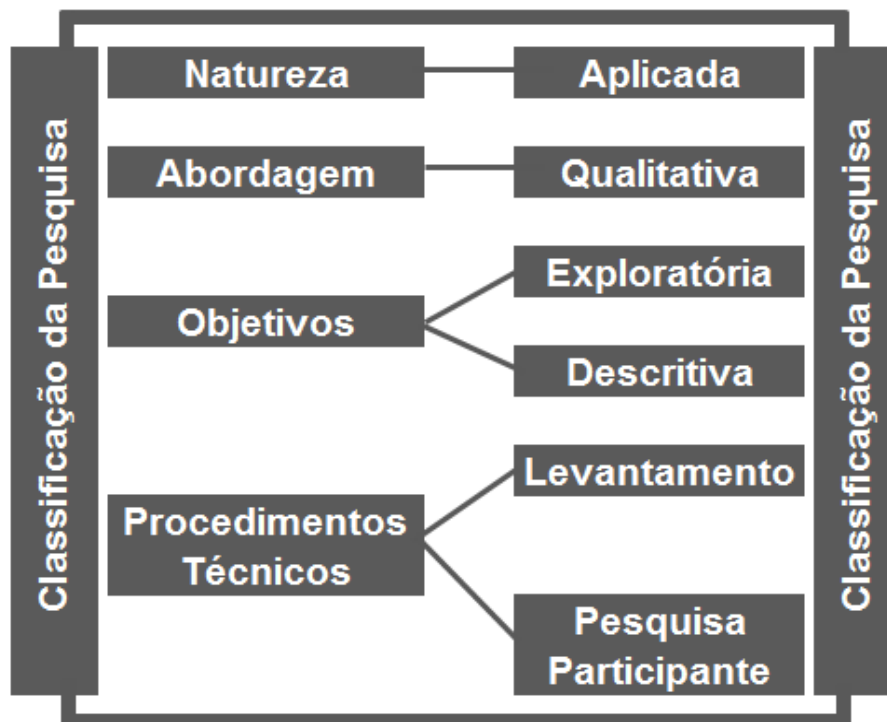


Figura 3: Classificação da Pesquisa

Fonte: Adaptado de Silva e Menezes (2001).

3.1.2 Ambiente da Pesquisa

Conforme Santos (2003, p. 13), uma pesquisa aplicada em sala de aula caracteriza-se como sendo uma pesquisa em ambiente fechado. Para o mesmo autor, nas aulas onde o aluno tem acesso a informações e materiais diferentes daqueles que o professor disponibiliza, como artigos, manuais ou apostilas, tendo acesso livre a bibliotecas, consultas a internet ou outros meios, define-se portanto essa relação como sendo um ambiente semi-controlado.

Santos (2003) afirma ainda que somente com o controle de todas as variáveis é que se poderia definir como sendo um ambiente totalmente controlado.

3.2 SUJEITO DA PESQUISA

A aplicação da pesquisa envolveu quatorze alunos do curso de Graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS, matriculados na disciplina Laboratório de Gestão II, dentro do período previsto para acompanhamento e desenvolvimento dos trabalhos. Para estes alunos a disciplina será em caráter optativo, pois a disciplina pesquisada figura no Currículo do Curso de Ciências Contábeis como optativa.

Aos alunos que participarem da pesquisa, foi considerado um total de trinta horas complementares no seu currículo acadêmico, condicionadas à sua participação nas entrevistas. Essa condição ocorreu em comum acordo com a coordenação do curso de Ciências Contábeis da UNISINOS, á qual apoiou a realização desta pesquisa. As horas complementares estão entre os requisitos básicos na formação dos graduandos em ciências contábeis, sendo que nesta IES, exige-se um total de 80 horas de atividades extracurriculares, especificamente para este curso.

3.3 COLETA DE DADOS

As evidências para este trabalho, a partir do acompanhamento da disciplina laboratório de gestão II serão obtidas a partir das observações do pesquisador participante e entrevistas

semi-estruturadas com os alunos de ciências contábeis. No decorrer deste capítulo cada um desses meios será discutido.

Em relação ao aspecto temporal, a Pesquisa será no formato Longitudinal, pois a coleta de dados se dará ao longo da aplicação da disciplina. Segundo Costamilan, Rossi e Cioqueta (2007, p. 30), em estudos longitudinais se eleva o valor da pesquisa, pois a questão principal é verificar se os pesquisados melhoraram com o conhecimento adquirido ao longo da pesquisa, podendo-se comparar as respostas da primeira entrevista com as respostas da segunda. A pesquisa ocorrerá entre o semestre 02/2009 (agosto a dezembro de 2009) e o semestre 01/2010 (março a junho de 2010).

3.3.1 Entrevistas

As entrevistas semi-estruturadas tiveram como principal objetivo auxiliar na análise dos dados e deverão contribuir para identificar se a disciplina agregou conhecimento aos alunos de contábeis, tendo como base os pressupostos trazidos por Bushell (2004) em combinação com a proposta educacional da disciplina.

As entrevistas foram feitas através de gravações de áudio e vídeo, para fins de revisão das observações, dando condições para a análise de conteúdo. Também está previsto a ocorrência de entrevistas por meio escrito e até mesmo por email, deixando ao aluno a escolha do formato da coleta da entrevista. Esta alternativa tende a deixar o aluno mais a vontade, eliminando qualquer possibilidade de que o entrevistado se sinta pressionado.

As entrevistas ocorreram no começo e no final da disciplina e todos os alunos participantes da pesquisa foram entrevistados, não tendo ocorrido uma seleção ou amostragem. Segundo Gramigna (1993) entrevistas geram elementos de percepção qualitativos e subjetivos. Para Ludke e André (1986), uma entrevista pode ser definida, objetivamente, como sendo uma conversa entre pesquisador e pesquisados, devendo ser feita de forma individual com cada participante, tendo seus propósitos previamente definidos.

Assim, é necessário aplicar entrevistas semi-estruturadas, pois estas deverão contribuir no sentido de dar uma direção ao diálogo, deixando o entrevistado livre para colocar suas percepções, mas inserido no foco da pesquisa. Para Ludke e André (1986) a entrevista proporciona aos pesquisadores informações que auxiliam justamente porque alguns aspectos

que até então não estavam sendo esclarecidos serão respondidos, principalmente quando não há material ou documentos que ajudem na elucidação dos fatos.

Para Gil (2007) a entrevista semi-estruturada proporciona uma maior interação entre o entrevistador e o entrevistado, permitindo que o mesmo fale e se expresse mais naturalmente, deixando transparecer reflexos tanto qualitativos, quanto subjetivos.

As entrevistas semi-estruturadas proporcionam ao entrevistador a possibilidade de incluir novas questões dando mais objetivo aos pontos que este considerar mais importantes ou até mesmo aos pontos onde o entrevistado se mostrar menos interessado ou se suas respostas não forem suficientemente satisfatórias (GIL, 2007).

Ludke e André (1986) referem-se à importância da transcrição das entrevistas logo após estas ocorrerem, para que o pesquisador não perca os detalhes da entrevista, bem como as suas percepções pessoais sobre o entrevistado.

As filmagens das entrevistas e do acompanhamento das aulas estarão inseridas na cópia da dissertação que ficará disponível na Biblioteca.

3.3.1.1 Roteiro de Entrevistas

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro inicial e um roteiro final, que dará o direcionamento das conversas. A elaboração deste roteiro teve como base os critérios definidos por Bushell (2004), conforme descrito na seção 3.4.1 intitulado Análise das Entrevistas.

ENTREVISTA INICIAL	
1	Qual é a sua principal motivação para cursar a disciplina laboratório de gestão II?
2	Quais as suas principais expectativas quanto à disciplina?
3	Após se formar, você pretende atuar em que área?
4	Você acredita que precisará fazer uso de material de pesquisa adicional para poder interagir com o jogo, ou o seu conhecimento prévio, adquirido dentro e fora da universidade poderá ser suficiente?
5	Uma vez que a disciplina Laboratório de Gestão II relacione conhecimentos de marketing, produção, compras, vendas, recursos humanos e depto financeiro, você entende que a disciplina <u>contribuirá</u> no seu processo de aprendizado?
6	Você espera que a disciplina te proporcione uma visão sistêmica das organizações, ou seja, uma visão geral da integração das diversas áreas de organização.
7	Você acredita que depois de cursar a disciplina estará mais preparada para o caso de ter que participar de um processo de tomada de decisões na sua vida profissional?
8	Você já participou de algum tipo de dinâmica de grupo antes de cursar essa disciplina?
9	Como você se sente ao trabalhar em equipe?
10	Você espera que a disciplina em questão te capacite para participar de alguma tomada de decisão, caso um dia precise?
11	O que entende por Visão Crítica de Análise de Mercado? Cite um Exemplo

Quadro 6: Entrevista Inicial

ENTREVISTA FINAL	
1	Qual foi a sua principal motivação para cursar a disciplina laboratório de gestão II?
2	Inicialmente, quais eram as suas principais expectativas quanto à disciplina?
3	Após se formar, você pretende atuar em que área?
4	Para cursar especificamente esta disciplina você precisou fazer uso de algum material de pesquisa adicional ou o seu conhecimento prévio, adquirido dentro e fora da universidade foi suficiente nos momentos em que tinha de tomar decisões?
5	Uma vez que a disciplina Laboratório de Gestão II relacione conhecimentos de marketing, produção, compras, vendas, recursos humanos e depto financeiro, você entende que a disciplina <u>contribuiu</u> no seu processo de aprendizado?
6	Você diria que a disciplina <u>te proporcionou</u> uma visão sistêmica das organizações, ou seja, uma visão geral da integração das diversas áreas de organização
7	Você acredita que está mais preparada(o) para o caso de ter que participar de um processo de tomada de decisões na sua vida profissional, depois de cursar a disciplina Lab. de Gestão II?
8	Você chegou a participar de algum tipo de dinâmica de grupo enquanto estava cursando essa disciplina?
9	Em geral, como você se sentiu ao trabalhar em equipe durante a disciplina Lab. de Gestão? Como foi sua interação com seu grupo?
10	Você se sente mais capacitado para refletir quanto aos reflexos, conseqüências e resultados das suas decisões como gestor
11	Com base no que você vivenciou na disciplina, O que entende por Visão Crítica de Análise de Mercado? Cite um Exemplo
12	De um modo geral, poderias resumir, no seu ponto de vista, o que a disciplina contribuiu na sua formação?
13	Você fez uso de conhecimentos que adquiriu em outras disciplinas para cursar Lab. de Gestão II?
14	Você diria que as expectativas que te levaram a cursar a disciplina foram atendidas?
15	Caso você entenda que cursar essa disciplina <u>contribuiu de alguma forma</u> no seu processo de aprendizado, você conseguiria explicar como a disciplina contribuiu no seu processo de aprendizado?

Quadro 7: Entrevista Final

Nem todas as perguntas serviram de base para análise, sendo que algumas delas terão outras finalidades, como introduzir e até mesmo direcionar o diálogo para a idéia central.

Algumas questões se repetem entre a entrevista inicial e a final, com o objetivo de poder comparar o que o aluno pensava ou demonstrava conhecer sobre cada questão. Algumas destas questões também servem para verificar eventuais mudanças na forma do aluno pensar, e até mesmo para identificar contradições, caso ocorram.

Este guia serviu de auxílio à entrevista, mas não deve interferir nas observações e considerações do aluno, deixando-o à vontade para fazer suas ponderações e conclusões.

A elaboração do roteiro da entrevista depende do tipo de entrevista aplicada. Para esta pesquisa a entrevista teve como elemento central o desenvolvimento do aluno, levando-se em conta, entre outros fatores, o perfil de cada aluno e do seu nível de conhecimento prévio.

3.3.2 Observação Participante

Segundo Gramigna (1993, p. 3), pode-se observar as atitudes dos participantes dos jogos de empresas, analisando seu comportamento, pois conforme a autora, o jogo prepara as pessoas para a vida.

[...] durante os jogos as pessoas revelam facetas de seu caráter que normalmente não exibem, por recear sanções. Devido ao ambiente permissivo, as vivências são espontâneas e surgem comportamentos assertivos ou não assertivos, trabalhados por meio de análise posterior ao jogo. As conclusões servem de base para reformulações ou reforço de atitude e comportamento.

As aulas serão filmadas e estas filmagens formam revisadas e transcritas após as aulas, com o intuito de identificar e confirmar as observações e anotações feitas pelo pesquisador. As filmagens contribuirão para que nenhum detalhe seja perdido ou esquecido, o mesmo valendo para a revisão e transcrição das filmagens, (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Ao transcrever as aulas, o pesquisador já estará sinalizando os eventos que no seu entendimento poderão contribuir para se responder a questão problema da pesquisa.

A partir das observações se pretende identificar se os alunos obtiveram os conhecimentos propostos pela disciplina e por Bushell (2004). As evidências ficarão por conta das expressões e falas usadas pelos alunos, comparando-se com o começo com o fim da disciplina. Essas observações servem para se organizar uma análise de conteúdo mais adequada, tabulando cada sequência, de cada aula, auxiliando na visualização e no apontamento de possíveis alterações ou evoluções. Isso pode indicar que de algum modo a disciplina está fazendo contribuições na formação ou até mesmo nas atitudes dos pesquisados.

3.4 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Conforme a Figura 4, a análise a ser feita com base nas entrevistas serviu para responder o problema de pesquisa, partindo por critérios definidos por Bushell (2004) e com base na proposta da ementa da disciplina, procurando responder se o processo contribuiu na formação dos alunos.

A análise das observações procurou responder aos mesmos questionamentos, tomando por base os critérios definidos que serão descritos a seguir, sendo essa análise indutiva e subjetiva.



Figura 4: Formato das Análises das Evidências

A Figura 4 ilustra a forma como se deu a análise das evidências. Foram separadas as análises das entrevistas e das observações do pesquisador. Na análise das entrevistas, seguiu-se os critérios estabelecidos na metodologia, seguindo a proposta de Bushell (2004) e a ementa da disciplina, até obter as contribuições e conclusões da análise, tendo como base o produto das entrevistas com os alunos. Já a análise das observações se deu de forma indutiva e subjetiva, a partir dos mesmos critérios apresentados na metodologia, mas tendo como base as observações do pesquisador.

Para Nogueira-Martins e Bógus (2004) a análise de dados qualitativos significa trabalhar o material proporcionado pela pesquisa. Essa atividade exige a organização de todo material a fim de identificar tendências e padrões relevantes num primeiro momento. Assim, a análise dos dados buscará identificar a percepção do pesquisados quanto às possíveis contribuições que a disciplina proporciona aos mesmos em termos de preparação para o mercado de trabalho e desempenho de suas atividades na profissão contábil. Essa análise será feita com base na Análise de Conteúdo, que conforme Bardin (2002, p. 38) seria:

[...] análise de conteúdo é o conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem por objeto a obtenção de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não quantitativos) que permitirão a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A autora afirma ainda que é fundamental que se estabeleçam as categorias que direcionarão a análise dos conteúdos.

3.4.1 Análise das Entrevistas

O Quadro 8, relaciona os critérios para a análise das entrevistas:

Crítérios a considerar	Características e Objetivos dos Jogos	Pergunta na Entrevista semi-estruturada
A disciplina Desenvolveu no Aluno:	Capacidade de compreender a relação sistêmica entre as principais funções empresariais (marketing, finanças,	Você diria que a <u>disciplina te proporcionou uma visão sistêmica</u> das organizações, ou seja, uma visão geral da integração das diversas áreas de organização?
A disciplina Desenvolveu no Aluno:	Capacidade de avaliar o impacto de decisões tomadas.	Você se sente mais capacitado para refletir quanto aos reflexos, conseqüências e resultados das suas decisões como gestor?
A disciplina Desenvolveu no Aluno:	A visão crítica de análise de mercado.	Com base no que você vivenciou na disciplina, O que entende por Visão Crítica de Análise de Mercado?
A disciplina Desenvolveu no Aluno:	Compreensão da Importância do comportamento interpessoal	Em geral, como você se sentiu ao trabalhar em equipe durante a disciplina Lab. de Gestão? Como foi sua interação com seu grupo?
A disciplina Desenvolveu no Aluno:	A compreensão da necessidade de informações para melhorar o processo de tomada de decisões	Para cursar especificamente esta disciplina você precisou fazer uso de algum material de pesquisa adicional ou o seu conhecimento prévio, adquirido dentro e fora da universidade foi suficiente nos momentos em que tinha de tomar decisões

Quadro 8: Critérios a Considerar nas Entrevistas para Responder o Problema de Pesquisa

Fonte: Baseado em Bushell (2004) e nos objetivos propostos pela disciplina Lab. De Gestão II da Unisinos.

O quadro 8 relaciona os critérios considerados nas entrevistas. Conforme referido no sub capítulo 3.4, a análise da pesquisa deverá ter como principio os critérios apresentados por Bushell (2004), somados aos critérios definidos na ementa da disciplina, procurando então responder se a disciplina contribuiu na formação dos alunos.

Assim, conforme descrito no sub capítulo 3.4, a Análise de evidências tomará por base a análise de conteúdo partindo das categorias acima relacionadas.

A opção por Bushell (2004) se justifica pelo fato do mesmo ter estabelecido em seu estudo diversos critérios que indicavam cientificamente a contribuição dos Jogos de Empresas no Ensino Superior.

3.4.2 Análise das Observações

Patton (1990) observa que a análise da pesquisa aplicada deve ser feita com imparcialidade por parte de quem pesquisa, a fim de evitar qualquer tipo de idiosincrasias, mantendo a singularidade necessária para a validação da pesquisa. A partir das observações em sala de aula, o pesquisador procurará verificar se as expressões mais técnicas sempre foram usadas ou se no começo os alunos usavam mais ou menos essas linguagens mais técnicas. Essas linguagens técnicas referidas poderiam ser identificadas através de expressões como:

- Visão Sistêmica;
- Análise Crítica do Mercado;
- Comportamento inter pessoal;
- Planejamento estratégico

A partir dos dados será feita a análise de discurso, com o objetivo de se esclarecer o significado das informações obtidas, contribuindo assim no processo de compreensão. Para Moraes (1995), a análise de discurso é uma ferramenta teórica e metodológica, que permite a interpretação dos dados obtidos, confirmando a existência de propriedades lingüísticas. Para o entendimento do discurso é necessário, conforme o mesmo autor, que ocorra uma estreita interação entre quem cita e quem analisa o discurso, havendo para tanto, uma interpretação pessoal, específica e subjetiva dos dados, por parte do receptor ou analista.

Em síntese, a pesquisa participante, cria um elo entre pesquisado e pesquisador muito importante, pois a análise de discurso está centrada no quanto o pesquisador conseguirá captar do pesquisado, subjetivamente, das suas respostas. Para Patton (1990), não existe uma fórmula definida para se proceder a análise e interpretação de dados qualitativos, pois não há como formular o processo analítico da percepção do pesquisador, já que a análise qualitativa depende da capacidade intelectual e da compreensão intuitiva desse, sendo necessários um bom julgamento, criatividade e capacidade analítica. Segundo o autor, o pesquisador deverá estar completamente envolvido com a pesquisa, pois seu nível de comprometimento e preparo poderá refletir nos resultados da pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As principais limitações da pesquisa proposta se devem ao fato de que ao se simular um mundo virtual, considera-se um número pouco expressivo de variáveis, tornando sua aplicação bastante simplificada em comparação com a complexidade que o mundo real apresenta.

Para Silva e Menezes (2001, p. 20) uma pesquisa qualitativa pode ser descritiva e se baseia na compreensão do pesquisador, sendo que esse interpretará e analisará os dados de forma indutiva, sem fazer uso da metodologia estatística. Para as autoras, existe uma forma de atribuir significados em uma pesquisa qualitativa, pois esta se utiliza do ambiente natural como fonte de coleta. Silva e Menezes (2001), afirmam que através da análise qualitativa, existe subjetividade, própria da metodologia.

Sendo assim, uma das limitações do método de pesquisa proposto está na subjetividade que as conclusões acerca das observações do pesquisador sobre os discentes podem incorrer quando do acompanhamento da pesquisa. Estas observações dependem inclusive das percepções do pesquisador quanto à contribuição proporcionada pela disciplina.

Portanto, uma vez que o método proposto para análise de dados está centrado nas observações do pesquisador e dos pesquisados, sendo estas subjetivas e pessoais, as conclusões estarão dependentes do nível de entendimento das partes.

Outra limitação para o método está relacionada com a coleta de dados, pois os critérios que se estabeleceu previamente estão suscetíveis a eventuais erros na sua escolha, pois os mesmos se originaram da definição e classificação escolhida pelo pesquisador.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Segundo o Web site da instituição, em 2010 a Unisinos completou 41 anos de existência, tendo sido considerada em 2009 a melhor universidade particular da Região Sul e terceira melhor do Brasil, segundo avaliação do Ministério da Educação (MEC). A instituição conta atualmente com um corpo docente composto por 89% de mestres e doutores e oferece ao todo 58 cursos de graduação regulares e oito cursos em EAD (ensino a distância). Possui ainda, 19 cursos de mestrado, 10 cursos de doutorado, 51 especializações e 15 cursos de MBAs.

O curso de ciências contábeis da Unisinos, tem como principal objetivo formar profissionais que possam “administrar sistemas de informação e controles gerenciais, exercendo com ética e habilidade as atribuições inerentes à sua formação”. A instituição relaciona sete aspectos a serem desenvolvidos em seus alunos de contabilidade: Senso de responsabilidade e padrões éticos, Habilidade em lidar com números, Poder de concentração, raciocínio lógico e crítico-analítico, Liderança com facilidade de planejar e sistematizar as informações, Capacidade de editar e analisar dados, Poder de organização e Capacidade de Comunicação.

Para atingir estes objetivos, o currículo de Ciências Contábeis contempla temas atuais, como Logística Integrada à Contabilidade, Empreendedorismo, Planejamento Estratégico e Controladoria, contribuindo para tornar o aluno um profissional diferenciado. O futuro contador pode atuar em diversas áreas como “contabilidade geral, planejamento tributário, análise financeira, direção ou gerência administrativa, auditoria interna e controladoria”. Ele também pode trabalhar como um profissional liberal, como professor, dar cursos, palestras, em fim, as oportunidades de trabalho são bastante diversificadas. Com isso, a seguir apresenta-se a disciplina Laboratório de Gestão II, que usa os Jogos de Empresas como metodologia de ensino, visando integrar conhecimentos e desenvolver nos alunos habilidades gerenciais.

4.1 ATIVIDADE ACADÊMICA - LABORATÓRIO DE GESTÃO II

A disciplina Laboratório de Gestão II procura fazer com que o aluno use os conhecimentos adquiridos ao longo sobre do curso, conforme demonstrado na Figura 5 a seguir:



Figura 5: Relacionamento das Disciplinas da Graduação com Jogos de Empresas

Fonte: Baseado na lista de disciplinas do Curso de Ciências Contábeis, Currículo 4 da UNISINOS.

A integração promovida pelos Jogos de Empresas, pretende contribuir para que o aluno coloque em práticas os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, sendo que em algumas disciplinas se trabalha somente a teoria. Segundo Bernard (2006), ao longo do semestre o aluno passa a gerir uma empresa simulada que se estrutura em quatro setores internos principais, que são:

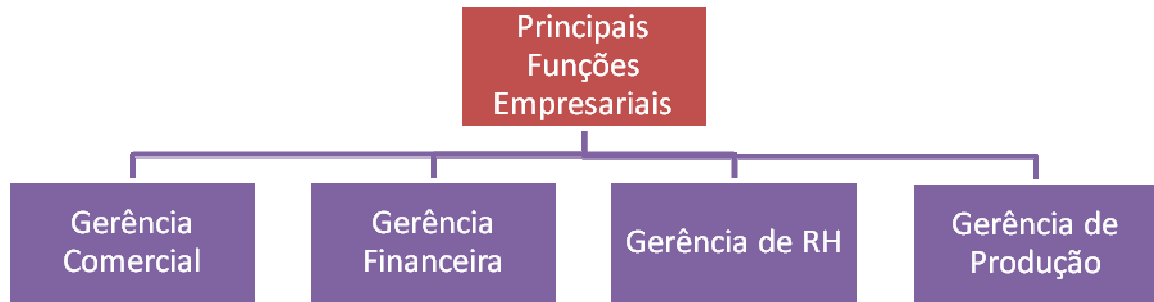


Figura 6: Os Quatro Principais Setores a serem Geridos nos Jogos de Empresas (Indústria)

Fonte: Adaptado de Bernard (2006).

Para Bernard (2006), em geral uma empresa está dividida em quatro principais setores internos, que são: A Gerência comercial, financeira, recursos humanos e Gerência de Produção.

4.1.1 Ambiente da Pesquisa

Na UNISINOS as aulas desta disciplina ocorrem em salas estruturadas no formato de laboratório de informática, formando-se então as chamadas ilhas, que são mesas separadas umas das outras para que ocorra a organização de grupos que representam as empresas simuladas. Em cada uma destas ilhas fica disponibilizado um microcomputador tipo *desktop*, com monitor de LCD. A sala apresenta ainda um projetor multimídia usado para apresentar os resultados parciais e finais.

O material que é disponibilizado especificamente para a disciplina é composto pelo manual do sistema operacional e por uma apresentação da sistemática das aulas em Power Point.

Para que se obtenha os resultados esperados, Bernard (2006) sugere que esta disciplina seja composta por um mínimo de 20 alunos, sendo sua capacidade máxima de 40 alunos. Em geral, a cada turma da disciplina pode ocorrer a formação de cinco a oito grupos, sendo cada um composto por no máximo cinco integrantes. As decisões são tomadas por períodos e cada turma chega a disputar de dez a doze períodos durante o semestre. A UNISINOS costuma abrir até sete turmas de Laboratório de Gestão II por semestre.

4.1.2 O Simulador Utilizado

A aplicação da disciplina Laboratório de Gestão II se dá por meio da utilização do Software de simulação SadInd[©] fornecido pela empresa Bernard, sediada em Florianópolis/SC.

Conforme o site da empresa, a Bernard Sistemas atua desde 1992, desenvolvendo sistemas de simulação gerencial com ênfase na capacitação profissional e sistemas de simulação para instituições de ensino, que são utilizados em níveis de graduação e pós-graduação. O acesso ao site da Bernard sistemas pode ocorrer através do portal na web, endereço <http://www.bernard.com.br>

A seguir, apresenta-se um breve relato sobre o software SadInd[©], a partir de relato feito pela Bernard Sistemas no web site da empresa:

Este é o sistema destinado à simulação de empresas do setor industrial. As empresas simuladas devem produzir e vender bens de consumo duráveis, que são comercializados em diversas regiões. O simulador industrial reproduz condições de operação das principais áreas funcionais de uma indústria, como gestão da produção, custos, administração financeira, vendas e recursos humanos.

As empresas simuladas são sociedades anônimas de capital aberto tendo, portanto, ações cotadas na Bolsa de valores fictícia. Os valores destas ações variam de acordo com o desempenho das empresas, e também são influenciadas pela situação macroeconômica simulada, que, dentre outras variáveis, são manipuladas pelo coordenador da simulação (professor).

Para cada período simulado é necessário um planejamento das máquinas, instalações e matérias-primas necessárias, formas de venda, assim como o número de empregados a serem contratados ou demitidos.

A demanda leva em consideração fatores como preço, prazo, propaganda, qualidade do produto (P&D), sazonalidade do período, crescimento da economia e também das decisões dos demais participantes (concorrentes).

A gestão financeira do SIND contempla empréstimos programados, empréstimos especiais, financiamentos, aplicação dos recursos, recuperação judicial e falência.

Os funcionários podem ter sua produtividade modificada por fatores como treinamento, nível salarial, políticas de participação nos lucros, comissões sobre vendas, horas-extras, entre outros.

A descrição feita pela empresa que desenvolve e comercializa o software procura demonstrar o nível de complexidade do mesmo, o que de certo modo poderá contribuir para a integração dos conhecimentos que o aluno tenha adquirido ao longo do curso. Com base em informações da Bernard Sistemas, as simulações aplicadas pelo software SadInd^{©1} levam em conta alguns fatores, que estão relacionados com os referidos conhecimentos prévios que os alunos obtiveram ao longo do curso.

¹ © 2010 Bernard Simulação Gerencial. Todos os direitos reservados.

FATORES QUE O SOFTWARE DE SIMULAÇÃO LEVA EM CONTA
Taxa de juros nas vendas e nas compras
Índice de crescimento econômico
Inflação do mercado
Sazonalidade
Motivação e produtividade dos empregados (salários, treinamento, participação nos lucros, contratação e demissão, greve)
Necessidades de instalações
Custos de estocagem e depreciação
Empréstimos, financiamentos, aplicação de recursos
Recuperação judicial
Investimentos em marketing

Quadro 9: Fatores que o Software de Simulação Leva em Conta

Fonte: Bernard Sistemas (2010).

O Quadro 9 relaciona os fatores que o software de simulação leva em conta para a formação das premissas ou regras a serem seguidas pelos jogadores.

A seguir apresentam-se algumas telas do sistema utilizado na disciplina pesquisada.



Figura 7: Tela Inicial do Software SadInd® (versão 6.0)

Fonte: Manual do Software SadInd (2009).

A da Figura 7 apresenta a tela inicial do software utilizado na Disciplina Laboratório de Gestão II. Pode-se visualizar os diversos atalhos de acesso às opções do sistema, aos quais descreve-se no quadro 10:

Ícone de Acesso	Descrição
Mercado	Neste ícone o jogador tem acesso às informações básicas do mercado, como taxa de juros do fornecedor, ágio na venda de máquinas.
Empresa	Neste ícone o jogador tem acesso ao resumo de suas decisões para o período, como preço de venda, prazo, propaganda e é nesse ícone que o jogador tem acesso ao envio das informações ao coordenador ou professor.
Orçamento	No ícone orçamento o jogador tem acesso às suas decisões, que se desdobram em: Produção, Estoques, Custo Unitário, Despesas Fixas, Formação De Preço e DRE.
Bancos	Ícone de acesso ao conta corrente com o Banco, onde o jogador pode ver os saldos bancários, saldos com empréstimos e financiamentos, juros a pagar e valores pagos.
Fornecedores	Neste ícone o jogador tem acesso aos valores das compras, pagamentos feitos, pagamentos a fazer e pagamentos que deixou de fazer, caso isso venha a ocorrer.
Caixa	O ícone Caixa dá acesso ao Fluxo Geral de Caixa, que funciona como uma DFC (demonstração do Fluxo de caixa). Aqui o jogador tem acesso a todos pagamentos, recebimentos e seu saldo disponível. Um detalhe é que o jogo permite antecipar recebíveis através deste ícone.
Relatórios	Ícone que dá acesso aos relatórios que são disponibilizados pelo software, tais como: Balanço Contábil, Relatório Operacional e Relatório de Mercado.
Gráfico Empresa	Gráficos que representam o desempenho da empresa comparando com as demais empresas.
Gráfico Mercado	Gráficos representando o mercado em geral, onde a empresa está situada. Pode-se ver entre outras coisas, se a demanda total do mercado está sendo atendida.

Quadro 10: Acessos do Software SadInd® (versão 6.0)

Fonte: Baseado no Manual do Software SadInd (2009).

Para Bernard (2006), algumas regras são criadas nesse ambiente simulado para que didaticamente se aplique em sala de aula as situações com um viés mais educacional. Este sistema promove a integração das decisões e das áreas envolvidas, procurando tornar-se um facilitador no processo de tomada de decisões.

A seguir, apresenta-se a tela de acesso às decisões, onde os jogadores precisam inserir os dados para realizá-las.

The screenshot shows the 'Planilha de Orçamento da Empresa' window with the following data tables:

Empregados da Produção		Máquinas			Ajustes C / V		
Nº	Discriminação	Nº	Discriminação	Alfa	Beta	Gamma	
01	Quantidade Inicial	0		2.000	6.000	12.000	
02 (+)	Admitidos	0		80	230	450	
03 (-)	Demitidos	0		0	0	0	
04 (=)	Total de Empregados	0		0	0	0	
				0	0	0	
				0	0	0	
				0	0	0	

Previsão de Produção	
Nº	Discriminação
11	Produção Inicial Prevista (nº 10)
12 (x)	Nível de Atividade (de 0 a 100%)
13 (x)	Produção-Extra (de 0 a 25%)
14 (x)	Índice de Produtividade Previsto
15 (=)	Produção Final Prevista

Figura 8: Tela das Decisões no Software SadInd® (versão 6.0)

Fonte: Adaptado do Manual do Software SadInd (2009).

Na figura 8, a Guia Produção desta tela de acesso é onde os jogadores gerenciam as quantidades a serem produzidas, definem se comprarão ou venderão máquinas, se haverá hora extra, se contratarão ou demitirão funcionários, qual o salário, treinamento e participação nos resultados (ícone chamado de ajustes de empregados).

È fundamental salientar que nesta simulação da Bernard só há um tipo de produto, com uma mesma qualidade para todos os concorrentes. Não há na simulação a diferenciação de qualidade do produto a ser vendido, para que todos tenham uma mesma condição para competir e para que os parâmetros de Análise possam seguir algum padrão. O objetivo do jogo não é medir a qualidade do produto.

Para a guia Estoques, os jogadores gerenciarão os estoques de matéria prima e de produtos acabados. È onde também se define as compras de matéria prima e o prazo de pagamento ao fornecedor.

Na guia Custo Unitário serão calculados as despesas de depreciação, o custo unitário da matéria prima e custo de manutenção de máquinas. Na guia Despesas Fixas é onde aloca-se os custos financeiros como juros com financiamentos e juros de pagamentos não efetuados.

Na guia Formação de Preços, o usuário precisa definir em quais regiões pretende ofertar seus produtos e qual a quantidade e preço a ofertar em cada região. A simulação pode ser formada por até oito empresas competidoras, que também são chamadas de regiões de vendas. O jogo ainda forma uma região que poderia receber o nome de região coringa, que não é gerida por nenhum competidor e que apresenta uma regra básica: tem o dobro da demanda das outras regiões competidoras. Nesta guia, além da quantidade a oferecer pra cada região, que dependerá da estratégia de cada empresa, também é definido o preço de venda por unidade, a quantidade de propagandas a serem feitas em cada região e o prazo de venda a ser ofertado, que pode ir de zero a dois, sendo que prazo zero representa a oferta para venda a vista, prazo um é oferta pra venda com 50% a vista e 50% em 30 dias e no prazo dois, a oferta é para pagamento em três parcelas, sendo a primeira delas a vista.

Na última guia, o usuário encontra o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), que apresenta um resumo dos resultados da empresa, servindo de *check-list* na conferência das decisões e dos ajustes feitos pelo jogador.

Na figura 9 apresenta-se a tela do fluxo de caixa apresentada pelo software SadInd[©] (versão 6.0) .

CONTAS	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	PERÍODO 5	PERÍODO 6	PERÍODO 7
Saldo Inicial do Período	920.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Entrada							
Recebimento à Vista	2.141.696,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recebimento A Prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desconto de Recebíveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resgate da Aplicação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venda de Máquinas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamento de Máquinas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimo Programado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimo Especial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Saídas							
Folha de Pagamento	767.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Propaganda	333.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Distribuição de Produtos	484.383,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diversos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Atrasos Gerais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estocagem	72.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamento a Fornecedores	823.511,00	735.137,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compra de Máquinas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenção de Máquinas	142.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortização de Empréstimos	0,00	0,00	0,00	0,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Juros Bancários	100.000,00	100.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	15.000,00	10.000,00
Treinamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposto de Renda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos e Participações	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Saldo Final do Período	338.902,55	-835.137,00	-20.000,00	-20.000,00	-520.000,00	-515.000,00	-510.000,00

Figura 9: Tela do Fluxo de Caixa no Software SadInd® (versão 6.0)

Fonte: Baseado no Manual do Jogo e no manual do Software SadInd (2009).

No fluxo de caixa do software, os jogadores projetam seu fluxo de caixa, lançando as previsões de pagamentos e de recebimentos.

4.2 SELEÇÃO, DESCRIÇÃO DO PERFIL DO RESPONDENTE

A seguir apresenta-se Quadro 11, contendo a descrição das características dos participantes, conforme definido no capítulo 3 da Metodologia.

Características	Gênero	Idade	Estado Civil	Cursando Semestre	Trabalha	Quando Participou
Aluno 1	Feminino	34	Casada	5	sim	2009/2
Aluno 2	Feminino	21	Solteira	6	sim	2009/2
Aluno 3	Feminino	27	Solteira	5	sim	2010/1
Aluno 4	Feminino	21	Solteira	5	sim	2010/1
Aluno 5	Feminino	27	Casada	6	sim	2010/1
Aluno 6	Feminino	25	Solteira	5	sim	2010/1
Aluno 7	Feminino	22	Solteira	5	sim	2010/1
Aluno 8	Feminino	22	Solteira	5	sim	2010/1
Aluno 9	Feminino	21	Solteira	6	sim	2010/1
Aluno 10	Feminino	38	Casada	8	sim	2010/1
Aluno 11	Masculino	29	Casado	7	sim	2010/1
Aluno 12	Masculino	21	Solteiro	5	sim	2010/1
Aluno 13	Masculino	31	Casado	6	sim	2010/1
Aluno 14	Masculino	27	Solteiro	7	sim	2010/1

Quadro 11: Descrição das Características dos Participantes

Para Gil (2007) a caracterização do perfil dos participantes serve para que o pesquisador possa interpretar suas análises, verificando se o material colhido está condizente com o perfil dos pesquisados. Cervini (2009) afirma que em certas situações, sendo estas idênticas, a comparação por gêneros do participantes pode indicar resultados semelhantes, desde que na comparação todos tenham tido as mesmas possibilidades. O autor debate a “teoria da justiça distributiva em educação e do conceito de igualdade de oportunidade educativa”, comparando o desempenho de alunos em diferentes níveis sociais, comparando os efeitos sob o gênero. Nesta pesquisa, se compararmos a experiência profissional, todos os integrantes exercem algum tipo de atividade profissional.

Para Carloto (2006), a produção social da existência, nas sociedades civilizadas, resulta na intervenção conjunta dos gêneros masculino e feminino. Para a autora, a separação por gêneros é a manifestação de uma desigual distribuição de responsabilidade nessa produção social da existência. Carloto afirma que essa relação de gêneros ocorre a partir da chama dinâmica das relações sociais e que os indivíduos só se formam como tal em relação com os outros tendo como base a sua relação com o Gênero. Nesse sentido, a definição do Gênero passa pela construção cultural que é um processo de educação formal e informal de homens e mulheres que afasta a idéia de que a definição ou separação de sexo está relacionada com a biologia do ser humano e que define o comportamento do homem e da mulher, assim, para a autora, a definição do gênero é um modo de definir a relação social entre as pessoas.

Dos quatorze participantes da pesquisa, dois participaram no semestre 02/2009 e doze participaram no semestre 01/2010. Observa-se que essa relação de tempo não diferenciou no resultado da pesquisa, pois todos responderam aos mesmos questionamentos e não houve alterações na forma como os professores aplicaram a disciplina.

A partir desses elementos é possível iniciar o processo de apresentação e análise propriamente dita da parte empírica da pesquisa.

4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Não se levou em conta o desempenho dos alunos pesquisados em relação ao jogo propriamente dito, pois conforme Sauaia (2008), não significa exatamente que os primeiros colocados de fato serão os que tiveram melhor nível de aprendizagem ou que se tornarão

profissionais melhores. Para o autor o desempenho do aluno está no estilo que aprendizagem proposto, sendo que muitas vezes como em todo jogo, o resultado final pode não refletir no seu nível de compreensão ou de análise dos fatos.

4.3.1 Entrevistas

As entrevistas com cada aluno ocorreram no começo e no final da disciplina. Foram considerados cinco fatores que serviram de base para a Análise da pesquisa, conforme havia sido definido na proposta metodológica.

Procurou-se identificar nas entrevistas, se as contribuições que os jogos de empresas proporcionaram aos alunos pesquisados eram as mesmas contribuições previstas pela ementa da disciplina e se estava alinhada com o que Bushell (2004) transcreveu em sua pesquisa científica.

A seguir apresentam-se as análises das entrevistas, sendo trabalhado primeiramente cada item da proposta metodológica e em um segundo momento apresenta-se uma análise geral, considerando-se então todos os cinco fatores analisados e descrevendo o desempenho individual de cada aluno.

As questões abordadas na pesquisa são:

- ✓ Capacidade de Compreender a Relação Sistêmica entre as Principais Funções Empresariais;
- ✓ Capacidade de Avaliar o Impacto de Decisões Tomadas em uma Empresa;
- ✓ A Visão Crítica de Análise de Mercado;
- ✓ Compreensão da Importância do Comportamento Interpessoal;
- ✓ A compreensão da necessidade de informações para melhorar o processo de tomada de decisões;

4.3.1.1 Capacidade de Compreender a Relação Sistêmica entre as Principais Funções Empresariais

Procurou-se identificar se a disciplina desenvolveu nos alunos uma “Capacidade de compreender a relação sistêmica entre as principais funções empresariais”, conforme a proposta definida no capítulo três da metodologia. Para responder essa questão, formulou-se a seguinte pergunta: “Você diria que a disciplina te proporcionou uma visão sistêmica das organizações, ou seja, uma visão geral da integração das diversas áreas de organização”?

Todos os alunos de Ciências Contábeis afirmaram que os jogos de empresas proporcionam a eles uma capacidade de enxergar as decisões com uma visão sistêmica, segundo exemplifica-se no testemunho da Aluna Seis:

Sim. É através desta prática que o grupo vivenciou, que se pode ver como é importante a integração entre todos os setores de uma empresa, pois cada ação individual tem consequência em todo o processo. Por isso a importância do diálogo constante, e da integração do grupo.

Alguns alunos também afirmaram que passaram a entender a importância de tomar decisões a partir de uma visão sistêmica da organização. Essa afirmação pode ser confirmada com base no relato da Aluna oito:

Sim, a disciplina dá uma visão geral da empresa, e mostra a importância da integração entre todas as áreas. Com base na Visão Sistêmica, poderemos observar as consequências e os reflexos das nossas decisões. Assim, a visão sistêmica será útil. Um bom exemplo disso é poder verificar que: A insatisfação dos funcionários (RH) influencia na produção, que influencia no faturamento, já que a capacidade de produção diminuiu no jogo. Estou certa de que daqui em diante vou levar esse aprendizado pra sempre.

No quadro 12 apresenta-se a comparação dos relatos feitos na segunda entrevista com a primeira entrevista de alguns alunos. No momento da entrevista inicial, muitos alunos demonstraram que nem ao menos tinham certeza do que se tratava a “tal visão sistêmica”. Eles afirmaram que passaram a conhecer e até a entender e o conceito de visão sistêmica:

Entrevista Inicial	Entrevista Final	Aluno
Sim, como nos dias de hoje existem modificações constantes das estratégias e devemos nos adequar rapidamente a essas transformações.	Sim, como nos dias de hoje existem modificações constantes das estratégias e devemos nos adequar rapidamente a essas transformações, então, diante deste ambiente cada vez mais inconstante e globalizado é importantíssimo que tenhamos essa visão de todos esses processos que geram informações para a tomada de decisões e para entendermos a inter-relação entre eles. Nessa disciplina aprendemos a ter essa visão como um todo e principalmente como está impactando as decisões tomadas em todas essas áreas no resultado final da empresa.	Cinco
Sim, acredito que a maior meta desta disciplina seja nos mostrar uma visão sistêmica das organizações.	Sim, foi o que mais conseguimos perceber nesta disciplina, que uma área depende da outra, como por exemplo, um funcionário desmotivado por baixo salário pode causar baixo nível de produtividade e a produção não conseguir assim produzir sua capacidade total.	Três

Quadro 12: Comparação das Entrevistas Iniciais e Finais, das Alunas Três e Cinco

Fonte: Entrevistas com os alunos.

Estes alunos confirmam que a disciplina lhes proporcionou um conhecimento da visão sistêmica e por isso passaram a entender melhor os reflexos que cada decisão gera em todos os setores da empresa. Algumas evidências de que os alunos desenvolveram uma Visão Sistêmica das organizações também podem ser verificadas a partir dos seus próprios relatos, quando estes passam a afirmar que: “cada decisão da empresa vem de diversos setores e não somente de um algum determinado setor” (Aluna Nove).

Na afirmação acima, a entrevistada número nove traduz a visão sistêmica com seu entendimento pessoal, procurando demonstrar aquilo que aprendeu na disciplina, ou seja, a aluna demonstra ter aprendido o conceito a partir da vivência em sala de aula.

Conforme afirmam Olivier e Rosas, (2004), para os gestores o importante é que se tenha “capacidade de discernir o que realmente é importante em cada área para atingir o objetivo geral da empresa”, ficando então esse conceito bem próximo da afirmação feita pela aluna nove, que remete aos conceitos da visão sistêmica, conforme grifado. Aluna Nove: “Nesta disciplina tivemos que tomar decisões para cada setor individualmente e **ver as conseqüências de nossas decisões** ao final de cada período”.

Outro testemunho, agora da aluna seis remete a evidência que os alunos compreenderam os conceitos de visão sistêmica exatamente a partir da vivência na disciplina: “É através desta prática que se pode ver como é importante a integração entre todos os setores de uma empresa, pois cada ação individual tem conseqüência em todo o processo” (Aluna

Seis); e “O fato de ter que tomar decisões para diferentes áreas simultaneamente faz com que se pense e analise o que cada decisão tomada interfere na outra área”. (Aluna Dez).

A partir destes relatos, os alunos demonstraram ter entendido o conceito de visão sistêmica e esse conhecimento foi agregado a partir da prática e das decisões que eles tiveram de tomar.

Outra evidência expressada por meio das entrevistas é a linguagem e as expressões utilizadas pelos alunos, a partir da segunda entrevista. Algumas destas expressões são feitas respectivamente pelos Alunos Um, Sete, Onze, Três e Cinco:

- “[...] se pode ver como é importante a integração entre todos os setores de uma empresa [...]”
- “[...] a disciplina dá uma visão geral da empresa, e mostra a importância da integração entre todas as áreas [...]”
- “[...] Com base na Visão Sistêmica, poderemos observar as conseqüências e os reflexos das nossas decisões [...].”
- “[...] conseguimos perceber nesta disciplina, que uma área depende da outra [...]”
- “Nessa disciplina aprendemos a ter essa visão de como está impactando as decisões tomadas em todas essas áreas no resultado final da empresa”.

Essas expressões ajudam a confirmar que a disciplina proporcionou ao aluno a “Capacidade de compreender a relação sistêmica entre as principais funções empresariais”, sendo este um dos objetivos gerais da disciplina e que para os alunos de ciências contábeis, agregou na sua formação.

A seguir, procurou-se identificar se a disciplina desenvolveu no aluno uma “Capacidade de avaliar o impacto de decisões tomadas em uma empresa”.

4.3.1.2 Capacidade de Avaliar o Impacto de Decisões Tomadas em uma Empresa

Para responder essa questão, formulou-se a seguinte pergunta: “Você se sente mais capacitado para refletir quanto aos reflexos, conseqüências e resultados das suas decisões como gestor”?

Com base no que foi apresentado até aqui, a capacidade de avaliar o impacto de decisões tomadas em uma empresa tem relação direta com a capacidade do gestor ou no caso da pesquisa, do aluno, de refletir e analisar melhor quais seriam os reflexos e as conseqüências das suas decisões e que resultados estas trariam para o jogo ou futuramente para a empresa. Nas entrevistas iniciais um depoimento em especial (Aluna Cinco) chamou a atenção, pelo fato dela afirmar não se importava com as conseqüências das decisões, e que o importante era ter os impostos apurados e o balancete fechado: “Na realidade, acredito que depois que as decisões são tomadas pouco se pode fazer ou analisar, se deu certo ou não. Para mim a única coisa que importa é fechar o balanço e apurar os impostos”.

A mesma aluna, na entrevista final, ao responder essa mesma questão, demonstra uma maior noção da importância de avaliar as conseqüências das decisões da empresa:

Com certeza aprendi muito e a **análise, ou seja, os reflexos, conseqüências e resultados das decisões são muito importantes**, pois impactam diretamente nos resultados positivos que estamos esperando para a empresa. Com isso, estarei mais atenta antes de tomar qualquer decisão sem dados, informações e até troca de idéias com as áreas envolvidas. Afirmando ainda que essa visão da importância para refletir e tomar decisões com base na previsão das suas análises **ainda não me tinha sido ensinado durante o curso de contábeis e olha que estou quase me formando**. (grifo nosso).

O que fica evidente na afirmação da aluna é que a partir da aplicação dos jogos de empresas ela passou a dar importância ao fato de se tomar decisões baseando-se nas análises e assim, de posse das informações geradas pelas análises, ela afirma que passou a avaliar o impacto das decisões tomadas.

Outros relatos de alunos também remetem à mesma ideia:

Me sinto mais capacitada para avaliar o resultado das decisões. Entendo que devemos que refletir muito, já que em conseqüência temos os resultados positivos ou negativos de nossa empresa (Aluna Quatro).

Com certeza a experiência nos faz refletir quando uma nova situação surge à nossa frente. **Me sinto mais capacitado**, pois antes eu não tinha noção de que como gestor eu deveria **refletir as conseqüências das decisões com base nas análises de mercado e nas demonstrações contábeis**. (Aluno Doze).

Me sinto mais capacitada para refletir mais as decisões, pois às vezes uma pequena decisão que possa parecer óbvia, pode gerar grandes conseqüências, até inesperadas. (Aluna Seis).

Um dos testemunhos que mais chamaram a atenção foi da aluna que faz referência à capacidade de análise das decisões a partir dos balanços contábeis, mas ao mesmo tempo analisando concorrentes, mercado e analisando o próprio desempenho da empresa.

Penso que é importante avaliar o impacto das decisões. **Entendo que a análise deva ser feita com base nos balanços contábeis e na análise de mercado, mas devemos também analisar nosso desempenho interno e tentar conhecer ao máximo os concorrentes.** (Aluna Sete).

Essa referência que a Aluna Sete faz sobre como analisar as decisões e suas conseqüências é fundamentada no fato de que nos jogos de empresas os alunos dispunham destas ferramentas de análise, podendo analisar o próprio desempenho da empresa ou do mercado. O software usado também disponibiliza alguns relatórios de desempenho dos concorrentes, como balanços patrimoniais, análise da quantidade vendida, relação dos preços de venda.

A partir destes relatos, evidencia-se que os jogos de empresas proporcionaram aos alunos de ciências contábeis a “Capacidade de avaliar o impacto de decisões tomadas em uma empresa” com base na análise de relatórios disponíveis, analisando cada reflexo de suas decisões.

Fica evidente a partir das respostas dos alunos, que eles se sentem mais aptos a tomarem decisões, pois passaram a entender os reflexos delas. Salienta-se que não se procurou quantificar o que eles aprenderam, pois se procurou identificar se eles aprenderam. Também se procurou identificar se a disciplina desenvolveu no aluno uma “A visão crítica de análise de mercado”, como segue.

4.3.1.3 A Visão Crítica de Análise de Mercado

Para responder essa questão, formulou-se a seguinte pergunta: “Com base no que você vivenciou na disciplina, O que entende por Visão Crítica de Análise de Mercado? Cite um Exemplo.”

Da mesma forma que os jogos de empresas proporcionam aos discentes uma visão sistêmica, espera-se que os mesmos possam ter desenvolvido uma “visão crítica de análise de mercado”, pois como futuros contadores ou futuros gestores de empresas, esses discentes deverão entender criticamente as informações para que a partir de sua análise sejam tomadas as melhores decisões (LACERDA; RODRIGUES, 2007).

Ao responderem essa questão, os alunos demonstram que agregaram o conhecimento sobre os conceitos de análise crítica e de visão sistêmica, em conjunto com a importância de se pensar antes de cada decisão e de analisar as decisões com todas as ferramentas e informações que possuem. Essa afirmação pode ser confirmada a partir dos relatos da Aluna Um:

No meu entendimento, Visão Crítica de Análise de Mercado é quando se analisa o mercado e o resultado dessa análise é usado de forma inteligente, pois não basta conhecer os números, é preciso entendê-los. Um exemplo é que quando faço uma análise de mercado, olhando o *Market Share*, procuro entender quais foram os parâmetros que determinaram a divisão da fatia de mercado pra cada concorrente. Procuro entender porque o concorrente conseguiu tal resultado. Antes de cursar esta disciplina, eu me limitava a olhar só até os dados do *Market Share*, não me preocupando nas causas, nem nas conseqüências.

Este relato descrito pela aluna Um revela que a aluna teve uma evolução no seu nível de aprendizado, já que na sua entrevista inicial, quando questionada sobre o que ela esperava da disciplina, a resposta foi: “Ganhar o jogo, passar por média e obter as 30 horas pela participação na pesquisa.”

Ou seja, comparando-se as expectativas iniciais da aluna com o que ela demonstra ter aprendido, pode-se considerar como tendo de fato aprendido e desenvolvido “A visão crítica de análise de mercado”

Outros exemplos podem ajudar a elucidar este questionamento:

No meu ponto de Vista, Aprendi que Visão Crítica de Análise de mercado é quando o Analista não se limita a enxergar os números por si só, mas procura ir além, procurando identificar as causas e conseqüências, de modo que aquele número possa indicar uma situação mais próxima da realidade. Um bom exemplo disso é que nos relatórios que recebíamos após as decisões, não tínhamos como saber se os concorrentes tinham comprado ou vendido maquinário. Passamos a usar o Balanço Patrimonial como ferramenta de análise e tabulamos o valor que cada empresa tinha no ativo permanente\máquinas. Assim, a cada decisão, conferíamos se o concorrente mudou no balanço o valor das máquinas. E essa informação passou a ser útil para que formulássemos a nossa estratégia de investimentos, projetando em cima da análise dos concorrentes (Aluno Onze).

Para mim, a partir de que vivenciamos nesta disciplina, entendo que ter uma visão crítica é entender o que os Números ou Dados da análise estão te mostrando. Nós contadores aprendemos a calcular os índices do Balanço, como Índice de Liquidez, Índice de Liquidez Corrente, Índice de Liquidez Seca, e assim por diante. Ora, é necessário, no meu ver, que se saiba não só calcular e dizer o que isso significa, mas penso que é fundamental entender de onde vêm esses números e passar a usá-los na tomada de decisão procurando atingir o objetivo ou missão da empresa, que em geral e no fundo é dar o lucro que o acionista que investiu no negócio espera (Aluna Oito).

Pelo que aprendi na Disciplina, é necessário saber apurar os dados e entendê-los criticamente. Só calcular é pouco, é preciso saber como os dados se formaram, quais foram as decisões que levaram aos resultados que estão sendo apresentados e a partir daí, o crítico poderá tomar decisões que ajudarão a melhorar ou manter os resultados (caso estes estejam bons) (Aluno Doze).

ou ainda

Entendo que Visão Crítica de Análise de Mercado venha a ser a forma como se analisa o mercado. Alguns profissionais se limitam a olhar os números e a dizer: "no mês de maio/09 foi vendido 30% a mais do que no mesmo período de 2008". Se eles montarem sua análise com uma visão mais crítica, passarão a apontar os motivos que levaram a esse crescimento nas vendas e a partir disso, terão melhores condições até de apontar se o crescimento será mantido ou o que seria necessário fazer para manter-se competitivo (Aluna Nove).

Esses relatos ajudam a reforçar a idéia de que os jogos de empresas contribuem na formação dos alunos, proporcionando a eles uma visão crítica de análise de mercado.

A seguir, procurou-se identificar se a disciplina desenvolveu no aluno uma “compreensão da Importância do comportamento inter pessoal”.

4.3.1.4 Compreensão da Importância do Comportamento Interpessoal

Formulou-se a seguinte pergunta para responder esse questionamento: “Em geral, como você se sentiu ao trabalhar em equipe durante a disciplina Lab. de Gestão? Como foi sua interação com seu grupo”?

Conforme verificou-se até aqui, o gestor precisa obter uma boa capacidade de análise crítica e uma visão sistêmica para que possa entender que uma decisão qualquer irá refletir em todas as áreas de empresa. Os gestores precisam também “compreender a importância do comportamento interpessoal”. Posto isto, apresenta-se a seguir a entrevista inicial da Aluna Dez a qual chamou a atenção ao afirmar que entendia ser melhor trabalhar com máquinas do que com pessoas.

Acho que trabalhar com máquinas é bem mais fácil, as pessoas são imprevisíveis e temperamentais, mas é um desafio interessante, faz com que a gente cresça, pois é na divergência de opiniões que surgem as grandes idéias, num ambiente onde todos pensam igual não existe mudanças.

A entrevista desta aluna é a que melhor sinaliza que os jogos de empresas contribuem de algum modo para que os alunos desenvolvam uma “compreensão da Importância do comportamento interpessoal”. Na entrevista final esta aluna afirma que todo seu grupo tinha uma forma diferente de pensar e de agir, mas que em conjunto trabalharam para que o

desempenho de sua empresa simulada obtivesse sucesso. “Meu grupo foi bem legal. Tínhamos idéias e métodos de trabalhos diferentes, mas o objetivo era o mesmo e todos respeitavam a opinião de cada um. Todos argumentavam suas opiniões e depois em conjunto se tomava as decisões.”

Com base nos relatos da referida aluna, ficou evidenciado que ao trabalhar em grupo e buscar o sucesso da sua empresa, ela aprendeu a importância que é trabalhar em equipe e fazer uma boa gestão interpessoal.

Essa mesma aluna afirma que seu grupo venceu o jogo porque conseguiu se relacionar bem e conseguiu superar suas diferenças em prol do coletivo e assim obtiveram bons resultados, como ela mesma afirma: “Entendo que nossos esforços para trabalharmos em conjunto foram fundamentais para vencermos o jogo. Soubemos dirimir todos os conflitos em prol da nossa empresa e isso nos deu forças para vencermos”.

Outros relatos também contribuem para que se possa concluir se a disciplina proporcionou aos alunos uma “Compreensão da Importância do comportamento interpessoal”, como segue: “Me senti muito bem. Foi muito interessante interagir com colegas da administração, somar e compartilhar conhecimentos e obviamente receber contribuições também” (Aluno Treze).

O trabalho em equipe é muito importante, me sinto bem quando o grupo todo trabalha junto e não tem aqueles colegas que não fazem nada. Todo o grupo decidia junto, todos contribuíram e isso demonstra o quanto é importante o trabalho em equipe. Soubemos resolver nossas diferenças com sabedoria e parcimônia e isso refletiu na nossa colocação no jogo (Aluna Oito).

Meu sentimento foi de dever cumprido, pois conseguimos envolver o grupo num mesmo objetivo, todos podiam opinar e contribuir com seus pontos de vista. Acredito que interagi bem com o grupo, em certos momentos tive que dar uma "puxada" no pessoal, mas no geral tivemos uma boa relação (Aluno Onze).

O relato a seguir, da Aluna Quatro serve para ilustrar parte do que ela aprendeu, mas o que ela conclui é um pensamento comum para a grande maioria dos entrevistados.

Trabalho em equipe é essencial, pois uma pessoa sozinha, por exemplo, não consegue “tocar” uma empresa. Até essa disciplina, eu não gostava muito de formar grupos ou de trabalhar em equipe, pq **sempre tem colegas que não contribuem**, Com relação às aulas de Lab. de Gestão II, **todos se uniram e procuraram contribuir, participando de todas as decisões**, pois nosso grupo, além de empenhado era bastante unido e as decisões eram sempre decididas em conjunto e isso nos colocou em segundo lugar no jogo. **Atribuo ao trabalho em equipe nosso desempenho.**

Os alunos de Contábeis participaram da disciplina em conjunto com alunos de Administração, Engenharia de Produção e Comércio Exterior, pois na UNISINOS não são formadas turmas separando os alunos por curso. A Aluna Dois fez referência a isto em sua entrevista final, relatando que a troca de conhecimento e a contribuição que os alunos de contábeis deram ao grupo em que participou foi importante, quando lhe foi questionado sobre o trabalho em equipe:

Acho que me senti bem ao trabalhar em grupo. Sempre preferi trabalhar sozinha, mas formamos um grupo composto por mim, de Contábeis, por uma colega do Comércio Exterior, uma colega da Administração e duas colegas da engenharia de produção. Até ensinei elas a fazer uma análise de balanço, principalmente pra analisar o desempenho dos concorrentes e aprendi a trabalhar a capacidade de produção com as meninas da engenharia. A troca de conhecimento fez valer a pena essa disciplina (Aluna Dois).

Esse testemunho pode representar que a troca e integração de conhecimento entre os alunos de diversas áreas também contribui na formação dos alunos. Da mesma forma que os alunos de ciências contábeis conseguem transmitir seu conhecimento de Análise de Balanço, eles também aprenderam com os colegas de outros cursos a fazer Análise dos Índices de Produtividade por exemplo. Mais do que isso, o relato da aluna exemplifica a compreensão que ela teve da importância de desenvolver sua capacidade de se relacionar com pessoas de outras áreas.

A partir destas análises, conclui-se que compreender a importância do comportamento interpessoal foi um aprendizado que se estendeu a todos os alunos entrevistados.

4.3.1.5 A compreensão da necessidade de informações para melhorar o processo de tomada de decisões

Finalizando a etapa de análise das entrevistas, procurou-se identificar se a disciplina desenvolveu no aluno uma “A compreensão da necessidade de informações para melhorar o processo de tomada de decisões”.

Para responder essa questão, formulou-se a seguinte pergunta: “Para cursar especificamente esta disciplina você precisou fazer uso de algum material de pesquisa adicional ou o seu conhecimento prévio, adquirido dentro e fora da universidade foi suficiente nos momentos em que tinha de tomar decisões”?

Segundo Lacerda e Rodrigues (2007, p. 1), a análise crítica precisa estar fundamentada em materiais e ferramentas que contribuam para uma análise consistente e que proporcionem ao gestor uma segurança na tomada de decisão. Para isso, quem analisa precisa compreender o quanto é necessário obter informações úteis, que venham a contribuir para uma boa interpretação dos fatos e dos eventos envolvidos:

A utilização de técnicas de análise sem bases conceituais apropriadas, pode gerar modelos que conduzem a decisões equivocadas. Essas decisões, que podem parecer acertadas dentro de um conjunto de pressupostos, podem ser diferentes quando analisadas sobre bases conceituais consistentes e apropriadas.

Os jogos de empresas propõem, além da visão sistêmica, do relacionamento interpessoal e da análise crítica, que o aluno se conscientize da necessidade de se buscar o conhecimento sobre aquilo que está sendo trabalhado, não só em sala de aula, mas também na sua vida profissional. Desta forma, o que se esperava com esse questionamento era que os discentes confirmassem ou não se entenderam o quanto a informação é importante para o processo de decisão e também para o seu aprendizado pessoal e profissional.

Alguns alunos responderam que não buscaram conhecimento extraclasse e que procuraram se manter atualizados apenas relendo o manual do jogo, que era composto por 35 páginas. Todos afirmaram terem aprendido que é importante se manter atualizado e saber usar adequadamente as informações disponíveis para que tome decisões.

A seguir transcreve-se o testemunho na entrevista inicial da Aluna Cinco, quando perguntada se ela esperava buscar mais informações além daquelas que o software fornecia para fazer as suas análises e formular as suas decisões:

Nessa primeira fase acredito que seja suficiente, Creio que mais para o final teremos que buscar outros recursos, pois todos os grupos estarão em um nível bem mais avançado e isso implicará em novas estratégias e táticas que poderão fugir do nosso nível de conhecimento.

Na entrevista final da aluna cinco, ela demonstra que compreendeu a importância de se buscar cada vez mais as informações e conhecimento para sua vida acadêmica, pessoal e profissional:

[...] mas é sempre bom e válido procurar outros recursos para aprimorar as estratégias do jogo. **No final tivemos que buscar outros recursos**, pois todos os grupos já estavam em um nível bem mais avançado e isso implicou em **novas estratégias e táticas que exigiu mais do nosso nível de conhecimento, por isso acabamos trocando algumas idéias com pessoas mais experientes no assunto** (grifo nosso).

Outros relatos também demonstram que os alunos em sua maioria não pesquisaram extraclasse, mas compreenderam o quanto é importante usar as informações para tomar as decisões de forma otimizada.

Não foi necessário fazer uso de materiais de pesquisa adicional, pois conseguimos interagir entre o grupo, o que nos ajudou a ir adiante apenas com nossos conhecimentos. Mas vejo que o importante é saber usar as ferramentas de análise que dispomos com qualidade (Aluna Três).

O único material que utilizamos, além do conhecimento, foi o Manual que é a base do jogo. Mas no final percebemos que os grupos concorrentes estavam pesquisando, aí passamos a buscar mais informações, e isso foi fundamental. No final aprendi que é importante se atualizar e ter muitas informações pra poder decidir (Aluna Quatro).

O meu conhecimento prévio foi suficiente para cursar a disciplina, não utilizei nenhum material adicional. Mas entendo agora o quanto teríamos tido um melhor desempenho se tivéssemos usado melhor as informações que dispúnhamos agregada com pesquisas fora do horário da aula. Faltou-nos tempo e dedicação e acabamos ficando em quarto lugar (Aluno Onze).

Para cursar essa disciplina utilizei todo o material de apoio do jogo, e os conhecimentos já adquiridos também foram importantes para a realização do “jogo”. Mas aprendi que pra ficarmos em primeiro lugar deveríamos ter usado melhor as informações disponíveis e até as não disponíveis (pesquisar) e por isso ficamos em segundo lugar (Aluna Seis).

Com esse último relato encerra-se essa etapa da pesquisa, ficando evidente que o aprendizado foi estabelecido. Ainda que os alunos não tivessem percebido durante o jogo a importância de se trabalhar a informação como uma ferramenta auxiliar nas decisões, todos entenderam, mesmo que no final do jogo, o quanto ela reflete nos resultados.

4.3.1.6 Análise Geral das Entrevistas

Com base nas análises das entrevistas, percebe-se que inicialmente a maioria dos alunos não tinha muita noção de como os Jogos de Empresas poderiam contribuir na sua formação. Esse relato pode ser confirmado a partir das afirmações de duas alunas ao serem questionadas sobre o que esperavam aprender com a disciplina: “espero que contribua, mas estou na incerteza de como contribuirá” (Aluna Oito);

Não estou certa de que em uma disciplina a gente consiga aprender tanto e não sei ainda como conseguiremos usar em uma única cadeira tudo o que aprendemos até agora. Mas os relatos de colegas que já cursaram jogos de empresas é bom, alguns dizem que é difícil mas que aprenderam bastante. Creio que o principal será colocar em prática o que aprendi até aqui. Onde isso tudo irá me levar, só vou saber no final (Aluna Um).

Fica evidente que essa incerteza sobre o que iriam aprender agregaria algo na sua formação deixou muitos alunos relativamente apreensivos. Ao final da disciplina, os relatos destes alunos serviram pra demonstrar que ocorreram contribuições na sua formação: “conseguimos perceber nesta disciplina, que uma área depende da outra, como por exemplo, um funcionário desmotivado por baixo salário pode causar baixo nível de produtividade e a produção não conseguir assim produzir sua capacidade total” (Aluna Três).

O testemunho acima foi feito pela Aluna Três, quando questionada se depois de cursar a disciplina ela havia aprendido o que era visão sistêmica.

Outros Relatos contribuem para demonstrar que houve acréscimo na formação dos alunos após a aplicação dos jogos de empresas, como segue:

Com certeza a experiência nos faz refletir quando uma nova situação surge à nossa frente. **Me sinto mais capacitado**, pois antes eu não tinha noção de que como gestor eu deveria **refletir as conseqüências das decisões com base nas análises de mercado e nas demonstrações contábeis** (Aluno Doze).

Ou ainda:

No meu ponto de Vista, Aprendi que Visão Critica de Análise de mercado é quando o Analista não se limita a enxergar os números por si só, mas procura ir além, procurando identificar as causas e conseqüências, de modo que aquele número possa indicar uma situação mais próxima da realidade (Aluno Onze).

Esses são relatos recuperados das análises das entrevistas, e que contribuem para a conclusão de que os jogos de empresas contribuíram na formação destes alunos, ao oportunizar a eles o gerenciamento de uma empresa simulada.

Com base nesta experiência, há indícios de que os alunos agregaram conhecimentos relacionados a: Visão Sistêmica, Visão Critica e Analítica. Eles também puderam avaliar o impacto de suas decisões nos resultados da empresa e demonstraram compreender melhor a importância do trabalho em equipe. Pode-se ilustrar essas contribuições a partir da Figura 9, que revela a relação que jogos de empresas tem com o aprendizado adquirido.



Figura 10: Tópicos Analisados a partir das Entrevistas, Conforme Proposta Metodológica da Pesquisa.
Fonte: Baseada na Ementa da Disciplina e em Bushell (2004).

A seguir, apresenta-se um breve relato individual de cada aluno tendo como base as entrevistas iniciais e finais. Destacam-se também algumas expressões que nas entrevistas iniciais não foram citadas, mas que na entrevista final os alunos utilizaram, representando seu aprendizado.

Aluna 01: A aluna passou a usar expressões como Visão Crítica de Análise de Mercado, Market Share, parâmetros que determinaram a divisão da fatia de mercado. Além de usar essas expressões a aluna alega que passou a se preocupar com as causas e conseqüências nas suas análises. Ela faz a seguinte afirmação sobre seu entendimento de visão sistêmica: "Aprendi a refletir melhor minhas decisões, vendo a empresa como uma engrenagem, onde todas as áreas se interligam e cada decisão reflete no conjunto".

Aluna 02: A aluna afirma que aprendeu com a disciplina conceitos como Visão Sistêmica, Análise Crítica e relação inter pessoal. Cita como exemplo, que aprendeu a fazer análise da produção. Ela afirma que entende ser importante a troca de conhecimentos. A aluna também passou a usar expressões mais técnicas como: Análise de desempenho, Demonstrações Financeiras e Contábeis, Projeção do Market Share, Estratégias a longo prazo e análise da concorrência.

Aluna 03: A aluna confirma que aprendeu visão sistêmica, citando que em uma empresa uma área depende da outra. Ela também usa expressões como: Usar ferramentas de análise e afirma que o jogo a ajudou a entender como funciona todo processo de gestão da empresa. Sobre seu aprendizado, a aluna afirma que aprendeu muito e espera aprender mais, alegando que "Sempre temos o que amadurecer, pois nosso conhecimento é sempre relativamente pequeno ao que ainda temos para aprender".

Aluna 04: Esta aluna confirma que aprendeu os conceitos propostos. Sobre visão sistêmica, ela exemplifica dizendo que entende que é necessário ter conhecimento para entender o reflexo de cada decisão. Ela também passa a utilizar nos seus relatos, expressões como: visão crítica, trabalho em grupo, formular estratégias, decisões em conjunto. A aluna também afirma que é importante manter-se atualizado para tomar decisões seguras.

Aluna 05: A aluna passou a usar expressões como: modificações constantes das estratégias, adequar rapidamente, ambiente inconstante e globalizado, visão sistêmica, visão crítica, implicou em novas estratégias, nosso nível de conhecimento, troca de idéias com as áreas envolvidas, tomar decisões com base na previsão das análises. Ela também afirma que as decisões refletem no resultado da empresa, demonstrando ter agregado diversos novos conceitos á sua formação.

Aluna 06: A aluna passou a usar expressões como: cada ação individual tem consequência em todo processo, o diálogo e a integração são importantes, integração dos setores, refletir criticamente as decisões, uma pequena decisão pode gerar grandes consequências, usar

informações disponíveis e não disponíveis (pesquisar). Ao ser questionada sobre o que aprendeu com a disciplina, a aluna faz o seguinte relato:

A disciplina contribui para adquirir novos conhecimentos em diversas áreas e trabalhar com dinâmica de grupo é muito importante para adquirirmos maior experiência para atuar no mercado de trabalho. Também tivemos a oportunidade de colocar em prática coisas que tínhamos aprendido na teoria e não haviam sido praticadas.

Aluna 07: A aluna afirma que é importante avaliar o impacto das decisões, demonstrando ter desenvolvido uma visão crítica e uma capacidade de avaliar o impacto das decisões. Ela ainda faz a seguinte consideração sobre a disciplina:

[...] foi um grande aprendizado, pois a disciplina de Laboratório de Gestão II me auxiliou muito em compreender como funciona dentro de uma empresa na realidade, pois consegui visualizar o que o mercado está precisando e como devemos proceder para obter bons resultados. Acho que isso é ter visão crítica né?

Na entrevista final, a aluna passou a usar expressões que na entrevista inicial não demonstrava conhecer, tais como: Definir as estratégias, Analisar a concorrência, Definir as metas.

Aluna 08: A aluna passou a usar expressões como Visão Crítica, Índice de Liquidez. Também passou a afirmar que a Análise Crítica refletia no resultado da empresa. Citou bons exemplos para demonstrar que havia entendido o que é Visão Sistêmica. Usou expressões como sabedoria e parcimônia, referindo-se ao relacionamento inter pessoal e concluiu na sua entrevista que a colocação de sua empresa no jogo teve relação direta com os aprendizados obtidos sobre a gestão das relações inter pessoais. A aluna faz o seguinte relato sobre a disciplina: "Sim, contribuiu bastante. A disciplina foi como um estágio para atuar futuramente administrando uma empresa de verdade".

Aluna 09: Esta aluna passou a usar expressões como Visão Crítica de Análise de Mercado, apontar motivos do crescimento, manter-se competitivo. A aluna também exemplifica seu entendimento de Visão Sistêmica, afirmando que cada decisão da empresa reflete em todos os setores e que devem sempre ser avaliadas as conseqüências das decisões. Questionada sobre as contribuições da disciplina, a aluna fez a seguinte descrição:

Esta disciplina abriu os meus olhos para a empresa e para cada divisão da empresa. No currículo do curso de Ciências Contábeis não há nenhuma cadeira que abra o aprendizado para a vida diária de uma empresa e esta foi uma grande oportunidade

para termos este conhecimento. Ela contribui em vários aspectos, por exemplo, poder ver desde a formação do preço de venda, ter que se virar para diminuir custos para não ficar com margem de contribuição negativa, ter que decidir se valia à pena comprar máquina ou não, ver quanto de matéria prima iríamos necessitar para a produção, entre outras tantas decisões que tivemos que tomar para conseguir vender, obter lucro e atingir o melhor resultado para nossa empresa. E com isto também conseguimos por em prática muita coisa que já foi vista durante o curso.

Aluna 10: A aluna confirma que entendeu o que é visão sistêmica citando como exemplo: tomar decisões para diferentes áreas analisando o que cada decisão tomada interfere nas outras áreas. A aluna também utiliza algumas expressões como: Dirimir todos os conflitos em prol da empresa. Essa aluna se destacou por afirmar que preferia trabalhar com máquinas do que trabalhar em equipe, sendo que no final ela afirma que passou a entender como é importante o relacionamento inter pessoal para o sucesso da empresa.

Aluno 11: O aluno passou a usar expressões como Visão Crítica de Mercado, Balanço Patrimonial como Ferramenta de Análise, formular estratégias de investimentos, projetar decisões com base em análise dos concorrentes. Esse aluno, quando questionado sobre as contribuições da disciplina fez a seguinte afirmação: "Do meu ponto de vista o que falta para a maioria das pessoas é planejamento. Aprendi que se uma decisão tiver por trás um planejamento ela terá muito mais chances de dar certo, tanto na vida profissional quanto na pessoal".

Aluno 12: O aluno passou a usar expressões como: Entender os dados criticamente, quais foram as decisões, manter e melhorar resultados. Ele também demonstrar ter obtido conhecimentos de visão sistêmica, análise crítica, capacidade de avaliar o impacto das decisões, relação inter pessoal e informações para melhorar o processo decisório. O aluno afirma que ao longo da disciplina foi aplicando o que ia aprendendo na empresa onde ele atua como Gerente Administrativo.

Aluno 13: Esse aluno, por meio de suas afirmações demonstrou que desenvolveu com os jogos de empresas os conceitos de visão sistêmica, visão crítica, relacionamento interpessoal, capacidade de avaliar a tomada de decisões e necessidade de buscar informações. Ele utilizou muitos termos técnicos nas suas entrevistas iniciais e finais, demonstrando que tinha já um certo conhecimento prévio. Contudo, o aluno faz uma importante consideração ao afirmar que

sentiu dificuldades com decisões em RH e Marketing, dando a entender que na sua formação, estes conhecimentos deveriam ter sido melhor desenvolvidos, como segue: “Não busquei fora, mas senti falta de conhecimentos prévios de RH e marketing. Apesar de que no sistema existe uma lógica pré-definida que trabalha com determinadas variáveis, sabemos que na prática a subjetividade, especialmente destas duas áreas é muito maior”.

Aluno 14: Esse aluno também demonstrou ter obtido conhecimento de visão sistêmica, relação inter pessoal e visão crítica. Ele também passou a usar termos na sua fala como: Demanda de mercado, competitividade, estabilidade financeira, integração, aprendizado sob o ponto de vista gerencial. O aluno também faz uma importante afirmação quando questionado sobre o que a disciplina possa ter contribuído na sua formação: "Sim, acho que a disciplina ampliou algum conhecimento nas áreas de produção, Recursos Humanos e Marketing. E contribuiu sob ponto de vista de tomada de decisão, e conhecimento em áreas como Financeira, Marketing e R.H."

Esses relatos individuais procuraram demonstrar a evolução que os alunos que participaram da pesquisa tiveram ao longo da disciplina, apontando situações, afirmações e até expressões que indicam que absorveram o conhecimento proposto pelos jogos de empresas.

4.3.2 Observações em Aula

Com base nas observações procurou-se responder as mesmas questões aplicadas nas entrevistas. A utilização dos mesmos critérios está explicada na proposta metodológica da pesquisa. Assim, baseado nas observações em sala de aula, o pesquisador participante procurou identificar se os alunos de contábeis a partir dos jogos de empresas, desenvolveram uma:

- Capacidade de compreender a relação sistêmica entre as principais funções empresariais;
- Capacidade de avaliar o impacto de decisões tomadas;
- Visão crítica de análise de mercado;

- Compreensão da Importância do comportamento inter pessoal;
- Compreensão da necessidade de informações para melhorar o processo de tomada de decisões;

Foi utilizado o material coletado pelo pesquisador durante as aulas, por meio das anotações das observações e transcrição das filmagens das aulas. Comparou-se os diálogos dos alunos do começo ao final das aulas de modo que essas análises pudessem contribuir para se responder aos questionamentos propostos.

4.3.2.1 Capacidade de Compreender a Relação Sistêmica entre as Principais Funções Empresariais

Recuperando o que foi apurado na análise das entrevistas sobre a “Capacidade de compreender a relação sistêmica entre as principais funções empresariais”, Olivier e Rosas, (2004) afirmam que é de fundamental importância que os gestores tenham “capacidade de discernir o que realmente é importante em cada área para atingir o objetivo geral da empresa”. Segundo os autores, é necessário que o gestor tenha uma visão do todo da empresa para poder entender o que é importante para cada área.

Na primeira aula, o professor da disciplina apresenta a proposta disciplinar e o mesmo questionou a todos os alunos da sala sobre o que eles entendiam por visão sistêmica.

Com base nas respostas a esta indagação, o que se verificou ficou muito próximo com o que consta na análise das entrevistas: Evidenciou-se que os alunos tinham, pouco ou nenhum conhecimento sobre visão sistêmica quando começaram a disciplina pesquisada. Essa afirmação poderá ser verificada nos relatos a seguir: “Professor, Visão Sistêmica não está relacionado com sistemas integrados, onde o profissional tem de saber operar o sistema da empresa?” (Aluna Oito); “Professor, visão sistêmica não seria uma visão do mercado, onde a empresa está centrada?” (Aluna Dois); “Penso que visão sistêmica seja a visão do sistema ERP da empresa, onde cada lançamento vai aparecer em todo sistema: fiscal, tributário, balanço, financeiro e nos estoques” (Aluna Seis); e “[...] no meu ver, visão sistêmica seria entender qual relação teriam as disciplinas que estudamos ao longo do curso e não parecem fazer o menor sentido ou ligação uma com a outra e quando conseguimos fazer isso, é porque ligamos elas sistemicamente” (Aluno Onze).

Esse relato do aluno onze teria algum sentido se estivéssemos tentando analisar a forma como o ensino é organizado, mas não é o que se procuro identificar nesta pesquisa. Nenhuma das respostas obtidas no começo da disciplina demonstram que estes alunos possuíam alguma noção de visão sistêmica. No entanto, no decorrer da disciplina os alunos foram demonstrando que entenderam o que seria visão sistêmica e como suas decisões, análises e estratégias estavam relacionadas com esse conceito, conforme verificou-se em alguns relatos vivenciados em sala de aula:

Estive analisando e percebi que nossas decisões estão refletindo em todos os setores. Todos estão interligados e não adianta projetarmos nossa produção sem levarmos em conta que o nível de produtividade passa pelo aumento nos salários que vai melhorar a motivação. Mas se dermos aumento de salário nosso fluxo de caixa poderá ficar no negativo, aí vamos pagar juros pros bancos ou ficamos inadimplentes. Ou seja, na minha opinião, precisamos bolar algo em conjunto, e todas as decisões deverão ter o aval de todos, pois se falirmos, todos iremos pro buraco juntos. Algum de vocês sabem o que acontece com as empresas que vão a falência nessa aula? (Aluno Doze).

[...] em casa, estava montando as análises dos relatórios dessas seis aulas e vi que todas as decisões tiveram reflexos em todos os setores. No período cinco, não adequamos corretamente nossas compras de matérias prima conforme a nova capacidade de maquinário (esse empresa comprou máquinas). Então caímos nas compras especiais, que demandam um custo de 30% a mais na matéria prima. Isso foi o que empurrou pra baixo a nossa lucratividade, por isso ficamos com prejuízo neste período. Precisamos ficar atentos a todas decisões, pois quando se muda algo, automaticamente todo o conjunto muda também e se não atualizamos nossas análises não estaremos integrados e vamos falir (Aluno Treze).

Ao comparar as observações com as entrevistas, reafirma-se o que havia sido concluído: os jogos de empresas desenvolveram nos alunos a Capacidade de compreender a relação sistêmica entre as principais funções empresariais, como se pode verificar a seguir no quadro 13:

ENTREVISTAS	OBSERVAÇÕES (Diálogos presenciados nas aulas)
“Nesta disciplina tivemos que tomar decisões para cada setor individualmente e ver as conseqüências de nossas decisões ao final de cada período” (Aluna Nove)	“Pessoal, pagamos o adicional de trinta por cento nas compras especiais pois havíamos previsto um nível de produtividade de 1,00, mas como acabamos dando um aumento de salário acima da média de mercado, nossos funcionários de motivaram e produziram 1,05, e esse aumento demandou mais matéria prima, e isso não tínhamos previsto. O que isso quer dizer é que as nossas compras precisam ser programadas corretamente, pensando nas conseqüências que errar as compras está nos causando, pois nossa margem de lucro está diminuindo. Precisamos ver o todo e redefinir nossas estratégias” (Aluna Nove, na aula seis).
“O fato de ter que tomar decisões para diferentes áreas simultaneamente faz com que se pense e analise o que cada decisão tomada interfere na outra área” (Aluna Dez).	“Analisando os números, percebo que erramos ao comprar maquinário nesse período, pois não conseguimos vender tudo o que tínhamos previsto e por isso nosso fluxo de caixa ficou negativo, ou seja, ficamos inadimplentes e vamos pagar juros pelos atrasos e isso vai prejudicar nossa lucratividade nos períodos seguinte. Mas vender máquinas agora não será o melhor caminho. Vamos ter que organizar nossas vendas, produzir mais, vender mais, pois gerando receita vamos poder cumprir com nossos compromissos” (Aluna Dez, no período cinco, discutindo com os colegas as estratégias que foram e que deverão ser tomadas).
“...Conseguimos perceber nesta disciplina, que uma área depende da outra, como por exemplo, um funcionário desmotivado por baixo salário pode causar baixo nível de produtividade e a produção não conseguir assim produzir sua capacidade total” (Aluna Três).	“gente, não estamos dando aumento de salário e nem participação nos lucros, por isso ficamos em greve. Isso acarretou em uma perda na produção, não vendemos o necessário e ainda vamos pagar por estocagem, juros por não pago os financiamentos e fornecedores ou seja, virou uma bola de neve. A única solução é investir em treinamento, melhores salários e PPR, e torcer pra sairmos da greve e assim evitarmos a falência” (Aluna Três na aula nove).

Quadro 13: Relação entre as Entrevistas e os Diálogos em Aula

Com esta comparação das observações com as entrevistas, verifica-se que durante as aulas os alunos formulavam suas análises e discutiam os reflexos das suas decisões com seus colegas. Eles mostravam que compreendiam a partir da visão sistêmica os reflexos das suas estratégias e demonstraram entender que novas estratégias precisavam ser definidas pensando que todos os setores estavam interligados.

Isso fica evidenciado, quando, por exemplo, a aluna nove declara que ao aumentar os níveis de produtividade, acabaram errando a programação de compras de matéria prima e isso refletiu no resultado da empresa (diminuiu os lucros), pois estão pagando ágio nas compras especiais. Ela aparenta compreender o quanto é importante se analisar e decidir olhando toda a engrenagem sistêmica que envolve a empresa e seus departamentos.

“[...] O que isso quer dizer é que as nossas compras precisam ser programadas corretamente, pensando nas conseqüências que errar as compras está nos causando, pois nossa margem de lucro está diminuindo. Precisamos ver o todo e redefinir nossas estratégias” (Aluna Nove, aula seis).

A partir dos relatos baseados nas observações feitas em aula, evidencia-se que os alunos conseguiram desenvolver uma “Capacidade de compreender a relação sistêmica entre as principais funções empresariais”, pois eles passaram a usar esse conhecimento nas suas estratégias e decisões durante as aulas de jogos de empresas.

4.3.2.2 Capacidade de Avaliar o Impacto de Decisões Tomadas

O que se observou no começo das decisões é que os alunos pouco se importavam com as conseqüências das suas decisões, deixando de “avaliar o impacto de decisões tomadas”. Conforme será demonstrado a seguir, questionou-se na segunda aula a todos alunos sobre o modo que eles pretendiam definir suas estratégias. As respostas demonstraram que não haviam entendido que formular estratégias antes de tomar as decisões poderia auxiliá-los a avaliar onde as suas decisões os levariam.

[...] penso que aqui é um momento de aprendizado, por isso não formulamos nenhuma estratégia e caso nossas decisões dêem certo nesse período, vamos aplicar os mesmo preços de venda, prazo e propaganda no próximo período, pois em time que está ganhando não se mexe (Aluno Quatorze).

[...] nós ainda não conhecemos o mercado, por isso não formulamos estratégias e nem pensamos muito pra decidir, pois acreditamos que ninguém esteja pensando dessa forma (Aluna Um).

[...] estabelecemos que só vamos montar estratégia e nos preocupar com os reflexos de nossas decisões depois do período cinco, porque no período quatro está previsto pela regra do jogo que haverá um aumento na demanda de cinquenta por cento (Aluno Onze).

De fato há uma demanda maior no período quatro, mas isso não impede do aluno, exercendo o papel de gestor, montar uma estratégia desde o começo, sem precisar esperar até o quarto período de disputa (quarta aula). Evidencia-se que no começo não foi levado em conta por estes alunos, que eles deveriam tomar decisões avaliando qual seria o impacto destas para os resultados sua empresa.

Contudo, esses mesmos alunos, nas aulas quatro e cinco, passaram a avaliar o impacto de suas decisões e mais do que isso, demonstraram capacidade de mensurar os resultados das suas decisões. A seguir, apresenta-se a transcrição que remete a essas conclusões:

Pesquisador:

Observei que vocês estão analisando com mais atenção o relatório de mercado, comparando os três primeiros períodos e até criaram uma planilha em Excel para comparar o seu desempenho com os concorrentes. Até o período dois vocês não acreditavam que analisar o mercado e tomar decisões a partir estratégias bem definidas daria resultado. Nesse caso pergunto: o que mudou pra vocês?

Alunos:

[...] estávamos ficando nas últimas colocações e percebemos que os concorrentes estavam mais organizados e que tinham várias planilhas de controle e isso nos levou a entender que era necessário tomarmos decisões pensando em não falirmos. Procuramos então a analisar os relatórios e tentamos identificamos qual seria o preço mais adequado, investindo um pouco mais em propaganda e passamos a dar prazo dois (Aluno Onze).

[...] depois que percebemos que os concorrentes que estavam liderando eram os que mais demoravam pra enviar as decisões, passamos a observá-los e vimos que eles discutiam se as decisões dariam certo, comparavam os relatórios anteriores com os atuais e percebemos que precisamos de duas coisas: bolar estratégias analisando os relatórios e que tínhamos de avaliar se cada decisão daria lucro pra empresa (Aluna Um).

Apesar de eu não concordar, meu grupo passou a planilhas os resultados e antes de cada decisão olhávamos se a margem de lucro que teríamos era positiva. Assim, todos concordaram que era necessário melhorar a margem de lucro pra aumentar o valor das ações (Aluno Quatorze).

Mesmo em relatos menos elaborados como esse do aluno quatorze, nota-se a preocupação em avaliar as decisões, pois mesmo que eles se limitassem a mensurar se a margem de lucro projetada estava adequada, confirmou-se que eles estavam avaliando os impactos de suas decisões na empresa simulada. Nesse caso, as decisões impactariam nos lucros obtidos, aumentando ou diminuindo o valor das ações da organização.

4.3.2.3 A visão Crítica de Análise de Mercado;

Segundo Lacerda e Rodrigues (2007) para se tomar as melhores decisões é necessário analisar as informações de forma crítica. Por isso, as observações em sala de aula procuraram identificar se os alunos desenvolveram a partir da vivência com os jogos de empresas, essa visão crítica.

Analisando os relatos nas entrevistas e comparando com as observações em aula, pode-se considerar que ao desenvolverem uma capacidade de avaliar o impacto das decisões tomadas como base nas análises dos relatórios operacionais, nos relatórios de mercado e nas

demonstrações contábeis, os alunos também desenvolveram uma visão crítica de análise de mercado. O que evidencia essas afirmações pode ser comprovado a partir de alguns relatos transcritos pelo pesquisador em suas observações das aulas, conforme segue:

Aula sete:

Hoje em sala de aula, os alunos seis, sete, oito, nove e doze demonstraram que estavam mais críticos ao elaborarem sua análise de mercado.

O que aconteceu: estes alunos tinham a intenção de re-definir novos preços de venda, pois não tinham conseguido vender todos os produtos, então eles analisaram os relatórios de mercado e contábil.

Percebeu-se que eles estavam confusos, pois no relatório de mercado apontava que um determinado concorrente tinha tido uma maior participação nas vendas e não tinha ficado com produtos em estoque e ainda tinha feito a mesma quantidade de propagandas que eles e obtido uma maior lucratividade no período.

Sugeri para eles pensarem melhor e olharem novamente sua análise. (Como pesquisador, eu não posso indicar pra eles o que não estavam conseguindo identificar. Só poderia me limitar a incentivá-los a pensar).

Refizeram a análise e conseguiram concluir que o concorrente tinha obtido uma lucratividade maior porque vinha desde o começo do jogo mantendo um nível de custo de produção muito baixo. Eles também identificaram, analisando o Balanço Patrimonial que o concorrente vendeu todos os produtos porque trabalhou com prazo dois, diferente deles, que trabalharam como prazo um (Relato do Pesquisador com base nas Observações da Aula Sete).

Com base nestes relatos, pode-se entender que os alunos referidos conseguiram revisar sua análise e montaram uma análise crítica mais consistente, apontando os fatores que levaram o concorrente a obter resultados melhores nas decisões da aula sete.

Outro relato obtido a partir das observações em aula foi feito a partir do diálogo do aluno onze com seus colegas de empresa simulada, na aula oito, como segue:

[...] pessoal, estamos olhando só os números, mas precisamos mensurar exatamente o que isso que dizer, pois se entendermos de onde vem esses números, poderemos entender um pouco a forma como os concorrentes estão tomando as suas decisões e aí podemos montar nossas estratégias, pois a liderança só virá se produzirmos mais e vendermos tudo. Vamos analisar não só o líder, mas todos concorrentes pois podemos centrar nossos esforços em quem está nos cercando. Estamos em quarto lugar, mas analisando só o líder. Vamos analisar o vice, o terceiro, o quinto, o sexto e entender as suas estratégias com base nos relatórios e se conseguirmos identificar como eles decidem, tentaremos fazer melhor, e assim vamos dar lucro e ser líder.

O diálogo do aluno onze demonstra a preocupação em fazer uma análise crítica do mercado para reconstruir as estratégias em razão dos resultados da empresa. Essa afirmação de que somente analisando o mercado e sendo crítico sua empresa conseguirá obter resultados melhores, demonstra que o aluno conseguiu não só desenvolver a visão crítica, mas conseguiu entender a importância que isso tem para o sucesso da organização.

4.3.2.4 A Compreensão da Importância do Comportamento Inter Pessoal

Nas observações percebeu-se que com o passar do tempo os alunos pesquisados passaram a interagir melhor com os integrantes do seu grupo, demonstrando que a disciplina trouxe contribuições, ficando evidente que estes alunos passaram a entender o quanto é importante o comportamento inter pessoal para que se conviva em harmonia com seus colegas de aula e de empresa (simulada). Para se evidenciar essa afirmação, apresentam-se dois relatos transcritos a partir de observações em sala de aula:

Pessoal, nosso colega não pode vir pois está no intercambio no Chile. Ele sempre contribui com nossas análises e com as decisões do grupo. Combinei com ele, que no horário das aulas, eu enviaria uma mensagem pra ele por celular e ele vai então se conectar na internet e participar por videoconferência das decisões. Pra isso, vou conectar pelo meu notebook que tem webcam (Aluno Onze, na Aula Dez).

Nosso colega não pode vir, pois está com o filho doente. Pra que ele possa ajudar nas decisões, vamos trocar algumas mensagens via torpedo SMS. Assim ele estará participando e não ficará de fora das decisões (Aluno Quatorze, na Aula Onze).

Nas observações essa importância para as relações inter pessoais, ficou evidenciada em situações onde os alunos precisaram interagir com os demais integrantes do seu grupo, e a troca de informações, a formulação de estratégias, as análises dos relatórios passaram a ser feita em conjunto. A seguir, transcreve-se um relato que demonstra essa afirmação:

[...] estive analisando em casa, e tabulei os dados dos balanços e a partir daí montei alguns gráficos, que demonstram quais empresas estão investindo mais em maquinário. Confrontei isso com as análises das vendas que o João (nome fictício, para preservar a identidade do aluno) montou e confirmei que as duas empresas que mais tem investido em máquinas é que tem vendido mais. Contudo, a terceira empresa que mais vendeu, não investiu. Então usei a análise de produção da Daniela (nome fictício). Nessa análise da colega, podemos confirmar que a terceira empresa que mais vendeu nesse período, só obteve êxito pois não havia vendido tudo no período anterior, logo, a análise de balanço se confirma como correta, pois apontou de forma correta, que quem mais vendeu é quem mais investiu (Aluno Treze, na Aula Onze).

Outra evidência de que os alunos passaram a dar importância ao comportamento inter pessoal se deu quando ocorria de algum colega faltar, eles trocavam informações com os colegas via telefone celular e até via internet por meio de aplicativos como MSN e emails. Essas análises feitas com base nas observações também puderam ser confirmadas nas entrevistas com os alunos, quando alguns deles fizeram as seguintes afirmações sobre a importância do trabalho em equipe: “Me senti muito bem. Foi muito interessante interagir

com colegas da administração, somar e compartilhar conhecimentos e obviamente receber contribuições também” (Aluno Treze).

Foi interessante trabalhar em equipe, pois interagimos muito trocando idéias e pensamentos diferentes, assim como soluções diferentes em diversas tomadas de decisões que tivemos. O grupo trabalhou sempre unido, respeitando a opinião de todos, o que nos permitiu um bom relacionamento e um bom desempenho em nosso trabalho, independente do resultado da empresa (Aluna Três).

Outra aluna respondeu o seguinte sobre o trabalho em grupo

Contribui em crescimento pessoal no que tange a trabalhar em grupo, como conhecimento por interagir com outras pessoas de idéias e conhecimentos diferente, pois meu grupo tinha integrantes de engenharia de produção, administração e de contábeis, então cada pessoa tinha sua forma de ver os resultados e analisar as decisões e serem tomadas (Aluna Um).

Muitos alunos afirmaram nas suas entrevistas e em sala de aula que não tinham tido a percepção do quanto é importante essa integração com os demais gestores da empresa, mesmo que cada pessoa exerça atividades diferentes e em setores diferente. Ao final da disciplina, no papel de pesquisador participante, assistiu-se a conversa de um aluno (aluno treze) com um colega dele (aluno quatorze) dizendo que ele entendia que toda vez que uma decisão que era tomada na Gerência “A” fosse refletir na Gerência “B”, o gestor desta segunda Gerência deveria ser ouvido e deveria dar a sua opinião ou contribuição.

No meu ponto de vista, se o setor de produção decidisse comprar mais máquinas para aumentar a capacidade de produção, antes disso, ele deveria consultar o RH para saber se havia mão de obra capacitada para operar as novas máquinas, pois na empresa onde trabalho, isso não ocorre, e na maioria das vezes acaba não tendo pessoal capacitado e as contratações são demoradas e as vezes temos de pagar um salário maior do que o previsto sob pena das máquinas novas ficarem paradas (Aluno Treze).

Para estes alunos ficou claro a importância das pessoas manterem uma relação inter pessoal e se comunicarem, pois tal atitude traz melhorias as suas relações profissionais. Estes alunos afirmaram que aprenderam que uma decisão tomada isoladamente reflete nos demais setores da empresa, sendo necessário que todos estivessem envolvidos nas decisões da empresa, principalmente quando estas decisões refletissem nos resultados.

O comentário geral entre os alunos foi de que essa necessidade de pensar no coletivo e para o coletivo não havia sido exposta a eles com tanta clareza até cursarem essa disciplina de jogos de empresas. O testemunho de alguns alunos é que eles passaram a dar maior credibilidade ao trabalho em equipe, pois entenderam que tomar decisões não precisa ser um fardo, conforme afirma o aluno pesquisado número onze na sua segunda entrevista: “Tomar

decisões em consoante com a estratégia da empresa e com o que os demais gestores pretendem é fundamental para o sucesso da organização”. (Aluno Onze).

4.3.2.5 A Compreensão da Necessidade de Informações para Melhorar o Processo de Tomada de Decisões

Observou-se no começo da disciplina que os alunos de contábeis utilizavam somente as Demonstrações Contábeis para montar as suas estratégias, conforme os relatos a seguir: “Vamos analisar os concorrentes com base no relatório contábil, pois esse relatório vai indicar quem está investindo mais em maquinário” (Alunos Seis, Sete, Oito, Nove e Doze).

Enquanto os alunos de contábeis se limitavam a apenas olhar os relatórios contábeis, os alunos de outros cursos se dedicavam unicamente a analisar os relatórios operacionais e os relatórios de mercado, que evidenciam o quanto cada concorrente aplicou em propaganda, o prazo médio de vendas, preço de venda por região de cada concorrente e a participação no mercado por região de cada concorrente, conforme Figura 11:

Relatório de Mercado								Período 1
Bernard Simulação Gerencial								Simulação Industrial - Sind
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR REGIÃO (%)								
	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Exterior
Empresa 1	16,67	20,75	15,86	15,85	15,85	15,85	15,85	16,67
Empresa 2	16,67	15,85	20,76	15,85	15,85	15,85	15,85	16,67
Empresa 3	16,67	15,85	15,84	20,77	15,85	15,85	15,85	16,67
Empresa 4	16,67	15,85	15,84	15,85	20,77	15,85	15,85	16,67
Empresa 5	16,67	15,85	15,84	15,85	15,85	20,77	15,85	16,67
Empresa 6	16,67	15,85	15,84	15,85	15,85	15,85	20,77	16,67
PREÇO DE VENDA POR REGIÃO (\$ e US\$)								
	Média (\$)	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Exterior
Empresa 1	340,0	340	340	340	340	340	340	US\$ 170
Empresa 2	340,0	340	340	340	340	340	340	US\$ 170
Empresa 3	340,0	340	340	340	340	340	340	US\$ 170
Empresa 4	340,0	340	340	340	340	340	340	US\$ 170
Empresa 5	340,0	340	340	340	340	340	340	US\$ 170
Empresa 6	340,0	340	340	340	340	340	340	US\$ 170
Preço médio	340,0	340,0	340,0	340,0	340,0	340,0	340,0	US\$ 170,0
PROPAGANDA MÉDIA (Nº)								
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6		
Propaganda média	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		
BOLSA DE VALORES (\$)								
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6		
Cotação das ações	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40		

Figura 11: Modelo de Relatório de Mercado

Fonte: Bernard Sistemas (2010).

O Relatório de Mercado apresenta a evolução de cada empresa concorrente em cada região que ela atuou, demonstrando a participação nas vendas e o preço de venda. Com base

nesse relatório pode-se implementar uma melhor estratégia de vendas, e é possível focar em determinada região para que se aumente a participação nas vendas.

Observou-se que após algumas aulas, os alunos de contábeis passaram a utilizar essas ferramentas de apoio a decisão, analisando cada relatório, o que se pode confirmar na transcrição do diálogo destes alunos.

“[...] precisamos melhorar nossas vendas, pois nesse período ficamos com produtos em estoques e vamos ter uma despesa com estocagem alta. Os concorrentes estão vendendo tudo, como eles conseguem vender tudo, tendo lucro?” (Aluna Oito).

A este questionamento de sua colega de grupo, o Aluno Onze responde:

[...] eu vi que a empresa quatro está formando seus preços não só com base na margem de lucro esperada, mas eles olham o relatório de mercado. Estive analisando em casa e percebi que podemos fazer um cruzamento da análise da participação nas vendas com o preço por região e com isso percebi que alguns concorrentes conseguem aumentar sua participação quando mantém os preços mas aumentam o investimento em propaganda.

Com diálogo reproduzido evidenciou-se que não havia o hábito por parte dos alunos de contábeis em usar os relatórios de apoio a análise, limitando-se a usar as demonstrações contábeis. No decorrer das aulas eles perceberam que os concorrentes utilizaram os Relatórios de Mercado e até o Relatório Operacional para formular as estratégias e decisões. Com isso, o que fica explícito é que eles entenderam que ao usarem todas as ferramentas de apoio a decisão disponíveis, terão condições de formular suas estratégias de modo a se tornarem mais competitivos.

Outro relato que pode servir de referencia:

[...] estamos aumentando nosso investimento em propaganda, pois verificamos no relatório de mercado que nossa empresa é a que menos investiu em propaganda nos três primeiros períodos do jogo e isso está enfraquecendo nossas vendas. Nosso preço de venda está dentro da média do mercado, mas nossa propaganda está bem abaixo. Ficamos com produtos acabados em estoque e isso vai aumentar nossa despesa com estocagem. Se aumentarmos as vendas e gerar receita, poderemos aumentar nossa capacidade de investir em novas máquinas (Alunas Quatro e Cinco).

O relato das alunas quatro e cinco demonstra que compreenderam a importância de usar as informações para produzirem análises melhores. Ao verificarem no relatório de mercado que não estavam vendendo todos os produtos que produziam porque não investiram o suficiente em propaganda, era necessário redefinir suas estratégias de marketing, aumentando a sua propaganda. A análise delas foi fundamental, pois, se não tivessem

identificado no relatório de mercado que o problema era com o investimento em propaganda, a sua empresa poderia pensar erroneamente que era o preço de venda quem gerava o problema e poderiam equivocadamente mexer em uma estratégia que estava coerente, conforme elas mesmas descreveram: “Nosso preço de venda está dentro da média do mercado, mas nossa propaganda está bem abaixo”

As observações em sala de aula, indicaram que os alunos de contábeis, iniciaram a disciplina sem considerar a importância de usar as informações para melhorar a tomada de decisões, mas conseguiram evoluir e passaram a entender o quanto usar as “informações para melhorar o processo de tomada de decisões” pode contribuir na sua formação e no seu desempenho no jogo.

Comparando as análises das entrevistas com as observações em sala de aula, obtém-se a confirmação de que a contribuição dos Jogos de Empresas para a formação dos alunos de contábeis está centrada na proposta educacional e pedagógica da disciplina, onde se projetam ensinamentos ligados a gestão de empresas, misturando teoria com a prática.

A proposta da pesquisa de se analisar qualitativamente a evolução dos alunos proporciona essa comparação entre o nível inicial dos participantes, o desempenho durante e o final de disciplina, mas sem atrelar a análise a formulários de pesquisa, que poderiam limitar essa comparação analítica em uma quantificação que só procura enxergar os alunos como um número que compõem a análise, sem que tivéssemos obtido a percepção do que cada um deles entendeu que tenha aprendido. Da mesma forma, analisar qualitativamente privilegia na obtenção da percepção do pesquisador, que acompanhou a cada aula a evolução da disciplina e dos alunos.

Cruzando a análise das entrevistas com as observações, obtiveram-se percepções semelhantes entre o que os alunos responderam com o que o pesquisador percebeu no decorrer das aulas, podendo assim confirmar os dados obtidos. Essa alternativa contribuiu para confirmar a análise individual, quando em algumas respostas nas entrevistas, os alunos pareceram mais ou menos motivados sobre determinada questão. Cruzando suas respostas com as observações, pode-se compreender melhor o posicionamento de cada aluno naquelas questões onde estes estavam mais ou menos dedicados a responder. Percebe-se que estes alunos passaram a ligar melhor os fatos, demonstrando uma maior capacidade de compreensão e um estágio diferente de maturação.

O desenvolvimento percebido a partir do cruzamento das observações participante com as entrevistas e o acompanhamento da disciplina, pode relacionar-se com os conceitos introduzidos através da teoria da aprendizagem de Piaget (1967), que assegura que desde o nascimento até atingir a maturidade o ser humano se desenvolve mentalmente de forma uniforme e contínua. Para o autor, estruturas variáveis de aprendizado são formas de organizar as atividades mentais, somando aspectos efetivos e motor das pessoas. Piaget garante que o indivíduo passa por etapas no processo de aprendizado, que vão desde o desenvolvimento da coordenação motora até capacidade de teorizar e refletir, onde o ser desenvolve capacidade de relacionar os fatos e eventos. Piaget (1974) define a aprendizagem como um processo de equilíbrio do conhecimento e do indivíduo, ocorrendo a partir de experiências vivenciadas em que o homem se auto desenvolve mentalmente, o que para o autor, ocorre a maturidade intelectual e biológica do ser, melhorando sua estrutura cognitiva. Assim o autor afirma que o conhecimento ocorre a partir da interação do indivíduo com o seu meio. Jogos de Empresas, desse modo serve como uma ferramenta que auxilia os discentes no seu desenvolvimento cognitivo fazendo com que eles interajam diretamente na sua própria formação.

Em relação aos achados desta pesquisa, pode-se comparar com o que Favarin (2003) e Lacruz e Villela (2006) concluíram, confirmando em todo ou em parte, as conclusões obtidas nesse trabalho.

Favarin (2003) observa que a aplicação dos Jogos de Empresas proporciona aos alunos uma visão holística e interdisciplinar, estando dentro das expectativas da formação dos novos contabilistas, pois também serve como um instrumento de informação para a tomada de decisões. O autor também conclui que jogos de empresas contribui como:

- ✓ Um eficiente instrumento de motivação;
- ✓ Proporciona aos alunos uma ampla visão da empresa e seus relacionamentos com o meio ambiente;
- ✓ Permite o aprendizado dos conteúdos de contabilidade de modo integrado;
- ✓ Proporciona ao aluno a compreensão da Contabilidade como um instrumento de informação para a tomada de decisões;
- ✓ Facilita o aprendizado dentro dos conceitos de planejamento, execução e controle;
- ✓ Preparando o aluno para o aprendizado da Contabilidade gerencial;
- ✓ Torna agradável o aprendizado da Contabilidade.

Para Lacruz e Villela (2006), a partir da aplicação dos Jogos de Empresas pode-se extrair condições facilitadoras no processo de aprendizado, ao gerar ambientes interativos por meio de um *feedback* constante entre os alunos e professores. Para o autor, o discente desenvolve um espírito crítico e reflexivo.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÃO

Em 2004 o Conselho Nacional de Educação definiu que a visão sistêmica deve ser inserida na formação dos estudantes e futuros profissionais de contabilidade.

Segundo Sauaia (2008, p. 10), os jogos de empresas tratam o ambiente empresarial com um viés mais acadêmico. Seu principal objetivo é simular a gestão de uma empresa para desenvolver no aluno uma visão crítica e sistêmica. Para Bernard (2006), os Jogos de Empresas ajudam a desenvolver capacidades gerenciais e auxiliam o aluno a entender como funciona a gestão das organizações.

Nessa mesma linha, Olivier e Rosas (2004, p. 7) relatam que os jogos proporcionam aos alunos uma visão mais global das decisões da empresa, que é a chamada visão sistêmica. A partir destes conceitos, esta pesquisa se propôs a identificar as eventuais contribuições que o ensino por meio de jogos de empresa possa proporcionar aos alunos de Ciências Contábeis.

Com isso apresentou-se a proposta metodológica: entrevistar os alunos procurando identificar se eles absorveram os conhecimentos propostos pelos jogos de empresas. Acompanhou-se as aulas de Jogos de Empresas, fazendo-se observações e procurando identificar nos diálogos em sala de aula se os alunos demonstraram ter absorvido os conhecimentos propostos pela disciplina. Essas observações serviram para confirmar o que havia sido evidenciado nas entrevistas.

As análises de entrevistas e de observações conduzem ao entendimento de que o ensino mediante jogos de empresa concede ao aluno uma oportunidade agregar conhecimento, e de rever conceitos e ensinamentos aos quais o mesmo aprendeu em diversas disciplinas, sendo que muitas delas foram vivenciadas somente na parte teórica.

Sobre essa experiência, Sauaia (2008 p.15), faz uma importante reflexão: “Que tipo de profissional a academia pretende preparar quando focaliza conhecimento memorizado (apreensão) em lugar do conhecimento aplicado dinamicamente (compreensão e entrega)?”

Com a experiência vivenciada, observa-se que a partir da terceira ou quarta aula em que o aluno vivencia a simulação, ele já consegue absorver algum tipo de conhecimento ou aprendizado. Até então, segundo Bernard (2006), o aluno passa por uma fase de adaptação às

regras do jogo, procurando entendê-las e tentando compreender como o sistema funciona. Essa limitação ou dificuldade se dá para todos os alunos que cursam a disciplina.

A partir dos relatos das entrevistas evidenciou-se que todos alunos de contábeis que participaram da pesquisa, agregaram o conhecimento que a disciplina se propõe a ensinar. Contudo, se observa que não procurou-se mensurar ou quantificar o quanto cada aluno aprendeu e nem mesmo foi analisado o quanto de conhecimento cada aluno absorveu. Esta afirmação de que todos aprenderam está demonstrada não só nos relatos dos alunos, mas também nas observações feitas pelo pesquisador em sala de aula. Os alunos, em seus relatos, afirmam que passaram a ver que são capazes de aprender, de refletir, de evoluir e até mesmo de interagir com maior facilidade com os demais alunos e professores. Para eles, os jogos de empresas proporcionam uma capacidade de analisar de forma crítica as decisões que são tomadas e os ensina na prática o que é visão sistêmica. Eles também afirmam que passaram a compreender a importância do comportamento inter pessoal.

Transcreve-se novamente um relato bastante curioso, feito pela Aluna Dez que surpreendeu ao afirmar na entrevista inicial que preferia trabalhar com máquinas, mas na sua entrevista final, já demonstrava entender o quanto é fundamental o trabalho em equipe.

Entrevista Inicial

Acho que trabalhar com máquinas é bem mais fácil, as pessoas são imprevisíveis e temperamentais, mas é um desafio interessante, faz com que a gente cresça, pois é na divergência de opiniões que surgem as grandes idéias, num ambiente onde todos pensam igual não existe mudanças.

Entrevista Final

“Meu grupo foi bem legal. Tínhamos idéias e métodos de trabalhos diferentes, mas o objetivo era o mesmo e todos respeitavam a opinião de cada um. Todos argumentavam suas opiniões e depois em conjunto se tomava as decisões.”

Essa referência serve para ilustrar que os alunos entenderam o quanto o comportamento interpessoal reflete nos resultados das organizações, sendo esta, mais uma confirmação das contribuições dos jogos de empresas para estes alunos.

Subjetivamente pode-se entender que os alunos tiveram sua capacidade de gerir e entender suas decisões melhor desenvolvida, ou seja, as expectativas de aprendizagem foram atendidas. Um bom exemplo disso é que durante a pesquisa observou-se que somente os alunos de contábeis analisavam o Balanço da sua própria empresa, comparando com as demais empresas, enquanto que os alunos da engenharia de produção focavam sua análise na

capacidade de produção, deixando de analisar o balanço patrimonial. Com o passar do tempo esse cenário foi se modificando, ocorrendo uma troca de conhecimento entre os alunos.

Também aconteceram situações onde um grupo de alunos estava em boa colocação e em determinado período, seu grupo passou para uma colocação ruim, o que obrigou seus integrantes a analisarem a situação com mais atenção, procurando identificar soluções para poder voltar às primeiras colocações. Os alunos entenderam a premissa básica de disciplina que era desenvolver neles a capacidade de analisar criticamente uma decisão, tanto antes, quanto depois, observando os reflexos e conseqüências.

Evidenciou-se também que a disciplina ao forçar o aluno a pensar criticamente, contribui para que o mesmo busque estar sempre se atualizando e procurando entender melhor o produto da suas próprias análises. Sauaia (2008) afirma, que o aluno se envolve na competição do jogo de empresas e acaba buscando evoluir e conseqüentemente acaba aprendendo mais, pois ele tem de centrar suas decisões com base em análises críticas.

Reis e Pereira (2006, p. 38) apresentaram estudo que apontam algumas contribuições dos jogos de empresas no sentido de desenvolver os gestores para a tomada de decisões:

A utilização da metodologia de Jogos de Negócios demonstrou-se útil para que o futuro gestor das empresas possa avaliar adequadamente as decisões estratégicas tomadas no curso do processo de gestão, assimilando conceitos que possibilitarão uma melhor capacidade de gerenciar.

Rosas (2006) concluiu na sua pesquisa que os jogos de empresas promovem a integração da teoria com a prática e permite ao aluno utilizar o que aprendeu durante o curso e fazer análises críticas. Essas conclusões do autor podem ser comparadas com o que foi concluído nesta pesquisa, pois:

Os resultados alcançados no ambiente da pesquisa sugerem que os Jogos de Empresas podem ser utilizados pelos alunos como um modo de integração entre teoria e prática. A quarta fase que é saber elaborar um documento sintético permite ao participante expor a essência dos conceitos e teorias apreendidos ao longo do curso de Administração.

Fundamentar as estratégias utilizadas complementa o processo de ensino-aprendizagem, pois evita especulações nas tomadas de decisões e estimula aos alunos a realizar análises críticas de seus padrões de comportamento.

O principal resultado desta pesquisa foi apontar as contribuições que os jogos de empresas proporcionam na formação dos alunos de ciências contábeis. Ao confirmar que a vivência que tiveram na disciplina proporcionou a eles a oportunidade de praticarem o que haviam aprendido ao longo do curso e que desenvolveram uma capacidade de analisar

criticamente as decisões, aprenderam na prática o que a visão sistêmica contribui na tomada de decisões, entre outros fatores, pode-se concluir que a pesquisa obteve êxito.

A partir da teoria da aprendizagem de Piaget, comparando com os diversos autores referidos nesta pesquisa e com as conclusões que se obteve, pode-se afirmar que a evolução dos alunos participantes deste trabalho se deu em razão da proposta dos Jogos de Empresas, que é resgatar todo aprendizado vivenciado em outras disciplinas, fazendo uma relação entre a teoria com a prática, proporcionando aos alunos uma vivência com o ambiente empresarial, ao tomarem decisões e também por obterem em um curto prazo os resultados de suas decisões, para que assim entendessem analiticamente os efeitos desta disciplina. Os discentes evoluíram com os Jogos de Empresas, pois tal como referido por Piaget (1974), a interação dos indivíduos provocada pela prática, a partir de conhecimentos teóricos, provocou nestes alunos um desenvolvimento mental e cognitivo uniformemente contínuo, ocorrendo desde a primeira aula e evoluindo até o final da disciplina, onde todos puderam avaliar seu próprio aprendizado.

O objetivo desta pesquisa foi atingido, mas por se tratar de um trabalho qualitativo e com percepções relativamente subjetivas, deixando margem a eventuais distorções, observa-se a ocorrência destas possíveis limitações, fazendo com que as conclusões não se generalizem. Por isso, recomenda-se futuras pesquisas, que visem confirmar ou não estes achados.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Segundo Campbell e Stanley (1979 p.6), até mesmo para aqueles experimentos onde se obteve êxito, é preciso se efetuar a réplica e fazer a validação cruzada em outro momento e em novas condições, para que cientificamente estes sejam confirmados. Recomenda-se para futuras pesquisas que se repliquem estes achados, já que esta pesquisa foi inovadora e não há no presente momento a possibilidade de se comparar os resultados com outros estudos.

Este estudo não esgota o tema, mas espera-se que este possa servir como base á alunos e professores ligados á ciências contábeis para novas pesquisas. Propõem-se também pesquisas que avaliem a aplicação dos jogos de empresas no ensino de diversos conteúdos relacionados com a contabilidade, como Análise das Demonstrações Contábeis, Gestão de Pessoas e principalmente de Controladoria. Visualiza-se a possibilidade de se comparar os

efeitos que os Jogos de Empresas proporcionam na formação dos Contadores, com os efeitos proporcionados na formação dos Administradores.

Por fim, recomenda-se também que com base nesse estudo, sejam feitas pesquisas que avaliem o impacto dos jogos de empresas na formação dos contadores que vivenciaram essa disciplina cruzando com aqueles profissionais que não a vivenciaram.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando C de. Experiências no uso de jogos de empresas no ensino de Administração. III SEMEDAD FEA/USP, **Anais**. 1998.
- ANDERE, M^a A.; de ARAUJO, A. M^a. P. Aspectos da formação do professor de ensino Superior de ciências contábeis: uma análise dos programas de pós-graduação. **Revista de Contabilidade e Finanças da USP**. São Paulo, v 19, n 48, p. 91-102, setembro/dezembro, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BECKER, F. **A epistemologia do professor: o cotidiano da escola**. Petrópolis: Vozes, 1993.
- BERNARD Sistemas. **Manual do coordenador**. Florianópolis, 2010.
- BERNARD Sistemas Ltda. **Simulação empresarial**. [on-line] disponível em WWW.URL:http://www.bernard.com.br/sistemas_bernard/sis_sistemas.php. Acesso em 18 de junho de 2010.
- BERNARD, Ricardo Rodrigo Stark. Jogos de empresas para capacitação estratégica e simulação gerencial. In: COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. Cap. 18, p. 329-348. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BERNARD, Ricardo Rodrigo Stark. Estrutura de utilização dos jogos de empresas nos cursos de graduação em administração e ciências contábeis do país e avaliações preliminares de uma disciplina baseada neste método. 17º Encontro nacional dos Cursos de Graduação em Administração - XVII Enangrad, **Anais**. São Luiz. 2006.
- BERNARD, Ricardo. Métodos de Jogos de Empresa/Simulação Gerencial. In: MARION, José Carlos; MARION, Arnaldo Luis Costa. **Metodologias de Ensino na Área de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 83-114.
- BERNARD, R. R. S.; FILHO, J. C. de Souza. Simulação Gerencial: Uma Proposta de Introdução e Adequação do Método aos Cursos de Graduação em Administração e Ciências Contábeis. I Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade. Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, **Anais**. Recife, de 21 a 23 de novembro de 2003.
- BERNARD Sistemas Ltda. "**Manual da Empresa e Manual do Coordenador**" para **Simulação Industrial**. Florianópolis, 1999.
- BERNARD, Ricardo R.S. **Modelo para Adaptação de um Jogo de Empresas à Realidade Econômico-financeira das Empresas Brasileiras**. Dissertação (Mestrado) do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.
- BERTO, A.R.. Jogos de Empresas: Avaliação da cognição em relação ao processo de tomada de decisão e formação de estratégia. I CONVIBRA, **Anais**. São Paulo de 14 a 17 de outubro de 2004.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BEUREN, Ilse Maria; GIBBON, Artur Roberto de Oliveira. Controles estratégicos e operacionais de gestão. XXV Encontro da ANPAD, **Anais**. Campinas, de 16 a 19 setembro de 2001.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN)**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Brasília.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução n.06 de 10 de março de 2004**. Institui a lei das diretrizes curriculares nacionais do curso de Graduação de Ciências Contábeis, bacharelado. Brasília, 2004.

BUSHELL, Tony. *Some Thoughts on the Role of the Business Game in Management Education*. Disponível em <www.business.ltsn.ac.uk/resources/reflect/conf/2001/bushell/bushell.pdf> Acesso em 18/06/2010.

CAMPBELL, D. T. ; STANLEY, J. C. **Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa**. São Paulo : EPU : EDUSP,1979. 137p

CARLOTO, C. M. . **Gênero, Políticas Públicas e Centralidade na Família.. Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, v. 86/, p. 139-155, 2006.

CERVINI, R.**Comparando la Inequidad en los Logros Escolares de la Educación Primaria y Secundaria de Argentina: Un Estudio Multinivel Comparativo**. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), pp. 5-21. Argentina, 2009

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade**. Brasília, 2004

_____. **Interpretações e orientações técnicas contábeis 2009/Comitê de Pronunciamentos Contábeis**. Brasília, 2010

COSTAMILAN, C. M. ; ROSSI, Angela Garcia ; CIOQUETA, Elenara Pilar . Estudo Longitudinal do Processamento Auditivo em Escolares. 15º Congresso Brasileiro de Fonoaudiologia/ 7 Congresso Internacional de Fonoaudiologia, 2007, **Anais** .Gramado, 2007.

CROZATTI, Jaime ; STARK, Paulo ; FREITAG, Viviane da Costa . A Função Social da Pesquisa em Contabilidade. II Seminário de Ciências Contábeis: perspectivas gerenciais, **Anais**. Blumenau, 2006.

FARIA, A. C. ; QUEIROZ, M. R. B. . Demanda de profissionais Habilitados em Contabilidade Internacional no Mercado de Trabalho da Cidade de São Paulo. **Revista Universo Contábil (Online)**, v 5, p. 55-71, 2009.

FAVARIN, Antonio Marcos. Proposta de uso de simulador no ensino da contabilidade geral. **Cadernos da FACECA**, Campinas, v12, p.5-22, jan/jun, 2003.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. **Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2006

FRANCO, Hilário. **Contabilidade na era da globalização**. São Paulo: Atlas, 1999.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 19º Edição, São Paulo: Atlas, 1977.

GARCIA, E. ; CORBARI, E. M. ; AGUIRRE JUNIOR, D. ; CISLAGHI, P. ; TORRES, A. . A importância da divulgação contábil mensurada ao *Fair Value*. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v 11, p. 43-61, 2007.

GIBB, J.R. **Manual de dinâmica de grupos**. 5.ed. Buenos Aires: Editorial Humanitas, 1971.

GIL, Antonio Carlos. **Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa. **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, São Paulo, v 35, n 2, p. 57-63, mar./abr, 1995.

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

HEMZO, M. A.. Jogos de simulação estratégica de marketing - uma análise de seu uso como ferramenta andragógica no ensino de administração. **Estudos (Marília)**, v 9, p. 9, 2005.

HEMZO, M. A. ; LEPSCH, Sérgio Luiz . Jogos de simulação estratégica de marketing - uma alternativa andragógica no ensino de administração. VIII SEMEAD FEA-USP, **Anais**. São Paulo, dias 11 e 12 de agosto de 2005.

HORN, R.. *The story of the guide to simulations/games for education and training*. **Simulation & Gaming**, v 26, p 471-480, dez, 1995.

JOHNSON, Marcelo Evandro. **Jogos de Empresas: modelo para identificação e análise de percepções da prática de habilidades gerenciais**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006

KALLÁS, D., A Utilização de Jogos de Empresas no Ensino de Administração, VI SEMEAD FEA-USP, **Anais**. São Paulo, 25 a 26 de março de 2003.

KAPLAN, Bonnie & DUCHON, Dennis. *Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study*. **MIS Quarterly**, v 12, n 4, p. 571- 586, dez, 1988.

KEYS, J. B.; WOLFE, J. The role of management games and simulations for education and research. *Journal of management, Georgia: University of Georgia*, v. 16, n. 2, p.307-336, jan.-mar. 1990.

KIRBY, Andy. **150 Jogos de treinamento**. São Paulo: T&D Editora, 1995.

KREPS, David M. , **Teoría de juegos y modelación económica**. Editora FCE, 1994.

LACERDA, Daniel ; RODRIGUES, L. H. . Analisando Algumas Ferramentas de Análise de Investimentos à Luz da Teoria das Restrições. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende: Associação Educacional Dom Bosco, v 1. p. 1-20, 2007.

LACRUZ, A.J.; VILLELA, L.E. Percepção dos participantes de jogos de empresas quanto às condições facilitadoras para o aprendizado em programas de simulação empresarial: um estudo exploratório. IX SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP, **Anais**. São Paulo, dias 10 e 11 de agosto/2006.

LAFFIN, Marcos. . **De contador a professor: a trajetória da docência no ensino superior de contabilidade**.. 1. ed. Florianópolis: Imprensa Universitária UFSC, 2005. v. 1000. 257 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

LEONARD, Robert J. *From Parlor Games to Social Science: Von Neumann, Morgenstern and the Creation of Game Theory 1928-1944*. **Journal of Economic Literature**, v 33, p. 730-761, jul., 1995.

LOPES, A. B. ; LIMA, Iran Siqueira . Perspectivas para a Pesquisa em Contabilidade: o Impacto dos Derivativos. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v 15, p. 25-41, 2001.

LOPES, Mauricio. C. ; WILHELM, Pedro P. H. . Uso de jogos de simulação empresarial como ferramenta educacional: uma análise metodológica. **Revista Tecnologia da Informação**, v 6, p. 19-30, 2006.

LOPES, P. da C.; SOUZA, P. R. B. de. Jogos de negócios como ferramenta para construção de competências essenciais às organizações. VII SEMEAD FEA-USP, **Anais**. São Paulo, dias 10 e 11 de agosto de 2004.

LOPES, Paulo C. Jogos de Empresas Geral: A perspectiva do animador com sua utilização na pós-graduação lato-sensu. XXV Encontro da ANPAD, **Anais**. Campinas, de 16 a 19 setembro de 2001.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, L. R. S. O modelo de competências e a regulamentação da base curricular nacional e de organização do ensino médio. **Trabalho e educação**, v 2, n 4, p. 79-95, 1998.

MARION, J.C.; GARCIA,E.;CORDEIRO,M. Discussão sobre metodologias de ensino aplicáveis à contabilidade. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**. Ano III, n 8, p.48-53, junho/1999

MARION, J. C. . Discussão sobre Metodologia de Ensino Aplicáveis à Contabilidade. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo**, v. 8, 1999.

MARION, J.C. **Contabilidade empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1988. 540p.

MARTINELLI, D. P. **Utilização dos Jogos de Empresa no ensino da Administração**. FEA-USP, Dissertação (Mestrado em Administração) do Departamento de Administração da FEA, da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 1992.

MEIER, R. C.; NEWELL, W. T.; PAZER, H. L. *Simulation in business and economics*. New Jersey: Prentice-Hall, 1969.

MENDES, João Batista. Utilização de jogos de empresa no ensino da contabilidade – uma experiência no curso de ciências contábeis da universidade federal de Uberlândia. XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade, **Anais**. Goiânia, de 15 a 20 de outubro de 2000.

MENEZES, C. S. . A problemática de gênero na Educação de Jovens e Adultos na década de 1990: construindo espaços de mobilização. In: VIII Congresso Luso-brasileiro de História da Educação, 2010, São Luís - MA. VIII Congresso Luso-brasileiro de História da Educação: infância, juventude e relações de gênero na história da educação, **Anais**. São Luís - MA : Universitária UFMA, 2010. v. 1. p. 1-16.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde, 5º ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.

MORAES, Nilson A. Saúde e Imprensa no Brasil: os anos 80. I Congresso Brasileiro de Ciências Sociais e Saúde, **Anais**. Curitiba, 1995.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria** – um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, A.; GIOGO, L. O envolvimento da controladoria no processo de gestão: um estudo em empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul. IX Congresso Internacional de Custos, **Anais**. Florianópolis, 28 a 30 de novembro de 2005.

NIYAMA, J. K. **Contabilidade Internacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

NOGUEIRA-MARTINS, Ma. C. F., BÓGUS, C. M.. Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. **Saúde e Sociedade**, v 13, n 3, p.44-57, set-dez, 2004.

OLIVIER, Marilene; ROSAS, André Rosenfeld. Jogos de empresas na graduação e no mestrado. VIII SEMEAD FEA-USP, **Anais**. São Paulo, dias 10 e 11 de agosto de 2004.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. Et Alii. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ORNELLAS, Alander. **Jogos de empresas: criando e implementando um modelo para a simulação de operações logísticas**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UENF, Campos, 2005.

PATTON, M.Q. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA. Sage Publications, 1990.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis-Fundamentos e Análise**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PIAGET, J. **Aprendizagem e conhecimento**. In: PIAGET, J., GRÉCO, P. Aprendizagem e conhecimento. Rio de Janeiro : Freitas Bastos, 1974. Título original: Apprentissage et connaissance, 1959.

PIAGET, J.. **Seis estudos de Psicologia**. Rio de Janeiro : Forense, 1967. Título original: Six études de psychologie, 1964.

PINTO, Juliana; Da SILVA, Tarcisio Pedro; HEIN, Nelson. Sistema de informações independentes: uma aplicação da teoria dos jogos na distribuição do custo conjunto. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**. São Leopoldo, v 2 n 3, p. 102-123, set/dez 2007.

RAMOS, Cosete. **Simulações e Jogos para Formação e Treinamento de Administradores**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 1991.

REIS, L. G. dos; PEREIRA, C. A. Um estudo sobre a utilização dos indicadores de desempenho em jogos de empresas e suas relações com os indicadores referenciados pelo mercado. 30º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – AnPAD, **Anais**. Salvador, 23 a 27 de setembro de 2006.

RESENDE, Alex Laquis. **Avaliação do ensino da contabilidade utilizando programa de simulação empresarial**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) do Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, 2003.

RIBEIRO, M. S. ; MARTINS, Eliseu . A Informação como Instrumento de Contribuição da Contabilidade para a Compatibilização do Desenvolvimento Econômico e a Preservação do Meio Ambiente. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, n 60, p. 31-40, 1995.

RODRIGUES, Leonel Cezar; RISCARROLI, Valéria. O valor pedagógico de jogos de empresa. XII ENAGRAD, **Anais**. São Paulo, de 23 a 26 de agosto de 2001.

ROSAS, André Rosenfeld . Reunindo Prática e Teoria de Administração por meio de Jogos de Empresas. VIII SEMEAD FEA-USP, **Anais**. São Paulo, dias 10 e 11 de agosto de 2004.

ROSAS, André Rosenfeld ; SAUAIA, A. C. A. . Jogos de Empresas na Educação Superior no Brasil: perspectivas para 2010. Enfoque. **Reflexão Contábil**. Maringá, v 25, p. 72-85, 2006.

SANTOS, Roberto Vatan. “Jogos de empresas” aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de Contabilidade. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n 31, p. 78 - 95, janeiro/abril, 2003.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Laboratório de Gestão**: simulador organizacional,jogo de empresas e pesquisa aplicada. São Paulo: Manole, 2008.

SAUAIA, A.C. Aidar; UMEDA, G.M.. Conhecimento Individual não Garante desempenho Coletivo: Uma Evidência da Aprendizagem Organizacional com Jogos de Empresas. Universidade de São Paulo. **Série de Working Papers**. São Paulo. 2007

SAUAIA, A.C. Aidar ; KALLÁS, David. O Dilema Cooperação-Competição em Mercados Concorrenciais: o Conflito do Oligopólio Tratado em um Jogo de Empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 77-101, 2007.

SAUAIA, A. C. A. Gestão Empreendedora em IES's: Aculturação do Corpo Docente com Jogos de Empresas. VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, **Anais**. Blumenau, de 15 a 17 de novembro de 2006.

SAUAIA, Antonio C. A. *Evaluation of Performance in Business Games: Financial and Non Financial Approaches*, **Developments in Business Simulation and Experiential Learning**, v 27, Abril, 2001.

SAUAIA, A.C. A.. Preferências de homens e mulheres que participaram de programas de aprendizagem com jogos de empresas. **Revista Read**, ed 02, v 2 n 1, mai-jun, 1996.

SAUAIA, A. C. A. : **Contribuições para a educação gerencial**. Tese (Doutorado) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 1995.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: Orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA. E. L.; MENEZES. E. M. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Maria Ozanira da Silva e. **Refletindo a pesquisa participante**. 2. ed. rev. amp. São Paulo: Cortez, 1991.

SOUZA, M. A. ; DIEHL, Carlos Alberto . **Formação, Certificação e Educação Continuada: um Estudo Exploratório do Profissional Contábil sob a Óptica das Empresas Head Hunters**. In: Jorge Lopes; José Francisco Ribeiro Filho; Marcleide

Pederneiras. (Org.). Educação Contábil: Tópicos de Ensino e Pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 2008, p. 51-74.

STAHL, L. M. ; LOPES, P. C. . Estratégias de avaliação para jogos de empresas gerais: avaliando desempenho ou aprendizagem. XXVIII Encontro da ANPAD, **Anais**. Curitiba, de 25 a 29 de Setembro de 2004.

TANABE, Mário. **Jogos de empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) do Curso de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1977.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press, Princeton, 1972.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press, 1944.

APÊNDICES

APENDICE I – TELAS DO SISTEMA SADIND

Dados de Mercado

Período

	Preço
Matéria-Prima A	20,4
Matéria-Prima B	40,8
Distribuição	51,0
Propaganda	12.751,3
Máquina Alfa	510.050,0
Máquina Beta	1.530.150,0
Máquina Gama	3.060.300,0

	Percentual
Taxa Básica de Juros - TBJ	5,0 %
Juros dos Fornecedores	3,0 %

Gravar Fechar Ajuda

Planilha de Orçamento da Empresa Empresa 6

Período

Gravar Visualizar Imprimir Fechar Ajuda

Produção | Estoques | Custo Unitário | Despesas Fixas | Formação de Preços | DRE

Produção para o Período

Empregados da Produção		Máquinas			Ajustes C / V		
Nº Discriminação		Nº Discriminação	Alfa	Beta	Gama		
01	Quantidade Inicial	05	2.000	6.000	12.000		
02	(+) Admitidos	06	80	230	450		
03	(-) Demitidos	07	0	0	0		
04	(=) Total de Empregados	08	0	0	0		
		09	0	0	0		
		10	0	0	0		

Ajustes de Empregados

Previsão de Produção		
Nº Discriminação		
11	Produção Inicial Prevista (nº 10)	0
12	(x) Nível de Atividade (de 0 a 100%)	100
13	(x) Produção-Extra (de 0 a 25%)	0
14	(x) Índice de Produtividade Previsto	1,00000
15	(=) Produção Final Prevista	0

Planilha de Orçamento da Empresa Empresa 6

Período 3

Gravar Visualizar Imprimir Fechar Ajuda

Produção **Estoques** Custo Unitário Despesas Fixas Formação de Preços DRE

ATENÇÃO! A planilha de formação de preço está zerada porque não há previsão de vendas (nº 24).

Estoques		Matéria-Prima A	Matéria-Prima B
Nº	Discriminação	EM UNIDADES	EM UNIDADES
16	Estoque Inicial de Matérias-Primas	0	0
17	(+) Compras Especiais	0	0
18	(-) Consumo na Produção	0	0
19	(+) Compras Programadas (Uso P+1)	0	0
20	(=) Estoque Final de Matérias-Primas	0	0

Modo Pgto

Estoques de Produtos Acabados		EM UNIDADES
Nº	Discriminação	EM UNIDADES
21	Estoque Inicial de Produtos Acabados	0
22	(+) Produção Final Prevista (nº 15)	0
23	(=) Estoque de Produtos Acabados Disponíveis	0
24	(-) Previsão de Vendas	0
25	(=) Estoque Final de Produtos Acabados	0

Planilha de Orçamento da Empresa Empresa 6

Período 3

Gravar Visualizar Imprimir Fechar Ajuda

Produção Estoques **Custo Unitário** Despesas Fixas Formação de Preços DRE

Custo Médio do Período

Custos Fixos		VALOR	Custos Variáveis		VALOR
Nº	Discriminação	VALOR	Nº	Discriminação	VALOR
26	Folha de Pag. dos Empr. Produção	0	32	Custo Unitário da Matéria-Prima A	0,000
27	(+) Treinamento dos Empr. Produção	0		Custo Total da Matéria-Prima A	0
28	(+) Estocagem de MP e Retrabalho	0	33	Custo Unitário da Matéria-Prima B	0,000
29	(+) Depreciação de Máquinas	0		(+) Custo Total da Matéria-Prima B	0
30	(+) Depreciação de Prédios e Instalações (70%)	38.080	34	(+) Manutenção de Máquinas	0
31	(=) Total dos Custos Fixos	38.080	35	(=) Total dos Custos Variáveis	0

Custo Médio Unitário do Período		VALOR
Nº	Discriminação	VALOR
36	Total dos Custos Fixos (nº 31)	38.080
37	(+) Total dos Custos Variáveis (nº 35)	0
38	(+) Total dos Custos dos Produtos Acabados Iniciais	0
39	(=) Total dos Custos	38.080
40	(/) Estoque Prod. Acab. Disp. (nº 23)	0
41	(=) Custo Médio Unitário do Período	0,000

Planilha de Orçamento da Empresa Empresa 6

Período 3

Produção | Estoques | Custo Unitário | **Despesas Fixas** | Formação de Preços | DRE

Despesas Fixas do Período

Despesas Fixas de Vendas		
Nº	Discriminação	VALOR
42	Folha de Pagamento dos Empregados de Vendas	0
43	(+) Estocagem de Produtos Acabados (início do P)	0
44	(+) Depreciação de Prédios e Instalações rateada para vendas (10%)	5.440
45	(+) Inadimplência de Clientes (vendas de períodos anteriores)	0
46	(=) Despesas Fixas de Vendas	5.440
Despesas Fixas Administrativas e Financeiras		
Nº	Discriminação	VALOR
47	Folha de Pagamento dos Empregados da Administração	0
48	(+) Depreciação de Prédios e Instalações rateada para Adm. (20%)	10.880
49	(=) Despesas Administrativas Fixas	10.880
50	Despesas Financeiras Líquidas (Encargos: bancos + atrasos + duplicatas - aplicação)	0
Total das Despesas Fixas		
51	Total das Despesas Fixas (nº 46 + nº 49 + nº 50)	16.320

Planilha de Orçamento da Empresa Empresa 6

Período 3

Produção | Estoques | Custo Unitário | Despesas Fixas | **Formação de Preços** | DRE

ATENÇÃO! A planilha de formação de preço está zerada porque não há previsão de vendas (nº 61).

Formação de Preços e Receita Total de Vendas

Nº	Discriminação	REGIÃO 1	REGIÃO 2	REGIÃO 3	REGIÃO 4	REGIÃO 5	REGIÃO 6	REGIÃO 7
52	Custo Unitário do Período	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
53	(+) Despesas Fixas Rateadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
54	(+) Despesas com Propaganda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
55	(+) Despesas de Distribuição	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
56	(=) Preço Unitário de Custo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
57	(+) Margem s/ Preço de Custo (%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
58	(=) Preço Unitário de Venda	0	0	0	0	0	0	0
59	(+) Juro Unitário de Venda (%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
60	(=) Receita Unitária Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
61	(x) Vendas (unidades físicas)	0	0	0	0	0	0	0
62	(=) Receita Total de Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Ajustes de Propaganda (Nº 54) Ajustes de Venda (Nº 59)

Ajustes de Propaganda

Região 1 2 3 4 5 6 7 8

Propaganda (0..9) 0 0 0 0 0 0 0 0

OK Fechar Ajuda

Ajustes de Venda a Prazo

Região 1 2 3 4 5 6 7 8

Prazo (0 1 2) 0 0 0 0 0 0 0 0

Juros 0 %

OK Fechar Ajuda

Planilha de Orçamento da Empresa Empresa 6

Período 3 Gravar Visualizar Imprimir Fechar Ajuda

Produção Estoques Custo Unitário Despesas Fixas Formação de Preços **DRE**

Demonstração de Resultado do Exercício - DRE			
CONTAS	Previsto	Realizado	Var. (%)
Receita de Vendas	0		
(-) Custos da Produção	38.080		
(=) Lucro Bruto	-38.080		
(-) Despesas Operacionais:			
De Vendas	5.440		
Administrativas	10.880		
Financeiras Líquidas	0		
(=) Lucro Operacional	-54.400		
(+) Resultado Não Operacional	0		
(=) Lucro Líquido Antes do IR	-54.400		
(-) Provisão para o IR	0		
(=) Lucro Líquido Após IR	-54.400		
(-) Participação dos Empregados	0		
(=) LUCRO LÍQ. DO PERÍODO	-54.400		

Planilha de Fluxo de Caixa da Empresa Empresa 6							
CONTAS	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	PERÍODO 5	PERÍODO 6	PERÍODO 7
Saldo Inicial do Período	920.000,00	33.342,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Entradas							
Recebimento à Vista	1.758.915,00	2.395.209,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recebimento A Prazo	0,00	1.758.915,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desconto de Recebíveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resgate da Aplicação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venda de Máquinas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamento de Máquinas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimo Programado T	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimo Especial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Saídas							
Folha de Pagamento	767.000,00	1.026.775,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Propaganda	300.000,00	303.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Distribuição de Produtos	465.700,00	591.986,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diversos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Atrasos Gerais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estocagem	70.000,00	73.326,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamento a Fornecedores	802.873,00	1.878.925,00	724.623,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compra de Máquinas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenção de Máquinas	140.000,00	140.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortização de Empréstimos	0,00	0,00	0,00	0,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Juros Bancários	100.000,00	100.000,00	100.000,00	20.000,00	20.000,00	15.000,00	10.000,00
Treinamento	0,00	31.490,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposto de Renda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos e Participações	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Saldo Final do Período	33.342,00	41.964,30	-824.623,00	-20.000,00	-520.000,00	-515.000,00	-510.000,00

APÊNDICE II – EMENTA DA DISCIPLINA DE LABORATÓRIO DE GESTÃO II



Bem-vindo
20/07/2010 | 20:00

Atividades acadêmicas

Disciplina: 092205 - Laboratório de Gestão II

Menu

- Apresentação
- Consulta aos currículos
- Atividades de livre escolha

Ano/semestre: 2010/2
 Créditos acadêmicos: 4
 Horas estágio: 60.00
 Área temática: ADM - Administração de Empresas
 Organização acadêmica: Curso Administração

Competências

Capacidade de integrar os conhecimentos adquiridos pelo aluno ao longo do curso em situações simuladas da prática profissional.

Capacidade de aplicação de as habilidades e conteúdos desenvolvidos na discussão e na solução de problemas para a tomada de decisão.

Capacidade de atuar com visão sistêmica no ambiente de negócios.

Capacidade de desenvolver relatórios de desempenho organizacional.

Conhecimentos

Nesta disciplina serão organizados grupos de alunos que interagirão entre si propondo ações para situações reais de empresas, simulando a tomada de decisão num ambiente real, avaliando momento histórico e político através desafios que devem ser vencidos ao longo da atividade. Constitui-se numa atividade integradora que utiliza os saberes aprendidos durante o Módulo Intermediário: Administração Financeira. Fundamentos de Gestão. Economia. Direito. Gestão da informação. Pesquisa de mercado. Planejamento estratégico.

Metodologias, técnicas e recursos de ensino e aprendizagem

Por seu caráter abrangente, integrador e sistêmico, a disciplina será conduzida por um grupo de professores especializados nas diferentes funções administrativas. Pela utilização de jogos de empresas, os professores farão simultaneamente a simulação da prática da administração e a integração das competências essenciais na formação do administrador.

Os alunos trabalharão em grupos e atuarão como tomadores de decisão. Diversos exercícios serão simulados e a análise do desempenho das empresas competidoras possibilitará uma avaliação da coerência e da propriedade das decisões tomadas.

Metodologias, técnicas e recursos de avaliação

Ao final do curso, os alunos deverão preparar um relatório crítico acerca de aspectos do ambiente externo e sua relação com a tomada de decisão das empresas analisadas e simular em classe uma apresentação dos resultados argumentando sua avaliação.

Bibliografia básica

Não há referências específicas, pois são utilizadas referências das atividades acadêmicas já cursadas.

Bibliografia complementar

Não há referências específicas, pois são utilizadas referências das atividades acadêmicas já cursadas.