

# **A Contribuição dos Jogos de Empresas no Desenvolvimento das Características Empreendedoras na Visão dos Alunos de Administração de Empresas**

**Clayton de Oliveira Pires**  
clyop@hotmail.com  
UNIESP

**Ricardo Kenji Oi**  
prof\_oi@ymail.com  
UNICAMP

**Eliane de Alcântara Teixeira**  
eatgan@ibest.com.br  
FASS

**Resumo:** Os primeiros jogos para a educação e desenvolvimento de habilidades estratégicas foram os jogos de guerra que evoluíram para jogos empresariais, sendo a primeira versão Top Management Decision Simulation, desenvolvida pela American Management Association, em 1957. Por meio deles é possível simular pequenos negócios, empresas médias e grandes corporações internacionais. Jogos e simulações promovem vivências, nas quais são trabalhadas as dimensões de aprendizagem plena. O presente trabalho investigou a validade dos jogos de empresas como um método pertinente ao desenvolvimento das características empreendedoras segundo a visão dos discentes do curso de Administração de Empresas da Faculdade de São Paulo do grupo UNIESP. Utilizou-se uma pesquisa descritiva qualitativa com estudo de caso realizado com 252 alunos, sendo 124 (56%) trabalhadores da área de serviços, 49 (20%) do setor de comércio, 43 (17%) do setor de serviços públicos, 13 (5%) do setor industrial e 5 (2%) de ONGs. O estudo concluiu que a aplicação dos jogos de empresas no curso de administração de empresas apresenta grande contribuição para o desenvolvimento das características empreendedoras.

**Palavras Chave:** jogos de empresas - simulação - empreendedorismo - comportamento - administração



## **1. INTRODUÇÃO**

O lúdico sempre foi usado pelo homem por meio de brincadeiras e jogos para transmissão de valores, conhecimentos, técnicas e estratégias em ambientes controlados, com obediência a regras previamente estabelecidas ou tácitas que agregam os benefícios desses treinamentos sem arcar com as consequências negativas do mundo real. Tais técnicas permitem grandes bônus com poucos ônus. Os jogos de empresas atuais tiveram sua origem nos jogos de guerra da Índia e China antigas.

Desde os primórdios alguns homens se destacaram por sua liderança, capacidade de realização, inovação e baseando-se nisso ergueram impérios. Desse modo garantiram a evolução e a transformação da sociedade, ampliaram seu bem-estar e criaram condições para o desenvolvimento cultural e tecnológico. A essas pessoas de visão que transformaram a sociedade, rompendo com um sistema econômico e criando algo diferente e melhor, dá-se o nome de empreendedores.

Com o advento da globalização, o mercado de trabalho vem criando condições imperativas de transformação principalmente no que diz respeito à absorção da população economicamente ativa pelas ações que permitem um melhor e mais fácil acesso ao ensino superior e técnico.

Um grande desafio para os professores dos cursos de administração de empresas é o desenvolvimento de aulas adequadas e interessantes sob o aspecto dos processos de gestão, que atendam às necessidades da aprendizagem e conhecimento dos alunos. Dentre estas necessidades, destacam-se o aprendizado com visão sistêmica e contingencial, o pensamento estratégico e a tomada de decisão.

Os empreendedores estão sujeitos às demandas que os desafiam continuamente a adquirir conhecimentos técnicos para praticar a administração-ciência, ampliar sua base de aprendizagem cognitiva, desenvolver habilidades técnicas e comportamentais no uso do conhecimento, praticar a administração-arte, interagir afetiva e emocionalmente com pessoas de seu grupo de trabalho e criar um ambiente de satisfação.

Observa-se que essas demandas podem ser supridas de alguma forma, pelo uso dos jogos de empresas, sobretudo porque proporcionam aprendizados técnicos e comportamentais, tornando essa ferramenta de suma importância no desenvolvimento do ensino do empreendedorismo.

O presente trabalho teve por objetivo investigar a validade dos jogos de empresas como um método pertinente ao desenvolvimento das características empreendedoras segundo a visão dos discentes do curso de administração de empresas da Faculdade de São Paulo do grupo UNIESP. A conjuntura dos fenômenos existentes desde a antiguidade, porém pouco estudados, somando-se a seu impacto econômico e social e a importância das características empreendedoras para os administradores de empresas justificam a escolha desse tema para a pesquisa.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. EMPREENDEDORISMO**

O termo empreendedorismo embora seja difundido mundialmente a partir da forma inglesa *entrepreneurship*, tem origem na palavra é francesa *entrepreneur*, que no século XII era atribuído ao indivíduo que incentivava as brigas (VÉRIN *apud* DOLABELA, 1999).



Degen (1989) vislumbra o empreendedor como alguém com visão para criar novos produtos e mercados, com habilidades para suplantar os já existentes. Igualmente, uma pessoa que desenvolve uma empresa ou um gestor que fomenta mudanças produtivas com a intenção de aprimorar a organização também pode ser classificada como empreendedor, conforme Stoner & Freeman (2010).

Birley e Muzyka (2004) classificam os empreendedores como pessoas aptas a organizar, gerir e assumir os riscos associados a um negócio que tenham criado, com objetivo de aproveitar uma oportunidade por eles identificada, fazendo jus à capacidade empreendedora respectivamente ligada tanto ao processo quanto às atividades desenvolvidas por eles.

De acordo com Chiavenato (2004) o empreendedor bem sucedido não cria apenas a sua própria empresa, mas também projeta, organiza, comanda e controla tudo o que está relacionado a ela, para mantê-la e sustentá-la e, por fim, para obter o retorno do investimento.

Segundo Schumpeter (1988), o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa. Este conceito é muito utilizado pelas indústrias, quando elas lançam e retiram produtos do mercado, através da obsolescência programada.

Para Dolabela (2003), é de uma enorme importância o ingresso de disciplinas de empreendedorismo em curso superior, acima de tudo por estar por dentro de novos formatos das relações de trabalho que passou a existir no final do século passado.

As pesquisas de McClelland (1972) tiveram o foco inicial na identificação das razões ou fatores que tornavam uma civilização mais poderosa do que as demais. Suas pesquisas tiveram foco nos aspectos econômicos, mas sua principal contribuição foi na capacidade de preparação de empreendedores dentro da visão comportamental.

Esse trabalho resultou em um dos poucos instrumentos de coleta de dados que mensura as características comportamentais dos empreendedores, sendo utilizado no Brasil pelo programa EMPRETEC do SEBRAE (2001), que adéqua toda a teoria e experiência de McClelland, decorrida da pesquisa realizada nos anos 60 em mais de 30 países, em três conjuntos principais, assim agrupados:

1º Conjunto de realização: busca de oportunidades e iniciativa; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; persistência; comprometimento;

2º Conjunto de planejamento: busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemáticos;

3º Conjunto de poder: persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

De acordo com SEBRAE (2001) os conjuntos citados têm determinadas características particulares que devem ser observadas. O conjunto de realização enfoca a concordância, habilidade e a tendência do empreendedor em adotar a iniciativa e a procurar e conseguir uma maior qualidade, produtividade, crescimento e lucratividade. O conjunto de planejamento é desenhado para reforçar as características associadas ao planejamento e à gestão do empreendimento. Em último, o conjunto de poder é ilustrado para melhorar a capacidade do empreendedor em inspirar confiança ao seu favor e obter a cooperação necessária, otimizar o uso de redes pessoais e aproveitar melhor as táticas de influência.

Desse modo, acredita-se que as bases teóricas dos estudos de David McClelland apresentam grande valor acadêmico e contribuem de maneira concreta para os estudos acerca do desenvolvimento das características empreendedoras.



## 2.2. DEFINIÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS

A origem, o local e a época exata que os jogos começaram a ser utilizados não são precisamente determinados. Os primeiros jogos para o desenvolvimento de habilidades estratégicas teriam sido os jogos de guerra *Wei-Hai*, na China, e *Chaturanga*, na Índia, cerca de 3000 A.C. Os jogos de guerra evoluíram para jogos empresariais, sendo a primeira versão - *Top Management Decision Simulation* - desenvolvida pela *American Management Association*, em 1957 (NESIG, 2012).

Destacam-se na pesquisa sobre o assunto dois centros de referência acadêmica no Brasil: a Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP) com o SIMULAB liderado pelo professor Antônio Carlos Aida Saúia e o Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGE/UFSC) com o NESIG coordenado pelo professor Ricardo Bernard.

Os jogos de empresas têm muitas definições conforme as abordagens. Para Pretto (2007) é uma técnica ou veículo de ensino que faz uso de situações especialmente projetadas para representar as reais condições ambientais do mundo dos negócios.

Bernard (2006) afirma que é um exercício no qual num dado contexto empresarial tomam-se decisões econômicas válidas para um período de tempo fixado, e são comunicados os resultados dessas decisões e, então, tomam-se novas decisões para o período de tempo subsequente.

Segundo Saúia & Zerrenner (2009) trata-se um exercício sequencial de tomada de decisões, estruturado em torno de um modelo de situação empresarial no qual os participantes se encarregam da tarefa de administrar as empresas simuladas.

Conforme Rosas (2009), os jogos de empresas são abstrações matemáticas simplificadas de uma situação relacionada ao mundo dos negócios. Os participantes do jogo, cada um, individualmente ou em grupo, administram a empresa como um todo ou uma parte dela a partir de decisões administrativas por períodos sucessivos e sequenciais.

De acordo com Costa (2008), os aspectos importantes e peculiares dos jogos de empresas são seu caráter extremamente dinâmico e sua grande abrangência como método de ensino e desenvolvimento pessoal, assim como o aspecto sequencial, o qual motiva e aproxima-os com a realidade empresarial a qual se está procurando simular.

Favarin (2000) esclarece que os jogos de empresas estruturados são sistemas que por meio da simulação de diversas atividades inerentes a uma empresa são capazes de criar situações que envolvam questões relativas à produção, distribuição e consumo, permitindo ao grupo vivenciar situações que envolvem a aplicação de conhecimentos e técnicas de acordo com um objetivo.

## 2.3. OBJETIVOS DOS JOGOS DE EMPRESAS

Os jogos de empresas constituem uma técnica de aprendizagem vivencial em que o centro das atenções se desloca para o grupo de participantes, criando com isso uma situação de grande motivação em que os jogadores são participantes ativos.

Saúia (1995) enumera os objetivos fundamentais dos jogos de empresas em três fatores: treinamento, didático e pesquisa.

Pretto (2007) afirma que os jogos de empresas têm três objetivos: aumentar os conhecimentos, desenvolver habilidades e fixar atitudes.



Johnsson (2006) fixa os objetivos dos jogos de empresas correlacionando-os com o que pode ser obtido de uma aplicação, isto é, os resultados que se espera que as pessoas envolvidas no jogo consigam participando dele.

A abstração das reais funções na empresa é proporcionada pelas situações em que os participantes enfrentam e que possibilitam assumir novas e desafiadoras tarefas no ambiente simulado do jogo, o que estimula a reflexão e a criatividade e tonifica o processo de identificação de soluções para os problemas com os quais convivem na organização a que pertencem e, frente aos problemas propostos, identificam as soluções mais adequadas.

## 2.4. CLASSIFICAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS

Os jogos de empresas são classificados baseados em vários aspectos conforme a percepção de cada autor. Conforme Hein (2008) e Sauaia (1995) os jogos de empresas podem ser classificados da seguinte maneira: meio de apuração, se computadorizados ou manuais; interatividade entre as equipes e abrangência (sistêmicos ou funcionais).

Titton (2000) apresenta a classificação dos jogos de empresas em gerais, sob medida, via computador, manuais, funcionais ou iterativos.

Gramigna (1997) enumera essa classificação segundo as habilidades envolvidas: comportamento; processo e mercado.

Segundo Souza (2009), os jogos de empresas podem ser divididos em jogos funcionais, jogos multifuncionais e jogos de empresas.

Arbex (2005) apresenta outra abordagem quanto aos jogos de empresas e os divide em jogos gerais e os jogos funcionais.

Contudo, entre todas essas definições apresentadas, é possível classificar os jogos de empresas pela:

- a) Tecnologia - manuais ou computadorizados;
- b) Interatividade - interativos ou não interativos;
- c) Abrangência - específicos ou generalistas;
- d) Natureza/habilidades - comportamentais sistêmicos ou mistos.

## 3. MÉTODO DA PESQUISA

### 3.1. TIPO DE PESQUISA

Segundo Gil (2002) o estudo de caso é um estudo denso de um ou poucos objetos, de modo a permitir seu amplo e aprofundado conhecimento. A pesquisa através de estudos de caso tem sido classificada no grupo dos métodos qualitativos, que são caracterizados por uma maior intenção de compreensão dos fatos do que necessariamente na sua quantificação. Aplica-se também a pesquisa descritiva, pois registra, observa, correlaciona e analisa fatos ou fenômenos variáveis sem manipulá-los (CERVO e BERVIAN, 2002).

O presente trabalho utilizou a pesquisa qualitativa através de um estudo de caso realizado na Faculdade de São Paulo da UNIESP (União das Instituições Educacionais do Estado de São Paulo) tendo em vista analisar os benefícios dos jogos de empresas para o desenvolvimento das características empreendedoras baseadas nas percepções dos alunos quando expostos à prática de uma gestão empresarial simulada.

### 3.2. SELEÇÃO DA AMOSTRA

A amostra de 252 participantes foi retirada entre os alunos do curso de Administração de Empresas matriculados nas disciplinas Gestão Estratégica da Produção, ministrada no 7º semestre, e Tópicos Avançados de Administração Financeira, ministrada no 8º semestre. A escolha pelo curso de administração se deve pelo fato do mesmo estar mais relacionado aos temas empreendedorismo e jogos de empresas. Por sua vez, a seleção dos alunos que cursam as disciplinas citadas é justificada pelas mesmas serem muito importantes para os jogos de empresas e também por estarem na grade curricular do último ano.

Foram elaborados dois questionários. O primeiro foi composto por duas partes, a primeira é sobre perfil dos participantes e a segunda é classificação das características empreendedoras baseadas na teoria de McClelland (1972) em que os participantes da pesquisa julgaram mais importantes para os empreendedores. O segundo é formado apenas por uma questão classificatória sobre quais as características empreendedoras são mais aplicadas aos jogos de empresas.

Para a comprovação da hipótese dos jogos de empresas serem uma ferramenta pedagógica válida no desenvolvimento das características empreendedoras, essas características são assumidas como sendo as mais importantes na visão dos alunos.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. PERFIL DOS PARTICIPANTES

#### 4.1.1. GÊNERO

Em termos da composição da amostra por gênero, 114 (45% do total) pessoas são homens e 138 (55% do total) são mulheres. A pesquisa de Sauaia (1995) apurou uma participação feminina de 27% em uma amostra de 659 pessoas que faziam cursos ligados à área de gestão. Pouco mais de dez anos depois da pesquisa de Sauaia (1995), Johnsson (2006) confirmou um crescimento representativo da participação feminina nos cursos de gestão.

Portanto essa amostra corrobora as observações de Johnsson (2006), ou seja, fica claro o crescimento significativo da participação feminina nos cursos de graduação em administração de empresas nas últimas duas décadas. Principalmente quando confrontado com dados do SEADE (2010) no qual afirma que o percentual de pessoas com ensino superior completo na população economicamente ativa – PEA (soma dos ocupados mais desempregados) da região metropolitana de São Paulo passou de 11,7% para 15,0%. Na PEA feminina, essa proporção já ultrapassou os 17,0%, enquanto na masculina corresponde a 13,0%. Se em 2000 a maioria da PEA com nível superior era composta por homens (51,3%), em 2010, a vantagem passou a ser, claramente, das mulheres (53,6%).

#### 4.1.2. FAIXA ETÁRIA

Foi registrada uma grande concentração de participantes com idade entre 18 e 34 anos, intervalo no qual está contemplado 87% dos pesquisados, o que equivale a 218 pessoas. Dos 252 participantes pesquisados, 23 pessoas (9%) estão na faixa etária de 35 a 44 anos, e nove pessoas (4%) estão na faixa de 45 a 54 anos. Apenas duas pessoas (menos de 1%) estão na faixa entre 55 e 64 anos.

Segundo GEM (2011), nas economias impulsionadas por fator, eficiência e inovação a faixa de 25-34 anos apresenta as maiores taxas de empreendedorismo que as demais faixas etárias.



Nesta pesquisa o Brasil registrou um crescimento nesse grupo, com isso pode-se afirmar que a amostra da pesquisa está na faixa que corresponde as maiores taxas de empreendedorismo no mundo.

Outro aspecto da análise dos participantes por faixa etária demonstra um crescimento na participação de pessoas mais jovens nas últimas décadas. Tal comportamento possivelmente foi decorrente da crescente exigência encontrada no mercado de trabalho quanto à qualificação, o que tem impulsionado as pessoas a ingressarem em cursos de graduação, logo após a conclusão do ensino médio.

#### 4.1.3. ÁREA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Dos 252 participantes, 142 pessoas trabalham na área de serviços, 49 pessoas atuam no setor de comércio, seguido de perto pelo setor de serviços públicos com 43 pessoas, o setor industrial com 13 pessoas e por fim cinco pessoas trabalham em ONGs.

A representatividade do setor de serviços na amostra é maciça, com 56% dos participantes. Se forem somados os alunos que atuam no serviço público esse percentual sobe para 73%. Esses valores não fogem do atual contexto da economia, em que cada vez mais os setores de comércio e de serviços empregam mais trabalhadores, ao contrário do setor de produção industrial.

#### 4.1.4. NÍVEL DO CARGO

Foi apurada uma grande quantidade de cargos com baixa ou nenhuma responsabilidade gerencial, que refletiu na menção de 191 alunos (76%) que atuam em nível operacional, contra 34 pessoas (13%) em nível tático e 27 pessoas (11%) em nível estratégico. A baixa faixa etária e o fato dos pesquisados ainda não terem concluído o nível superior, justifica a atuação profissional da amostra.

Em relação aos cargos dos pesquisados percebe-se que há uma variedade imensa de nomenclaturas. Isso é reflexo da amplitude das possibilidades de atuação profissional dos discentes de administração. Foram mencionadas 126 funções diferentes, dessas 94 foram citadas apenas uma vez. Os quatro cargos mais citados foram de auxiliar administrativo com 33 pessoas (13%), assistente administrativo com 21 menções (8%), estagiário com 17 citações (7%) e analista de crédito com apenas cinco pessoas (3%), todos os demais possuem menções iguais ou inferiores a 2%.

A pesquisa apontou uma grande quantidade de cargos com baixa ou nenhuma responsabilidade gerencial, isso é refletido na menção de 191 alunos (76%) que atuam em nível operacional, contra 34 pessoas (13%) em nível tático e 27 pessoas (11%) em nível estratégico. Esse resultado é justificado pela baixa faixa etária e que os participantes da pesquisa ainda estão cursando a graduação, o que limita a atuação profissional em níveis mais elevados.

Apesar das limitações profissionais atuais da amostra, a intenção de exercer uma função de nível estratégico é alta, 231 pessoas (92%) gostariam de atuar nesse nível profissional. Apenas 21 pessoas (8%) não tem a intenção de exercer função com esse nível.

Para Andlinger *apud* Perez (2007) uma pessoa para atingir um cargo elevado na hierarquia da empresa deve demonstrar amplitude de visão, habilidade de integrar as partes da empresa e sólido julgamento empresarial. Segundo o autor, tais habilidades só podem ser desenvolvidas pela experiência, e não através de cursos ou livros.



#### 4.1.5. ATUAÇÃO COMO EMPREENDEDORES

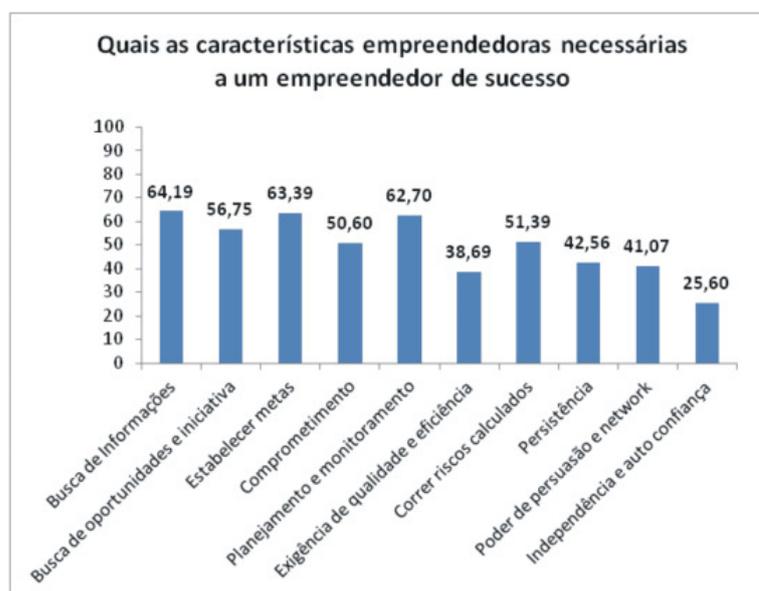
Apenas nove participantes da pesquisa são empreendedores, o que corresponde 4%. Essa taxa de empreendedorismo é muito baixa quando comparado com a média nacional que é de 17,5%. Conforme GEM (2011), os países que apresentam mais baixas de empreendedorismo são aqueles cujas economias são orientadas para a inovação, tais como Dinamarca, Japão, Suíça, Suécia, Bélgica, Itália entre outras nações desenvolvidas. O Brasil pertence ao grupo de economias orientadas à eficiência e nesse grupo poucos países têm taxas de empreendedorismo tão baixas quanto às da amostra. As taxas mais próximas são as da Croácia (5,5%), Malásia (5,0%), Romênia (4,3%) e Rússia (3,9%).

Conforme os resultados da amostra, 33 pessoas (13%) declararam nunca ter pensado em abrir um negócio, e a imensa maioria, 219 pessoas (87%) já pensaram em empreender. Esses dados indicam a grande intenção de empreender dessa amostra. A pesquisa do Endeavor (2011) aponta que o interesse pelo empreendedorismo entre os universitários brasileiros já é uma realidade, a maioria dos estudantes veem o empreendedorismo com bons olhos e considera a carreira do empreendedor como uma opção a ser seguida, em que 57% dos estudantes pesquisados pensam em abrir o seu próprio negócio. Os resultados da presente pesquisa supera em 53% a média apurada pelo Endeavor.

#### 4.2. AS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS MAIS IMPORTANTES SEGUNDO A VISÃO DOS ALUNOS

No primeiro questionário dentre as dez características empreendedoras baseadas na teoria de David McClelland, os participantes da pesquisa apontaram como as mais importantes, conforme o Gráfico 1: busca por informações (68,95%); busca por oportunidade e iniciativa (64,48%); estabelecer metas (63,59%), comprometimento (61,11%); e planejamento e monitoramento (60,22%).

Nota-se que as características apontadas como as mais importantes para o empreendedor são a busca de oportunidades e iniciativa e comprometimento pertencentes ao conjunto de realização, fortemente ligados à satisfação pessoal. As outras três características apontadas: busca de informações; estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento compõem o conjunto de planejamento.



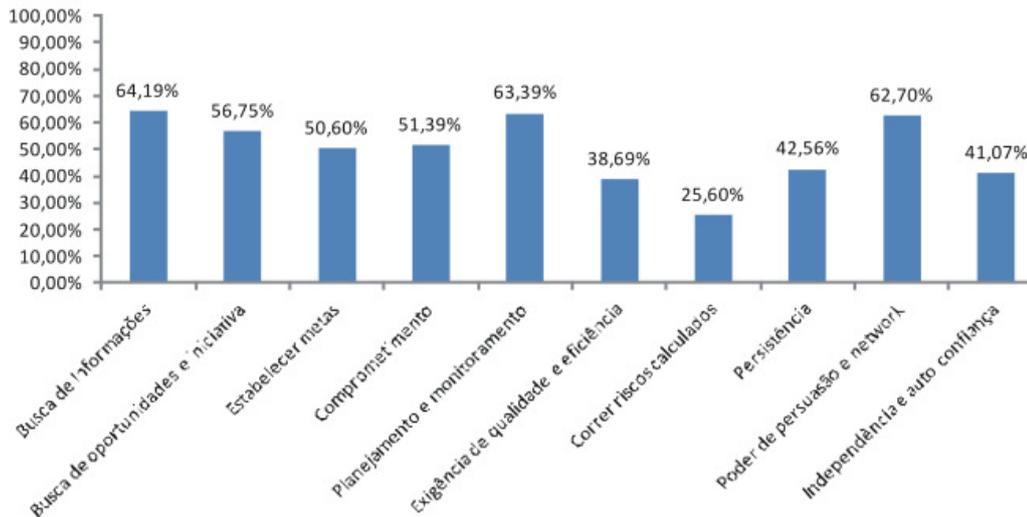
**Gráfico 1:** Características empreendedoras necessárias a um empreendedor de sucesso.

Fonte: Pesquisa direta dos autores



#### 4.3. AS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS MAIS IMPORTANTES APLICADAS AOS JOGOS DE EMPRESAS SEGUNDO A VISÃO DOS ALUNOS

O segundo questionário tratou das características empreendedoras que haviam sido mais importantes nos jogos de empresas. As cinco características apontadas pelos alunos como sendo as mais importantes foram: busca por informações (64,19%); planejamento e monitoramento (63,39%); poder de persuasão e *network* (62,7%); busca de oportunidade e iniciativa (56,75%) e comprometimento (51,39%), conforme revela o Gráfico 2.

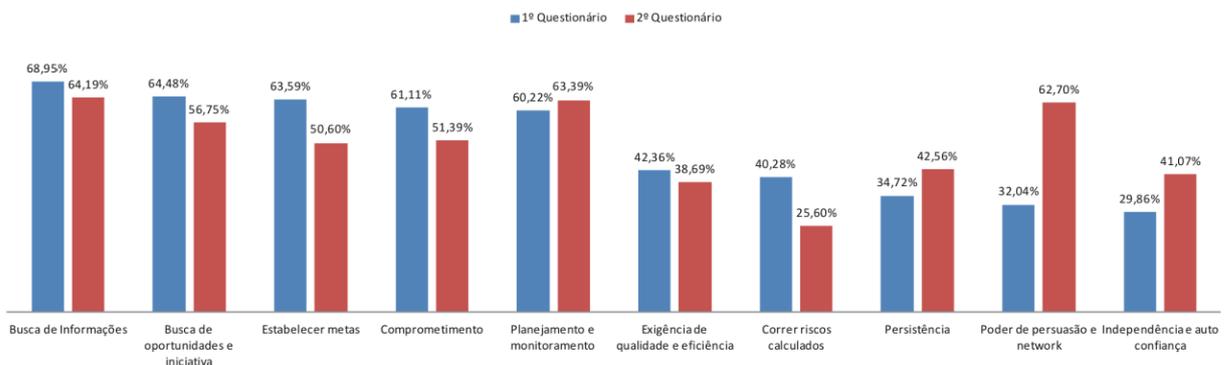


**Gráfico 2:** As características empreendedoras mais importantes aplicadas aos jogos de empresas

Fonte: Pesquisa direta dos autores

Esse resultado obtido, segundo a metodologia e os critérios adotados na pesquisa que considera as cinco características com maior frequência como as mais importantes para os discentes, exclui-se a característica estabelecer metas e inclui a característica poder de persuasão e *network*. A característica estabelecer metas classificada na sexta posição com 50,6% está em praticamente em empate técnico com a característica compromisso, classificada em quinto com 51,39%, conforme apresenta o Gráfico 3.

Quando se agrupa as características empreendedoras conforme a teoria de McClelland (1972) tem-se a seguinte configuração: busca de oportunidades e iniciativa e comprometimento pertencentes ao conjunto de realização. Outras duas características apontadas: busca de informações e planejamento e monitoramento, pertencentes ao conjunto de planejamento e a última característica que entrou para o grupo das cinco principais foi a poder de persuasão e *network*, que faz parte do conjunto de poder.



**Gráfico 3:** Variação entre as características empreendedoras cruzadas

Fonte: Pesquisa direta dos autores



Apesar de as características não coincidirem exatamente em 100%, pode-se afirmar que a entrada do item poder de persuasão e *network* representa um importante complemento ao perfil empreendedor, já que no grupo de características mais aplicadas aos jogos de empresas abarca todos os três conjuntos de características da teoria da McClelland (1972), diferentemente das características apontadas pelos alunos no primeiro questionário, aonde apenas dois conjuntos foram citados. Esses dados revelam uma percepção mais ampla da necessidade de características comportamentais complementares em um empreendedor, revelação essa propiciada pelos jogos de empresas.

**Tabela 1:** Classificação das características empreendedoras

Características	1º Questionário	2º Questionário	Varição
Busca de informações	68,95 %	64,19 %	-7%
Busca de oportunidades e iniciativa	64,48 %	56,75 %	-12%
Estabelecer metas	63,59 %	50,6 %	-20%
Comprometimento	61,11 %	51,39 %	-16%
Planejamento e monitoramento	60,22 %	63,39 %	5%
Exigência de qualidade e eficiência	42,36 %	38,69 %	-9%
Correr riscos calculados	40,28 %	25,6 %	-36%
Persistência	34,72 %	42,56 %	23%
Poder de persuasão e <i>network</i>	32,04 %	62,7 %	96%
Independência e autoconfiança	29,86 %	41,07 %	38%

Fonte: Pesquisa direta dos autores

Outro ponto importante a ser abordado e que corrobora a percepção anterior é que as características que compuseram o grupo principal na primeira pesquisa tiveram uma queda na segunda, o que refletiu o aumento percentual dos itens que não entraram no grupo, como se observa na Tabela 1. Pode-se deduzir que o modelo de jogos de empresas aplicado levou aos alunos a perceberem a aplicação de todas as características e a diminuição das diferenças percentuais entre elas em uma gestão simulada, o que implica na percepção de que todas são de grande valia.

A coincidência entre o primeiro grupo de características do primeiro questionário e o segundo é de 80% pois variou apenas um item. Se for considerado o empate técnico entre a 5ª e 6ª posição no segundo questionário a correlação é de 100%. Com esse resultado pode-se afirmar que o experimento obteve sucesso em confirmar a hipótese de validade dos jogos de empresas no desenvolvimento das características empreendedoras na visão dos discentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo estudo de caso realizado, pôde-se concluir sobre a importância da aplicação dos jogos de empresas na educação, pois estes vêm de encontro aos objetivos de suprir as necessidades de desenvolvimento das características empreendedoras e comportamentais a fim de complementar os conceitos aprendidos na academia.

No estudo de caso realizado nesta pesquisa foi possível observar que a taxa de empreendedorismo foi muito baixa quando comparada à média nacional, que é de 17,5%, ou seja, a média brasileira é de 333,5% superior à verificada nesta amostra, porém, a qualidade da amostra é muito boa devido às outras características do grupo.

Observa-se que a representatividade do setor de serviços na amostra foi maciça, com 56% dos participantes, se somados os alunos que atuam no serviço público esse item sobe para 73%.



Quanto aos cargos pesquisados, houve uma variedade imensa de nomenclaturas, reflexo da amplitude das possibilidades de atuação profissional, sendo citadas 126 funções diferentes, sendo listada uma grande quantidade de cargos com baixa ou nenhuma responsabilidade gerencial. É possível concluir que tal situação se deve a baixa faixa etária e que os pesquisados ainda são alunos universitários, o que limita sua atuação profissional.

No entanto, pôde perceber-se que apesar das limitações profissionais atuais da amostra, a intenção de exercer uma função de nível estratégico foi alta, pois 92% declararam que gostariam atuar nesse nível profissional. Mas, na vida real, as chances de uma pessoa ser indicada para um cargo de nível estratégico sem ter experiência profissional são remotas e essa vivência vem somente com o tempo de atuação e experiência no mercado. Portanto, os jogos de empresas podem ser uma excelente ferramenta para os discentes treinarem suas habilidades gerenciais.

Também na amostra pesquisada observou-se que 13% dos respondentes declararam nunca ter pensado em abrir um negócio e a maioria (87%) pensou em empreender. Pelo resultado do estudo percebeu-se que a maioria dos estudantes vê o empreendedorismo como uma boa opção.

Portanto, observou-se que a pesquisa aplicada aos alunos da graduação em administração de empresas obteve sucesso ao confirmar a hipótese de validade da aplicação dos jogos de empresas no desenvolvimento das características empreendedoras onde, segundo a metodologia utilizada, os alunos consideram essa ferramenta válida para seu objetivo, já que as cinco características apontadas como as mais importantes para um empreendedor coincidiram com as cinco mais utilizadas nos jogos de empresas aplicadas, se considerarem uma variação de 1% nas respostas.

## 6. REFERÊNCIAS

- ARBEX, M. A.** O valor pedagógico dos jogos de empresas na aprendizagem de gestão de negócios. Rev. FAE, Curitiba, v.8, n.2, p.81-89. jun./dez. 2005.
- BERNARD, R.** 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. XVII ENANGRAD. São Luiz, Maranhão, 27 a 30 de agosto de 2006.
- BIRLEY, S; MUZYKA, D.** Dominando os desafios do empreendedor. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.** Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I.** Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva 2004.
- COSTA, E. A.** Matriz de Jogos Estratégicos - Novo Modelo para Representação e Estudo de Conflito de Interesses. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica) – Faculdade de Engenharia Elétrica e Computação, Universidade Estadual de Campinas, 2008, Campinas.
- DEGEN, R.** O Empreendedor: fundamentos de iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1989.
- DOLABELA, F. C.** Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999.
- DOLABELA, F. C.** Pedagogia Empreendedora. São Paulo: Cultura, 2003.
- FAVARIN, A. M.** Uma contribuição à modelagem de simulador de transações aplicada ao ensino de contabilidade. 2000. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2000, São Paulo.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor.** Empreendedorismo no Brasil - 2010: relatório nacional. Curitiba: IBQP, 2011.
- GIL, A. C.** Como elaborar projetos de pesquisas. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAMIGNA, M. R.** Jogos de empresas e técnicas vivenciais. São Paulo: Makron Books, 1997.



**HEIN, A. F.** Modelagem de um jogo de empresas para o ensino de contabilidade de custos. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, 2008, Santa Maria.

**ENDEAVOR**, O universitário brasileiro quer empreender... e então, o que falta? , disponível em <[http://www.endeavor.org.br/endeavor\\_mag/start-up/aprendendo-a-ser-empendedor/empreendendo-na-universidade](http://www.endeavor.org.br/endeavor_mag/start-up/aprendendo-a-ser-empendedor/empreendendo-na-universidade)> acessado em 26 de abril de 2012.

**JOHNSSON, M. E.** Jogos de empresas: Modelo Para Identificação e Análise de Percepções da Prática de Habilidades Gerenciais. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007, Florianópolis.

**MCCLELLAND, D. C.** A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

**NESIG**. Núcleo de estudo em simulação gerencial da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.nesig.ufsc.com.br>>. Acessado em 21 de janeiro de 2012.

**PEREZ, L. R.** Jogos de empresas: das contribuições para o curso de pós-graduação lato sensu em Administração de Empresas - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007, São Paulo.

**PRETTO, F. N.** Pedagogia participativa na formação de Administradores. 2007. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2007, São Paulo.

**ROSAS, A. R.** Criação de um simulador educacional para empreendedores: Simulando novos negócios de base tecnológica. 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2009, São Paulo.

**SAUAIA, A.C.A.** Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial. 1995. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1995, São Paulo.

**SAUAIA, A. C. A. & ZERRENNER, S. A.** Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão. RAC, Curitiba, v. 13, n.2, at.2, p. 189-209, abr./jun. 2009.

**SCHUMPETER, J A.** Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

**SEADE**, Mulheres representam mais da metade das pessoas ocupadas com nível superior disponível em: <[http://www.seade.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1050&Itemid=48](http://www.seade.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1050&Itemid=48)> acessado em 23 de abril de 2012.

**SEBRAE**. Manual de operacionalização do projeto EMPRETEC. Brasília, 2001.

**SOUZA, M. P.** Capacidade preditiva e desempenho gerencial em jogos de empresas. 2009. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, 2009, Florianópolis.

**STONER, J. A. F. & FREEMANN, R. E.** Administração. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2010.

**TITTON, L. A.** Jogos de empresas: decisões de carteiras em um jogo de bancos. 2006. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2006, Ribeirão Preto.