



A Formação do Mediador em Uma Disciplina de Gestão Simulada

João Amaro da Silva Dias
jamarodias@gmail.com
UFF

Resumo: O artigo que se delineia a seguir busca retratar o que se vivenciou durante uma disciplina de gestão simulada e os passos seguintes com a pesquisa feita, proporcionando o aprendizado para atuar como mediador em disciplinas de jogos de negócios, com ênfase nos aspectos de gestão, algumas repostas às inquietações surgidas durante a simulação, e o vislumbre de soluções e propostas de estudos futuros. A vivência transcorreu no ambiente laboratorial que simulava a interação entre a cadeia produtiva indústria/atacado, atuante em mercado de produtos tecnológicos, cujo portfólio era composto de três produtos, em diferentes estágios de maturidade comercial, e compostos de níveis tecnológicos também diferenciados. Para a coleta de dados utilizou-se a observação participante do autor consignado em um diário de bordo, e a entrevista em profundidade com o professor mediador da disciplina, cuja transcrição produziu um documento de dez páginas. A abordagem multimétodo utilizada no procedimento de coleta de dados objetivou robustecer a pesquisa e confrontar as observações do autor com os objetivos inicialmente intentados pelo mediador da disciplina. Os aspectos comportamentais desejáveis em futuros mediadores também foram perseguidos, e, ainda, a validação dos aspectos tecnológicos e do ambiente laboratorial que almeja seja tão fiel quanto possível à realidade sem comprometer a desejável simplicidade que proporciona a eficiência.

Palavras Chave: Aprendiz Vivencial - Gestão Simulada - Mediador de Jogos - Simular Organizações - Jogos de Gestão

1. INTRODUÇÃO

Uma disciplina de gestão simulada num mestrado profissional “*stricto sensu*”, a primeira vista, não traria muitas novidades a um participante que já milita na área acadêmica em disciplinas de pós-graduação “*lato sensu*”, em especial, na disciplina de jogos de negócios. O que saiu errado então? Qual o motivo desta disciplina ter gerado tantas inquietações?

Inicialmente a disciplina desloca o foco do ensino, centrado nas aulas expositivas do professor, para o aprendizado, centrado em propiciar momentos de intensa interação com conhecimentos tácitos, que se possui, e, em despertar a consciência para os conhecimentos instrumentais de outras disciplinas que serão necessários para se sair bem como ‘gestor’.

Outra novidade seria que além de tomar decisões e interagir pessoalmente numa cadeia logística de indústria e atacado, fato inovador, pois em jogos de negócios tradicionais são equipes jogando em si no ambiente computacional simulado, ao final da disciplina deveria ser produzido artigo acadêmico com algum tema que houvesse despertado interesse no desenrolar da disciplina.

As razões para uma disciplina nos moldes como ocorreu se justifica, uma vez que treinar gestores na vida real se tornaria arriscado pelo custo das decisões ‘erradas’ que aconteceriam. Assim o ambiente laboratorial simulado, com viés para a pesquisa, representa a oportunidade para ultrapassar a etapa do desenvolvimento de competências que só são conseguidas com o treinamento, com as ‘horas de voo’.

Foi utilizado um questionário que fazia o inventário das competências do autor como mediador de jogos de negócios, como se verá adiante, ocorre que este background não foi ‘suficiente’ para que o rendimento na disciplina fosse o esperado. Ao contrário, uma das inquietações que proporcionou o desenvolvimento da pesquisa objeto deste artigo, foi, justamente, a expectativa frustrada de se sobressair no desempenho comparativo aos outros participantes.

Uma série de outros eventos que se passaram no ambiente vivencial levou ao questionamento do que se estava buscando. Assim indagava-se qual preparação que estava sendo desenvolvida no ambiente laboratorial, e, se este, realmente estava alinhado com o que futuros gestores iriam encontrar no mercado de trabalho.

Assim buscou-se colecionar o maior número de incidentes proporcionados pelas rodadas de decisões e os aprendizados dele decorrentes, e, num segundo momento, confrontá-los com os objetivos da disciplina e avaliar até que ponto a preparação recebida se coaduna com o que se encontra na prática e qual a postura do mediador a fim de colimar estes objetivos.

Para isso lançou-se mão de alguns instrumentos de registro dos aspectos vivenciados. Um deles foi o desenvolvimento de um ‘diário de bordo’ para anotar os eventos relevantes que se sucediam. De posse do inventário de competência e do diário de bordo foi realizada, ao final da disciplina, uma entrevista em profundidade com o professor mediador da disciplina, uma vez que respostas quanto às regras e estrutura do ambiente do jogo ainda persistiam.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Abordam-se aqui os principais conceitos utilizando para este fim as fontes válidas do ponto de vista acadêmico. Neste caso utilizaram-se como referências artigos de bases científicas nacionais e internacionais, bem como teses de doutorado.

2.1 O AMBIENTE CENTRADO NO PARTICIPANTE QUE PROPORCIONA O AMBIENTE DE PESQUISA

Este conceito orientado pelo tripé conceitual: Simuladores Organizacionais, Jogos de Empresas e Pesquisa Aplicada, trata basicamente de criar uma alternativa às aulas expositivas tradicionais e tem no professor Sauaia (2009, 2011, 2015) da FEA/USP seu mentor. Conforme, Silva (2013), o que se intenta não é a substituição do método tradicional, uma vez que as partes expositivas são necessárias para a transmissão de conhecimento. A teoria da aprendizagem vivencial advoga que além da aprendizagem cognitiva o aprendiz desenvolve capacidades e habilidades de decidir e assumir responsabilidades, social e política, levando-o a uma nova postura diante dos problemas da vida real (OLIVEIRA, 2010).

A teoria em comento é basilar nos jogos de empresas uma vez que há o estímulo para a tomada de decisões frente às situações que se apresentam no ambiente simulado. Silva (2013), considerando esta interação, caracteriza a reprodução da realidade, enfatizando que as simulações gerenciais podem ser definidas como um exercício de tomada de decisões que reproduzem parcialmente e de forma simplificada, uma situação que poderia ser real.

Ao tratar de um estudo dos benefícios dos jogos de empresas, Oliveira e Sauaia (2011), constata que os jogos têm desempenhado papel preponderante no treinamento de estudantes e executivos, apresentando uma contribuição ao exercício da tomada de decisões e ao desenvolvimento de habilidades fundamentais à atividade do executivo.

A experiência típica oferecida pelas escolas de negócio está imensamente distante do contexto empresarial, assim, a falta de conectividade entre o que se ensina nas escolas de Administração e o que se pratica nas organizações parece ser o ponto crítico (OLIVEIRA; SAUAIA, 2011).

Uma proposta conceitual trazida à baila por Oliveira e Sauaia (2011) ajuda a entender a situação, destacando que no ensino as atividades estão centradas no professor e todo o seu repertório de conhecimento e competências, e, na aprendizagem, as atividades estão concentradas no aluno, com suas capacidades e possibilidades de desenvolvimento.

Os alunos aprendem, não só cognitivamente, mas também em termos de atitudes e habilidades, desenvolvendo a capacidade de decidir e assumir responsabilidade social e política. Não basta apenas preencher as pessoas com conhecimento como se estas fossem meros recipientes, é preciso despertar nestas pessoas uma postura ativa, que faça com que elas se engajem no processo em questão (OLIVEIRA; SAUAIA, 2011).

Ainda nesta linha, Oliveira *et. al.* (2011), ressaltam que a reflexão que se passa no meio acadêmico quanto à necessidade de desenvolver alunos com conhecimento crítico, e, entregar ao mercado, profissionais que não possuam apenas conhecimentos, mas que estejam aptos a encarar desafios através da preparação adequada.

Para que esta preparação ocorra uma das ideias desenvolvidas é deslocar o centro da atenção das aulas, atualmente no professor, para o aprendiz, de forma a retirá-lo de uma postura passiva e estimulá-lo desenvolver uma atitude mais reflexiva e crítica (OLIVEIRA, 2010).

Existem alguns pressupostos para que se justifique a sequência de atribuir aos alunos a resolução de uma situação prática antes mesmo de “ensiná-los” a teoria que é integrante do curso e que, a priori, deveria ser fornecida como insumo necessário à resolução do problema objeto da prática.

Um deles assevera que os alunos carregam consigo enorme repositório de informações e experiências, outro afirma que haverá também interações cognitivas entre os integrantes das equipes numa forma de construção coletiva do conhecimento, há, por fim, o acesso fácil a

informação disponibilizada através da internet e de dispositivos móveis e celulares, proporcionando, o acesso fácil na busca de algum conceito novo.

2.2 A UTILIZAÇÃO DE JOGOS E O PAPEL DO MEDIADOR COMO INDUTOR DA APRENDIZAGEM

Keys e Wolfe (1990) observam que pesquisadores descobriram que jogos eliciam um rico grupo de comportamentos similares àqueles observados em estudos de campo, que são mais limitados pelos fundamentos dos participantes do que as possibilidades dos jogos, isto tem encorajado pessoas interessadas em pesquisa a escolher jogos de gestão como laboratórios para um grande arranjo de questões de pesquisa.

Os jogos de simulação fornecem medidas mais precisas do comportamento do que pesquisa de campo, porque são feitos em um ambiente/organização fechado, e as respostas a decisões similares são feitas repetidamente ao longo do tempo, além disso, o ambiente, apesar de complexo e realista, é uma entidade conhecida para o pesquisador. Os jogos fornecem também *feedback* rápido, concreto, e consistente para a mesma decisão, repetida ao longo de grandes períodos de tempo, e podem ser o mais apropriado laboratório para testar modelos dinâmicos de tomadas de decisão (KEYS; WOLFE, 1990).

Ao tratar da eficácia de jogos de negócios simulados para a criação de sistemas de suporte à decisão, Bem-Zvi (2010), argumenta que jogos de simulação de negócios são ferramentas importantes de motivação e aprendizado que apresentam uma abordagem inovadora para o ensino de sistemas de informação.

São alternativas efetivas para o método de ensino tradicional e fornecem um canal entre conceitos abstratos e problemas do mundo real, oferecendo ao ambiente de aprendizagem uma componente prática e propiciando aos estudantes a chance de exercitar casos de tomada de decisão, que representam os aspectos temporais e de processo do ambiente real. As descobertas indicam que os jogos de negócios simulados representam uma abordagem suficientemente inovadora para o ensino e a aprendizagem (BEM-ZVI, 2010).

Muito se discute sobre a atuação do mediador do jogo em ambientes de simulação de negócios. Contribuindo para o debate Leemkuil e De Jong (2012) ao tratarem das orientações que devem ser prestadas aos participantes apresentam três tipos de suporte à aprendizagem que podem ser distinguidos em um ambiente de aprendizagem baseado em simulação.

O primeiro é o “suporte interpretativo” que trata da apresentação de informações básicas ou ainda construindo uma boa base de conhecimento bem organizado. O segundo é o “suporte experimental” e trata de ajudar os alunos a projetar experimentos adequados, realizar prognósticos e elaborar conclusões. O último é o “suporte reflexivo” que busca guiar os aprendizes a refletir sobre seu processo de investigação e sobre o conhecimento daí obtido (LEEMKUIL; DE JONG, 2012).

Ao tratarem da necessidade de facilitar a aprendizagem, Station, Johnson, e Borodzic (2010), destacam a importância da facilitação do processo da aprendizagem experiencial (processo de aprendizagem ativo) para efetividade da aprendizagem e conseqüentemente validade educacional.

Alguns aspectos teóricos como a aprendizagem reflexiva, que ocorre quando o aprendiz falha, e o mediador pode ajudá-lo a desenvolver compreensão profunda para identificar as razões do erro. Outro ponto é o *feedback* que ajuda a reforçar e clarificar alguns pontos da aprendizagem, e, também o *debriefing* da simulação, pois fornece algum tempo para reflexão, após ou durante a atividade, para apreciação do que acontece e reflexão da experiência levando a aprendizagem (STATION; JOHNSON; E BORODZIC, 2010).

2.3 AS CONDIÇÕES QUE PERMITEM AVALIAR A CONTRIBUIÇÃO DOS AMBIENTES SIMULADOS

Station, Johnson, e Borodzicz (2010) ao tratarem da validade dos instrumentos de pesquisa, defendem que várias fontes de dados em um tópico permitem ganhar diferentes perspectivas, e, assim um completo entendimento. Uma abordagem multimétodo também permite que descobertas sejam corroboradas através de comparações dos dados originados de cada processo.

Em uma investigação da validade da simulação, especificamente, é aconselhável que as questões de construção da validade sejam alcançadas através de múltiplas fontes de evidência, como, por exemplo, anotações reflexivas, questionários, entrevistas semiestruturadas, e observações (STATION; JOHNSON; E BORODZIC, 2010).

A qualidade de uma Simulação Total da Empresa (STE), segundo Station, Johnson, e Borodzicz (2010), em promover e melhorar o entendimento das inter-relações e dinâmicas de um ambiente empresarial é referido como a validade educacional interna, e ocorre quando os participantes são capazes de entender como seus resultados empresariais ocorreram dentro da simulação.

Acaso o entendimento se relaciona com fenômenos empresariais do mundo real também terá validade educacional externa, sendo alcançada quando os participantes percebem que a experiência com a simulação tem mudado as atitudes na administração de negócios do mundo real. Ligado à validade educacional externa está a noção de que a simulação reflete ou modela o ambiente empresarial do mundo real e conseqüentemente terá validade representacional, ou seja, os participantes são capazes de identificar similaridades entre o modelo de simulação e o mundo real (STATION; JOHNSON; E BORODZIC, 2010).

Numa clara apologia à criatividade, e conseqüentemente ao comportamento pró-ativo que se deseja ver nos futuros gestores, chama a atenção que nem tudo que pode ser imaginado é possível, porém, mais é possível do que imaginam alguns, isto ao tratar de delineamento dos jogos de negócios (THAVIKULWAT, 2004).

Na medida em que as descobertas feitas em ambientes artificiais de laboratórios não são verdadeiras somente dentro daquele ambiente, então os conceitos criados no processo de desenvolvimento de uma simulação não são necessariamente limitados aos resultados da simulação que foi desenvolvida. As ideias tem vida própria.

No desenvolvimento da simulação, quando o desenvolvedor ganha lampejos em uma verdade fundamental, indaga-se se o propósito do esforço foi somente melhorar o aprendizado dos jogadores, ou também contribuiu para o desenvolvedor descobrir a verdade, e, constata-se que ambas as respostas podem estar corretas.

Thavikulwat (2004) alerta, também, que algumas descobertas feitas no processo de desenvolvimento de simulação de jogos de negócios foram aplicadas a outros ambientes, a despeito de serem difíceis de encontrar uma vez que a pesquisa é nova. São exemplos os trabalhos em taxas de câmbio, a valoração da firma, os mercados de agência, e os algoritmos de desordem, que, na visão do autor, que podem ter potencial para aplicação em outros ambientes.

3. DELINEAMENTO DA PESQUISA, DECISÕES METODOLÓGICAS, E COLETA DE DADOS

Conforme Gil (2002), a classificação de uma pesquisa se faz mediante algum critério, assim usual a classificação com base nos objetivos gerais, sendo muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou nas palavras do mesmo autor, para possibilitar uma aproximação conceitual.

Para a presente pesquisa pode-se classificá-la como exploratória, pois o objetivo foi proporcionar maior familiaridade com o tema da aprendizagem vivencial proporcionada pelo laboratório de gestão, e, ainda, tornar mais explícito e construir hipóteses decorrentes da experiência do autor de forma a entender a participação do mediador numa disciplina de gestão simulada.

Há bastante flexibilidade, conforme aponta Gil (2002), no planejamento possibilitando a consideração dos variados aspectos estudados, sendo que envolvem algum levantamento bibliográfico, desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e teses para a reflexão.

Outra possibilidade aventada é a entrevista com pessoas experientes com o tema estudado, e neste particular nada mais apropriado que a autorreflexão do autor do artigo, participante no ambiente simulado, e a entrevista em profundidade com mediador da disciplina de gestão simulada.

A entrevista em profundidade pode nos dar acesso ao padrão mental do indivíduo, de forma a caminhar na mente de outra pessoa, fornecendo um vislumbre das categorias e lógica com que o mesmo enxerga o mundo. Todo o estudo social é ampliado por um claro entendimento das crenças e experiências dos atores em questão (MCCRACKEN, 1988).

Em relação à classificação da pesquisa tratada com base nos procedimentos técnicos utilizados, o delineamento, tem-se que seu elemento mais importante é o procedimento para a coleta de dados. Aqueles procedimentos que se valem das chamadas ‘fontes de papel’, são um dos grandes grupos do delineamento, sendo a pesquisa bibliográfica, espécie do gênero, foi utilizada como já referido anteriormente (GIL, 2002).

O outro grande grupo do delineamento trata da coleta de dados cuja origem é as pessoas, e, aqui se concentraram os principais meios da presente pesquisa, caracterizando-a como multimétodo. Foi utilizado o levantamento de opinião, a entrevista em profundidade com o mediador, e a pesquisa participante ou a observação participante que culminou na produção, respectivamente, da transcrição da entrevista e do um ‘diário de bordo’.

A pesquisa *ex-post facto* significa “a partir do fato passado”, assim sendo o estudo foi realizado após a ocorrência de variações na variável dependente no curso natural dos acontecimentos, assim o pesquisador não dispõe do controle da variável independente, que constitui o fator presumível do fenômeno, uma vez que já ocorreu, o que se obtém nesta modalidade, geralmente, é a constatação da existência de relação entre variáveis (GIL, 2002).

A autorreflexão objetivou buscar legitimar as inquietações do autor deste artigo, participante da simulação, uma vez que o perfil do participante, que já milita academicamente numa disciplina de jogos de negócios, e já participou de vários treinamentos e concursos de jogos de negócios, advogando que a singularidade do participante, como uma das variáveis independentes, tem valor, pois é uma fonte única na formulação da pesquisa.

Utilizou-se o “Roteiro de perguntas para entrevistas semi-estruturadas”, aplicado por Silva (2013) no “Estudo de caso do Laboratório de Gestão” de sua tese de doutorado aplicado a seis professores do grupo de pesquisa do SIMULAB da FEA/USP/SP. Algumas características do autor deste artigo são comparáveis às levantadas na tese de Silva (2013), como o aspecto da preparação para a docência em instituições de nível superior, a experiência em disciplinas da área financeira e contábil, a preparação e experiência em jogos de negócios, e o MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria.

A falta do curso de pós-graduação *stritu senso* completo, comum a todos os entrevistados do SIMULAB, e a experiência acadêmica (cerca de seis anos), inferior à faixa

dos colaboradores do SIMULAB (possuem de 9 a 14 anos) são os aspectos onde o autor deste artigo fica aquém.

O produto resultante da observação participante está principalmente no ‘diário de bordo’ produzido pelo autor, disponível mediante solicitação, e foi o principal insumo para a preparação dos questionamentos, para entrevista com mediador que se sucedeu, causados pelas inquietações surgidas durante a vivência no jogo e por aspectos que demandavam maiores reflexões.

A entrevista com o mediador do jogo se mostrou de suma importância para o desenlace da pesquisa, principalmente por dois aspectos. Em primeiro lugar, alguns textos abordados pela disciplina tratavam do processo de aculturação levado a efeito pelo mediador e que reproduzia, em alguma medida, o processo que seu orientador havia realizado quando da implantação do SIMULAB na FEA/USP/SP, e que foi objeto da tese de doutoramento do mediador. Era necessário, assim, um maior entendimento do processo de nucleação levado a efeito pelo mediador, uma vez que ocupava lugar de destaque na estrutura administrativa da Instituição de Ensino Superior – IES – que estava sendo nucleada com o “Laboratório de Gestão”.

O segundo aspecto dizia respeito às respostas às inquietações que surgiram durante o jogo e quanto aos aspectos que mereciam maiores reflexões, uma vez que só o mediador conhecia as respostas ou as conhecia numa medida mais profunda uma vez que conduz a pesquisa relacionada ao tema dos jogos de negócios num ambiente laboratorial.

4. ANÁLISE DESCRITIVA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação à validade da gestão simulada, temos que houve pelo menos uma ocorrência, quando, durante o *debrieng*, um integrante de uma das equipes questionou a disparidade grande em relação ao mundo real, pois em sua opinião não era possível um mercado com a demanda tão alta frente oferta, conforme ocorreu nas rodadas iniciais.

O mediador retrucou questionando qual era o mercado na qual atuava e soube que era na área de transporte, e de fato neste mercado não era possível tal realidade. Percebe-se aqui que houve o questionamento quanto ao aspecto da validade representacional, uma vez que não houve por parte do participante a identificação da similaridade entre o modelo de simulação e o mundo real.

Ilustrando um exemplo sobre a validade educacional interna, podemos citar outro evento que ocorreu durante o *debrieng*, quando outro participante manifestou estranheza em constatar que havia em seus demonstrativos uma receita que não sabia explicar a origem, assim não era do seu domínio como os resultados empresariais ocorreram dentro da simulação.

Um último exemplo para relacionar como fenômenos do mundo real guarda relação com a experiência da simulação proporcionando a mudança de atitudes na administração de negócios do mundo real, ocorreu com a própria equipe do autor deste artigo, quando foi necessário contratar uma consultoria do mediador para entender o índice de produtividade que aparecia nos demonstrativos que o artefato produzia, este comportamento com grandes possibilidades será lembrado quando da atuação no mundo real ante os resultados positivos que proporcionou.

O tema foi aprofundado na entrevista com o mediador, e foi confirmado por ele o caráter proposital para criar o hábito do uso de consultoria até para superar o preconceito que existe no mercado, assim, o episódio exemplifica como a validade educacional externa é alcançada.

Algumas oportunidades de cooperação surgiram em momentos de interação informal, consignadas nos relatos feitos no diário, como a que surgiu para a compra de matéria prima em conjunto com outra indústria concorrente, e outras de forma deliberada, ao sermos abandonados pelo primeiro parceiro e estabelecermos a mesma parceria com outro.

Um dos aspectos mais inquietantes inquirido ao mediador foi o fato do manual do artefato omitir, entre as estratégias sugeridas, a que mais traria resultado, que seria algo como o maior faturamento entre as equipes, ou a busca pelo maior 'market share'. O fato foi explanado fazendo a analogia a uma escada, que, de maneira bem sucinta, quer dizer que cada estratégia sugerida seria um degrau, e que o conjunto proporcionaria à equipe que melhor conjugasse o maior número deles a maior nota no jogo.

Aquela equipe que planejou ser líder em 'Alfa' (o produto de menor nível tecnológico), pois, sendo a 'commodity', fatalmente não seria objeto de disputa pela liderança, e conseguiria o feito produzindo com pouca, não lograria êxito, pois 'este degrau' não agregaria nada substancial pela busca comparativa do melhor rendimento.

Outros pontos muito interessantes foram objeto de reflexão, como os incidentes que apareceram com os casos de verticalização, a quebra de contrato e os desdobramentos éticos que poderiam advir a quem os pratica, o possível uso do dumping como estratégia para estrangular economicamente a concorrência.

Adveio daí a necessidade de um 'CADE' no ambiente do jogo, a celeuma do *Drawback* para planejamento das ordens de produção da indústria e algumas mais que estão à disposição na transcrição de mais de uma hora e vinte minutos de conversa com o mediador, desde que com o consentimento expresso deste.

Há críticas em relação ao sistema e pontuação? Claro que sim, tanto que foi uma das inquietações presentes no diário, e que retornaram nos questionamentos e reflexões feitos ao mediador durante a entrevista concedida pelo mesmo. O fato positivo a destacar, entretanto, é que a equipe foi capaz de superar momento de dificuldade e seguir em frente, e com aquele aprendizado pode-se na última rodada alcançar bom desempenho, pois naquele momento já se sabia o jogo que se estava jogando.

O aprendizado aponta que é necessário ser fiel às parcerias, aos princípios e valores da empresa, mas é necessário, também, ter flexibilidade e estar atento às oportunidades, às vezes tudo que se busca está logo ali ao alcance, basta nos permitir pensar fora da caixa e vivenciar as oportunidades. Neste particular pode-se observar finalmente o papel relevante do mediador no processo de aprendizagem ativo e validade educacional destacado anteriormente.

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Algo que ficou patente é a orientação para a formação de mediadores de disciplinas de gestão simulada que incorporam os aspectos vivências do laboratório de gestão. Temos, também, a produção de pesquisas sobre aspectos inovadores que devam ser objeto de investigação devido ao potencial de acrescentarem algo novo ao campo de conhecimento.

A aprendizagem eficaz requer tempo suficiente para reflexão das experiências usufruídas para que o conhecimento possa ser construído, requer também a atenção do facilitador para fornecer *feedback e debriefing*, além da necessidade da motivação dos participantes.

Arrisca-se afirmar que a disciplina tem o condão de despertar futuras nucleações em outros polos de ensino para aumentar e dar consistência a atual comunidade do campo.

Outro ponto a aguçar o interesse na pesquisa diz respeito ao sistema de avaliação do jogo que permanece uma incógnita para os participantes e deve assim permanecer, pois o mal

que aflige o jogo é o mal dos indicadores que se prestam a ‘medir’ desempenho, por exemplo, uma vez que se percebe tal forma de ‘medir’ o comportamento dos participantes é pautado pelo comportamento oportunista do agente que tente pontuar segundo a regra sob a qual se está sendo avaliado e não sob o que é melhor para a firma.

Neste diapasão percebe-se um enorme potencial em se usar o ambiente laboratorial para testar um modelo de ‘medir’ que potencialize os objetivos estratégicos traçados para a firma, algo muito próximo da vida real que busca desenvolver sistemas de meritocracia para remunerar bem agentes que defendam os interesses da empresa ou mesmo proporcionar a ascensão na carreira do administrador. Este é apenas um tópico potencial de desenvolvimento que adveio da vivência no ambiente de simulação organizacional e que poderá ser objeto de novos estudos.

6. REFERÊNCIAS

- BEN-ZVI, Tal. The efficacy of business simulation games in creating Decision Support Systems: An experimental investigation. **Decision Support Systems**, v. 49, n. 1, p. 61-69, 2010.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo São Paulo: Atlas, 2002.
- KEYS, Bernard; WOLFE, Joseph. The role of management games and simulations in education and research. **Journal of management**, v. 16, n. 2, p. 307-336, 1990.
- LEAL, Elisabeth Juchem Machado. Um desafio para o pesquisador: a formulação do problema de pesquisa. **Revista Contrapontos**, v. 2, n. 2, p. 227-235, 2008.
- LEEMKUIL, Henny; DE JONG, T. O. N. Adaptive advice in learning with a computer-based knowledge management simulation game. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 4, p. 653-665, 2012.
- MCCRACKEN, Grant. **The long interview**. Sage, 1988.
- OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. **Implantando o Laboratório de Gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em administração**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- OLIVEIRA, M. A.; SAUAIA, A.C.A. Impressão Docente para Aprendizagem Vivencial: um estudo dos benefícios dos jogos de empresas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 3, p. 355, 2011.
- OLIVEIRA, M. A.; SAUAIA, A. C. A; MOTTA, G. S.; GARCIA, P. A. A. Integração entre Educação Gerencial e Pesquisa em Administração: um estudo sobre o Desenvolvimento de um Laboratório de Gestão. In: **Iberoamerican Academy of Management - IAM**, Lima, Peru, 2011.
- SAENZ, Maria Jesus; CANO, Juan Luis. Experiential learning through simulation games: An empirical study. **International Journal of Engineering Education**, v. 25, n. 2, p. 296, 2009.
- SAUAIA, ACA. Laboratório de gestão: educação vivencial com pesquisa aplicada. In: **IX Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. 2012.
- SAUAIA, ACA; HAZOFF JR, W. Transformando uma aula expositiva em aprendizagem centrada no participante: um estudo em Administração. In: **VI Congresso Virtual Brasileiro em Administração**. 2009. p. 1-15.
- SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. Decomposição do Desempenho Organizacional em um Jogo de Empresas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 1, p. 158-182, 2011.
- SILVA, Marco Antônio. **Laboratório de gestão: jogo de empresas com pesquisa para a formação crítica em administração**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- STANTON, Andrew J.; JOHNSON, Johnnie E.; BORODZICZ, Edward P. Educational validity of business gaming simulation: A research methodology framework. **Simulation & Gaming**, v. 41, n. 5, p. 705-723, 2010.
- THAVIKULWAT, Precha. The architecture of computerized business gaming simulations. **Simulation & Gaming**, v. 35, n. 2, p. 242-269, 2004.