

Uma reflexão do uso de laboratórios de simulação de gestão para a formação do Administrador

Renata da Silva Ramos, Analice Stefanczak, Adriano Mesquita Soares

Resumo: O objetivo desta pesquisa foi articular uma reflexão que envolveu a didática dos laboratórios de simulação de gestão, algumas abordagens gerais sobre administração de empresas e a formação do Administrador e, também, de demonstrar como esta articulação ocorre num caso específico, como é o caso da disciplina de um curso de administração de empresas. O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica sobre a administração geral e os jogos de empresas e a articulação de conceitos para elaboração de análise, caracterizando-se como qualitativa. O principal resultado foi a percepção dos jogos de empresas como ferramentas substanciais para a formação dos administradores, porque integram teoria e experiência prática, antecipando situações concretas que fazem parte da realidade das organizações, e concluiu-se que o curso de administração analisado oferece uma proposta curricular que dinamiza estas necessidades. Com isso é possível trazer para a realidade estudada, principalmente no ambiente universitário, as necessidades e as realidades de organizações reais, a fim de possibilitar não somente o aprendizado acadêmico, bem como contribuir com situações do entorno da universidade, o que também aproximaria o acadêmico do ambiente de trabalho para, assim, antecipar problemas futuros.

Palavras-chave: Jogos de empresas. Simulação. Formação do Administrador.

A reflection of the use of management simulation laboratories for the training of the administrator

Abstract: The objective of this research was to articulate a reflection involving the didactics of the management simulation laboratories, some general approaches on business administration and the training of the administrator, and also to demonstrate how this articulation occurs in a case Specific, as is the case of the discipline of a business administration course. The method used was the bibliographic research on the general Administration and the Games of companies and the articulation of concepts for the elaboration of analysis, characterized as qualitative. The main result was the perception of the games of companies as substantial tools for the training of administrators because they integrate theory and practical experience, anticipating concrete situations that are part of the reality of organizations, and It was concluded that the course of administration analyzed offers a curricular proposal that dynamizes these needs. With this, it is possible to bring to the studied reality, especially in the university environment, the needs and realities of real organizations, in order to enable not only academic learning, but to contribute to situations surrounding the University, which would also approximate the academic of the work environment in order to anticipate future problems.

Keywords: business games. Simulation. Administrator training.

1. Introdução

A história das organizações aponta que seus ambientes, interno e externo, são fortemente marcados pelos contextos sociais em que estão inseridos. Nesse sentido, as organizações

tanto vão se moldando a partir das demandas geradas pelas sociedades humanas como também causam impactos gerando novas necessidades humanas a partir dos conhecimentos e tecnologias gerados por elas.

Os tempos atuais sofrem consequências como nunca antes vistos, em razão da complexidade e confluência de saberes, tecnologias e costumes, tudo isso integrado em âmbito mundial, fazendo com que as mudanças ocorram de forma cada vez mais veloz. Como parte das sociedades, as organizações também sofrem com estes processos e os administradores de empresas “[...] estão tentando se adaptar e administrar num mundo empresarial que passa por drásticas mudanças”. (ROBBINS, 2002, p. 4).

O impacto das novas realidades e exigências para os gestores passa a ser tão profundo nos dias atuais que vai além do exercício profissional, e atinge o seu ambiente de formação, principalmente a etapa inicial, ou acadêmica, mas também exigindo que o profissional assuma uma postura de estudo e aprendizado contínuo. (DRUCKER, 1998).

Se, por um lado, as mudanças são percebidas por um horizonte negativo, por outro, podem ser encaradas como oportunidades de crescimento pessoal e enriquecimento organizacional. Para Motta e Quintela (2012), entre outros fatores, estão a tecnologia e o deslocamento da centralidade do papel do aprendiz como forças importantes que possibilitam que os administradores desenvolvam competências e habilidades já no período de sua preparação acadêmica e ingressem no mercado de trabalho mais preparados para as novas exigências que se apresentam.

Levando isso em conta, este artigo estrutura-se a partir da proposição do problema de demonstrar a articulação da disciplina jogos de empresas no contexto da administração de empresas, ao mesmo tempo em que demonstra sua pertinência como uma poderosa ferramenta para a formação do futuro Administrador, tanto em razão da antecipação de desafios práticos que surgirão nas empresas como também na possibilidade de tomar decisões efetivas, ambos articulados com a pesquisa teórica que o Administrador precisa buscar.

Dessa forma, esta pesquisa tem por objetivos principais articular uma reflexão que envolva a didática dos laboratórios de simulação de gestão, algumas abordagens gerais sobre administração de empresas e a formação do Administrador, e também de demonstrar como esta articulação ocorre numa situação específica, como é o caso da disciplina de um curso de administração de empresas. Para esta demonstração, foi escolhido o curso de administração da Faculdade Sagrada Família (FASF), de Ponta Grossa/PR.

Justifica-se, portanto, esta reflexão em razão da importância que a formação do Administrador assume nos dias atuais, diante da complexidade das sociedades e das necessidades da diminuição de tempo para a aquisição de habilidades assertivas na tomada de decisões e da diminuição de custos, a fim de garantir a sobrevivência das empresas, principalmente para aquelas de menor porte. Por outro lado, tratando-se de formação inicial, também se justifica a escolha de um curso de administração específico, a fim de exemplificar a reflexão realizada. Assim, foi-se de encontro com o que afirma Drucker (1998) sobre a preocupação com a formação do administrador, quando aponta que este movimento cada vez mais exigente e acelerado mudará não somente a postura dos profissionais da administração, mas também a forma como as instituições de ensino

formatarão suas metodologias e seus currículos, assim como as organizações tratarão da formação continuada de seus gestores.

Colocadas estas questões introdutórias, passa-se à articulação teórica sobre esta ferramenta de aprendizagem e sua importância para a formação tanto inicial para o acadêmico de administração como continuada para o administrador na prática gerencial no ambiente organizacional.

2. Os jogos de empresas no contexto da administração no século XXI

2.1 Pressupostos atuais da administração de empresas

Há uma realidade reconhecida pela unanimidade dos teóricos da administração, a de que administrar empresas e organizações de todos os modelos, nos tempos atuais, é algo mais complexo e desafiador do que no passado. As exigências dos clientes, a grande disponibilidade de informações, as novas tecnologias integradas, o enfraquecimento das fronteiras entre os países, os saberes múltiplos acumulados nas mais diferentes áreas da administração, entre uma série de outros fatores, colocam em evidência a necessidade de um profissional de administração multifacetário, eficaz e que investe constante e incansavelmente em sua formação e competência.

Para Robbins (2002), entre as principais forças de mudança no mundo atual que impactam as organizações, estão a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a integração cultural em âmbito mundial, a flexibilidade nas estruturas produtivas e relações de trabalho que visam a diminuição de custo, o aumento da concorrência, a interação com os clientes e a exigência de ação social e eticamente responsável. Isso tudo coloca em xeque a postura do gestor frente aos desafios e problemas que surgem, pois “o mundo do trabalho, hoje e no futuro, não é nada parecido ao que era há apenas uma ou duas décadas”. (ROBBINS, 2002, p. 5).

Esta nova realidade não é algo distante, uma característica das grandes organizações mundiais ou de ambientes empresariais de países desenvolvidos. É mais que isso, um sintoma capilar, que invade todas as realidades de mercado, atingindo as mais diferentes regiões do mundo, seja dos grandes centros, seja dos pólos menores localizados nos interiores geográficos dos países. Vale lembrar que hoje em dia praticamente tudo está interligado.

O que permanece estável em meio a um ambiente mercadológico de rápida e contínua mudança é a necessidade de formar as pessoas, pois são elas que vão conduzir a adaptação das organizações neste complexo contexto e a conduzirão para o sucesso. Chiavenato (1996) aponta este ambiente de mudanças contínuas, afirmando que o segredo para que as organizações tenham êxito neste meio e transformem as ameaças em oportunidades de sucesso é o investimento nas pessoas.

Segundo Chiavenato:

[...] o mundo mudou. Tudo ficou diferente. E tudo será mais diferente ainda. [...] As empresas bem-sucedidas são aquelas que estão abertas à mudança, são

competitivas e totalmente voltadas para o cliente. **Para tanto, elas devem contar com pessoas que se encarreguem dessas tarefas. Mas não apenas seus dirigentes e executivos, mas todas as pessoas em todas as áreas e em todos os níveis da organização. Isto é conjunto, é time, é sinergia, é estado de espírito, é garra.** Com isto tudo, mudança, concorrência e focalização no cliente passam a ser as oportunidades e não ameaças ou restrições – que podem fazer a grande diferença para as empresas. (CHIAVENATO, 1996, p. 39, grifo nosso).

Senge (2004) é outro autor de renome que reconhece os tempos de grande turbulência por que passam as organizações e, conseqüentemente, seus gestores e administradores. O autor manifesta a necessidade de mudança na visão que os gestores das organizações precisam desenvolver, afirmando que:

[...] é preciso haver uma inovação básica nos métodos tradicionais de gestão e governo. Na arena dos negócios a crescente incerteza, a turbulência econômica e política e a crescente interdependência dos mercados e empresas globais levaram a chamados por mudanças radicais. (SENGE, 2004, p. 22).

Mais adiante, o mesmo autor indica que, mais importante que mudar os processos, as estruturas, enfim, as questões externas tangíveis, está a mudança da postura pessoal dos administradores, sua maneira de enxergar os desafios e suas atitudes para buscar soluções e adquirir conhecimentos: “Mas acredito que outra constatação igualmente importante é menos disseminada: as mudanças necessárias não ocorrerão apenas “em nossas organizações”, mas também dentro de nós.” (SENGE, 2004, p. 23). Continua, nesse sentido, afirmando que a mudança precisa atingir a dimensão individual e coletiva:

Só mudando nossa forma de pensar é que podemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas. Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenadas. (SENGE, 2004, p. 23).

Portanto, pode-se afirmar com bastante clareza e substância que um dos aspectos mais fundamentais para a realidade das organizações atuais é a centralidade na formação dos profissionais inseridos nela, os administradores e gestores, tanto no âmbito individual como no coletivo, em que se projeta uma equipe forte e integrada na busca da concretização dos objetivos organizacionais e de seu êxito no mercado.

Mas esta realidade, complexa, desafiadora e célere, também aponta para que se prepare o profissional capacitado para atuar nas organizações cada vez mais cedo e com o máximo de características que correspondam a estas novas demandas mercadológicas. Estas exigências não são meros modismos de uma época marcada, principalmente, pela preponderância na interação com tecnologias avançadas e de grande disseminação, embora sejam forçadas grandemente por elas, mas uma necessidade real que está diretamente ligada à sobrevivência das organizações, causando-lhes um impacto de significativa proporção. Assim, é neste contexto e ao seu encontro que se projetam as propostas de novas ferramentas didáticas para a aquisição de saberes e competências ligadas à área de conhecimento da gestão e da administração de empresas, como é o caso da simulação de gestão em laboratório, também denominada como jogos de empresas.

Vale ressaltar que a dinâmica da formação profissional nos tempos atuais não pode ser mais pensada como uma realidade apenas de sala de aula, mas como uma postura de formação contínua e que precisa abranger os mais diversificados ambientes profissionais no quesito das teorias, mas, principalmente, nos aprendizados que se tem com a prática administrativa, fazendo com que teoria e prática dialoguem e contribuam uma com a outra continuamente. (RIBEIRO et al., 2015).

Por essa razão é que os ambientes de simulação de gestão em laboratório apresentam-se como uma ferramenta de aprendizagem de alta eficácia e de grande sucesso. E, ainda mais, que esta ferramenta precisa estar alinhada tanto às reflexões teóricas mais atuais no campo da administração de empresas como às suas mais modernas práticas de boa gestão.

Os ambientes de simulação de situações de gestão não são exclusivos das instituições de ensino. Pelo contrário, precisam estar presentes como forma de treinamento nas empresas, de maneira a proporcionar formação continuada e perene aos administradores e outros colaboradores. Contudo, em razão do teor deste artigo, será abordada, na próxima sessão, a sua dinâmica na formação do acadêmico de administração, a fim de delimitar nossa reflexão, tarefa necessária para alcançar os objetivos propostos. Por isso, crê-se que uma análise do ambiente de formação do Administrador ainda na universidade pode servir como crítica e como fator de avaliação para os ambientes de formação também nas organizações.

Dessa forma, tendo pontuado de forma breve a realidade das organizações nos tempos atuais e a necessidade não só de formação, mas de antecipação de experiências de gestão para os profissionais que ingressarão nos mercados, trataremos da compreensão do que são os jogos de empresas, sua pertinência e entrelaçamento com as dimensões da administração e como pode contribuir na formação do futuro Administrador, potencializando suas possibilidades de eficácia tanto no ingresso do mundo do trabalho como também na obtenção dos resultados que as organizações necessitam. Passaremos, assim, para o próximo tópico, que trata mais especificamente desta abordagem didática.

2.2 Os jogos de empresas na formação do Administrador

Os laboratórios de simulação de gestão inserem-se no campo da administração de empresas como uma ferramenta, ou um meio didático, que comporta as várias áreas da administração em que, integradas e transformadas em problemas práticos, proporcionam oportunidades de simulação de soluções a partir da atuação de grupos. Estes grupos, dependendo da dinâmica da disciplina, podem competir entre si, efetuando tomadas de decisões e demonstrando, naquele ambiente simulado, quais foram mais favoráveis e que proporcionaram maior sucesso, podendo ser levadas à realidade prática das empresas. Para Ribeiro et al. (2015), seus principais objetivos resumem-se em aproximar a teoria da prática e preparar o estudante para buscar vantagem competitiva a partir da prática de situações do cotidiano e do estudo do planejamento estratégico.

É nesse sentido de antecipação e oportunidade que esta modalidade de ensino-aprendizagem é evidenciada por Ribeiro et al. (2015, p. 45):

[...] como alternativa para o aproveitamento da aprendizagem pela prática, sem incorrer nos riscos que esta pode acarretar, existe a possibilidade de utilizar ambientes virtuais que possibilitem aos envolvidos agir de maneira semelhante à vida real. No que tange à aprendizagem empresarial, esse ambiente virtual é conhecido como jogo de empresas.

Ou seja, os ambientes virtuais representam um agir antecipado de forma semelhante à realidade prática das empresas.

A respeito da sua introdução na formação dos Administradores nas universidades, Motta e Quintela (2012, p. 318) afirmam que “Os jogos de empresas começaram a ser utilizados na formação de administradores a partir da década de 1950 nos EUA. [...] e no Brasil, inicialmente por volta da década de 1970, mas mais intensificadamente a partir dos anos 2000.” Motta e Quintela (2012), ainda afirmam que estas práticas são oriundas dos jogos de guerras e remontam sua origem à antiguidade, época em que se praticava o jogo para definir estratégias e simular situações de batalhas reais. No Brasil, por volta dos anos 1970, as IFES trouxeram os modelos dos Estados Unidos, sendo pioneira a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). (MOTTA e QUINTELA, 2012).

Mais tarde, por se tratar de uma ferramenta didática multidisciplinar, integrativa e altamente eficaz, práticas simuladas de gestão passam a ser abordadas pelas diretrizes curriculares que estabelecem os componentes curriculares dos cursos de administração no Brasil, como se pode perceber:

A Resolução CNE/CES nº 4, de 2005, que institui as DCN do curso de graduação em Administração, define em seu art. 2º, § 1º alguns elementos estruturais que devem estar presentes no projeto pedagógico do curso, tais como os indicados nos incisos IV e V, a saber: formas de realização da interdisciplinaridade e modos de integração entre teoria e prática, respectivamente. (MOTTA et al., 2012, p. 438).

Para Motta e Quintela (2012), as práticas de gestão simuladas são um método de aprendizagem que permite aos participantes o desempenho de papéis gerenciais em empresas fictícias. São, portanto, instrumentos pedagógicos que proporcionam experiência antecipada das situações que ocorrem no cotidiano das organizações, mesclando esta prática com a pesquisa e o confronto com reflexões teóricas. A soma das teorias pesquisadas com a experiência prática reverte aos Administradores em formação novas visões mais maduras e um importante *background* para a sua inserção no mercado de trabalho e na contribuição para o maior sucesso das organizações em que atuarão.

A respeito deste quesito de sua alta eficácia como meio de formação, se comparado a outras formas tradicionais de ensino, a presença da tecnologia assume papel preponderante na possibilidade de inovação metodológica nos cursos de Administração, pois seu uso “[...] transformou e impulsionou o processo de criação e elaboração de novos jogos de empresas” (RIBEIRO et al., 2015, p. 52). Isso demonstra, inclusive, a evolução da disciplina no que se refere aos quesitos de atratividade e eficácia na abordagem e resolução de problemas reais, o que aproxima ainda mais o ambiente de estudo, formal e informal, da prática real da gestão nas organizações. Nesse sentido, colocam-se como alternativas às aulas expositivas, aumentando consideravelmente a interatividade com o discente e o seu envolvimento com

os conteúdos tratados e, conseqüentemente, melhorando a performance de seu aprendizado e competência para a inserção no mercado de trabalho.(RIBEIRO et al., 2015).

É importante destacar que o advento e disseminação da informática, além do seu alto grau de desenvolvimento nos dias atuais, são um aspecto importante que impacta as metodologias de ensino-aprendizagem, alavancando o desenvolvimento de laboratórios de simulação de situações reais de empresas, que podem ser facilmente adaptados aos mais diversos ambientes de ensino e com um custo acessível às IES e às organizações, isso porque “[...] a ubiquidade da microinformática que atualmente facilita a utilização de jogos e simuladores eletrônicos e permite uma maior complexidade às aplicações” (MOTTA e QUINTELA, 2012, p. 319), trazendo o incremento do aprendizado por parte dos estudantes.

E, por se tratar de um recurso relevante, não somente pelo seu aspecto lúdico e pluridisciplinar, mas também por antecipar experiências e resultados que certamente teriam um custo elevado para as organizações, as experiências em laboratórios de simulação tornam-se uma valiosa estratégia de formação também para as organizações, ultrapassando o período de educação formal, e precisam ser estimulados no cotidiano dos Administradores como um processo de formação processual e vitalício, pois “[...] a educação gerencial mostra-se relevante no contexto econômico atual de elevada competitividade.” (RIBEIRO et al., 2015, p. 52). E esta educação precisa ser construída de forma ativa, em que o estudante, seja ele acadêmico ou profissional, envolva-se nos problemas reais e não mais de forma passiva.

Outro aspecto significativo da utilização da ferramenta de simulação gerencial em laboratório é sua possibilidade de atuação em um ambiente interativo de aprendizagem, seja pelo rol de tecnologias envolvidas, seja pela implicação de um trabalho conjunto, em um grupo de trabalho, uma vez que a formatação das equipes é uma condição essencial desta metodologia de aprendizagem. Nesse sentido, afirmam Ribeiro et al. (2015, p. 52) que:

[...] a aprendizagem no jogo de empresas resulta da prática conceitual em um trabalho de grupo, sujeito aos diferentes níveis de envolvimento dos membros de cada grupo. Cada participante, ao assumir um papel gerencial em uma área funcional, seleciona um tema de investigação e o transforma em pesquisa aplicada ao jogo de empresas, tornando-o um laboratório de experimentos controlados em busca de aprofundamento conceitual e criação de conhecimento para adicionar valor para a empresa e para o indivíduo.

Percebe-se nesta afirmativa de Ribeiro et al. (2015) que, além dos pontos fortes advindos de múltiplos conhecimentos compartilhados, os simuladores também proporcionam a diversidade de experiências pelo envolvimento em papéis diferentes, conforme se dá a prática e as necessidades das organizações no mundo real.

Mais um aspecto a ser levado em conta é que esta ferramenta trabalha, concomitantemente, tanto a abordagem da dimensão generalista de uma organização quanto suas variáveis específicas, ou de áreas particulares e, por isso, são excelentes para o treinamento de problemas pontuais e para a aquisição de novos conhecimentos. E é este o caminho que as IES e as organizações vêm traçando na prática formativa dos Administradores.

Apesar do fato de a maior parte dos jogos de empresas abordar **processos generalistas de gestão**, há estudos sobre o uso de **jogos como ferramenta de treinamento em áreas específicas**, como logística, operações, contabilidade, finanças, administração rural, marketing, gestão de pessoas, custos, mercado de capitais etc." (RIBEIRO et al., 2015, p. 46, grifo nosso).

Neste sentido, os simuladores de gestão em laboratório, a fim de alcançarem resultados excelentes e relevantes, necessitam ser tratados a partir do tripé conceitual que envolve "[...] simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada". (RIBEIRO et al., 2015, p. 52). No que tange à teoria, esta pode ocorrer tanto em pesquisa de bibliografias especializadas sobre Administração como em análises de casos práticos, *cases* e situações reais retiradas do cotidiano das organizações, a partir da sondagem e da metodologia do diagnóstico, utilizando-se das mais variadas ferramentas disponíveis para esta finalidade.

Portanto, como se pode perceber, a disciplina de gestão, desenvolvida a partir de laboratórios de simulação, representa um alto ganho em eficácia de aprendizado, aumento da experiência e baixo custo, comparando-se aos métodos tradicionais de ensino, além de contribuir para uma formação mais sólida do futuro gestor, tanto no quesito teórico quanto prático, por envolver pesquisa e solução de problemas práticos do ambiente organizacional. Contudo, não se pode deixar de ter em mente que este meio didático, para alcançar sua plena potencialidade, necessita combinar, constantemente, experiência e pesquisa teórica num ambiente virtual de aprendizagem, em que se vivencia a pesquisa das teorias e conceitos da administração aplicadas em situações práticas. (RIBEIRO et. al., 2015).

Enfim, percebe-se que, num mercado cada vez mais complexo e veloz, marcado pela interatividade com os clientes, as influências globalizantes e o acesso à alta tecnologia, os jogos de empresas possuem uma grande relevância na formação do Administrador, seja no ambiente universitário, seja no ambiente organizacional. Por essa razão, "[...] os jogos funcionam como uma ponte entre a academia e o ambiente empresarial" (MOTTA e QUINTELA, 2012, p. 322), aspecto este de maior importância para as necessidades atuais do mercado e da formação dos Administradores.

Demonstrada a importância e o espaço que os laboratórios de gestão possuem na teoria administrativa e, também, para a formação do Administrador, passaremos a análise de sua situação específica em uma IES.

3. Metodologia de pesquisa

Como abordagem metodológica, esta proposta foi desenvolvida a partir da pesquisa bibliográfica na tentativa de conectar conceitos e análises já realizadas sobre o tema por parte de alguns teóricos da administração (tópico 2.1), da literatura sobre jogos de empresas no âmbito brasileiro, tratados em artigos científicos e acadêmicos (tópico 2.2), e a demonstração da estruturação desses dois pontos no currículo da disciplina de um curso específico de administração de empresas (4). Sobre a questão metodológica, importante destacar que este artigo desenvolveu-se a partir de uma proposta de pesquisa bibliográfica e, portanto, de caráter qualitativo, conforme define Lakatos e Marconi (2017), tratando mais do âmbito analítico do problema e procurando soluções reflexivas para os objetivos

propostos. Ao final, apresentaremos algumas considerações sobre a temática desenvolvida neste artigo, que serão indicadas nas considerações finais.

4. O uso de simuladores de gestão no curso de administração da FASF

Como já foi tratado nos tópicos anteriores, a disciplina jogos de empresas pode ser abordada como uma relevante ferramenta de formação para os administradores, tanto em razão de articular conceitos e competências da área de administração de empresas como por representar um recurso dinâmico e de baixo custo para a solução de problemas do cotidiano das organizações em simulação laboratorial. Ressalta-se que isso é fruto de uma mudança da própria realidade de mercado, que impulsiona as organizações, e com elas as IES, a se adaptarem às novas exigências. Para Drucker (1998), a mudança impactará também a forma das universidades ensinarem, pois o mercado impõe a necessidade de aprendizado contínuo e mudança profunda nos âmbitos pessoal e organizacional, na forma como se proporciona o aprendizado e como se aprende. Segundo Drucker:

A mudança impactará também a forma das universidades ensinarem. Necessidade de aprendizado contínuo e mudança na postura das instituições e seus alunos: Analogamente, pode-se prever com segurança que, nos próximos cinquenta (sic) anos, as escolas e universidades irão mudar de forma muito mais drástica do que têm mudado desde que assumiram sua presente forma há mais de trezentos anos, quando se reorganizaram em torno do livro impresso. Essas mudanças serão forçadas, em parte, por novas tecnologias [...] em parte pelas exigências de uma sociedade baseada no conhecimento, na qual **o aprendizado organizado precisa se tornar um processo vitalício** para os trabalhadores do conhecimento, e em parte por novas teorias a respeito de como aprendem os seres humanos. (DRUCKER, 1998, p. 46, grifo nosso).

Alinhada a esta necessidade de mudanças nas abordagens de ensino e de aprendizagem, e adaptada às exigências sociais e mercadológicas mais atuais, a FASF, desde a implementação de seu curso de graduação em administração, proporciona a experiência de práticas em laboratórios de simulação de gestão aos estudantes de administração, inserindo no currículo do curso a disciplina de jogos de empresas. Neste sentido, a FASF acumula uma experiência de mais de cinco anos com o ensino dos jogos de empresas.

A apresentação do curso de administração da FASF, já deixa claro o alinhamento de sua estrutura com as teorias sobre administração citadas acima, principalmente nos quesitos da competência da atuação profissional, da visão global, do pensamento sistêmico e complexo, e da pesquisa e do aprendizado contínuos. Dessa forma, a FASF propõe-se a:

Formar profissionais dotados de **competência para resolver problemas complexos de Administração**, com **visão global**, **competência investigativa**, **atitude crítica**, com **embasamento teórico-prático**, para **compreender o contexto** em que estarão atuando no processo administrativo das organizações contemporâneas, assim como **despertar o espírito empreendedor** para a criação e desenvolvimento de novos empreendimentos, reconhecendo a **necessidade de aprendizado contínuo**. (FASF, 2019, s/p, grifo nosso).

Criado para responder às necessidades educacionais e das organizações da região dos Campos Gerais no que tange à gestão e à administração, percebe-se que a decisão é o principal foco do curso de administração da FASF "[...] trata-se de um curso focado na tomada de decisão". (FASF, 2019, s/p). Evidencia-se, portanto, que a disciplina jogos de empresas é promovida como uma prática de ensino e aprendizagem que intenta alinhar-se aos conceitos mais modernos de gestão das organizações e das teorias educacionais voltadas ao ensino superior. Da mesma forma, procura alinhar-se às necessidades reais das organizações no que tange o seu sucesso mercadológico.

Presente na matriz curricular do curso de administração da FASF desde a sua criação, há cinco anos, a disciplina persegue os objetivos de proporcionar aos seus formandos a experiência prática dos ambientes organizacionais por meio de ambientes de simulação "[...] que interferem na estratégia, nas táticas e na operação do dia-a-dia (sic) de uma organização. O desempenho (é) baseado em decisões." (FASF, 2015, p. 74). Dessa forma, a proposta curricular indica como fundamento teórico principal desta disciplina a "Visão sistêmica e as forças competitivas de M. Porter". (FASF, 2015, p. 74, grifo nosso).

Dessa forma, pretende-se que o futuro administrador, egresso do curso de administração da FASF, tenha as competências necessárias para auxiliar os mais diversos tipos de organização a enfrentar os complexos problemas advindos de sua atuação na sociedade e também contribuir com a tomada de decisões a partir de conhecimentos adquiridos pelo hábito da pesquisa e da formação contínuas, a fim de que estas organizações cresçam e tornem-se instituições que produzam retornos acima da média aos seus *stakeholders*. Neste sentido, a disciplina desenvolvida em laboratório de simulação de gestão contribui de forma significativa para a formação deste perfil de administrador, enquanto uma ferramenta que proporciona experiências reais e relevantes em relação às situações reais das organizações das regiões sejam elas de pequeno, de médio ou de grande porte.

Com esta última abordagem, mais específica, finaliza-se a reflexão proposta, que intencionou demonstrar o entrelaçamento entre as teorias administrativas mais atuais, uma abordagem conceitual sobre a simulação de experiências práticas de administração e a evidência dos princípios com que esta ferramenta é estruturada em uma realidade específica, no caso, o curso de administração da FASF, a partir da análise das ementas do curso e da disciplina.

5. Considerações finais

As últimas décadas demonstram que a humanidade está desenvolvendo contextos cada vez mais complexos e dinâmicos, seja no âmbito global, seja no âmbito regional, e ambos dialogam e provocam impactos entre si. As tecnologias, em especial a informática e suas ramificações, cada vez mais refinadas, provocam mudanças radicais nos modos de relacionamentos entre as pessoas e as nações. E isso também implica radicalmente as organizações porque, além de estarem inseridas nestes processos, precisam dar respostas suficientemente significativas para continuar sobrevivendo. As abordagens gerenciais, tanto no que se referem às teorias quanto às práticas, apontam, como vimos anteriormente, para um novo tipo de administrador ou gestor que, entre outras qualidades, precisa ser mais dinâmico, multifacetário, autônomo e empreendedor do que em outros tempos. Por isso, é

indiscutível o papel crucial do administrador e suas posturas em relação ao sucesso das organizações.

Neste sentido, a competência administrativa passa impreterivelmente pelo empreendimento pessoal de uma formação sistemática, permanente e focada do administrador, que precisa aliar o aprendizado pelo estudo de fontes teóricas com as experiências práticas. Por essa razão, a ferramenta de simulação em laboratório, que envolve uma série de variáveis ou problemáticas reais, assume papel relevante para este modo de buscar conhecimento, em razão de suas características didáticas, gama de conhecimentos que comporta, pelo reduzido custo no seu desenvolvimento, pelo baixo risco em relação às consequências das decisões tomadas, sua agilidade, entre outros fatores importantes. Isso tanto no ambiente universitário como no contexto prático das organizações.

Portanto, este artigo alcançou o objetivo que foi o de efetuar um estudo que articulasse teorias administrativas e dos jogos de empresas, a fim de demonstrar sua relevância para a formação do administrador, demonstrando sua materialização no ambiente universitário, mais especificamente no curso de administração da FASF. Essa importância dá-se, principalmente, em decorrência das exigências do mercado atual, que exige conteúdo e experiência dos profissionais que nele atuarão. As leituras teóricas das duas áreas, comparadas à análise do componente curricular de um curso escolhido, ajudam a clarificar tais objetivos.

O presente estudo apontou que outras questões relacionadas aos ambientes de simulação de gestão podem emergir neste debate e contribuir para aprofundar o assunto. Percebe-se que é possível prover essa disciplina de maior abrangência, além das tentativas de simulações e da pesquisa, contribuindo ainda mais com a maturidade dos formandos. Nesse sentido, propõe-se, principalmente, as discussões de grupo em forma de seminários, em que os estudantes trarão os problemas reais tratados e farão a exposição de como foram desenvolvidos, até chegarem às conclusões ou resultados, tanto de sucessos quanto de insucessos. Da mesma forma, a elaboração de sínteses nos formatos de relatórios de consultorias, envolvendo problemas percebidos e soluções estratégicas também são de grande valia para a disciplina, além de serem formas mais complexas de avaliações. Sugere-se, também, que os resultados da disciplina sejam transformados em artigos científicos para publicações, uma vez que envolvem análises de situações reais e a pesquisa teórica. Por fim, indica-se a possibilidade de trazer para a realidade estudada, principalmente no ambiente universitário, as necessidades e realidades de organizações existentes, a fim de possibilitar não somente o aprendizado acadêmico, mas contribuir com situações do entorno da universidade, o que também aproximaria o acadêmico do ambiente de trabalho.

Enfim, são inúmeras as possibilidades de pensar os jogos de empresas para que seja uma das principais disciplinas de formação do administrador, tanto no seu contexto de formação inicial quanto no cenário de sua formação permanente e continuada. Contudo, como se falou anteriormente, estas são possibilidades de pesquisa e análise para outros futuros artigos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FACULDADE SAGRADA FAMÍLIA. **Curso de Administração**. Ponta Grossa: FASF, 2019. Disponível em: <<https://www.fasf.com.br/cursos/administracao/>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

FACULDADE SAGRADA FAMÍLIA. Curso de administração. **Projeto pedagógico do curso de bacharelado em administração**. Ponta Grossa: FASF, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica / teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012408/cfi/6/10!/4/2@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012408/cfi/6/10!/4/2@0:0>)>. Acesso em: 18 jun. 2019.

MOTTA, G. S.; QUINTELA, R. H. A utilização de jogos e simulações de empresas nos cursos de graduação no estado da Bahia. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 317-338, mai./ago. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v18n2/a02v18n2.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2019.

MOTTA, G. S.; QUINTELA, R. H.; MELO, D. R. A. Jogos de empresas como componente curricular: análise de sua aplicação por meio de planos de ensino. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 62, jul./set. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v19n62/04.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

RIBEIRO, R. P.; SAUAIA, A. C. A.; MELLO, A. M.; TORRES JUNIOR, A. S. Praticando gestão de operações em um laboratório de gestão. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 43-76, jul./ago. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v16n4/1518-6776-ram-16-04-0043.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. 16. ed. rev. ampl. São Paulo: Best Seller, 2004.