

DESENVOLVENDO HABILIDADES GERENCIAIS COM A UTILIZAÇÃO DE UM SIMULADOR EMPRESARIAL

Gabriel Machado Braido¹, Bernardete Bregolin Cerutti²,
Samuel Martim de Conto³, Luciane Franke⁴

Resumo: Este artigo buscou analisar o desenvolvimento de habilidades gerenciais em uma experiência de aprendizagem com gamificação, a partir de um processo de autoavaliação, no componente curricular chamado Jogos de Empresas, do curso de Administração, da Universidade do Vale do Taquari - Univates. O método utilizado foi uma pesquisa quantitativa e descritiva. Os resultados indicam um crescimento significativo em todas as habilidades, comprovado pelo aumento das médias do grau de domínio das habilidades gerenciais e a redução dos desvios-padrões, apontando para uma evolução homogênea entre os estudantes. A simulação empresarial foi importante para proporcionar uma experiência prática que aproximou os estudantes dos desafios organizacionais. A prática de tomada de decisão em equipe e a compreensão de indicadores financeiros se destacaram como aspectos relevantes para o desenvolvimento acadêmico e profissional. Conclui-se que o componente curricular cumpriu seu papel ao ajudar a preparar os estudantes para enfrentar os desafios do mercado de trabalho contemporâneo, fortalecendo suas capacidades gerenciais e estratégicas.

Palavras-chave: habilidades gerenciais; gamificação; educação inovadora; jogos de empresas.

1 Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Professor do Curso de Administração da Universidade do Vale do Taquari – Univates. gabrielb@univates.br

2 Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Professora do Curso de Administração da Univates. bcerutti@univates.br

3 Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Professor do Curso de Administração da Univates. samuelc@univates.br

4 Doutora em Economia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora do Curso de Administração da Univates. lfranke@univates.br

DEVELOPING MANAGERIAL SKILLS THROUGH THE USE OF A BUSINESS SIMULATOR

Abstract: This paper aims to analyze the development of managerial skills in a gamified learning experience, based on a self-assessment process, in the curricular component called Business Games, of the Business Administration program at Universidade do Vale do Taquari - Univates. The method used was a quantitative and descriptive research. The results indicate a significant growth in all skills, proven by the increase in the averages of the degree of mastery of managerial skills and the reduction of standard deviations, indicating an evolution among students. The business simulation was important to provide a practical experience that changed the students' organizational challenges. The practice of team decision-making and the understanding of financial indicators stood out as relevant aspects for academic and professional development. It is concluded that the curricular component fulfilled its role in helping to prepare students to face the challenges of the contemporary job market, strengthening their managerial and strategic capabilities.

Keywords: managerial skills; gamification; innovative education; business games.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, as organizações buscam profissionais que possuam não apenas habilidades técnicas, mas também competências comportamentais, capazes de promover resultados diferenciados e relações produtivas no ambiente de trabalho. Nos processos de seleção, essas competências são valorizadas, pois indicam o potencial de contribuição efetiva do profissional no desenvolvimento organizacional e na adaptação a cenários imprevisíveis.

Diante disso, a formação acadêmica, especialmente na área de gestão, tem um papel estratégico no desenvolvimento desse perfil multiprofissional. O ensino superior deve ir além do conhecimento teórico, incentivando a pesquisa e a prática desde os primeiros semestres do curso. Isso não apenas prepara os estudantes para os desafios organizacionais, mas também fortalece sua identidade profissional e maturidade pessoal, fundamentais para lidar com as demandas e incertezas do mercado, enquanto aumentam sua empregabilidade.

A educação, alinhada às exigências do mercado laboral, deve capacitar os futuros profissionais com as competências necessárias para enfrentar as rápidas transformações da sociedade contemporânea, impactando positivamente tanto o desenvolvimento organizacional quanto o crescimento pessoal. Neste contexto, as novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Administração, publicadas em 2021, vieram como resposta às necessidades de adaptação dos cursos de gestão ao cenário do "mundo 4.0", priorizando metodologias inovadoras e o desenvolvimento de competências e habilidades.

Essas mudanças colocam as Instituições de Ensino Superior diante do desafio de oferecer uma formação de qualidade para estudantes com perfis

cada vez mais dinâmicos e exigentes, que demandam experiências educacionais inovadoras. A Universidade do Vale do Taquari - Univates, atenta a esse cenário, implementou no ano de 2021 a proposta pedagógica Aula+, voltada para a integração entre teoria e prática, com foco no desenvolvimento das competências previstas pelas novas DCNs. No curso de Administração, essa proposta destaca-se pelo incentivo ao raciocínio lógico, visão estratégica, resolução de problemas, trabalho em equipe e comunicação eficaz.

Para contemplar a necessidade de aprendizagem coletiva, interdisciplinar, sistêmica, estratégica e com preocupação central nas competências e habilidades do administrador, o projeto do curso de Administração da Univates prevê o desenvolvimento de, pelo menos, quatro componentes curriculares integradores, que buscam integrar e consolidar os conteúdos e habilidades desenvolvidos ao longo da trajetória acadêmica do estudante. O componente integrador de Jogos de Empresas, foco deste estudo, é oferecido no quarto semestre do curso e possibilita uma vivência na prática da gestão por meio de um *software* de simulação gerencial, no qual os acadêmicos vivenciam o dia a dia de gestores que tomam decisões que são cruciais às suas organizações, pois o ambiente representa uma situação real de concorrência no mercado, haja vista que a decisão de uma empresa simulada interfere no sucesso ou fracasso das demais empresas do jogo.

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é analisar o desenvolvimento de habilidades gerenciais em uma experiência de aprendizagem com gamificação, por meio da utilização de um simulador gerencial, a partir de um processo de autoavaliação dos estudantes. Entende-se que a utilização de jogos de empresas como estratégia pedagógica proporciona um ambiente no qual os estudantes podem aplicar e avaliar, na prática, as habilidades desenvolvidas ao longo da formação. Portanto, este estudo justifica-se na medida em que se pretende avaliar como os estudantes percebem o desenvolvimento de suas habilidades a partir da realização da simulação.

Para organizar a investigação, este artigo está dividido em seis seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta a revisão de literatura, na qual são discutidos os principais conceitos e abordagens teóricas que fundamentam o estudo. Em seguida, a terceira seção versa sobre o componente curricular de Jogos de Empresas, foco deste estudo. A quarta seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa. Na quinta seção, são analisados os resultados obtidos a partir da autoavaliação dos estudantes e, finalmente, a sexta seção traz as conclusões, seguidas pelas referências consultadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta os principais conceitos que guiaram a execução desta pesquisa e está estruturada em dois tópicos: o primeiro, abordando as

habilidades gerenciais e, o segundo, focando na gamificação como estratégia para o desenvolvimento de habilidades.

2.1 Habilidades gerenciais

O sucesso de uma organização está intimamente relacionado à capacidade de seu quadro gerencial de equilibrar o potencial produtivo com a gestão de pessoas e a promoção de um ambiente de inovação. Nos últimos anos, as rápidas transformações econômicas e tecnológicas mudaram profundamente a forma como os gestores desempenham suas funções, exigindo um conjunto diversificado de habilidades que evoluem constantemente. Ser gestor não se refere apenas a um cargo em uma estrutura hierárquica; trata-se de uma função que envolve a responsabilidade de conectar a empresa às pessoas que nela atuam, independentemente de sua posição (Barnard, 2019).

Essa transformação no papel gerencial é acompanhada por uma exigência crescente de profissionais que possuam habilidades gerenciais altamente desenvolvidas, capazes de atuar de forma estratégica em situações complexas e imprevisíveis. As rápidas mudanças no mercado e o avanço das tecnologias demandam gestores preparados para tomar decisões ágeis e eficientes, que promovam a inovação e mantenham suas equipes alinhadas aos objetivos organizacionais. Esse contexto reforça a importância de uma formação robusta para os gestores, priorizando o desenvolvimento de habilidades que permitam uma gestão eficiente de pessoas, inovação e resultados.

O conceito de habilidade pode ser entendido como a aplicação prática de um conhecimento, ou seja, a capacidade adquirida ou o “saber fazer” ensinado com a aplicação e a prática (Abrantes, 2012). Assim, as habilidades são permeadas pelo saber analisar, saber escolher e saber decidir, utilizando conhecimentos adquiridos e práticas repetidas. Em um ambiente gerencial, essa tríade é fundamental, pois um líder eficaz precisa ser capaz de interpretar dados e cenários, optar por soluções adequadas e agir de forma rápida e assertiva. O conhecimento, por sua vez, é o saber formal e informal do indivíduo, relacionado ao domínio cognitivo, que engloba informações, princípios, experiências e verdades que o compõem (Dutra, 2011).

Em um mercado de trabalho cada vez mais tecnológico e especializado, os conhecimentos são essenciais para garantir que os profissionais possuam a expertise necessária para operar equipamentos, realizar análises complexas e atender às exigências técnicas de suas funções. No entanto, o domínio técnico, embora fundamental, não é suficiente para garantir o sucesso em posições gerenciais. Cada vez mais, a liderança exige a aplicação de habilidades comportamentais, como a comunicação eficaz, a gestão de conflitos e a liderança empática, especialmente em ambientes colaborativos.

O desenvolvimento dessas habilidades gerenciais não ocorre de forma imediata, mas ao longo do tempo, por meio de autoconhecimento, prática

contínua e feedback constante. As habilidades, ao contrário do conhecimento, são mais difíceis de mensurar, pois envolvem aspectos subjetivos como a capacidade de tomar decisões sob pressão, liderar equipes em tempos de crise e manter a motivação em momentos de incerteza. No entanto, são igualmente vitais para o sucesso gerencial, especialmente em um contexto em que a colaboração, a inovação e a adaptabilidade são altamente valorizadas.

Além disso, as habilidades de comunicação, trabalho em equipe e liderança empática têm se mostrado determinantes para o sucesso de projetos e para a harmonia no ambiente de trabalho. Gerentes que conseguem criar um ambiente de confiança e engajamento, onde as ideias são compartilhadas e o feedback é valorizado, tendem a promover equipes mais produtivas e inovadoras. A liderança, portanto, não é apenas uma questão de tomar decisões, mas de criar um espaço onde os colaboradores se sintam ouvidos, apoiados e motivados a contribuir com o melhor de si.

Nesse cenário, o papel do gestor moderno exige a combinação de habilidades e conhecimentos, integradas de forma a criar uma liderança eficaz e inovadora (Quinn *et al.*, 2018). A formação gerencial precisa, portanto, oferecer não apenas o conhecimento técnico necessário, mas também desenvolver habilidades interpessoais que permitam ao gestor atuar como um facilitador de processos e de pessoas, conduzindo suas equipes de forma estratégica e colaborativa para alcançar resultados sustentáveis.

2.2 Gamificação como experiência de aprendizagem e estratégia para desenvolvimento de habilidades

No cenário educacional atual, a busca por metodologias que promovam a integração entre teoria e prática tem levado ao crescente uso de jogos de empresas, também conhecidos como simuladores empresariais. Esses jogos, que simulam ambientes de negócios reais, permitem que os estudantes experimentem a complexidade das decisões em áreas como recursos humanos, produção, finanças, marketing, vendas e estratégia, oferecendo uma visão holística das operações empresariais em um ambiente controlado, promovendo o desenvolvimento de competências essenciais para o sucesso no mercado de trabalho. A principal característica dos jogos de empresas é sua capacidade de proporcionar uma aprendizagem experiencial, na qual os estudantes aprendem fazendo, tomando decisões e observando as consequências dessas decisões em tempo real.

Os jogos de empresas são eficazes no desenvolvimento de uma ampla gama de competências, que podem ser categorizadas em técnicas, que são os conhecimentos, e comportamentais, que são as habilidades (Kapp, 2012). Por exemplo, os estudantes desenvolvem competências técnicas ao se envolverem em atividades como a análise de relatórios financeiros, elaboração de estratégias de marketing e gestão de operações. Ao tomar decisões empresariais complexas

e lidar com variáveis econômicas e de mercado, aprimoram conhecimentos analíticos e estratégicos, essenciais para o desempenho eficaz em funções corporativas.

Além das competências técnicas, os jogos de empresas também promovem o desenvolvimento de competências comportamentais, como liderança, trabalho em equipe, comunicação e resolução de conflitos (Schwarz, 2013). A natureza colaborativa desses jogos exige que os estudantes trabalhem em conjunto, comuniquem-se de maneira eficaz e gerenciem divergências, simulando a dinâmica interpessoal presente no ambiente de trabalho real. Essas competências comportamentais são fundamentais para o sucesso em qualquer organização, pois facilitam a colaboração e a adaptabilidade em situações de mudança.

Os jogos de empresas envolvem os estudantes em uma aprendizagem ativa, onde o conhecimento é construído por meio da experiência direta e da reflexão sobre as ações tomadas. Essa abordagem aumenta o engajamento e a motivação dos estudantes, promovendo uma retenção mais duradoura do conhecimento. Ainda, os jogos de empresas permitem a aplicação prática de teorias (conceitos) aprendidos em sala de aula, facilitando a compreensão de como essas teorias se traduzem em práticas empresariais reais. Essa integração entre teoria e prática é fundamental para preparar os estudantes para os desafios do mercado de trabalho. Ao combinar o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, os jogos de empresas promovem um desenvolvimento holístico dos estudantes, preparando-os para desempenhar papéis multifacetados em suas carreiras profissionais (Schwarz, 2013).

Os jogos de empresas podem ser considerados uma forma de gamificação aplicada ao ensino de gestão e negócios. Esses jogos integram elementos como regras, objetivos, feedback em tempo real e competição, que são típicos da gamificação, com o objetivo de melhorar a compreensão dos participantes sobre a dinâmica empresarial e aumentar sua motivação para aplicar o conhecimento em situações práticas (Reiners; Wood, 2015).

A gamificação no ensino superior oferece diversas vantagens. Um dos principais benefícios é o aumento da motivação intrínseca dos alunos, permitindo que eles se envolvam mais ativamente no processo de aprendizagem. Além disso, a gamificação facilita a correção de erros e promove um ambiente de aprendizado mais interativo, no qual os alunos podem tomar decisões e aprender com os resultados de suas escolhas. Isso cria uma atmosfera em que os erros são percebidos como parte do processo de aprendizado, incentivando a melhoria contínua e o desenvolvimento de habilidades cognitivas e emocionais. Esses elementos contribuem para a criação de um ambiente de aprendizado digital mais adequado às necessidades dos estudantes modernos, especialmente nas plataformas online (Zeybek; Saygi, 2023).

Por fim, vale destacar que os jogos de empresas apresentam limitações, entre elas a dificuldade em replicar totalmente a complexidade e

imprevisibilidade do ambiente corporativo real. Ou seja, embora os jogos possam simular cenários empresariais realistas, eles não conseguem capturar todos os fatores emocionais e contextuais que influenciam as decisões empresariais. Mesmo diante de algumas limitações, os benefícios pedagógicos e o impacto positivo no desenvolvimento profissional tornam os jogos de empresas uma ferramenta estratégica no ensino e na formação de futuros gestores.

3 O COMPONENTE CURRICULAR DE JOGOS DE EMPRESAS

De acordo com o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Administração da Univates, o componente de Jogos de Empresas é um componente curricular integrador oferecido no quarto semestre do curso e possibilita uma vivência na prática da gestão por meio de um *software* de simulação empresarial. Os acadêmicos vivenciam o dia a dia de gestores que tomam decisões que são cruciais às suas organizações, pois o ambiente representa uma situação real de concorrência no mercado, visto que a decisão de uma empresa simulada interfere no sucesso ou fracasso das demais.

Em síntese, a ementa do componente curricular abrange a “*Simulação empresarial em laboratório envolvendo conteúdos de gestão*”. As principais habilidades a serem desenvolvidas e/ou consolidadas no componente incluem: modelagem e arquitetura de negócios; implementação de projetos organizacionais; responsabilidade socioambiental; empatia e relacionamento interpessoal; formação de equipe; otimização da utilização de recursos; elaboração e compreensão dos indicadores gerenciais; visão estratégica; visão sistêmica; e compreensão das redes e relações interorganizacionais. Os objetivos de conhecimento são voltados para as seguintes áreas: planejamento e estratégia; finanças e custos; recursos humanos; produção e operações; e marketing e vendas.

Quanto à metodologia, o componente curricular é conduzido a partir da simulação de um ambiente de negócios, no qual cada grupo de estudantes será responsável por administrar uma empresa fictícia. O exercício faz com que os estudantes exercitem, na prática, as funções de um gestor, estabelecendo estratégias para as diversas áreas organizacionais e competindo com outras empresas que estão inseridas no mesmo setor. O professor, portanto, atua como mediador/orientador auxiliando na compreensão do simulador, sendo que os estudantes devem ser autônomos na elaboração de suas estratégias e tomadas de decisões. O componente é ministrado com momentos de explicação e resgate de eventuais conteúdos que surgem como dúvidas e/ou análise dos relatórios gerenciais apresentados pelo simulador. A maior parte da aula, contudo, é destinada para o trabalho em equipe, discussão de estratégias e definição de metas para as empresas. Os estudantes assumem a função de diretores da organização e, à medida que o semestre avança, podem ser chamados para reuniões específicas de cada área organizacional.

No que se refere à dinâmica da simulação, na primeira aula do componente curricular, o professor apresenta a dinâmica das aulas e orienta os estudantes a se organizarem em equipes de quatro ou cinco pessoas, que serão os diretores de uma indústria e deverão trabalhar em equipe até o final do semestre.

O semestre é dividido em 18 semanas, sendo as quatro primeiras destinadas ao estudo e compreensão das regras da simulação e realização de uma “rodada teste” para que as equipes se ambientarem com o sistema e o cenário simulado. Ao final do semestre, na última semana de aula, é realizada uma assembleia geral, na qual as equipes apresentam suas estratégias e justificam os resultados positivos e/ou negativos das empresas.

O cenário simulado consiste em uma fábrica de skates, no qual as empresas fabricam e comercializam seus skates em diversas regiões, inclusive mercado externo, devendo adquirir insumos de fornecedores variados. A cada rodada de decisões, correspondente a um período de três meses, as equipes devem tomar um conjunto de decisões organizadas em 7 áreas temáticas apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Áreas e decisões a serem tomadas pelas empresas

Área temática	Decisões a serem tomadas e lançadas no simulador
Marketing	Preço de venda dos produtos, investimento em propaganda, prazo de pagamento e previsão de demanda por região.
Fabricação	Quantidade de skates a serem produzidos.
Distribuição	Porcentagem da produção a ser destinada a cada região e o modal de transporte escolhido.
Recursos Humanos	Contratação e/ou demissão de operários, ritmo de trabalho (normal ou com hora extra), benefícios (participação nos resultados, vale alimentação e assistência médica), concessão de férias coletivas, investimento em treinamentos e o valor do salário/hora.
Imobilizado	Compra ou venda das bancadas (equipamentos utilizados para produção dos skates).
Insumos	Definição de quantidades e prazo de pagamento para compra de cada um dos cinco insumos utilizados para a produção dos skates (cada insumo pode ser adquirido de três possíveis fornecedores, que oferecem preços e prazos de entrega e pagamento distintos)
Financeiro	Contratação de empréstimo para capital de giro, antecipação de recebimentos, aplicação de recursos ou financiamento para compra de imobilizado. Há, ainda, o empréstimo especial, que é automático para toda empresa que ficar com caixa negativo.

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A cada rodada é publicado o “Portal de Notícias” contendo as informações econômicas do mercado simulado, conforme apresentado na Figura 1. A partir das notícias deste portal, os estudantes são desafiados a decidir diante de várias incertezas e turbulências, como desabastecimento de insumos, greve de operários, aumento dos salários, falta de mão de obra, aumento dos fretes, entre outros.

Figura 1 - Portal de notícias do Simulador

<p>PALAVRA DO ANALISTA</p> <p>O período 08 foi bom como toda época de sazonalidade. Nesse período que se inicia a demanda retorna ao nível normal. Os operários e sindicatos mostram-se descontentes com o último aumento salarial. Por outro lado, os empresários já podem voltar a respirar mais aliviados, pois o governo reduziu a taxa básica de juros. Os fornecedores de insumos também estão se adequando à nova situação econômica e prometem novidades para o próximo período.</p> <p>MOVIMENTO SINDICAL & SALÁRIOS</p> <p>O valor pago por hora aos operários, fixado em \$ 7,15 por meio de decreto do governo central não convenceu os líderes sindicais. Ao contrário, acabou provocando descontentamento generalizado. O sindicato dos trabalhadores considerou tal proposta um desrespeito aos acordos verbais tratados até então e está promovendo uma manifestação, na forma de paralisação parcial, para esse período.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A adesão ao movimento vai depender do coeficiente de satisfação dos empregados. • A contratação de pessoal está liberada, mas a disponibilidade de mão de obra no mercado é considerada apenas razoável, ou seja, algumas empresas podem não conseguir contratar. • Pressionados, ainda pelo sindicato, os trabalhadores não estão fazendo horas-extras. <p>Regra: empresas que ficarem com o coeficiente de satisfação da MOD abaixo da média, ficarão com 30% a 80% do seu pessoal parado.</p>	<p>PREÇO DE MÁQUINAS</p> <p>O fabricante de equipamentos anunciou reajuste de 25% no preço das Bancadas de Montagem Plus, já para esse período. É possível obter financiamento máximo de 50% do valor de compra.</p> <p>TAXA DE JUROS</p> <p>Boas novas: O Banco Central reduziu fortemente a taxa de juros referencial. Para esse período, a taxa foi fixada em 4,50 %. Essa decisão surpreendeu o mercado em geral. Outras medidas foram tomadas com o intuito de evitar uma crise de liquidez e conter uma possível procura exagerada por recursos financeiros. O Banco Central autorizou a concessão de empréstimos de giro para pagamento em apenas uma parcela. A empresa que necessitar desse tipo de empréstimo deverá devolver o montante em uma única parcela. O financiamento para compra de equipamentos também foi limitado em 50% do valor investido na compra de bancadas de montagem.</p> <p>PROPAGANDA</p> <p>A empresa SIMUL CONSULTANT lembra que a propaganda voltou a produzir efeitos significativos na demanda, como já vinha acontecendo no início do lançamento do produto. Uma notícia nesse sentido foi veiculada no Jornal da Indústria do período anterior, que trazia detalhes sobre o efeito da propaganda. É importante lembrar os senhores Diretores de Marketing que é necessário avaliar adequadamente o investimento em propaganda a partir desse período. O mercado deverá aquecer. O preço da inserção cai 25% para \$ 375,00.</p>	<p>INFORMAÇÕES GERAIS</p> <table border="1"> <tr> <td>Taxa de Juros Referencial (% a.p.)[?]</td> <td>4,50</td> </tr> <tr> <td>Taxa de Câmbio[?]</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>Tarifa da Energia Elétrica</td> <td>0,21</td> </tr> <tr> <td>Overhead compras compulsórias (%)[?]</td> <td>25,00</td> </tr> <tr> <td>Preço da Propaganda/Publicidade</td> <td>375,00</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Frete/Transporte (por un. de Produto destinada)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Para Região Local[?]</td> </tr> <tr> <td>Modal RODOVIÁRIO</td> <td>1,58</td> </tr> <tr> <td>Modal FERROVIÁRIO</td> <td>1,08</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Para GR Concorrentes #1[?]</td> </tr> <tr> <td>Modal AEROMARÍTIMO</td> <td>4,62</td> </tr> <tr> <td>Modal AQUAVIÁRIO</td> <td>1,80</td> </tr> <tr> <td>Modal RODOVIÁRIO</td> <td>3,30</td> </tr> <tr> <td>Modal FERROVIÁRIO</td> <td>2,40</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Para Região Externa[?]</td> </tr> <tr> <td>Modal AEROMARÍTIMO</td> <td>7,26</td> </tr> <tr> <td>Modal AQUAVIÁRIO</td> <td>3,00</td> </tr> </table>	Taxa de Juros Referencial (% a.p.) [?]	4,50	Taxa de Câmbio [?]	1,00	Tarifa da Energia Elétrica	0,21	Overhead compras compulsórias (%) [?]	25,00	Preço da Propaganda/Publicidade	375,00	Frete/Transporte (por un. de Produto destinada)		Para Região Local [?]		Modal RODOVIÁRIO	1,58	Modal FERROVIÁRIO	1,08	Para GR Concorrentes #1 [?]		Modal AEROMARÍTIMO	4,62	Modal AQUAVIÁRIO	1,80	Modal RODOVIÁRIO	3,30	Modal FERROVIÁRIO	2,40	Para Região Externa [?]		Modal AEROMARÍTIMO	7,26	Modal AQUAVIÁRIO	3,00
Taxa de Juros Referencial (% a.p.) [?]	4,50																																			
Taxa de Câmbio [?]	1,00																																			
Tarifa da Energia Elétrica	0,21																																			
Overhead compras compulsórias (%) [?]	25,00																																			
Preço da Propaganda/Publicidade	375,00																																			
Frete/Transporte (por un. de Produto destinada)																																				
Para Região Local [?]																																				
Modal RODOVIÁRIO	1,58																																			
Modal FERROVIÁRIO	1,08																																			
Para GR Concorrentes #1 [?]																																				
Modal AEROMARÍTIMO	4,62																																			
Modal AQUAVIÁRIO	1,80																																			
Modal RODOVIÁRIO	3,30																																			
Modal FERROVIÁRIO	2,40																																			
Para Região Externa [?]																																				
Modal AEROMARÍTIMO	7,26																																			
Modal AQUAVIÁRIO	3,00																																			

Fonte: Extraído do simulador gerencial (2025).

O simulador gera, ainda, um conjunto de relatórios confidenciais para cada empresa, apresentando informações financeiras e de mercado, e um conjunto de relatórios de mercado (Figura 2), que apresentam informações gerais sobre as empresas, como, por exemplo, *market share* e balanço patrimonial, os quais são de livre acesso a todas as empresas.

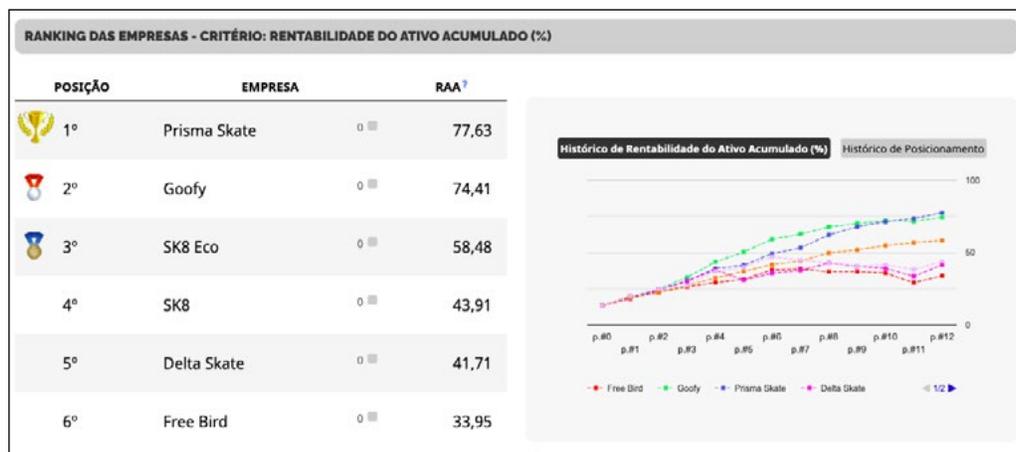
Figura 2 - Resumo do relatório de mercado do simulador



Fonte: Extraído do simulador gerencial (2025).

Ao final de cada rodada, o simulador posiciona cada empresa em um ranking, usando como critério a rentabilidade do ativo acumulado. A Figura 3 apresenta o ranking das empresas ao final da última rodada de simulação.

Figura 3 - Ranking das empresas ao final da simulação



Fonte: Extraído do simulador gerencial (2025).

Vale ressaltar, ainda, que o componente curricular possui algumas atividades que vão além da simulação, como o “Prêmio Criatividade”, que consiste na criação de nome, slogan, logomarca, missão, visão e valores para as empresas; a emissão de relatórios de análises econômico-financeiras para os acionistas; e a avaliação 360 graus, na qual cada integrante do grupo faz sua autoavaliação e, também, avalia cada colega de equipe, considerando o envolvimento e comprometimento com as atividades do componente curricular.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto à natureza, como um estudo aplicado, por centrar-se em problemas e preocupações em um contexto que envolve interesses locais, com o propósito de gerar melhorias em uma área específica (Gil, 2022). Quanto à abordagem, a pesquisa classifica-se como quantitativa.

De acordo com Fonseca (2012), a pesquisa quantitativa visa apresentar a recorrência do fato, avaliando a autenticidade do que vem sendo investigado, por meio da aplicação de questionário, estabelecendo critérios para dar relevância ao que é comum à maioria dos respondentes. Nesse estudo, buscou-se apurar as opiniões dos estudantes, quantificando os dados por meio de uma análise estatística.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário eletrônico, via Google Formulários. Conforme Malhotra (2012), o questionário é uma técnica estruturada para coleta de dados que requer objetivos específicos, visando a apontar a informação desejada em um conjunto de questões que o participante tenha condições de responder. O questionário foi aplicado em dois momentos

distintos: a coleta 1 ocorreu no primeiro dia de aula e a coleta 2, na última aula do componente curricular.

O questionário foi estruturado com uma única questão, na qual são apresentadas as 10 habilidades trabalhadas no componente curricular de Jogos de Empresas para que, em cada coleta, os estudantes respondessem, a partir da sua percepção, o atual grau de domínio das habilidades, considerando uma escala de 1 (Baixo Domínio) a 5 (Alto Domínio). Para a coleta 2, foi acrescentada mais uma questão aberta referente à contribuição do componente curricular no desenvolvimento das habilidades. A amostra do estudo foi composta pelos 24 estudantes matriculados no referido componente curricular.

É importante ressaltar que, para não influenciar e tendenciar os resultados da pesquisa, essa autoavaliação não foi considerada para fins de nota e aprovação no referido componente curricular, deixando os estudantes mais confortáveis para avaliarem a efetiva contribuição do componente no desenvolvimento de suas habilidades gerenciais.

Depois dos questionários aplicados, as respostas foram analisadas com o auxílio do Microsoft Excel. Para a análise das questões objetivas, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, como a média, o desvio-padrão e o coeficiente de variabilidade (Cooper; Schindler, 2016).

Quanto à limitação do estudo, a impossibilidade de generalização dos resultados deve ser considerada, visto que eles se aplicam apenas à Instituição foco do estudo e ao componente curricular analisado, embora o número de respondentes represente a totalidade dos estudantes matriculados nesse componente.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados do estudo, baseados na apuração de dados fornecidos pelos 24 respondentes. A Tabela 1 mostra os resultados de duas coletas de dados sobre a avaliação de diversas habilidades relacionadas ao componente curricular. O objetivo desta análise é descrever as variações nas médias e desvios-padrões observados entre a 1ª e a 2ª coleta, bem como interpretar o significado dessas variações em termos de desenvolvimento das habilidades. Para isso, são considerados tanto o crescimento percentual nas médias quanto a variação da dispersão dos dados.

Tabela 1 – Percepção das habilidades do componente curricular

Habilidades	1ª coleta		2ª coleta		Variação da Média
	M	DP	M	DP	
Modelagem e arquitetura de negócios	2,42	0,93	3,88	0,68	60,34%
Implementação de projetos organizacionais	2,79	0,93	3,96	0,62	41,79%
Responsabilidade socioambiental	2,75	0,79	3,92	0,78	42,42%
Empatia e relacionamento interpessoal	3,88	0,80	4,50	0,72	16,13%
Formação de equipe	3,83	0,87	4,54	0,78	18,48%
Otimização da utilização de recursos	3,25	0,61	4,25	0,61	30,77%
Elaboração e compreensão dos indicadores gerenciais	2,71	0,95	4,04	0,86	49,23%
Visão estratégica	3,17	0,82	4,21	0,72	32,89%
Visão sistêmica	3,13	0,95	4,13	0,68	32,00%
Compreensão das redes e relações interorganizacionais	2,63	0,97	4,13	0,80	57,14%

Fonte: Elaborado a partir das respostas dos estudantes (2025).

Legenda: M = Média; DP = Desvio-Padrão.

Na habilidade de modelagem e arquitetura de negócios, observa-se um aumento significativo da média, de 2,42 na 1ª coleta para 3,88 na 2ª, representando uma variação de 60,34%. Esse aumento indica que os participantes, ao longo do tempo, desenvolveram maior capacidade ou conhecimento sobre essa habilidade. Além disso, o desvio-padrão reduziu de 0,93 para 0,68, indicando maior homogeneidade nas respostas da 2ª coleta, sugerindo uma convergência no nível de proficiência ou confiança nessa área entre os respondentes.

Em relação à implementação de projetos organizacionais, o aumento da média de 2,79 para 3,96 (41,79%) também foi expressivo. Esse crescimento pode estar associado ao avanço na capacidade dos participantes a partir da simulação empresarial realizada no componente curricular. O desvio-padrão também diminuiu, de 0,93 para 0,62, refletindo maior uniformidade no entendimento e aplicação dessa habilidade.

No que tange à responsabilidade socioambiental, o aumento da média de 2,75 para 3,92, com variação de 42,42%, destaca uma evolução relevante na conscientização e engajamento dos participantes em questões socioambientais, habilidade que tem sido cada vez mais valorizada no ambiente empresarial. O desvio-padrão manteve-se relativamente estável, passando de 0,79 para 0,78, indicando pouca mudança na dispersão das respostas.

A empatia e o relacionamento interpessoal apresentaram um crescimento mais modesto, de 3,88 para 4,50, com uma variação de 16,13%. A média inicial já era alta, o que pode justificar o crescimento mais contido. O desvio-padrão

diminuiu de 0,80 para 0,72, sugerindo maior uniformidade no desenvolvimento dessa habilidade entre os respondentes.

Na habilidade de formação de equipe, a média aumentou de 3,83 para 4,54, com uma variação de 18,48%. Esse aumento indica uma melhoria na capacidade dos respondentes em coordenar e liderar equipes, uma habilidade fundamental em contextos organizacionais e essencial na simulação empresarial. O desvio-padrão reduziu de 0,87 para 0,78, sugerindo uma menor variabilidade nas respostas.

A otimização da utilização de recursos apresentou um aumento de 30,77%, passando de 3,25 para 4,25. Esse crescimento sugere uma melhoria significativa na eficiência dos participantes no uso dos recursos disponíveis. O desvio-padrão permaneceu inalterado, indicando estabilidade na variabilidade das respostas.

Quanto à elaboração e compreensão dos indicadores gerenciais, a variação na média foi de 49,23%, aumentando de 2,71 para 4,04. Esse crescimento significativo demonstra clara evolução na capacidade dos estudantes de lidar com indicadores, uma habilidade essencial para a tomada de decisões. Houve uma leve redução no desvio-padrão (de 0,95 para 0,86), indicando maior uniformidade no domínio dessa habilidade.

A visão estratégica teve uma variação de 32,89%, com a média passando de 3,17 para 4,21. O desvio-padrão apresentou uma pequena redução, de 0,82 para 0,72, sugerindo maior convergência no desenvolvimento dessa habilidade.

A visão sistêmica apresentou variação de 32,00%, passando de 3,13 para 4,13. Essa habilidade, que envolve a compreensão da organização como um todo integrado, teve um crescimento relevante. O desvio-padrão diminuiu de 0,95 para 0,68, indicando um desenvolvimento mais homogêneo dessa habilidade.

A última habilidade analisada, a compreensão das redes e relações interorganizacionais, registrou um dos maiores aumentos na média, de 2,63 para 4,13, com variação de 57,14%. Isso demonstra um avanço significativo na capacidade dos participantes de entender e gerenciar relações entre organizações. O desvio-padrão também reduziu de 0,97 para 0,80, indicando maior uniformidade no entendimento dessa habilidade.

Portanto, a análise dos resultados revela um avanço no desenvolvimento das habilidades avaliadas entre as duas coletas. Todas as habilidades apresentaram aumento nas médias e, na maioria dos casos, redução nos desvios-padrões, indicando que o desenvolvimento ocorreu de maneira mais uniforme entre os participantes, com menor dispersão nos resultados. Esse panorama aponta para uma evolução positiva no preparo dos estudantes para enfrentar desafios organizacionais contemporâneos. Esse efeito, conforme Reiners e Wood (2015), pode ser atribuído ao uso de técnicas de gamificação, que mantêm os alunos engajados por meio do acompanhamento de desempenho e

da utilização de metas progressivas, elementos centrais no design de jogos de negócios.

Uma última questão solicitava aos estudantes que comentassem sobre as contribuições do componente curricular para o desenvolvimento de suas habilidades gerenciais. As respostas refletiram que o componente, baseado em simulação empresarial, proporcionou aspectos práticos essenciais ao desenvolvimento de habilidades. O trabalho em equipe, a tomada de decisões conjuntas e a busca por soluções estratégicas surgiram como pontos fortes, proporcionando uma experiência muito próxima da realidade organizacional.

O componente curricular estimulou o aprimoramento de habilidades gerenciais, como a análise crítica do desempenho de uma empresa e o desenvolvimento de estratégias baseadas em dados e indicadores financeiros. A interação com o jogo de empresas permitiu aos estudantes compreender a importância de decisões embasadas e o impacto direto dessas decisões nos resultados organizacionais. Esse resultado corrobora a abordagem defendida por Reiners e Wood (2015), os quais avaliam que a dinâmica de gamificação no contexto educacional permite que os participantes desenvolvam competências de forma interativa, ao mesmo tempo em que lidam com a tomada de decisões em tempo real, o que favorece o aprendizado experiencial.

Além disso, os relatos indicam que o jogo empresarial incentivou uma aprendizagem prática, contribuindo para o amadurecimento do conhecimento prévio dos estudantes, respaldados por aspectos defendidos por Reiners e Wood (2015). Muitos estudantes mencionaram que a experiência foi importante para ampliar sua compreensão sobre termos conhecidos, e que agora entendem de forma mais profunda, sobre rentabilidade e planejamento de demanda.

A simulação também permitiu a imersão em áreas fora de seu escopo habitual, promovendo um aprendizado mais abrangente sobre gestão empresarial. A experiência de trabalho em equipe e o desenvolvimento da visão estratégica, aliados à prática de tomada de decisão, mostraram-se grandes contribuições para o crescimento acadêmico e profissional dos estudantes. Segundo Zeybek e Saygi (2023), a gamificação oferece oportunidades para que os estudantes tomem decisões e ampliem sua compreensão sobre conceitos previamente conhecidos, permitindo um aprendizado mais profundo e imersivo, além de fomentar a colaboração em áreas além de sua experiência usual.

Em resumo, a simulação empresarial conduzida no componente curricular de Jogos de Empresas se mostrou eficaz ao proporcionar um aprendizado prático e imersivo, permitindo aos estudantes aprofundar conhecimentos em áreas-chave da gestão, como rentabilidade e planejamento. O desenvolvimento de habilidades interpessoais e trabalho em equipe também se destacou, reforçando o valor da gamificação para engajar os estudantes e preparar para desafios corporativos.

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar o desenvolvimento de habilidades gerenciais em uma experiência de aprendizagem com gamificação, a partir de um processo de autoavaliação, no componente curricular de Jogos de Empresas, do curso de Administração, da Univates. Os resultados da pesquisa evidenciam um progresso significativo no desenvolvimento das habilidades gerenciais entre os participantes ao longo do componente curricular. O aumento das médias em todas as habilidades avaliadas, combinado com uma redução nos desvios-padrões, sugere que o aprendizado foi consistente e homogêneo, refletindo uma evolução coletiva dos estudantes em direção a uma maior proficiência nas competências necessárias para o ambiente organizacional.

Considera-se que a simulação empresarial é um recurso importante nesse processo, proporcionando uma experiência prática que aproximou os estudantes dos desafios enfrentados nas organizações. As habilidades relacionadas à modelagem de negócios, implementação de projetos, responsabilidade socioambiental e visão sistêmica apresentaram avanços notáveis, demonstrando que os estudantes não só ampliaram seu conhecimento teórico, mas também fortaleceram sua capacidade de aplicação dessas habilidades em contextos práticos.

Além disso, a interação com o jogo de empresas permitiu aos participantes experimentar a importância de decisões estratégicas embasadas em dados e indicadores financeiros, promovendo tanto desenvolvimento acadêmico quanto profissional. O trabalho em equipe, a visão estratégica e o gerenciamento de redes interorganizacionais foram identificados como áreas de destaque, reafirmando a eficácia do componente curricular na formação dos estudantes para os desafios contemporâneos das organizações.

Assim, pode-se concluir que o componente curricular não só cumpriu seu papel ao estimular o desenvolvimento das habilidades gerenciais, mas também proporcionou uma vivência rica e próxima da realidade organizacional, preparando os estudantes para atuarem com competência no mercado de trabalho.

Como limitação do estudo destaca-se o pequeno número de respondentes, que embora representem a totalidade de estudantes matriculados no componente curricular, não permite a generalização dos resultados. Assim, sugere-se que o estudo seja replicado em outras edições do componente curricular, ampliando o seu escopo também para os cursos na modalidade a distância, possibilitando identificar possíveis diferenças entre os estudantes do presencial e do EAD.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. **A pedagogia empresarial nas organizações que aprendem**. 2. ed. Wak: Rio de Janeiro: 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 2. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. Editora Sílabo, 2019.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. AMGH, 12. ed., 2016.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri, SP: Grupo GEN, 2022.
- KAPP; M. K. **The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education**. Pfeiffer, 2012.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2012.
- QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P.; MCGRATH, Michael R.; CLAIR, Lynda S. ST. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5. ed. Campus, 2018.
- REINERS, Torsten; WOOD, Lincoln C. **Gamification in Education and Business**. Berlin: Springer, 2015.
- SCHWARZ, Roger. **Smart Leaders, Smarter Teams: How You and Your Team Get Unstuck to Get Results**. Jossey-Baixo, 2013.
- ZEYBEK, Nilüfer; SAYGI, Elif. Gamification in education: Why, where, when, and how? A systematic review. **Games and Culture**, v. 19, n. 2, p. 237-264, 2024.