

# REVISTA TÓPICOS

---

## RELATO DE EXPERIÊNCIA: A PERCEPÇÃO DOS ALUNOS SOBRE OS JOGOS DE EMPRESAS NO ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO

DOI: 10.5281/zenodo.10359543

*Paulo Henrique Pinho de Oliveira<sup>1</sup>*

### RESUMO

No contexto do ensino superior brasileiro, as diretrizes do MEC recomendam que os cursos de administração estimulem a integração dos conhecimentos teóricos com a prática de mercado. Os jogos de empresas são metodologias ativas de ensino-aprendizagem, que usam o ambiente lúdico de um jogo para oferecer aos alunos uma experiência única de administrar uma empresa fictícia. Este artigo relata uma experiência realizada com alunos do curso de graduação em administração do CEFET-RJ, que jogaram e avaliaram a experiência com três formatos diferentes de jogos de empresas: o jogo chamado “Marketing por rodadas”; o SimulWeb; e o RPG Didático (Aragão, 2009). Depois dos jogos, os alunos responderem um questionário avaliando comparativamente os jogos, no entanto, após os números preliminares foi identificada uma possível interferência nos resultados. Assim, o experimento foi realizado novamente mudando a ordem dos jogos para testar esta suposição. Os resultados demonstraram que os jogos educacionais são bem vistos pelos alunos, mas

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

comparativamente os chamados “jogos gerais” agradam mais o público por se tratarem de simulações mais complexas, que integram mais conhecimentos que os “jogos funcionais” que focam em conteúdos específicos.

**Palavras-chave:** jogos de empresas, administração, RPG, marketing.

## ABSTRACT

In the context of Brazilian higher education, MEC guidelines recommend that administration courses encourage the integration of theoretical knowledge with market practice. Business games are active teaching-learning methodologies that use the playful environment of a game to offer students a unique experience of running a fictitious company. This article reports an experience carried out with students of the undergraduate course in administration at CEFET-RJ, who played and evaluated their experience with three different formats of business games: the game called “Marketing by rounds”; the SimulWeb; and Didactic RPG (Aragon, 2009). After the games, the students answered a questionnaire comparing the games, however, after the preliminary numbers, a possible interference in the results was identified. Thus, the experiment was carried out again by changing the order of the games to test this assumption. The results showed that educational games are well regarded by students, but comparatively the so-called "general games" please the public more because they are more complex simulations, which integrate more knowledge than "functional games" that focus on specific content.

**Keywords:** business game, administration, RPG, marketing.

# REVISTA TÓPICOS

---

## 1. INTRODUÇÃO

Deve-se fazer uma contextualização/apresentação breve do tema a ser estudado ou do tema que será abordado em seu projeto de pesquisa. A introdução é a parte do artigo onde são apresentados o tema de pesquisa, o problema, a justificativa e os objetivos.

Segundo dados do INEP (ABNT, 2015), o curso superior de administração é o que tem maior número de matrículas todos anos, representando mais do que a quantidade de alunos entrando nos cursos tradicionais como direito ou medicina. Pela a sua essência, o ensino nos cursos de ensino superior em administração precisa estar sempre atualizado sobre as melhores práticas do mercado, para que seus alunos estejam preparados para encarar os desafios profissionais que vão encarar no futuro, e é por isso que cada vez mais buscam-se novas metodologias para proporcionar melhores experiências ao aluno.

Dentre as chamadas metodologias ativas de ensino-aprendizagem, os jogos de empresas se destacam nos cursos de administração pela sua principal característica que é proporcionar aos alunos uma experiência que simule seu futuro profissiononal, integrando todas as áreas de conhecimentos abordadas no curso. Autores como Sauer (1997), Keys e Wolfe (1990) e Miyashita (1997) estão aplicando e pesquisando sobre o desempenho destes jogos no ensino há mais de 20 anos.

Naturalmente, os primeiros jogos quando surgiram ainda eram de tabuleiros, mas com o avanço da tecnologia, os softwares criados para essas

# REVISTA TÓPICOS

---

simulações foram ganhando grande relevância na prática desta metodologia de ensino, e hoje em dia, as melhores universidades do mundo utilizam esses sistemas para proporcionar aos alunos uma experiência mais próxima do mundo real. A grande maioria utiliza simuladores baseados em rodadas de decisões, sendo este o modelo considerado como tradicional para este tema.

Existem alguns autores que apresentam críticas que devem servir para o desenvolvimento e amadurecimento desta metodologia de ensino baseado em jogos. Fernando Pretto é um destes autores, que em sua tese de doutorado apresentou diversos argumentos sobre a possibilidade de se ter um aprendizado maior utilizando-se um novo modelo de jogo que não fosse baseado em rodadas (Pretto e Almeida, 2007), ou seja, o ponto criticado por ele é o fato de que em uma simulação tradicional, o participante sabe que a cada rodada precisa decidir algo naquele determinado momento. A conclusão de Pretto naquele estudo foi favorável ao novo modelo somente na percepção dos alunos, mas com base nos resultados mensurados em sua pesquisa o novo modelo não apresentou um ganho quantitativo

Uma possível resposta a essas críticas pode vir dos jogos do tipo Role Playing Games (RPGs), já que suas características de jogos totalmente abertos à exploração do participante parecem interessantes para levar os jogos de negócios a outro patamar de aprendizado, onde os alunos participantes precisam perceber a necessidade de tomar algum tipo de decisão. No entanto, vale ressaltar que Alves (2015) sinaliza que os RPGs foram pouco utilizados no mundo dos negócios provavelmente pela

# REVISTA TÓPICOS

---

dificuldade de se criar uma aplicação dentro das características básicas deste tipo de jogo.

Este artigo relata a experiência dos alunos na disciplina de simulações empresariais, que é obrigatória no curso de graduação em administração do CEFET-RJ, e a percepção deles sobre diferentes modelos de simulação de marketing: 1) um jogo é chamado “Marketing por rodadas”, um jogo criado pelo professor da disciplina, nesta simulação os alunos planejam em equipes as decisões de marketing sem nenhum roteiro, com poucas informações, mas limitados a um prazo estipulado para passar a próxima rodada de decisões; 2) outro jogo é o “RPG Didático” que foi criado por Aragão (2009), gentilmente cedido pelo autor para realização desta análise, e simula as decisões individuais do aluno, como se ele estivesse trabalhando na área de marketing de uma empresa; 3) outro jogo é o SimulWeb, software adquirido pela instituição para realização da disciplina, este jogo contempla um modelo de rodadas de decisões num cenário mais complexo onde os alunos precisam tomar decisões de várias áreas de uma empresa, simulando a experiência um diretor executivo.

Para facilitar a compreensão, é importante destacar as principais características que diferenciam os jogos:

- Com base na complexidade do cenário, o “SimulWeb” é considerado um jogo geral, enquanto que os outros dois são considerados “jogos funcionais” porque simulam cenário mais restrito (neste caso apenas as decisões de marketing);

# REVISTA TÓPICOS

---

- Com base no formato de jogo, tanto o “SimulWeb” quanto o “Marketing por rodadas” se baseiam em rodadas de decisões, enquanto que o “RPG Didático” se baseia no formato de “RPG livro-jogo”.

O objetivo principal deste artigo é analisar comparativamente a percepção dos alunos entre jogos baseados em rodadas de decisões e outro baseado em RPG. Como objetivo secundário, esta experiência verificou se a simulação RPG continua sendo uma boa alternativa após 10 (dez) anos da pesquisa de Aragão (2009). A suposição inicial é de que os jogos baseados em rodadas de decisão podem estar limitando a experiência dos alunos, e que um RPG pode ajudar a eliminar esta possível influência negativa.

## 2. BREVE INTRODUÇÃO AOS JOGOS

Atualmente, já há consenso na maioria dos cursos de Administração, que o método de ensino nos Jogos de Empresas apresentam um ganho significativo no desenvolvimento de seus alunos: seja pela participação do trabalho realizado em equipe, seja pelos resultados apresentados ou pelo desenvolvimento de novas competências.

No entanto, é importante esclarecer que não existe apenas um único modelo de simulação empresarial. Ao longo do tempo diversos tipos de jogos empresariais foram surgindo com diferentes finalidades. Alves (2015) ao estudar a literatura estratificou nas seguintes categorias: (i) “Jogos de Gerais” aqueles que têm a finalidade de desenvolver executivos para tomada de decisão (não apenas o tradicional jogo de guerra ‘general game’, mas também um jogo com ‘uma visão mais completa da organização’); (ii)

# REVISTA TÓPICOS

---

“Jogos Funcionais” os que visam desenvolver funcionários para realização de suas tarefas básicas, com foco mais restrito a uma determinada área da empresa.

Um jogo permite um grau de imersão e controle ao jogador, propiciando que ele, enquanto aprendiz, tenha muitas opções de interação e oportunidade de guiar parcialmente a sua própria aprendizagem. Gee (2009) propõe que ao ofertar diversos “mundos” (possibilidades) ao jogador, diversas oportunidades de aprendizagem também são fornecidas. Assim, tal proposta num diálogo social, demonstra o valor cognitivo dos videogames e seu potencial para desenvolver o letramento digital do aprendiz.

Alguns autores apresentam críticas que devem servir para o desenvolvimento e amadurecimento desta metodologia de ensino baseado em jogos. De acordo com Pretto e Almeida (2007) numa simulação tradicional, o participante sabe que a cada rodada precisa tomar algum tipo de decisão. A conclusão de Pretto e Almeida (2007) foi favorável ao novo modelo somente na percepção dos alunos em relação ao jogo.

Uma possível resposta a essas críticas pode vir a partir da utilização de jogos tipo Role Playing Games (RPGs), já que suas características de ‘jogos totalmente abertos à exploração do participante’ parece uma perspectiva interessante para levar os jogos de negócios a outro patamar de aprendizado, onde os estudantes participantes precisam perceber a necessidade de tomar algum tipo de decisão. No entanto, Alves (2015) sinaliza que os RPGs foram pouco utilizados no mundo dos negócios

# REVISTA TÓPICOS

---

provavelmente devido à dificuldade de se criar algum tipo de aplicação prática dentro das características básicas deste tipo de jogo.

### **3. Relatos De Experiência Com Uma Turma De Administração**

Este relato de experiência apresenta o estudo de caso realizado na disciplina Simulações Empresariais, no curso de graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), uma instituição pública de educação profissional e tecnológica localizado no Rio de Janeiro. Esta é uma disciplina obrigatória da grade curricular que tem como objetivo principal integrar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de uma forma mais contemporânea e dinâmica, estimulando que o estudante tenha uma visão mais sistêmica e real de um administrador no seu processo decisório ao conduzir uma empresa.

O primeiro jogo aplicado foi o “Marketing por rodadas”, criado pelo professor desta disciplina, onde os alunos devem planejar em equipes diversas decisões de marketing sem nenhum tipo de orientação ou roteiro. Os estudantes possuem o desafio de prosseguir sua jornada com poucas informações, pressionados a tomar decisões num prazo limitado para passar a próxima rodada de decisões.

O segundo jogo utilizado foi o “RPG Didático”, criado por Aragão (2009) que propõe a simulação de decisões individuais do aluno, como se ele estivesse trabalhando na área de Marketing de uma empresa real.



# REVISTA TÓPICOS

---

Finalmente, o terceiro e último jogo analisado foi o SimulWeb, software comercializado, adquirido pela instituição para desenvolvimento da disciplina. Este jogo contempla um modelo de rodadas de decisões num cenário mais complexo, onde os alunos precisam tomar decisões em várias áreas de uma empresa, simulando a experiência um diretor executivo.

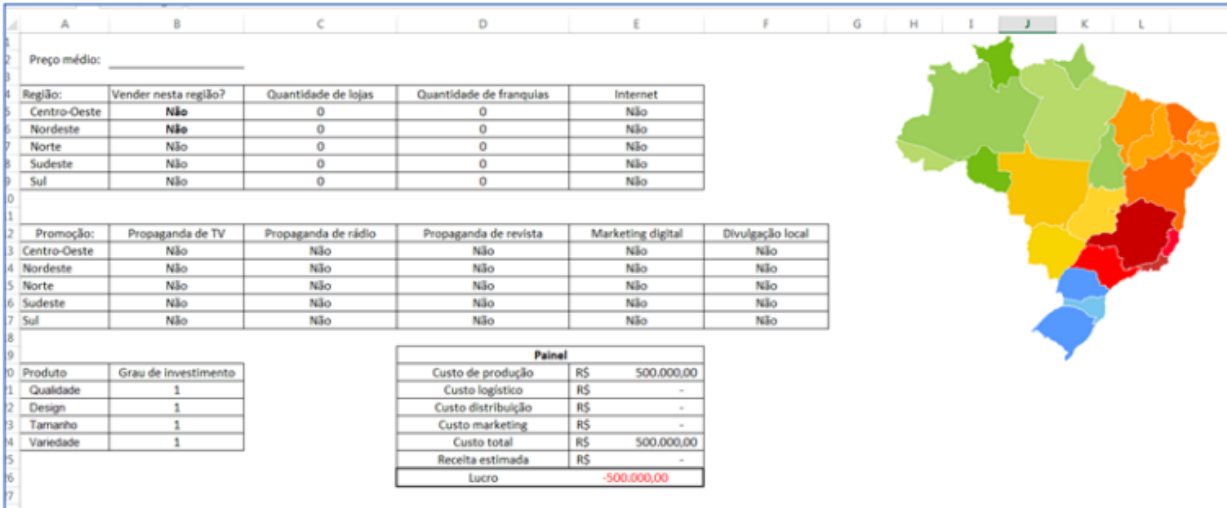
As principais características observadas nas características destes jogos que devem ser ressaltadas: (i) com base na complexidade do cenário, o “SimulWeb” é considerado um jogo geral, enquanto que os outros dois são considerados “jogos funcionais” porque simulam cenário mais restrito (neste caso apenas as decisões de marketing); (ii) com base no formato de jogo, tanto o “SimulWeb” quanto o “Marketing por rodadas” se baseiam em rodadas de decisões, enquanto que o “RPG Didático” se baseia no formato de “RPG livro-jogo”.

#### **4. Experiência inicial (turma do primeiro semestre de 2019)**

No primeiro semestre de 2019 a turma de Simulações Empresariais (turma 2019.01), teve a experiência de utilizar três diferentes tipos de ferramentas de simulação. Ao final do semestre, os alunos responderam algumas perguntas que comparavam os jogos utilizados, onde, por meio de uma

# REVISTA TÓPICOS

escala Likert puderam demonstrar o grau de sua preferência.



Região:	Vender nesta região?	Quantidade de lojas	Quantidade de franquias	Internet
Centro-Oeste	Não	0	0	Não
Nordeste	Não	0	0	Não
Norte	Não	0	0	Não
Sudeste	Não	0	0	Não
Sul	Não	0	0	Não

Promoção:	Propaganda de TV	Propaganda de rádio	Propaganda de revista	Marketing digital	Divulgação local
Centro-Oeste	Não	Não	Não	Não	Não
Nordeste	Não	Não	Não	Não	Não
Norte	Não	Não	Não	Não	Não
Sudeste	Não	Não	Não	Não	Não
Sul	Não	Não	Não	Não	Não

Produto	Grau de investimento
Qualidade	1
Design	1
Tamanho	1
Variedade	1

Painel	
Custo de produção	R\$ 500.000,00
Custo logístico	R\$ -
Custo distribuição	R\$ -
Custo marketing	R\$ -
Custo total	R\$ 500.000,00
Receita estimada	R\$ -
Lucro	R\$ -500.000,00

Figura 1 – Planilha do jogo “Marketing por rodadas”.

Fonte: Elaboração própria.

O objetivo das equipes neste jogo é fazer o planejamento de Marketing de uma empresa que produz um produto (propositalmente ainda indefinido), devendo escolher até duas regiões do Brasil para atender, definindo: o preço final, o modelo de negócio (loja própria ou franquias), os canais de divulgação do produto, e os níveis de diferenciação de produto como qualidade, variedade, design e tamanhos.

Assim como a maioria dos simuladores que são aplicados neste tipo de disciplina, é apresentado um cenário inicial com as informações necessárias para que os alunos possam tomar suas decisões em equipes até um determinado horário para finalizar a rodada. Ou seja, o jogo só evolui quando todas as equipes tomarem suas decisões.

# REVISTA TÓPICOS

No segundo jogo, Simulweb, os alunos foram divididos em equipes e competiram entre si, considerando ‘o mesmo mercado’. No entanto, possuem como desafio uma quantidade muito maior de variáveis para analisar e tomar decisões. No jogo, as equipes assumem a posição de diretores executivos de uma indústria com a responsabilidade de administrar a empresa integralmente, tomando decisões não somente de Marketing, mas também em áreas como Financeira, Recursos Humanos, Compras e Logística.



Figura 2 – Tela inicial do SimulWeb.

Fonte: Acervo próprio.

No final do mesmo semestre, os alunos ainda tiveram a experiência de jogar individualmente o RPG Didático de Aragão (2009). Este modelo simula de forma mais lúdica a vivência de um profissional que acabou de

# REVISTA TÓPICOS

---

ser contratado para trabalhar na área de Marketing de uma empresa. Neste jogo, o resultado de um aluno não possui relação direta com o resultado dos outros alunos, permitindo que o jogo evolua conforme suas próprias decisões de um estudante sem depender dos demais.

a) Marca da Mkt 01:

Marca 1



b) Marca alternativa:

Marca 2

*Natuchá*

Figura 3 – Tela inicial RPG Didático.

Fonte: Aragão (2009).

O RPG Didático utiliza a mecânica de um RPG de livro-jogo, caracterizado pela apresentação de uma situação de algumas opções previamente

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

definidas para a tomada de decisão, como por exemplo apresentado na figura 3, onde os alunos possuem duas opções de marca para escolher. Desta forma, o aluno tem mais liberdade de desenvolver conforme seu próprio processo decisório sem depender do restante da turma. Por outro lado, neste modelo as decisões estão limitadas às opções previamente determinadas pelo autor do jogo, restringindo de certa forma as decisões dos alunos

No final do semestre (2019.01), cada aluno respondeu três perguntas utilizando uma escala Likert de 1 a 5: a primeira pergunta avaliava diretamente o jogo “RPG Didático”; a segunda pergunta comparava a preferência do aluno entre o jogo “Jogo com rodadas” e o jogo “RPG Didático”; a terceira pergunta comparava os jogos “RPG Didático” e “SimulWeb”.

Após análise dos resultados preliminares, percebeu-se que havia a possibilidade de que a ordem de aplicação dos jogos pudesse ter interferido na opinião dos alunos. Desta forma, foi identificada a necessidade de se realizar o experimento novamente no semestre seguinte. Assim foi feito, sendo que desta vez invertendo a ordem dos jogos para verificar se haveria alguma alteração na opinião dos alunos.

## **5. Resultados iniciais e experiência com a turma do segundo semestre de 2019**

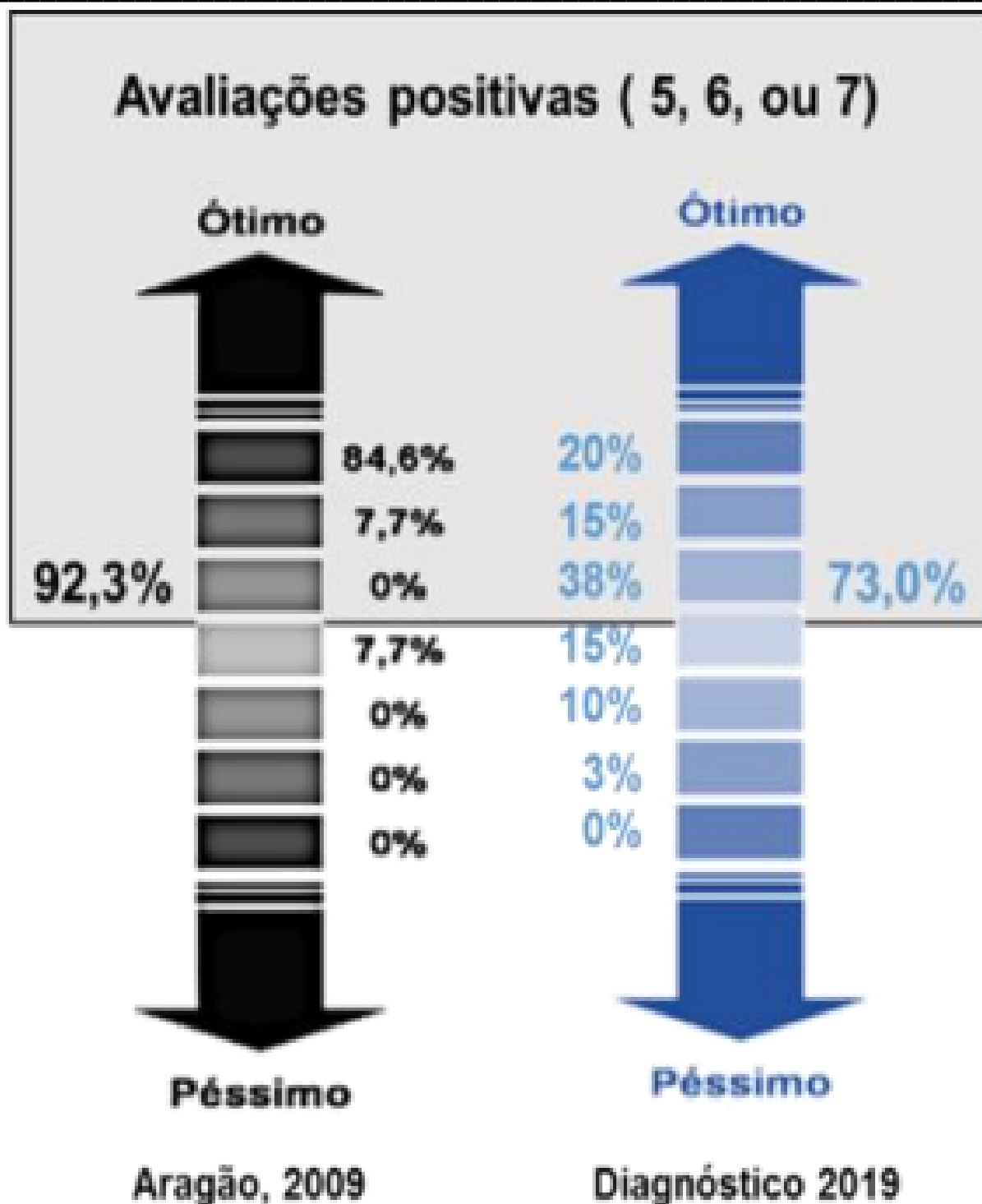
Na primeira questão, que se referia diretamente ao RPG Didático de Aragão (2009), é possível perceber na figura 4, que mesmo apresentando uma

# REVISTA TÓPICOS

---

avaliação positiva sobre o método, o resultado apresentado originalmente por Aragão (2009) indicava 92% dos alunos com respostas acima da média, enquanto o resultado deste trabalho realizado 10 anos depois, em 2019, foi de apenas 73% dos alunos classificando o “RPG Didático” como um bom jogo.

# REVISTA TÓPICOS



# REVISTA TÓPICOS

---

Figura 4 – Comparação entre o diagnóstico original de Aragão (2009) com o experimento atual

Fonte: Elaboração própria.

Após analisar os resultados obtidos, na comparação dessas duas pesquisas surgiu uma dúvida sobre a possível influência no julgamento dos jogos pelos alunos, a partir da sua ordem de aplicação. De fato, antes de experimentar o RPG Didático, primeiro os alunos participaram do jogo “Marketing por Rodadas”, depois participaram da simulação utilizando o software comercial SimulWeb ao longo daquele semestre, experimentando apenas ao final o jogo RPG Didático de Aragão (2009).

Para verificar se houve essa influência nos resultados, o teste foi aplicado novamente com a turma seguinte (2019.02). Desta vez foi aplicado primeiro o jogo RPG Didático antes dos outros jogos, mantendo-se a ordem a depois com o jogo ‘Jogo por rodadas’ e por fim o SimulWeb. Percebe-se que os resultados da turma 2019.02 demonstram uma percepção tão favorável quanto aquela obtida por Aragão (2009), e que realmente existem indícios de que a percepção da turma do primeiro semestre pode ter sido influenciada pela experiência com o SimulWeb antes das avaliações.

Vale destacar que neste caso, o objetivo não era identificar qual a melhor ferramenta, pois a primeira questão buscava identificar o quanto o método RPG Didático era agradável aos alunos. Apesar disso, ao longo deste experimento com as duas turmas (2019.01 e 2019.02), o professor recebeu alguns feedbacks dos alunos sobre o jogo RPG Didático:



# REVISTA TÓPICOS

---

*“É legal, mas o RPG tem poucas informações”  
(Estudante A1).*

*“O RPG tem uma dinâmica interessante, mas limita as  
opções do que fazer” (Estudante A2).*

*“Seria legal ter esta dinâmica do RPG com uma  
quantidade maior de informações como a gente teve no  
SimulWeb” (Estudante A3).*

A figura 5 apresenta os dados comparativos sobre a satisfação dos alunos no segundo semestre.

# REVISTA TÓPICOS

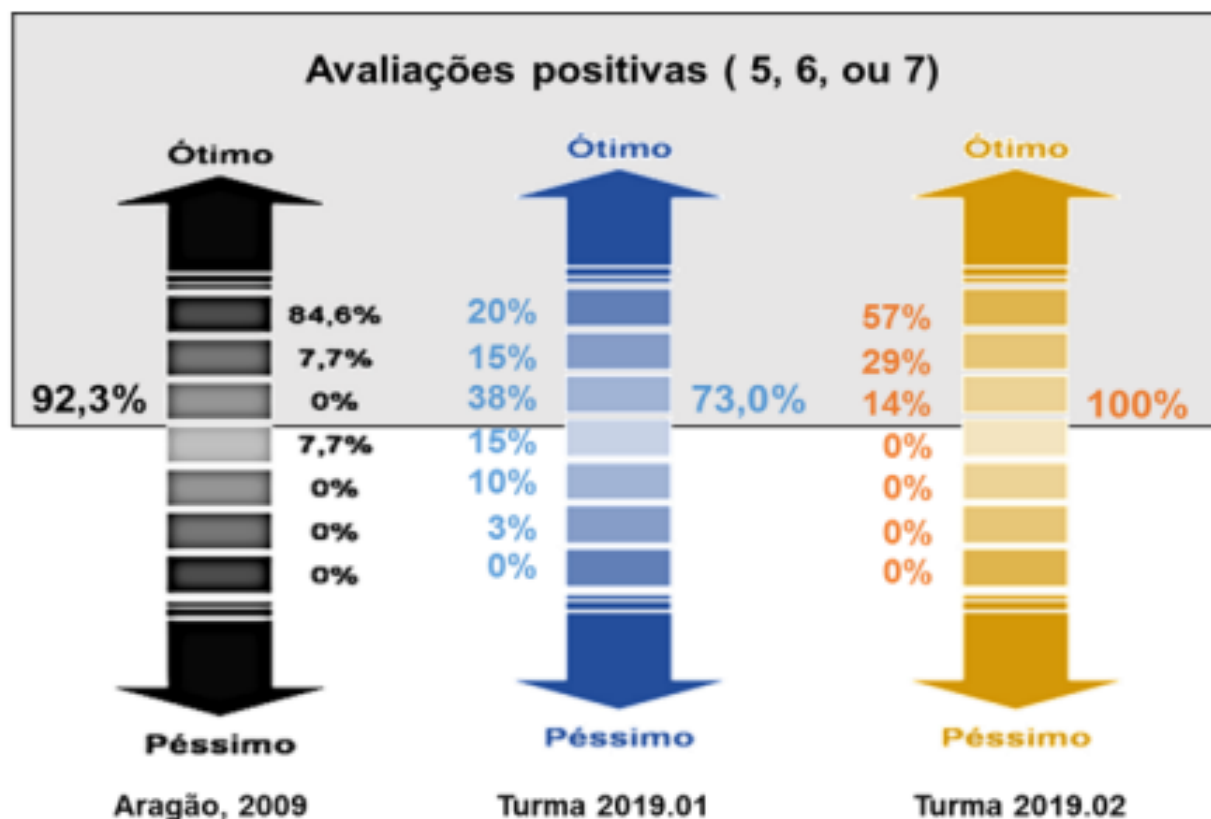


Figura 5 – Análise comparativa das respostas sobre o RPG Didático.

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a segunda questão, os alunos atribuíram uma nota comparativa entre o modelo de jogo “RPG Didático” com o “Jogo com rodadas”.

# REVISTA TÓPICOS



Figura 6 – comparação do RPG Didático entre as turmas de simulação de marketing

# REVISTA TÓPICOS

---

Fonte: Elaboração própria.

O resultado obtido nesta questão sugere que os alunos não perceberam muita diferença entre os dois jogos. Por fim, nas avaliações das turmas 2019.01 e 2019.02 o resultado ficou próximo a 50%, dando sinais de que para os jogos funcionais talvez não tenha muita diferença entre os jogos RPG Didático ou Jogo com Rodadas. Por fim, a terceira questão perguntava aos alunos o quanto o “RPG Didático” era melhor do que o SimulWeb.

# REVISTA TÓPICOS

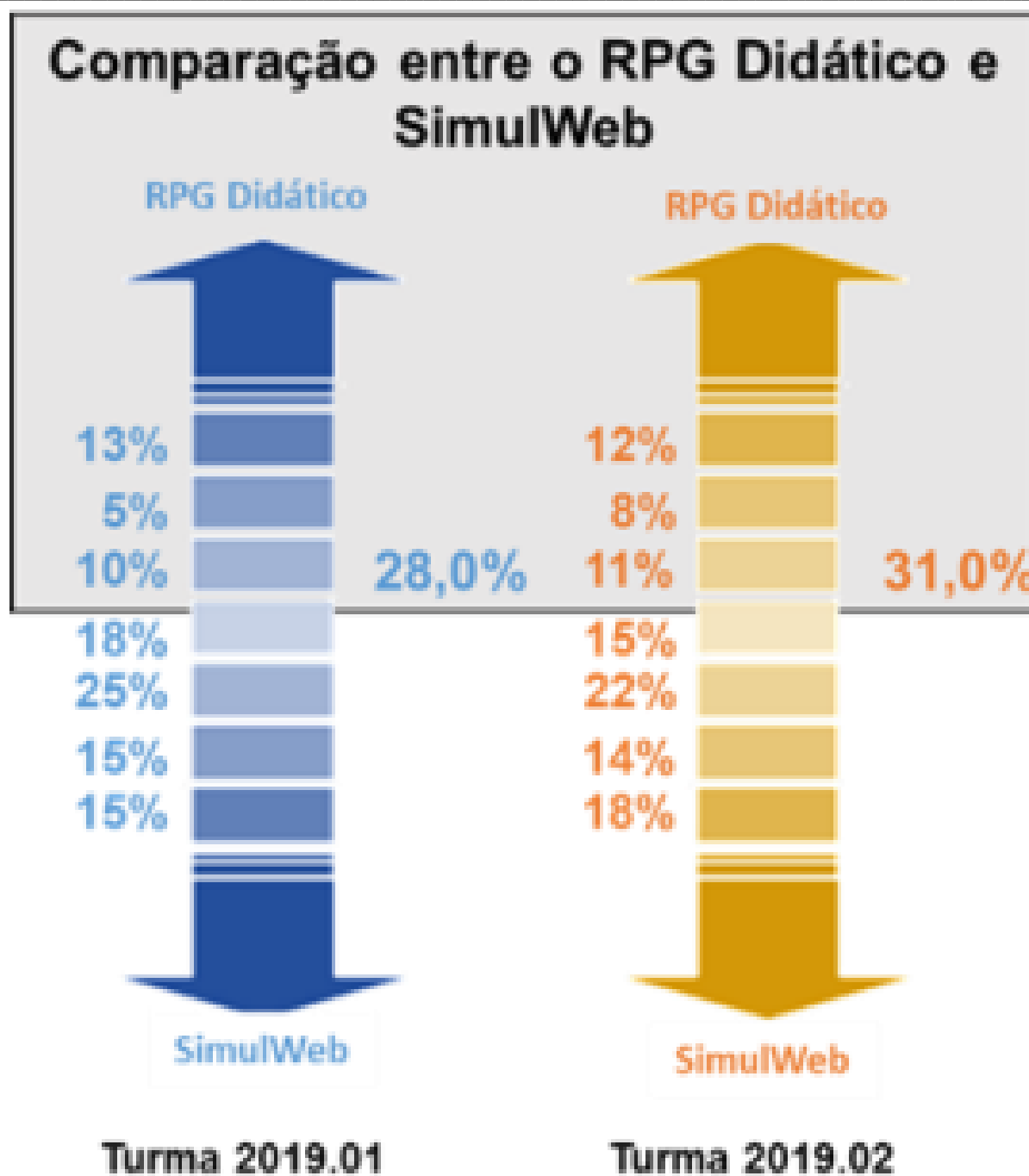


Figura 7 – comparação do RPG Didático com o SimulWeb.

Fonte: Elaboração própria.

# REVISTA TÓPICOS

---

Na análise final, o resultado obtido nas duas turmas foi favorável ao jogo mais complexo (SimulWeb) pela maioria dos estudantes.

## 6. Considerações finais

Dez anos depois do estudo de Aragão (2009), ao repetir a simulação com estudantes, este trabalho não apenas analisou o grau de satisfação dos alunos sobre o método de ensino usando um jogo RPG, mas por meio de uma análise comparativa observada a percepção dos alunos sobre três diferentes modelos de jogos de simulações: dois baseados em rodadas de decisão e outro utilizava o RPG livro-jogo como método.

Foi observado que a ordem de aplicação dos jogos interferiu diretamente na percepção dos alunos, sinalizando que o SimulWeb teria um efeito positivo significativo na opinião dos alunos sobre os demais jogos. Os resultados obtidos não sinalizaram diferenças significativas entre os jogos com rodadas de decisão ou não. Contrariando a suposição inicial, a percepção dos alunos entre os dois jogos considerados equivalentes: “Marketing por rodadas” e “RPG Didático”, sugere-se que para os jogos funcionais, os alunos não perceberam nenhuma diferença entre os modelos de jogos.

Por outro lado, os resultados obtidos nesta experiência sugerem que para o ensino da Administração os jogos gerais como o SimulWeb seriam mais interessantes para os alunos. Além disso, com base nos feedbacks recebidos pelo professor durante a pesquisa, surgiu a sugestão de que um “jogo geral” que utilizasse o método dos RPGs poderia ser uma boa opção de unir os benefícios dos melhores cenários para o aluno: a liberdade de avançar para

# REVISTA TÓPICOS

---

as próximas etapas do jogo sem depender de outras equipes e de outros alunos, ao mesmo tempo que utiliza a complexidade dos “jogos gerais” que simula o ambiente empresarial, com diversas variáveis a serem analisadas e consideradas.

Criar uma simulação empresarial nos moldes de um jogo geral, que contenha características de um RPG é um desafio complexo. No entanto, este trabalho abre a oportunidade para novos estudos, incluindo a criação de um novo tipo de jogo para o ensino da Administração

Enquanto observação metodológica, de forma semelhante a Santos (2020) que buscou compreender como a ABP pode contribuir para a aprendizagem dos alunos da disciplina de Estratégia Empresarial, algumas limitações foram identificadas tais como: (a) a falta de engajamento de alguns alunos na proposta; (b) a dificuldade de aprofundar nas dificuldades das empresas, uma vez que várias disciplinas exigiam o mesmo tipo de trabalho com negócios diferentes.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT: INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, Sinopse Estatística da Educação Superior 2015. Brasília: Inep, 2016. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>. Acesso em: 21/08/2017

# REVISTA TÓPICOS

---

ALVES, Paulo Vicente. *Jogos e Simulações de Empresas*. Rio de Janeiro, Alta Books. 2015.

ARAGÃO, Rodrigo Moura Lima de. Role Playing Games no ensino do marketing: Uma experiência com o RPG didático. *Revista Eletrônica de Educação*. São Carlos, SP: UFSCar, v.3, no. 1, p. 162-175, mai. 2009. Disponível em <http://www.reveduc.ufscar.br>.

GEE, J., P. Bons videogames e boa aprendizagem. *Revista Perspectiva*, Florianópolis, v. 27 n. 1, pp. 167-178, jan./jun. 2009.

KEYS, Bernard; WOLFE, Joseph. The Role of Management Games and Simulations in Education and Research. *Journal of Management*, v.16, n.2, pp.307-336, 1990.

MIYASHITA, Ricardo. *Elaboração e uso de um jogo de logística*. Rio de Janeiro: COPPE AD, 1997

PRETTO, Fernando Natal De; ALMEIDA, Fernando Carvalho de. *Proposta de um Novo Modelo de Jogos de Empresas*. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. ENANPAD 2007. ANPAD, 2007

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. *Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação*. *Revista de Administração*. São Paulo, jul./set., 1997.

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3063-754X> . Doutor em Ciência, Tecnologia e Educação Centro Federal Celso Suckow da Fonseca – CEFET-RJ Rio de Janeiro, RJ / Brasil. Email: paulo.pinho@cefet-rj.br

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**



# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**