

## A TEORIA NA PRÁTICA É MUITO MELHOR. ESTUDO DE CASO: JOGO HOST

### CASE STUDY: HOST BUSINESS GAME

Marcia Akemi Takahashi Baltieri<sup>1</sup>

#### Resumo

A aplicação de conceitos teóricos em atividades práticas possibilita ao aluno, na maioria das vezes, uma situação de aprendizado mais vantajosa e efetiva. Em cursos de hotelaria, disciplinas que desenvolvem conteúdos teóricos associados à gestão, controles contábeis, análise operacional e financeira podem se beneficiar da utilização de um jogo que simula a gestão de um empreendimento hoteleiro. Tal jogo pode ser utilizado para que o aluno desenvolva uma visão sistêmica do negócio hoteleiro.

**Palavras-chave:** jogo, prática, aprendizado.

#### Abstract

The application of theoretical concepts in practical activities allows students, most often, a learning situation more advantageous and effective. In hospitality courses, disciplines that develop theoretical concepts associated with the management, accounting controls, financial and operational analysis can be benefited from the use of a game that simulates the hotel management. This game can be used by the student to develop a systemic view of the hotel

---

<sup>1</sup> Graduada em hotelaria pelo Centro de Estudos de Administração em Turismo e Hotelaria (Senac/Agua de São Pedro), mestre em Turismo pelo Centro Universitário Ibero-Americano (São Paulo) e mestre em Ciências pelo programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC/USP). É professora do Centro Universitário Senac, *campus* Agua de São Pedro, nos cursos superiores de hotelaria e gastronomia.

business.

**Key-words:** business game, practice, learning.

Ao formar profissionais para atuar no mercado de trabalho, é preciso considerar que bases teóricas bem fundamentadas são essenciais. Mas, em uma área em que a essência da atuação profissional está relacionada à prestação de serviços, alunos anseiam por desenvolver seu conhecimento pela prática. Apenas o estudo teórico de técnicas de limpeza, serviço ou atendimento não formam profissionais competentes para atuar na governança, restaurante, bar ou recepção de hotéis. Aqui, como em várias outras áreas, a prática é fundamental, principalmente porque envolve relacionamento humano.

Nesse contexto, no qual os alunos valorizam todo o conhecimento que pode ser desenvolvido em situações reais ou que simulam a realidade, conceitos teóricos que não possam ser aplicados ou experimentados podem se tornar apenas um tormento momentâneo – conteúdos que precisam ser estudados para provas que precisam ser superadas para que eles possam atuar na profissão que escolheu. Conteúdos puramente teóricos, fragmentados, não costumam ser significativos para os alunos, que apresentam dificuldades para se apropriar das partes e relacioná-las a um todo. Esta é uma dificuldade que Morin (2002) aponta como um saber necessário à educação do futuro.

Quando os conteúdos teóricos envolvem números, como em componentes curriculares que tratam da contabilidade e finanças, acrescenta-se - à falta de compreensão destes conteúdos específicos – uma resistência diretamente proporcional à dificuldade que o aluno enfrentou em aulas de matemática desde o ensino fundamental.

Nos cursos de hotelaria, portanto, componentes curriculares que tratam de técnicas ou conceitos aplicáveis, que podem ser testados pelo aluno, garantem que aquele conteúdo apresente um significado real. Já componentes que tratam da gestão financeira do empreendimento, por exemplo, podem ser extremamente áridos para os alunos.

Masetto (2010) destaca que um dos principais aspectos para motivar e envolver o aluno é utilizar técnicas que propiciem a aprendizagem por meio da aplicação dos conhecimentos em situações da vida prática. Não sendo possível esta aplicação prática - já que dificilmente os alunos tem a possibilidade de gerenciar financeiramente um negócio - situações de simulação da realidade profissional podem criar ambiente favorável para estimular o aluno a estudar e aprender. Estas simulações, ou estudos de caso, devem incorporar aspectos reais para permitir a compreensão de determinados conceitos teóricos.

David Lord Tuch, professor responsável pelo extinto departamento contábil/financeiro dos cursos de graduação em hotelaria do Senac São Paulo até o início da década de 2000, utilizava um jogo denominado GASH (*Gestão Administrativa Simulada Hoteleira*) como estudo de caso. Tuch é mestre em Administração Hoteleira pela Cornell University, onde jogo similar até hoje é utilizado nos cursos de graduação por professores como Robert Kastner<sup>2</sup>. O objetivo do jogo do professor Tuch, assim como do professor Kastner, era garantir a *reflexão* dos participantes a respeito de diversos conhecimentos de administração de empresas, aplicados em um ambiente competitivo devidamente contextualizado. Para tanto, os alunos eram divididos em equipes e atuavam no gerenciamento de um hotel em um ambiente hipotético, ideal, na qual todas as equipes contavam com as mesmas condições competitivas e atraíam todos os segmentos de demanda. As equipes de alunos do professor Tuch deveriam tomar decisões a respeito de:

- 1) Preços a serem praticados, por tipo de apartamento e segmento de demanda a ser atraído;
- 2) Valor de gasto com propaganda, visando atrair determinados segmentos de demanda;
- 3) Número de funcionários e respectivos salários médios, bem como percentual adicional de encargos e benefícios;
- 4) Valor de gasto com manutenção;
- 5) Aquisição (ou não) de relatórios de mercado que apontavam os resultados gerais do mercado na qual o hotel administrado estava competindo.

<sup>2</sup> O professor Kastner esteve no Brasil, em março deste ano, para ministrar um curso de extensão universitária em uma parceria do Senac SP e Cornell University

As decisões tomadas pelos alunos eram lançadas em um programa desenvolvido em planilhas de Excel, e geravam relatórios de vendas por segmento, de receitas, gastos e resultados (demonstração de resultados de exercícios) e de situação financeira/patrimonial (balanço patrimonial), além de gráficos de satisfação de clientes, funcionários e qualidade predial. Quando adquirido pelo aluno, havia também um relatório com resultados do mercado, para que ele pudesse analisar a concorrência e suas próximas decisões. Embora o objetivo fosse analisar as implicações financeiras das decisões tomadas<sup>3</sup>, observa-se que as decisões que os alunos deveriam adotar permitia discussões a respeito de políticas de recursos humanos, práticas e políticas de manutenção preventiva, preditiva e corretiva, políticas de vendas ou até mesmo conceitos de *marketing*. Sendo uma ferramenta limitada, direcionada a um componente curricular específico, possibilitava o envolvimento de outros componentes curriculares diversos, de forma interdisciplinar – o que não era devidamente explorado, justamente pela estrutura fragmentada como os conceitos eram, e ainda são, trabalhados em sala de aula.

Ainda assim, o jogo era muito útil para despertar o interesse dos alunos em relação aos conceitos envolvidos na administração de um negócio hoteleiro. E, sendo um jogo, despertava um espírito competitivo entre muitos dos alunos, que se debruçavam sobre as informações disponíveis para tomar decisões que pudessem coloca-los em vantagem sobre seus concorrentes. Os mesmos resultados e comportamento também foram relatados pelo professor Kastner em relação a seus alunos da *Cornell University*.

Nossos alunos, entretanto, apontavam que o jogo poderia ser melhorado se incorporasse alguns elementos imprevistos, como situações econômicas ou até climáticas que causassem uma mudança de cenário – pois isso os desafiaria, conduzindo-os a outro nível de reflexão e aprendizado. Percebendo as possibilidades de utilização desta ferramenta, que poderia ser utilizada em vários cursos de forma mais interativa, a Gerência de Desenvolvimento da área de hotelaria do Senac São Paulo promoveu a criação de um *software* que teve o jogo GASH como inspiração.

---

<sup>3</sup> E habituar o aluno à leitura de relatórios contábeis e estatísticas, bem como à utilização de índices baseados nas informações obtidas nestes relatórios para embasar as decisões futuras.

O próprio desenvolvimento do HOST é um exemplo de que a teoria é melhor, e muito mais enriquecedora, na prática. Ao longo de todo o processo de criação e testes, o HOST contou com a participação de alunos de diferentes cursos do Senac, em uma equipe multi e interdisciplinar, com orientação de professores e profissionais de mercado.

Atualizado, mais completo e interativo, o jogo batizado HOST buscou aproximação com a realidade atual do mercado hoteleiro. Enquanto o GASH limitava a competição a 8 hotéis com características idênticas em um local hipotético, o HOST é um jogo composto por 55 hotéis, distribuídos em áreas urbanas (diferentes regiões da cidade de São Paulo), montanhosas ou litorâneas. Além da diferenciação em relação à localização, os hotéis são diferenciados em relação ao tamanho do empreendimento e à categoria: são classificados como econômicos, *midscale*, luxo, superluxo e resorts. Mudando o contexto, mudam também as referências para avaliação dos resultados. No GASH, os alunos se organizam em grupos, e ganhava o jogo quem obtivesse o melhor retorno de investimento. No HOST, o jogo é individual, e cada hotel apresenta uma necessidade distinta de investimento, cada investidor conta com possibilidades diversas de financiamento; além disso, o foco está nos resultados da operação, que dependem das decisões que cada aluno toma em relação a preços, gastos, serviços oferecidos. O professor pode utilizar critérios diferenciados para definir quem ganha o jogo. Mas não deve, jamais, deixar de fazer o aluno entender que ganha quem experimenta, quem reflete, quem questiona, quem busca entender o todo, e não só a parte.

Morin (2002) apontou como um dos elementos essenciais para a educação a pertinência do conhecimento, que depende da capacidade de situar diversas informações de forma conjunta e contextualizada - em que se estabeleçam "as relações mútuas e as influências recíprocas entre as partes e o todo em um mundo complexo" (p.14). Esta é a proposta do jogo, em sua essência. Garantir que inúmeras variáveis, matematicamente quantificáveis, se relacionem para mostrar ao aluno que uma decisão pode provocar vários resultados, mas também que sua decisão depende das decisões de seus concorrentes, das necessidades de seus clientes, da situação econômica, das condições climáticas. Perceber estas relações, mesmo em um ambiente virtual simulado, é um grande desafio, que precisa da mediação de professores dispostos a fazer o aluno enxergar além de um conteúdo disciplinar fragmentado.

Nem todo aluno consegue compreender esta complexidade, ou se interessa em decifrá-la - mas a proposta é, ao menos, apresentá-la. Trata-se de um desafio para o aluno, mas principalmente para o professor, que deve buscar envolvê-lo e fazê-lo refletir.

É importante lembrar que o jogo é apenas uma ferramenta para facilitar a apropriação de conhecimentos específicos por parte do aluno. Sozinha, nenhuma ferramenta cumpre a função para a qual foi criada. É necessário que seja utilizada, e que seus usuários – alunos e professores - se permitam descobrir formas de torna-la útil, estimulante, enriquecedora. Como estratégia de ensino, o jogo precisa ser entendido, experimentado, aplicado dentro de um contexto. Freire (1996, p.47) destaca que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”. Essa construção exige um esforço contínuo, e não apenas por parte do professor – a participação do aluno é fundamental. Nenhuma construção consegue se manter sobre solo instável – as bases precisam ser trabalhadas, mas também os resultados do trabalho precisam ser analisados.

O jogo, por si só, não é capaz de fazer o aluno entender conceitos teóricos. A mediação do professor é essencial. E a criação de um software não é suficiente para que o aluno desenvolva conhecimentos, ainda que estimule determinadas habilidades. Como observam Lepeltak e Verlinden (2005), a utilização de tecnologias no ensino inspirou muitas expectativas, até que se percebeu que um computador e seus *softwares* não podem resolver todos os problemas de ensino-aprendizagem. A tecnologia jamais substituirá um professor, apenas modifica seu papel.

Por fim, destaca-se que precisamos superar - tanto alunos como professores - o hábito de entender o conhecimento como algo pronto e organizado (SOUZA; DEPRESBITERIS; MACHADO, 2004), sobre o qual não é necessário refletir, apenas reproduzir como uma receita de bolo que se teme mudar, sob risco de não dar certo. Para quem se permite entender, questionar e refletir, uma receita de bolo é só uma base que permite inúmeras variações de cardápio.

## Referências

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LEPELTAK, Jan; VERLINDEN, Claire. **Ensinar na era da informação: problemas e novas perspectivas**. In: DELORS et cols. *A educação para o século XXI*. Porto Alegre: Artmed, 2005. P.206-221.

MASETTO, Marcos T. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo, Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **O professor na hora da verdade: a prática docente no ensino superior**. São Paulo: Avercamp, 2010.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 5.ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2002.

SOUZA, A.M.M.; DEPRESBITERIS, L.; MACHADO, O.T.M. **A mediação como princípio educacional: as bases teóricas das abordagens de Reuven Feuerstein**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.