

**LEARNING IN MANAGEMENT IN A LUDIC WAY:
Paths to the ONTOPSYCHOLOGICAL Pedagogy and to ONTOMANAGEMENT.**

**APRENDIZAGEM EM GESTÃO POR MEIO LÚDICO:
Caminhos para a pedagogia ONTOPSICOLÓGICA e a ONTOADMINISTRAÇÃO.**

NEVES, Rosane Maria
IFSC Campus Gaspar/SC
E-mail: rosane.neves@ifsc.edu.br

BAZZO, Maria Luiza.
UFSC Florianópolis/SC
E-mail: m.l.bazzo@ufsc.br

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

RESUMO

O interesse por Jogos de Empresa em formato mecânico nos acompanha por mais de uma década. A partir dos trabalhos empíricos em sala de aula, na tentativa de facilitar o ensino e ampliar as possibilidades de aprendizagem sobre temas teóricos densos, como gestão e empreendedorismo, a busca por alternativas didáticas se iniciou. Junta-se a isso a experiência em administração, em treinamentos, em oficinas e cursos de pequena duração, e o encontro com alguns formatos lúdicos disponíveis para uso. Nesse percurso o “BEST Game” tem sido o mais utilizado e, outros, gerados pelos participantes de oficinas, onde destaca-se o “Quero Ser Chefe” e “Vida Rural”, desenvolvidos como desafio proposto em algumas oportunidades. Dado que se vem utilizando o Jogo de Empresa como recurso ou estratégia complementar, no ensino e formação em diferentes graus, bem como em áreas diversas, a partir da metodologia de projetos aplicada a aprendizagem em gestão, reúne-se neste texto um levantamento bibliográfico além de algumas evidências pela aplicação experimental que se vem exercitando em atividades de pesquisa e extensão. Os experimentos com ludicidade acontecem em diversificadas turmas e oportunidades, tanto com estudantes de curso técnico de nível médio, como superior e também em pós-graduação. Em atividade final de avaliação propunha-se o desenvolvimento, a criação e a aplicação dos jogos desenvolvidos em grupos. Ali se percebia os resultados da responsabilidade como pedagogia: os estudantes se envolveram, pesquisaram, criaram, construíram a partir do seu conhecimento de domínio, e aplicaram entre si os jogos.

Palavras chave: *Pedagogia ontopsicológica; Aprendizagem significativa; Liderança.*

ABSTRACT

Interest in Business Games in a mechanical basis has been present in the education scenery for over a decade. From the empirical work in the classroom, in an attempt to make it easy to teach and expand learning possibilities on dense theoretical issues, such as management and entrepreneurship, the search for alternative teaching began. The experience in administration, in training, workshops and short courses, and the meeting with some playful shapes available for use have joined this process. Along this way, "BEST Game" has been the most used business game and others, generated by participants in workshops, where games like "I Want To Be Boss" and "Rural Life" have prominence, were developed as a challenge proposed in some opportunities. Since Business Games have been used as a complementary resource or strategy in education and training in different degrees and in different fields, this text presents, based on project methodology applied to management learning, a literature research and some evidence from experimental application that has been exercised in research and extension activities. Experiments with ludicity happen in different classes and opportunities, both with high school students from technical courses and with undergraduation and post-graduation students. In the final evaluation activities of theses classes it was proposed the development, creation and application of games developed in groups. There it was possible to notice the results of responsibility as pedagogy: the students got involved, researched, created, built from its own knowledge, and applied the games to each other.

Palavras chave: *Ontopsychological pedagogy; meaningful learning; lead.*

1 INTRODUÇÃO

Uma formação que permita adaptação às mudanças ocorridas nas últimas décadas nos desafia a encontrar a linguagem que facilite o entendimento do estudante seja de nível médio, neste caso também adulto e trabalhador, bem como de graduação ou pós-graduação. Fazer deste público um estudante ativo no atual sistema de ensino é uma jornada em exercitar todo o conhecimento gerado pelas ciências de domínio humano. “A internacionalização da economia e da tecnologia exige um nível de alfabetização funcional que vai muito além do que desenhar o próprio nome ou ler uma mensagem simples”, afirmam Mendonça e Urani (1994, p.67). É necessário criar um novo “humanismo do trabalho, que exalte a liberdade do homem, a sua criatividade e os seus dotes intelectuais e morais”. Meneghetti (2013, p.29).

O objetivo central tem sido a promoção da aprendizagem ativa e ampliação de domínio sobre os conhecimentos apreendidos nas diferentes componentes curriculares, ao longo da formação profissional, como suporte a uma qualificação em Empreendedorismo, Projetos e Gestão.

Os jogos de empresa apresentam a mesma estrutura dos jogos, pois incluem desafios, objetivos, regras, etc. Porém, salientam as situações da área empresarial, buscando simular características sociais, econômicas e técnicas do ambiente das empresas. Durante a simulação proposta é possível dialogar e orientar o participante à adoção de nova postura, a buscar alternativas de resposta não percebidas anteriormente.

Nóbrega (2004, p. 15) reconhece “ciência da gestão” como um recurso imprescindível para empresas e profissionais que buscam o aprimoramento e o êxito em seus campos de atuação. Gestão é sempre sobre o futuro, argumenta o autor, ou seja: agir hoje para construir o futuro que queremos.

Neste sentido, consideramos relevante o “Jogo de Empresa” como ferramenta de ensino e pesquisa, reconhecendo-o como um dos recursos a serem mais explorados na formação em administração pois, por meio da vivência no ambiente simulado, os participantes podem ampliar sua percepção sobre o contexto empreendedor, bem como avaliar suas habilidades e atitudes em jogo.

O sucesso no meio profissional, como educadora, se deve fundamentalmente ao método científico da Ontopsicologia. Primeiramente foi preciso identificar onde pulsava o dom, o projeto pessoal, que posteriormente serviria de fonte para a pedagogia da responsabilidade, da criatividade, a partir da identidade e funcionalidade reconhecidas e em contínua construção. De acordo com Meneghetti (2006), “não se deve correr atrás daquele mundo onde existe o resultado, mas onde há virtualidade: essas são as novas fontes do bem-estar”, quando se busca aplicar a pedagogia ontopsicológica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Bernabei (2013, p.30), “A gestão do conhecimento é uma disciplina que tem como objetivo aquele de permitir adquirir, organizar, difundir e utilizar cada forma de conhecimento no interior de qualquer organização”. No meio empresarial aquilo que realmente faz funcionar são as pessoas. Meneghetti (2013, p.35).

Torna-se essencial saber fazer as escolhas certas, ir além dos investimentos em tecnologias, e afrontar o difícil desafio da gestão do conhecimento, que se joga no plano dos recursos humanos, do capital intelectual. O conhecimento, argumenta Bernabei (2013), “não está na informação em si, mas ganha vida aos olhos de quem com ele se confronta, representando coisas diferentes para pessoas diferentes”. BERNABEI (2013, p.26)

O trabalhador de amanhã, conforme Meneghetti (2013), “será cada vez mais um tipo de profissional liberal que gerirá individualmente, mais do que em nível de categoria, as próprias relações com a empresa”. MENEGHETTI (2013, p.36) Isso nos tem responsabilizado por buscar uma pedagogia avançada, com a qual se possa evidenciar melhores resultados na educação e formação de profissionais bem-sucedidos.

2.1 Pedagogia

De acordo com Meneghetti a Pedagogia é a arte de como coadjuvar ou evolver uma criança à realização. Evolver significa passar por evoluções ou transformações sucessivas. O escopo prático da pedagogia ontopsicológica, conforme seu fundador Antônio Meneghetti (2014), “é educar o sujeito a fazer e a saber a si mesmo: fazer uma pedagogia de si mesmo como pessoa líder no mundo (...) com capacidades e condutas vencedoras”. MENEGHETTI (2014, p. 14)

O conceito-chave que sustenta toda pedagogia, de acordo com Meneghetti (1994, 2005, 2014), é o da responsabilidade. Responsabilidade deriva do latim (*res* = o que, que coisas ponderar), equilibrar, pesar a multiplicidade de atitudes. Tanto na faculdade de responder, como na de confrontar, implica um primeiro elemento: o eu. Responsabilidade “é a situação psicológica na qual o sujeito é necessitado a responder ou

existencialmente, ou juridicamente, ou moralmente”. Meneghetti (2014, p. 240) “A partir do momento que um sujeito existe, é um condensado de vida que se localiza num lugar, que é investido continuamente por dinâmicas, encontros, interações, campos semânticos; não pode fugir da responsabilidade do existir.” Meneghetti (1994, p.91) Ser responsável não é uma escolha, mas um fato que pode ser eliminado a partir do momento que se existe onde um evento acontece (MENEGETTI, 2010).

O escopo da pedagogia ontopsicológica “é formar indivíduos prontos a colher, momento a momento, toda a pregnância da sua ecceidade interior em evolução segundo adaptações históricas, em conformidade a um dever para ser”. Meneghetti (2005, p. 32) E continua o autor o argumento como (...) “propor a cada homem a responsabilidade de ser artífice do seu amanhã, porque da sua ação, da sua individualidade, do seu artesanato, do seu estudo, está se gerando a consciência do homem de amanhã”. MENEGETTI (2005, p. 34)

Meneghetti (2007 apud Giordani e Mendes, 2011) defende que “a pedagogia não se restringe a uma única fase do desenvolvimento humano, ela diz respeito à educação do homem ao longo de toda sua existência, sendo que, em cada fase, existem exigências próprias que devem ser atendidas”. De acordo com Meneghetti (2014, p. 211), “o escopo da pedagogia é realizar um adulto capaz de ser verdadeiro para si mesmo e funcional para a sociedade”. A pedagogia ontopsicológica tem o objetivo de formar o homem pessoa na função social. Formar o homem cidadão, de forma integral (pessoal, econômico, social, político).

O trabalho docente envolve um movimento dinâmico entre o fazer e o pensar sobre o fazer. De acordo com Demo (2004, p. 11), referindo-se à “figura estratégica” do professor e sua renovação, o autor defende que “é essencial saber reconstruir conhecimento com mão própria”. O autor desafia o professor a “cuidar da aprendizagem, não de dar aula”. Saber cuidar esclarece, “significa dedicação envolvente e contagiante, compromisso ético e técnico, habilidade sensível e sempre renovada de suporte do aluno, incluindo-se aí a rota de construção da autonomia”. DEMO (2004, p. 13)

2.2. Ensino e Aprendizagem

Lhotelier (apud Garcia, 1995), define a formação como “a capacidade de transformar em experiência significativa os acontecimentos que geralmente ocorrem no cotidiano, tendo como horizonte um projeto pessoal e coletivo”. Para que uma ação de formação ocorra, argumenta Garcia (1995), “é preciso que se produzam mudanças através de uma intervenção na qual há participação consciente do formando e uma vontade clara desse e do formador de atingir os objetivos explícitos”. Garcia (1995, p.21).

O ensino compreende, de acordo com Libâneo (1994), “ações conjuntas do professor e dos alunos pelas quais estes são estimulados a assimilar, consciente e ativamente, os conteúdos e os métodos, de assimilá-los com suas forças intelectuais próprias bem como aplicá-las, de forma independente e criativa, nas várias situações escolares e na vida prática”.

Libâneo (1994) chama de método de ensino um conjunto de ações, passos, condições externas e procedimentos, utilizados intencionalmente pelo professor ao dirigir e estimular o processo de ensino em função da aprendizagem dos estudantes. O autor esclarece que

os métodos de ensino se fundamentam num método de reflexão e ação sobre a realidade educacional, sobre a lógica interna e as relações entre os objetos, fatos e problemas dos conteúdos de ensino, de modo a vincular a todo o momento o processo de conhecimento e a atividade prática do humano no mundo. LIBANEO (1994, p.151)

Morilha, Muritiba e Casado (2005 apud Muritiba, 2013) classificaram os métodos de ensino em Ativos e Passivos. Para os autores, métodos ativos seriam aqueles onde a participação do aluno é mais incentivada. Nestes métodos, o aluno se expõe mais, fala de suas dúvidas, e constrói os conteúdos em conjunto com o professor, que conduz e orienta o aprendizado. Já os métodos passivos seriam aqueles em que o aluno contempla explicações e raciocina sobre elas sem, contudo, expor seus pontos de vista ou conduzir o aprendizado. Esta tarefa é feita pelo professor.

O aprendizado ativo consiste em desenvolver a cooperação entre os alunos, através de técnicas cooperativas (atividades em pares, grupos de estudo e discussão), técnicas individuais (estudo de caso, ensino remoto usando computador) e estudo independente. Pesquisas demonstraram alta potencialidade de todas estas técnicas, nas quais o aluno é estimulado a agir e se posicionar perante a matéria em pauta, reduzindo o automatismo e assim favorecendo o processo de aprendizado. (MURITIBA, 2013, p. 5).

Muritiba (2013) relata que alunos trabalhando em grupos aprendem mais, utilizam mais raciocínio, apresentam maior satisfação e toleram mais as diferenças. Tal didática presta-se muito bem à finalidade educativa e formativa, relegando a segundo plano a finalidade informativa ou instrutiva. Se bem conduzida, apresenta como resultado uma aprendizagem individualizada, atingida por meio de discussões em pequenos grupos. Entre seus objetivos está o desenvolvimento da comunicação, de competências intelectuais e profissionais e o crescimento pessoal.

Demo (2004) propõe condições específicas para a aprendizagem, que incluem: a) pesquisa; b) elaboração própria; c) envolvimento; c) avaliação; e d) relação pedagógica. Vale destacar que para o autor:

objeto; complexa não e se envolvem dependências	o instrucionismo é a morte da relação pedagógica, ao colocar o aluno como relação pedagógica autêntica é a reconstrutiva política, autopoiética, linear, na qual dois sujeitos se encontram e defrontam, influenciam em dependência e autonomia, tendo como horizonte diminuir as e fomentar as autonomias (...). DEMO (2004, p. 20)
--	--

Esses poucos argumentos justificam o uso dos Jogos de Empresa como estratégia interdisciplinar, a fim de se amenizar os problemas atuais enfrentados em sala de aula, seja no ensino médio técnico, superior tecnológico ou em nível de pós-graduação, como despertar a atenção e interesse de estudantes tão diversos como dispersos, distraídos por tantos recursos eletrônicos e apáticos às tentativas de ensino pouco inovativas.

Quando nos desafiamos a ensinar algo a outra pessoa ou grupo de pessoas, como fazem os profissionais docentes, o compromisso de aprendizagem aumenta e a atenção aos detalhes também. É uma forma de responsabilização pelo saber, que é útil e que funciona, e serve.

2.4 Gestão

De acordo com Nóbrega (2004), Gestão é a melhor forma de se fazerem coisas práticas (e úteis) usando aquilo que sabemos. Gestão “começa com um acordo sobre um propósito (...). É sempre sobre escolhas, nunca é sobre ser tudo para todo mundo. É manter foco absoluto num resultado a ser obtido com os recursos disponíveis”. Gestão é resultado, não esforço. É a transformação do conhecimento em resultado. Gestão é a disciplina que torna produtivos os “saberes” de vários campos do conhecimento. O autor defende que Gestão “está ligada ao espetacular salto na produção de riqueza, no aumento de produtividade e na qualidade de vida de um século para cá”.

Em administração aprende-se e aplica-se o conhecimento da acordo com o que se classifica como áreas funcionais de gestão, quais sejam: produção, pessoas, mercadologia, logística/materiais e finanças, basicamente. As ferramentas apreendidas são fundamentais para que se cumpram as funções de planejamento, organização, coordenação e controle. No exercício de gestão continuamente nos deparamos com situações para fazer escolhas - tomada de decisão, sobre usos de tempo, espaço, pessoas, etc. Tudo isso pode ser ensinado sem, no entanto, se obter evidências de sua efetiva aprendizagem, o que constitui o desafio na promoção dos jogos e convite ao desenvolvimento de professores no papel de mediadores.

2.5 Jogos

De acordo com Meneghetti (2005, p. 393), a expressão jogo vem do latim “io cum” e significa o “eu exitoso no ambiente, a pessoa exitosa no mundano”; andar em giro exitoso. Como atividade lúdica, na visão de Meneghetti (1993, p.20), o jogo se constitui em “uma atividade de descarga, de crescimento, de satisfação, de introjeção do real, e também de individuação de si diante de si mesmo e do mundo externo”. Por isso permite ao participante agir de modo um pouco mais arriscado, quando se lança em decisões e prospectivas que geram conhecimento.

Huizinga (1971), define jogo como “algo mais que um fenômeno fisiológico, um reflexo psicológico”, onde em seu livro *Homo-ludens*, o jogo transcende as necessidades imediatas da vida, pois confere um sentido a ação. Para Monteiro (1979), “o jogo encerra na sua essência um sentido maior do que a simples manifestação de uma necessidade: encerra uma significação”.

De acordo com Kishimoto (2001, p.36), ao permitir a ação intencional (afetividade), a construção de representações mentais (cognição), a manipulação de objetos e o desempenho das ações sensorio-motoras (físico) e as trocas nas interações (social), o jogo contempla várias formas de representação ‘do sujeito’ ou suas múltiplas inteligências, contribuindo para a aprendizagem e o desenvolvimento (...).

A irrealidade do jogo não é *menos* que a realidade das coisas, mas é *mais* na medida em que representa a originalidade e autonomia do homem, enquanto diferença e união em sua relação com o grupo social e seus

valores, afirma Huizinga (1951 apud Brazil, 1988, p.91). Para o autor (...) “existe uma função tão essencial quanto a de fabricar, que é a de jogar, fator definidor de toda ação humana”. O jogo absorve quem joga, exprime ritmo e harmonia. Ele é liberdade e invenção, fantasia e disciplina.

O progresso da civilização confirmaria a passagem de um universo precariamente organizado para um sistema coerente e equilibrado, tanto de leis e deveres, quanto de privilégios e responsabilidades. E o jogo seria o elemento presente e responsável pelas transformações. Brazil (1988, p.92). Toda a existência poderia ser considerada sob o ângulo do jogo, que seria uma forma a priori de toda a existência. Toda ação humana é um jogo.

O jogo mantém uma relação permanente entre dois pólos: o da lei e da invenção. (...) É uma regulação entre o risco e o cálculo, cujos limites podem ser fortemente marcados ou tenderem quase desaparecer. Brazil (1988, p.93)

A ideia de jogo é “uma questão de ponto de vista”. Ela supõe uma visão distanciada, um afastamento relativo, uma espécie de leveza mental, pelo menos provisória. Brougère (1998) considera o jogo como uma atividade que imita ou simula uma parte do real, e, (...) é, posteriormente, tomado como modelo. Para ele “os conteúdos ou matérias do jogo são tomados das formas e situações sociais, depois abstraídos, aperfeiçoados, modificados para fazer dele uma situação lúdica com suas restrições”.

2.6 Jogos de Empresas

Os Jogos de Empresa tem como centro das atenções os participantes, que promovem a autodescoberta das soluções para os problemas propostos, enquanto os métodos tradicionais, pautados por explanações, todos os esforços se concentram na figura do mestre ou apresentador.

O “aprender fazendo” tem sido uma forma efetiva de ensino, defende Sauaia (2006). Ao vivenciar situações e problemas e resolvê-los com seus recursos aferindo os resultados das decisões tomadas, o educando internaliza este aprendizado de forma duradoura. Essas razões demonstram o motivo do êxito da aplicação da metodologia dos Jogos de Empresa, seja no meio acadêmico ou empresarial, podendo, portanto ser considerado como uma valiosa ferramenta de apoio ao ensino.

A validade dos jogos e ambientes simulados estaria sensivelmente prejudicada caso se esquecesse do ciclo de aprendizagem vivencial, pois é através deste que os participantes podem identificar os conceitos apreendidos, refletir sobre diversos aspectos e decidir sobre mudanças necessárias em suas atitudes, valores, etc.

O ciclo de Aprendizagem Vivencial pode ser percebido em cinco fases, conforme Gramigna (1994): 1ª) Vivência: Atividade inicial, o jogo em si mesmo; 2ª) Relato: Espaços aos participantes para compartilhar sentimentos, reações e ações; 3ª) Processamento: Momento em que os participantes têm a oportunidade de analisar o ocorrido durante o jogo e avaliar resultados obtidos; 4ª) Generalização: Momento em que os participantes saem da fantasia e da simulação e entram na realidade, através da analogia do jogo com seu cotidiano empresarial; 5ª) Aplicação: Após identificar falhas, acertos, facilidades e dificuldades, o grupo parte para o planejamento de novos rumos.

Ao se usarem Jogos de Empresas nos cursos técnicos de nível médio, trabalha-se principalmente com educandos adultos, portanto devem-se considerar as características da Andragogia, que pode ser entendida, na visão de Krischke (2000) da seguinte forma:

ação e	A andragogia tem como características básicas: ser um processo de aprendizagem de participação, dando ênfase tanto no processo como no conteúdo; mais centrada na aprendizagem do que no ensino; no treinando do que no facilitador; na
atividade do que na	passividade; no clima de interesse e necessidade do treinando mais
do que em provar o	conhecimento do formador; no contrato de aprendizagem;
na apropriação do saber do que no	conhecer; na avaliação mais do que um instrumento de
controle como um autodiagnóstico	dos hiatos das competências que se pretende alcançar .
KRISCHKE (2000 apud LACRUZ,	2004 p. 105)

Sauaia (2006) argumenta que “os jogos de empresa representam um método educacional cuja principal característica é prover uma dinâmica vivencial que guarda grande semelhança com o que ocorre no dia a dia de uma organização”. Os jogos de empresa representam uma atividade integradora capaz de superar uma das principais fragilidades provocada pelas práticas fragmentárias do ensino tradicional e contribuem como facilitação da aprendizagem em administração.

O objetivo dos Jogos de Empresas, conforme Lacruz (2004), é a reprodução da realidade de forma simplificada, buscando: desenvolver habilidades - planejamento, negociação, liderança, organização e relacionamentos, administração de tempo e recursos; ampliar conhecimento - promove a integração do conhecimento científico com a vivência empresarial, ampliando assim o conhecimento dos participantes; identificar soluções mais adequadas, frente aos problemas propostos no ambiente simulado.

As diferenças entre os métodos tradicionais de ensino (exposição dialogada, leitura, seminário, estudo de caso, etc), são evidenciadas pelos objetivos propostos pelos Jogos de Empresa. De acordo com Sauer (1989 apud Lacruz, 2004) as diferenças residem: no desenvolvimento das habilidades através da prática de gerenciamento; no resgate de conhecimentos por meio da vivência; na reflexão sobre métodos de se identificar melhores soluções para os problemas.

Martinelli (1987 apud Lacruz, 2004) afirma que “os aspectos importantes e peculiares dos Jogos de Empresa são seu caráter extremamente dinâmico, sua grande abrangência como um método de ensino e desenvolvimento pessoal, assim como o aspecto sequencial, o qual motiva e aproxima-os o máximo com a realidade empresarial a qual está se procurando simular”.

Com base nessas definições pode-se considerar que os Jogos de Empresa transportam os participantes para situações específicas da área empresarial, que por meio da simulação, proporcionam o aperfeiçoamento das habilidades técnicas, da comunicação e das relações pessoais dos seus participantes e possibilitam a análise das decisões tomadas e a partir dos resultados e suas consequências.

Para Ramos (2001 apud Santos e Lovato, 2007), “em essência, a simulação Jogos de Empresas é uma estratégia de *aprender a aprender*, pois estimula o aluno a desenvolver determinadas capacidades, capacidades estas que aumentarão sua potencialidade de obter novos conhecimentos e adquirir novas habilidades”.

A simulação é uma seletiva representação da realidade, abrangendo apenas aqueles elementos da situação real que o autor considera relevante para seu propósito. E, um modelo simulado reduz o tamanho da realidade sendo representada, além de simplificá-la (RAMOS, 2001 apud SANTOS e LOVATO, 2007, p. 21).

Este método permite simular uma empresa que é um sistema complexo com recursos físicos, processos, pessoas, produtos, clientes e, normalmente, opera num ambiente competitivo. Com isto, “os alunos de cursos em administração, enquanto jogadores, terão a oportunidade de desenvolver habilidades de ordem prática a partir da base conceitual já construída pelo professor”. (SANTOS e LOVATO, 2007).

Santos e Lovato (2007), apresentam “alguns pontos fortes e pontos fracos no que tange à utilização dos Jogos de Empresas para ensino encontrados em trabalhos publicados por diferentes autores em periódicos nacionais”. Se apresentam como vantagens da aplicação de Jogos de Empresas: a) A aplicação de Jogos de Empresa permite o desenvolvimento das capacidades gerenciais dos participantes através da elaboração de estratégias frente a fatores controláveis e incontroláveis e, a resposta do mercado simulado em relação a estas estratégias; b) O jogo estimula o intercâmbio de experiência entre os participantes, que dentro do processo de decisão, externarão e colocando à discussão e apreciação do grupo conceitos como autoridade, responsabilidade e valores pessoais; c) Permite o aprendizado através dos erros sem o custo que os mesmos acarretam no mundo real, mostrando aos participantes as consequências de suas decisões; d) Permite que seja apresentado aos participantes, num curto espaço de tempo, vários anos de vivência empresarial;

Estas razões demonstram o motivo do êxito da aplicação da metodologia dos Jogos de Empresa, seja no meio acadêmico ou empresarial, podendo, portanto ser considerado como uma valiosa ferramenta de apoio ao ensino.

Apesar das vantagens na utilização, os jogos de empresa apresentam também algumas limitações que devem ser consideradas: a) Desequilíbrio entre a complexidade do jogo e a motivação dos participantes; b) Dificuldade de validar e quantificar os efeitos do jogo; c) Não necessariamente quem vence no jogo é vencedor na vida real. Não existem evidências que um bom jogador seja um bom administrador; d) Desafios baixos em relação ao preparo para enfrentá-lo podem gerar tédios; e desafios altos em relação ao preparo, podem produzir frustração e ansiedade; e) Em relação a educação, segundo Martinelli (1987 apud Lacruz, 2004), os jogos de empresas não devem ser considerados como absolutos, devendo estes fazerem parte de um conjunto de técnicas didáticas que devem ser acompanhados de outras abordagens já consagradas tais como: estudos de casos, métodos de leitura, aulas expositivas, seminários, etc., visto que, nem todos os participantes tem o mesmo aproveitamento diante das diversas formas de transmitir conhecimento.

Gramigna (1994), aponta quatro características básicas fundamentais de um jogo: a) Possibilidade de modelar a realidade da empresa: o jogo deve reproduzir situações semelhantes a atividades dos participantes, o que permite a familiarização e comparação com suas atividades do dia a dia; b) Papéis claros: - estruturados: os participantes recebem orientações detalhadas em relação a sua responsabilidade e comportamento a serem adotados; - semiestruturados: é dado ao participante uma forma genérica sobre como exercer seu papel; - desestruturados: cada participante, com base no problema apresentado, define seu papel; c) Regras claras: regras com linguagem clara, acessível, em que permissões e proibições sejam entendidas; e d) Condições para que o jogo seja atrativo e envolvente: cabe ao instrutor passar ânimo por meio de olhar e tom de voz adequado.

Segundo Rocha (1997 apud Lacruz, 2004), os elementos básicos constituintes de um Jogo Empresarial são: a) Manual do jogo: compêndio onde são descritas as regras do jogo, seu funcionamento, os objetivos propostos, a forma de comunicação, os papéis a serem desempenhados pelos participantes, o papel do facilitador e a dinâmicas das jogadas; b) Participante: um grupo de pessoas que constituirão as empresas que participarão do jogo, que, através do conhecimento adquiridos nas disciplinas em que está inserido o jogo, do estudo e análise do ambiente proposto e dos resultados alcançados após as jogadas, definam as estratégias para que possa vencer os demais competidores; c) Animador: é aquele que tem por missão proporcionar ao grupo a chance de passar por um processo de aprendizagem e crescimento pessoal. Atua como educador e cabe a ele encorajar a ação, criar condições para a manutenção de um clima harmonioso com base na confiança. É a ponte entre os jogadores e o módulo de processamento, assumindo a responsabilidade de realimentar o processo; d) Módulo de processamento: geralmente um computador onde são registrados e processados as decisões das empresas participantes. O módulo de processamento informa os resultados aferidos pelas empresas em cada jogada.

A estruturação de um jogo exige o domínio da atividade que se deseja desenvolver, pois desta forma poderá torná-la mais atrativa, lúdica, fascinante e fundamentalmente, alcançar os objetivos propostos, seguindo as seguintes etapas para a sua estruturação, conforme Gramigna (1994): a) Verificar os objetivos: para que sejam claros e que possam ser especificados os comportamentos pretendidos ao final da atividade; b) Buscar auxílio técnico: para que o jogo possa ser estruturado dentro de um suporte técnico específico; c) Fazer uma pesquisa de recursos: para que materiais de alto custo possam ser substituídos por outros de mesma qualidade sem modificar os impactos; d) Verificar o nível de complexidade da tarefa: para que se possa através de atividades simples mas com processos desafiantes trazer melhores resultados; e) Fazer uma análise da clientela: para que se conheça o perfil dos participantes, como: nível de escolaridade, características sociais, culturais e psicológicas, etc., possibilitando o planejamento do jogo; f) Verificar o espaço disponível para atividade: para que se possa criar um ambiente ideal para a realização do jogo; g) Definir o sistema de papéis: para que se possa registrar maior número de dados comportamentais dos personagens a serem assumidos pelos participantes; h) Definir a mecânica lúdica: para que seja delimitado o campo de atuação dos participantes, através de regras e sanções; i) Realizar um laboratório teste: para que se possa decidir se a estrutura inicial deve ser mantida ou se terá que ajustá-la, e a validação do modelo.

Entre as referências utilizadas no levantamento bibliográfico sobre o tema ‘jogos de Empresa’ constata-se um elevado reconhecimento institucional a respeito da importância destes para formação de administradores, que superam as dificuldades apontadas por Lopes (2008 apud Motta, 2012). O autor aponta como dificuldades no processo educativo: a) falta de professores treinados para animar jogos de empresas; b) elevado custo de aquisição dos jogos; c) dificuldade de acesso a jogos prontos; d) infraestruturas inadequadas à aplicação de jogos nas IES; e e) falta de consciência de coordenadores e IES.

2.7 Gamificação

A técnica de transformação do conhecimento em meios lúdicos de aprendizagem não é algo novo. No entanto, atualmente existe um movimento que se chama “gamificação”, que vem sendo adotado por empresas como recurso de disseminação de conhecimento entre seus trabalhadores, cujos resultados de sua aplicação incluem maior comprometimento dos profissionais a partir da visão obtida nos jogos.

Gamificação, segundo Medina (2013), é um termo que, em inglês, define a tendência de empregar a mecânica de jogos para situações que não são entretenimento puro. Os jogos são um modelo moderno de organização das pessoas com o fim de alcançar um objetivo, pois despertam motivação, engajamento e satisfação pessoal. No contexto corporativo a aplicação dos jogos tem como objetivo “obter alto nível de comprometimento dos funcionários, facilitar a introdução de mudanças na organização e estimular a inovação”, argumenta Marcio Krug in Medina (2013, p.7)

Submeter-se a um processo de gamificação não significa necessariamente participar de um jogo, mas sim de seus aspectos mais eficientes (estética, mecânica e dinâmica) para emular os benefícios que costumam ser alcançados com eles. Medina (2013, p.17) Se destina a utilizar o mecanismo dos jogos para transformar ou

desenvolver novos comportamentos. O autor apresenta quatro características que definem um jogo: meta, regras, sistema de *feedback* e participação voluntária. Quatro também são os eixos motivadores: competição, aprendizado, fuga da realidade e interação social. Os argumentos do autor seguem como proporcionadores de bem-estar ao jogador.

No setor educacional, trabalhando com um público jovem, em formação profissional, os desafios se apresentam continuamente. Existem diferenças significativas nos modos de percepção e de entendimento que nos separa da geração que nasce no meio tecnológico: filhos criados por 'babás eletrônicas', habituados com 'realidades virtuais'. Essas diferenças têm se ampliado e acarretado dificuldades de comunicação. A ludicidade se abre como linguagem e possibilidade de retomar o diálogo, o ensino e aprendizagem também no ambiente acadêmico.

3 METODOLOGIA

Quanto aos fins e objetivos o estudo se classifica como exploratório, pois, de acordo com Laville e Dionne (1999) pesquisa exploratória é aquela realizada em áreas e sobre problemas dos quais há escasso ou nulo conhecimento acumulado e sistematizado. Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa ação, tipo particular de pesquisa participante, que, segundo Vergara (2000), supõe intervenção participativa na realidade social. De acordo com Thiollent (2000), pesquisa ação trata-se de uma ação na qual os principais participantes são os membros da situação ou da organização sob observação, e deve se concretizar em alguma forma de ação planejada, objeto de análise, deliberação e avaliação. Na compreensão de Thiollent (2000) o pesquisador desempenha um papel de assessoramento, enquanto o principal ator é quem faz ou quem está efetivamente interessado na ação.

Em Meksenas (2002, p.13) se percebe o “compromisso com a necessidade de posicionar-se e de apreender a pesquisa como o meio por excelência de produzir conhecimento e de transformar tanto o processo de ensinar quanto o próprio resultado daquilo que os professores ensinam”.

Propõe-se aplicação em ambiente simulado presencial, em complemento diferenciado à formação conceitual/teórica, como meio de promoção de aprendizagem significativa em gestão.

4 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

A experiência tem se dado com uso do *BEST Game*, um formato simulado para aprendizagem gerencial desenvolvido na África, trazido para o Brasil pelo Instituto Centro de Capacitação Empresarial - ICAPE, com sede em Belo Horizonte - MG. Esse jogo tem sido utilizado em turmas de diferentes áreas de formação, além de administração, quando se trata de empreendedorismo, planejamento, gestão, entre outras componentes curriculares. Constitui-se por três módulos independentes e complementares que tem permitido o desenvolvimento das habilidades interpessoais, gerenciais, de liderança, informacional, etc. A possibilidade de reflexão sobre ações empreendidas e a percepção sobre o domínio ou fragmentos de conhecimento complementam a oportunidade de aprendizado.

Dentre alguns formatos apresentados ao longo das experimentações, incluíam-se jogos de tabuleiro, jogo de memória, jogo de dardo, roleta, cartas, etc. Destacam-se os jogos “Quero ser chefe” e “Vida Rural”, ambos jogos elaborados pelos estudantes, com tabuleiro, que incluíam personagens, desafios, sorte, punições/retrocesso ou premiações/progresso, e a possibilidade de crescimento com aprendizado sobre a responsabilidade de cada participante que a medida que jogava podia refletir acerca das suas escolhas e dos resultados obtidos.

O jogo “Vida Rural” foi desenvolvido por alunos do Curso de Viticultura e Enologia – turma 2007/2 do IFRS – Campus Bento Gonçalves, como atividade proposta na disciplina de Extensão Rural no primeiro semestre de 2009. A ideia inicial era gerar instrumentos facilitadores de aprendizagem na tarefa de levar conhecimento aos produtores rurais, pelos tecnólogos na condição de extensionistas.

Como evidência destaca-se uma parceria feita na condução de turmas de Pós-Graduação da UFSC em 2012 pela primeira vez, com pequeno grupo. Aplicando a metodologia dos jogos com estudantes pesquisadores, interessados pela gestão de projetos e participação em editais, sua execução e prestação de contas. Em nova oportunidade – 2013, vimos os estudantes entusiasmados e comprometidos, criando novos recursos lúdicos a partir do entendimento que se aprende mais quando se tem a responsabilidade de ensinar outro. Neste ano de 2014 a proposta se renovou e, do grupo de 32 estudantes/pesquisadores regularmente matriculados, foram gerados cinco novos objetos lúdicos de aprendizagem, a serem aplicados nos setores de Biotecnologia e de Farmácia e Análises Clínicas. As **Figuras 3, 4, 5, 6, 7 e 8**, dão uma perspectiva do que se desenvolveu em apenas duas semanas de atividade.



Figura 3: Jogo “Carreira em Jogo” (esquerda) e **Figura 4:** Jogo “Graduando” (direita), PgFAR - UFSC, 2014.

Uma metódica que tem trazido bons resultados na formação que se propõe é a apresentação de formatos lúdicos, desenvolvidos por estudantes de turmas anteriores, onde se lança o desafio de criação de novos objetos em consonância com o tema em estudo, a partir do conhecimento e domínio que os próprios estudantes possuem sobre jogos de seu contexto de origem.



Figura 5: Jogo “Pesquisador de Sucesso” (esquerda), e **Figura 6:** “Fitoterapia” (direita), PgFAR - UFSC, 2014.

Em pouquíssimos encontros, formato concentrado da disciplina “FAR410032-Gestão de Projetos de Pesquisa” ofertada junto ao Programa de Pós-Graduação em Farmácia/CCS/UFSC, os estudantes são envolvidos e contagiados a fazer o seu melhor. Pesquisam, buscam, se dedicam e ao final colhem em realização e satisfação pessoal.



Figura 7: Jogo “Bioquimicando” (esquerda) e **Figura 8:** Jogo “Metabolizando” (direita), PgFAR - UFSC, 2014.

Meneghetti propõe que o jovem se responsabilize pelo dom da juventude que tem. “Se os jovens conhecem as consequências daquilo que põem como premissa de um biologicismo *standard*, já estão preparados para jogar bem”. Meneghetti (2013, p.56)

Defende-se a proposta em formato mecânico, pois permite a aproximação das pessoas e seu relacionamento diante das situações rotineiras e seus conflitos, ou crises, preparando-se profissionais protagonistas para atuação responsável em projetos, desafiando-se a uma nova atitude empreendedora, liderística.

Após o conhecimento sobre as técnicas e tipos de jogos desenvolvidos, estimula-se nos estudantes a criação e a produção de jogos alternativos, que facilitem o entendimento e a absorção de conhecimentos apreendidos em outras disciplinas.

Essas experimentações nos vem confirmar a validade de se fazer e aplicar a Pedagogia Ontopsicológica, tanto no meio acadêmico como empresarial. Precisamos de mais recursos para o resgate de ambientes mais humanos, a serviço do ser humano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Promover ambiente simulado e vivências por meio de Jogos de Empresa tem representado estímulo a inovação no ensino técnico e tecnológico, numa área que se intitula responsável pela tomada de decisão e exercício de liderança como é Empreendedorismo e Gestão.

Os jogos são tendências instintivas e, por isso, meios eficazes de motivação. São os instrumentos mais eficientes do trabalho escolar, mas para serem utilizados como fontes de motivação, devem estar intimamente relacionadas com o assunto ou atividade da aprendizagem. Através dele estreitamos a ligação entre teoria e prática, levando o aluno à aplicação prática dos conceitos teóricos do assunto proposto.

O estudante pode exercitar suas habilidades de tomador de decisão de forma muito mais rápida do que na realidade concreta. As escolas, por razões didáticas, separam o estudo destas diversas funções organizacionais em diferentes disciplinas. O jogo de empresa permite ao aluno integrar estas decisões e ter uma visão mais holística das organizações. No Jogo de Empresas é possível aprender a ser o primeiro, a partir do seu fazer melhor, do serviço ao outro enquanto exercício coletivo. Constata-se a experimentação da vivência numa amostra da sociedade, representada em sala de aula.

A funcionalidade depende de diversas variáveis, tamanho do grupo e sua maturidade em relacionamento interpessoal. O relacionamento do grupo com o mediador, exercendo poder de ampliação/interesse. No jogo se apresenta e estruturam algumas regras e tudo o mais permanece aberto para que os participantes criem, questionem, reflitam, usem, etc.

O que se evidencia é a multiplicidade de olhares e percepções lançadas sobre os objetos criados, que estimula e provoca a se fazer melhor, se tornar mais hábil. Os aspectos que surgem para exploração, discussões, dialética é praticamente infinito.

Permanecemos buscando a melhoria das atividades de ensino-aprendizagem com maior ênfase no uso de jogos, que favorecem maior debate e permitem melhor reflexão sobre os conhecimentos teóricos apreendidos pelos estudantes.

Por isso a conveniência de se divulgar e promover a disseminação dos jogos, nem tanto como recurso didático mas, principalmente como meio de aproximar estudante e professores da disponibilidade de aprenderem juntos.

Quando nos desafiamos a uma nova turma, numa nova oportunidade, não temos a medida de referência para com os resultados futuros. Levamos a técnica, mediamos, acompanhamos, orientamos, fazemos ajustes e nos posicionamos com a pedagogia ontopsicológica. Saber e ser por si, fazendo melhor o que se propõe fazer para viver, é a direção ôntica a ser buscada em administração: gestão com gente, pela gente e para as gentes. Isso caracteriza a liderança.

REFERÊNCIAS

- BERNABEI, Pamela. Psicologia Managerial: o conhecimento que consente a escolha ótima. In: **Psicologia Empresarial**/ Antonio Meneghetti; tradução e revisão FOIL. São Paulo: FOIL, 2013.
- BRAZIL, Circe Navarro Vital. **O Jogo e a constituição do sujeito na dialética social**. Rio de Janeiro. Forense-Universitária, 1988.
- BROUGÈRE, Gilles. **Jogo e educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- Como as pessoas aprendem: cérebro, mente, experiência e escola**. John D. BRANSFORD, Ann L. BROWN e Rodney R. COCKING (org.). São Paulo: ed. SENAC São Paulo, 2007.
- DEMO, Pedro. **Professor do futuro e reconstrução do conhecimento**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

- GADOTTI, Moacir. **História das ideias pedagógicas**. 7. ed. São Paulo: Atica, 1999.
- GARCIA, Carlos Marcelo. **Formação de professores: para uma mudança educativa**. Portugal: Porto Editora, 1999.
- GIORDANI, Estela Maris; e MENDES, Adriane M.M. A pedagogia ontopsicológica e a formação do pedagogo. In: **Formação e profissão docente**. Organizadores: Célia Maria Guimarães (et.al.). Araraquara, SP: Junqueira&Marin, 2011.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HUIZINGA, Johan. **Homo ludens: o jogo como elemento da cultura**. 7.ed. São Paulo: Perspectiva, 2012.
- Jogo, brinquedo, brincadeira e a educação**. Tizuco M. Kishimoto (org) 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- LACRUZ, Adonai José. Jogos de empresa: considerações teóricas. São Paulo: **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, nº 4, p. 93-109, outubro/dezembro 2004.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994. (Coleção magistério. 2º grau. Série formação do professor).
- MEDINA, Bruno et al. **Gamification, Inc.: como reinventar empresas a partir de jogos**. 1.ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.
- MEKSENAS, Paulo. **Pesquisa social e ação pedagógica: conceitos, métodos e práticas**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.
- MENDONÇA, Rosane Silva Pinto de, e URANI, André (org.). **Estudos sociais e do trabalho**/ Rio de Janeiro, IPEA, 1994.
- MENEGHETTI, A. In: **Psicologia Managerial**. São Paulo: FOIL, 2003.
- _____. O futuro da economia na Europa. In: **Nova Ontopsicologia**. N.2. ABO. Dezembro 2006.
- _____. **Os Jovens e a Ética Ôntica**. Recanto Maestro – São João do Polêsine – RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.
- _____. **Pedagogia Ontopsicológica**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2007.
- _____. **Pedagogia Ontopsicológica**. Ontopsicologia Editrice – 2. ed. Recanto Maestro – RS, 2005.
- _____. **Psicologia Empresarial**. Tradução e revisão FOIL. São Paulo: FOIL, 2013.
- MENEGUETTI, Antônio. **O Nascimento do Eu**. Porto Alegre: ABO, 1993.
- MOTTA, Gustavo da Silva; QUINTELLA, Rogério Hermida; e MELO, Daniel Reis Armond de. Jogos de empresas como componente curricular: análise de sua aplicação por meio de planos de ensino. Salvador, BA: **O&S**. Salvador, v. 19 – n. 62, p. 437-452 – julho/setembro – 2012.
- MURITIBA, Patricia Morilha; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; MURITIBA, Sérgio Nunes. **Comprometimento dos alunos com métodos de aprendizagem gerencial: aulas expositivas vs. Jogos de empresas**. São Paulo, SP: Universidade de São Paulo. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/an_resumo.asp?cod_trabalho=383. Acesso em: 29/03/2012.
- NEVES, Rosane Maria. **Educação ambiental para mudança na cultura organizacional**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Administração. **Florianópolis, 2001**.
- NEVES, Rosane Maria. **Jogos de empresa e aprendizagem em gestão**. Restinga Seca, RS: III Semana Acadêmica, Antonio Meneghetti Faculdade, 2010.
- NOBREGA, Clemente. **A ciência da gestão: marketing, inovação, estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Rio, 2004.
- SANTOS, Magda Raquel Guimarães Ferreira dos; LOVATO, Siusiane. **Os jogos de empresas como recurso didático na formação de administradores**. Porto Alegre, RG: CINTED-UFRGS, 2007.
- SAUAIA, A. C. A. (1989). **Jogos de empresas: tecnologia e aplicação**. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- SAUAIA, A. C. A. Conhecimento versus desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresa. **REAd** – Edição 49 Vol. 12 Nº 1, jan-fev 2006.
- _____; ZERRENNER, Sabrina Arruda. **Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão**. Curitiba, PR: RAC, 2009.
- _____. Conhecimento versus desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresa. **REAd** – Edição 49 Vol. 12 Nº 1, jan-fev 2006.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.