

Aprendizagem Vivencial Dentro De Organizações Associativas: O Jogo De Empresa Como Método De Ensino

Experiential Learning Inside Associative Organizations: The Company Game As A Teaching Method

Resumo

O jogo de empresa, em organizações associativas, é um objeto pouco explorado, porém apresenta grande potencial. A partir disso, o objetivo geral deste estudo é compreender o processo de ensino e aprendizagem dentro de uma organização, por meio da utilização de jogos de empresa e do Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV). Para isso, foi realizado um estudo de caso, onde o universo estudado foi a Associação do Conselho de Assistência Múltipla em Pesquisa e Informação Cooperativista – Campic Consultoria Júnior. O estudo, caracteriza-se predominantemente como qualitativo. Para a realização da coleta de dados, foi aplicado um jogo de empresa e dois formulários, sendo um antes da aplicação do jogo e outro após e para a análise dos dados, utilizou-se a técnica do discurso do sujeito coletivo. Como principais resultados, observou-se que houve de fato o aprendizado e acredita-se que a técnica pode ser utilizada para essa finalidade em outras organizações associativas.

Palavras-chave: *Aprendizagem vivencial; Jogo de empresa; Ciclo de Aprendizagem Vivencial; Organizações Associativas.*

Abstract

The company game is an under explored strategy, despite its great potential. In this regard, the present study aims to comprehend the teaching and learning processes, inside an organization, through using the company games and also the Experiential Learning Cycle (CAV). It was developed a case study in which the Council Association of Multiple Assistance in Cooperative Research and Information – Campic Junior Consulting was assessed. The study is predominantly characterized as a qualitative one. In order to gather the data, a company game and two forms (one prior and another after the game) were used. For the data analysis, the collective subject speech technique was applied. It was observed that, in fact, the learning happened and it is believed that the company game could be used for this purpose in other associative organizations.

Keywords: *Experiential learning; company game; experiential learning cycle; associative organizations.*

Recebido: 17/06/2017 Aceito: 13/07/2017

Cynthia Oliveira de Souza¹, Pablo Murta Baião Albino², Thiago Heleno Mariano³, Dener de Souza da Silveira⁴

¹Graduanda em Cooperativismo pela Universidade Federal de Viçosa - cynthiacooperativismo@gmail.com - Alojamento Novo, apto 724, Campus Universitário, Viçosa, MG. CEP.: 36570-900

²Graduado em Administração com Habilitação em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa - UFV Especialista em Gestão do Desenvolvimento Local pelo Programa Del Net da Organização Internacional do Trabalho - OIT. Doutor em Sistemas Flexíveis de Gestão pela Universidade Pública de Navarra - UPNA. Pós-Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada do Departamento de Economia Rural da UFV - pablo.albino@ufv.br

³Graduando em Cooperativismo na Universidade Federal de Viçosa - marianoheleno@gmail.com⁴Graduando em Cooperativismo na Universidade Federal de Viçosa - denersouzhas19@gmail.com

1 Introdução

O ensino e a capacitação de colaboradores tem sido alvo de organizações como forma de se adaptarem às constantes mudanças do mercado nacional e mundial, dada as transformações geradas pela globalização. Diante disso, é possível observar que a educação formal adquirida pelas escolas, faculdades e universidades não são mais capazes de oferecer sozinhas soluções criativas e inovadoras para os resultados determinados pelo mercado e pelas organizações (DATNER, 2006).

Nas cooperativas e associações não é diferente. A união de culturas, conhecimentos, saberes individuais e distintos, torna-se necessária e indispensável, para que juntos os indivíduos consigam alcançar um objetivo comum. Desta forma, a educação dentro das organizações, segundo Frantz (2001), passa a estar embasada no processo de construção e reconstrução dos diferentes saberes dos associados, funcionários, colaboradores, que participam da organização e das práticas cooperativas.

Uma das formas de promover a educação dentro de organizações é através da utilização de jogos de empresa, uma técnica vivencial que retrata situações específicas da área empresarial além de propiciar o aperfeiçoamento de habilidades técnicas e o aprimoramento das relações sociais entre os participantes (GRAMIGMA, 1993).

As técnicas vivenciais são situações estimulantes que utilizam de recursos que colocam os participantes diante de situações que mais se aproximam de sua realidade, abrindo espaços para a imaginação e a criatividade, fazendo com que os envolvidos deem seu melhor na busca de soluções aos problemas propostos (PROJETAR, 2002).

No jogo de empresa, o oferecimento de um ambiente lúdico e descontraído faz com que os participantes desenvolvam reações e comportamentos que os levem ao seu desenvolvimento integral de forma espontânea, prática e duradoura (GRAMIGMA, 1993). Para Lacruz (2004) os jogos de empresas correspondem a um método de ensino dinâmico desenvolvida com o intuito de permitir aos educandos uma experiência de aprendizado significativa e lúdica.

No entanto, será que de fato a aplicação dos jogos leva aos participantes uma aprendizagem significativa e promove mudanças organizacionais?

O que é preciso para que esses resultados realmente se efetivem? Essa efetividade depende de quais condições preexistentes na organização? Até que ponto a performance do aplicador dos jogos permite uma vivência que resulta em mudança? Que tipo de mudanças os jogos propiciam? Afinal, o jogo de empresa é um método de ensino dentro das organizações ou pode ser apenas considerado como um espaço de brincadeira e distração para os participantes?

São esses questionamentos que impulsionaram a realização desta pesquisa. Para sua realização, buscou-se, através da aplicação de jogos de empresa, compreender o processo de ensino e aprendizagem dentro de uma determinada organização, por meio de um estudo de caso. Para isso, foi escolhida a Associação do Conselho de Assistência Múltipla em Pesquisa e Informação Cooperativista – Campic Consultoria Júnior, sediada na Universidade Federal de Viçosa, cidade de Viçosa, Minas Gerais.

A Empresa Júnior do curso de Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa, foi criada no ano de 1996, sendo a primeira empresa júnior do Brasil que provém de um curso de cooperativismo. Sua missão é a de “Proporcionar aos estudantes do curso de cooperativismo espaços de aprendizagem e vivência organizacional através dos pilares: Aprendizagem por projetos, gestão e atitude empreendedora, a fim de capacitá-los para atuar no terceiro setor” (CAMPIC, 2017).

Segundo relatos dos membros da empresa, a Campic Consultoria Jr. surge como resposta a uma necessidade de comunicação entre a Universidade, os segmentos cooperativistas e as organizações do terceiro setor, em busca de respostas aos problemas ligados à prática cooperativista e associativa. Desde a sua origem, a Campic vem promovendo o aprendizado dos seus sócios por meio da gestão, realização de projetos, eventos e fomento ao empreendedorismo.

A Campic Consultoria Jr. trabalha com serviços de consultorias, gestão, projetos, cursos e palestras. Conta atualmente com dezenove membros, divididos em seis diretorias (Presidência; Marketing; Administrativo e Financeiro; Gestão de Pessoas; Projetos, e; Capacitação) e um conselho fiscal. Sua visão é de “Ser reconhecida como empresa júnior que desenvolve profissionais qualificados” (CAMPIC, 2017).

Neste sentido, o presente trabalho foi organizado em 5 (cinco) seções em que, a primeira delas consiste nesta introdução. A segunda seção diz respeito a uma revisão teórica onde são abordados estudos relativos às empresas juniores, aprendizado vivencial, jogos de empresa e a utilização do Ciclo de Aprendizagem Vivencial. A terceira seção por sua vez, consiste na apresentação dos procedimentos metodológicos que foram utilizados, será possível observar que a pesquisa foi de cunho qualitativo com finalidade descritiva. A seção 4 (quatro) corresponde à apresentação dos resultados obtidos no estudo e, por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais dos autores a respeito da utilização dos jogos de empresa em processos de formação, com base nos dados coletados e o universo de estudo desta pesquisa.

2 Organizações Associativas, Aprendizagem Vivencial E Jogos De Empresa: Uma Revisão Teórica

As empresas juniores, segundo a Lei 13.267 de abril de 2016, são entidades organizadas na forma de associações civis e geridas por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, a fim de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional de seus associados, capacitando-os para o mercado de trabalho. Como qualquer associação, a empresa júnior não tem fins lucrativos e seu objetivo principal é a educação prática de seus membros. Assim sendo, as empresas juniores são espaços de aprendizagem para estudantes dos mais diversos cursos superiores e que proporcionam aos seus participantes uma aproximação com o mercado de trabalho (LUNA *et al.*, 2014).

Neste sentido, Queiróz, Sobrinho e Alexandre (2008) afirmam que a empresa júnior é o local onde o estudante irá aperfeiçoar competências comportamentais, tais como liderança, relacionamento interpessoal, e onde irá ter contato com a realidade de uma empresa real e com o mercado. Tal argumento pode ser alinhado ao de Ziliotto e Berti (2012), quando afirmam que a empresa júnior proporciona a aplicação prática do conhecimento teórico adquirido pela Universidade e

que esse conhecimento se amplia devido aos múltiplos desafios propiciados por essa experiência.

Uma vez que este estudo tem como foco uma organização associativa, inicia-se a esta discussão afirmando que os métodos participativos e estimulantes são uma oportunidade de propiciar aos associados um espaço para a vivência e aprendizagem de temas referentes à realidade de suas cooperativas. Consequentemente, promove a identificação dos associados com sua organização (VALADARES, 2005) e a cooperação entre eles.

O verbo cooperar, para fins de definição neste estudo, pode ser considerado como um ato de “agir contra o próprio autointeresse de um modo que beneficie a todos se alguns, ou possivelmente todos, agirem daquela forma” (ELSTER, 1994, p.151), ou “uma ação consciente e combinada entre indivíduos ou grupos associativos com vista a um determinado fim” (FRANTZ, 2012, p.83).

Todavia, é importante ressaltar que para que a cooperação e a participação ocorram em um grupo, ou numa organização, é necessária a promoção de um processo de educação acerca da importância da cooperação e seus benefícios, por parte daqueles que constituem a organização, uma vez que a educação, a comunicação e participação são realidades inseparáveis dentro da cooperativa (VALADARES, 2005).

Para o autor citado, a cooperação deve ser ensinada por meio da prática e que, mais do que as outras empresas, as cooperativas e associações necessitam intensamente de processos de educação e comunicação, uma vez que seu desenvolvimento é “diretamente proporcional ao desenvolvimento da educação e comunicação cooperativista” (VALADARES, 2005, p. 18).

Entende-se neste estudo que a educação cooperativa é essencial para a organização uma vez que permite a seus associados agirem como donos e usuários de suas organizações, impedindo assim a descaracterização da associação, cuja gestão se destaca por ser democratizada e participativa, diferente das empresas de capital, onde só se tem poder de voto e participação aqueles que possuem determinada quantidade de capital.

Diante disso, a união de culturas, conhecimentos, saberes individuais e distintos, torna-se necessária, para que juntos os indivíduos consigam alcançar um objetivo comum. Assim, a educação dentro das organizações, segundo Frantz

(2001), passa estar embasada no processo de construção e reconstrução dos diferentes saberes dos associados, funcionários, colaboradores, que participam da organização e das práticas cooperativas. Portanto, é possível observar que a instituição de processos educativos em organizações associativas é de suma importância para haja a consecução de seus objetivos sociais e de gestão.

Neste contexto, é importante destacar que a educação é um processo, uma ação, definida de diversas formas e por diversos autores. Para Libâneo (1998), a educação pode ser entendida como um conjunto de ações, processos, estruturas que influenciam e, conseqüentemente, intervêm no desenvolvimento humano e em suas relações estabelecidas com o meio natural e social.

Freire (2013), em sua obra, discorre a respeito da concepção problematizadora e libertadora da educação, em contraposição a já instalada, educação tradicional. Para o autor, não seria possível romper com o formato verticalizado da educação tradicional sem antes superar as barreiras existentes entre o educador e os seus educandos. Uma vez superadas, o educador passa a não ser mais aquele que apenas ensina, mas aquele que, enquanto educa, é educado. Isso, segundo o autor, só se torna possível quando há esse diálogo entre educador e educando. Entende-se então, que ao invés da transmissão, da imposição do conhecimento do educador para seu educando, passa a se ter uma relação de troca de conhecimentos, de experiências e vivências entre um e outro.

Sauaia (1997), afirma que na aprendizagem vivencial, o professor substitui, ou reduz gradativamente, a instrução diretiva passando assim a assumir a postura de facilitador da aprendizagem. Com isso, os participantes passam a aprender em um ambiente acolhedor, em que se sentem livres para se expressarem e cometerem erros, além de se sentirem protegidos dos riscos presentes em empresas reais. Assim sendo, proporcionar um ambiente agradável e de satisfação, pode contribuir para que o trabalho dos educadores e educandos se transforme em uma ação de parceria em que ambos somem esforços para que o aprendizado gerado pela vivência seja levado para a vida real de cada um (SAUAIA, 1997).

Em constante renovação, as regras do mercado fazem com que a educação formal adquirida não seja suficiente, sozinha, de fornecer soluções ou criatividade para os desafios impostos pelas organizações, dada a dinâmica das mudanças

que a globalização impõe (DATNER, 2006). Diante disso, é de fundamental importância que se desenvolva programas de educação dentro das empresas, de forma que enfoquem no desenvolvimento de competências e relações comportamentais.

Segundo Datner (2006), a educação empresarial trata da troca e compartilhamento de saberes adquiridos em vivências significativas, que armazenadas em cada pessoa, formam um acervo para o enfrentamento de novas situações de trabalho, novos papéis de liderança e de gestão. Assim, “constitui-se, então, como objetivo da educação empresarial desenvolver autonomia, autoria e atuações com criatividade e espontaneidade permeadas pela ética” (DATNER, 2006, p. 17).

Diante do exposto, uma das formas de promover a educação dentro de uma organização é através da aplicação de técnicas vivenciais, em que os participantes aprendem através da prática e não só através da teoria. Segundo o Grupo Projetar (2002), as técnicas vivenciais são situações estimulantes que utilizam de recursos e colocam os participantes diante de situações que mais se aproximam de sua realidade, abrindo espaços para a imaginação e a criatividade dos envolvidos e fazendo com que estes deem seu melhor na busca de soluções aos problemas propostos.

As técnicas vivenciais não podem ser consideradas como um fim em si mesmas, ao contrário, elas devem ser consideradas como meios para fazer com que as pessoas passem por um processo de aprendizagem e mudança comportamental. Diante disso, o processo de aprendizagem inclui além da teoria “o envolvimento emocional, a assimilação de informações por via intelectual e emocional, o que por sua vez modifica as percepções, os sentimentos e a predisposição para atuar no mundo” (PROJETAR, 2002, p.19).

Para Ferreira (2000) o “aprender fazendo” tem se apresentado como um modo efetivo de ensino, visto que os educandos vivenciam situações problema, embasam a solução em seus recursos e avaliam os resultados da tomada de decisão, logo, o conhecimento é adquirido e internalizado de maneira duradoura. O que é reafirmado por Albino (2014), ao argumentar que o aprender praticando é uma forma efetiva de ensino que faz com que os participantes internalizem as informações de maneira duradoura. Desta forma, percebe-se que as atividades vivenciais

além de subsidiarem a mudança de comportamento e serem uma alternativa eficaz para o desenvolvimento e aprendizagem, podem fazer surgir atividades empreendedoras, o que pode ser benéfico para organizações, como cooperativas e associações, por exemplo.

No mesmo sentido, Sauaia (1995) alega que na aprendizagem vivencial, de maneira distinta ao ensino convencional, o centro do processo de ensino e aprendizagem passa a ser o educando, o que fomenta seu envolvimento no processo de formação, que é potencializado pelo anseio de aprender de modo cooperativo e competitivo. O que é comungado por Gramigna (2007), ao argumentar que a aprendizagem vivencial é um resultado do envolvimento dos participantes em uma atividade na qual eles têm a oportunidade de analisarem o processo de uma forma mais crítica, aplicando o conhecimento adquirido em seu cotidiano, além de vivê-la, e por Vila e Falcão (2002), ao afirmarem que a aprendizagem vivencial acontece quando o indivíduo se envolve na atividade, avalia de maneira crítica, retira algum *insight* ou conhecimento e emprega os resultados em seu cotidiano.

A simulação, o jogo simulado e o jogo de empresa, são exemplos de técnicas vivências que podem promover o aprendizado de teorias, práticas, técnicas e processos dentro de ambientes organizacionais. O jogo de empresa, foco desta proposta de pesquisa, é, segundo Gramigna (1993, p.4), “uma atividade espontânea, realizada por mais de uma pessoa, regida por regras que determinam quem o vencerá”.

Nos Estados Unidos, a utilização dos jogos como instrumentos de aprendizagem se deu na década de 1950, com a finalidade de treinar executivos da área financeira, enquanto no Brasil, os jogos só começaram a ser utilizados na década de 1980 (GRAMIGNA, 1993). Para a autora, é por meio dos jogos que as “as pessoas exercitam habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral, dentre elas, autodisciplina, sociabilidade, afetividade, valores morais, espírito de equipe e bom senso” (GRAMIGNA, 1993, p.3).

Para Santos e Lovato (2007) os jogos de empresas propõem uma modalidade de simulação que consiste em um modelo operacional e dinâmico de aspectos relacionados uma determinada realidade. Ademais, os autores afirmam que para o uso de jogos no processo de ensino e aprendizagem, o educando

deve ser inserido em um ambiente que se aproxime o máximo possível de determinada realidade.

Em seus estudos, Ferreira (2000), argumenta que a utilização de jogos de empresa como método de ensino pode oferecer diversas vantagens, sendo algumas delas:

- a) A utilização dos jogos de empresa admite o desenvolvimento de habilidades gerenciais nos educandos por meio da elaboração de estratégias em face a aspectos controláveis e incontroláveis;
 - b) O jogo fomenta a troca de experiência entre os educandos, que no processo decisório, irão externalizar e colocar em pauta a discussão e apreciação do grupo conceitos relacionados a autoridade, responsabilidade e valores pessoais;
 - c) Permite o aprendizado por meio dos erros sem os dispêndios que ocorreriam na realidade, o que demonstra aos educandos as consequências de suas decisões;
 - d) Permite que os educandos observem, em um curto espaço de tempo, anos de experiência empresarial;
- Tais aspectos ressaltam os motivos pelos quais a aplicação dos jogos de empresa tem logrado bons resultados quando utilizados e processos de formação gerencial. Diante disso, percebe-se que a utilização dos jogos de empresa permite aos seus participantes a simulação de pequenos ou até mesmo grandes negócios, que lidam com recursos humanos e financeiros de grande magnitude. O jogo permite ainda que o participante vivencie o processo gerencial, podendo cometer falhas e aprender com seus erros, permitindo que sejam evitados em situações reais, em empresas reais, como, também, afirma Sauaia (1997). O autor ainda destaca que o jogo de empresa pode propiciar uma visão sistêmica da organização, uma vez que o facilitador pode identificar perfis e competências comportamentais de cada participante, podendo representar uma significativa vantagem na hora de implementar ações planejadas na empresa real (SAUAIA, 1997).

Acredita-se que o jogo possa ser um instrumento de aprendizagem, uma vez que, ao estarem em um ambiente descontraído e lúdico, os participantes podem se abrir ao conteúdo passado e se arriscarem, já que não se sentem pressionados para a constante vitória ou para uma possível derrota (VILA; FALCÃO, 2002), isso porque, segundo Gramigna (1993, p.37), “um ambiente lúdico, onde o bom humor e a espontaneidade prevalecem, faz

com que o clima estabelecido seja de confiança e permissividade para tentativas de acerto”.

Diante disso, com a aplicação correta dos jogos, os bloqueios e as barreiras, existentes entre os participantes, são superadas e os laços já estabelecidos são fortalecidos, fazendo com que as pessoas se sintam confiantes para usarem seus potenciais, melhorando assim o relacionamento interno, além do desempenho dos participantes dentro da organização. Segundo Sauaia (1997), diferente dos programas tradicionais de educação, no jogo de empresa o participante se sente mais envolvido no processo e permite se conhecer melhor no que se refere a seus pontos fortes e fracos, além de desenvolver trabalhos em equipe.

Datner (2006), chama atenção ao termo lúdico, uma vez que quando aliado ao jogo de empresa, dá a impressão de ser uma brincadeira sem responsabilidade adulta, sem resultados eficazes e consequências significativas. Gramigna (2005) contribui com esta afirmativa ao dizer que todo jogo diz respeito a uma vivência, todavia, nem toda vivência corresponde em um jogo. Essa afirmativa é essencial para o entendimento do conceito de jogos de empresas e de sua utilização em processos de formação, visto que neste caso a atividade deve extrapolar o lúdico, pois apenas deste modo é possível a efetivação do aprendizado.

A má utilização do termo jogo, referindo-se somente a uma brincadeira e não a um processo sério de aprendizagem, faz com que os participantes não deem a devida importância para a atividade. Essa confusão acaba diminuindo o alcance do jogo e os participantes não levam suas experiências vividas na atividade para a realidade, uma vez que a atividade desenvolvida – jogo - foi transmitida aos participantes como brincadeira (DATNER, 2006). Assim, os jogos podem acabar banalizados ou mesmo desprezados por alguns participantes. Esta situação prejudica e pode limitar a atividade lúdica, assim como o processo de aprendizagem intrínseco no jogo (DATNER, 2006).

Portanto, o aspecto que permite à aplicação do jogo de empresa corresponder a um instrumento de aprendizagem é a sua justificativa, o motivo de sua escolha, de seus objetivos a fim de que os jogos e o processamento se validem como aprendizagem para os participantes (DATNER, 2006). Ferreira (2000) corrobora com este argumento ao dizer que é essencial que os objetivos de aprendizagem dos

métodos selecionados possuam harmonia em relação com os objetivos estabelecidos para o processo de formação, a natureza do conteúdo e as aspectos relativos ao público. A partir destes elementos é que se faz necessário o Ciclo de Aprendizagem Vivencial, um processo importante na aplicação dos jogos.

O Jogo de Empresa seguido do Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV), proporciona aos “jogadores” um aprendizado baseado nas vivências e experiências de cada um e seu resultado é o de grupos e pessoas com maior grau de consciência de seu papel na organização, de seus objetivos e dos objetivos da cooperativa (ALBINO, 2014). Assim, as pessoas se tornam aptas a exercerem seu papel nas organizações além de se sentirem mais motivadas.

O CAV é composto basicamente por cinco fases, conforme apresenta Gramigna (1993):

- **Vivência:** Participação do jogo;
- **Relato:** Oferecimento de espaços para que o grupo relate seus sentimentos, reações e emoções vivenciadas no jogo;
- **Processamento:** Oportunidade de os participantes analisarem os acontecimentos ocorridos durante o jogo, avaliando sua atuação e estabelecendo relações com os resultados obtidos;
- **Generalização:** Momento em que o grupo faz comparações e analogias do jogo em seu cotidiano;
- **Aplicação:** Os participantes têm a oportunidade de se comprometerem com mudanças e resultados desejáveis para a organização e para si mesmos;

Diante disso, é importante ressaltar que, para que ocorra o verdadeiro aprendizado dos participantes, é necessário que se propicie a eles uma vivência e uma reflexão do que foi vivido, resultando na transferência do aprendido para sua realidade, e não somente aplicando o jogo, caso contrário, ele se caracterizará apenas como uma brincadeira.

3 METODOLOGIA

Este estudo é de cunho qualitativo, segundo sua natureza, e descritivo no que diz respeito a sua finalidade, pois tem como objetivo a descrição de

determinadas características de um grupo ou uma população, como argumenta Gil (2010).

Segundo os métodos empregados, essa pesquisa pôde ser classificada como um estudo de caso, que, segundo Gil (2010, p.37), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Para Yin (2010) este método de pesquisa é bastante usado em diversas situações e pode contribuir para nosso conhecimento acerca dos fenômenos grupais, individuais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.

A unidade-caso analisada foi a Associação do Conselho de Assistência Múltipla em Pesquisa e Informação Cooperativista – Campic, Empresa Júnior do curso de Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa. O fato de se utilizar somente a Campic fez com que tal estudo se caracterizasse como caso único, que “refere-se a um indivíduo, um grupo, uma organização, um fenômeno, etc.” (GIL, 2010, p.118) e que “pode representar uma contribuição significativa para a formação do conhecimento e da teoria” (YIN, 2010, p.71).

A modalidade do caso se caracterizou em um caso decisivo, geralmente utilizado para se confirmar, questionar ou entender uma teoria (GIL, 2010), neste caso, para compreender o processo de ensino e aprendizagem nas organizações através da aplicação dos jogos de empresa.

Coleta e análise de dados

O estudo de caso, segundo Gil (2010), requer a utilização de múltiplas técnicas de coletas de dados, pois é necessário para garantir a profundidade do estudo e a inserção do caso em seu contexto, além de dar maior credibilidade aos resultados obtidos.

Para isso, coletou-se os dados necessários para o estudo através de instrumentos e práticas como aplicação de um jogo de empresa, formulários de autopreenchimento, leitura de documentos e observação de processos.

No que se refere à coleta dos dados por meio de formulários, foram aplicados nesta pesquisa dois formulários de autopreenchimento denominados “Formulário 1: Expectativas” e “Formulário 2: Avaliação”, respectivamente, a fim de analisar os conhecimentos dos participantes da pesquisa antes e após a aplicação do jogo de empresa e do ciclo de aprendizagem vivencial.

O jogo de empresa escolhido foi o “Empresa de Participação”, desenvolvido pela Jogos de Empresa Ltda.. Nesta atividade, os participantes são divididos em três equipes, que pertencem a um setor de produção de uma fábrica e cada equipe tem como missão montar um modelo de assoalho, utilizando as peças que receberem e atendendo a regras pré-determinadas, em que se destaca o prazo para a realização da atividade que é de 40 (quarenta) minutos. É importante destacar que o grupo pode não ter sucesso na construção do assoalho, neste caso, a aplicação correta do Ciclo de Aprendizagem Vivencial é fundamental para a consecução dos objetivos do jogo.

Os objetivos principais do jogo a serem atingidos pelos participantes são a percepção da importância do desenvolvimento de habilidades operacionais e de liderança, bem como o trabalho em equipe e a reflexão sobre os estilos de liderança e conduta dos líderes na elaboração do planejamento de atividades, na condução da operacionalização das tarefas, no gerenciamento e no monitoramento de planos de trabalho.

O universo estudado por esta pesquisa contou com um total de 13 (treze) participantes, dentre eles diretores e assessores da Campic Consultoria Júnior. Ressalta-se que, para a aplicação do jogo, houve a constituição de uma equipe, formada por três pessoas, sendo dois facilitadores e um relator.

Os formulários foram preenchidos pelos próprios participantes e buscavam informações acerca de conceitos básicos do campo da administração de empresas, como: “planejamento”, “trabalho em equipe” e “liderança”, além dos jogos de empresa como instrumentos para a aprendizagem.

Uma vez que a pesquisa é de cunho qualitativo e as perguntas eram, em sua maioria, discursivas, optou-se nesse estudo pelo método qualitativo do discurso coletivo. Esse método reúne os discursos apresentados por cada participante e os transforma em um único discurso, de forma a representar a totalidade estudada e apresentar os conteúdos similares de forma sistemática e padronizada (FIGUEIREDO; CHIARI; GOULART, 2013).

A compilação dos dados se realizou através da utilização do software MS Excel, da Microsoft. Após isso, identificou-se nos discursos “ideias centrais” que, reunidas em um grupo e unificadas, permitiu a discussão da relação entre a hipótese apresentada e os resultados obtidos. Vale ressaltar que foram

retiradas do estudo expressões fora do contexto ou que apresentaram algum tipo de limitação na tabulação dos dados, tais como ilegibilidade ou respostas em branco.

4 Resultados E Discussão

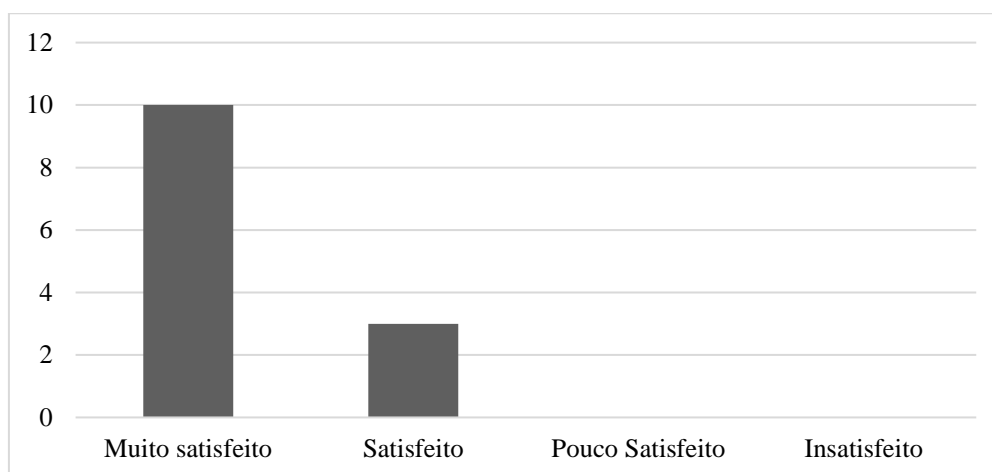
Foi possível verificar por meio da análise dos dados que os 13 (treze) participantes não possuíam conhecimento algum acerca dos jogos de empresa, visto que nunca antes haviam vivenciado atividades de formação embasadas neste método, o que em parte facilitou a aplicação do jogo, uma vez que este foi algo novo para eles.

Perguntados de suas expectativas para o jogo os participantes, em sua maioria, alegaram que

esperavam aprender, desenvolver competências e levar o aprendizado obtido para a organização e a vida. Quando questionados no segundo formulário se suas expectativas foram atendidas, 11 (onze) participantes alegaram que sim, dizendo que aprenderam e trabalharam em equipe. Um participante optou por não se pronunciar enquanto outro alegou que “em parte”, uma vez que, para ele, a expectativa só seria atendida quando pudesse julgar se “o jogo trouxe o resultado esperado ou não” para sua organização.

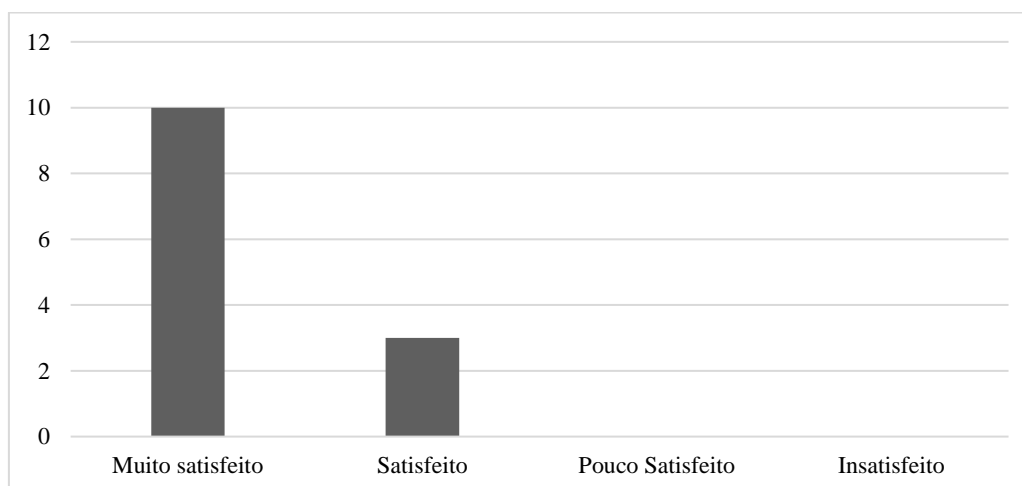
No que tange a organização e estrutura para a realização do jogo, a maioria das respostas apontaram para a total satisfação, afastando a hipótese de ter ocorrido um ambiente que trouxesse para seus participantes um sentimento de insatisfação, conforme os gráficos 1 e 2:

Gráfico 1: Grau de satisfação dos participantes em relação a organização do jogo.



Fonte: Elaboração Própria.

Gráfico 2: Grau de satisfação dos participantes em relação a estrutura do jogo aplicado.



Fonte: Elaboração própria

Para a avaliação de seus conhecimentos, foram aplicadas, antes da realização da atividade, três perguntas relativas a conceitos do campo da administração de empresas, que foi “trabalho em equipe”, “liderança” e “planejamento”. Vale destacar que estes três assuntos dizem respeito aos objetivos da aplicação do jogo “Empresa de Participação”.

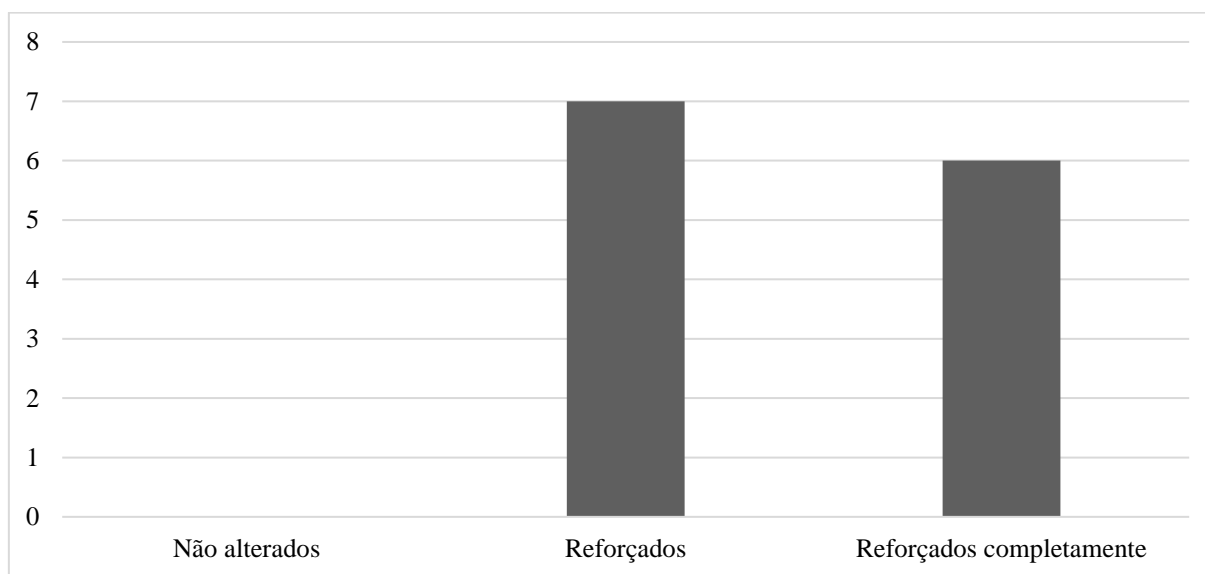
Neste questionário, na questão relativa ao “trabalho em equipe”, os participantes responderam que esse conceito corresponde à participação, o esforço e a execução de um trabalho em conjunto com o propósito de atingir a um resultado ou objetivo específico. No que se refere ao planejamento, os participantes definiram como a programação, a organização e a antecipação de tomadas de decisões, por meio de instrumentos e métodos, visando as possíveis consequências e benefícios das decisões

sobre a organização. Por fim, na questão que diz respeito à liderança, os participantes definiram-na como um ato de confiança dos membros para com uma determinada pessoa que coordenará um grupo e será responsável por mantê-lo motivado e engajado.

Após a realização do jogo e tendo em vista as perguntas aplicadas no primeiro questionário foi perguntado aos participantes se seus conhecimentos foram reforçados, totalmente reforçados ou não sofreram nenhum tipo de alteração. As respostas podem ser observadas no gráfico 3.

Conforme visualizado (gráfico 3), os treze participantes responderam que seus conhecimentos ao mínimo foram reforçados, o que afasta a hipótese de o jogo não ter surtido efeito nenhum sobre o grupo. Portanto, é possível deduzir que o jogo extrapolou a dimensão lúdica ao contribuir para que os conceitos internalizados e o aprendizado ocorra:

Gráfico 3: Percepção dos participantes em relação ao seu grau de conhecimento após a realização do jogo.



Fonte: Elaboração própria

Além de extrapolar o lúdico, o Gráfico 3 demonstra que a aplicação do jogo “Empresa de Participação” apresenta eficácia no que tange o ensino dos conceitos planejamento, trabalho em equipe e liderança.

É importante destacar que os participantes não conseguiram concluir a atividade proposta, logo, a aplicação correta do Ciclo de Aprendizagem Vivencial foi primordial para que os conhecimentos fossem reforçados. Ademais, o insucesso na atividade fez com que os participantes pudessem identificar a

importância de planejar suas atividades para que os objetivos fossem cumpridos. Além disso, os participantes identificaram que o surgimento de lideranças nos grupos que desenvolveram as atividades foi primordial para que as atividades fossem desenvolvidas. Essas afirmativas são possíveis devido às opiniões emitidas na fase de processamento.

Após realizado o jogo, foi perguntado aos participantes se o jogo de empresa pode ser um método eficaz de aprendizagem. As 13 (treze)

respostas foram positivas, e os argumentos apresentados foram, de maneira geral, que os participantes podem aprender em conjunto, sair do ambiente organizacional e ter a oportunidade de levar a experiência vivida para dentro da empresa. Além disso, o jogo estimula e faz refletir sobre aspectos essenciais de qualquer empresa, uma vez que é um método dinâmico, participativo e estimulante.

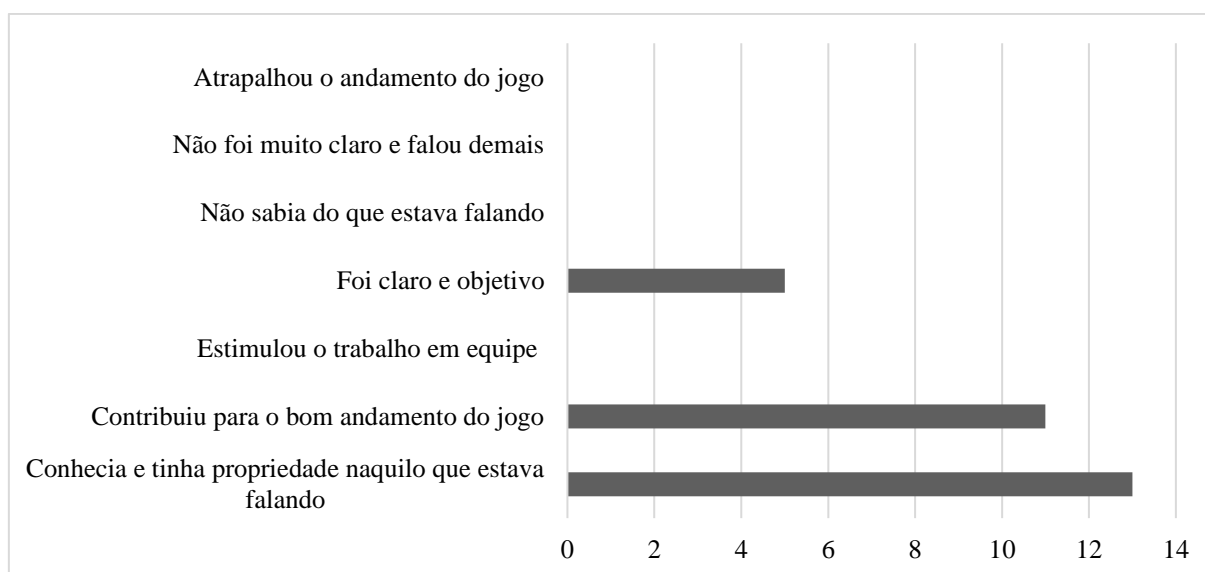
Foi possível perceber, por meio do questionário como um todo, que o jogo aplicado, de fato trouxe resultados positivos para os participantes no que tange ao aprendizado. Essa conclusão é possível por meio de outra pergunta realizada no segundo formulário, onde se questionava: “De forma geral, como você avalia o jogo aplicado? Por quê?”. Quando perguntados sobre sua avaliação sobre o jogo, 3 (três) pessoas alegaram que foi ótimo, 4 (quatro) que foi muito bom, 1 (uma) que foi interessante e 1 (uma) que foi muito interessante. Em

suas justificativas, os participantes afirmaram que o jogo contribuiu para reafirmar conhecimentos já adquiridos além de estimular o raciocínio, o trabalho em equipe e ensinar de maneira lúdica e dinâmica.

Outro ponto a se destacar é a importância do empenho e atuação do facilitador. Foi perguntado aos participantes qual a percepção deles quanto aos facilitadores do jogo aplicado. As respostas obtidas podem ser observadas no gráfico 4:

Diante dos dados, percebe-se que os facilitadores desempenharam um importante papel na aplicação do jogo e que as avaliações recebidas foram positivas. Para Gramigna (1993), o facilitador tem a missão de proporcionar ao grupo a oportunidade de passarem por um processo de aprendizagem e de crescimento pessoal. Neste sentido, sua clareza ao apresentar o jogo, bem como o domínio daquilo que está falando permitiram aos participantes desenvolverem suas habilidades e sentirem confiança naquilo que estavam fazendo.

Gráfico 4: Desempenho do facilitador no jogo e relação com o bom andamento do mesmo.



Fonte: Elaboração própria

Além dos resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários, foi possível extrair opiniões e posicionamentos dos participantes nas etapas de generalização e aplicação do Ciclo de Aprendizagem Vivencial. Foi possível constatar que os participantes relacionaram os aprendizados obtidos na vivência com o cotidiano de trabalho na Campic Consultoria Jr. Essa afirmativa é possível pois, ao serem perguntados a respeito da prática do planejamento, do exercício da liderança e o trabalho

em equipe na empresa júnior, os participantes utilizaram de momentos vivenciados no jogo para exemplificar a rotina de trabalho.

5 Considerações Finais

Ao analisar fatores como estrutura e organização para o jogo, postura do facilitador bem como a vivência do jogo, percebe-se neste estudo que

não basta somente aplicar o jogo, mas torna-se necessário também alinhá-lo com outros fatores e instrumentos, como o Ciclo de Aprendizagem Vivencial. Portanto, a efetividade dos jogos de empresa como método de ensino e aprendizagem somente é possível quando a esses fatores estão presentes de modo harmônico.

A análise do discurso coletivo permitiu uma análise do que os participantes de fato vivenciaram e ao unificar suas avaliações e percepções, nota-se que o jogo ajudou na consolidação de conhecimentos já adquiridos, além de estimular nos participantes o raciocínio lógico, o planejamento de suas atividades, o trabalho em equipe, bem como o papel da liderança em grupos.

Percebe-se que, através da experiência vivenciada pela Campic Consultoria Jr., o jogo de empresa representa um método de ensino e aprendizagem e pode proporcionar diversos benefícios às organizações que se utilizam dessa técnica. Dentre outros é possível destacar sua eficácia para o aprendizado organizacional ao permitir o ensino de técnicas de gestão e conceitos relevantes presentes no campo da administração de empresas.

O estudo dos jogos de empresa como mecanismo de aprendizado organizacional é bem consolidado, no entanto, no que se refere a organizações associativas e sua gestão, de um modo geral, a técnica ainda não é muito explorada, em que são identificadas poucas pesquisas relacionadas a essa temática. A educação dentro das organizações é de fundamental importância e permite a maior integração de seus colaboradores, além do desenvolvimento de suas competências comportamentais e técnicas. A partir disso, conclui-se, que os jogos de empresas aplicado em organizações associativas pode ser um campo de pesquisa que venha a ser mais estudado, uma vez que, as organizações associativas (associações, cooperativas, dentre outras) precisam estimular ainda mais a colaboração, participação e atuação de seus associados devido ao seu modo diferenciado de gestão e tomada de decisão.

6 Referências Bibliográficas

ALBINO, Pablo Murta Baião. Processo de aprendizagem baseando no ciclo de aprendizagem vivencial: uma aplicação à formação cooperativista. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*,

[S.l.], v. 1, n. 2, p. 73-86, abr. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/rge/article/view/16293>>. Acesso em: 20/08/2016.

BRASIL. Lei nº 13.267, de 06 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm>. Acesso em: 19 maio 2017.

CAMPIC CONSULTORIA JR. Quem somos. Disponível em: <<https://campicjunior.wixsite.com/campicjr/quem-somos>>. Acesso em: 01/06/2017

DATNER, Yvette. Jogos para educação empresarial: jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa. São Paulo: Ágora, 2006.

ELSTER, Jon. Peças e engrenagens das ciências sociais. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, J. Â. Jogos de empresas: Modelo para aplicação prática no ensino de custos e administração do capital de giro em pequenas e médias empresas industriais. (Doutorado em Engenharia da Produção), UFSC, 2000.

FIGUEIREDO, M. Z. A.; CHIARI, B. M.; GOULART, B. N. G. Discurso do Sujeito Coletivo: uma breve introdução à ferramenta de pesquisa qualiquantitativa. *Comunicação*, v. 25, n. 1, p. 129–136, 2013.

FRANTZ, Walter. Associativismo, Cooperativismo e Economia solidária. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. (Coleção educação à distância. Série livro-texto).

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 55. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5º. ed. São Paulo: Atlas, 2010. GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. Jogos de empresa e técnicas vivenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. Jogos de empresa. São Paulo: Makron Books, 1993.

EMPRESA, Jogos de. Empresa de Participação. Belo Horizonte: Jogos de Empresa, [ANO]

LACRUZ, A. J. Jogos de empresas: considerações teóricas. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, n. 4 p. 93–109, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos, para quê? São Paulo: Cortez, 1998.

LUNA, Iúri Novaes; BARGADI, Marucia Pratta; GAIKOSKI, Mariana M; MELO, Fernanda de S. Empresas juniores como espaço de desenvolvimento de carreira na graduação: reflexões a partir de uma experiência de estágio. Revista Psicologia: Organização e Trabalho, 14(4), out-dez 2014, PP. 441- 451.

PROJETAR, Grupo. Vivências, uma aprendizagem efetiva. Belo Horizonte: Grupo Projetar, 2002.

QUEIRÓZ, José Reginaldo de; OLIVERIA SOBRINHO, Luiz Vieira de; ALEXANDRE, Mauro Lemuel de Oliveira. Dinâmica empreendedora no processo de formação acadêmica: o papel de empresas juniores. Revista Interface, Natal, v. 5, n. 2, p.133-147, 2008.

SANTOS, M. R. G. F; LOVATO, S. Os Jogos de Empresas como Recurso Didático na Formação de Administradores. CINTED – UFRGS. v. 5, n. 2. 2016.

SAUAIA, A. C. A. Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: Contribuições para a Educação Gerencial. (Doutorado em Finanças e Marketing) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1995.

SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. Jogos de Empresa: aprendizagem com satisfação. Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 3, p.13-27, 1997. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18447/jogos-de-empresas--aprendizagem-com-satisfacao/i/pt-br>>. Acesso em: 10 maio 2017.

VALADARES, José Horta. Estratégias de educação para a cooperação. Viçosa, MG: Universidade

Federal de Viçosa. Pós-graduação em cooperativismo, 2005.

VILA, Magda; FALCÃO, Paula. Focalização de Jogos em T&D. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell; Revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZILIOOTTO, Denise Macedo; BERTI, Ariete Regina. A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior. Revista Conexão, Novo Hamburgo, v. 8, n. 2, p.210-2017, 2012

