

O Role-Playing Game como ferramenta para a aprendizagem organizacional

Luis Fernando Moreira da Silva
Elisângela Conceição Vieira Palongan
Marcio Pascoal Cassandre

RESUMO: As organizações têm reproduzido o discurso da necessidade de trabalhadores cada vez mais capacitados. No entanto, fornecer subsídios para o desenvolvimento de habilidades não ocorre facilmente, para isso os envolvidos com essa função devem buscar formas efetivas que, contribuam para o processo de aprendizagem. As organizações têm se preocupado em identificar como mediar processos de aprendizagem de forma satisfatória. Assim, a procura por meios de aprendizagem fez com que, diversas técnicas pertencentes a outras áreas do conhecimento, fossem transpostas para a Administração, como por exemplo, o uso de jogos. Este artigo objetivou responder como jogos de interpretação, mais precisamente o Role Playing Game, poderiam ser utilizados como ferramentas para a aprendizagem organizacional. Adotou-se como método a análise bibliográfica e como principal resultado apresenta-se um framework, de como podemos utilizar o RPG para o aprendizado em Administração.

Palavras-Chave: *Role-Playing Game*. Aprendizagem Organizacional. Jogos de Interpretação.

ABSTRACT: Organizations have reproduced the discourse of the need for increasingly skilled workers. However, providing skills to the grants development does not occur easily, so those involved with this role should seek effective ways to contribute to the learning process. Organizations have been concerned with identifying how to mediate learning processes in a satisfactory way. Thus, the search for learning ways has made several techniques, belonging to other areas of knowledge, being transposed to the Administration, such as the use of games. This article aims to answer how games, more precisely Role-Playing Game, could be used as a tool for organizational learning. We adopted as a method the bibliographic analysis and the main result presents a framework of how the RPG can be used for learning in Administration.

Keywords: Role-Playing Game. Organizational Learning. Interpretation Games.

Recebido em: 03/12/2018
Aprovado em: 03/07/2019
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

As organizações requerem cada vez mais novas habilidades de seus colaboradores. Entende-se que os tempos atuais exigem demanda sem fim por inovação, como se o sucesso da organização estivesse a todo o momento vinculado à sua capacidade de produzir produtos e serviços inovadores, que consigam responder às exigências de um mercado cada vez mais complexo (SANTOS; SIMÕES; BUCK, 2013).

A busca por tornar as organizações mais inovadoras alinha-se à necessidade de aprendizado de novas habilidades. Aprender e inovar são atividades que, do ponto de vista das organizações, são relacionais e se caracterizam como um ciclo em que um depende do outro (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Perin *et al.* (2006) afirmam que, nas últimas duas décadas, o interesse pelo processo de aprendizagem no contexto organizacional cresceu, graças à crença de que aprendizagem e inovação são essenciais para a sobrevivência em ambientes competitivos e dinâmicos. Isso produziu a ampliação de literatura especializada no assunto que aborde a aprendizagem organizacional de vários modos.

Segundo Zangiski, Lima e Costa (2009), as discussões sobre aprendizagem organizacional têm se desenvolvido na medida em que a atenção de diversas áreas do conhecimento se debruça sobre a temática, bem como pela compreensão de que por meio de experiências é possível facilitar aos indivíduos o desenvolvimento de novos conhecimentos.

As organizações conceberam, ao longo do tempo, a percepção de que

aprendizagem e competitividade são dependentes. Sujeitos que aprendem novas habilidades podem responder às demandas de seus clientes de modo mais eficiente (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009). Observa-se que as organizações têm se preocupado em promover cursos, treinamentos e até mesmo Universidades Corporativas com o intuito de melhorar as habilidades de seus colaboradores.

O ambiente econômico atual é demarcado pelo conhecimento (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001). Essa economia do conhecimento exige indivíduos capazes, mas não com foco individual, ou seja, a busca pela aprendizagem se dá de forma coletiva com os indivíduos aprendendo por meio de sua relação em conjunto e, não necessariamente, aprendendo presos à organização, mas buscando experiências também fora dela (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009).

Zangiski, Lima e Costa (2009) explicam que, em um ambiente de negócios cada vez mais complexo, dinâmico e globalizado, as organizações exigem o aprendizado de competências essenciais e a formação de parcerias que possibilitem complementar recursos e alcançar a competitividade. Zarifian (1995) aborda essas mudanças como a transição do ‘modelo do posto de trabalho’ para o ‘modelo da competência’.

Assim, como a produção científica atrelada à variável aprendizagem em organizações tem crescido, o uso de jogos e brincadeiras para aprender tem surgido como ferramentas da aprendizagem humana, o que ampliou consideravelmente o campo de pesquisa sobre a temática. Assim, é possível perceber que diversas áreas do conhecimento

se preocupam em desvelar como jogos produzem diversas possibilidades de desenvolvimento cognitivo, além de também servirem como prática terapêutica e ferramenta de socialização. (OLIVEIRA; MATTA, 2017).

Jogos, portanto, podem ser considerados mapas, já que possuem conteúdo e estrutura cujo objetivo é fazer o jogador apreender como uma dada realidade funciona. Por isso, esse conteúdo é lúdico e poderá conter lições que ensinem exercícios, símbolos, regras etc., de maneira que, por meio de jogos, pode-se aprender sobre a realidade sem, de fato, vivenciá-la (OLIVEIRA; MATTA, 2017).

Definiu-se como problema de pesquisa a ser investigado, neste artigo, a seguinte questão: Como jogos de interpretação, mais precisamente o *Role Playing Game*, poderiam ser utilizados como ferramenta para a aprendizagem organizacional? Mago, Guerreiro e Clérigo são classes jogáveis em diversos jogos de RPG com temática medieval. O principal RPG do mundo, o *Dungeons & Dragons* (D&D) possui essas três classes cujas habilidades específicas ajudam o grupo a atingir seus objetivos. Podendo se pensar em uma organização e as habilidades que os funcionários precisam desenvolver. Para o alcance dessa meta, definiu-se como objetivo deste artigo compreender como o *Role Playing Game* pode ser utilizado como ferramenta para a aprendizagem organizacional.

Para tanto, este artigo foi construído a partir da apresentação da história e do desenvolvimento do *Role Playing Game*, seguida da revisão teórica para retratar a aproximação entre RPG e aprendizagem organizacional. Na sequência, apresentam-se os caminhos metodológicos percorridos pelos autores na condução do estudo,

seguida da descrição dos resultados obtidos e, por fim, das considerações finais.

2 HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO *ROLE PLAYNG GAME*

O jogo de *Role Playing Game* (RPG) mais praticado em todo o mundo é, sem dúvida, o *Dungeons and Dragons* (D&D) e, também, o primeiro RPG comercial desenvolvido. O D&D teve seu início inspirado nos jogos de guerra, como o xadrez, muito utilizados na antiguidade e idade medieval para treinar exércitos e comandantes para o exercício da guerra (SCHMIT, 2008).

Na década de cinquenta do século passado, os jogos de guerra se tornaram bastante populares entre jovens norte-americanos. Segundo Schick (1991), Dave Wesley, um entusiasta de jogos de guerra, percebeu que, muitas vezes, esse tipo de jogo terminava em brigas devido à falta de objetividade nas regras. Começou, então, a fazer testes para a criação de um tipo de jogo em que houvesse um juiz imparcial para decidir as demandas dos jogadores, ao mesmo tempo que produzisse a colaboração ao invés do enfrentamento direto desses jogadores (SCHMIT, 2008).

Os primeiros testes foram fracassados, o que resultou na proposta de Dave Arneson, companheiro de jogo de Wesley, de utilização de cenários medievais mágicos baseados nas obras de ‘O Senhor dos Anéis’, cuja mudança trouxe um ambiente lúdico que colaborava para a manutenção da atenção dos jogadores. Além disso, Dave propôs que os personagens deveriam se desenvolver, começando em um nível com poucas habilidades, até que chegassem a um nível cada vez mais complexo, com habilidades mais desenvolvidas (SCHMIT, 2008).

Contudo, o jogo dependia da vontade do juiz que, muitas vezes, mudava sua interpretação. Foi então que Gary Gigax, um criador de jogos de guerra em tabuleiros usando miniaturas, ofereceu uma saída para esse impasse. O jogo teria um componente de regras fixas e o juiz as aplicaria e os jogadores desenvolveriam personagens com objetivos específicos, que agiriam em grupo em um cenário controlado pelo juiz. As regras foram sendo melhoradas até que em 1971 surgiu a primeira edição do D&D. Hoje esse RPG está em sua quinta edição, com diversas mudanças em relação ao original (SCHMIT, 2008).

O RPG se expandiu de maneira rápida na década de setenta e oitenta do século passado, nos Estados Unidos, de maneira que diversos amantes de jogos dessa categoria começaram a produzir seus próprios cenários. Não demorou para que, outros tipos de aventuras surgissem, baseados em ficção científica, quadrinhos futuristas, terror e suspense, agregando cada vez mais jogadores (SCHMIT, 2008).

Na década de oitenta e começo dos anos noventa, também do século passado, o RPG foi associado a diversas práticas, como satanismo, promotor de desordem psíquica em jovens tornando-os violentos. Embora fossem apenas boatos produzidos por uma organização norte-americana, isso impactou o mercado do jogo e, até hoje, mesmo no Brasil, algumas pessoas associam o jogo a condutas consideradas erradas (SCHMIT, 2008).

Passada essa fase, no começo da década de 1990 foram lançados diversos jogos com regras mais básicas, voltados para a diversão e para a interpretação, um deles e que é bastante famoso denomina-se 'Vampiro: A Máscara', uma espécie de RPG em que o foco está na interpretação. Nele, os jogadores procuram desenvolver histórias

que ajudem em sua imersão e se comportam como atores que experenciam a vida de outra pessoa, no caso os personagens (SCHMIT, 2008).

Nos anos dois mil, o RPG passou por uma crise que levou ao fechamento de diversas editoras, em virtude do surgimento de outro tipo de jogo, os denominados '*Card Games*' que funcionam como um baralho em que os jogadores devem combinar cartas para desenvolver suas estratégias e vencer a partida. Foi então que o RPG voltou a crescer quando a empresa *Wizards of the Coast* decidiu comprar a companhia que produzia o *Dungeons and Dragons* e lançou sua terceira edição. Essa edição foi pensada de modo colaborativo, de maneira que qualquer pessoa, de qualquer lugar do mundo, poderia criar cenários, personagens e histórias e usar tal cenário sem pagar direitos à empresa, contanto que usasse como referência as regras contidas nos livros básicos de D&D (SCHMIT, 2008).

Atualmente, o jogo foi simplificado com a quinta edição de D&D, uma tentativa de atrair o público de jovem nascido em uma era pós internet, em que diversos jogos pertencentes ao gênero RPG têm sido produzidos e oferecidos *online* via computador ou outros consoles. São exemplos desses jogos o *World of Warcraft*, *Runescape* e *Black Desert* (SCHMIT, 2008).

No Brasil, o RPG chegou na década de 1980, por meio de professores de inglês e intercambistas que iam estudar fora do país e que tinham contato com o jogo, mas traziam materiais, ainda, sem tradução. Essa época, por conta da falta de acesso aos materiais que eram vendidos apenas no exterior, muito material era fotocopiado, o que levou algumas editoras brasileiras a começarem a traduzir e a comercializar os livros-jogo. O primeiro cenário genuinamente brasileiro foi produzido pela editora GSA, em 1991,

denominado Tagmar, bem parecido com o D&D americano e considerado como uma espécie de clone. Essa mesma editora também produziu, em 1992, um cenário de RPG ambientado em terras brasileiras, denominado o Desafio dos Bandeirantes. O sucesso garantiu a realização do primeiro Congresso Internacional de RPG, em São Paulo, e a criação de diversas revistas sobre o tema, como a Dragão Brasil e a Dragão Dourado. Essas revistas traziam personagens prontos, novas regras, desafios e eram canais para que o jogador pudesse retirar dúvidas por meio do envio de cartas. A editora Abril chegou a traduzir e imprimir uma revista semanal norte americana sobre a temática (SCHMIT, 2008).

Hoje, o cenário brasileiro mais jogado é o Tormenta RPG, inspirado no D&D, mesclado com referências do mangá japonês e de outros movimentos da cultura pop. Esse cenário tem sido bem-sucedido e tem se expandido, ano após ano, com novas aventuras e histórias para seus jogadores (SCHMIT, 2008).

3 RPG, APRENDIZAGEM E ORGANIZAÇÕES

De acordo com Wang e Ahmed (2003), a Aprendizagem Organizacional passou a ter destaque a partir da década de 1980, sendo que, na atualidade, possui diversas abordagens. A Aprendizagem Organizacional vem ganhando notoriedade ao propor discutir como o aprendizado ocorre nas organizações por meio de uma abordagem multiparadigmática que é utilizada por diversas áreas como na Psicologia, Sociologia, Antropologia, Cultura, Metodologia e Gestão (MOREIRA, 2005).

Wang e Ahmed (2003) consideram que, no contexto de aprendizagem organizacional, o aprendizado não pode ser

tratado, somente, como uma coletividade de aprendizado individual, mas sim como a interação entre os indivíduos na organização e a interação entre as organizações.

De acordo com Elkjaer (2001), as organizações devem buscar o desenvolvimento de colaboradores ativos e reflexivos, que sejam capazes de desenvolver suas próprias experiências. Utilizando-se do conceito de experiência de Dewey, Elkjaer (2004) propôs um terceiro caminho para a Aprendizagem Organizacional, agrupando a abordagem cognitiva (aprendizado individual) e a abordagem participativa (comunidades de prática), entendendo que o indivíduo necessita estar inserido na experiência, abrindo possibilidades para um processo criativo e reflexivo.

Considerando a experiência no processo de aprendizado do indivíduo, observa-se que em 1916, John Dewey, já se preocupava em possibilitar a prática da experiência no ensino e educação de crianças, implantando, assim, em seu laboratório *'Laboratory School of Dewey'* nos Estados Unidos, um método de atividade dramática também chamada de 'aprender fazendo' que, segundo ele, era essencial exercitar a experiência, o 'fazendo' para o processo de aprendizado (DEWEY, 1971).

Dewey (1971) considerava que a educação tradicional, seguindo o esquema de imposição de cima para baixo e de fora para dentro, carregava padrões e métodos de adultos para crianças que, ainda, não possuíam maturidade de entendimento. Isso gerava um abismo entre professores e alunos, pois os professores se pautavam no ensino reprodutivo visando um produto acabado, como algo estático e não na construção do conhecimento, como processo.

A experiência da educação não deveria ser algo enfadonha, que levasse ao automatismo, de forma a inibir a capacidade de julgar e agir inteligentemente do

indivíduo, mas que despertasse a curiosidade a criatividade. A educação não deveria se preocupar somente com inserir atividades que levassem à simples experiência, mas que tivessem experiências de qualidade para o indivíduo, que trouxessem enriquecimento, mobilizasse o seu esforço e assim o preparasse para experiências futuras (LUCENA FILHO; VILLEGAS; OLIVEIRA, 2008).

No seu conceito de experiência e nas atividades realizadas em seu laboratório, Dewey (1971) acreditava que a inserção de atividades dramáticas e jogos possibilitava ao jovem e à criança momentos de experimentação que facilitavam o processo de aprendizado e traziam nova dinâmica à educação.

O RPG pode ser entendido como uma atividade em que alunos interagem entre si por meio de papéis, em um ambiente seguro onde possam usar de capacidades inventivas para desenvolver habilidades de relacionamento interpessoal e, ao mesmo tempo, criar um mundo de experiências (LADOUSSE, 1988). A simulação é importante para a aprendizagem, na medida em que aquele que ensina tem controle sobre o ambiente, promove conforto ao aprendiz porque este sabe que todo o processo é uma simulação. Isso não torna o processo de simular menos eficiente, pois a segurança que o aprendiz recebe estimula sua ação. Segundo Richter (1998), o *role-play* faz os alunos a se desinibirem, tornando-os mais comunicativos e participantes, bem como mais sujeitos do processo.

A partir do exposto, pode-se pensar que o RPG, enquanto jogo capaz de produzir no indivíduo o aprendizado por meio da simulação de vivência coletiva controlada, poderia ser utilizado como ferramenta para a aprendizagem em organizações, visto que sua qualidade lúdica poderia facilitar o

processo de aprender na medida em que o faz se tornar mais divertido e imersivo.

O jogo é caracterizado pelo autotelismo, espontaneidade, relativa desorganização (no sentido de contraposição ao pensamento sério, que é sempre regulado) e, em alguns casos, pela libertação de conflitos (PIAGET, 1990 *apud* OLIVEIRA; MATTA, 2017). Trata-se de uma atividade voluntária, exercida dentro de determinados limites de tempo e de espaço, segundo regras consentidas e obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e de alegria e de uma consciência de ser diferente da 'vida cotidiana'. Ele delimita uma cultura já que promove a formação de grupos sociais com tendência a sublinharem sua diferença em relação ao resto do mundo (HUIZINGA, 1996 *apud* OLIVEIRA; MATTA, 2017).

Os jogos são classificados em três categorias: o jogo de exercício, o jogo simbólico e o jogo de regras. Cada uma dessas categorias seria responsável por desenvolver características específicas em seus jogadores. Assim, os jogos de exercícios estimulam a capacidade senso-motora ou o pensamento; os jogos simbólicos podem conter características senso-motoras, contudo sua diferença reside no fato em que ele, também, carrega em sua estrutura características simbólicas; e os jogos de regra demandam socialização, por eles se pode entender regras de uma determinada sociedade. As categorias não são excludentes, portanto, um jogo pode, conter várias características, ao mesmo tempo. (PIAGET, 1990 *apud* MOREIRA *et al.*, 2011).

Moreira *et al.* (2011) explicam que jogos simbólicos são uma importante ferramenta para o desenvolvimento humano. Isso porque, ao usar ferramentas comumente ligadas a esse jogo, como a possibilidade de

transformar e/ou fingir, os jogadores são capazes de propor novas formas de agir, colocar-se no lugar de outros sem o risco social ou mesmo físico implícito nesse processo.

Uma subcategoria presente nos jogos simbólicos são os de representação, em que o sujeito pode assumir papéis. Entre jovens brasileiros, um jogo de interpretação bastante famoso se denomina *Role-Playing Game*, ou RPG, que nas palavras de Schmit (2008) consiste em um jogo cooperativo em que grupo de jogadores, geralmente um número de quatro a dez, cria uma história de forma oral, utilizando-se como plano de jogo a imaginação, esboços, gestos, falas, textos e imagens. Cada um dos jogadores, com exceção de um, representa uma personagem da história, com características próprias pré-definidas. O jogador restante assume o papel de narrador, de maneira que não há o objetivo direto de competição entre os jogadores.

Moyles (2002) demonstra que há uma relação concreta entre aprendizagem de habilidades e o brincar. A criança aprende por meio de jogos, de encenações, representando papéis como o de uma super-heroína, mãe, um personagem de livros, dentre vários outros exemplos (SCHMIT, 2008).

Ao representar, os sujeitos aprendem “alguma coisa sobre as situações, pessoas, atitudes, materiais, propriedades, texturas, estruturas, atributos visuais, auditivos e cinestésicos” (MOREIRA *et al.*, 2011, p. 4). Outro fator importante é que os jogos não acontecem apenas espontaneamente, eles também podem se dar de maneira dirigida, com um objetivo previamente pensado, com a finalidade de serem usados pedagogicamente, em sala de aula ou em outros ambientes.

4 METODOLOGIA

Este artigo é caracterizado como uma pesquisa exploratória, com o uso de dados secundários por meio de pesquisas do tipo bibliográfica. Conforme Jung (2004, p. 160), o estudo bibliográfico objetiva “conhecer as diversas formas de contribuições científicas existentes que foram realizadas sobre determinado assunto ou fenômeno”. Para Cruz e Ribeiro (2003, p. 12), um estudo bibliográfico “pode visar um elemento dos trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema estudado no momento, pode identificar e selecionar os métodos e técnicas a serem utilizados, além de fornecer subsídios” para a pesquisa. Assim, esta pesquisa revisou artigos disponibilizados em bases de dados *online*, por meio dos agregadores de busca SPELL (www.spell.org.br) e Google Acadêmico (www.scholar.google.com.br) com o objetivo de encontrar palavras-chave em artigos que pudessem colaborar para a compreensão do RPG enquanto uma ferramenta de aprendizagem. As palavras-chave utilizadas foram: PRG, *Role Playing*, aprendizagem e jogos. Realizou-se a coleta de dados durante o primeiro semestre do ano de dois mil e dezoito (2018) e a busca resultou em um total de quinze documentos, constituídos por teses, artigos científicos e participações em eventos. Dos quinze artigos encontrados, cinco foram escolhidos para compor este estudo, isso porque se usou como critério de seleção a presença de dados empíricos advindos da aplicação do RPG em contextos de aprendizagem.

A partir dos estudos selecionados, construiu-se um quadro contendo os principais dados de cada publicação, o que incluiu o título, autor, ano, área, periódico, experiência prática e contribuição para construção de modelo para transposição. O foco metodológico da organização proposta para o quadro objetivou entender como

outras áreas do conhecimento trabalham, de forma empírica, o *Role Playing*, principalmente na identificação do que foi aplicado e obteve sucesso e o que é passível de mudança e melhoria.

Ao final da análise dos dados foi possível conceber a descrição de como utilizar o RPG como ferramenta para a aprendizagem organizacional. Além disso, um *framework* foi idealizado para ajudar na compreensão de como operacionalizar a ferramenta estudada.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do levantamento de estudos sobre a temática de interesse, disponibilizados nas plataformas *online*, foram encontradas cinco publicações compatíveis com o propósito de reunir práticas de aprendizagem que utilizaram o jogo RPG. Enquanto área do conhecimento, foram identificados trabalhos publicados em revistas das áreas de Educação, Ciências Biológicas e Enfermagem, bem como uma tese da área de Engenharia de produção.

A maioria dos trabalhos foi produzida pela área de Educação, com o objetivo de propor novas formas de ensino/aprendizagem. O RPG mostrou flexibilidade quanto ao tipo de plataforma de operacionalização, visto que nos estudos encontrados há experiências presenciais, à distância e semipresenciais. Outro ponto que reafirma essa flexibilidade se referiu ao fato de que os estudos foram realizados em diversos graus de ensino, pois o RPG como ferramenta de aprendizagem prática foi aplicado em estudantes do ensino fundamental, médio, superior e até em um programa de Mestrado de Engenharia de Produção. O quadro 1 apresenta o resumo dos principais dados das publicações selecionadas.

28 |

Como principais contribuições do uso do RPG como ferramenta para a aprendizagem, o artigo de Randi e Carvalho (2003) propõe, por meio de dados quantitativos, que o RPG pode substituir aulas expositivas convencionais e melhorar em algum grau as notas dos alunos. A principal diferença está na integração e no caráter lúdico da técnica, que acaba deixando o aprendizado mais divertido. Para esses autores “Dos 230 alunos que participaram das aulas com RPG, 78,4% responderam que o RPG é uma ferramenta eficaz na aprendizagem; 55,4% acharam que essas aulas são melhores que as aulas tradicionais, mas não as substituem; e 81% responderam que usariam essa metodologia” (p. 80).

O artigo de Oliveira e Matta (2017) propõe o uso do RPG para o aprendizado *online* e sugere que, por ser interativo e fazer o aluno adentrar em um mundo lúdico, o jogo pode favorecer a retenção de conteúdo, além de promover a empatia em relação às pessoas em circunstâncias que estão distantes do convívio dos alunos, seja por retratarem outro tempo histórico ou outra realidade social.

A tese de Bolzan (2003) apresenta uma experiência de aprendizado utilizando o RPG em adultos. A investigação se deu por meio da aplicação de uma disciplina pertencente ao programa de mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, entre os anos de 2001 e 2002. Concluiu que o RPG foi uma ferramenta satisfatória para o aprendizado nas turmas em que foi aplicado e que o RPG não é uma prática ligada, apenas, ao aprendizado de sujeitos na fase da infância, vez que pode ser utilizada em diversos contextos, mesmo que o conhecimento que se pretende apreender pertença a níveis de diferentes graus de complexidade. Além disso, que o uso do RPG exige a criação de

uma narrativa, uma história que envolva situações em que os alunos deverão aplicar o conhecimento fornecido em sala de aula.

Outro trabalho que contribui para o uso do RPG como ferramenta para a aprendizagem é de autoria de Oliveira, Pierson e Zuin (2009), cujas principais contribuições demonstram que o RPG pode ser usado também como avaliação em sala de aula. Quando utilizado dessa forma, o RPG proporciona a possibilidade de avaliar não apenas o conhecimento adquirido em sala de aula mas, também, a capacidade de tomada de decisão, a aplicação do conhecimento, o desenvolvimento de sujeitos preocupados com o bem e a cidadania (pois os casos reais apresentados estavam ligados à ecologia), além da capacidade de conversar, interagir e gerir conflitos dos envolvidos da avaliação.

Por fim, o artigo de Soares *et al.* (2015) apresenta um referencial detalhado de como o RPG pode ser utilizado para o aprendizado em turmas de alunos de graduação em enfermagem. O artigo propõe a criação de uma história lúdica envolvendo uma realidade em que um reino antigo, num contexto de guerra, precisava que seus enfermeiros resolvessem casos diversos de atendimento de soldados feridos, crianças

doentes e, até mesmo, um caso de estupro. Além disso, um grupo de alunos, por meio do RPG, foi convidado a pensar a formação de novos enfermeiros para o reino, demonstrando a flexibilidade da técnica quanto à temática. Os autores reproduzem no artigo o passo a passo da criação da história. Foram desenvolvidos, além da narrativa, fichas de personagens com habilidades específicas, mapas dos reinos em guerra, instituições políticas, mapas de cidades, bonecos que representavam os personagens. Além disso, propuseram as seguintes etapas para o desenho do jogo: desenho do jogo, em que se pensa a narrativa e as ideias básicas fundamentadas no conteúdo ensino em sala, ou por modalidade à distância; protótipo do jogo, etapa em que se montam o tabuleiro, mapas, desenhos, fichas e demais materiais; avaliação, em que jogadores de RPG devem testar se a dinâmica do jogo do jogo está coerente com a proposta e o treinamento dos mestres, momento de repasse das informações para que, ao ser aplicado em sala de aula, haja segurança por parte dos mestres. A fase pré-aplicação é importante para que o aluno se sinta seguro no momento do jogo.

Quadro 1 – RPG e aprendizagem: principais informações científicas encontradas.

Título	Autor(es)	Ano	Área	Tipo da publicação	Experiência encontrada	Contribuição para o modelo
O aprendizado na internet utilizando estratégias de <i>role playing game</i> (RPG)	Regina de Fátima Frutuoso de Andrade Bolzan	2003	Engenharia de Produção	Tese	O trabalho apresenta a tentativa de utilização do RPG em uma disciplina do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção de uma Universidade Brasileira.	O uso de RPG exige o <i>design</i> prévio de aulas expositivas ou de outros meios informativos, para que sejam utilizados pelos alunos no jogo. O RPG funciona como um reafirmador do conteúdo.

Título	Autor(es)	Ano	Área	Tipo da publicação	Experiência encontrada	Contribuição para o modelo
O uso do <i>role playing game</i> (RPG) como estratégia de avaliação da aprendizagem no ensino de química	Ricardo Castro de Oliveira; Alice Helena C. Pierson; Vânia Gomes Zuin	2009	Educação	Anais... 7º Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências.	O RPG pode ser utilizado como avaliação da aprendizagem.	O RPG deve ser utilizado de modo construtivista, ou seja, a construção da resposta final deve ser produzida por meio do debate, o professor deve estimular.
Aprendizagem através de <i>role playing games</i> : uma abordagem para a educação ativa	Marco Antonio Ferreira Randi; Hernandes Faustino de Carvalho	2013	Ciências Biológicas	Revista Brasileira de Educação Médica	Uso dos <i>role-playing games</i> (RPGs) como uma metodologia de ensino e aprendizagem em Biologia Celular de alunos do 1º ano de um curso de Medicina.	A principal contribuição está associada a forma de avaliação <i>feedback</i> proposta aos alunos. A aplicação do modelo deve ser amparada por uma análise do conteúdo assimilado pelos alunos, juntamente com a coleta de suas sensações e experiências ao longo do processo.
<i>Role playing game</i> (RPG) como estratégia pedagógica na formação do enfermeiro: relato da experiência de criação do jogo	Amanda Nathale Soares; Maria Flávia Gazzinelli; Vânia de Souza; Lucas Henrique Lobato Araújo	2015	Enfermagem	Revista Texto, Contexto Enfermagem	Trata-se de um relato de experiência sobre a criação de um jogo de <i>Role-Playing Game</i> utilizado como estratégia pedagógica em turmas de graduação em Enfermagem.	O RPG é um jogo de interpretação, portanto deve ser lúdico, pode usar casos reais, ou até mesmo imaginativos para que se possa favorecer a imersão daquele que joga.
Jogos e história: o uso do jogo RPG (<i>role playing game</i>) digital para o ensino <i>online</i> das rotas do tráfico de escravizados	Joelma Cerqueira de Oliveira; Alfredo Eurico rodrigo Matta	2017	Educação	Anais... 23º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância (CIEAD).	Desenvolvimento de um modelo de Jogo Digital RPG capaz de contribuir para o ensino aprendizagem sobre o processo do tráfico de escravizados na Bahia.	O RPG pode ser aplicado a distância em sujeitos de diversas faixas etárias.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise dos cinco estudos incluídos é possível dizer que a transposição do RPG como ferramenta para a Aprendizagem Organizacional e, conseqüentemente, para a Administração, pode ser realizada levando em consideração o que outras áreas do conhecimento já produziram teórica e empiricamente. Sendo assim, propõe-se o seguinte modelo para essa transposição:

1ª Fase: Construção da Narrativa: a construção da narrativa é de responsabilidade do professor/mediador/educador. Nessa fase, o responsável, por conduzir o processo de aprendizagem, deve produzir o material que servirá de apoio para a etapa de interpretação de papéis. O material deve apresentar o conteúdo que será vivenciado em sala de aula e, por meio desse conteúdo, o responsável pelo processo de aprendizagem deve criar uma história baseada em fatos ou em situações imaginadas, com personagens, locais, dados e situações que possam fazer aqueles que interpretarão os personagens refletirem sobre o tema.

O problema deve estar alinhado ao conteúdo programático do curso, visto que o referencial para resolução das situações apresentadas deverá se embasar nesse conhecimento adquirido. Aconselha-se que não se poupe recursos na criação das histórias, o que pode ocorrer por meio da utilização de músicas, imagens, fotografias, vídeos. Quanto maior for o estímulo apresentado, maior será a imersão. O RPG deve ser lúdico.

Os jogadores, ou aqueles que passarão pelo processo de aprendizagem, devem construir respostas em conjunto, portanto, a história criada deve ser colaborativa e as situações propostas evolver grupos. No caso da Administração, por exemplo, pode-se imaginar um setor de uma organização com diretor, gerentes,

assistentes e estagiários. Pode-se, também, pensar em atividades que envolvem vários projetos de organizações, como o lançamento de um novo produto, arrecadação de recursos para uma ONG, dentre outros.

2ª Fase: Aplicação da Narrativa: A segunda etapa consiste na reprodução da história criada. Para isso, devem-se formar grupos de quatro a seis pessoas e cada grupo deve ter um condutor que detenha o conhecimento do conteúdo oferecido na primeira fase e da história criada. Os personagens devem ser divididos entre os participantes e, em seguida, o responsável pela atividade no grupo deve explicar as características de cada personagem, qual papel ele desempenha dentro da organização e da história. Feito isso, deve-se explicar o contexto em que aquela organização se encontra. Nessa etapa, o uso de recursos audiovisuais é importante para a experiência lúdica dos participantes, como, por exemplo, poderão ser apresentados vídeos institucionais, logo da organização, fotos das instalações, dentre outros recursos.

Caso muitas pessoas estejam participando da segunda fase, outra possibilidade de aplicação pode ser utilizada, por meio de sorteio do grupo que irá começar a representação. Assim, os demais permanecem olhando, ouvindo e tomando nota, de maneira que, conforme o tempo for passando, os integrantes do grupo inicial possam ser substituídos por aqueles que ficaram observando, o que faria com que as pessoas não se dispersassem, além de agregar o elemento da importância à atenção nesse processo.

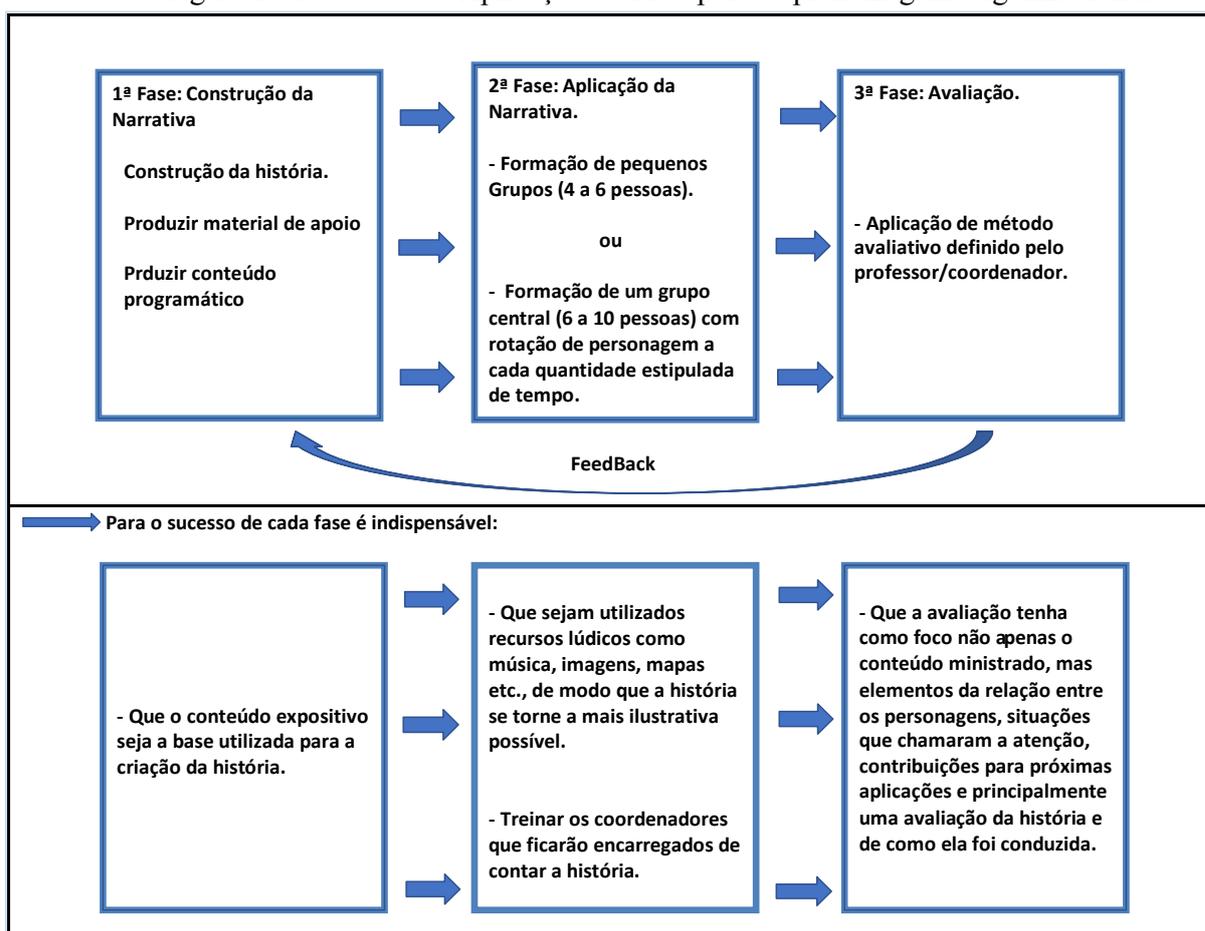
3ª Fase: Avaliação. Após a vivência da história, o responsável pela atividade deve propor uma avaliação cujo objetivo será verificar o que foi apreendido, individualmente, pelos alunos. Essa avaliação não poderá ocorrer logo em

seguida à atividade, pois é preciso que se passe, ao menos, uma semana da data de vivência para a data da avaliação. A ideia dessa avaliação não é, à primeira vista, obrigatória. É importante que a avaliação traga não apenas a informação do conteúdo, mas elementos da relação entre os personagens, situações que chamaram a atenção, contribuições para próximas

aplicações e, principalmente, opiniões sobre a história e como ela foi conduzida. A prática do RPG deve ser dinâmica e a melhoria faz parte do processo.

A partir das considerações apresentadas sugere-se o seguinte *framework* (Figura 1) para o uso do RPG como ferramenta para a aprendizagem nas organizações.

Figura 1 – *Framework*: Aplicação do RPG para a aprendizagem Organizacional.



Fonte: elaborada pelos autores.

Consideramos que essa construção de modelo se enquadra nos preceitos de Dewey (1971) sobre aprendizagem participativa e o uso de jogos em sala de aula. Os jogos simbólicos de interpretação (SCHMIT, 2008), em especial o RPG pode

fornecer possibilidades de aprendizagem mais vívidas àqueles que estão em processo de aprendizagem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender como o *Role Playing Game* pode ser utilizado como ferramenta para a aprendizagem organizacional consistiu-se no objetivo geral deste artigo. As experiências aqui reunidas demonstram que o RPG pode ser uma ferramenta útil à aprendizagem organizacional, já que em outras áreas do conhecimento sua utilização se deu em ambientes de ensino e aprendizagem e a resposta ao estímulo proporcionado pelo RPG foram relatadas como positivas em todas as experiências.

Elementos como a criatividade, a experiência prática, o humor e a descontração fazem parte da aplicação do RPG. Os estudos selecionados nesta revisão bibliográfica sugerem que a riqueza do RPG está na sua dinâmica particular de vivências e experiências ainda que de modo simulado. Essa forma simulada de experienciar propicia segurança ao sujeito em aprendizagem e o deixa livre para agir, vez que ele pode experimentar sem arcar com os prejuízos advindos de uma situação real.

Não se pode esquecer que jogos têm poder pedagógico e que, além disso, a tecnologia possibilita a facilidade em aplicar novos métodos. Essa combinação do lúdico com o tecnológico pode produzir experiências vívidas, capazes de promover reflexão e pensamento crítico para aqueles a quem se pretende ensinar.

As organizações exigem de seus colaboradores o aprendizado de diversas habilidades. Aprender novas habilidades, como aquelas ligadas à inovação, não é fácil, principalmente quando as organizações estão repetindo os mesmos processos para esse fim. Pergunta-se: as organizações são capazes de produzir inovação seguindo moldes tradicionais? Isso não se pode afirmar ao certo, contudo formas novas podem contribuir para isso, principalmente

se elementos que favorecem a criatividade forem adicionados a esse processo, tais como o RPG.

Transpor o RPG para a administração como ferramenta de aprendizagem pode impactar de modo positivo as organizações que desejam ensinar de modos diferentes do que aqueles comumente utilizados (cursos expositivos, manuais e apresentações em slide). Implica, no entanto, maior dedicação e tempo para a execução de treinamentos, visto que o RPG, como apresentado na literatura revisada, obriga a adoção de um processo longo e relacional, em que diversos sujeitos estão imbricados.

De acordo com Elkjaer (2001; 2004), quando se permite o aprendizado por meio de experiências, não se limitando somente ao aprendizado individual ou ao aprendizado participativo (pois participar não é sinônimo de envolvimento), abrem-se caminhos para o desenvolvimento de colaboradores ativos, reflexivos, que estão inteiros na organização, envolvidos com a mente, o corpo, o pensamento, a intuição, em um processo transacional com a organização e com os indivíduos que a compõem. Assim, o RPG pode ser a experiência pela qual os trabalhadores têm a possibilidade de desenvolver suas habilidades e capacidades.

Este estudo foi construído com base em poucos trabalhos, o que implica na necessidade de novas pesquisas teóricas, desenvolvidas em outros contextos e organizações, o que poderá resultar em maior segurança para uma possível transposição dos seus resultados. Assim, esta pode ser uma fragilidade que esta investigação apresenta, e aponta, também, para a indicação de futuros estudos com maior abrangência da revisão de bibliografia que contemple outras bases e fontes de dados. Mesmo assim, este artigo demonstra um contato inicial entre o jogo e a área das organizações, deixando a provocação por

maiores aprofundamentos, por meio da aplicação e avaliação da técnica sugerida e de possíveis contribuições teóricas e empíricas do processo de aplicação.

REFERÊNCIAS

BOLZAN, R. F. F. A. *O aprendizado na internet utilizando estratégias de Roleplaying Game (RPG)*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2003.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. *Metodologia científica: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DEWEY, J. *Experiência e Educação*. Companhia Editorial Nacional, São Paulo, 1971.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

ELKJAER, B. Organizational Learning The 'Third Way'. *Management Learning*, 32(4), 419-434. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications, 2004.

ELKJAER, B. The learning organization: An undelivered promise. *Management Learning*, 32(4), 437-452. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications, dezembro, 2001.

JUNG, C. F. *Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Axcel Books, 2004.

LADOUSSE, G. P. *Role Play*. Oxford, Oxford University Press, 1988.

LUCENA FILHO, G. J.; VILLEGAS, M. M. M.; OLIVEIRA, S. C. Histórias de aprendizagem e gestão organizacional: uma abordagem ontológica e hermenêutica. *Ciência da Informação*, v. 37, n. 2, 2008.

MOREIRA, L.; ABREU, T. B.; LEAL, A. P.; RAMOS, V. M. O Jogo Simbólico na Educação Científica. ENPEC, VIII. *Anais...*2011.

MOREIRA, M. A. Inovando por meio das pessoas: a relação entre a aprendizagem organizacional e as inovações tecnológicas. XXXII encontro da ANPAD, *Anais...* Rio de Janeiro, 2005.

MOYLES, J. R. *Só brincar?* O papel do brincar na educação infantil. Porto Alegre: Artmed, 2002.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. *Cadernos Ebape. BR*, v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015.

OLIVEIRA, J. C., MATTA, A. E. R. Jogos e história: o uso do jogo *RPG (Role Playing Game)* digital para o ensino *online* das rotas do tráfico de escravizados. *Anais...* 23º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância (CIEAD), Foz do Iguaçu, 2017.

OLIVEIRA, R. C., PIERSON, A. H. C., ZUIN, V. G. O uso do *Role Playing Game (RPG)* como estratégia de avaliação da aprendizagem no ensino de química. *Anais...*VII Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em ciência. Florianópolis, 2009.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. DUHÁ, A. H.; BITENCOURT C. C. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 2, Art. 14, jul./dez. 2006.

RANDI, M. A. F., CARVALHO, H. F. Aprendizagem através de Role-Playing Games: uma Abordagem para a Educação Ativa. *Revista Brasileira de Educação Médica*, n 37. p.80-88, 2013.

RICHTER, G. M. Role-play e ensino interativo de língua materna. *Linguagem & Ensino*, Vol. 1, No. 2, p.89-113, 1998.

SANTOS, L. A. de A.; SIMÕES, L. S.; BUCK, T. A. Inovação como estratégia para o desenvolvimento sustentável praticado pelas empresas. *RISUS–Journal on Innovation and Sustainability*, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 3-28, 2013.

SCHICK, L. *Heroic Worlds: A History and Guide to Role Playing Games*. Estados Unidos da América: Prometheus Books, 1991

SCHMIT, W, L. *RPG e Educação: Alguns apontamentos teóricos*. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2008.

SOARES, A. N., GAZZINELLI, M. F., SOUZA, V., ARAÚJO, L. H. L. *Role Playing Game (RPG) como estratégia pedagógica na formação do enfermeiro: relato da experiência de criação do jogo*. *Texto Contexto Enfermagem*, Florianópolis, 2015 Abr-Jun; 24(2): 600-8.

WANG, C. L., AHMED, P. K. Organisational learning: a critical review. *The Learning Organization*, 10(1), 8-17, 2003.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P. de L.; COSTA, S. G. da. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. *Produto & Produção*, vol. 10, n. 1, p. 54 - 74, fev. 2009.

ZARIFIAN, P. Novas formas de organização e modelo da competência na indústria francesa In: *Anais do 1º Workshop Implementação de Novas Formas de Organização do Trabalho*, São Paulo, SP, 1995.

SOBRE OS AUTORES

Luis Fernando Moreira da Silva

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Endereço: Rua Marechal Deodoro, 1142 ato 301 – Zona 07 – Maringá, PR. Contato: luisfmsmoreira@gmail.com.

Elisângela Conceição Vieira Palongan

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Mestra em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Contato: elisvieira@hotmail.com.

Marcio Pascoal Cassandre

Pós-doutor em Educação pela *Aarthus University*. Doutor em Administração pela Universidade Positivo. Professor do curso de Administração e do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Contato: mcassandre@hotmail.com.