

## **A UTILIZAÇÃO DE JOGOS COMO ESTRATÉGIA DE ENSINO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

**Autora:** Fabiana de Agapito Kangerski. Mestre em Administração. Professora IFSC Câmpus Garopaba. Email: fabiana.agapito@ifsc.edu.br

### **Resumo**

Este estudo tem como objetivo caracterizar os jogos, enquanto estratégia de ensino com foco no desenvolvimento de competências empreendedoras. É uma pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa, desenvolvida por meio da realização de oficinas de jogos com alunos do Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Garopaba. Observou-se que os jogos são estratégias de ensino que permitem a espontaneidade, a imaginação, a criatividade, o raciocínio e o trabalho de elementos importantes para a formação empreendedora. A pesquisa também demonstrou que a aplicação do Ciclo de Aprendizagem Vivencial é uma ferramenta importante que ajuda na assimilação do conhecimento pelos alunos, fazendo uma interconexão entre o jogo e a aprendizagem.

**Palavras-chave:** Jogo. Competência Empreendedora. Empreendedorismo.

### **Abstract**

This study aims to characterize games, as a teaching strategy with a focus on the development of entrepreneurial skills. It is a research with a qualitative and quantitative approach, developed through games workshops with students from the Federal Institute of Santa Catarina, Câmpus Garopaba. It was observed that games are teaching strategies that allow spontaneity, imagination, creativity, reasoning and the work of important elements for entrepreneurial training. The research also demonstrated that the application of the Experiential Learning Cycle is an important tool that helps in the assimilation of knowledge by the students, making an interconnection between the game and the learning.

**Key-Words:** Game. Entrepreneurial Competence. Entrepreneurship

## 1. INTRODUÇÃO

Amplamente discutidos na atualidade, o empreendedor e a sua prática, pelo empreendedorismo, são assuntos que vão muito além das discussões do campo econômico. O estudo do empreendedorismo apresenta várias nuances, que vão desde as abordagens mais instrumentais, que o percebem como gerador de inovação e de agregação de valores para a sociedade, até aqueles que o entendem como um aspecto comportamental não limitado necessariamente a figura do ‘ser empresário’, mas uma característica desejável a qualquer profissional.

Seja por uma questão de carreira profissional e de aproveitamento de oportunidades percebidas no mercado ou por razões de subsistência, atrelada muitas vezes a falta de postos de trabalho e demais dificuldades socioeconômicas conjunturais, pode-se afirmar que o Brasil é um país de empreendedores. Dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), um dos maiores estudos contínuos sobre a dinâmica empreendedora mundial, apontam o país como um dos mais empreendedores do mundo (MACEDO *et al*, 2014). Isto traz consigo grandes desafios e, entre estes, aqueles relacionados à formação empreendedora.

Embora muitos aspectos da prática do empreendedor, como a capacidade de assumir riscos, ser persistente e comprometido, estejam atrelados aos traços de personalidade e aos aspectos comportamentais, os autores concordam com a afirmativa de que é possível atuar na formação e desenvolvimento de empreendedores. A questão de que o empreendedorismo é algo inato, que já nasce com a pessoa e está relacionada à carga genética, já está superada. É neste ponto que artigo insere em tela dois assuntos: o desenvolvimento de competências empreendedoras e a utilização de jogos como instrumentos pedagógicos, que podem ser utilizados como aliados à formação empreendedora.

A competência é um termo que pode ser aplicada em vários âmbitos, seja no campo pessoal – como competência do indivíduo, organizacional (*core competence*) e dos sistemas educacionais (FLEURY; FLEURY, 2001). No âmbito do empreendedorismo as competências são tratadas enquanto um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valores tangíveis ou intangíveis a sociedade (ANTONELLO, 2005).

No que concerne aos jogos, Gramigna (2007) discorre que seus aspectos lúdicos são importantes instrumentos de aprendizagem, pois podem permitir o intuir, o conviver, a espontaneidade, a reflexão, a prontidão, a agilidade, o comportamento genuíno, fatores importantes para uma formação profissional e para uma educação voltada ao empreendedorismo.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, instituição de atuação centenária e com mais de 640 *campi* em todo o Brasil, apresentam na sua lei de criação, em 2008, como um dos objetivos “o estímulo e apoio a processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional (BRASIL, 2008, p. 1)”. Assim, os Institutos Federais tem por meio da educação a incumbência de exercer um papel transformador e emancipatório, que prepara novas gerações para as atividades produtivas e também aqueles que não tiveram oportunidades educacionais no tempo certo para dominar o exercício profissional responsável, crítico e reflexivo.

Frente ao papel educativo do IF's no empreendedorismo e o desafio dos docentes de proporcionarem aos seus estudantes um ambiente de estudo adequado à dinamicidade exigida atualmente, e que fuja dos tradicionais sistemas bancários de transmissão de conhecimentos, questiona-se sobre os tipos de práticas pedagógicas que podem estimular o desenvolvimento de competências empreendedoras nos estudantes. Tal problemática de pesquisa trouxe o seguinte questionamento: **“como os jogos podem ser aplicados como estratégias de ensino voltadas ao desenvolvimento de competências empreendedoras nos discentes?”**

O estudo de abordagem qualitativa e quantitativa foi realizado no Instituto Federal de Educação de Santa Catarina, Câmpus Garopaba, com os estudantes das Unidades Curriculares de Empreendedorismo e Plano de Negócios. Foram testados quatro jogos, sendo três deles compostos por artefatos de madeira e um jogo de empresa de tabuleiro.

Para atingir o objetivo proposto no artigo, este trabalho está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Inicialmente, na revisão de literatura, serão apresentados conceitos sobre educação empreendedora, jogos e competências empreendedoras. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos. A quarta seção é dedicada a apresentar os resultados obtidos com a aplicação dos jogos. A pesquisa se encerra com observações da pesquisadora sobre a experiência da aplicação dos jogos em sala de aula.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O Empreendedorismo e a Educação Empreendedora

O empreendedorismo tem sido um tema de discussão recorrente na literatura acadêmica, nos ambientes escolares, nos órgãos de fomento e no contexto da sociedade de maneira geral. No âmbito do ensino é comum encontrar a presença do assunto em cursos de graduação e de nível técnico, seja na forma de unidade curricular específica ou nas abordagens transversais interdisciplinares.

Definir empreendedorismo e o empreendedor não são tarefas simples, porém entender suas várias nuances é importante, especialmente, porque são essas concepções que darão base para os processos de ensino e estratégias de aprendizagem. Em um estudo a respeito do empreendedorismo, Stevenson e Jarillo (1990) perceberam a existência de três correntes de estudos ou escolas: a primeira aparece mais interessada nos resultados e impactos econômicos da ação empreendedora, ou seja, o seu viés econômico, geralmente associada aos economistas Shumpeter, Kirzner e Casson. Na segunda, está a abordagem psicológica ou sociológica, em que se encontram os estudos mais voltados ao próprio indivíduo. Suas características, valores e motivações são os objetos de análise. Nesse escopo tem-se os trabalhos de McClelland (1961) e Collins e Moore (1964), no início dos anos 60 (STEVENSON; JARILLO, 1990). E, na terceira, a ênfase é sobre como acontece a prática do empreendedor, ou seja, o enfoque são nos processos, naquilo que os empreendedores fazem.

As conclusões dos estudos Stevenson e Jarillo (1990) apontam que seria recomendável que o ensino do empreendedorismo enfatizassem as três esferas, pois as mesmas são interdependentes e reforçam uma a outra. As implicações para o ensino vão muito além do campo do empreendedorismo e da gestão organizacional. É um processo para o qual as

habilidades são altamente relevantes e muitas dessas ensináveis (STEVENSON; JARILLO, 1999).

Filion (1999), ao comparar o trabalho dos empreendedores e gerentes, afirma que os processos educacionais de formação de gerentes estão mais centrados no know-how, ou seja, no fazer e aplicar em estruturas já existentes e concebidas. O autor ainda complementa que, embora em muitos programas educacionais de formação empreendedora o ensino esteja associado ao know-how, estes deveriam estar também voltadas ao autoconhecimento, pois suas atividades ensinam intuição, criatividade, formação de estruturas de trabalho, flexibilidade, autoconfiança e perseverança (FILION, 1999).

Os autores Guerra e Grazziotin (2008, p. 89) atribuem ao empreendedor um papel transformador na sociedade “o empreendedor é sempre sujeito do processo, cabe a ele o papel de agente transformador de uma sociedade repleta de contradições e injustiças para que se criem novos mecanismos de justiça social, bem como novas alternativas para o desenvolvimento econômico.”

Liberato (2007, p. 1) aborda o empreendedorismo como um:

comportamento que favorece a interferência criativa e realizadora no meio, em busca de um crescimento pessoal e coletivo, através do desenvolvimento da capacidade intelectual para investigar e solucionar problemas, tomar decisões, ter iniciativa e orientação inovadora, competências essas, cada vez mais exigidas na formação profissional e valorizadas no mundo do trabalho.

No campo da educação, uma pergunta já debatida por muitos autores é a respeito da possibilidade de aprender a empreender. Por um tempo discutiu-se duas suposições: a primeira de que o empreendedorismo é algo inato e, a outra, de que é possível formar empreendedores. Stevenson e Jarillo (1999) e Dolabela (2008) advogam que é possível aprender a empreender. Para estes autores há o entendimento de que é uma disciplina que pode ser ensinada e entendida por qualquer pessoa. O sucesso do empreendedor ocorre em razão de um conjunto de uma série de fatores internos, externos, do perfil pessoal e a sua resiliência perante aos fatos contextuais do dia a dia (DOLABELA, 2008).

Uma mente empreendedora exige criatividade, o que depende, antes de tudo, de uma educação que liberte (GUERRA; GRAZZIOTIN, 2008). Se é possível formar empreendedores, a escola, enquanto agente ativo de formação de novos saberes, pode se configurar um dos principais pontos de partida para o aluno desenvolver seu perfil empreendedor.

Os alunos podem encontrar na educação empreendedora uma forma de enfrentar as desigualdades do mundo contemporâneo (GUERRA; GRAZZIOTIN, 2008), por meio da criação de novos meios de distribuição de renda, de projetos voltados à inovação social – por meio do chamado empreendedorismo social ou até mesmo formatos organizacionais capazes de responder à nova dinâmica social, como formação de redes de empresas e de cooperação. Nesta concepção, o ensino do empreendedorismo transcende a perspectiva de áreas funcionais de um negócio ou abertura de um novo empreendimento e leva a um exame mais abrangente tanto do empreendedor que cria e transforma organizações, quanto da própria sociedade (LOPES, 2008).

## 2.2 As Competências Empreendedoras

De maneira simples, quando se pensa em uma pessoa competente, logo vem a mente a imagem de alguém que faz algo bem feito, que é bom naquilo que faz. Ao tecer esta analogia, a competência surge relacionada a um desempenho elevado de uma pessoa ao realizar determinada tarefa, ou seja, está associado a um estoque de recursos pessoais (FLEURY; FLEURY, 2001) que se consolidarão com a ação prática. O termo, competência, também remete a sigla CHA, designando-a como um conjunto de comportamento, habilidades e atitudes.

No campo da educação, entende-se por competência uma estratégia educacional que tem como foco a aprendizagem. Nesse escopo a competência é percebida como a

“(…) a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico” (BRASIL, 2002, p. 43).

Denota-se nesse conceito que a competência somente se torna tal quando é colocada na prática do seu trabalho, pois é na contextualização real que o indivíduo mobilizará sua inteligência.

Zampier, Takahashi e Fernandes (2012), ao estudarem a competência no âmbito do empreendedorismo, relatam que, a apropriação do conceito neste campo, ainda carece, tanto no Brasil quanto no exterior, de maior rigor conceitual e instrumental. Discorrem ainda que, somente nos últimos 10 anos, ocorreu uma maior apropriação dos estudos. Na percepção destes autores, a concepção de competência empreendedora ainda não absorveu as discussões recentes do assunto no campo da estratégia, gestão de pessoas, relações do trabalho e educação.

Uma das definições existentes para competência empreendedora é a proposta por Snell e Lau (1994 apud ZAMPIER; TAKAHASHI, 2012), que trata como sendo um conjunto de conhecimentos, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos que poderão contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e que permitirão ao indivíduo a criação de valor, tangíveis ou intangíveis, para a sociedade. Na análise de Mamede e Moreira (2005), considerando as tarefas que um empreendedor tem que desempenhar, a competência empreendedora tanto pode estar associada ao comportamento individual quanto à efetiva ação administrativa.

Ao se considerar que é possível aprender a empreender, torna-se relevante refletir nos processos de educação empreendedora, sobre a inserção do desenvolvimento de competências empreendedoras que convergirão para a prática efetiva da ação empreendedora. Há algumas tipologias que apresentam modelos ou propostas de competências necessárias aos empreendedores, entre estas a apresentada por Cooley (1990 apud ZAMPIER; TAKAHASHI, 2012).

O autor, partindo dos referenciais de McClelland (1987), um dos precursores no estudo de competências, criou uma lista com 10 características e comportamentos, também denominado de definições operacionais (ZAMPIER; TAKAHASHI; FERNANDES, 2012).

Quadro 1: Modelo de Competências Empreendedoras de Cooley (1990)

Características	Comportamentos
Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal. Tem visão de longo prazo, clara e específica.
Planejamento e monitoramento sistemático	Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais. Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
Persistência	Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
Comprometimento	Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
Busca de Informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
Busca de Oportunidades e Iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias. Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata. Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
Corre riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente. Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados. Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Persuasão e rede de contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros. Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores. Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Adaptado de Cooley (1990 apud ZAMPIER; TAKAHASHI; FERNANDES, 2012)

Segundo Consoni (2016), a proposta de Cooley tem sido amplamente utilizada, em diferenciadas organizações e por diversos pesquisadores há mais de duas décadas. O modelo foi utilizado pela própria autora em sua dissertação, que pesquisou a presença de competências empreendedoras dos professores dos cursos técnicos subsequentes do IFSC Câmpus Florianópolis. Além disso, o referencial é também aplicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e pelo SEBRAE, no Brasil, para programas de capacitação

dos empreendedores, como o Programa para Empresários e Futuros Empreendedores (EMPRETEC) (ZAMPIER; TAKAHASHI; FERNANDES, 2012).

### 2.3 Jogos como Estratégia de Ensino

O filósofo historiador Huizinga (1978 apud DATNER, 2006) no seu livro “Homo Ludens” denota que o jogo é uma categoria primária da vida, tão importante quando o raciocínio (homo sapiens) e a fabricação de objetos (homo fazer). Por tais motivos, o jogo não se trata de um modismo educacional. Eles são instrumentos de aprendizagem social e cultural, pois desde a mais tenra idade se joga, se aprende e se perpetua tais práticas ao longo do tempo (LUPERINI, 2011).

Vila e Santander (2003, p. 53) apresentam um conceito de jogo baseado na definição do matemático alemão John von Neumann. Para estas autoras jogo é “qualquer interação entre jogadores dentro de um conjunto definido de regras.” Observa-se que nesta definição não está explícito o fator competição. Dentro deste conceito podem estar incluídas diversas atividades educacionais, como: esquetes teatrais, dinâmicas de grupo, simulações, exercício de ativação de grupos e de quebra-gelo (VILA; SANTANDER, 2003). O conceito aplicado por Vila e Santander (2003) está mais associado aos jogos cooperativos, que tem como uma das premissas básicas a participação coletiva, envolvendo o interesse dos participantes na superação conjunta de um desafio. Não é o jogar “contra”, mas o jogar “com” (VILA; SANTANDER, 2003).

Os jogos começaram a ser usados na educação com adultos, como recursos didáticos e educacionais, a partir da década de 50, com a introdução de jogos financeiros e os estratégicos em programas de treinamento empresarial, aplicados primeiramente com os decisores de empresas (DATNER, 2006). Estes são os chamados jogos de empresa, pois simulam atividades funcionais das empresas (VICENTI, 2001), possibilitando que vivenciem acertos e aprendam com os erros, de forma a evitá-los nas empresas reais (SAUAIA, 1997).

Há uma necessidade humana de se expressar com todos os recursos físicos, emocionais, mentais, de movimento e ação e a ludicidade está conectada a esta essência do ser, pois permite vivenciar outros ambientes e a expressão livre do eu de cada profissional (DATNER, 2006). A experiência lúdica transmite ao adulto um sentimento de “estar vivo” e oferece dados para observação, análise, auxiliando na consolidação dos novos conhecimentos (VILA; SANTANDER, 2003).

Gramigna (2007) enfatiza que para o processo de aprendizagem a intuição e raciocínio são fatores fundamentais e, muitas vezes, a metodologia das aulas são pautadas no desenvolvimento da capacidade de análise. Para a autora, envolver os alunos integralmente, por meio do *fazer e aprender* utilizando-se dos jogos, é uma das maneiras de internalizar aprendizados duradouros e significativos:

A forma descontraída e livre de conduzir atividades vivenciais favorece atitudes empreendedoras, o que vem reforçar o processo de aprendizagem. Barreiras e bloqueios são superados e as pessoas tendem a usar o seu potencial pleno. (...) Quando se tem espaço e liberdade pra usar todos os sentidos, as possibilidades de superar limites são maiores. Algumas funções poucos utilizadas vêm à tona (Gramigna, 2007, p. 26).

Um jogo pode mobilizar um ser humano de maneira integral, sua mente, emoções, sentimentos e corpo (DATNER, 2006). Muitos sentimentos podem ser gerados com a sua aplicação: alegria ou tristeza, sucesso ou frustração, sentimentos estes que levam os jogadores a conhecer melhor a si mesmos e o seu próprio ambiente externo, tornando-se uma forma de (re) conhecer e compreender as próprias manifestações humanas (DATNER, 2006). O jogo utiliza de mecanismos lúdicos que associam o aprender com o prazer (VICENTI, 2001) podendo tornar a aprendizagem mais significativa aos alunos.

A aplicação de um jogo requer cuidados e precauções. Um deles é tratar o jogo com a devida seriedade. Jogos aplicados à educação não devem ser banalizados ou utilizados indiscriminadamente. Para Datner (2006) seus aplicadores não devem tratá-los ou mencioná-los como “brincadeiras” ou “passatempo”, pois o alcance e os efeitos dos jogos ficam reduzidos (DATNER, 2006).

A escolha de um jogo e seus objetivos deve ser fundamentada, de forma a proporcionar que o participante vivencie o lúdico, mas associado a uma validação da aprendizagem. Neste ponto, a autora Datner (2006) alerta que é preciso saber escolher o jogo, aplicar, finalizar e processar às situações por ele geradas, fechando assim um ciclo. Ao tratar do tema, Vicente (2001) explica que ao definir um jogo precisa ter claro o que se deseja do mesmo e qual o seu objetivo ao aplicá-lo. Um dos diferenciais dos jogos está na sua própria dinâmica de realização. Além do referencial teórico e de sustentação que podem ser trabalhados com determinado jogo, o próprio contexto vivenciado pelos seus participantes é um momento rico para se tirar proveito, refletir e aprimorar (DATNER, 2006).

Muito embora os jogos criem situações simuladas, podem ser observados elementos genuínos de comportamento e da interatividade no grupo. Assim Datner (2006) recomenda, após a realização do jogo, aplicar um processamento ou fechamento. Gramigna (2007), de maneira mais específica, apresenta o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV), composto de cinco etapas:

Quadro 2 – Etapas do CAV

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
a) Vivência	É atividade inicial, o próprio jogo em si.
b) Relato	Ocorre após a aplicação do jogo. É o momento de compartilhamento de sentimentos e emoções. Mesmo sendo atividades simuladas, os jogos podem gerar situações tensas, de alto envolvimento emocional dos participantes na busca de resolver os problemas ou desafios propostos.
c) Processamento	É a fase em que os participantes analisam o ocorrido durante o jogo, percebendo sua atuação e relações com o desempenho obtido. As causas de sucesso e insucesso devem ser discutidas.
d) Generalização	Momento em que o facilitador prepara atividades que auxiliem o grupo a sair do jogo e voltar para o ambiente de trabalho, fazendo comparações e analogias entre os jogos e as situações reais.
e) Aplicação	É a preparação de atividades que levem aos participantes à aplicação do que foi vivenciado e discutido. É uma etapa de comprometimento com mudanças e resultados desejáveis.

Fonte: Adaptado de Gramigna (2007) e Vila e Santander (2003).



Ao considerar que a riqueza do jogo está na habilidade do seu aplicador em fazer a ponte dos seus resultados com os conteúdos que estão inter-relacionados, percebe-se a necessidade de aplicação de um ciclo de fechamento. A importância ainda se eleva quando de se trata do campo da educação profissional e da necessidade de formação integral do estudante.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo tem abordagem qualitativa, pois caracteriza-se por responder questões particulares e trabalha com um nível de realidade que não pode ser totalmente quantificado, tais como motivos, crenças, valores, comportamentos e percepções individuais (MINAYO *et al*, 1994). O trabalho recorreu também ao uso de instrumentos e análise estatísticas básicas, que serviram de suporte à compreensão da realidade. Desta forma, caracteriza-se também como um estudo quantitativo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A aplicação de instrumentos de coleta de dados auxiliou a pesquisadora a efetivar correlações entre a aplicação dos jogos e o desenvolvimento de competências empreendedoras, apoiando e sustentando o seu olhar sobre os fenômenos pesquisados.

Quanto aos procedimentos, além da pesquisa bibliográfica foi empregada a pesquisa participante, por haver envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas investigadas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A pesquisadora atuou como mediadora em uma oficina teste com duração de 3 horas sobre “Jogos e Desenvolvimento de Competências Empreendedoras”, aplicada junto aos servidores do IFSC Câmpus Garopaba para analisar os jogos e também, com os alunos matriculados nas unidades curriculares de Empreendedorismo do curso Técnico em Restaurante e Bar e da UC de Plano de Negócios do curso de Formação Inicial e Continuada (FIC) em Empreendedorismo no Setor Turístico. Todos os alunos eram adultos com faixa etária entre 21 a 48 anos.

Os jogos escolhidos para a realização deste trabalho foram três jogos de madeira e um jogo de empresa de tabuleiro. A escolha destes jogos ocorreu intencionalmente visando proporcionar aos partícipes, além do estímulo ao desenvolvimento de competências empreendedoras, a experiência tátil e do concreto. Para a escolha, foram seguidas as orientações recomendadas por Datner (2006) e Vila e Santander (2003), a respeito dos cuidados na definição e aplicação dos jogos. Para cada jogo foi elaborada uma ficha contendo um breve descritivo, regras e potencialidades de trabalho, frente as competências empreendedoras de Colley (1990 apud ZAMPIER; TAKAHASHI; FERNANDES, 2012).

A seguir, encontra-se um resumo descritivo dos jogos selecionados, com uma análise efetuada pela pesquisadora sobre as possíveis competências empreendedoras que podem ser enfatizadas com a aplicação dos mesmos em sala de aula.

Quadro 3 – Jogos Analisados

<p><b>BEST GAME</b></p> 	<p>Desenvolvido em 1979, no Nepal e difundido pelo Centrocipe – Minas Gerais, o <i>Business Expenses Savings Training</i> (BEST) <i>Game</i> objetiva a redução de casos de falência em empreendimentos de pequeno porte, através do desenvolvimento das habilidades elementares em gestão (NEVES; ANJOS, 2013). É um jogo de empresa com dois módulos, que simula as rotinas de um negócio, com enfoque nas atividades de planejamento e controle, compras, produção, venda e negociação. Os alunos devem ser organizados em até 3 equipes, com um máximo de 6 integrantes cada.</p> <p>Potencialidades: Planejamento e monitoramento sistemático; persistência, comprometimento, exigência da qualidade e eficiência, correr riscos calculados e independência e autoconfiança.</p>
<p><b>PONTE DA VINCI</b></p> 	<p>Composto por 15 peças de madeira, sendo cinco peças em formato cilíndrico com comprimento de 47 cm e diâmetro de 4,5 cm e 10 peças em formato quadrado de madeira com comprimento de 46 cm e espessura de 4,5 X 4,5 cm. Objetiva construir uma ponte que fique estável sem a necessidade de nenhuma amarra ou fixação. É um jogo cooperativo com atuação em equipe e não há perdedores ou vencedores.</p> <p>Potencialidades: Planejamento e monitoramento sistemático, persistência, comprometimento, exigência da qualidade e eficiência e persuasão e rede contatos</p>
<p><b>Códice G</b></p> 	<p>É composto por um tabuleiro e 11 bolas de madeira de cores natural e preta. O objetivo do jogo é conseguir fazer a combinação de bolas indicada na cartela recebida pelo jogador. Pode ser jogado por até quatro pessoas.</p> <p>Potencialidades: Planejamento e monitoramento sistemático, comprometimento, busca de oportunidades e iniciativas e independência e autoconfiança.</p>
<p><b>4T</b></p> 	<p>O 4T é um tipo de quebra-cabeças que consiste de uma caixa em que devem ser acondicionadas quatro peças de madeira em formato T. É um jogo individual.</p> <p>Potencialidades: Planejamento e monitoramento sistemático, persistência, comprometimento, independência e autoconfiança: expressa na sua própria confiança em completar a tarefa.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Na realização das atividades, seguiu-se as seguintes etapas:

- a) apresentação da pesquisadora e dos objetivos da atividade;
- b) exposição dialogada sobre competências empreendedoras com entrega de texto, leitura dirigida e exibição de vídeo sobre história de um empreendedor brasileiro;
- c) aplicação dos jogos;
- d) realização do Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV);
- e) aplicação do questionário para analisar o grau em que o jogo contribuía para o desenvolvimento de cada competência empreendedoras. Elaborou-se um instrumento de coleta de dados, baseado em uma escala Likert com graus intervalares de um a cinco, que analisava cada competência empreendedoras e a respectiva intensidade de contribuição que o jogo proporcionava para o seu desenvolvimento.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Um dos primeiros jogos aplicados foi o BEST Game no curso Técnico em Restaurante e Bar, na aula da unidade curricular de Empreendedorismo. Um total de 10 alunos participaram da atividade que teve duração de quatro horas. Nesta aplicação, a pesquisadora atuou como observadora e no suporte operacional da atividade junto à professora titular da UC.

Em um primeiro momento, a pesquisadora procedeu uma apresentação pessoal e discorreu uma exposição dialogada sobre as características e comportamentos do empreendedor, com entrega de texto e leitura dirigida. Após, os alunos receberam orientações da professora titular da turma, a respeito do jogo e da forma de organização das equipes. Após o jogo, ocorreu a aplicação do CAV com os seguintes resultados:

Quadro 4 – CAV BEST Game

Etapa	Descrição
a) Relato	Foi solicitado para que cada aluno, individualmente, falasse sobre os sentimentos que teve com a atividade proposta. Entre as principais respostas que surgiram dos discentes foram: “me sinto bem”, “orgulhoso”, “frustrado”, “satisfeito”, “pressionado”, “nervoso”.
b) Processamento	Cada representante da equipe expôs como foi o funcionamento no jogo, especificando a operacionalização dos planejamentos semanais. Uma das equipes relatou que não conseguiu colocar em ação o que tinha sido previsto. A segunda informou que adotou uma estratégia menos arriscada, a fim de estar preparados para os previstos. A última equipe relatou que, inicialmente, preferiram agir com cautela para entender a dinâmica.

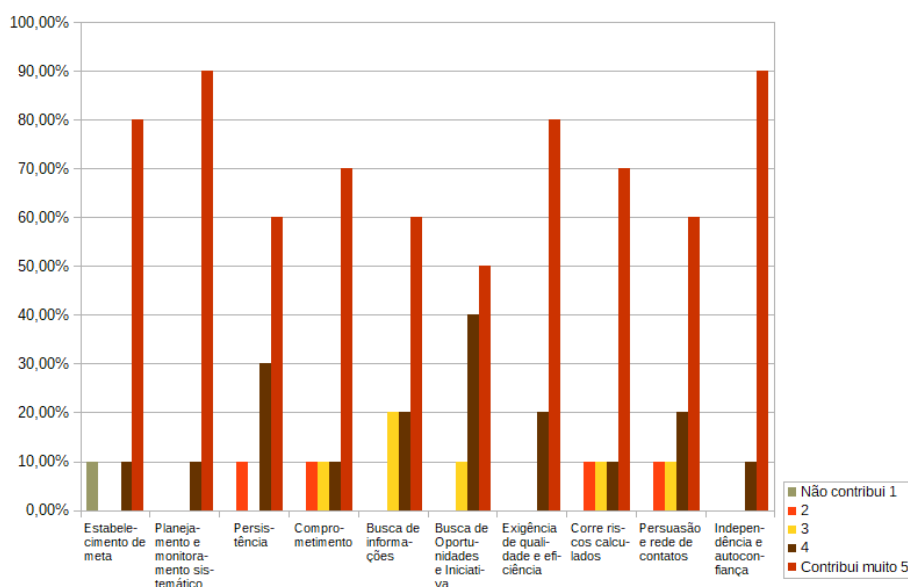
Quadro 4 – CAV BEST Game (continuação)

c) Generalização	Os alunos foram levados a refletir sobre as possíveis relações que poderiam ser estabelecidas com o dia a dia do empreendedor. Alguns relataram que, assim como no jogo, a rotina empresarial também é marcada por fatores não previstos e é preciso preparação. Foi comentado também que o jogo tem relação direta com assuntos vistos em sala como controles financeiros, fluxo de caixa e planejamento. Dois alunos comentaram que o jogo permitiu a reflexão de atitudes pessoais, da necessidade do diálogo para tomar decisões e do respeito às opiniões diversas.
d) Aplicação	Entre os fatores que os alunos disseram que iriam se comprometer estão: a) melhoria dos controles financeiros pessoais e empresariais, com o emprego do capital de forma mais controlada; b) não procrastinar atividades; c) assumir riscos calculados; d) ter mais atenção aos detalhes.

Fonte: Elaborado pela a autora.

Na análise do questionário do grau de contribuição do jogo para o desenvolvimento das competências empreendedoras, analisando a tabela 1 observou-se que, de forma geral, as maiores concentrações oscilaram entre os graus 4 e 5, indicando forte contribuição do jogo BEST Game. As competências planejamento e monitoramento sistemático, exigência da qualidade e eficiência e independência e autoconfiança, obtiveram notas com concentração entre os graus 4 e 5, sem incidência das escalas 1 a 3. As competências comprometimento, riscos calculados, persuasão e rede de contatos foram as que tiveram maior oscilação entre os graus 2 a 5, indicando que não houve total homogeneidade na percepção por parte dos discentes.

Gráfico 1: Análise do jogo BEST Game para as competências empreendedoras



Fonte: Dados primários coletados.

A oficina realizada no curso FIC de Empreendedorismo no Setor Turístico reuniu sete alunos. Os trabalhos foram coordenados pela pesquisadora. Tendo em vista que estes alunos já conheciam o jogo BEST Game, foi aplicado o jogo Ponte Da Vinci, 4T e Códice G. Para o Ponte Da Vinci os alunos foram agrupados em equipe única. Os demais jogos foram disponibilizados em bancadas para os alunos experimentarem em forma de rodízio.

Seguindo o método adotado, primeiramente, a pesquisadora falou sobre as competências empreendedoras, por meio de uma exposição dialogada e exibição de vídeo da história do empreendedor Eloy D'ávila da Fly Tour (ISTO É DINHEIRO, 2014), case escolhido por ter relação com o tema do curso. Foi solicitado para os alunos relacionarem a história do empreendedor com as competências empreendedoras enfatizadas no texto. Na sequência, houve aplicação do Jogo Ponte Da Vinci, com a realização do CAV para fechamento. A seguir, encontra-se o quadro descritivo do resultado do CAV.

Quadro 5 – CAV do Jogo Ponte Da Vinci

Etapa	Descrição
a) Relato	Foi solicitado para que cada aluno, individualmente, falasse sobre os sentimentos que teve com a participação no jogo. Entre as principais respostas que surgiram dos discentes foram: “desafiado”; “satisfeito”, “levou a raciocinar”, “persistência”.
b) Processamento	Cada aluno expôs como ocorreu a montagem da ponte pelo grupo. Alguns comentaram que, inicialmente, faltou organização do grupo, pois muitas ideias eram lançadas, porém nem chegavam a ser testadas e já eram descartadas. Para outros, faltou planejamento no início do jogo, mas após conseguirem montar a primeira parte da ponte, as demais peças ficaram mais fáceis de serem montadas. Outros relataram que foram tentadas várias formas de se fazer a ponte e que, em muitos momentos, a pressa levou o grupo a agir sem pensar.
c) Generalização	No relacionamento do jogo com a realidade empresarial os alunos relataram que o dia a dia é composto de novos desafios para o empreendedor e que este precisa pensar de forma inovadora para buscar soluções diferenciadas. O jogo também serviu para “demonstrar a necessidade de acreditarem que daria certo”, declarou um dos alunos. Ainda enfatizaram que, inicialmente, o grupo pensou em projetar uma ponte no modelo tradicional e não no formato curvo, isto os levou a pensar e agir de forma diferenciada, situação que se assemelha à realidade.
d) Aplicação	Os alunos enfatizaram a necessidade da persistência e, principalmente, a capacidade de analisar a situação sob perspectivas diferentes. Em uma das falas o aluno comentou que era necessário “abrir a mente para não ficar condicionado”.

Fonte: Dados primários coletados.

Com base nos resultados obtidos dos questionários aplicados com os discentes, observou-se que, na percepção do grupo, o jogo Ponte Da Vinci contribui de maneira significativa para o desenvolvimento das competências de planejamento e monitoramento

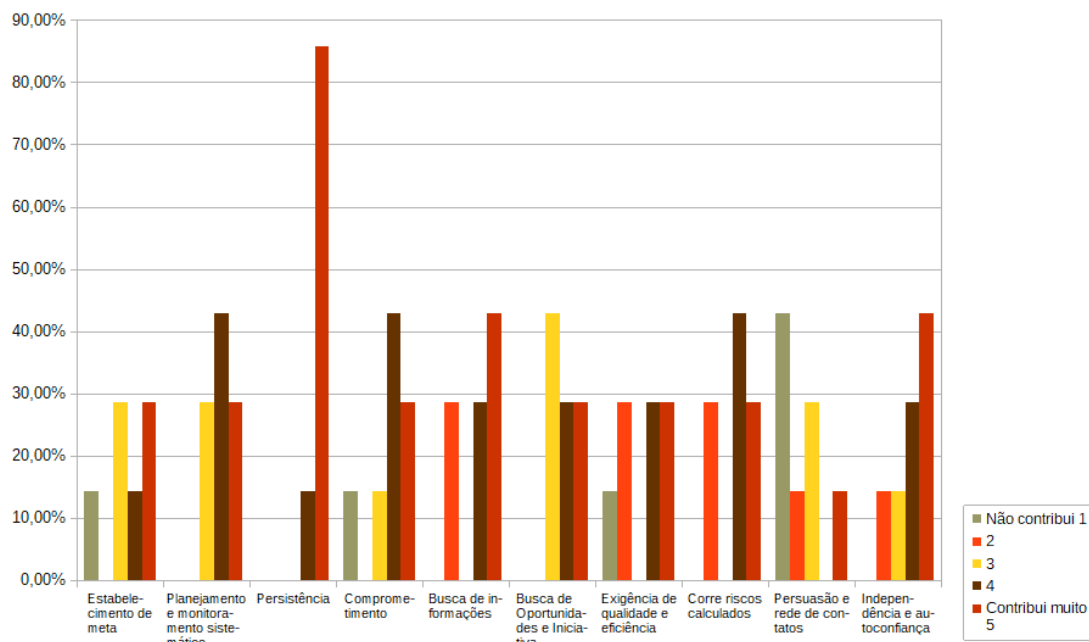
sistemático, persistência, comprometimento, independência e autoconfiança e busca de informações. Conforme a tabela 1, estas competências alcançaram as maiores frequências acumuladas entre os graus 4 e 5. A persistência foi a competência que obteve a maior incidência no grau 5, atingindo 85,71%. A persuasão e a rede de contatos alcançaram a maior incidência entre os intervalos de 1 a 3, indicando uma contribuição de nível mais baixo.

Tabela 1 – Resultados da análise do Jogo Ponte da Vinci

Competências Empreendedoras	Não contribui 1	2	3	4	Contribui muito 5
Estabelecimento de meta	14,29%	0,00%	28,57%	14,29%	28,57%
Planejamento e monitoramento sistemático	0,00%	0,00%	28,57%	42,86%	28,57%
Persistência	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	85,71%
Comprometimento	14,29%	0,00%	14,29%	42,86%	28,57%
Busca de informações	0,00%	28,57%	0,00%	28,57%	42,86%
Busca de Oportunidades e Iniciativa	0,00%	0,00%	42,86%	28,57%	28,57%
Exigência de qualidade e eficiência	14,29%	28,57%	0,00%	28,57%	28,57%
Corre riscos calculados	0,00%	28,57%	0,00%	42,86%	28,57%
Persuasão e rede de contatos	42,86%	14,29%	28,57%	0,00%	14,29%
Independência e autoconfiança	0,00%	14,29%	14,29%	28,57%	42,86%

Fonte: Dados primários coletados.

Gráfico 2: Análise do jogo Ponte Da Vinci para as competências empreendedoras

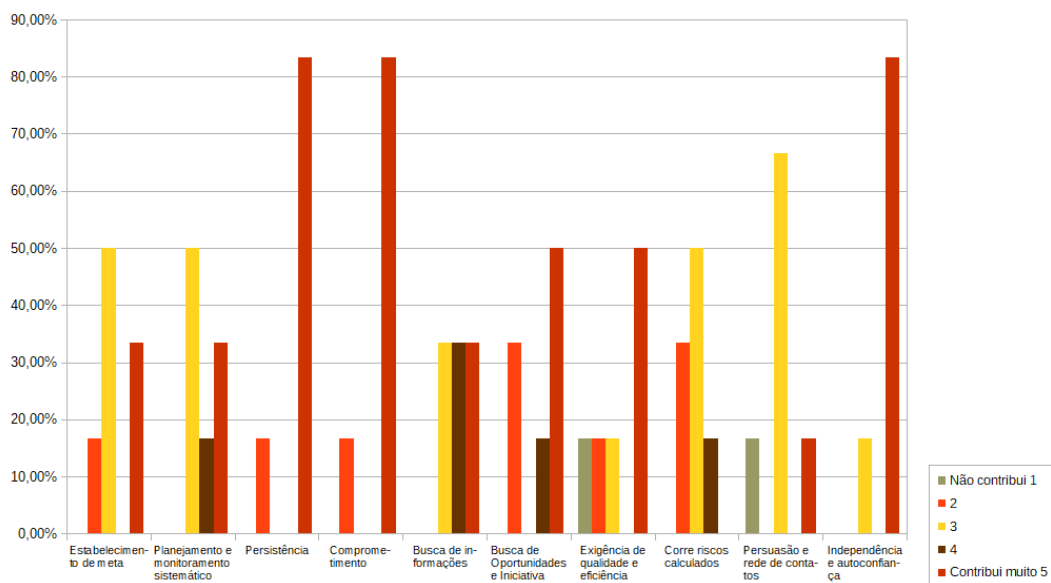


Fonte: Dados primários coletados.

Sobre o jogo 4T, ao relacionarem a experiência proporcionada com as competências

empreendedoras percebeu-se que os alunos indicaram haver maior relação com a persistência, comprometimento e independência e autoconfiança. A incidência do grau 5 nestas competências atingiram o percentual relativo de 83,33%. As competências estabelecimento de metas (67%), riscos calculados (83%) e independência e autoconfiança (83%) ficaram com incidências maiores acumuladas entre o grau 1 e 3, indicando uma menor contribuição.

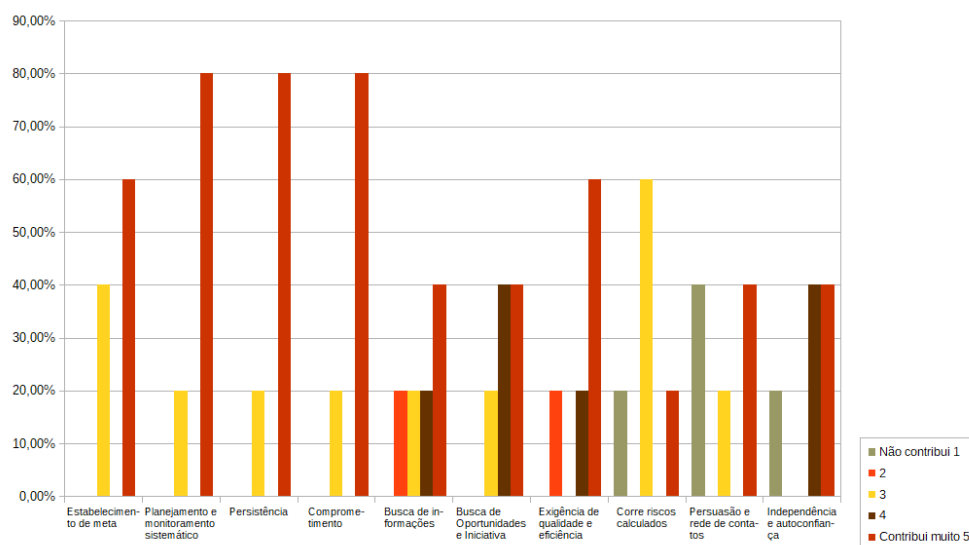
Gráfico 3: Análise do jogo 4T para as competências empreendedoras



Fonte: Dados primários coletados.

O jogo Códice G apresenta maior contribuição para o desenvolvimento das competências planejamento e monitoramento sistemático (80%), persistência (80%) e comprometimento (80%). As competências persuasão e rede de contatos alcançaram as maiores concentrações de frequência relativa acumulada entre os graus 1 a 3.

Gráfico 4 – Análise do Jogo Códice G para as competências empreendedoras



Fonte: Dados primários coletados.

Numa análise comparativa dos jogos aplicados e a percepção dos alunos, embora não tenha sido possível replicar os mesmos jogos nas duas turmas, observou que o BEST Game alcançou uma forte contribuição para o desenvolvimento de maior número de competências empreendedoras, pois alcançou as maiores incidências entre os graus 4 e 5. Uma das possíveis explicações pode ser o fato de se tratar de um jogo de empresa e abordar, de forma direta, os assuntos discutidos em sala de aula, facilitando a percepção e análise pelos alunos. Os jogos 4T e Códice G enfatizaram, com maior frequência, as competências persistência, comprometimento, independência e autoconfiança indicando um potencial para desenvolver questões mais relacionadas aos comportamentos e atitudes, também essenciais para uma formação empreendedora.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi caracterizar os jogos, enquanto estratégia de ensino com foco no desenvolvimento de competências empreendedoras nos discentes, dentro de uma abordagem qualitativa e quantitativa.

De maneira ampla e, reforçando o já apontado por Datner (2006) e Vila e Santander (2003), a experiência lúdica de trabalhar com estes jogos trazem à aula uma dinâmica diferenciada, fazendo o estudante acordar para novas situações, aguçando sua percepção sobre o entorno, sobre si mesmo e auxiliando-o na consolidação de novos conhecimentos. Isto foi possível perceber nos discursos orais e nas respostas escritas obtidas pelo formulário de pesquisa. Nos depoimentos dos alunos, além da visão positiva sobre os jogos, foi possível perceber que determinadas situações vivenciadas permitiram uma autoanálise, ajudando a um melhor conhecimento de suas próprias capacidades.

A realização das oficinas também permitiu à pesquisadora perceber os efeitos e aplicabilidade do Ciclo de Aprendizagem Vivencial, enfatizado por Gramigna (2007). Utilizar



o jogo sem uma finalidade pedagógica prévia planejada pode ser desastroso em uma sala de aula, podendo causar efeitos negativos individuais e no próprio grupo. Conflitos, ansiedade, frustração, desânimo, satisfação são fatores que podem surgir com os jogos. Um CAV estruturado auxilia na construção de uma ponte entre o jogo e a aprendizagem, além de tratar situações e emoções decorrentes do próprio jogo. A aplicação do jogo e, o seu posterior tratamento por meio da aplicação do CAV, permitiram que fossem trabalhados os fenômenos surgidos durante a execução, os conceitos que estavam associados e os processos de mudança que poderiam ser gerados.

É importante discorrer que, os jogos do tipo 4T, Códice G e o Ponte Da Vinci exigem do mediador um cuidado ainda maior com a realização do CAV, pois as fases de generalização e aplicação necessitam ser reforçadas à luz dos conhecimentos trabalhados em sala, de modo que as pontes entre as vivências e as teorias sejam estabelecidas. Os jogos de empresa parecem facilitar a realização de analogias com a realidade e o comprometimento dos alunos com as mudanças, pois no próprio jogo, mesmo não sendo uma situação real, são simuladas questões do dia a dia empresarial.

A aplicação dos jogos junto aos discentes permitiu efetivar uma das recomendações elucidadas por Gramigna (2007) e Fillion (1999): a de que a metodologia da aula vá além de atividades voltadas à capacidade de análise e privilegiem o desenvolvimento da intuição, raciocínio e imaginação. Fatores como iniciativa, autonomia, criatividade, desejo de dar continuidade às tarefas e estar comprometimento com uma causa são quesitos importantes, tanto para a formação do futuro empreendedor, quanto do intraempreendedor e tais questões podem ser elucidadas por meio dos jogos analisados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.

BRASIL. Lei [nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>, acesso em 10 de junho de 2017.

BRASIL. Resolução Conselho Nacional de Educação nº. 3, de 18 de dezembro de 2002. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 2002. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a organização e o funcionamento dos cursos superiores de tecnologia. Disponível em: <[portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf\\_legislacao/rede/legisla\\_rede\\_resol03.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/rede/legisla_rede_resol03.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

CONSONI, D. P. G. Competências empreendedoras: um estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento. Florianópolis, 2016. 256 f. Tese( Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/?p=2141>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

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

- DOLABELA, F. Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Sextante, 2008.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea. São Paulo, 2001, v.5, p. 183-196.
- JOGOS DE EMPRESA. Jogo Best Game. Disponível em: <<http://jogosdeempresa.com.br/produto/index/best-game>>. Acesso em: 20 de jun. 2017.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GRAMIGNA, M. R. Jogos de empresa e técnicas vivenciais. 2. ed. Pearson Prentice Hall, 2007.
- GUERRA, M. J., GRAZZIOTIN, Z. J. Educação empreendedora nas Universidades Brasileiras. In: LOPES, R. M. Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 67-91.
- ISTO É DINHEIRO. O ex-menino de rua que fundou a Fly Tour. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YLjkKo0z-10>>. Acesso em 20 de abr. de 2017.
- LIBERATO, A. C. T. Empreendedorismo na escola pública: despertando competências, promovendo esperança! Brasília: Sebrae, 2007. Disponível em: <[http://www.oei.es/etp/empreendedorismo\\_escola\\_publica\\_teixeira.pdf](http://www.oei.es/etp/empreendedorismo_escola_publica_teixeira.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2017.
- LOPES, C. L. J.; TORKOMIAN, A. L. V. Um breve estudo da disciplina de empreendedorismo no instituto federal de educação, ciência e tecnologia do sul de minas gerais como um indicador de mudança comportamental e geração de inovação. SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 24, 2014, Belém. Anais eletrônico. Belém, 2014. Disponível em: <[www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%2046.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%2046.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2017.
- LUPERINI, R. **Dinâmicas e jogos na empresa**: método, instrumento e práticas de treinamento. 3 ed. São Paulo: Vozes, 2011.
- MACEDO, M. M. et al. Empreendedorismo no Brasil : 2015. Curitiba: IBQP, 2014.
- MAMEDE, M. I.; MOREIRA, M. Z. Perfil de Competências Empreendedoras dos Investidores Portugueses e Brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENANPAD: 2005. Anais... Brasília/DF. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2005-412.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2017.
- MINAYO, M. C. et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- SAUAIA, A. C. A. Jogos de empresa: aprendizagem com satisfação. Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 13-27, jul./set. 1997.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. Strategic Management Journal, v. 11, pp. 17-27, summer 1990.
- VICENTE, P. Jogos de empresas: a fronteira do conhecimento em administração de negócios. São Paulo: Makron Books, 2001.
- VILA, M.; SANTANDER, M. Jogos cooperativos no processo de aprendizagem acelerada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W.; FERNANDES, B. H. R. Sedimentando as bases de um conceito: As competências empreendedoras. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 1, n. 1, jan./abr., 2012.