

# **JOGOS PARA EDUCAÇÃO EMPRESARIAL**

Jogos, jogos dramáticos,  
*role-playing*, jogos de empresa

YVETTE DATNER



*JOGOS PARA EDUCAÇÃO EMPRESARIAL*  
*Jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa*  
Copyright © 2006 by Yvette Datner  
Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**  
Assistente de produção: **Claudia Agnelli**  
Capa: **Alberto Mateus**  
Coordenação editorial: **Miró Editorial**  
Preparação: **Rosamaria G. Affonso**  
Revisão: **Renata Del Nero, Maria Aiko Nishijima e Cid Camargo**  
Projeto gráfico e diagramação: **Crayon Editorial**  
Fotolitos: **Casa de Tipos**  
Impressão: **Sumago Gráfica Editorial Ltda.**

### **Editora Ágora**

Departamento editorial:  
Rua Itapicuru, 613 – 7º andar  
05006-000 – São Paulo – SP  
Fone: (11) 3872-3322  
Fax: (11) 3872-7476  
<http://www.editoraagora.com.br>  
e-mail: [agora@editoraagora.com.br](mailto:agora@editoraagora.com.br)

Atendimento ao consumidor:  
Summus Editorial  
Fone: (11) 3865-9890  
  
Vendas por atacado:  
Fone: (11) 3873-8638  
Fax: (11) 3873-7085  
e-mail: [vendas@summus.com.br](mailto:vendas@summus.com.br)

Impresso no Brasil

## **∴ SUMÁRIO ∴**

<i>Prefácio</i> .....	<b>9</b>
<i>Introdução</i> .....	<b>13</b>
<b>1 ∴ O VALOR DOS JOGOS PARA A EDUCAÇÃO EMPRESARIAL</b> .....	<b>15</b>
<b>2 ∴ “A RECREAÇÃO RE-CRIA AS FORÇAS DA ALMA”</b> .....	<b>21</b>
<b>3 ∴ A ORIGEM DOS JOGOS</b> .....	<b>25</b>
<b>4 ∴ OS FUNDAMENTOS DOS JOGOS</b> .....	<b>29</b>
A teoria do desenvolvimento dos grupos .....	<b>29</b>
A concepção de rede de relacionamentos .....	<b>35</b>
A concepção de pessoa .....	<b>37</b>
A teoria de papéis de J. L. Moreno .....	<b>39</b>
Papel profissional e papel funcional .....	<b>40</b>
A importância do movimento para a aprendizagem e a renovação de conhecimentos .....	<b>41</b>
<b>5 ∴ A EDUCAÇÃO EMPRESARIAL COM OS DIFERENTES TIPOS DE JOGOS</b> .....	<b>43</b>
Os pré-requisitos para a utilização dos jogos .....	<b>43</b>
O espaço e o ambiente para jogos .....	<b>44</b>
O planejamento .....	<b>44</b>
Que jogos utilizar? .....	<b>46</b>

6 : CLASSIFICAÇÃO DOS JOGOS .....	48
Jogos de empresa .....	48
Jogos ao ar livre.....	52
Jogos de movimento e de ação.....	52
<i>Role-playing</i> , o grande jogo de papéis .....	53
Jogos teatrais, simulações e dramatização de textos .....	64
RPG presencial e virtual: os <i>role-playing games</i> .....	65
Jogos com recursos de computador na educação empresarial a distância .....	66
7 : OS JOGOS.....	68
Jogos para iniciar grupos .....	68
Jogos para o desenvolvimento de equipes .....	81
Jogos para profissionais de comunicação e atendimento .....	109
Jogos para a qualidade de vida .....	116
Jogos para incentivar mudanças .....	120
Jogos ao ar livre.....	124
Jogos de estratégia.....	128
<i>Referências bibliográficas</i> .....	141

## ∴ **PREFÁCIO** ∴

**C**onheci a Yvette mãe de adolescente um bom tempo atrás. Digo “bom tempo” por educação, pois as mulheres preferem que ninguém fale da sua idade; algumas delas, inclusive, não a confessa nem para o médico. Mesmo sob a ótica de sua filha adolescente, não ouvi nada que a desabonasse, além das situações próprias do crescimento. Esse tom de humor fino que acabei de usar é uma de suas características pessoais.

Conheci mais da Yvette pedagoga e psicodramatista nos trabalhos teóricos e práticos – sobre jogos, *role-playing* (treino e desenvolvimento de papéis) e treinamentos em empresas – que ela apresentava, nas atividades científicas do psicodrama, em vários eventos que iam de encontros e jornadas a congressos nacionais e internacionais. Já participei de eventos nos quais a própria Yvette era parte ativa da organização. Para todos os seus colegas e amigos, incluindo-me nesse rol, suas inúmeras atividades simultâneas evidenciavam quanto ela sabia orquestrar seus tentáculos, como um polvo exemplar.

Comprovam a sua idoneidade, respeitabilidade e competência empresas como Abbott, Embraer, Ford, Rede Globo, Sabesp, Sebrae, Unilever e muitas outras que receberam em suas sedes os ensinamentos e treinamentos de Yvette.

Graduada pela Associação Brasileira de Psicodrama e Sociodrama em 1977 e adepta da educação continuada, Yvette vem atuando há onze anos como didata supervisora na pós-

graduação do convênio SOPSP/PUC-SP no curso de formação em psicodrama no foco socioeducacional e organizacional.

Em 2005, durante o 31º Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas (Conarh) – evento em que fui o palestrante do Encontro dos Gurus –, Yvette foi bastante elogiada pelos participantes ao apresentar o pôster “Um jogo inovador fazendo diferença: o *role-playing* para resolução de conflitos e tensões grupais”.

Recentemente, conheci e apreciei bastante a Yvette escritora por meio desta obra, *Jogos para educação empresarial*, que ora estou prefaciando.

Como ela própria diz, o livro é o resultado de muitos anos trabalhando como consultora de treinamento e desenvolvimento profissional. Escrever sobre o que faz é passar o seu “pulo do gato” para outros profissionais, que logo estarão praticando o que aprenderam com ela.

Mas, se ela atingiu o sucesso desenvolvendo um trabalho próprio, não seria o caso de manter o segredo dessa inteligência profissional para garantir o seu nicho nesse competitivo mercado de trabalho?

Não a Yvette educadora. Ela sabe dividir o que tem com outras pessoas, principalmente com as que dela precisam. Tal divisão do educador foge às exatas contas matemáticas: quem divide cresce junto com os aprendizes. Guardar a sete chaves os segredos profissionais caracterizava a era anterior, a Era da Informação. Dividir o conhecimento é pertencer à Era do Conhecimento. E a Yvette educadora está superatualizada.

Yvette não teme expor seus jogos neste livro; ao contrário, estimula quem a lê a tomar conhecimento do que ela faz e a agregar suas particularidades e práticas pessoais. Provavelmente os leitores vão aumentar sua competência em lidar com conflitos de relacionamentos, desenvolvimento do papel profissional, liderança, formação e desenvolvimento de equipes.

Alguns mitos que levam em conta conhecimentos intelectuais e/ou habilidades mecânicas – como “bem formado, emprego garantido” e “bom trabalhador não vai para a rua” – são quebrados neste livro. Yvette propõe o que na sua prática tem provocado um grande aumento das competências profissionais e o desenvolvimento do lado sensível, humano, principalmente o da qualidade dos relacionamentos e experiências vivenciadas.

Com a leitura e prática dos jogos propostos neste livro, com certeza teremos melhores ambientes de trabalho, aumentando a ética, a qualidade relacional e a produtividade de cada um.

E, assim, teremos um mundo melhor!

Boa leitura e bom proveito!

IÇAMI TIBA

...

## ∴ INTRODUÇÃO ∴

Este livro é o resultado de minha experiência de muitos anos como consultora de treinamento e desenvolvimento profissional. No decorrer dessa experiência, venho utilizando diversos tipos de jogos, especialmente o método do psicodrama, o *role-playing* e atividades com ação e movimento.

Dada a valorização de recursos teatrais para treinamentos, o método *role-playing* – e suas técnicas – revelou-se eficiente para questões organizacionais como conflitos de relacionamentos, desenvolvimento do papel profissional, liderança, desenvolvimento de equipes etc. O método, aliado a jogos especialmente criados e/ou escolhidos para o ambiente e a cultura empresariais, forma uma metodologia de excelentes resultados para treinamento e desenvolvimento.

Todos os trinta e dois jogos aqui expostos têm como objetivo maior a saúde relacional, a saúde grupal e a saúde organizacional. Diversos jogos são de minha autoria e inéditos. Outros já são conhecidos, tendo sido apresentados em congressos. Outros mais foram incluídos, pois os considerei essenciais. É possível que algum leitor reconheça determinados jogos, já que, em cursos abertos, muitos participantes e companheiros instrutores aprenderam sua estrutura, seus fundamentos e sua aplicação, passando a utilizá-los à vontade e sem objeções minhas.

A primeira parte desta obra tem caráter prático, explicativo e histórico, facilitando o entendimento e a razão dos jogos na

educação empresarial. São, assim, apresentados indicadores e fundamentos dos jogos e do *role-playing*, visando à construção de uma base sólida para conduzir programas de educação empresarial – ou treinamentos, como são mais conhecidos.

A segunda parte da obra contém trinta e duas fichas descritivas de jogos diferenciados e processuais, que foram selecionados por seu caráter dinâmico e instigante, com atraentes conteúdos para a educação empresarial. A maioria dos jogos é de média duração, pois são voltados ao aprofundamento de conhecimentos pela vivência presencial, olho no olho, tão a gosto de J. L. Moreno, o criador do psicodrama. Os jogos com recursos de computador são também abordados por serem, hoje em dia, cada vez mais solicitados em cursos e treinamentos a distância, pelo valor lúdico que proporcionam à aprendizagem.

...

## O VALOR DOS JOGOS PARA A EDUCAÇÃO EMPRESARIAL

DIARIAMENTE, sem hora marcada e de forma contínua, da pequena à grande empresa, uma onda causa impacto no cenário de trabalho, fruto da pressão do cruzamento das informações em alta velocidade, à qual nossa biologia não está preparada para responder, obrigando-nos a uma adaptação e a transformações de referenciais do fazer, do pensar e do tempo de sentir.

O mundo do trabalho vem se pautando por estes fatores que desafiam sem trégua a inter-relação sistêmica do nosso pensar, sentir e agir na complementaridade das relações, comprometendo mais fortemente as relações interpessoais e grupais, *locus* onde justamente se fermentam a vida e os conhecimentos.

A necessidade permanente de desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos organizacionais provoca um movimento de obrigação de acessar conhecimentos que agreguem valor ao papel profissional, aos seus complementares, à própria empresa e ao sistema de mercado no qual a empresa está inserida – e nele deverá criar e assegurar um espaço para gerar resultados. Não há nenhuma organização ou empresa no nosso sistema econômico que não exista em função das regras de mercado.

Esses conhecimentos precisam atrelar-se a novas formas de relacionamento, gestão, estrutura, logística, procedimento, encaminhamento e trabalho, exigindo mudanças nas pessoas, na sua maneira de pensar, ser, sentir e agir no trabalho, incluindo uma visão de mundo e de vida. Com as regras de mercado

constantemente renovadas, a educação formal adquirida não dá mais conta sozinha de fornecer soluções ou criatividade para os resultados que são determinados, dada a dinâmica das mudanças que a globalização impõe. Além disso, especializações e pós-graduações, e seus respectivos títulos, para jovens profissionais não mais garantem uma contratação em moldes dos paradigmas e valores relacionados ao trabalho, dentre os quais: “bem formado, emprego garantido” ou “bom trabalhador não vai para a rua”. Acontece que essa formação atualmente açambarca os conhecimentos do tipo do saber, conhecimentos do tipo intelectual, e é o que os certificados e diplomas revelam. O lado sensível, humano, principalmente o da qualidade dos relacionamentos e experiências vivenciadas, fica a desejar, criando técnicos *superconhecedores*, mas pouco hábeis na relação e comunicação com pares, subordinados, superiores e principalmente com clientes.

A educação empresarial aqui proposta é a que enfoca prioritariamente as habilidades de relacionamento, vivências e competências pessoais, profissionais e funcionais necessárias à saúde das relações interpessoais no trabalho entre e intragrupos que trabalham juntos num mesmo ambiente e organização, com a mesma missão, valores e metas e que recebem todo tipo de pressão comum. Visualizando esse conjunto como uma rede de relações, é nítida a consequência desses fatores na maior ou na menor saúde das organizações.

A educação empresarial enfoca o desenvolvimento das competências humanas e das relações comportamentais, pois trata da troca, do compartilhar, do saber viver e conviver com outros, pelo conhecimento adquirido de vivências significativas, formando um acervo para enfrentar novas situações de trabalho, novos papéis de liderança, de gestão e de trabalhador. Trata do desenvolvimento das pessoas nas mais amplas dimen-

sões do seu ser – o ser integral-criativo –, que produz e vai mais além do que a demanda de mercado e do que as organizações prevêem, por ter como foco a pessoa em relação. Os métodos tradicionais de treinamento não dão mais conta de propor encaminhamentos processuais de evolução e transformação. E os novos não poderão engessar e aprisionar o homem em função das exigências do mercado ou do alcance de resultados a qualquer preço.

Constitui-se, então, como objetivo da educação empresarial desenvolver autonomia, autoria e atuações com criatividade e espontaneidade permeadas pela ética. Devemos, assim, revisitar o conceito de educação nas empresas, agregando o lúdico.

Acompanhando a evolução dos recursos didáticos e educacionais desde a década de 1950, os jogos, as atividades de ação, as dinâmicas de grupo, o teatro e as simulações são conhecidos recursos didáticos, proporcionando ótimos resultados em diversas linhas pedagógicas. No entanto, são muito mais aprovados e totalmente aceitos para a educação infantil. Para a educação dos adultos, essas práticas não podiam fazer parte dos métodos, pois eram estruturadas tendo como base o desenvolvimento da criança.

Aos poucos, os jogos financeiros e estratégicos foram introduzidos e tornaram-se os primeiros a serem utilizados em treinamentos para *decisores* de empresa. O conhecimento de como o adulto aprende acabou por recriar os métodos citados como didáticos para adultos.

Interessante é que os adultos sempre jogaram os mais diversos jogos, desde os tempos mais remotos, mas durante muito tempo a aprendizagem somente era considerada de boa qualidade por meio das palavras. Como o jogo poderia ensinar alguma coisa? Como o teatro e o movimentar-se poderiam? Afinal, sentar, fixar o olhar e ouvir constituíam uma postura