

O lúdico como ferramenta de capacitação para liderança

Playfulness as a tool for leadership training

DOI:10.34117/bjdv7n8-455

Recebimento dos originais: 18/07/2021

Aceitação para publicação: 18/08/2021

André Machado Barbosa

Mestre em Desenvolvimento local pelo Centro Universitário Augusto da Motta (UNISUAM), RJ, Brasil Professor da Universidade Estácio de Sá (UNESA) Professor da Faculdade Internacional Signorelli, RJ, Brasil
E-mail: andre.mb.adm@gmail.com

Kátia Eliane Santos Avelar

Doutora em Ciências, Pesquisadora do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Local, SUAM - Centro Universitário Augusto Motta, Rio de Janeiro, RJ,
E-mail: katia.avelar@gmail.com

Maria Geralda de Miranda

Pós-doutora em Políticas Públicas, Pesquisadora do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Local, SUAM - Centro Universitário Augusto Motta, Rio de Janeiro, RJ
E-mail: mgeraldamiranda@gmail.com

RESUMO

Comunicação e liderança são dois temas de suma importância nas organizações atuais. Assim, torna-se necessário o domínio das técnicas e ferramentas de comunicação para o desenvolvimento de líderes organizacionais. Neste sentido, este estudo teve por objetivo desenvolver uma ferramenta capaz de auxiliar jovens e adultos na evolução da comunicação para se transformarem líderes organizacionais. Escolheu-se o método de estudo misto, pautado em observação; entrevistas individuais e grupos focais; documentos, na busca, sobretudo, dos aspectos dinâmicos e subjetivos. Foram analisadas informações complexas, como o comportamento, os sentimentos, as expressões e demais considerações que puderam ser observadas. Como resultado, encontrou-se a importância (ou o poder) da comunicação para o êxito profissional e a atuação de líderes nas organizações, por conseguinte, identificou-se a necessidade de elaborar uma ferramenta para desenvolver, capacitar, e/ou aperfeiçoar líderes para atuarem nas organizações atuais e do futuro, resultado consonante em todas as fontes da pesquisa. Portanto, para auxiliar os jovens e adultos no processo de comunicação, foi desenvolvido um jogo de tabuleiro gamificado denominado LÍDER & AÇÃO, como uma ferramenta a ser aplicada, testada e possivelmente aperfeiçoada com fins à aplicabilidade do jogo em busca de resultados que comprovem a base científica dessa pesquisa.

Palavras-Chave: Jogo de Tabuleiro, Gamificação, Capacitação.

ABSTRACT

Communication and leadership are two essential issues in organizations nowadays. Having said that, it is necessary to master communication techniques and tools in order to develop organizational leaders. This study aimed at developing a tool which helps young people and adults in the evolution of communication to become organizational leaders. Mixed approach, marked by observation; individual interviews and focal groups; documents, has been chosen. Furthermore, its main pursuit is for dynamic and subjective aspects. Complex information such as behavior, feelings, expressions and other issues that could be observed have been analysed. As a result, the importance (or the power) of communication in professional success and leaders' performance in the organizations have been found. Therefore, the need to develop a tool has been identified. It should be used to develop, train, and / or develop leaders to perform in current and future organizations. This result has been confirmed in all research sources. So, in order to help young people and adults in the process of communication, a gamified board game called LEADER&ACTION as a tool to be applied, tested and possibly improved with the purpose of the applicability of the game in search of results that prove the scientific basis of this research.

Keywords: Board Game, Gamification, Training.

1 INTRODUÇÃO

Comunicação e liderança, dois importantes assuntos que permeiam o universo organizacional em qualquer nível, tornaram-se, hoje, na sociedade do conhecimento, essenciais como instrumento de organização social. E a confiança nisso pauta-se na minha prática do exercício como educador, em que são observadas as dificuldades dos alunos tanto da graduação como os de formação inicial continuada na busca de capacitação, da desejada oportunidade profissional e do sucesso na carreira escolhida e/ou encontrada.

Bem no início dessa recente carreira, percebi inúmeras dificuldades desses alunos(as) em se expressarem, assim como, diversos problemas pessoais e familiares relatados por eles, oriundos pela falta de comunicação no seu contexto social (família/amigos). Diante desse fato, muitas vezes, levei-os a refletirem que essas dificuldades poderiam ser justificadas pela falta de comunicação assertiva, e foram unânimes em concordar.

Indexar a comunicação como um problema de ordem social seria muita pretensão, mas, ao aprofundar a análise desse assunto, questões importantes emergiram, como conflitos familiares, organizacionais, geopolíticos, religiosos e culturais. Ao pensar que o ensino de boas práticas de comunicação assertiva pode levar ao bom desenvolvimento de habilidades necessárias para líderes de qualquer natureza organizacional, norteou-se a principal reflexão para construção do objetivo geral dessa pesquisa. Assim, o

aperfeiçoamento e/ou domínio de técnicas e ferramentas de comunicação para eficiência, eficácia e efetividade de líderes estão tratadas na primeira e na segunda fase da pesquisa.

Na compreensão do “homem” como ser social, comunicar-se torna-se necessidade inerente à sociabilidade do ser humano. Sendo assim, capacitar líderes organizacionais por meio de técnicas, com a finalidade da assertividade comunicacional transformou-se em ferramenta de Desenvolvimento Local (DL), partindo do princípio de que o DL não está relacionado unicamente com crescimento econômico, mas também com a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

A comunicação e o desenvolvimento de líderes tornam-se importantes para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS. A agenda 2030 visa ao alcance do equilíbrio entre a prosperidade humana e a preservação do planeta, acabando com a pobreza e a fome; lutando contra as desigualdades. Logo, mediante árduos objetivos, serão essenciais líderes assertivos em sua forma de comunicar e agir. No exercício de suas inúmeras funções, destacam-se como elementos fundamentais: a orientação e o aconselhamento aos liderados; a necessidade de trocar experiências, transmitir sentimentos, ideias e informar decisões etc.

Tendo em vista a necessidade de demonstrar a importância do domínio das técnicas e ferramentas de comunicação, nesta pesquisa, recorreu-se à gamificação através da elaboração do jogo de tabuleiro denominado LÍDER & AÇÃO, a fim de propor um instrumento de educação lúdica para o desenvolvimento da comunicação de líderes organizacionais. Embora existam diversidade e muitas evoluções tecnológicas no universo dos games, a escolha foi por jogos de tabuleiro, seguindo tendências atuais, encontradas no referencial teórico da pesquisa.

Confiante no potencial do efeito lúdico para o desenvolvimento de habilidades, o jogo elaborado e apresentado como produto do trabalho final para conclusão foi um dos critérios para aprovação da banca ao título de Mestre em Desenvolvimento Local. O jogo de tabuleiro foi avaliado como potencial ferramenta, por isso foi sugerido pelos examinadores a continuidade da pesquisa para aplicar a ferramenta de modo educativo e relatar os resultados através da tese de doutorado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O domínio da comunicação engloba um conjunto de ações necessárias aos líderes e é de suma importância para o desenvolvimento da pessoa humana e do próprio capital intelectual. Logo, a proposta de O lúdico como ferramenta de capacitação para liderança

tem base na teoria de Boller e Kapp (2018, p. 7). Tais autores destacam existir inúmeros materiais de pesquisa que evidenciam que, em comparação a abordagens expositivas, os jogos são bem eficientes para o processo de aprendizagem, pois promovem interação e comunicação entre os jogadores. Sendo assim, todo instrumento para desenvolvimento da comunicação de liderança é bem aceito.

A ferramenta como produto apresentado a um dos requisitos para conclusão da pesquisa e aprovação ao título de mestre consiste em reunir os participantes e utiliza-se da jogada com dado para alcançar o objetivo proposto, que é chegar ao final do tabuleiro. Para isso, o jogador deve responder a perguntas relativas a conhecimentos específicos para o exercício da liderança. Nesse contexto, cabe a definição de Boller e Kapp (2018) para jogo:

Jogo é uma atividade que possui: um objetivo; um desafio (ou desafios); regras que definem como o objetivo deverá ser alcançado; interatividade, seja com outros jogadores ou com o próprio ambiente jogo (ou com ambos); e mecanismo de feedback, que ofereçam pistas claras quão bem (ou mal) o jogador está se saindo. Um jogo resulta numa quantidade mensurável de resultados (você ganha ou perde; você atinge o alvo, ou algo assim) que, em geral, promovem uma reação emocional nos jogadores (BOLLER; KAPP, 2018, p. 14).

A proposta do jogo para possível solução de problemas organizacionais relacionados à comunicação é visto como uma boa ferramenta em meio às necessidades organizacionais identificadas na primeira etapa desta pesquisa. Boller e Kapp (2018, p. 56) apontam sobre ter isso em mente “antes de se aventurar na criação de um jogo de aprendizagem deve ter a certeza de compreender o problema que se espera resolver”. Desse modo, é pertinente o fato de este estudo ter identificado a necessidade de melhoria no processo de comunicação organizacional entre líderes e os stakeholders.

Dessa forma, para elaborar o jogo, utilizou-se os métodos propostos para alcance desse objetivo baseados no processo de nove passos para o design e desenvolvimento de Jogos de Aprendizagem de Boller e Kapp (2018, p. 9) que são:

1. Início – Jogue o jogo, avalie enquanto joga;
2. Explore jogos de aprendizagem;
3. Estabeleça as bases para aprendizagem;
4. Conecte a aprendizagem ao design de jogos;
5. Aplique;
6. Desenvolva, repita;

7. Play-teste, repita;
8. Construa o protótipo inicial
9. Considere e escore recompensas.

Essa metodologia foi aplicada na construção do protótipo e avaliada positivamente pelos examinadores da banca. Segundo os avaliadores, o processo de ensino aprendido através de jogo colabora para uma aprendizagem ativa, pois estimula o jogador a construção do conhecimento, em vez de receber passivamente.

Nesta pesquisa, recorreu-se também a Munhoz (2018) sobre o método de Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) para ajudar no processo de construção do protótipo. Dado ao fato de sua teoria confluir aos nove passos do design para jogos descritos por Boller e Kapp (2018, p. 9). Segundo Munhoz (2018, p. 121): “Todos os processos têm um início, um desenvolvimento, atingem o estado da arte e podem ou não se manter à tona, dependendo da efetividade de sua proposta.”

Na história da civilização humana, tem-se a notória percepção do fato de a ludicidade estar associada a transformações sociais, até mesmo, pelo aspecto tecnológico. Nesse contexto, Vianna et al. (2013, p. 29) contribuem ao destacar:

Sem dúvida, um dos principais fatores que justificam todo interesse que os jogos têm despertado ultimamente se deve à percepção da atratividade que eles exercem sobre nós, e de como essa capacidade de gerar engajamento e dedicação pode ser aplicada a outros propósitos como, por exemplo, o contexto corporativo (VIANNA et al. 2013, p. 29).

As considerações de Vianna et al. (2013, p. 29), quanto à capacidade dos jogos de gerar engajamento e aplicabilidade para outros propósitos, permitem a reflexão do impacto dos jogos (neste caso o de tabuleiro) ao aspecto sociocultural, o que reforça a ideia proposta do LÍDER & AÇÃO. Nesse sentido, o treinamento de líderes em ações de comunicação assertiva é possibilitado pela prática e desenvolvimento de técnicas comunicacional, com fim de gerar melhores oportunidades profissionais.

Huizinga (2019, p. 275) apresenta o jogo por diversas visões, tais como: “A indispensabilidade dos elementos lúdicos” (na abordagem sobre elemento lúdico da cultura contemporânea) como também “O jogo como categoria autônoma” (na discussão e significado do jogo como fenômeno cultural). Sendo assim, através do alcance desses conhecimentos, o jogo de tabuleiro foi desenvolvido com essa visão de se tornar uma ferramenta de capacitação e desenvolvimento de habilidades baseadas na força lúdica. Johan Huizinga ainda salienta que:

O jogo é “tenso”, como se costuma dizer. É este elemento de tensão e solução que domina em todos os jogos solitários de destreza e aplicação, como os quebra-cabeças, as charadas, os jogos de azar e nas competições esportivas (HUIZINGA, 2000, p. 12).

Macedo, Petty & Passos (2005, p. 7) ressaltam sobre haver articulação entre comunicação e avaliação e assim sublinham que:

[...] Ao jogar, uma criança dá muitas informações e comunica, através da ação, sua forma de pensar, desde que o observador reconheça nas ações ou nos procedimentos os indícios que está buscando para realizar sua avaliação. Em outras palavras, deve ser capaz de transformar as informações, sempre presentes, em dados significativos [...] (MACEDO, PETTY & PASSOS, 2005, p. 7).

Jung e Kyrillos (2016, p. 30) destacam com “convicção de que comunicação é uma arma poderosa e definidora para o tipo de líder que se pretende ser”. Considerando que a liderança pode ser desenvolvida em treinamentos, é perceptível a necessidade do aprendizado a partir da inserção de crianças e jovens, no ambiente escolar, o que remete ao estudo recente sobre liderança de jovens em ambiente escolar, de autoria de Lowenhaupt (2014) no qual ressalta o seguinte:

Dada a importância da linguagem na liderança escolar, os principais programas de preparação se beneficiariam da incorporação dos conceitos linguísticos e formas de retórica, particularmente no contexto de melhoria e mudança na escola (LOWENHAUPT, 2014, p. 463).

Em consonância, Pacheco et. al (2009, p. 32) informam que o processo de desenvolvimento de pessoas inclui não só o treinamento, mas também compreende o autodesenvolvimento (processo intrínseco a cada indivíduo). Complementarmente, Maxwell (2016, p. 37) destaca que: “Líderes capacitados ampliam e melhoram o futuro da organização”.

Alves (2018, p. 29) corrobora ao salientar que “Outro fator motivador é utilizar o lúdico nas atividades escolares”. Inclusive Alves et. al (2019, p. 4) afirmam sobre “Umas das alternativas que o professor pode utilizar são os jogos, tanto individuais que desenvolvem a independência do aluno, quanto em grupo para melhor convívio não só com os colegas, mas com toda sociedade”, contribuindo para reflexões.

Desse modo, refletir sobre essa questão remete ao fato de que a liderança pode ser desenvolvida em qualquer momento na vida, e quanto mais cedo, melhor. Alves (2018),

ao referenciar Fava (2014), ressalta “a implementação de jogabilidade nas atividades de ensino, já que essa ação provoca desafios nos estudantes”. (ALVES, 2018, p. 29).

Nessa fala dos referidos autores, cabem reflexões sobre as instituições educacionais, acerca das melhores práticas de metodologias que proporcionem autonomia. Além disso, destaca-se o fato de um jogo poder ser jogado, além da forma convencional, na utilização pedagógica (com intervenções por parte de professores e/ou mediadores) e, até mesmo, na aplicabilidade de dinâmicas de grupos (com fins de recrutamento e seleção, e/ou treinamento). Essas finalidades serão definidas ao considerar os objetivos de cada contexto e as necessidades específicas de aprendizagem dos participantes e/ou alunos.

Owen (2017, p. 13) afirma que “os influenciadores também têm objetivos a alcançar, mas pensam de maneira diferente de como chegar lá [...]”. Assim, os líderes utilizam a comunicação com intenção de influenciar, de forma direta, o desempenho dos seus liderados nas organizações. Nesse sentido, a proposta do jogo é treinar e capacitar pessoas para o alcance de seu desempenho e seus objetivos, conforme Burke (2015, p. 6) destaca: “o uso de design de experiências digitais e mecânicas de jogos para motivar e engajar pessoas para que elas atinjam seus objetivos”. Isso posto, vamos à metodologia do jogo.

A escolha por um jogo, em vez de apenas mais um material informativo e/ou ilustrativo, como ferramenta ao desenvolvimento de líderes, parte da função lúdica na qual o aprendizado se torna muito mais prazeroso e divertido para o participante, e eficaz segundo os autores referenciados. É evidente o fato de jogo ser uma ferramenta preparatória para o trabalho, por ser também uma atividade em grupo, e claro ser introdutório ao mundo social, conforme Chateau (1987, p. 126).

Além de dinamizar o aprendizado do conteúdo, há necessidade de interação desses participantes, que buscam a melhoria de sua capacidade de se comunicar. Ainda em Burke (2015, p. 17), o objetivo da gamificação é o de motivar pessoas para que elas alterem seus comportamentos, desenvolvam habilidades ou estimulem a inovação.

Consonante a Burke (2015), Alves (2018), na abordagem sobre os conceitos de gamificação, destaca o objetivo da gamificação, que é: “Motivar as pessoas para que elas alterem seus comportamentos, desenvolvam habilidades ou estimulem a inovação”. (ALVES, 2018, p. 44). Desse modo, torna-se propício aplicar jogos para solução de problemas comunicacionais nos ambientes das organizações perante, principalmente, ao

estímulo da inovação, palavra essa muito utilizada na atualidade, dentro do referido ambiente.

Com o intuito de engajar líderes e liderados nas organizações, pode-se propor o lúdico como ferramenta de capacitação de liderança, porque, segundo Burke (2015, p. 4), a gamificação gira em torno de envolver as pessoas em um nível emocional e motivá-las a alcançar metas estabelecidas.

Medina et al. (2013), ao falar de estruturação lógica do jogo, corroboram com a pesquisa e com o objetivo deste trabalho ao destacarem:

No conjunto de jogos desenvolvidos com o intuito de amparar a implementação do SAP na empresa, primeiramente considerou-se o elemento desafio, ou a necessidade e a predisposição de vencer obstáculos para prosseguir na experiência do jogo. Em seguida, destacou-se a importância do estímulo à curiosidade, veículo para a imaginação e fator determinante para reter a atenção do jogador. As dinâmicas propostas também contemplaram igualmente a necessidade de prover sentido e valor para usuários e para a construtora e, por fim, possibilitar a criação e o fortalecimento de vínculos sociais, essenciais para a integração dos funcionários da empresa e o consequente sucesso do projeto (MEDINA et al., 2013, p. 58).

Sobre esse assunto, destacamos a notoriedade de Johan Huizinga (2000) que, dentre suas inúmeras publicações, leva-nos a refletir sobre sua fala de que a cultura se desenvolve dentro de um contexto lúdico, um fenômeno cultural e não biológico. Huizinga (2000, p. 3) chega à seguinte conclusão: “creio que, depois de Homo Faber e talvez ao mesmo nível de Homo sapiens, a expressão Homo ludens merece um lugar em nossa nomenclatura”. Por meio do lúdico, criam-se possibilidades incríveis de capacitação, treinamento e imaginação. Esses fatores contribuem muito para a inovação tanto desejada no atual mundo de business (negócios).

Huizinga (2019) alerta que o jogo é “uma atividade voluntária”, a qual Santaella, Nesteriuk e Fava (2018, p. 12) entendem que o jogador a exerce plenamente sem esforços e destacam: “Ele joga porque quer, porque há uma satisfação inerente ao ato, à qual a psicologia se refere como motivação intrínseca”. Corroboram, também, ao destacarem que a psicologia procura entender, por meio do conceito de motivação, o que leva as pessoas a conquistarem algo.

Dentro desse entendimento de que o papel do líder é motivar, influenciando pessoas, tendo como função principal produzir mais líderes e não apenas seguidores, a proposta de propor uma ferramenta de natureza lúdica e gamificada torna-se interessante. Dessa maneira, segue a metodologia utilizada, em inferência a apresentar uma ferramenta

que proponha uma possível mudança cultural, partindo do princípio da necessidade de melhorarmos a comunicação em ambos os aspectos, seja social e/ou organizacional.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em uma universidade privada do estado do Rio de Janeiro, localizada na região metropolitana da capital, por meio de “Workshop de Comunicação e Oratória para o Profissional de TI” - (mar/2019), onde o teste, o questionário e as oficinas de comunicação foram aplicados.

Recorreu-se a Oliveira, Magalhães e Matsuda (2018, p. 3) para alegação da escolha da metodologia científica utilizada, pois consideram o método misto de pesquisa poder abarcar (em um único projeto de pesquisa) as técnicas clássicas oriundas do positivismo, logo representam um modelo básico de mensuração de objetos em estudo. Pautando-se em Creswell (2007, p. 212), justifica-se a definição de um procedimento de coleta e análise, tanto dados quantitativos como qualitativos, em um único estudo. Assim, o pressuposto central que justifica a abordagem multimétodos é o de que a interação entre eles fornece melhores possibilidades analíticas. Além disso, os métodos mistos são considerados um conjunto de processos sistemáticos e críticos de pesquisa e implicam a coleta e a análise de dados quantitativos e qualitativos.

Foram aplicados questionário e testes estruturados para tais fins, no workshop, processados em caráter exploratório por meio de oficinas. Houve também o uso de entrevista qualitativa de modalidade fechada, ou seja, aplicação de questionário avaliativo com líderes organizacionais. Cabe destacar que esse modelo tem como vantagem, conforme Martino (2018, p. 114), “a facilidade para trabalhar com dados no momento da análise”. Sendo assim, esse modelo possibilita ao pesquisador a busca de informações precisas, diretas e relativamente objetivas a respeito do assunto. Isso foi justamente a intenção desta pesquisa.

A estatística descritiva foi utilizada para obtenção dos dados obtidos no estudo qualitativo e quantitativo analisados, e os resultados foram representados por meio de tabela e gráfico demonstrados no campo relatos e discussões. Tal prática se justifica na compreensão de que o conjunto de dados “quantitativos e qualitativos não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, uma no aspecto da magnitude dos fenômenos e a outra na sua intensidade, excluindo assim qualquer dicotomia” (MINAYO, 2017, p. 16).

Além dos métodos descritos e das oficinas no workshop, houve uma palestra de abertura de, aproximadamente, 50 minutos, a fim de esclarecer o tema “Liderança, e Comunicação” para profissionais da área de Tecnologia da Informação. O público-alvo foram estudantes da graduação em Sistema de Informação, do primeiro ao último período, que assumem e/ou não cargos de liderança organizacional. Em outra etapa, houve também uma entrevista estruturada, por meio de formulário eletrônico FORMS do Google com seis profissionais em posições de liderança, de diferentes níveis de cargos em organizações multinacionais, como AMBEV; BAYER S/A, MULTITERMINAIS, LIBRA TERMINAIS e WARNERMUSIC.

Ao utilizarmos ambos os métodos, reforça-se a confiabilidade dos resultados e procedimentos. Essa escolha possibilitou a demonstração, de maneira clara, dos dados coletados, através da descrição de gráficos estatísticos, o que facilitou a apresentação de resultados e permitiu a consolidação das informações coletadas. Posto isso, destacamos a seguir o local, as fases e suas respectivas etapas que foram utilizadas na pesquisa.

4 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

PRIMEIRA FASE

Etapa 1:

Pesquisa de material teórico em busca de embasamento para o assunto escolhido, direcionado para as palavras-chave: desenvolvimento, liderança, retórica e jogos. Além da consulta em artigos científicos, selecionados por busca nos bancos de dados do SciELO, Google Scholar e Emerald Insight.

Etapa 2:

Leitura e análise do material pesquisado, identificando os trechos nos textos previamente definidos e fichados.

Etapa 3:

Iniciação da escrita da pesquisa propriamente dita, correlacionando com o embasamento teórico.

SEGUNDA FASE

Etapa 4:

Elaboração de um workshop com palestra sobre o tema e dinâmicas de grupos estruturadas.

Etapa 5:

Realização de atividades de contextualização com o tema da pesquisa – como apresentação do tema através da palestra, aplicação de um teste sobre comunicação, dinâmicas estimulando a construção da identidade do aluno ao perfil de liderança, com a finalidade do desenvolvimento profissional, melhoria na comunicação, desejo por leitura, exercício da cidadania, trabalho coletivo, autoestima, socialização, autonomia e desenvolvimento do pensamento crítico.

Etapa 6:

Desenvolvimento e aplicação de questionário e teste comunicacional estruturado a ser respondido – alunos e profissionais da Tecnologia da Informação.

Etapa 7:

Coleta dos questionários e tabulação das respostas utilizadas em resultados e discussões, que, após a tabulação das entrevistas com líderes, foram analisadas e utilizadas na elaboração da fase final de construção do produto final.

TERCEIRA FASE

Etapa 8:

Entrevista com seis profissionais na posição de liderança, em multinacionais de diversos segmentos da economia, entre eles, um gestor da Ernst & Young, hoje considerada uma das 10 maiores empresas de serviços profissionais do mundo, presente em 150 países, em 728 escritórios, e com mais de 231 mil funcionários, conforme informação do próprio entrevistado.

Etapa 9:

Confecção da ferramenta lúdica, definida após análise final e compilação de todas as informações pesquisadas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos através dos questionários aplicados, teste de comunicação e oficinas, e entrevistas estruturadas, que visaram não só demonstrar a importância do domínio das técnicas e ferramentas de comunicação para o desenvolvimento de líderes, mas também saber sobre a necessidade da construção de uma ferramenta de caráter lúdico. Partindo deste objetivo, o teste, o questionário e as oficinas tiveram como participantes 101 alunos do curso de graduação em Sistema de Informação da IES citada, no ano de 2019.

Na oficina, onde foi utilizado o teste “Você é um bom comunicador?” (PASSADORI, 2003, p. 26), foi observado que 31% da amostra foi categorizada como fraca; 36%, regular; 22%, bom e 11%, ótimo. Esses dados demonstram que mais da metade da amostra (67%) apresenta alguma dificuldade, do tipo medo de se expressar em público na aplicação das competências de comunicação, o que pode dificultar, ou até mesmo impedir, que o futuro integrante do mercado de trabalho obtenha maior sucesso na vida profissional, podendo estender-se, também, na vida pessoal.

Conforme citado por Kelvin-Iloafu (2016), a comunicação envolve todos os aspectos da vida, incluindo interações domésticas, comerciais e sociais. Na compreensão do domínio da comunicação, saber se comunicar é essencial para o desenvolvimento das habilidades de um indivíduo e está atrelada ao campo das ações e das atitudes, além de ser atributo necessário aos líderes.

Desse modo, enfatiza-se a importância do saber se comunicar. Fato esse que, na pesquisa, a amostra utilizada foi unânime em responder quanto ao desejo de melhorar sua forma de comunicação, conforme demonstra os resultados na tabela a seguir. Assim, a partir deste ponto, foi aplicado um questionário com os mesmos alunos(as) a fim de embasar o conhecimento sobre comunicação relacionada ao alcance da liderança.

Quadro 1: Questionário sobre comunicação.

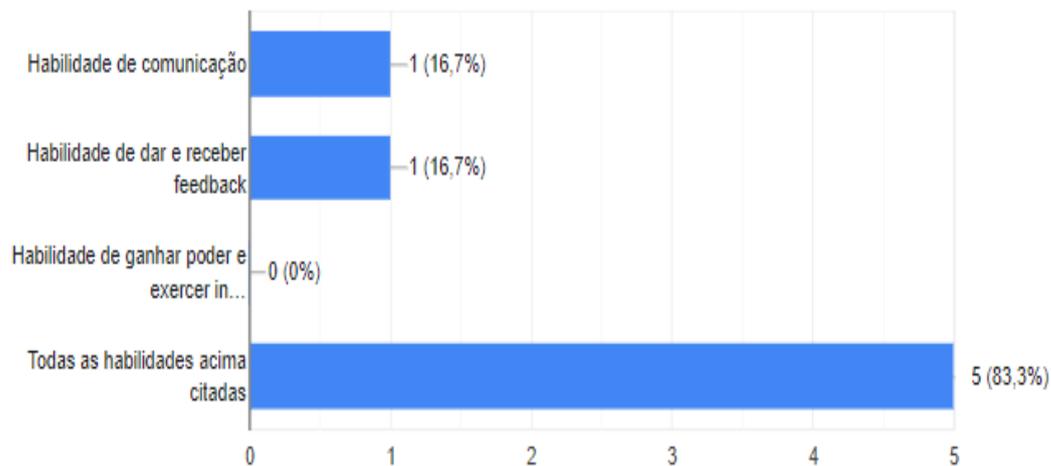
PERGUNTAS	% SIM	% NÃO
Capacidade de falar em público.	69,3	30,7
Importância da comunicação para a sua profissão.	99,0	1,0
Consideração dos entrevistados sobre a timidez.	46,5	53,5
Consideraram-se bons comunicadores.	53,5	46,5
Sente-se preparado para realizar abertura de um evento na empresa.	30	70
Gostariam de melhorar sua comunicação.	100	0
Interesse em aperfeiçoar sua comunicação no ambiente de trabalho.	95	5
Melhorar sua comunicação visando à liderança.	97	3
Opinião dos entrevistados sobre a capacidade do líder em ouvi-los.	79,2	20,8
A comunicação entre líderes e liderados é considerada importante.	100	0
Prática do feedback dos liderados com relação à comunicação e ao comportamento profissional.	57,4	42,6
Recebem e praticam o feedback de comunicação e comportamento profissional com seu líder e/ou liderado.	80	20
Utilização de gestos pelos entrevistados para complementar a comunicação verbal.	72,3	27,7
Concordam que nosso corpo se expressa de alguma forma.	100	0
Utilizam gestos de maneira complementar à comunicação verbal.	70	30
Consideram que a oratória contribui para seu desenvolvimento profissional.	99	1
Consideram possuir uma boa dicção.	55,4	44,6
Interesse dos entrevistados em melhorar a comunicação e a dicção.	55,4	44,6
Comportar bem em reuniões.	95	5
A maneira de se vestir é adequada ao seu ambiente de trabalho.	96	4
Utilizaria uma ferramenta como jogos para auxílio no desenvolvimento da comunicação com o líder.	90,1	9,9

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020 - Link da pesquisa disponível em: https://docs.google.com/forms/d/1-LVLorBI-I31WD-_akX8CS4Wvfc2tngR7LITmniyuVI/edit?ts=5de0487e&gxids=7757

A entrevista estruturada realizada com os seis líderes em posições de diferentes níveis apresenta o seguinte resultado: 66,6% dos entrevistados possuem mais de 10 anos de experiência em cargo de liderança e todos com nível superior, sendo 66,6% pós-graduados.

A pesquisa com os líderes demonstra quase unanimidade ao serem questionados sobre a comunicação ser uma das habilidades necessárias aos líderes, mas não única.

Gráfico 1: Habilidade interpessoais consideradas necessárias a um líder.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019 – Link da pesquisa disponível em: https://docs.google.com/forms/d/1KTIBB7RB85MjDHzWOOqz1TNNTF1oV_sWDMrsW5M6UAg/edit?ts=5de04867&gxids=7757

O líder que possui uma fluidez comunicacional certamente a desenvolveu através das suas habilidades humanas. Tais habilidades estão relacionadas com a integração interpessoal, desenvolvimento de cooperação, encorajamento da participação sem medo ou receios e o envolvimento das pessoas. Nesse sentido, Tajra (2014, p. 25) afirma que desenvolver uma comunicação eficaz é uma questão de sobrevivência, levando-nos a reflexão para real sobrevivência humana, quiçá para líderes organizacionais.

A maioria dos líderes organizacionais entrevistados (83%) consideram as habilidades de comunicação de dar e receber feedback dentre as habilidades necessárias a um líder. Conforme demonstrou o gráfico acima sobre as habilidades interpessoais, líderes entrevistados apontaram também os atributos necessários para seus liderados se tornarem futuros líderes: segurança, domínio das atividades que executa, capacidade de dar e receber feedback, responder a mudanças inesperadas, abertura para compartilhar ideias e estabelecer relacionamento construtivo. Citam ainda que já utilizaram alguma

ferramenta para aperfeiçoar sua liderança, através de leituras sobre o assunto, palestras e treinamentos.

Nesse contexto, faz-se importante citar Kyrillos e Sardenberg (2019, p. 48). Esses autores destacam a seguinte fala de um jogador de tênis “quanto mais eu treino, mais sorte eu tenho” e, em analogia aos líderes e comunicadores, ressaltam que quanto mais se preparam, melhor se saem. É evidente que, nos grandes comunicadores, nas pessoas que se sobressaem, sempre existe uma preparação, um cuidado, mesmo que seja apenas para refletir sobre seus pontos positivos e negativos.

A relação entre líder e liderado é importante para o sucesso de qualquer organização mundial, visto que um dos quesitos necessários aos líderes para obterem êxito na comunicação é o saber ouvir. Moraes (2011, p. 15) contribui ao afirmar que o bom comunicador precisa, além de saber comunicar-se verbalmente, saber ouvir a plateia.

Perfaz, nessa habilidade, aplicar aptidões toleráveis à comunicação eficaz, ou seja, objetivo primário dos líderes de organizações e de toda e qualquer pessoa envolvida em uma organização de modo geral. Cabe ressaltar que, de acordo com o líder entrevistado da empresa Shell, um dos problemas de comunicação que encontrou no exercício da sua liderança o levou, na sua carreira, a ser mais impositivo nas oratórias. Destacou também que, como líder, considera a oratória e o saber ouvir fatores determinantes no processo de liderança.

Já o líder entrevistado da empresa da EY destacou a importância da oratória, porém não a considerou essencialidade, podendo, segundo ele, ser treinada e adquirida. Em conformidade com o entrevistado, Blikstein (2017, p. 17) afirma que falar em público não se trata de um dom, porque, em sua longa experiência de consultoria e treinamentos, constatou provas suficientes que, para falar bem, deve-se desenvolver com conhecimento e prática de técnicas de comunicação oral, assim como outras habilidades que desenvolvemos com aprendizado. Convém observar que não nascemos líderes, mas estudos sobre o tema mostram a possibilidade de a pessoa se desenvolver e tornar-se um, ao adquirir conhecimentos e transformá-los em habilidades e atitudes de liderança, alinhado com o citado pelo líder organizacional da EY.

A opção pelo jogo pauta-se neste instrumento de formação, pois, de acordo com França (2016, p. 36), sabe-se que a socialização das pessoas é algo que acontece por regras. A inserção no mundo cultural, social e claro profissional é realizada também assim. Sabe-se que tais regras representam o limite, este “pode-não-pode” que regula as relações entre as pessoas; todo jogo possui essa característica.

Outro fator preponderante nas relações comunicacionais foi relatado pela líder organizacional da Warner Music Brasil. De acordo com sua experiência profissional em Gestão de Pessoas, de mais de 20 anos de mercado, há necessidade de muita atenção na forma de como comunicar o desligamento de um colaborador. Considerou necessária muita habilidade pelo fato de ter que falar de um ou mais pontos fracos das pessoas. Passar um feedback como esse deve ser realizado de forma adequada, caso contrário, o resultado pode ser desastroso.

Nesse assunto, cabe considerar a afirmativa de Jung e Kyrillos (2016, p. 33) “feedback é coisa de líder”. Os autores destacam que boa parte dos responsáveis pelo feedback nas empresas o fazem sem os devidos cuidados, não valorizando a forma de comunicação, já que a mensagem vai e volta. Jung e Kyrillos (2016, p. 33) citam a perspicácia de Gehringer, na tradução literal: “alimentar para trás, no sentido de retorno, como, também, reação”.

“Ser assertivo ou não ser, eis a questão” destaca Gross (2013, p.115). O autor demonstra que o silêncio da maioria das pessoas quanto às suas opiniões em ambientes corporativos pode ocorrer por acreditarem que, ao expressarem suas ideias e sentimentos com autenticidade, poderão sofrer retaliações e prejuízos de colegas ou superiores no trabalho. Gross (2013) pontua que conhece poucos profissionais assertivos e reitera, ao destacar que essa capacidade está ligada a situações de poder no ambiente corporativo, conforme relatado também pelos líderes entrevistados.

Sobre a análise dos dados apresentados nos resultados e discussão, o embasamento teórico e a metodologia utilizados, pode-se demonstrar que as respostas confluem com a pesquisa apresentada no artigo de revisão de literatura deste trabalho. Sendo assim, seguem as considerações finais referentes a esse artigo de resultados.

6 O JOGO LÍDER & AÇÃO

Trata-se de jogo de tabuleiro gamificado constituído de: 1 tabuleiro (feito de papelão – 60 x 45 cm) dividido em três fases para alcance da liderança, 1 dado, 18 peças feitas em resinas (de três tamanhos diferentes) e 73 cartas cada uma contendo perguntas (dentre elas, 7 são perguntas e desafios a serem cumpridos, tendo todas as perguntas, 3 alternativas de respostas). Os desafios necessários para avançar no jogo estão propostos nas casas 10, 17 e 25 da primeira fase, na casa 38 da segunda fase e nas casas 48, 56 e 63 da terceira fase. Para isso, na primeira fase, são abordados aprendizados do assunto

comunicação, na segunda, oratória e, na terceira, liderança. Os tamanhos dos pinos representam cada fase da liderança e suas habilidades necessárias.

Na primeira fase, os jogadores terão 26 das 73 cartas; na segunda fase, 20 casas, e, na terceira fase, 27 casas, com perguntas respostas e tarefas a serem cumpridas para poderem avançarem no jogo. Nas casas a percorrer a cada fase, entre elas, estão as casas nas quais o jogador, ao cair, terá que cumprir um desafio que vai além da resposta à pergunta. O jogador que responder errado não avança. Quando o jogador cair nas casas onde há desafio para cumprir e não for capaz de executar, algumas vezes, terá que retroagir à fase anterior.

Nessas cartas, entre as perguntas e respostas, estão contidas orientações com base em bibliografia especializada, no qual os participantes vão aprender e/ou aperfeiçoar ações assertivas de comunicação.

Regras do jogo: Participantes com idade a partir de 16 anos; equipes de 2 a 6 jogadores.

Objetivo do jogo: Acertar as perguntas e cumprir as tarefas com a finalidade de chegar primeiro ao final do tabuleiro.

Figura 1: O tabuleiro do jogo.



Figura 2: Os cards do jogo.



7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a capacidade de liderança é perceptível a partir da inserção de crianças e jovens no ambiente escolar, a liderança pode ser desenvolvida em qualquer momento na vida, e quanto mais cedo melhor. Portanto, diante do exposto e da insuficiência de ferramentas pedagógicas que estimulem e/ou aperfeiçoem pessoas (pré-adolescentes, jovens e adultos) para melhoria da fluência verbal e da capacidade de ouvir, buscou-se a elaboração de uma ferramenta, para essa finalidade.

Deste modo, foram confrontados os dados obtidos em todos os processos do estudo (pesquisa bibliográfica, oficinas, entrevistas e questionários). Então, a partir dessa identificação e compreensão da necessidade de desenvolver uma ferramenta que auxilie na evolução da comunicação de jovens e adultos no exercício da liderança, alcançou uma abordagem mais abrangente do objeto formal da pesquisa.

Esse estudo, trouxe dentre muitas outras reflexões, o quanto a comunicação permite uma melhor qualidade de vida, pelos resultados de comunicação assertiva. Claro, viável pelas boas práticas e desenvolvimento de técnicas de comunicação. Por tais motivos, nasceu a proposta de um produto com intuito de mitigar a problemática encontrada; como também atender a um dos objetivos específicos da pesquisa

A considerar, ainda, a necessidade de incluir esse público-alvo, nas organizações, com a visão de permitir a eles condições igualitárias no competitivo mercado de trabalho e a alcançar um cargo de liderança. Contribuindo dessa forma, para alcance do oitavo ODS da Agenda 2030, que é: “Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos.”

Dessa maneira, as atividades propostas nas fases que compõem o método dessa pesquisa, envolve metodologias ativas, a qual inclui jogos gamificados. Jogo esse, ao qual permitirá um aprendizado inclusivo, onde todos poderão aprender respeitando seus ritmos, limitações e possibilidades, independente das diferenças ou não.

Mediante o fato, na ferramenta gamificada, encontra-se no desejo de que todos desenvolvam habilidades necessárias à inserção no mercado de trabalho, e alcance do status de liderança caso desejem, pois, a ideia do jogo é prepará-los para situações na vida em sociedade em todos os aspectos.

Considera-se que os jogos estabelecem uma forma de atividade tanto na dimensão lúdica como da aprendizagem prazerosa e significativa. Por esse motivo, a forma de jogo de tabuleiro, gamificado e educativo, com o propósito de estimular o aprendizado e desenvolvimento de líderes.

Na finalidade de desenvolver jovens e adultos, sobre o aspecto da melhoria da comunicação, e conseqüente fácil inserção no mercado de trabalho, a pesquisa aponta dentre outros aspectos, de que, educar e reeducar, como mudar velhos hábitos, é um desafio sublime. A considerar a geração Z um público potencial para proposta do produto, mas não obstante a geração X e Y, devido a necessidade de desenvolver mais habilidades, implica nos apropriarmos de múltiplas estratégias pedagógicas para auxiliá-los na construção de conhecimentos que possam ter aplicabilidade nas suas vidas diárias. Como, também, atento a não deixar de considerar os Baby Boomers para integração com fins à comunicação, seja totalmente integrada em qualquer âmbito organizacional.

A criação do jogo foi pautada dentre os objetivos, no desejo de possibilitar a melhoria da comunicação e mitigar os conflitos existentes entre gerações, usando a ludicidade como estratégia didática e, assim, favorecer uma aprendizagem autônoma, significativa e criativa. E também oportunizar jovens e/ou adultos (até mesmo, crianças pela versão kids) com condições de igualdade pela habilidade de se comunicar.

Portanto, a opção pelo jogo de tabuleiro, teve como base o referencial teórico consultado, pois os autores confluíram que o jogo estabelece uma forma de atividade tanto na dimensão lúdica como da aprendizagem prazerosa e significativa. As interações permitem aos participantes momentos de comunicação e de construção de informações compartilhadas.

Na pesquisa aplicada pelos métodos explicitados, houve confluência de dados, a primeira etapa da pesquisa baseada nas referências bibliográficas. Sendo assim, procedeu-se a elaboração da ferramenta gamificada para ser apresentada como um apoio para desenvolver e treinar líderes organizacionais.

Sem pretensões, mas a proposta deste estudo foi justamente compreender a necessidade da criação desta ferramenta lúdica e analisar o jogo de tabuleiro, ou seja, o instrumento gamificado de educação. Posto isto, houve a aprovação dos requisitos de análise da banca avaliadora, por esse motivo, considerou-se finalizado com êxito, diante dos dados apresentados.

Logo, ao reputar os avanços tecnológicos, verifica-se disrupturas organizacionais, e diversas formas de ensino aprendido sendo utilizadas no mundo atual. Desse modo, o processo educativo de desenvolver líderes organizacionais chegou às empresas. E o mundo corporativo passou a usar em seu processo de gestão, com fins de alcançarem seus objetivos estratégicos, a prática de jogos gamificados para treinarem e desenvolverem seus colaboradores de maneiras diferentes. Tendo em vista a finalidade do jogo, o nome

escolhido é: “**LÍDER&AÇÃO**” - e sua utilidade servirá tanto para o meio educacional, quanto ao corporativo, com fim de treinar e desenvolver novos líderes e quiçá aperfeiçoar ainda mais, muitos deles.

REFERÊNCIAS

ALVES, Leonardo Meirelles. Gamificação na educação: ampliando metodologias de jogos no ambiente educacional. [versão eletrônica] Joinville: SC, 2018.

ALVES, Alessandro Ferreira. MOREIRA, Simone de Paula Teodoro. SILVA, Nancy Christiane Ferreira. SOUZA, Wanderson Gomes de. **O ensino da matemática por meio de jogos: uma análise de como conciliar o lazer com a aprendizagem.** Braz. J. of Develop. Curitiba, v. 5, n. 9, p. 15688-15703 sep. 2019 ISSN 2525-8761.

BOLER, Sharon; KAPP, Karl. Jogar para aprender: tudo o que você precisa saber sobre design de jogos de aprendizagem eficazes? Tradução Sally Tilelli. São Paulo: DVS Editora, 2018.

BLIKSTEIN, Izidoro. Falar em público e convencer: técnicas e habilidades. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2017.

BURKE, Brian. Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias. Tradução Sieben Gruppe. São Paulo: DVS Editora, 2015.

CHATEAU, J. O jogo e a criança. São Paulo: Summus Editorial. 1987.

CREWELL, John W. Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FAVA, Rui. Educação 3.0. São Paulo: Saraiva, 2014.

FRANÇA, Sirlene Carvalho Rocha. Educação lúdica: perspectivas para uma aprendizagem mais agradável. 1. ed. Irecê: Iacaiúnas, 2016.

GROSS, Marcos. Dicas práticas de comunicação: boas ideias para relacionamentos e negócios 1. ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2013.

HUIZINGA, Johan. Homo Ludens - Vom Unprung der Kultur im Spiel. Tradução João Paulo Monteiro. 4. ed. São Paulo: Editora Perspectiva S.A., 2000.

HUIZINGA, Johan. Homo Ludens: o jogo como elemento de cultura. Tradução João Paulo Monteiro. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2019.

JUNG, Milton; KYRILLOS, Leny. Comunicar para liderar. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2016.

KELVIN-ILOAFU, Lovlyn Ekeowa. International Journal of Humanities and Social Science, v. 6, n. 12, dez. 2016.

KYRILLOS, Leny. **Comunicação e Liderança.** / Leny Kyrillos e Carlos Alberto Sardenberg. São Paulo: Contexto, 2019.

LOWENHAUPT, Rebecca J. The language of leadership: principal rhetoric in everyday practice, *Journal of Educational Administration*, v. 52, n. 4, p. 446- 468, jul. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JEA-11-2012-0118>

MACEDO, Lino; PETTY, Ana Lúcia Sícoli; PASSOS, Norimar Christe. Os jogos e o lúdico na aprendizagem escolar. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MARTINO, Luís Mauro Sá. Métodos de pesquisa em Comunicação: projetos, ideias, práticas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

MAXWELL, John C. Segredos da capacitação. Tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes e Jorge Camargo. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2016.

MEDINA, Bruno et. al. Gamification, INC. Como reinventar empresas a partir de jogos. 1. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

MINAYO. M. C. S. Cientificidade, generalização e divulgação de estudos qualitativos. *Ciência & Saúde Coletiva*. Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 16-18, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232017221.30302016>

MORAES, Márcia Vilma G. Treinamento e Desenvolvimento – Educação Corporativa. São Paulo: Editora ABDR- Editora Érika, 2011.

MUNHOZ, Antonio Siemsen. ABP: Aprendizagem Baseada em Problemas: ferramenta de apoio ao docente no processo ensino aprendizagem? São Paulo: Cengage Learning, 2018.

OLIVEIRA, João Lucas Campos de. MAGALHÃES, Ana Maria Müller de. MATSUDA, Laura Misue. Métodos mistos na pesquisa em enfermagem: possibilidades de aplicação à luz de Creswell. *Texto contexto - enferm.*, Florianópolis, v. 27, n. 2, e0560017, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-070720180000560017>

OWEN, Jo. Assim nasce um líder: guia prático de pessoas realmente influentes. Tradução Carlos Szlak. São Paulo: Lafonte, 2017.

PACHECO, Luzia et. al. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PASSADORI, Reinaldo. Comunicação Essencial: estratégias Eficazes para encantar seus ouvintes. São Paulo: Editora Gente, 2003.

SANTAELLA, Lucia; NESTERIUK, Sérgio; FAVA, Fabrício. Gamificação em debate (Org.). São Paulo: Blucher, 2018.

TAJRA, Sanmya Feitosa. Comunicação e Negociação – Conceitos e Práticas Organizacionais. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

VIANNA, Y.; VIANNA, M.; MEDINA, B.; TANAKA, S. Gamification, Inc. **Como reinventar empresas a partir de jogos**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.