

## RESUMO

### **Danielle Sarti da Silva**

*Faculdade Anhanguera de Campinas  
unidade 3*  
danielle\_sarti@yahoo.com.br

### **Tarcisio Torres Silva**

*Faculdade Anhanguera de Campinas  
unidade 3*  
tartorres@gmail.com

Os jogos cooperativos são dinâmicas de grupo que utilizam do lúdico para desenvolver na equipe a união, o respeito e a postura cooperativa entre os indivíduos, onde a ajuda mútua é fundamental para o alcance do objetivo final. Podem ser utilizados como ferramenta no desenvolvimento de equipes no ambiente empresarial, pois têm como objetivo desenvolver habilidades interpessoais positivas, aproveitar as competências individuais construindo o conhecimento e gerando a inteligência coletiva. A metodologia vivencial dos jogos cooperativos possibilita maior desempenho dos membros, despertando as competências e as inteligências múltiplas, reforçando a unidade e o comprometimento da equipe, fazendo com que os objetivos e metas sejam atingidos com resultados maiores e melhores. Os jogos cooperativos permitem que os indivíduos reavaliem seus conceitos e suas práticas, principalmente em relação a equipe, e pratiquem atitudes e postura de cooperação, e não só a da competição.

**Palavras-Chave:** jogos cooperativos; desenvolvimento de equipes; competências.

## ABSTRACT

The cooperative games are group dynamics that use playful to develop in teams the union, the respect and cooperative attitude between individuals, where the mutual aid is essential to reach the goal. They can be used like a tool for the development of the team in business environment, because they have as a goal to develop the positive interpersonal skills, to enjoy individual competence building knowledge and generating collective intelligence. The cooperative games experiential methodology possibilities a better performance of the members, raising skills and the multiple intelligence, strengthening the team unity and commitment, doing that the goals and targets be achieved with larger and better results. The cooperative games allow that the individuals reassess their concepts and their practices mainly in relation to team, and practice cooperation attitudes and posture and not only the competition.

**Keywords:** cooperative games; team development; skills.

Anhanguera Educacional Ltda.

Correspondência/Contato  
Alameda Maria Tereza, 4266  
Valinhos, São Paulo  
CEP 13.278-181  
rc.ipade@aesapar.com

Coordenação  
Instituto de Pesquisas Aplicadas e  
Desenvolvimento Educacional - IPADE

Informe Técnico  
Recebido em: 18/04/2010  
Avaliado em: 21/07/2011

Publicação: 15 de outubro de 2012

## 1. INTRODUÇÃO

Em meio à rotina e a alta exigência diária, a competição está tão intrínseca em nossas vidas que temos certeza que nascemos com ela.

No âmbito organizacional essa sensação ainda é maior, as cobranças são cada vez maiores para o crescimento do *market share*, o alcance de metas e na excelência total entre outras, que nos vemos cercados pela competição.

Para alcançarmos todas as exigências, e nos posicionarmos no mercado de trabalho e em uma boa organização temos que atingir a esses e a muitos outros requisitos, só que essa tarefa não é individual. Além do desempenho individual, trabalhamos com grupos de pessoas, sejam clientes ou equipes de trabalhos, afinal, nenhuma organização se desenvolve sozinha.

E nesse mercado competitivo é inaceitável não sabermos trabalhar em equipe. Já está provado, através de estudos científicos, que equipes são mais produtivas e apresentam melhor resultado final, do que o trabalho individual. Porém, a formação e o alinhamento das pessoas que compõem uma equipe, não é trabalho fácil. A formação da equipe exige atenção do líder, uma vez que cada um traz consigo qualidades e competências e também dificuldades e “pré conceitos”.

Além disso, o clima de colaboração mútua deve ser uma constante, e é sobre esse ponto que apresentaremos uma ferramenta a qual sensibiliza e desperta a colaboração, estabelecendo confiança, desenvolvendo o compromisso e a comunicação entre os membros das equipes.

Hoje temos vários exemplos de jogos empresariais para treinamento de equipes, mas pouco se encontra sobre um jogo específico chamado jogo cooperativo. Ele pode ser utilizado para várias situações. Conforme pesquisa, ele é muito utilizado na educação, para estimular nos alunos a cooperação de maneira lúdica e divertida. Porém, há uma vertente aplicada no âmbito empresarial, na qual demonstra ser uma ferramenta excelente para treinamento com as equipes de trabalho, já que se difere dos jogos empresariais tradicionais, que valorizam apenas aquele que ganha sozinho.

O jogo cooperativo permite que os membros desenvolvam o jogo juntos, dá oportunidade, para que cada membro participe e mostre a sua competência, e o resultado disso: na há um ganhador, e sim uma equipe ganhadora, motivada e colaborativa.

## 2. APRENDER FAZENDO

Para aprendemos, além da teoria é fundamental a colocarmos em prática, nada melhor do que “aprender fazendo”, essa é uma das características dos jogos cooperativos, que utiliza o jogo, como “ambiente de teste”.

A aprendizagem vivencial é aquela que o ciclo da aprendizagem só se fecha quando passamos por cinco fases:

- A vivência propriamente dita - o jogo, a tarefa e a atividade;
- O relato de sentimentos, emoções e reações;
- O processamento da vivência, pelo qual avaliamos nossa performance e recebemos um *feedback* das pessoas envolvidas no processo;
- Da extração, caracterizada por generalizações, analogias, avaliações de situações passadas e presente semelhantes as vivenciadas e o *insight*, que nos surpreende quando descobrimos algo novo;
- O compromisso pessoal com mudanças de comportamento, atitudes ou ações que são necessárias.

A estratégia do Ciclo da Aprendizagem Vivencial (CAV) de Pfifer & Jones<sup>1</sup>, é uma das mais ricas em sua essência. Os jogos de empresa são um dos aplicativos na linha participativo-vivencial.

Ao trabalharmos um jogo com o CAV, estimulamos os participantes a harmonizar as funções dos dois hemisférios cerebrais: o esquerdo, responsável pelas ações racionais, e o direito, responsável pelas ações emocionais. Cada ação é orientada ora pelas funções do hemisfério esquerdo, ora pelo hemisfério direito. (GRAMIGNA, 2002, p. 305)

Para conhecermos a aplicabilidade dos jogos de empresa, vejamos como surgiram e como se apresentam hoje.

## 3. JOGOS DE EMPRESAS

Os Jogos de Empresas surgiram como metodologia de ensino em meados do século XX. Eles foram usados pela primeira vez como instrumento de treinamento de executivos na década de 1950, nos Estados Unidos. No Brasil, chegaram na década de 1980.

É uma técnica alternativa aos métodos tradicionais de ensino, pois constitui a aprendizagem vivencial, na qual o aluno é participante ativo do exercício. É a partir dessa interação que provoca a motivação do aluno que se dá a construção do conhecimento. Além da sala de aula, temos consultorias especializadas atuando no mercado, que desenvolvem e aplicam estes jogos focando a necessidade de cada empresa.

<sup>1</sup> (PFIFER & JONES *apud* GRAMIGNA, 2002, p. 305).

Segundo Barçante (2007) há uma unanimidade entre os pesquisadores sobre os objetivos dos jogos de empresas, são:

- Aumento de Conhecimento
- Desenvolvimento de habilidades gerenciais
- Fixação de atitudes

Segundo Gramigna (2007) os profissionais aderiram aos jogos devido às vantagens e resultados apresentados como: maior compreensão de conceitos, antes considerados abstratos; conscientização da necessidade de um realinhamento comportamental diante de mudanças, redução do tempo dos programas, sem perdas na qualidade; maior possibilidade de comprometimento do grupo com resultados; reconhecimento do potencial e das dificuldades individuais; clima grupal favorável à participação ampla nas diversas etapas do processo entre outras.

Nos jogos de empresa os processos de competição e cooperação ocorrem e também influenciam o comportamento humano, veremos como isso acontece.

#### 4. COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

Tanto a cooperação como a competição são processos sociais que também estão presentes no jogo através dos valores humanos.

O estudo clássico de Deustsh (1949)<sup>2</sup> que teve grande contribuição no campo da psicologia social, define cooperação como o contexto interativo em que as ações de um participante favorecem o alcance do objetivo de ambos e a competição caracteriza-se como a busca de objetivos mutuamente exclusivos.

Para Brotto (1999, p. 35) “cooperação é um processo onde os objetivos são comuns e as ações são benéficas para todos. Competição é um processo onde os objetivos são mutuamente exclusivos e as ações são benéficas somente para alguns”.

---

<sup>2</sup> DEUSTSH *apud* SOLER, 2008, p. 30.

Quadro 1. Cooperação x Competição – extraído de BROTTO (1999, p.36).

Situação Cooperativa	Situação Competitiva
Percebem que o atingimento de seus objetivos, é em parte, consequência da ação dos seus membros.	Percebem que o atingimento de seus objetivos, é incompatível com a obtenção dos objetivos dos demais.
São mais sensíveis as solicitações dos outros.	São menos sensíveis as solicitações dos outros.
Ajudam-se mutuamente com frequência.	Ajudam-se mutuamente com menor frequência.
Há maior homogeneidade na quantidade de contribuições e participações.	Há menor homogeneidade na quantidade de contribuições e participações.
A produtividade em termos qualitativos é maior.	A produtividade em termos qualitativos é menor.
A especialização de atividade é maior.	A especialização de atividade é menor.

Segundo Brown (1994):

[...] uma situação de cooperação aquela em que os objetivos dos indivíduos, numa determinada situação, são de tal natureza que, para que o objetivo de um indivíduo possa ser alcançado, todos os demais deverão igualmente atingir seus respectivos objetivos. Uma situação será definida como competitiva quando a realização dos objetivos de um de seus membros impede a realização dos objetivos dos demais. (BROWN, 1994, p. 16).

A competição não exige interação, os ganhadores são aqueles que se impõe à custa dos outros, e logo, onde há um ganhador, há um perdedor. Ela não une as pessoas, só as separa mais, o outro é definido como rival, nos ensina a estarmos atentos aos pontos fracos dos outros, é uma relação de dominação.

Argumenta-se que a competição é justificada com a teoria da seleção natural de Darwin na idéia de “ganhar de qualquer jeito”. Porém Darwin sustentava que para os seres humanos o valor mais importante estava na inteligência, no sentido moral e na cooperação social<sup>3</sup>. Podemos constatar isso pelos estudos realizados em diferentes sociedades, entre eles o da antropóloga Margaret Mead<sup>4</sup>, ela pesquisou vários povos indígenas e concluiu que o comportamento competitivo e cooperativo por parte dos membros desses povos é condicionado pela ênfase das estruturas dentro dessa sociedade, ou seja, os seres humanos não são competitivos por natureza, aprendem socialmente, desde pequenos, comportamentos competitivos ou cooperativos. Terry Orlick também pesquisou exemplos de cooperação em várias culturas, um exemplo são os valores presentes na cultura indígena local nas Ilhas Cook (Pacífico Sul), no qual seu modo de viver, além dos valores tradicionais de lealdade grupal colaboração, generosidade e padrões de relação interpessoal, contribuem para a cooperação e trabalho grupal eficaz<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> ORLICK *apud* BROWN, 1994, p. 18.

<sup>4</sup> MEAD *apud* BROWN, 1994, p. 18.

<sup>5</sup> Nan & Tex, Graaves, Informe ao governo das Ilhas Cook, South Pacific Research Institute *apud* BROWN, 1994, p. 19.

Tudo isso reafirma que a competição não é algo natural nas pessoas, e sim comportamento adquirido e ressalta que a cooperação como valor na vida cotidiana do povo é vivenciada a muito tempo.

Vale salientar que não são todas as pessoas que agem dessa maneira. Pelo contrário, trabalham, integrando a cooperação e a competição. O que acontece é que na maioria das vezes somos dirigidos a pensar que a maneira de competir corretamente é aquela que precisamos sempre vencer a qualquer custo.

E é neste contexto que os jogos cooperativos se apresentam como uma ótima ferramenta de integração.

## 5. JOGOS COOPERATIVOS

Se a cooperação é um processo que parte da escolha do ser humano, como o jogo que é quase sinônimo de competição, pode ser cooperativo? É nesse ponto que os autores fundamentam a conceituação de como e por que o jogo cooperativo surgiu, e qual sua função não só no âmbito social como também no profissional.

Segundo Brotto (1999):

Os jogos cooperativos surgiram da preocupação com a excessiva valorização dada ao individualismo e a competição exacerbada, na sociedade moderna. [...] foram criados com o objetivo de promover, através das brincadeiras e jogos, a auto-estima, juntamente com o desenvolvimento de habilidades interpessoais positivas. (BROTTO, 1999, p. 63).

Segundo Soler (2008):

Os jogos representam uma articulação-chave em qualquer sociedade, e é um meio poderosíssimo de formar comportamentos [...] o papel do jogo vai além do simples ato de ensinar e aprender, o que importa é construir conhecimentos e formar sujeitos autônomos, capazes de cooperar, de questionar, de criticar e de transformar a sua realidade. (SOLER, 2008, p. 28).

Para Amaral (2007):

Os jogos cooperativos são atividades que requerem um trabalho em equipe para alcançarem metas mutuamente aceitáveis [...] o jogo cooperativo busca aproveitar as condições, capacidades, qualidades ou habilidades de cada indivíduo, aplica-las em um grupo e tentar atingir um objetivo comum. (AMARAL, 2007, p. 27).

Segundo Brown (1994) o jogo cooperativo:

Joga-se com os outros e não contra os jogos os outros;  
Joga-se para superar desafios ou obstáculos e não para vencer os outros;  
Busca a participação de todos;  
Dá importância a metas coletivas e não a metas individuais;  
Busca a criação e contribuição de todos;  
Busca desenvolver atitudes de empatia, cooperação, estima e comunicação. (BROWN, 1994, p. 25).

Os jogos são centrados na união, buscam a participação de todos, o objetivo é em metas coletivas, os processos no decorrer do jogo são enfatizados, consequentemente

temos o desenvolvimento da auto-estima, empatia, disponibilização de recursos e aumento do diálogo.



Figura 1. O resultado através da cooperação. Foto: Luciano Lannes.

Quem pode participar do jogo cooperativo? Posso transformar um jogo conhecido em um jogo cooperativo? Como se joga? Essas são algumas das perguntas que responderemos.

### 5.1. Estrutura dos Jogos

Através de jogos cooperativos torna-se mais fácil criar um bom espírito de grupo, com elementos ligados por laços solidários e afetivos.

Antes de começar uma sessão de jogos cooperativos, convém que as pessoas se conheçam mutuamente para criar um ambiente mais familiar. Os jogos de apresentação podem constituir um bom instrumento para criar esse ambiente favorável.

Brown (1994) sugere algumas perguntas que podem ser feitas para elaborar o novo jogo e verificar se corresponde ao objetivo:

- O jogo reflete bom humor? Permite que os participantes riem todos juntos? Reflete a idéia de que, às vezes, faz sentido fazer coisas que não têm sentido?
- O jogo estimula a cooperação? Os participantes podem jogar com os outros e não contra os outros? Pode-se ter prazer no jogo e não no resultado?
- O jogo é positivo? Anima os participantes a apoiarem-se? Há ausência de comentários críticos? Os participantes se sentem bem durante e depois do jogo?
- O jogo é participativo? Entusiasma todos a jogarem em vez de observarem? Os participantes se sentem mais unidos depois do jogo?
- O jogo permite que os participantes sejam criativos e espontâneos? Permite a recreação, a possibilidade de mudá-lo?
- Há igualdade de participantes no jogo? É um jogo em que o facilitador é também mais um jogador?
- Cada participante pode estabelecer seu próprio ritmo? O jogo evita projeções pessoais e facilita a participação coletiva?
- O jogo oferece um desafio? Tem espírito de aventura?
- O jogo leva em conta os participantes? Coloca ênfase no desenvolvimento ou no resultado?
- O jogo é divertido? (BROWN, 1994, p. 103-104).

O jogo deve ser proposto com regras e leis, em vez de impô-las. As pessoas ao elaborarem, decidirem e colocarem em prática as regras estarão exercitando uma atividade política e moral. Deve-se possibilitar a troca de idéias para chegar a um acordo sobre as regras.

Dar ao grupo que joga responsabilidade para fazer cumprir as regras e inventar soluções criativas.

- Permitir julgar qual regra deve ser utilizada ou transformada.
- Estimular de todas as formas o desenvolvimento da autonomia.
- Possibilitar ações que motivem as pessoas que integram grupo a serem mentalmente ativas.

Durante os Jogos Cooperativos percebe-se com maior clareza a beleza do jogo, como explorar sem medo nem receio de ser excluído e desenvolver junto com todos suas habilidades pessoais e interpessoais. É através dos jogos também que enxergamos a nossa capacidade de conviver, e assim incentivamos a participação, a criatividade e a expressão pessoal de cada participante. Nesses jogos, competimos com os nossos próprios limites e habilidades e não mais contra os outros.

No final dos jogos cooperativos deve haver um espaço para todos dialogarem sobre a experiência, fazendo o confronto entre estratégias competitivas e cooperativas. O que se ganha e o que se perde em cada uma delas?

## 6. DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES E OS JOGOS COOPERATIVOS

Em nossas vidas, sempre estamos envolvidos em equipe, seja na família, no trabalho e até mesmo na hora do lazer. Porém é na vida profissional que o trabalho em equipe se transforma em exigência. As organizações buscam profissionais para formar times cooperativos, onde todos tenham o mesmo objetivo, pois unindo habilidade e competências, alcançamos melhores resultados.

Gramigna (2007) afirma que o mercado mudou e que os profissionais de recursos humanos têm postura com novas características, como processo participativo além das habilidades técnicas habilidades interpessoais.

Mas, o que é uma equipe? Segundo Moscovici (1999), uma equipe é um grupo que tem alto grau de confiança entre os integrantes, os objetivos são bem definidos, os integrantes estão empenhados em alcançá-los, as habilidades individuais se complementam e existe muito respeito e cooperação.

Sabemos que os conflitos são inevitáveis nas equipes, um deles que acontece frequentemente é a competição. Moscovici (1999) diz que no âmbito da equipe é ainda mais difícil a competição interpessoal para obter sucessos individuais, e que a adoção dessa prática de lutar contra o adversário gera consequências negativas no desempenho profissional, deteriorando o relacionamento e comprometendo o desenvolvimento de toda a equipe.

Considerando a conceituação de equipe e as exigências do mercado de trabalho, o jogo cooperativo com suas características próprias é uma ferramenta de abordagem vivencial que propicia aos participantes uma mudança de comportamento e contribui para a socialização, colegismo, o respeito e o fortalecimento de vínculos afetivos. Possibilitam ainda maior aceitação entre as pessoas.

Segundo Amaral (2007, p. 50) “A atuação dos jogos cooperativos encontra-se na promoção e integração da cooperação na cultura pessoal e organizacional, desenvolvendo o trabalho em equipe. Isso deve ser uma construção diária e permanente.”

Gramigna (2002, p. 299) enfatiza que “ao adotarmos o jogo como instrumento de desenvolvimento, é importante reconhecer as contribuições teóricas que fundamentam a técnica, para isso abordaremos a Teoria das Inteligências Múltiplas de Howard Gardner<sup>6</sup>”. Gardner apresenta nova abordagem sobre “o que é ser inteligente”, e apresenta a inteligência humana em sete formas:

---

<sup>6</sup> GARDNER, *apud* GRAMIGNA, 2002, p. 299-300.

Quadro 2. Influência das sete inteligências na vida profissional.

As sete Inteligências	Influência na área Profissional
1. Inteligência Linguística. Dom de poetas, escritores e oradores, que fazem uso corrente e fluido da linguagem.	O profissional que domina esta inteligência agira com maior desenvoltura nos papéis informacionais – ligados a comunicação.
2. Inteligência lógico-matemática. Presente nos cientistas, matemáticos e pesquisadores, que usam o racional como elemento norteador de suas ações.	O profissional que domina esse tipo de inteligência apresenta habilidade no desenvolvimento de estratégias, análise imparcial de dados e fatos, o que influencia na qualidade de sua tomada de decisões.
3. Inteligência musical. Habilidades daqueles que são atraídos pelo mundo dos sons.	Respeitar ritmos (dos outros e próprios), perceber os diversos tons das pessoas, tornar o ambiente harmonioso e motivador são essenciais em qualquer função.
4. Inteligência espacial. Presente nos profissionais que apreciam o visual – geralmente pintores, escultores, pilotos de aeronaves, asa delta etc.	“Ocupar espaços de forma assertiva” e “deixar espaços para o crescimento da equipe de colaboradores”. Eis um alerta aqueles que querem engajar-se no perfil profissional das empresas de vanguarda. Pilotar um time, esculpir um projeto e apreciar os resultados estão na ordem do dia.
5. Inteligência cinestésica. Domínio corporal e do movimento. Presente em atores, dançarinos e desportistas.	Deslocar-se, movimentar-se nos vários contextos empresariais, conhecer as diversas realidades, disponibilizar competências. Atitudes que ajudam o profissional a tocar a sensibilidade e a motivação das pessoas.
6. Inteligência Interpessoal. Habilidade de entender e tratar outras pessoas com sensibilidade. Capacidade de influir no comportamento do outro. Presente nos profissionais de vendas, mestres e terapeutas.	Uma das competências mais exigidas na atualidade. Hoje é considerado um bom gerente aquele que consegue formar times, fortalecer equipes e desenvolver talentos.
7. Inteligência intrapessoal. Consciência do próprio potencial, das debilidades, temores e sonhos. Essa inteligência exige autodisciplina e perseverança.	O autoconhecimento conduz ao desenvolvimento pessoal. Todas as outras inteligências são influenciadas pela intrapessoal. Conhecer-se, olhar para si, descobrir-se faz parte da caminhada de todos os profissionais de sucesso.

Fonte: GRAMIGNA (2002, p. 299-300).

Em uma equipe encontramos indivíduos com diferentes inteligências, e alguns não entendem e muitas vezes não respeitam o tempo e forma de raciocínio do outro. É nesse sentido que podemos utilizar o jogo cooperativo como um “laboratório” para desenvolver as habilidades e competências individuais, ao mesmo tempo em que gere as habilidades e competências individuais dos demais membros da equipe, despertando a empatia, a comunicação direta e eficaz entre os integrantes da equipe.

Gramigna (2002, p. 300), afirma que “o jogo cooperativo reproduz a prática das sete inteligências seguida de análise de performances e autodiagnóstico de carências e excelência.” Ela enfatiza que as portas estão se abrindo para aqueles que dominam as inteligências menos estimuladas.

Brotto (1999) indica que o jogo cooperativo potencializa as habilidades de relacionamento como:

Explicitar uma visão compartilhada;  
 Clarear propósitos individuais e construir objetivos comuns;  
 Despertar e potencializar talentos e dons pessoais;  
 Estabelecer ações cooperativas baseadas no respeito e confiança mútua;  
 Sustentar a comunicação aberta;  
 Assumir co-responsabilidade no processo e resultados;  
 Manter um ambiente de satisfação e prazer;  
 Focalizar virtudes e qualidades;  
 Equilibrar autonomia-assertividade com convivência-flexibilidade.  
 (BROTTO, 1999, p. 88).

Gramigna (2002) conclui que:

A adoção de jogos cooperativos como ferramenta de dinamização da aprendizagem traz inúmeras vantagens: torna os programas de capacitação mais dinâmicos, interativos e atraentes, favorecendo a participação; oferece oportunidade de revisão de valores essenciais; estimula mudanças na forma de ver o mundo dos negócios nas organizações do paradigma da competição para o da competitividade; acelera a forma de trabalho baseada na busca de resultados compartilhados; desenvolve a visão sistêmica, compreensão de que participamos de um grande sistema onde cada parte contribui com o todo. (GRAMIGNA, 2002, p. 315).

A aplicação e vivência do jogo cooperativo conduzirá a equipe ao alinhamento e utilizando das inteligências múltiplas de seus membros a transformarão em inteligência coletiva atingindo objetivos jamais alcançados e os superando constantemente.

## 7. O JOGO VIVENCIADO

Para complementar os estudos sobre jogos cooperativos, vivenciamos algumas práticas aplicadas pela *Lannes Consulting*. Nas vivências aplicadas, o sentimento e a postura competitiva ocorrem em primeiro lugar.

Um dos jogos aplicados foi o Jogo do Verde e Amarelo. A turma foi dividida em equipes e cada equipe recebeu uma carta verde e uma carta amarela. Cada carta tinha um valor de pontuação. O objetivo do jogo era atingir a maior quantidade de pontos. Foi instruído que os grupos não poderiam comunicar-se entre eles.

A partir da segunda rodada um dos grupos percebeu que se todos os grupos jogassem a carta amarela, a pontuação maior era atingida, porém se apenas 1 jogasse a carta amarela perderia pontos e a partir daí, este grupo sempre jogava a carta amarela, porém nem assim os outros grupos perceberam e não se questionaram o motivo dessa jogada, uma vez que perdia pontos jogando sozinho.

No decorrer do jogo, foram dadas 2 chances de trocar informações com os outros grupos, mas nem todos os grupos optaram por isso. Os que optaram em trocar informações, após a rodada que jogaram o amarelo e perderam mais pontos (para atingir a maior pontuação todos teriam que optar em jogar com a carta amarela), e os outros não mudaram a atitude, abandonaram a estratégia da cooperação.

Após o jogo, no momento de reflexão, a equipe concluiu que a postura competitiva foi predominante, porém não foi estipulada como regra. Em nenhum momento foi dito que o jogo seria ganho por apenas 1 grupo. A cooperação era outra postura que poderia ser adotada em qualquer momento do jogo, contudo a preocupação individual era tamanha que isso não foi percebido. No final do jogo nenhum grupo atingiu a pontuação máxima.

Esse jogo reforça que a atitude de competir ou cooperar está sempre relacionada com os valores do individuo. A reflexão estimulou a confiança entre os participantes, que foi absorvida fortemente no próximo jogo, pois as pessoas se dispuseram a ouvir umas às outras para decidirem o que fazer juntas.



Figura 2. Reflexão. Foto: Luciano Lannes.

Outro bom exemplo de jogo foi o conhecíssimo “dança das cadeiras”, porém na versão cooperativa: “dança das cadeiras cooperativas”. A regra é a mesma, a cada parada da música, retira-se uma cadeira, porém o desafio é: todos devem permanecer no jogo sentados. À medida que se retirou uma cadeira, os participantes compartilharam a sua cadeira com o outro participante para que ninguém ficasse de fora da brincadeira. No final do jogo, todos sentiram o prazer da vitória e não houveram perdedores. Esse jogo além de divertido, conta com a participação de todos, não há exclusão, e despertou o sentimento de “pertencer ao grupo”, união, ajuda mútua e colaboração entre os participantes.

Essa ferramenta ainda é pouco utilizada no meio empresarial, porém algumas consultorias de treinamento para equipes conhecem e reconhecem a importância e os benefícios dos jogos cooperativos e aplicam em seus programas, como a Lannes Consulting e a T'AI Consultoria. Elas também divulgam a cultura da cooperação.

Luciano e Mônica da Lannes Consulting, argumentam em um dos seus artigos que

[...] as organizações hoje exigem que compartilhemos e trabalhemos em equipe, pois para fazer mais com menos as empresas estão a cada dia mais enxutas o que exige maior capacidade de aprender juntos e compartilhar. Para que isso ocorra necessitamos mudar nossos modelos mentais e trabalhar em prol do coletivo. Os Jogos Cooperativos vem desempenhar um importante papel nesse contexto, pois mexem com as estruturas internas fazendo com que as pessoas percebam que cooperar é divertido, gostoso, traz sentimentos de crescimento, aumentam a auto estima e fazem com que os “conceitos auto” estejam presentes levando-as a desejar conviver e trocar pois isso está ligado a essência do ser humano. (LANNES; TEIXEIRA, 2006).

Como podemos constatar, há uma infinidade de aplicações, quantidade de jogos e níveis de complexidade dos jogos cooperativos e podem ser desenvolvidos em qualquer equipe. Percebemos também o crescimento deste tema na internet através das comunidades em sites de relacionamentos, como no Orkut. São aproximadamente 17 comunidades com o tema Jogos Cooperativos envolvendo mais de 3.000 membros, e mais de 40 comunidades com o tema Cooperação e sites como os Jogos Cooperativos e Revista dos Jogos Cooperativos, nos quais os membros trocam experiências, compartilham materiais e discutem sobre os fundamentos e as aplicações do tema.

O mercado exige trabalho em equipe, para isso os modelos mentais deverão ser repensados, e os jogos cooperativos estão à disposição como uma das ferramentas que possibilitarão este processo transformador e de nova postura, a da cooperação.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O jogo cooperativo é uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de equipes, já que desenvolve nos membros da equipe atitudes de empatia, cooperação, estima e comunicação, busca a participação com contribuições de todos para o alcance de metas coletivas. Porém, através das pesquisas constatamos que poucas organizações buscam especificamente utilizar o jogo cooperativo como ferramenta para desenvolver equipes, a ferramenta é proposta pelas consultorias que oferecem treinamentos nesta área, mesmo assim são poucas as especializadas e que aplicam os jogos cooperativos nos treinamentos. Sabemos que a cultura da cooperação é relativamente novidade no âmbito empresarial, por isso destacamos que se aplicada será mais um grande diferencial.

A estratégia cooperativa de trabalho aumenta a inteligência coletiva, conforme vimos em Gramigma (2002) e consequentemente, os resultados são maximizados, ficam cada vez maiores e melhores. A pró-atividade se torna uma constante, e as idéias nascem com maior frequência e aplicabilidade. A equipe se torna responsável pelos resultados e todos se esforçam para alcançá-los juntos, pois o sucesso de um depende do sucesso do outro, e não do fracasso do outro.

Vimos com Moscovici (1999) que a confiança é um dos pilares para uma verdadeira equipe. A vivência dos jogos cooperativos, com sua forma dinâmica e lúdica, faz com que os individuo se “abram” para uma nova experiência, deixando com que as “barreiras” individualistas do dia a dia não se manifestem no momento do jogo. Na fase final do jogo, a reflexão, possibilita um paralelo entre o ocorrido no jogo e a rotina do trabalho, permitindo que se repense atitudes e posturas adotadas.

A partir do momento que os indivíduos da equipe se permitem conhecer uns aos outros, sem os “pré-conceitos”, como diz Brotto (1999), o processo da cooperação começa a acontecer através de ações positivas e ajuda mútua que beneficiam a equipe como um todo.



Figura 3. Trabalho em equipe. Foto: Luciano Lannes.

O jogo cooperativo proporciona o ganha-ganha entre todas as partes, comparando com as estratégias de negociação, podemos dizer que é a “negociação perfeita”. Os sentimentos despertados através desta ferramenta, são levados ao dia-a-dia da equipe e quando incentivados, se tornam um modelo não só de gestão, mas também de vida.

A postura da cooperação em equipe exige um processo transformador e constante, não é apenas com a aplicação do primeiro jogo cooperativo que a equipe adotará uma nova postura de trabalho. Este processo acontecerá gradativamente junto com a mudança dos modelos mentais e da cultura dessa equipe, e para que ele aconteça deve ser incentivado e subsidiado pelos líderes e gestores da organização.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Jader Denicol do. **Jogos cooperativos**. 2.ed. São Paulo: Phorte, 2007.

- BARÇANTE, Luiz Cesar; PINTO, Fernando Castro. **Jogos, negócios e empresas: business games.** 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- BOOG, Gustavo (coord). **Manual de gestão de pessoas e equipes:** estratégias e tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002. 2 v.
- BROTTO, Fabio Otuzi. **Jogos cooperativos:** o jogo e o esporte como um exercício de convivência. 2009. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação Física - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000202203>>. Acesso em: 20 maio 2009.
- \_\_\_\_\_. **Jogos Cooperativos:** se o importante é competir, o fundamental é cooperar. 7. ed. Santos: Re-Novada, 2003.
- BROWN, Guillermo. **Jogos cooperativos:** teoria e prática. 5.ed. São Leopoldo, RS: Sinodal, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as empresas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo apreender a lidar com sua equipe de trabalho. 6. r. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap 4. p. 59-93.
- D'ELBOUX, Paulo César. Jogos de Empresa. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, Valinhos-SP, v.XII, n.2, 2008. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/anudo/article/viewArticle/452>>. Acesso em: 16 fev. 2009.
- ERVILHA, A.J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados.** São Paulo: Nobel, 2003.
- GARDNER, Howard. **Estruturas da mente:** a teoria das inteligências Múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LANNES, Luciano; TEIXEIRA, Monica. **Cultura da cooperação nas organizações.** 2006. Lannes Consulting. Sorocaba, 31 out. 2006. Disponível em: <<http://www.lslannes.com.br>>. Acesso em: 05 abr. 2009.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo:** a multiplicação do talento humano. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- OLAVE, Maria Elena León; NETO, João Amato. **Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** Departamento de Engenharia de Produção - Universidade de São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2009.
- SANTOS, Magda Raquel Ferreira dos; LOVATO, Siusiane. **Os jogos de empresas como recurso didático na formação de administradores.** EA/UFRGS, 2007. Disponível em: <<http://www.cinted.ufrgs.br/ciclo10/artigos/2aMagda.pdf>>. Acesso: em 14 fev. 2009.
- SENGE, Peter M. **A quinta Disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 23. ed. Rio de Janeiro: Ed. Best Seller, 2008. cap. 12. p. 261-287.
- SOLER, Reinaldo; SOLER, Sylva Syrdahl. **Alfabetização Cooperativa.** Rio de Janeiro: Sprint, 2008.
- TEIXEIRA, Monica. Jogos Cooperativos e a cooperação. **Revista Jogos Cooperativos**, Sorocaba, ano I, ed. 6, 2003. Disponível em: <<http://www.jogoscooperativos.com.br>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

---

*Danielle Sarti da Silva*

Bacharel em Comunicação Social e Relações Públicas (PUC-Campinas), pós graduada em Gestão Empresarial (FGV-BI), pós-graduada em MBA em Marketing e Vendas da Faculdade Anhanguera de Campinas - unidade 3, assistente de atendimento a equipe de vendas na Medley Indústria Farmacêutica em Campinas/SP.

***Tarcisio Torres Silva***

Bacharel em Comunicação Social (ESPM), bacharel em Ciências Sociais (USP), mestre em Artes (Unicamp) e doutorando em Artes (Cultura Audiovisual e Mídia) na Unicamp, professor da Faculdade Anhanguera de Campinas.