



## **APRENDIZADO EXPERIENCIAL DA GUERRA VITORIOSA DE SUN TZU POR MEIO DE JOGOS EMPRESARIAIS**

Sonia Maria Esposte Sturaro  
Doutora em Administração  
Universidad Nacional de Misiones  
[soniaespolesturaro@gmail.com](mailto:soniaespolesturaro@gmail.com)

### **Resumo**

O ser humano é um ser ativo que interage com outros seres em seu processo de desenvolvimento. Ele é capaz de pensar, imitar e, paralelamente ou mais tarde, criar. Na técnica do aprendizado experiencial, é apresentada a base do "aprender-fazer" e os Jogos da Empresa são instrumentos aliados, por terem a qualidade da participação pessoal. Embora os aspectos lúdicos prevaleçam, os conceitos são aprendidos, porque os Jogos de Empresa criam um ambiente valioso no qual a aprendizagem dinâmica e completa é processada. A proposta de aprendizagem experiencial pode começar com um problema não estruturado que se materializa, tomando uma decisão inicial, partindo para a experimentação ativa, cujos resultados são observados e analisados. O objetivo desse trabalho foi promover o aprendizado experiencial aos comerciantes de pequeno e médio porte, do ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados do Município de Capão Bonito, São Paulo, por meio de Jogos Empresariais inspirados nas estratégias 1 e 5 do primeiro capítulo do livro “Os 36 estratégias da Arte da Guerra” de Sun Tzu que se refere a Guerra Vitoriosa. A metodologia utilizada foi de pesquisa-ação - metodologia de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Os resultados mostraram que houve envolvimento dos participantes – fator importante para promover a melhoria da qualidade do atendimento dos comerciantes de pequeno e médio porte, do ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados do Município de Capão Bonito, São Paulo.

**Palavras-chave:** Atendimento. Qualidade. Participação.

## Abstract

The human being is an active being that interacts with other beings in their development process. He is capable of thinking, imitating and, at the same time or later, creating. In the experiential learning technique, the basis of "learning by doing" is presented and the Company Games are allied instruments, as they have the quality of personal participation. Although the ludic aspects prevail, the concepts are learned, because the Company Games create a valuable environment in which dynamic and complete learning is processed. The experiential learning proposal can start with an unstructured problem that materializes, making an initial decision, starting with active experimentation, whose results are observed and analyzed. The objective of this work was to promote experiential learning to small and medium-sized merchants in the field of clothing, furniture and household appliances and supermarkets in the Municipality of Capão Bonito, São Paulo, through Business Games inspired by the first chapter of the book "The 36 Stratagems of the Art of War" by Sun Tzu which refers to Victorious War. The methodology used was action research - empirically based social research methodology that is conceived and carried out in close association with an action or with the resolution of a collective problem, in which researchers and participants representing the situation or problem are involved in a cooperative or participatory way. The results showed that there was involvement of the participants – an important factor to promote the improvement of the quality of service for small and medium-sized merchants, in the clothing, furniture and appliances sales branch and supermarkets in the Municipality of Capão Bonito, São Paulo.

**Keywords:** Service. Quality. Participation.

## 1. INTRODUÇÃO

Acredita-se que os Jogos de Empresa, com foco nos 36 estratégias do livro "A Arte da Guerra" de Sun Tzu, possam contribuir para a qualificação dos proprietários, gerentes e funcionários das pequenas e médias empresas, que se dedicam ao comércio de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, por conter bases sólidas, como:

- Constituem uma ferramenta importante para ajudar na prática de gerenciamento
- São usados para testar modelos e teorias de forma dinâmica e rápida
- Permitem que o confronto seja tratado de maneira profissional
- Preparam pessoas para mudanças e sucesso nos negócios
- Criam uma cultura organizacional em que os relacionamentos interpessoais sejam melhorados

- Proporcionam um relacionamento bem-sucedido com funcionários, fornecedores e clientes.

- Ajudam no desenvolvimento pessoal e comercial
- Estimulam o pensamento estratégico

O comportamento dos proprietários, gerentes e funcionários de pequenas e médias empresas comerciais, varia de acordo com o grau de maturidade, aprendizado e sabedoria de cada pessoa. Segundo Jalowitzki (2007), esses comportamentos vêm de impulsos, com características fortes e persistentes que levam as pessoas a agirem para que os objetivos sejam alcançados.

Geralmente, modelos, regras e convenções morais acabam minando a espontaneidade, o que pode tornar o ser humano rígido, introvertido e prisioneiro da rotina e de suas obrigações. O excesso de rotina prejudica a criatividade, e torna difícil aperfeiçoar novas ideias, recursos essenciais para que as empresas permaneçam competitivas.

Dada essa necessidade de melhoria, que envolve a qualidade das funções comerciais, os Jogos de Empresa passam a contribuir para o aprimoramento das habilidades técnicas e das relações sociais entre as equipes de trabalho.

Os Jogos da Empresa permitem a medição numérica dos resultados e demonstram o desempenho geral dos participantes, por se tratar de uma atividade planejada, na qual os participantes são convidados a enfrentar desafios, que reproduzem a realidade da empresa, no cotidiano. Em uma situação simulada, os participantes são incentivados a tentar novamente, pois o aprendizado e a mudança, consistem exatamente nessa experiência.

De acordo com Cury (2008) as mudanças rápidas existem apenas em uma mesa cirúrgica, nas demais áreas, ocorrem devido ao desenvolvimento da educação e do treinamento sistemático.

O treinamento sistemático deve combinar as atribuições das funções de negócios com os talentos dos participantes, respeitando as habilidades e os interesses individuais, o que levará a empresa a construir uma cultura organizacional mais flexível.

O objetivo geral desse trabalho foi promover o aprendizado experiencial aos comerciantes de pequeno e médio porte, do ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados do Município de Capão Bonito, São Paulo, por meio de Jogos Empresariais inspirados no primeiro capítulo do livro “Os 36 estratégias da Arte da Guerra” de Sun Tzu que se refere a Guerra Vitoriosa, para desenvolver habilidades interpessoais que auxiliam nas funções de gerenciamento e aumento do capital intelectual.

Já os objetivos específicos estão relacionados a interpretação do estratégia de números 1 e 5 referentes a Guerra Vitoriosa do livro “Os 36 estratégias da Arte da Guerra” de Sun Tzu e associá-los aos Jogos de Empresa que contemplem os aspectos relacionados a interpretação de cada estratégia do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu;

A justificativa foi a necessidade de proporcionar aos participantes dos Jogos de Empresa a possibilidade de perceber, exercitar e aprender, além das habilidades gerenciais ou técnicas já consagradas, também habilidades de liderança de pessoas e trabalho em equipe.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Segundo Carvalho (2017) a aprendizagem é um ciclo de interações, permitindo em que cada nova informação seja experimentada, observada, refletida e conceituada, o que sugere quatro fases distintas na sua construção. Desta forma, para que a aprendizagem seja efetiva, é necessário que os aprendizes tenham essas quatro habilidades que resultam das dimensões de abstração-concretude e ação-reflexão, em que possam envolver-se de maneira completa, aberta e imparcialmente em novas experiências (Experiência Concreta), que possam refletir sobre essas experiências, observá-las a partir de diversas perspectivas (Observação Reflexiva), que criem conceitos que integrem suas observações em teorias, sólidas em termos de lógica (Conceituação Abstrata) e que usem essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (Experimentação Ativa).

Ainda, de acordo com Sauer (2008) o ciclo é concluído e cada estágio encadeado é repetido de forma a construir uma experiência nova e extraordinária em cada participante criando conhecimento dinâmico e sistêmico em um aprendizado experiencial contínuo: fazendo e refletindo.

De acordo com Barçante (2007) o ser humano é um ser ativo que interage com outros seres em seu processo de desenvolvimento. Ele é capaz de pensar, imitar e, paralelamente ou mais tarde, criar.

O mesmo autor afirma que a técnica de aprendizado experiencial estimula percepções registradas na memória e procura criar uma oportunidade para os participantes entenderem efetivamente o conteúdo das mensagens, como se fossem os protagonistas vivos do evento real.

No entanto, é importante considerar o fato de que essa experiência não representa a própria realidade, mas simula alguns aspectos centrais da realidade que se deseja enfrentar, buscando estimular e desenvolver um comportamento considerado adequado, dentro dos padrões desejados pela empresa.

Hickman (1995) considera cinco disciplinas de aprendizagem importantes, são elas: raciocínio sistêmico - que ajuda a entender as inter-relações sob um prisma holístico; controle pessoal - ensina as pessoas a se respeitarem e as motiva a investigar continuamente como suas ações afetam o mundo em que vivem; os modelos mentais - reforçam o valor da verdade e da abertura e servem para detectar falhas em nossa maneira atual de ver o mundo, um objetivo comum - colaboram para que as formações de visões sejam compartilhadas, o que induz a associação e o comprometimento de longo prazo e o aprendizado em equipe, que enfatizam a inteligência e a cooperação coletivas, para que todos possam ver além dos limites de suas perspectivas pessoais

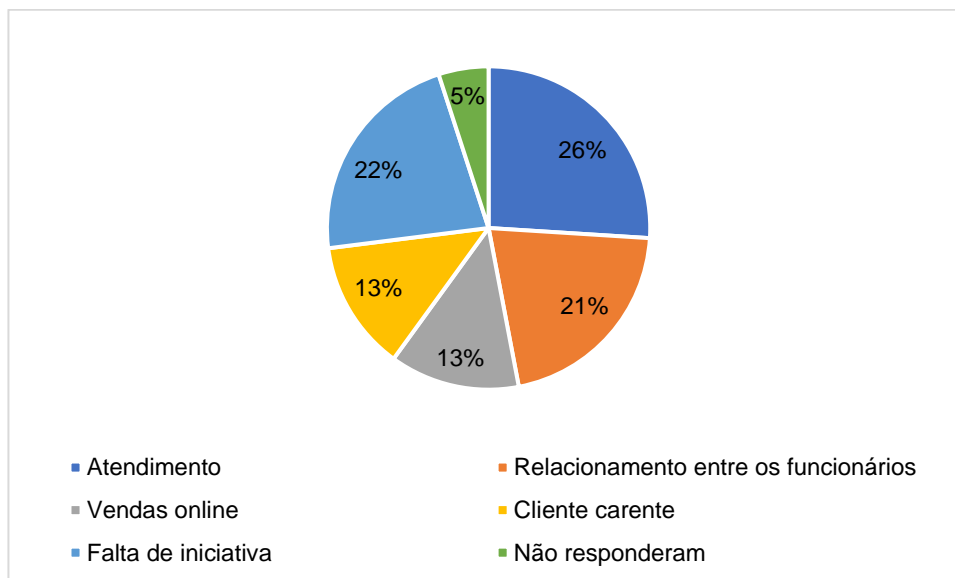
## 2.2. AMOSTRA

Para a execução deste trabalho, foram visitados 38 comércios de pequeno e médio portes, dedicados ao ramo de vendas de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados, e que representam 34,5% dos que estão cadastrados juntos à Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Capão Bonito (ACIAP) do Município de Capão Bonito, São Paulo, que aconteceram no período de janeiro a março de 2019.

Importante ressaltar que, dos 38 estabelecimentos comerciais visitados, 36 proprietários e gerentes aceitaram em participar, juntamente com os seus colaboradores, dos treinamentos por meio dos Jogos de Empresa e enfatizaram a importância de se trabalhar os temas destacados. Entretanto, dois proprietários não concordaram por motivos relacionados a incompreensão do assunto.

Por meio de entrevistas com os responsáveis, foi investigado se ocorriam, ou não, problemas relacionados com as equipes de trabalho. O resultado das entrevistas é apresentado a seguir:

**Gráfico 1:** Problemas apontados pelos comerciantes



**Fonte:** Elaboração própria

O gráfico 1 mostra que, dos 38 comerciantes visitados, 22% informaram que os principais problemas estão relacionados ao modo de atendimento que os seus clientes recebem; 13% são problemas referentes a carência dos clientes, ou seja, visitam as suas lojas, em busca de atenção, pois necessitam de alguém para conversar; 13% são relacionados a concorrência com as vendas online; 21% são problemas que acontecem no relacionamento entre os seus funcionários; 26% dos problemas apontados pelos proprietários e gerentes comerciais, estão relacionados a falta de iniciativa de seus funcionários e 5% não quiseram responder.



Para que cada uma das necessidades apontadas pelos comerciantes, durante a entrevista, pudesse ser classificada em “categorias”, foi solicitado aos proprietários e gerentes, que preenchessem o ANEXO I que se refere a ficha diagnóstica da empresa.

Com base nos dados coletados, foi realizada a investigação da fonte secundária, ou seja, o processamento da pesquisa documental, sendo selecionados os Jogos de Empresa que atendiam à necessidade de cada tipo de treinamento, com a nova abordagem relacionada aos estratagemas de números 1 e 5 do primeiro capítulo do livro Os 36 estratagemas do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu (Quadro 1).

**Quadro 1:** Programa de Capacitação da Guerra Vitoriosa de Sun Tzu

Guerra	Número do Estratagema	Necessidade Apontada	Jogo de Empresa	Categorias relacionadas
Vitoriosa	1º - Atravessa o mar à revelia do céu  5º - Entregar-se à pilhagem graças ao incêndio	Atendimento	Persuasão  Construção	Comunicação, percepção, administração do tempo, desenvoltura para falar em público, condução de reuniões e autogestão

**Fonte:** Elaboração própria

Observa-se no quadro acima, que a Guerra Vitoriosa traz uma mensagem que é a chave do primeiro estratagema e revela que o mais oculto é o mais aparente. O Jogo de Empresa associado a ele e denominado “Persuasão” (KROEHNERT, 2001), procurou despertar nos participantes, o poder da persuasão e perceber se alguma informação transmitida, era verdadeira ou falsa.

Já o jogo “Construção” (MILITÃO, 2000) foi associado ao quinto estratagema, com o objetivo de verificar se dentro dos grupos, se revelaria um, ou mais, participantes com caráter impulsivo, e uma vez revelado, qual seria a reação dos outros componentes. Esse jogo traz uma reflexão sobre o perigo da conduta de um sabotador, que com a sua intransigência, faz com que o trabalho mais simples, pareça complicado, chegando a inviabilizar a conclusão de um projeto.

### **2.3. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

As observações feitas durante o período em que os grupos realizaram os Jogos propostos, foram anotadas pelo facilitador na “Ficha de Avaliação” conforme Quadros 2 e 3:



**Quadro 2:** Ficha de Avaliação do Jogo “Persuasão”

AVALIAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Elementos observados	Sim	Não
Houve criatividade?		
As apresentações foram objetivas?		
O grupo compreendeu as estórias?		
A comunicação foi clara?		
Houve participação efetiva de todos?		
A comanda foi atendida?		

**Fonte:** Elaboração própria

**Quadro 3:** Ficha de Avaliação do Jogo “Construção”

AVALIAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO		
Elementos observados	Sim	Não
A comanda foi atendida?		
Houve participação efetiva?		
Apareceram agressores patentes ou camuflados?		
Houve represálias ou bloqueios?		
Houve tensões?		
O grupo foi homogêneo?		

**Fonte:** Elaboração própria

Conforme Quadros 2 e 3, as Fichas de Avaliação contém observações exclusivas de cada jogo proposto e deve ser preenchida pelo facilitador, durante a aplicação e atuação dos participantes.

### 3. METODOLOGIA

No período correspondente aos meses de janeiro a março de 2019, foram realizadas as pesquisas de campo, ou seja, foram visitados 38 comércios de pequeno e médio portes, que se dedicam ao ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados do município de Capão Bonito, estado de São Paulo, Brasil, para investigar se havia problemas nas equipes de vendas, e, caso positivo, quais seriam eles.

A partir desse levantamento, foi solicitado aos proprietários e gerentes, que preenchessem o formulário (ANEXO I), de forma a apontar as suas expectativas quanto ao resultado dos Jogos de Empresa que atendessem às necessidades de seu comércio e de seus colaboradores. Após a análise, os estrategemas foram escolhidos e associados aos Jogos de Empresa de modo a atender às necessidades apontadas pelos proprietários e gerentes dos comércios visitados.

Os respectivos estratagemas e jogos foram organizados nos meses de junho e julho de 2019, e oferecidos por meio de um programa de capacitação, cujo período de inscrição ocorreu no mês de agosto de 2019, obtendo um total de 65 inscritos.

Finalmente, nos meses de setembro de outubro de 2019, ocorreu a realização das capacitações no auditório da Faculdade de Tecnologia de Capão Bonito, São Paulo e a tabulação dos resultados foi redigida e analisada nos meses de outubro (algumas simultaneamente) e novembro de 2019.

### **3.1: AMBIENTE DE APLICAÇÃO DOS JOGOS EMPRESARIAIS**

O ambiente de aplicação dos Jogos de Empresa é de grande importância, tanto para o facilitador quanto para os participantes.

Os elementos priorizados no ambiente para que seja favorável à aplicação dos Jogos, bem como à participação das pessoas, estão relacionados ao tamanho da sala e sua disposição, para se ajustar ao tamanho do Jogo que é proposto, assegurando que todos vejam de maneira adequada.

Em alguns momentos, as cadeiras podem ser colocadas em formato de semicírculo, de modo que haja oportunidade para que todos interajam. Quanto a iluminação, deve ser suficiente para atender a necessidade do facilitador e dos participantes.

Para este trabalho, os encontros aconteceram na Faculdade de Tecnologia de Capão Bonito, São Paulo – longe da área de trabalho comum dos participantes, a fim de eliminar ruídos que pudessem ser prejudiciais para a atmosfera de aprendizagem, e em dias e horários programados.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os Jogos de Empresa foram aplicados seguindo as etapas recomendadas por Gramigna (1993) que se refere à apresentação do cenário simulado, em que o facilitador coloca o grupo em um contexto, antes do início das atividades; explica as regras do jogo; informa sobre papéis, que variam de acordo com cada jogo; abre espaços para perguntas sobre a dinâmica de cada jogo e define o tempo de cada atividade.

### **4.1 JOGO PERSUASÃO**

O estratagema de número 1 traz em sua mensagem central: “Atravessar o mar à revelia do céu”, ou seja, nada é mais oculto, que o mais aparente.

O estratagema apresenta a estória do General T'ai-che quando esteve na prisão e queria atravessar as linhas inimigas para buscar reforços. Deixado escoltado por dois senhores, ele causou surpresa, tanto entre os sitiados quanto entre os sitiantes, enquanto carregava o chicote na mão e curvava a tira. Sob a supervisão dos cavaleiros, o general se exercitou no arco e uma vez esgotadas as flechas da aljava, ele voltou para sua prisão. No dia seguinte, ele repetiu o exercício e apenas metade dos sitiantes se levantou para

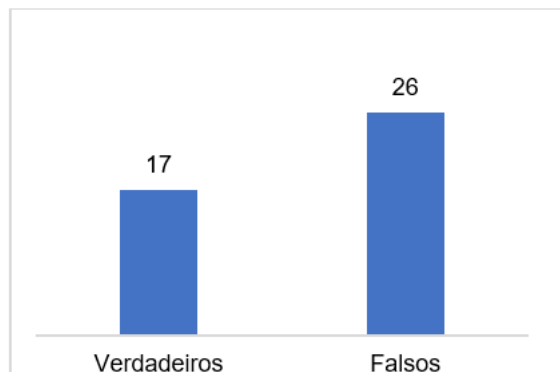


assistir. Depois de vários dias dessa manobra, ninguém mais prestou atenção. Em uma linda manhã, depois de terminar os preparativos e tomar o café da manhã rapidamente, ele montou no cavalo e cruzou as linhas adversas a galope. Antes que os inimigos percebessem, ele já estava longe. A primeira manobra ensina que um estrategista deve ter paciência para não executar projetos em momentos inapropriados.

Para iniciar o jogo e com os participantes reunidos no auditório da Faculdade de Tecnologia de Capão Bonito, São Paulo, foi lido o primeiro estratagema (ANEXO VIII) e realizado a seguinte reflexão: “Quem sabe usar meios extraordinários, é infinito como o céu e a terra e inesgotável como a água dos grandes rios”. Os elementos associados entre o estratagema e o jogo, foi o poder da persuasão e convencimento.

Em seguida, cada participante recebeu uma etiqueta que continha o desenho de um círculo azul ou vermelho e foi pedido que colassem em sua roupa. Na sequência, solicitou-se que aqueles que continham a etiqueta com o círculo vermelho, se colocassem de um lado do auditório, formando um grupo. O mesmo ocorreu com os participantes que continham a etiqueta com o círculo azul. Foi dado o comando para que cada componente do grupo, viesse à frente e se apresentasse, e logo após, deveria contar uma estória, que poderia ser verdadeira ou falsa (ANEXO IX). Os componentes do outro grupo deveriam responder se a estória era falsa ou verdadeira e os resultados são apresentados nos gráficos 2, 3 e 4:

**Gráfico 2:** Contos verdadeiros e falsos

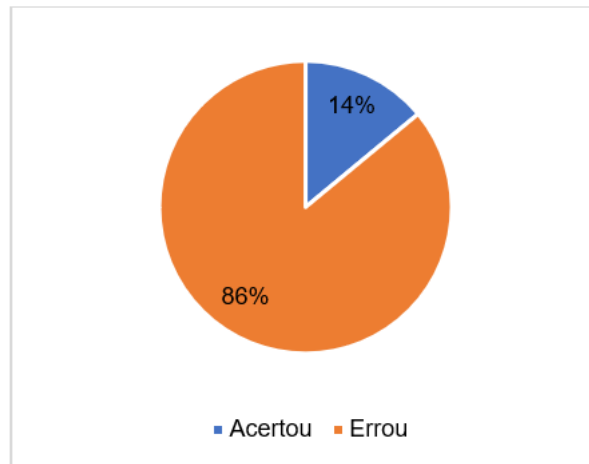


**Fonte:** Elaboração própria

De acordo com o Gráfico 2, dos 65 participantes do Jogo, 17 contaram histórias verdadeiras e 26 falsas.



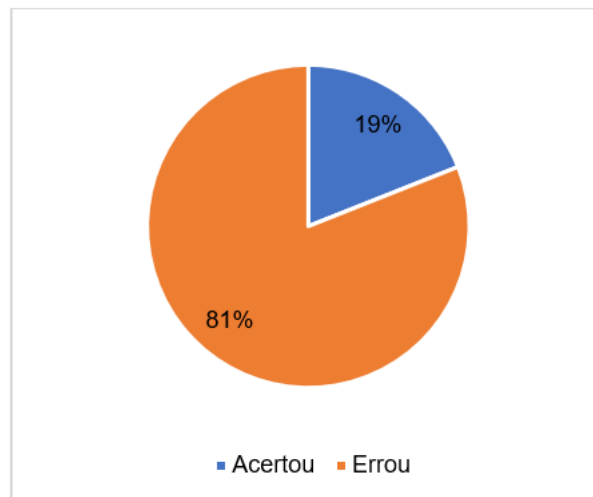
**Gráfico 3:** Desempenho do grupo Azul



**Fonte:** Elaboração própria

Como pode-se observar no Gráfico 3, o grupo Azul acertou 14% das vezes em que concordou que a estória era verdadeira ou discordou, dizendo que era falsa. Entretanto, do total de vezes que se manifestou, errou 86% dos casos.

**Gráfico 4:** Desempenho do grupo Vermelho

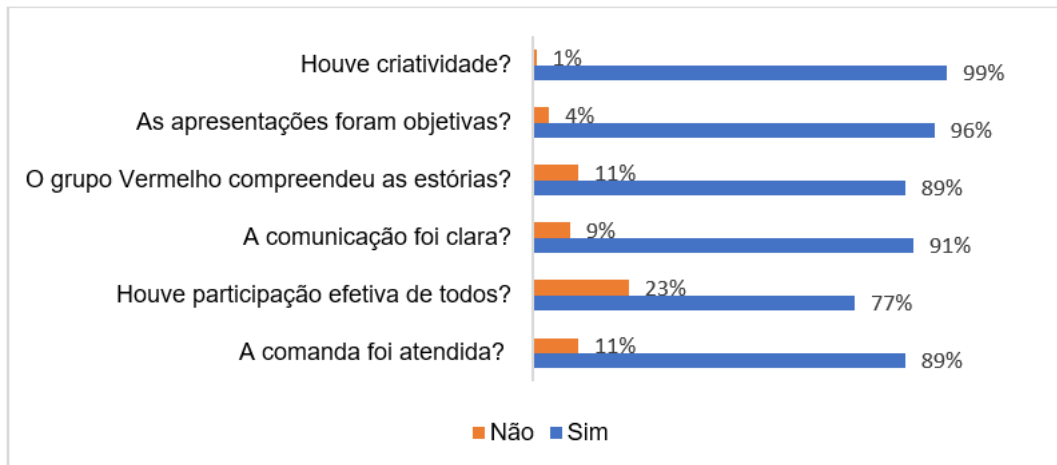


**Fonte:** Elaboração própria

Já o grupo Vermelho, acertou 19% das vezes que concordou que a estória relatada era verdadeira ou falsa. Contudo, de todas as vezes que se manifestou, 81% não acertou.

As observações do Jogo “Persuasão” realizado pelos grupos Azul e Vermelho, são apresentadas nos gráficos 5 e 6:

**Gráfico 5:** Observações do Jogo de Empresa “Persuasão” - grupo Azul

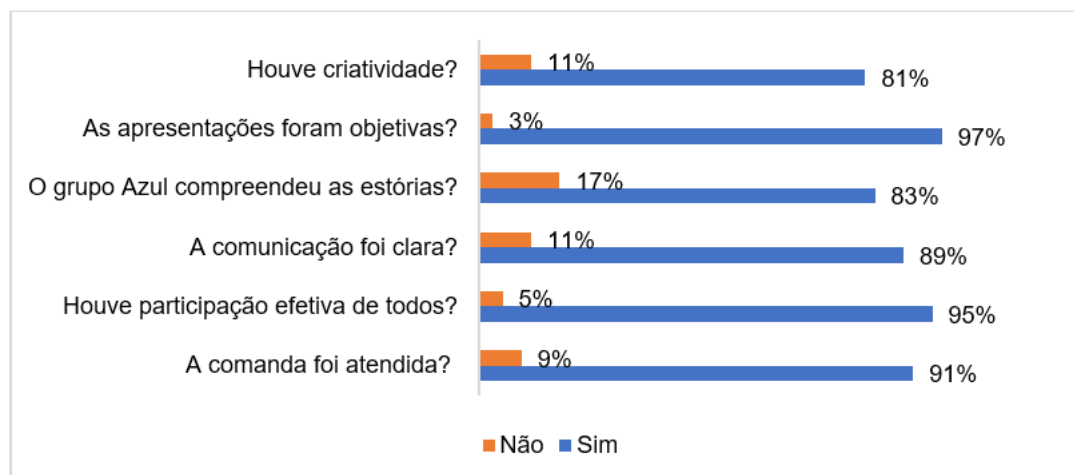


**Fonte:** Elaboração própria

Ao analisar os resultados do gráfico que se refere ao grupo Azul, observa-se que o item “criatividade” atingiu 99%, ou seja, praticamente todas as histórias contadas pelos componentes do grupo, foram muito criativas. Quanto ao item “objetividade” e “comunicação clara”, o grupo ficou acima dos 90% e quanto a compreensão dos ouvintes, das histórias contadas, atendendo a comanda solicitada, ficou abaixo de 90%.

A seguir, o gráfico mostra as observações realizadas durante a execução do Jogo “Persuasão” pelos componentes do grupo Vermelho:

**Gráfico 6:** Observações do Jogo de Empresa “Persuasão” - grupo Vermelho



**Fonte:** Elaboração própria

As observações indicam que o grupo Vermelho, embora não tenha sido muito criativo (81%) nas histórias contadas, se comparado ao grupo Azul (99%), apresentou um desempenho melhor nos itens “participação de todos” (95%), “comanda atendida” (91%)

e objetividade nas apresentações (97%). Isso pode indicar uma melhor integração entre os componentes do grupo Vermelho.

O Jogo de Empresa “Persuasão” demonstrou o que Barçante (2007) escreve sobre os seus objetivos, pois observou-se que ocorreram durante a execução do jogo, o desenvolvimento de algumas habilidades citadas por ele, tais como: habilidades emocionais – pelo fato dos participantes conseguirem se expressar e se emocionar com algumas das histórias que contavam, enquanto ocorria o mesmo, com os ouvintes; estimular atitudes – com a participação voluntária de alguns participantes que eram visivelmente tímidos; perseverar no questionamento – à medida que os ouvintes faziam perguntas e insistiam por estarem em dúvida; demonstrar consciência crítica ou solidária em relação à realidade – à medida em que se posicionavam em relação à resposta que cada grupo deveria informar; reação à pressão - à medida que um grupo – Azul ou Vermelho, demorava para responder e era pressionado pelo outro.

### **4.3 JOGO CONSTRUÇÃO**

O estrategema de número 5, apresenta em sua mensagem central: “Entregar-se a pilhagem, graças ao incêndio”, ou seja, entregar-se ao roubo, graças ao ardor e se refere a uma ausência total de escrúpulos.

A história do estrategema trata de dois reis, que sofreram em tempos distintos, com colheitas catastróficas.

O segundo Rei recorreu ao primeiro e solicitou que lhe enviasse grãos. Mesmo sendo aconselhado por seus Ministros em aproveitar a aflição do vizinho e atacá-lo, o nobre Rei respondeu que não se ataca um inimigo de joelhos, e que ele jamais se afastaria do caminho traçado pela justiça e pela caridade. Tempos depois, ele mesmo sofreu uma colheita ruim em seu reino e recorreu ao segundo Rei, ao qual havia socorrido. Infelizmente, este segundo Rei, desprovido de nobreza, não cedeu à caridade, subjugou o primeiro Rei e destruiu o seu Reino.

A reflexão do quinto estrategema, levou a associá-lo ao Jogo de Empresa denominado “Construção”, por conter o “elemento surpresa” em cada grupo, que foi o “sabotador”. Depois de revelado quem era o sabotador do grupo, os integrantes puderam perceber a dificuldade que existe quando pelo menos um membro do grupo, não tem nobres intenções, prejudicando a todos e inviabilizando o resultado.

Foi solicitado aos participantes, que formassem 8 grupos e se dirigissem ao local em que havia um papel colado na parede (ANEXO X). Esse papel foi dividido em 9 partes onde teriam que colar em cada uma delas, um post-it correspondente a elaboração de um projeto de abertura de empresa.

Na sequência, realizou-se uma reflexão sobre o estrategema, destacando-se a ideia de que a máxima dele, consiste em aproveitar as mínimas oportunidades para julgar com audácia.

Os elementos associados entre o estrategema e o jogo, estão em criar aflição para oferecer ocasião de levar vantagem, e na ocorrência desta atitude, despertar na equipe, a



percepção de um comportamento estranho aos reais objetivos nos quais todos trabalham, procurando identificá-lo e neutralizá-lo.

O Jogo de Empresa “Construção” também criou um ambiente favorável para que se revelassem caráter impulsivos, caso houvesse nos grupos, pois o confronto, a intransigência e a teimosia do “sabotador” provocaram instabilidade no grupo

Durante a realização do Jogo, percebeu-se que dois, dos oito grupos formandos, não apresentavam problemas de comunicação e a elaboração do projeto corria de modo muito tranquilo e eficiente. Enquanto isso, os demais grupos, não estavam conseguindo realizar o Jogo, pois havia muito desentendimento entre os seus componentes e o tempo perdido em tentar entrar em um acordo, acabou por prejudicar a elaboração do Jogo e não concluíram no tempo determinado.

Quando findou o tempo, fez-se uma reflexão sobre os acontecimentos e todos notaram que apenas 2 grupos concluíram a tarefa e 6 grupos não concluíram.

Nesse momento, os seis grupos que não concluíram a tarefa, foram questionados sobre o motivo pelo qual não elaboraram o projeto da empresa e todos falaram que havia discórdia.

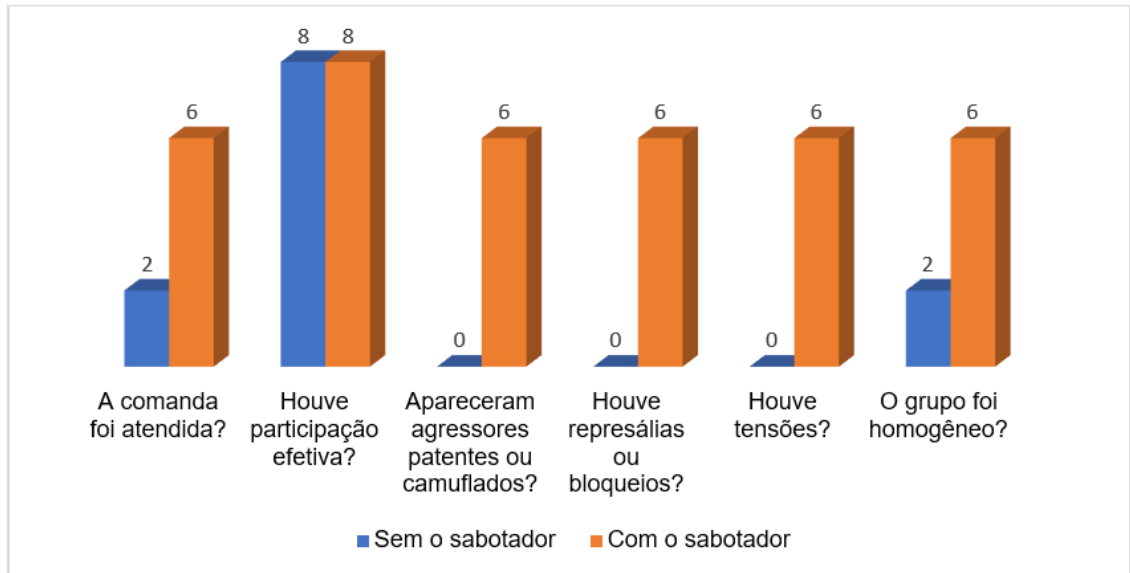
Foi revelado então, que um sabotador havia sido contratado para integrar cada um dos seis grupos e que sua função era discordar de tudo. Nenhum grupo teve dificuldade em apontar qual era o seu sabotador e entenderam que havia um combinado entre o facilitador e os sabotadores para prejudicar os trabalhos dos grupos.

Notou-se também, que os dois grupos que concluíram o Jogo, não tinham sabotadores e isso facilitou o entendimento, a união e o alcance dos objetivos desses grupos, pois havia um sentimento de cumplicidade e comprometimento entre seus membros.

Desta forma, ficou claro a todos, que os sabotadores dificultam a realização de tarefas, mesmo as mais simples.

O gráfico a seguir, apresenta as observações sobre os desempenhos dos grupos que não tinham o “sabotador” e os que tinham o “sabotador” durante o Jogo de Empresa denominado “Construção”:

**Gráfico 7:** Observações do Jogo de Empresa “Construção” com e sem o sabotador



**Fonte:** Elaboração própria

Sobre as observações realizadas durante o Jogo de Empresa “Construção” observa-se que os dois grupos que não tinham sabotadores, demonstraram ideias homogêneas, não sofreram tensões nem represálias e concluíram o jogo, atendendo a comanda. Já os seis grupos que tinham sabotadores, não tiveram ideias homogêneas, tentavam minimizar as tensões, sofreram represálias pelo sabotador que estava camuflado, não concluíram o Jogo e, portanto, não atenderam a comanda. Todos os componentes dos oito grupos, participaram de forma efetiva.

Barçante (2007) acredita que, uma vez que os Jogos tenham uma abordagem comportamental, a ênfase está no relacionamento entre os participantes, gerando, a partir das regras e dinâmicas da realidade simulada, conflitos que precisam ter sua solução negociada. Essa solução negociada, da qual cita o autor, era o desejo dos grupos que tinham o sabotador, à medida que causava o conflito no grupo.

No fechamento do jogo, foi discutido sobre a conduta que excelentes profissionais geralmente adotam, pois estão sempre atentos e redesenham o seu estilo de vida e não descarregam a ansiedade em seus colegas, conforme cita Cury (2008).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou promover o aprendizado experiencial aos comerciantes de pequeno e médio porte, do ramo de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercados do Município de Capão Bonito, São Paulo, por meio de Jogos Empresariais inspirados no primeiro capítulo do livro “Os 36 estratégias da Arte da Guerra” de Sun Tzu que se refere a Guerra Vitoriosa, para desenvolver

habilidades interpessoais que auxiliam nas funções de gerenciamento e aumento do capital intelectual.

Para isso, foi necessário interpretar, de um modo simples, os estratagemas de números 1 e 5 do primeiro capítulo do livro Os 36 estratagemas da “A Arte da Guerra de Sun Tzu” e à medida que as reflexões ocorriam, eram identificados os Jogos de Empresa que contemplavam os aspectos relacionados às ideias principais de cada estratagema.

O modelo foi testado, por meio de um programa de capacitação oferecido aos proprietários, gerentes e funcionários das pequenas e médias empresas dos ramos de venda de roupas, móveis e eletrodomésticos e supermercado, localizados no Município de Capão Bonito, São Paulo; com base na investigação das necessidades que apontaram.

O Jogo denominado “Persuasão” estimulou nos participantes, os princípios de comunicação; comunicação oral; comunicação escrita; administração do tempo, a desenvoltura de falar em público e a percepção.

O Jogo denominado “Construção” conduziu as atitudes dos participantes ao desenvolvimento das habilidades de se comunicarem, da condução de reuniões; administração do tempo; desenvoltura para falar em público; autogestão, criatividade e percepção.

Os elementos associados entre o estratagema e o Jogo estão relacionados no fato de a vitória em uma guerra consiste em não se afastar do caminho da justiça e da caridade, mesmo que haja um sabotador em meio à construção de projetos. Os participantes vivenciaram um aprendizado experiencial, em um ambiente simulado, em que houve uma situação de conflito, devido a presença de pessoas não comprometidas. Nesse cenário, pode-se exercitar a liderança no caos e diante do imprevisível, agir com criatividade e comunicação.

Os resultados mostraram que as habilidades de liderança de pessoas e trabalho em equipe foram estimuladas e espera-se que sejam entronizadas na atuação profissional de todos que participaram.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANÔNIMO CHINÊS. Os 36 estratagemas: manual secreto da arte da guerra. Traduzido, apresentado e comentado por Jean Levi do chinês, tradução do francês para o português por Mariana Echalar. São Paulo, 2007

BARÇANTE, Luiz Cesar. Castro Pinto, Fernando. Jogos, negócios e empresas: business games. 1ª Edição – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CARVALHO, Ana Carolina da Silva Antunes. Uso da estratégia “ensinar ao redor do ciclo de aprendizagem de David Kolb” em associação com o sistema de resposta interativa (clikers) como instrumento em biologia para o ensino médio. Universidade de São Paulo. Lorena: 2017. Pág. 30

CURY, Augusto. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil Ediouro, 2008

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. Jogos de Empresa. São Paulo: Makron Books, 1993.

HICKMAN, Craig R. O jogo da organização. Tradução Antônio T. Carneiro; revisão Priscila U. Santos e Shirley A. Souza. São Paulo: Pioneira, 1995. Pág. 148

JALOWITZKI, Marise. Jogos e técnicas vivenciais nas empresas: guia prático de dinâmica de grupo. 3ª edição. São Paulo: Madras, 2007

MILITÃO, Albigenor & Rose. Jogos, dinâmicas e vivências grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000. Pág. 27

KROEHNERT, Gary. Instruções básicas para treinamento em empresas. Tradução Reinaldo Guarany. São Paulo: Editora Manole, 2001. Pág. 83

SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogos de empresa e pesquisa aplicada. Barueri, SP: Manole, 2008. Apresentação

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Plano Diretor de Turismo de Capão Bonito. UFSCar, Sorocaba: 2019. Pág. 156

### Internet

ACIAP – Associação Comercial, Industrial Capão Bonito. Disponível em <https://aciapcapaobonito.com.br/telefones-associados>. Acesso em 25/09/2019.





## ANEXO I

### Quadro 3: FICHA DIAGNÓSTICA DA EMPRESA

Empresa: _____
Contato: _____
Cargo: _____

Marque um “x” no tópico que você considera relevante para o treinamento	Grande necessidade	Alguma necessidade	Pouca necessidade
Princípios de comunicação			
Comunicação oral			
Comunicação escrita			
Condução de reuniões			
Administração Tempo			
Integração			
Desenvolvido para falar em público			
Percepção			
Avaliação			
Autogestão			
Outros _____ _____ _____			

Fonte: Elaboração própria



## ANEXO IX

### “PERSUASÃO”

**Figura 1:** Apresentação das estórias durante o Jogo “Persuasão”



**Fonte:** Elaboração própria



## **ANEXO X**

### **“CONSTRUÇÃO”**

**Figura 2:** Diferentes grupos no Jogo “Construção”



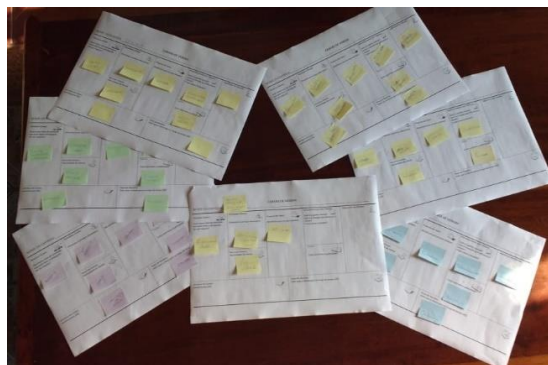
**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 3:** Participação dos grupos no Jogo “Construção”



**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 4:** Projetos elaborados



**Fonte:** Elaboração própria