ÁREA TEMÁTICA: Produtos Técnicos e Tecnológicos: Projetos Transdisciplinares
CATEGORIA: ENANGRAD Pleno

ODISSEIA DA GESTÃO: JOGO EDUCATIVO RPG PARA O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA NA FORMAÇÃO SUPERIOR

Resumo

Este trabalho apresenta a Odisseia da Gestão, jogo educativo no formato de Role-Playing Game (RPG) de mesa desenvolvido como produto técnico e tecnológico para o ensino da Administração Política em cursos de graduação em Administração. O problema enfrentado é a predominância de paradigmas tecnicistas na formação de administradores, que limita a capacidade dos egressos de interpretar criticamente as dimensões sociais e políticas das organizações. O produto operacionaliza, por meio de uma experiência lúdica estruturada, a articulação entre quatro referenciais teóricos (Administração Política, Teoria da Autodeterminação, Fenomenologia Husserliana e Humanismo Organizacional), traduzindo cada construto em mecânica de jogo verificável. O sistema emprega cinco atributos de personagem, um recurso de Pontos de Motivação, dados de quatro, seis e oito faces para graduar a complexidade decisória, três Esferas de Gestão e uma mecânica de epoché fenomenológica, distribuídos por doze estações narrativas inspiradas na Odisseia de Homero. O produto encontra-se integralmente desenvolvido em Manual do Mediador e foi aplicado com três equipes de estudantes em contexto institucional único. A validação combinou instrumento estruturado de percepção, registro da distribuição de atributos e relatos fenomenológicos individuais, tratados como evidência qualitativa exploratória e descritiva. Os resultados indicam forte percepção de pertencimento e de ressignificação fenomenológica da experiência administrativa, além de ganhos relatados na compreensão do caráter político da gestão. Conclui-se que o produto constitui contribuição pedagógica adaptativa e replicável, cuja disponibilização em repositório aberto e validação longitudinal pareada ampliarão seu potencial de impacto na formação de administradores no Brasil.

Palavras-chave: Administração Política; Teoria da Autodeterminação; Jogo Educativo; Fenomenologia; Ensino de Administração.

Abstract

This paper presents Odisseia da Gestão, an educational tabletop Role-Playing Game (RPG) developed as a technical and technological product for teaching Political Administration in undergraduate Business Administration programs. The problem addressed is the predominance of technicist paradigms in management education, which limits graduates' capacity to critically interpret the social and political dimensions of organizations. Through a structured playful experience, the product operationalizes the articulation of four theoretical frameworks (Political Administration Theory, Self-Determination Theory, Husserlian Phenomenology, and Organizational Humanism) translating each construct into a verifiable game mechanic. The system uses five character attributes, a Motivation Points resource, four-, six-, and eight-sided dice to grade decisional complexity, three Management Spheres, and a phenomenological epoché mechanic, distributed across twelve narrative stations inspired by Homer's Odyssey. The product is fully developed in a Mediator's Manual and was applied with three student teams in a single institutional context. Validation combined a structured perception instrument, the recording of attribute distributions, and individual phenomenological reports, treated as exploratory and descriptive qualitative evidence.

Results indicate a strong perception of belonging and of phenomenological resignification of the administrative experience, alongside reported gains in understanding the political character of management. The product constitutes an adaptive and replicable pedagogical contribution whose deposit in an open repository and paired longitudinal validation will expand its potential impact on management education in Brazil.

Keywords: Political Administration; Self-Determination Theory; Educational Game; Phenomenology; Management Education.

1. Introdução

A formação superior em Administração no Brasil permanece amplamente assentada em paradigmas tecnicistas e funcionalistas, herdados das abordagens da Administração Científica e Clássica (Tragtenberg, conforme Paula, 2008; Alvesson & Willmott, 1992; Davel & Alcadipani, 2003). Ao privilegiar concepções técnico-instrumentais, essa formação subordina o pensamento administrativo ao cumprimento de princípios derivados da economia neoclássica, relegando a um segundo plano a construção de uma identidade onto-epistêmica própria ao campo (Azevêdo & Grave, 2014; Santos, 2004). O resultado é a formação de profissionais com repertório técnico amplo, mas com reduzida capacidade de interpretar os fenômenos administrativos como manifestações sociais dotadas de subjetividade e intersubjetividade (Paes de Paula, 2016). Estudos sobre a inserção profissional dos egressos de Administração no Brasil reforçam a pertinência do problema, ao evidenciar as fragilidades de uma formação centrada no domínio instrumental (Moraes et al., 2022).

Diante desse problema, este trabalho apresenta um produto técnico e tecnológico desenvolvido para qualificar o ensino da Administração Política em cursos de graduação: um jogo educativo no formato de Role-Playing Game (RPG) de mesa, denominado Odisseia da Gestão. O objetivo do produto é operacionalizar, por meio de uma experiência lúdica estruturada, a articulação entre quatro referenciais teóricos (a Administração Política, a Teoria da Autodeterminação, a Fenomenologia Husserliana e o Humanismo Organizacional) de modo a favorecer uma formação crítica, autônoma e reflexiva dos futuros administradores.

O problema de pesquisa que orienta o desenvolvimento do produto pode ser formulado nos seguintes termos: de que modo uma tecnologia pedagógica lúdica pode operacionalizar, de forma coerente e demonstrável, princípios teóricos críticos da Administração Política e da motivação humana, contribuindo para superar as limitações da formação tecnicista predominante? A resposta defendida neste relato é que a operacionalização teórica do produto é estrutural e verificável, pois cada construto está inscrito em uma mecânica de jogo que produz um efeito previsto e deixa rastro observável na experiência dos participantes, e não meramente declarativa. Os limites da investigação circunscrevem-se ao desenvolvimento do produto e à sua validação em contexto institucional único, não se estendendo, nesta etapa, a comparações multi-institucionais ou a desenhos experimentais controlados.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica e a matriz de operacionalização que sustentam o produto; a seção 3 descreve a metodologia de desenvolvimento e validação e a estrutura mecânica do jogo; a seção 4 apresenta e discute os resultados da aplicação com três equipes de estudantes; e a seção 5 conclui o trabalho, destacando contribuições, limitações e direções futuras.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Administração Política: o Objeto, a Gestão e o Ato de Gestar

A Teoria da Administração Política, sistematizada por Santos (2004) e desenvolvida em obras subsequentes (Santos, Ribeiro & Chagas, 2009; Santos, 2010; Santos et al., 2017; Santos, 2022), parte de uma crítica epistemológica ao campo da Administração. Para os autores, existe uma impropriedade metodológica estruturante no pensamento administrativo dominante: a corrente tradicional define a organização como objeto de estudo da ciência, deslocando as discussões para a Teoria das Organizações e os Estudos Organizacionais, sem que essa escolha produza, de fato, uma ciência administrativa autônoma. O debate sobre o objeto da Administração, se a organização ou a gestão, é, aliás, central a essa tradição (França Filho, 2009; Santos et al., 2014). Para Santos (2004), as organizações constituem o lócus onde habitam os fenômenos administrativos, tais como espaços particulares nos quais se manifestam, mas não se esgotam, as relações sociais de produção, consumo e distribuição (RSP&D), que constituem o verdadeiro objeto científico da Administração. A distinção entre a dimensão política da gestão e a dimensão técnica da gerência, longe de ser nova, recupera um problema clássico da relação entre política e administração (Goodnow, 1900/2003; Dimock, 1937).

O conceito de gestar, neologismo que une o ato de gerir ao de gerar, expressa a dimensão criadora e transformadora da gestão enquanto prática social. Conforme o esquema de Santos (2022), gestar articula intencionalidade, concepção, movimento e finalidade: significa conceber, conduzir e realizar relações sociais orientadas ao bem-estar coletivo. Essa compreensão implica que toda decisão administrativa é, necessariamente, um ato político: ela reorganiza relações de poder, distribui recursos e orienta movimentos sociais (Santos et al., 2014; Cristaldo, 2009). A formação do administrador político, portanto, exige a construção de uma consciência das estruturas sociais nas quais as organizações se inscrevem e das responsabilidades que decorrem do poder de reorganizá-las, exigência que tem implicações diretas para o ensino de Administração (Cunha, 2016).

Os quatro momentos do gestar (intencionalidade, concepção, movimento e finalidade) não são, no produto, mera referência conceitual: estruturam o próprio ciclo de jogo. A intencionalidade corresponde à leitura do dilema apresentado em cada estação; a concepção, à formulação coletiva de alternativas; o movimento, ao ato de decidir e lançar os dados, comprometendo recursos; e a finalidade, à avaliação das consequências nas três Esferas de Gestão e à reflexão estruturada que encerra cada estação. Assim, a sequência fenomenológica que Santos (2022) atribui ao ato administrativo é percorrida, a cada estação, como experiência vivida e não apenas descrita.

Esse obstáculo epistêmico, na acepção de Bachelard (1938/1996), explica a ausência de identidade própria da ciência administrativa (Faria, 2022), que resulta na incapacidade de oferecer uma formação consistente e transformadora, ancorada em bases filosóficas e técnicas capazes de preparar administradores para problematizar a realidade social e organizacional na qual irão atuar. Como resultado do predomínio da perspectiva instrumentalista, identifica-se como principal fator limitador a concepção de projetos pedagógicos ancorados na premissa de que administrar é, fundamentalmente, a aplicação mimética de métodos pré-determinados, axioma herdado do taylorismo e do fayolismo, que pressupõe uma racionalidade administrativa neutra, como se as escolhas gerenciais não distribuíssem sempre, de forma diferenciada, poder, recursos e oportunidades entre os atores organizacionais.

2.2 Teoria da Autodeterminação: Motivação como Mecânica Pedagógica

Para complementar o papel dos indivíduos na vida social, incorpora-se a Teoria da Autodeterminação ou *Self-Determination Theory*, SDT (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000). A SDT propõe que os indivíduos não são meramente receptores de estímulos externos, mas agentes ativos que buscam satisfazer três necessidades psicológicas inatas: autonomia, a capacidade de agir de acordo com os próprios valores, sentindo-se genuinamente autor de suas escolhas; competência, a percepção de eficácia ao enfrentar desafios com sucesso; e relacionamento, a necessidade de estabelecer conexões interpessoais significativas e de pertencer a um grupo.

A SDT demonstra que ambientes que satisfazem essas três necessidades facilitam a motivação intrínseca e a internalização de valores, enquanto ambientes de regulação puramente externa, tais como os que operam por notas, punições e conteúdos impostos, produzem, no melhor dos casos, conformidade de curto prazo e, no pior, alienação. Cursos de Administração que privilegiam conteúdos prescritivos e insistem em métodos tradicionais tendem a desmotivar os aprendizes, mantendo-os presos a padrões reprodutores de conhecimento. A ausência de espaços de decisão dos estudantes no processo formativo priva-os de aprender pela experiência e de desenvolver autonomia nas decisões que precisarão tomar no exercício profissional (Kolb, 1984).

2.3 Fenomenologia e Humanismo Organizacional

A SDT descreve, ainda, um *continuum* motivacional que vai da amotivação, passando por formas de regulação externa progressivamente internalizadas, até a motivação intrínseca plena. O produto traduz esse continuum no recurso de Pontos de Motivação: agir de modo coerente com as motivações intrínsecas do personagem recupera o recurso, ao passo que decisões desalinhadas ou repetidos refazimentos o consomem; o esgotamento total (a Crise Existencial) encena, na mesa, o polo da amotivação descrito pelos autores. A motivação deixa, assim, de ser um pressuposto invisível e passa a ser um recurso visível, gerido pelo próprio jogador.

A Fenomenologia Husserliana contribui como fundamento do método reflexivo que perpassa o produto. Husserl (1900-1901/2012), nas Investigações Lógicas, propõe que o conhecimento genuíno exige o retorno à experiência vivida, ou seja, à forma como os fenômenos se apresentam originariamente à consciência antes de qualquer interpretação teórica prévia. Seu princípio metodológico central, a *epoché* ou redução fenomenológica, consiste em suspender os pressupostos habituais para que o fenômeno revele sua estrutura essencial. Aplicada à formação em Administração, essa perspectiva oferece um antídoto ao objetivismo ingênuo do tecnicismo: ao insistir que toda percepção é perspectivada por uma consciência historicamente situada, a fenomenologia torna visível o sujeito que conhece, decide e age, e que a formação dominante tende a apagar. Essa aproximação entre a atitude fenomenológica e o estudo do fenômeno administrativo encontra eco na proposta de uma ontologia da administração que pergunta, antes de tudo, o que a administração é (Azevêdo & Grave, 2014).

A *epoché* husserliana não é um gesto único, mas um procedimento em etapas: a suspensão da atitude natural, o pôr entre parênteses das crenças habituais sobre o mundo, abre caminho para a redução eidética, que busca a estrutura essencial do fenômeno para além de suas manifestações particulares. No produto, a mecânica *Epoché* encena precisamente esse procedimento: ao optar por suspender a ação e observar, em vez de reagir, o participante põe entre parênteses sua leitura imediata do dilema e é recompensado, em caso de sucesso, com o acesso a uma camada essencial antes oculta. A redução fenomenológica converte-se, assim, em escolha

estratégica com custo e benefício, tornando observável um procedimento filosófico que, de outro modo, permaneceria abstrato para o estudante.

O Humanismo Organizacional, na esteira de Guerreiro Ramos (1989) e Aktouf (2001), completa o quadro teórico do produto. Guerreiro Ramos (1989) criticou a razão instrumental dominante na teoria administrativa e propôs uma razão substantiva orientada para a emancipação humana, segundo a qual o critério último de avaliação de qualquer decisão administrativa não é a maximização do resultado individual, mas a qualidade das relações humanas que a decisão produz e sustenta; sua reflexão sobre a especificidade do contexto brasileiro reforça a necessidade de uma teoria administrativa não meramente importada (Guerreiro Ramos, 1983). Aktouf (2001) reforça essa perspectiva ao defender um humanismo radical na Administração, capaz de repor a centralidade do ser humano nas práticas de gestão frente à hegemonia da racionalidade econômica.

2.4 Síntese Integrativa dos Quatro Referenciais

A articulação entre os quatro referenciais não é meramente justaposta, mas estruturalmente integrada no desenho do produto. A Administração Política fornece o conteúdo substantivo dos dilemas apresentados em cada estação: cada decisão reorganiza relações sociais de produção, distribuição ou poder, exigindo posicionamento político explícito. A Teoria da Autodeterminação fundamenta o sistema de atributos do personagem e a arquitetura motivacional da experiência. A Fenomenologia fundamenta o método reflexivo que articula experiência e aprendizagem. O Humanismo Organizacional fornece o critério normativo que avalia o sucesso da experiência: não a maximização de resultados individuais, mas a qualidade das relações humanas construídas ao longo do percurso lúdico. Essa integração estrutural, e não meramente declarativa, constitui o núcleo da contribuição teórica do produto, distinguindo-o de aplicações de RPG educacional que mobilizam referenciais apenas como justificativa retórica, sem operacionalização mecânica efetiva.

2.5 Matriz de Operacionalização Teórica

O Quadro 1 sintetiza a operacionalização teórica do produto, explicitando, para cada um dos quatro pilares, a cadeia que vincula o construto teórico à mecânica de jogo, ao efeito pedagógico esperado e à evidência observável na aplicação. Essa matriz constitui o cerne da contribuição do trabalho: ela demonstra que a articulação teórica é verificável na própria estrutura do artefato, e não apenas afirmada no discurso. As evidências da última coluna são detalhadas e discutidas na seção 4.

Quadro 1 — Matriz de operacionalização teórica do produto

Construto teórico	Mecânica do jogo	Efeito esperado	Evidência observável
Administração Política (Santos, 2004; 2022)			
Gestar (intencionalidade, concepção, movimento, finalidade)	Doze estações exigem ler o cenário, conceber alternativas, decidir e assumir consequências	Vivenciar a gestão como ato dotado de finalidade, não como execução técnica	Relatos descrevem a decisão como intenção → análise → finalidade de reconstruir a organização (Ítaca); alta concordância no item “tornou concreto o conceito de gestar”
Gestão como prática social (RSP&D)	Dilemas de alocação de recursos e mediação de interesses	Perceber a administração como articulação de relações sociais	Equipes relatam “gerir relações sociais de produção e distribuição” ao recusar aquisição predatória (estação Os Ciclopes)

Articulação economia–Estado–sociedade	Três Esferas de Gestão (Social, Ética, Econômica)	Tornar tangível o equilíbrio entre as esferas	Cada estação é encerrada com registro de impacto nas três Esferas; tensão econômico × social central na estação Cila e Caríbdis
Administrador como articulador político	Dado d8 (decisão estratégico-política) e arquétipos Negociador e Empreendedor Político	Assumir o papel político de construção de consensos	Tema recorrente "administrar é um ato político" nos relatos individuais das três equipes
Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985)			
Autonomia	Escolha livre de arquétipo e de soluções abertas (sem resposta pronta)	Sensação de agência genuína	Decisões autorais nas estações Os Ciclopes e Cila e Caríbdis; foi a dimensão de menor concordância relativa na escala
Competência	Gradação de dificuldade e de dados (d4 → d8)	Domínio crescente percebido	Narrativa de "decisões inicialmente intuitivas → aplicação consistente dos conceitos"
Pertencimento	Jogo cooperativo (até 6) e vitória coletiva condicionada	Vínculo e identidade de grupo	Foi a dimensão de maior concordância na escala; relatos de coesão fortalecida nos dilemas
Motivação intrínseca como recurso	Pontos de Motivação (PM) e "Crise Existencial" a 0 PM	Visualizar a motivação como energia que se esgota e se renova	Tensão observável: Pertencimento alocado no mínimo como atributo, porém vivido como a experiência mais intensa
Fenomenologia Husserliana			
Epoché (redução fenomenológica)	Mecânica Epoché: suspender a ação para observar + teste de percepção	Suspender o julgamento e ver além da aparência	Suspensão da imagem de sucesso de organização aparentemente próspera (estação As Sereias)
Intencionalidade da consciência	Atributo Percepção Fenomenológica; leitura das intenções de stakeholders	Dirigir a consciência ao fenômeno tal como se dá	Reconhecimento de alienação por trás da "queda de produtividade" (estação Os Comedores de Lótus)
Experiência vivida (Erlebnis)	Roteiro de reflexão estruturada em primeira pessoa	Acessar o vivido, não apenas o funcional	Tema do "estranhamento produtivo" explícito nos relatos individuais
Humanismo Organizacional (Guerreiro Ramos, 1981; Aktouf, 2001)			
Dignidade humana	Atributo Dignidade Humanista; arquétipo Gestor Ético	Tratar a pessoa como fim, não como meio	Opção pelo diálogo e negociação em vez de imposição (estação Os Cícones)
Bem-estar coletivo acima do lucro	Vitória medida por integridade e impacto social, não por lucro	Reordenar o critério de sucesso	Rejeição explícita de proposta antiética lucrativa (estação Os Pretendentes)
Dimensão ética da decisão	Esfera Ética como crivo permanente das decisões	Submeter a eficiência ao crivo ético	Alta concordância no bloco Humanismo Gerencial da escala

Fonte: elaborado pelos autores.

3. Metodologia

O desenvolvimento do produto seguiu abordagem de natureza aplicada e qualitativa, estruturada em três fases sequenciais: concepção teórica, design mecânico e

validação em sala de aula. Trata-se de pesquisa de desenvolvimento tecnológico-educacional, cujo procedimento se aproxima da Design-Based Research, por articular fundamentação teórica, criação iterativa de artefato e avaliação empírica em contexto real de uso.

Na primeira fase, definiu-se o núcleo onto-epistemológico do produto, traduzindo os quatro referenciais em princípios de design, conforme sistematizado no Quadro 1. Na segunda fase, foi construído o sistema mecânico completo do jogo detalhado na subseção 3.1: atributos, recurso motivacional, dados, esferas, mecânica fenomenológica e condições de vitória. Na terceira fase, foram elaboradas e aplicadas as doze estações narrativas, inspiradas em episódios da Odisseia de Homero transpostos para contextos organizacionais contemporâneos.

As doze estações encontram-se integralmente desenvolvidas e documentadas no Manual do Mediador, e foram aplicadas com estudantes de graduação, que utilizaram o Manual do Participante, um documento que sintetiza a mecânica do jogo, mas sem entregar dicas possam enviesar as decisões dos estudantes. O produto, portanto, é completo, e não parcial.

A validação foi conduzida com três equipes de estudantes de graduação em Administração, em contexto institucional único, ao longo de sessões estruturadas conduzidas por um mediador. A coleta de dados combinou três fontes: (i) um instrumento estruturado de percepção, com itens distribuídos por dimensões teóricas associadas aos quatro referenciais, respondido por consenso de equipe ao final da experiência; (ii) o registro da distribuição de atributos e do arquétipo escolhido por cada participante; e (iii) relatos fenomenológicos individuais, redigidos em primeira pessoa, sobre os momentos de maior intensidade, o encontro com o inesperado, o fracasso pedagógico e a transformação percebida. Em razão do caráter pós-experiência do instrumento, da resposta por consenso de equipe e da ausência de pareamento individual pré/pós, os dados são tratados, neste trabalho, como evidência qualitativa exploratória e descritiva, e não como prova estatística de impacto.

A opção pela Design-Based Research justifica-se pela própria natureza do objeto: um produto pedagógico não se valida pela mera demonstração de eficácia isolada, mas pela articulação iterativa entre uma fundamentação teórica explícita, um artefato dela derivado e a observação de seu funcionamento em contexto real. Nessa perspectiva, a coerência entre teoria, design e uso, sintetizada no Quadro 1, é o critério primário de adequação, e a aplicação em sala funciona menos como teste sumativo e mais como fonte de evidências para o aprimoramento do artefato e para a identificação de lacunas de instrumentação, discutidas na seção 4. Reconhece-se, portanto, que a contribuição do trabalho reside na consistência teórico-conceitual e na demonstração da operacionalização, e não em uma alegação de impacto causal, que exigiria desenho experimental controlado fora do escopo desta etapa.

3.1 Estrutura e Mecânica do Produto

O produto é constituído por um conjunto integrado de materiais didáticos: o Manual do Mediador, que reúne a fundamentação teórica de cada estação, a narrativa de abertura, a descrição dos personagens não-jogáveis e suas motivações, a mecânica específica do desafio, os cenários de resolução com suas implicações pedagógicas, o roteiro de reflexão e orientações para o tratamento de dinâmicas de grupo; o Manual do Participante; as fichas de personagem; e as cartas de recursos, de eventos e de reviravolta. A experiência destina-se a grupos de até seis participantes.

Atributos. Cada personagem é definido por cinco atributos, distribuídos a partir de um total de nove pontos (mínimo de um e máximo de quatro por atributo): Autonomia, Competência e Pertencimento, que espelham as três necessidades psicológicas da Teoria da Autodeterminação; Percepção Fenomenológica, que ancora a dimensão husserliana e; Dignidade Humanista, que ancora o critério humanista. Essa estrutura de cinco atributos faz com que cada um dos quatro pilares teóricos tenha tradução direta na ficha do personagem.

Pontos de Motivação (PM). Em paralelo aos atributos, cada participante dispõe de um recurso de vinte Pontos de Motivação, que operacionaliza a motivação intrínseca da SDT. O PM é consumido para acionar dados de maior potência ou para refazer um teste, e é recuperado quando o participante age de forma alinhada às suas motivações intrínsecas ou aprende com uma falha. O esgotamento do recurso (zero PM) desencadeia uma "Crise Existencial", isto é, uma rodada obrigatória de reflexão — tradução lúdica direta do conceito de amotivação descrito por Deci e Ryan (1985).

Dados e dificuldade. A mecânica central emprega três tipos de dados com semântica pedagógica deliberada e custo motivacional crescente: o dado de quatro faces (custo de um PM) representa decisões operacionais de baixa complexidade, associadas ao domínio técnico da gerência; o de seis faces (dois PM) representa desafios táticos de complexidade intermediária, que exigem articulação de interesses; e o de oito faces (três PM) representa dilemas estratégico-políticos de alta complexidade, nos quais a resolução requer o exercício pleno da consciência crítica da Administração Política. O teste combina o valor do atributo ao resultado do dado, comparando-o à dificuldade do desafio. Essa progressão modela, na própria experiência corporal de lançar os dados, a transição do técnico ao político que constitui o núcleo da formação pretendida.

Esferas de Gestão. As decisões repercutem em três Esferas de Gestão (Social, Ética e Econômica), que mapeiam a articulação Economia–Estado–Sociedade de Santos (2022). Cada esfera é monitorada ao longo da jornada, e seu desequilíbrio sinaliza crise, obrigando o grupo a ponderar consequências para além do resultado imediato.

Mecânica *Epoché*. Um dispositivo fenomenológico próprio permite ao participante declarar uma epoché: ele suspende a ação por uma rodada para observar o fenômeno, realizando um teste de Percepção Fenomenológica. O sucesso revela uma camada oculta do dilema e beneficia todo o grupo no teste seguinte. Trata-se da redução fenomenológica husserliana operacionalizada como regra de jogo.

Arquétipos e vitória. A experiência oferece seis arquétipos de inspiração homérica (o Estrategista, o Negociador, o Técnico Humanista, a Visionária Fenomenológica, o Gestor Ético e o Empreendedor Político), cada qual com bônus de atributo e uma habilidade única. As condições de vitória são escalonadas e culminam em uma vitória coletiva, que exige não a maximização de resultados individuais, mas a reconstrução humanista da organização, operacionalização mecânica direta do critério do Humanismo Organizacional.

As doze estações organizam-se em torno de episódios da Odisseia transpostos para contextos organizacionais: Os Cícones (conflito trabalhista e reconstrução do diálogo), Os Comedores de Lótus (alienação e perda de sentido do trabalho), Os Ciclopes (concorrência predatória e resistência comunitária), Éolo (reversão de mudanças por ausência de sustentação estrutural), Circe (revitalização e valor cultural), As Sereias (a aparência do sucesso e a crítica fenomenológica), Cila e Caríbdis (o falso dilema do sacrifício entre grupos), O Naufrágio e a Ilha de Calipso (limites humanos do gestor), A Descida ao Hades (responsabilização pelas consequências), Os Feácios

(cooperação e aprendizagem organizacional), O Retorno Disfarçado (poder consolidado e reconstrução da confiança) e Os Pretendentes (transformação institucional legítima).

3.2 O Mediador e o Método de Facilitação

A condução pedagógica é realizada por um Mediador que é o docente responsável pela disciplina ou facilitador capacitado. Como contribuição metodológica deste trabalho, propõe-se um método de facilitação em quatro etapas, sintetizado como sequência de Analisar, Gerar, Intermediar e Refletir (A.G.I.R.): o mediador analisa, com o grupo, a natureza do dilema; gera condições para que os participantes formulem alternativas a partir de seus próprios repertórios; intermedeia conflitos de interpretação sem oferecer respostas prontas; e conduz a reflexão final, transformando a experiência vivida em aprendizagem estruturada. Esse método posiciona o mediador como facilitador socrático, e não como detentor de respostas corretas predefinidas que é uma opção coerente com a promoção da autonomia preconizada pela Teoria da Autodeterminação. No método, o “fracasso” é tratado como oportunidade pedagógica, e não como desvio a ser corrigido.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Aplicação e Composição das Equipes

A aplicação envolveu três equipes de estudantes, que percorreram a jornada e registraram suas decisões, percepções e reflexões. O Quadro 2 sintetiza a composição e a cobertura de cada equipe. Duas equipes percorreram e documentaram as doze estações por meio do instrumento estruturado; a terceira produziu um registro narrativo livre, detalhando quatro estações ao longo de sete rodadas. Essa diferença de profundidade de registro, e não de aplicação, é, ela própria, um dado relevante sobre a fidelidade dos instrumentos de coleta, discutido adiante.

Quadro 2 — Composição das equipes e cobertura da jornada

Equipe	Participantes	Estações documentadas	Arquétipos escolhidos
Equipe A	4	12 (instrumento completo)	Empreendedor Político, Negociador, Gestor Ético, Estrategista
Equipe B	4	12 (instrumento completo + atributos)	Negociador, Empreendedor Político, Estrategista, Técnico Humanista
Equipe C	3	12 (instrumento completo)	Negociador, Estrategista, Empreendedor Político, Técnico Humanista

Fonte: dados da aplicação.

4.2 Distribuição de Atributos e Percepção

A Equipe B registrou a distribuição numérica de atributos de seus quatro integrantes, apresentada no Quadro 3. Observa-se um padrão consistente: investimento elevado em Competência e alocação mínima em Pertencimento por todos os participantes. Esse padrão contrasta de forma instrutiva com os resultados de percepção, nos quais Pertencimento foi a dimensão mais bem avaliada, pois a vivência cooperativa contradisse à aposta inicial dos jogadores, que subestimaram, na ficha, aquilo que viriam a experimentar como o mais marcante. Trata-se de um achado fenomenologicamente rico, que evidencia a distância entre a expectativa prévia e a experiência vivida.

Quadro 3 — Distribuição de atributos (Equipe B; nove pontos por participante)

Participante	Arquétipo	AUT	COM	PER	FEN	DH
P1	Negociador	2	3	1	1	2
P2	Empreendedor Político	2	3	1	2	1
P3	Estrategista	2	2	1	2	2
P4	Técnico Humanista	1	3	1	2	2

Nota: AUT = Autonomia; COM = Competência; PER = Pertencimento; FEN = Percepção Fenomenológica; DH = Dignidade Humanista.

O instrumento estruturado de percepção, respondido por consenso ao final da experiência, distribui-se por dimensões associadas aos quatro pilares e à aprendizagem experiencial. O Quadro 4 apresenta as médias por dimensão das duas equipes que o responderam integralmente, em escala de cinco pontos. Os escores são elevados em todas as dimensões, com destaque para Pertencimento e Percepção Fenomenológica; a dimensão Autonomia, embora positiva, foi a mais reservada, coerente com a observação, recorrente nos relatos, de que os participantes desejavam ainda maior liberdade frente à estrutura do jogo.

Quadro 4 — Percepção por dimensão (médias; escala de 1 a 5; resposta por consenso de equipe)

Dimensão	Equipe A	Equipe B
Autonomia (SDT)	3,25	4,50
Competência (SDT)	3,75	5,00
Pertencimento (SDT)	4,75	5,00
Administração Política (compreensão conceitual)	4,00	5,00
Fenomenologia e percepção	4,75	4,50
Humanismo Gerencial	4,00	4,75
Aprendizagem experiencial e engajamento	4,00	5,00

Fonte: dados da aplicação.

4.3 Evidências Fenomenológicas

Os relatos individuais, redigidos em primeira pessoa, convergem em três núcleos temáticos que confirmam, na experiência vivida, os efeitos previstos pela matriz de operacionalização. O primeiro é o falso dilema do sacrifício: a estação Cila e Caríbdis foi recorrentemente apontada como o momento de maior intensidade, justamente por confrontar os participantes com a aparente inevitabilidade de sacrificar um grupo em benefício de outro e por revelar, na deliberação coletiva, a possibilidade de uma terceira via cooperativa. O segundo é o estranhamento produtivo: diante de organizações aparentemente bem-sucedidas (As Sereias) ou aparentemente apenas improdutivas (Os Comedores de Lótus), os participantes relatam ter suspendido o juízo imediato e descoberto camadas humanas e políticas sob o que parecia técnico — exercício de *epoché* em ato. O terceiro é o reconhecimento do caráter político da gestão, que emerge sobretudo nas estações de poder consolidado (O Retorno Disfarçado, Os Pretendentes), nas quais os participantes relatam ter compreendido que administrar envolve disputa de interesses, construção de legitimidade e definição de valores.

Um quarto achado, transversal, refere-se ao fracasso pedagógico: em todas as equipes, os relatos atribuem maior valor formativo aos erros do que aos acertos. A estação Éolo, na qual uma transformação anterior é revertida por ausência de sustentação estrutural, foi reiteradamente descrita como a lição mais marcante, evidenciando que o tratamento do fracasso como oportunidade, inscrito no método de facilitação, produziu o efeito reflexivo pretendido.

4.4 A Trajetória Decisória ao Longo das Estações

A leitura conjunta dos registros revela uma evolução coerente da lógica decisória das equipes ao longo da jornada, que corrobora a progressão pedagógica projetada. Nas primeiras estações (Os Cícones, Os Comedores de Lótus), as decisões concentram-se na reconstrução do diálogo e no reconhecimento da dimensão humana de conflitos inicialmente lidos como técnicos. Nas estações intermediárias (Os Ciclopes, Éolo, As Sereias), o registro desloca-se para o plano estrutural: as equipes passam a tematizar governança, relações de poder, sustentação institucional das mudanças e crítica à aparência do sucesso, mobilizando explicitamente a leitura fenomenológica e a articulação de interesses. Nas estações finais (O Retorno Disfarçado, Os Pretendentes), as decisões assumem caráter abertamente político: construção de legitimidade, mobilização coletiva e recusa de atalhos antiéticos, ainda que lucrativos.

Essa trajetória, do operacional ao estrutural e, deste, ao ético-político, não é um artefato da narrativa, mas o efeito pedagógico que a progressão de complexidade dos dados (d4 → d6 → d8) e a densidade crescente dos dilemas pretendem produzir. O fato de o registro do dado de oito faces ser escasso, apesar de as decisões finais serem substantivamente estratégico-políticas, sugere uma defasagem entre a sofisticação das escolhas e sua formalização mecânica pelos participantes, um indicador útil para o aprimoramento tanto do instrumento de registro quanto da mediação, que pode tornar mais explícito o momento de acionamento do dado estratégico.

4.5 Inovação

A inovação do produto deve ser qualificada com precisão. O uso de jogos e de metodologias baseadas em RPG no ensino superior já dispõe de literatura consolidada (Prensky, 2001; Gee, 2003; Deterding et al., 2011), o que afasta a caracterização do produto como inovação radical no campo das tecnologias educacionais baseadas em jogo. A contribuição original situa-se na natureza adaptativa de sua inovação: na articulação específica entre quatro corpos teóricos densos, operacionalizados de forma mecanicamente coerente e verificável (Quadro 1), e em dispositivos próprios, a mecânica *Epoché*, o recurso de Pontos de Motivação com a Crise Existencial e o sistema de vitória coletiva, que não possuem equivalente direto na literatura de RPG educacional consultada. A inovação, portanto, não está em jogar, mas em fazer da estrutura do jogo a própria demonstração de uma teoria administrativa crítica.

4.6 Complexidade

O produto apresenta elevada complexidade de concepção e desenvolvimento. A articulação entre quatro corpos teóricos densos, o desenho de doze estações em progressão narrativa e mecânica, o sistema de cinco atributos articulado a um recurso motivacional, o uso semântico diferenciado de três tipos de dados, a mecânica fenomenológica e a sistematização de um método de mediação evidenciam o esforço intelectual e a densidade do problema enfrentado. Essa complexidade reflete-se na exigência de formação do mediador, que precisa compreender, ainda que em nível introdutório, os quatro referenciais para conduzir a experiência com qualidade pedagógica, exigência mitigada pelo Manual do Mediador, que estrutura essa condução.

4.7 Aplicabilidade e Impacto

O produto demonstrou aplicabilidade satisfatória. Dispensa recursos tecnológicos, utiliza exclusivamente materiais físicos (fichas, cartas e dados) e é acompanhado de

Manual do Mediador que orienta a condução mesmo por docentes sem formação prévia em RPG. O desenho modular permite tanto o uso de estações isoladas em atividades de aproximadamente noventa minutos quanto a aplicação integral da jornada em atividade estendida, como demonstrado na aplicação relatada.

Quanto ao impacto, os relatos qualitativos sugerem que os participantes desenvolveram maior capacidade de reconhecer a dimensão política de decisões organizacionais que antes interpretavam como meramente técnicas, e os escores de percepção, embora elevados, devem ser lidos como evidência exploratória e descritiva, não como comprovação estatística, dada a resposta por consenso de equipe e a ausência de pareamento individual pré/pós. Essa qualificação é deliberada: a aplicação ocorreu em uma única instituição, o que caracteriza o impacto efetivamente realizado, até o momento, como de magnitude localizada, ainda que o impacto potencial, sustentado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais e pela lacuna formativa identificada na literatura, seja considerável.

Três lacunas, registradas com transparência, definem a agenda de refinamento do instrumento e fortalecem a validade do relato ao torná-lo falsificável. Primeiro, a trajetória dos Pontos de Motivação não foi capturada nos registros discentes, embora a mecânica esteja plenamente operante; sua instrumentação permitirá observar diretamente a dinâmica motivacional da SDT. Segundo, nenhuma equipe registrou ter atingido a Crise Existencial, o que sugere a necessidade de cenários que pressionem mais o recurso motivacional. Terceiro, o dado de oito faces, o nível estratégico-político, foi pouco acionado nos registros, com predominância dos dados de quatro e seis faces; coerentemente com a própria mecânica (o d8 custa mais PM), os grupos tenderam ao registro de decisões operacionais e táticas. Esse achado é, ele próprio, teoricamente significativo: a ambição estratégica consome energia motivacional, e observá-la em ato é um objetivo legítimo da próxima aplicação.

4.8 Replicabilidade e Condições de Adoção

A replicabilidade do produto por terceiros depende de três condições, identificadas a partir da aplicação relatada. A primeira é a disponibilidade de tempo didático contínuo: por operar com decisões deliberativas em grupo e momentos estruturados de reflexão individual, o jogo não se ajusta a formatos de aula fragmentados, sendo mais adequado a blocos de, no mínimo, noventa minutos, ou a oficinas e atividades de extensão dedicadas. A segunda é a capacitação do mediador, que precisa dominar minimamente os quatro referenciais para conduzir os momentos de reflexão sem reduzi-los a um debate de opiniões, exigência que o Manual do Mediador busca atender ao estruturar a condução estação a estação. A terceira é o acesso aos materiais, hoje restrito ao contexto de desenvolvimento; sua disponibilização em repositório de acesso aberto é condição necessária para a adoção autônoma por outras instituições.

Quanto ao posicionamento curricular, a aplicação sugere que o produto opera de dois modos complementares. Como porta de entrada, oferece a estudantes iniciantes uma primeira experiência concreta da distinção entre gestão como técnica e gestão como prática social orientada ao bem-estar coletivo, distinção central ao conceito de gestar. Como instrumento de consolidação, permite a estudantes com formação teórica prévia em Administração Política articular decisões do jogo a conceitos já estudados, aprofundando-os. Essa flexibilidade amplia as possibilidades de inserção do produto em diferentes momentos da matriz curricular, do ciclo básico ao profissionalizante.

5. Conclusão e Contribuições

Em um plano mais amplo, o produto dialoga com o debate sobre a formação superior em Administração no Brasil. As Diretrizes Curriculares Nacionais da área reconhecem a necessidade de competências que ultrapassam o domínio técnico-instrumental, incluindo a capacidade de compreender o contexto social, político e ético das organizações; contudo, a tradução dessas competências em práticas pedagógicas concretas permanece um desafio (Cunha, 2016; Moraes et al., 2022). A Odisseia da Gestão oferece uma resposta a esse desafio ao materializar, em uma experiência lúdica replicável, a passagem do administrador-técnico ao administrador-político, não como conteúdo a ser memorizado, mas como experiência a ser vivida e refletida. Reside aí, sustenta-se, sua contribuição mais significativa para o ensino de Administração.

Este trabalho apresentou a Odisseia da Gestão, jogo educativo no formato de RPG de mesa desenvolvido como produto técnico e tecnológico para qualificar o ensino da Administração Política em cursos de graduação. O objetivo central de operacionalizar, de forma demonstrável, a articulação entre quatro referenciais teóricos críticos foi alcançado: a matriz de operacionalização evidencia que cada construto está inscrito em uma mecânica que produz efeito previsto e deixa rastro observável, e a aplicação com três equipes de estudantes confirmou esses efeitos na experiência vivida.

As contribuições teóricas residem na articulação original entre a Administração Política, a Teoria da Autodeterminação, a Fenomenologia e o Humanismo Organizacional, operacionalizada por dispositivos próprios, a mecânica *Epoché*, o recurso de Pontos de Motivação e o sistema de vitória coletiva. As contribuições práticas residem na disponibilização de um produto completo (doze estações documentadas em Manual do Mediador) replicável em contextos de ensino de Administração. As contribuições sociais decorrem do potencial do produto de qualificar a formação de administradores mais conscientes da dimensão política e humana das organizações que irão gerir.

As limitações devem ser reconhecidas com transparência. A primeira refere-se ao desenho da validação: conduzida em contexto institucional único, com instrumento pós-experiência respondido por consenso de equipe e sem pareamento individual dos sujeitos, o que limita a evidência ao caráter qualitativo exploratório, insuficiente para sustentar afirmações de impacto estatisticamente comprovado. A segunda refere-se à ausência, até o momento, de disponibilização dos materiais em repositório de acesso aberto, o que compromete a replicabilidade por terceiros. A terceira refere-se às lacunas de instrumentação discutidas na subseção 4.6.

Como direções futuras, recomenda-se a condução de validação com desenho longitudinal pareado e amostra ampliada; a instrumentação da trajetória dos Pontos de Motivação e do acionamento do dado de oito faces; a disponibilização dos materiais em repositório de acesso aberto, como OSF ou Zenodo; e a articulação de parcerias com outras instituições para aplicação e avaliação em contextos diversos. Tais desenvolvimentos são condições necessárias para que a Odisseia da Gestão amplie seu potencial de impacto na formação crítica de administradores no Brasil.

Referências

Aktouf, O. (2001). Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical? Organizações & Sociedade, 8(21), 13-33.

Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). Critical management studies. London: Sage.

Azevêdo, A., & Grave, P. S. (2014). Prolegômenos a toda a administrologia possível: administração — o que é isto? Organizações & Sociedade, 21(71), 695-712.

Bachelard, G. (1996). A formação do espírito científico. Rio de Janeiro: Contraponto. (Trabalho original publicado em 1938)

Cristaldo, R. C. (2009). Sobre o papel social do administrador. Revista Brasileira de Administração Política, 2(1), 45-62.

Cunha, E. P. (2016). Ensino da administração política e consciência de classe. Revista Brasileira de Administração Política, 9(2), 33-64.

Davel, E., & Alcadipani, R. (2003). Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. Revista de Administração de Empresas, 43(4), 72-85.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining “gamification”. In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference (pp. 9-15). New York: ACM.

Dimock, M. E. (1937). The study of administration. American Political Science Review, 31(1), 28-40.

Faria, J. H. (2022). Introdução à epistemologia: dimensões do ato epistemológico. Jundiaí: Paco.

França Filho, G. C. (2009). Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In R. S. Santos (Org.), A administração política como campo do conhecimento (2a ed.). Salvador: FEA/UFBA.

Gee, J. P. (2003). What video games have to teach us about learning and literacy. New York: Palgrave Macmillan.

Goodnow, F. J. (2003). Politics and administration: A study in government. London: Routledge. (Trabalho original publicado em 1900)

Guerreiro Ramos, A. (1983). Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração (2a ed.). Rio de Janeiro: Editora da FGV.

Guerreiro Ramos, A. (1989). A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações (2a ed.). Rio de Janeiro: Editora da FGV.

Husserl, E. (2012). Investigações lógicas: investigações para a fenomenologia e a teoria do conhecimento (Vol. 2). Rio de Janeiro: Forense Universitária. (Trabalho original publicado em 1900-1901)

Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Moraes, J. P., et al. (2022). Uma análise da inserção profissional dos egressos do curso de Administração no Brasil. Revista de Administração Mackenzie, 23(5), eRAMG220169.

Paes de Paula, A. P. (2016). Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. Revista de Administração Mackenzie, 17(2), 18-41.

Paula, A. P. P. de. (2008). Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos. Revista de Administração Pública, 42(5), 949-968.

Prensky, M. (2001). Digital game-based learning. New York: McGraw-Hill.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68-78.

Santos, E. L., Santana, W. G. P., Santos, R. S., & Braga, V. (2014). Contribuições da administração política para o campo da administração. RIGS — Revista Interdisciplinar de Gestão Social, 3(2), 183-200.

Santos, R. S. (2004). A administração política como campo do conhecimento. São Paulo/Salvador: Hucitec/Mandacaru.

Santos, R. S. (2010). Keynes e a proposta da administração política para o capitalismo. São Paulo: Hucitec.

Santos, R. S. (2022). A administração política é tudo. Salvador: EDUFBA.

Santos, R. S., Ribeiro, E. M., & Chagas, T. (2009). Bases teórico-metodológicas da administração política. Revista de Administração Pública, 43(4), 919-941.

Santos, R. S., Ribeiro, E. M., Ribeiro, M. M., & Pinto, F. L. B. (2017). Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição. Cadernos EBAPE.BR, 15(4), 942-959.