

O JOGO RPG E A SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

THE RPG AND KNOWLEDGE SOCIALIZATION

[Helena de Fátima Nunes](#), Doutora
Professora do Departamento de Ciência e Gestão da Informação
Universidade Federal do Paraná.

RESUMO

Aponta o jogo Role Playing Game - RPG como uma ferramenta para a socialização do conhecimento nas organizações. Analisa os diferentes significados e usos do conhecimento ao longo da história, evidenciando sua importância no mundo do trabalho, especialmente no final do Século XX e início do Século XXI. Descreve as características do jogo e as possibilidades de utilização no compartilhamento de conhecimentos, emoções, crenças e valores. Ao compartilhar aventuras e situações, os participantes trocam sentimentos daí resultantes, ou seja, as emoções perceptíveis, mas não expressas e todo o processo de trabalho conjunto pode ser beneficiado pelos *insights* mútuos dos membros da equipe. Indica os passos metodológicos para a adaptação do jogo RPG como uma ferramenta facilitadora na conversão do conhecimento tácito nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento. Jogo RPG. Compartilhamento de conhecimentos.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento teve, ao longo da história, diferentes significados e funções. Durante a antiguidade clássica, era usado para o crescimento pessoal e para aumentar a sabedoria e satisfação individual (DRUCKER, 1997). Em meados do século XVIII, essa concepção foi modificada, em parte pelo advento da Revolução Industrial. A partir daí, o conhecimento passou a voltar-se para a aplicação na sociedade, deixando de servir exclusivamente à satisfação pessoal. Com a Revolução Industrial, a posse dos meios de produção e a exploração do trabalho passam a ser as forças motrizes do desenvolvimento econômico. A economia girava em torno da terra, do capital e do trabalho.

No final do século XIX e início do século XX, era evidente a crescente alienação do homem em relação ao seu trabalho. Charles Chaplin, por exemplo, registra com ironia e sarcasmo essa condição do trabalhador dependente do ritmo da máquina, no filme “Tempos Modernos”. O trabalhador poderia esquecer seu cérebro em casa, pois seu trabalho dispensava criatividade e inteligência.

O deslocamento da Sociedade Industrial para uma nova sociedade baseada em informação e conhecimento é motivado especialmente pelo novo fator de produção que, de fato, é o conhecimento. Este passa a ser o novo motor da economia e se transforma na principal forma de produção.

O conhecimento é, portanto, um marco fundamental em termos de organização do trabalho e nos processos de gestão, pois relativiza a dicotomia entre a concepção da tarefa e a execução da mesma. O trabalhador do conhecimento, por sua vez, passa de mero executor de tarefas para estabelecer a sua própria lógica de trabalho. Ele deixa de ser especialista numa área do conhecimento, tornando-se mais flexível e multidisciplinar, apto para a realização de trabalhos em equipe, com objetivo comum de solucionar os problemas da organização.

O compartilhamento ou a troca de conhecimentos passa a ser, então, o elemento vital para a criação de novos produtos, serviços ou processos. Essa troca de conhecimentos ocorre, na maioria das vezes, a partir da realização prática do próprio trabalho dificultando a sistematização em conhecimento explícito.

Assim, se por um lado, as informações disponíveis em qualquer mídia, de modo global, permitiram que as fronteiras digitais fossem eliminadas para efeito de troca de informações e conhecimento explícito acumulado, prescindindo das fronteiras físicas para tudo aquilo que possa ser transportado por meio de bits, por outro, o conhecimento implícito ou tácito, conceito desenvolvido a partir da década de 40 por Michel Polanyi, consiste em algo pessoal, formado dentro de um contexto social e individual. É orientado para a ação, sustentado por regras, em constante mutação e, principalmente, não se constitui propriedade de uma empresa ou de um grupo (SVEIBY,1998).

Embora o conhecimento não se configure como propriedade das organizações, o surgimento de novos produtos e serviços está diretamente atrelado ao desempenho criativo das pessoas que nelas atuam, ao conhecimento de cada indivíduo, assim como à interação deste com o grupo. Nesse sentido, as organizações atualmente necessitam criar um ambiente no qual as pessoas compartilhem o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criação de novos conhecimentos materializados em produtos, processos e serviços.

As organizações têm procurado constantemente alternativas para se transformarem em instituições que valorizem o aprendizado, criando espaços que fomentem a criação e o compartilhamento de conhecimentos e adequando-se ao ambiente cada vez mais turbulento, no qual vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas. Nesse contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais.

O desafio das organizações, como já foi colocado anteriormente, é aprender a converter o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional. Os desafios e a complexidade dessa “nova era” começam pelas próprias tentativas de possibilitar a verbalização ou explicitação do recurso **conhecimento**. Um recurso que, ao contrário dos

outros, como os recursos financeiros, naturais ou a mão-de-obra, não é facilmente compreendido, classificado ou medido. É um recurso invisível, intangível e difícil de imitação.

Inúmeras têm sido as tentativas organizacionais na sistematização do conhecimento. O conhecimento explícito, aquele verbalizado, portanto facilmente controlável, é objeto de grande parte dos estudos desenvolvidos no que se tem chamado de gestão do conhecimento. Já o conhecimento tácito, orientado para a ação a partir das impressões sensoriais que recebemos (visão, tato, olfato, paladar e audição), está estritamente enraizado na prática e dificilmente é manifestado pela linguagem ou pela escrita. Constitui-se, portanto, muito mais na observação do fazer e do interagir das pessoas do que no controle ou sistematização de conhecimentos explícitos.

Dessa maneira, acredita-se que a partir do uso de ferramentas como o Jogo Role Playing Game - RPG, no qual as pessoas vivenciam, discutem e criam soluções para um determinado problema, pode ocorrer a explicitação, pelo menos em parte, do que se chama conhecimento tácito. Assim sendo, por meio do jogo é possível apontar metodologias e estratégias que possibilitem o desvelamento do conhecimento tácito dos membros de um determinado grupo de trabalho.

2 O JOGO NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O jogo é uma função da vida, mas não é passível de uma definição exata em termos lógicos, biológicos ou estéticos. Segundo Fernandes (1995) é necessário compreender a diferença entre jogo e brinquedo. Nesse sentido, existem significados atribuídos ao termo, apontados em três níveis de diferenciação como se mostra a seguir:

- O resultado de um sistema lingüístico que funciona dentro de um contexto social, ou seja, depende do respeito ao uso cotidiano e social da linguagem, pressupondo interpretações e projeções sociais. Assim, cada contexto social constrói sua imagem de jogo, reflexo de seus valores e modo de vida, que se expressa por meio da linguagem e que dá ao jogo significações distintas conforme a época e o lugar;
- Um sistema de regras, que permite identificar a estrutura seqüencial que especifica sua modalidade, isto é, são as regras que distinguem um jogo do outro. Essas estruturas seqüenciais de regras permitem superposição com a situação lúdica, ao se jogar se executam as regras e se desenvolve uma atividade lúdica.

O jogo não é vida corrente nem real, mas possibilita uma transposição da vida real para uma esfera que, embora temporária, tem orientação e regras próprias. O jogo, diz Fernandes (1995), introduz na confusão da vida e na interpretação do mundo uma perfeição temporária e limitada: ele cria ordem.

2.1 RPG – Role Playing Game

Um Role Playing Game (RPG), na visão de Jackson (1994), é um jogo no qual cada participante faz o papel de um personagem, tomando parte de uma aventura imaginária. O tipo de aventura é definido por um árbitro denominado Mestre. O Mestre define o cenário e o papel das “personagens incidentais” que os participantes encontrarão durante a aventura. Não há necessidade de tabuleiro para o RPG; ele é jogado verbalmente. O Mestre descreve a situação e diz aos jogadores o que as suas personagens vivem, vêem e ouvem. Os jogadores então descrevem o que eles estão fazendo para vencer o desafio. O Mestre descreve o resultado conseguido com estas ações, e assim sucessivamente. Dependendo da situação, o Mestre pode decidir arbitrariamente o que acontece. Com o objetivo de conseguir a melhor aventura, o Mestre faz referência a uma regra específica do jogo para decidir o que é possível, ou lança mão de dados para conseguir um resultado aleatório.

Um dos objetivos do jogo RPG é fazer com que o jogador enfrente a situação como sua personagem o faria. O RPG pode proporcionar ao jogador fazer o papel, por exemplo, de um samurai, um padre, um gerente de uma organização ou qualquer outra pessoa. A função do jogo é contribuir para que, por meio das personagens, o jogador explicita o conhecimento sobre o objeto, a partir de suas crenças, valores, emoções e imaginação, em interação e cooperação entre os jogadores.

Uma das características do RPG é que a platéia participa do processo de criação. Cada aventura é uma jóia distinta, lapidada por aqueles que tomaram parte nela. O Mestre fornece o material bruto, mas o polimento é dado pelos próprios jogadores (JACKSON, 1994).

Para Marcato (2002), o RPG não é necessariamente um jogo competitivo. Em muitas situações, o resultado positivo da aventura dependerá da cooperação entre os membros do grupo. Os jogadores elaboram suas personagens por meio de regras estabelecidas pelo Mestre, adequadas ao tipo de aventura a ser vivida. Cada jogador dirige suas ações. Nesse sentido, o jogo abre possibilidades ilimitadas de construção de cada aventura. A fantasia oportuniza criar diferentes personagens, mundos e realidades em integração com o mundo dos outros participantes.

A capacidade de integração do RPG começa, segundo Andrade (2002), na própria

estrutura do jogo: é jogado em grupo, sendo que não é voltado para a competição, mas sim para a cooperação entre os participantes.

Como se pode observar, enquanto Marcato abre a possibilidade de que haja componentes competitivos, Andrade a nega.

É um jogo apoiado no diálogo e na troca de idéias. O jogador do RPG acaba sendo impulsionado para novas experiências, novas relações, da mesma forma que navega por novos mundos. Na visão de Andrade (2002), a fantasia proporcionada pelo jogo funciona como uma regressão tática da mente, visando uma melhor adaptação posterior à realidade.

A integração com o outro ajuda na construção e na experimentação da fantasia das diversas realidades, das várias maneiras de ser, das inúmeras situações e experiências, oportunizando ao jogador um rico repertório de ações, pensamentos, reações e emoções.

Para Marcato (2002), não existe uma fórmula para jogar o RPG, sendo suficiente o interesse em jogar. A diversão não está em vencer ou derrotar os outros jogadores, mas em utilizar o conhecimento, a inteligência e a imaginação, para, em cooperação com os demais participantes, buscar alternativas que permitam encontrar as melhores respostas para as situações propostas pela aventura. É um exercício de diálogo, de decisão em grupo, de consenso.

Dentro da visão de facilitação da criação do conhecimento nas organizações, o RPG é uma possibilidade de efetivar as comunidades de conhecimento propostas por Krogh e outros (2001).

2.2 RPG e compartilhamento do conhecimento

O RPG é uma ferramenta para a criação de simulações práticas, vivenciais, incentivando a criatividade, a participação, a pesquisa e a integração das pessoas. Ele é adaptável a qualquer conteúdo didático, ambiente ou público.

Os jogos podem ser empregados em uma variedade de propósitos dentro do contexto de aprendizado. Um dos usos básicos é a possibilidade de se construir autoconfiança e o incremento da motivação (MARCATO, 1996, p. 16-18). Para Fernandes (1995), até mesmo o mais simplório dos jogos pode ser empregado para proporcionar informações factuais e praticar habilidades, conferindo rapidez e competência aos jogadores.

A representação de um objeto, a partir de um jogo, organiza os conhecimentos. Numa visão construtivista, os conhecimentos estão sujeitos às estruturas e eles são interdependentes, de forma que a aquisição de um conhecimento pode gerar a estruturação de muitos outros que haviam sido adquiridos anteriormente. Portanto, o conhecimento do

indivíduo não é composto de partes, mas de um conjunto de relações.

No jogo é possível compartilhar emoções, crenças, valores e conhecimentos. Ao compartilhar aventuras e situações, os membros trocam sentimentos daí resultantes, ou seja, as emoções perceptíveis, mas não expressas. Todo o processo de trabalho conjunto é beneficiado pelos *insights* mútuos dos membros da equipe.

Como o conhecimento tácito está vinculado aos sentidos, às experiências pessoais e aos movimentos corporais, ele pode, a partir do jogo, ser transferido aos outros.

Segundo Krogh e outros existem algumas maneiras de compartilhar o conhecimento tácito:

- Observação direta – os membros da comunidade observam as tarefas e as habilidades dos demais na execução de uma atividade. Os observadores passam a compartilhar crenças sobre as ações eficazes e ineficazes, aprimorando a capacidade de agir em situações semelhantes.
- Observação direta e narração – os membros observam as tarefas e recebem explicações dos demais sobre a execução do trabalho, geralmente na forma narrativa sobre situações semelhantes. As crenças dos observadores são reforçadas ainda mais por essas histórias.
- Imitação – os membros tentam imitar os métodos de execução da tarefa, com base na observação direta dos outros membros.
- Experimentação e comparação – os componentes do grupo experimentam várias soluções e em seguida observam o trabalho de um especialista, comparando o trabalho deste com o seu.
- Execução conjunta – os membros da comunidade tentam executar a tarefa em conjunto. Os mais experientes oferecem dicas e idéias sobre como melhorar o desempenho dos menos experientes (2001, p. 106).

Dentro da tipologia apresentada acima a **execução conjunta** é a que mais se assemelha às regras aplicadas no desenvolvimento do RPG. O Mestre descreve a situação e diz aos jogadores o que as suas personagens vivem, vêem e ouvem, enquanto os jogadores descrevem o que eles estão fazendo para vencer o desafio.

O processo de aprendizado, no entanto, vai envolver uma mistura de observação, imitação, narração, experimentação e execução para que os envolvidos no processo compartilhem o conhecimento tácito. Ele é compartilhado por meio de uma profunda socialização dos membros da organização, principalmente aqueles ligados à criação de

conhecimento ou, como denominam Krogh e outros, a micro-comunidade de conhecimento. Para esses autores, é com a socialização que os membros da comunidade não apenas compreendem as perspectivas de cada um sobre as situações compartilhadas, mas também chegam a um consenso sobre uma visão comum e sobre a maneira de agir em determinada situação. Tais situações podem envolver, por exemplo, a execução de um projeto de engenharia, a identificação das necessidades de um cliente ou a análise de sofisticadas especificações técnicas (2001, p. 106).

O conhecimento tácito, embora seja o mais importante para as organizações, dificilmente pode ser expresso e recuperado em documentos. Na visão de Krogh e outros (2001, p. 26), “a única maneira de recobrar esse capital organizacional é recriar as condições singulares daquela micro-comunidade de conhecimento – tarefa difícil, se não impossível, considerando até que ponto as relações sociais apresentam características espontâneas e aleatórias”.

Semelhante ao que ocorre nas comunidades de prática, o RPG tem como base a criatividade do Mestre e dos participantes. O jogador não é um mero espectador, mas ele é um ator, representa um papel, cria uma personagem; como um roteirista, escolhe caminhos e toma decisões nem sempre previstas pelo Mestre, contribuindo na recriação da aventura. Durante o jogo, os jogadores buscam elementos a partir de leituras, pesquisas e troca com os colegas, em um misto de diálogo, de decisão e de consenso com o grupo para criar os personagens.

No jogo RPG é possível encontrar vários “autores”, que emprestam suas diferentes vozes para coletivamente gerarem uma história. E assim, como a percepção de um precisa da visão de mundo do outro para complementar a história, os participantes aprendem a viver em grupo, respeitando-se, ajudando-se e formando-se nas interações com os outros.

A troca de experiências e de conhecimentos é a condição básica para o sucesso das aventuras do grupo. Nesse sentido, o RPG é um mediador de aprendizagens, na medida em que os conhecimentos podem ser construídos e socializados, principalmente pelas leituras e pela produção escrita. Os jogadores escrevem e lêem por prazer, sentam-se em uma mesa com seus companheiros e produzem uma narrativa de anônimos, sem cobranças, sem formalização acadêmica dessa escrita; aprendem uns com os outros e aventuram-se por uma viagem em nível imaginário que contribui para a constituição de um conhecimento partilhado num espaço de vivência do prazer.

2.3 O RPG como metodologia para socialização do conhecimento

O **jogo**, com suas características lúdicas, tem sido utilizado no ensino formal como

uma alternativa para a aprendizagem e socialização do conhecimento. No entanto, as organizações não-escolares com sua rigidez, “seriedade” e conservadorismo, pouco ou quase nada têm explorado das questões ligadas ao lúdico tão presentes no ser humano, independentemente da idade ou espaço social.

As organizações que buscam o conhecimento como fator de desenvolvimento vêm criando ambientes que incentivam a criatividade, a cooperação e a interação das pessoas, levando em consideração que a aprendizagem muitas vezes ocorre por meio da brincadeira e da fantasia. Nesse sentido, o jogo RPG, tendo em vista suas características de cooperação, interação e troca, constitui uma possibilidade criativa para a aprendizagem e a socialização de conhecimentos.

No entanto, antes de utilizar o RPG como metodologia para a socialização do conhecimento, é necessário que diretores, gerentes e coordenadores compreendam a necessidade de trabalhar com múltiplas relações e que o espaço organizacional tornou-se uma teia ou uma rede de relações. Nesse sentido, é importante identificar quem se relaciona com quem; como acontecem e mudam tais relações; como uma mudança em uma parte da rede altera outras partes e como fazer para estabelecer, manter e mudar relacionamentos.

Acredita-se que os gestores devem desenvolver de maneira continuada:

- sensibilidade a uma vasta variedade de tipos de informações e formas de conhecimentos e os diferentes modos de expressá-los;
- habilidade cognitiva para analisar e interpretar os fenômenos;
- habilidade para visualizar e perceber novos padrões de relacionamentos;
- habilidade comunicacional para “dirigir” as equipes de trabalho;
- capacidade de elaboração, de representação e de verbalização de fenômenos afetivos;
- capacidade de pensamento crítico e de autocrítica, para aprender com os erros, com os outros e desenvolver-se continuamente;
- capacidade de buscar formas alternativas de ver as situações, de interpretar o que acontece, de entender por que uma organização é configurada da forma que é, e de especular e tentar formas diferentes de administrar.

As possibilidades de escolha para gerir pessoas, suas relações e interações para criação de conhecimentos são inúmeras. No entanto, elas dependem, em grande parte, da percepção, do engajamento e da experiência de cada um. Uma possibilidade é a valorização das formas de expressão de pensamentos das pessoas, estimulando atitudes de prazer e divertimento no

dia-a-dia de trabalho.

Como já foi colocado anteriormente, o jogo RPG apresenta-se como uma forma de socializar relacionamentos e conhecimentos. No entanto, são necessárias observações de como as pessoas se identificam, idealizam e projetam desejos e sentimentos na concepção e desempenho de atividades e como elas expressam emoções, atitudes de prazer e divertimento no dia-a-dia de trabalho.

Após essa análise é possível utilizar, com determinados grupos de trabalho, a **metodologia** do jogo RPG. Cabe ressaltar que existem inúmeros sistemas de RPG (como são chamados os livros que descrevem universos e regras), mas nenhum deles está voltado para a aplicação em organizações escolares ou não-escolares; entretanto, podem contribuir para a criação de aventuras em organizações de qualquer natureza.

A metodologia do jogo RPG para a aplicação no cotidiano de trabalho de uma organização deve contemplar os seguintes passos:

- selecionar o tema ou conteúdo desejado para a situação – o mestre ou o coordenador da comunidade de prática deve listar os tópicos que pretende que os membros exercitem por meio do jogo;
- determinar as situações em que o tema é aplicado – este tópico é de grande importância para facilitar a criação da aventura e para mostrar aos participantes a utilidade do conhecimento que será abordado;
- definir a época e o local que a aventura deverá ocorrer;
- criar uma história que se situe na área temática escolhida e que tenha elementos estimuladores como ameaças, tempo restrito e recompensas. A história pode privilegiar a diversão, mas o objetivo principal é a socialização do conhecimento e o aprendizado do grupo;
- contar a história – cada membro da comunidade vai escolher o papel que quer representar, criando o clima e o ambiente. O mestre, no caso o coordenador do grupo, também tem um papel a representar. É ele quem seleciona o tema, elabora a história, discute com os membros e ajuda para que a história seja contada.

Cabe destacar que os elementos indicados acima, para utilização do jogo RPG no ambiente organizacional, são procedimentos que podem propiciar às organizações um caminho para compreensão, análise, implementação e incentivo ao processo de compartilhamento de conhecimentos; caminho esse que dependerá do contexto e objetivos de cada instituição.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enfoque deste artigo voltado às questões subjetivas e lúdicas do processo de troca de conhecimentos nas organizações pode conduzir-nos a compreender e ampliar nossa percepção sobre as possibilidades metodológicas de socialização do conhecimento.

A subjetividade permite ampliar nosso conhecimento da atividade gerencial, não considerando os seres humanos como objetos ou reduzindo suas relações somente à esfera da propriedade e da posse. Objetividade, subjetividade e prazer (fantasias, brincadeiras) precisam estar razoavelmente equilibrados para que a troca de conhecimentos alcance sua efetividade, sua coerência e consistência na criação sustentável de recursos, serviços e produtos. Conseqüentemente, os gestores são, cada vez mais, desafiados a atuar de forma reflexiva, sensível e criativa com as pessoas e com as sutilezas de suas relações e aptidões num ambiente socioeconômico cada vez mais permeado pela complexidade, pela fragilidade, pela efemeridade e por variadas contradições.

A trajetória de aprendizagem e os benefícios que as questões subjetivas e lúdicas trazem, necessitam, no entanto, mudanças contínuas na maneira como as pessoas estabelecem as relações com a organização, com elas próprias e com outras organizações. Nesse sentido, algumas reflexões podem e devem ser feitas acerca da maneira de receber e trocar conhecimentos (estilos cognitivos) e dos vínculos estabelecidos entre as necessidades, possibilidades e alternativas de interações e formas para a realização das atividades da organização.

Essa trajetória de aprendizagem acontece por meio das conexões e relações de pertencimento a um determinado espaço ou mundo do trabalho; pelas oportunidades de exploração das competências de cada indivíduo; pelo engajamento das pessoas na prática e pela conjugação de significados (alinhamento) nas histórias de prática.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, F. **RPG e educação**. Disponível em: <http://www.marlin.com.br>. Acesso em: 20/05/2002.

DRUCKER, P. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERNANDES, L. D. et al. Jogos no computador e a formação de recursos humanos na indústria. SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, VI. Florianópolis, 1995. **Anais...** Florianópolis, p. 1-14, 1995.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

JACKSON, S. **GURPS: generic universal role-playing system: modulo básico.** São Paulo: Devir, 1994.

MARCATO, A. Educação. Disponível em: <http://www.alfmarc.psc.br>. Acesso em: 20/10/2002.

MARCATO, A. **Saindo do quadro: uma metodologia educacional lúdica e participativa baseada no Role Playing Games.** São Paulo: A. Marcato, 1996.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ABSTRACT

This paper points out the Role Playing Game – RPG – as a tool for the socialization of knowledge in the organizations. It analyses the different meanings and uses of knowledge throughout history, clarifying its importance in the world of work, particularly at the end of XXth Century and in the beginning of XXIst Century. It describes the characteristics of the game and the possibilities of using it in sharing knowledge, emotions, beliefs and values. By sharing adventures and situations, the players also share feelings which result from it, as say, emotions which are perceptible, although not expressed, and all the team work can be improved by the mutual insights of the members of the group. It points the methodological steps necessary to adapt the RPG as a tool to make the conversion of tacit knowledge of the organizations easier.

KEYWORDS: Knowledge management. RPG. Knowledge sharing.

Originais recebidos em 02/08/2004