

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA 2014/2015**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ENTRE JUÍZES DE MAGIC**

**Rafael Dei Svaldi**

**Angela Beatriz Busato Scheffer**

**Resumo**

Este artigo tem como propósito estudar as oportunidades de desenvolvimento de competências oferecidas pela participação no Programa de Juízes de Magic da Wizards of the Coast. No cenário atual, onde o desenvolvimento pessoal e a capacitação profissional são objetivos cada vez mais presentes no cotidiano tanto de organizações quanto dos indivíduos, se torna relevante analisar as oportunidades oferecidas por atividades além daquelas exercidas no âmbito profissional, tais como atividades voluntárias. Ancorado em uma revisão teórica e em entrevistas qualitativas realizadas com juízes de Magic, o estudo desenvolvido investigou quais competências foram desenvolvidas ou aprimoradas pelos entrevistados dentro do Programa de Juízes, de que forma essas competências foram afetadas por sua participação no programa, e qual seu impacto em sua vida profissional. Dentre os principais resultados, observou-se que: a participação no Programa de Juízes teve um impacto positivo no desenvolvimento de habilidades interpessoais dos entrevistados, a estrutura do programa gera um ambiente onde os participantes tem maior grau de gerência sobre a forma e o conteúdo de seu aprendizado e, por fim, um ambiente com esta configuração é um elemento facilitador do processo de aprendizado.

**Palavras-chave:** aprendizagem informal, aprendizagem na ação, desenvolvimento de competências, Programa de Juízes de Magic.

## DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ENTRE JUÍZES DE MAGIC

### 1. Introdução

Magic the Gathering é um jogo de estratégia que utiliza cartas colecionáveis. Criado em 1993 por um matemático chamado Richard Garfield, e produzido pela empresa americana Wizards of the Coast, este jogo rapidamente se tornou um sucesso mundial. Comercializado na forma de baralhos pré-montados e envelopes com cartas aleatórias, Magic é hoje o principal produto da Wizards of the Coast, e um dos carros chefe de sua controladora, a gigante dos brinquedos Hasbro. Seu sucesso deu origem a diversos produtos relacionados, de jogos de computador a revistas em quadrinhos e romances, passando por brinquedos, roupas e jogos de tabuleiro.

Grande parte do sucesso de Magic se deve à sua proposta inovadora (ele foi o primeiro jogo do gênero no mundo), à complexidade de suas regras e à riqueza do cenário fantástico representado por suas cartas. Entretanto, um dos fatores de diferenciação do Magic, e um dos motores de sua expansão mundial, é seu Programa de Jogo Organizado; uma elaborada estrutura de torneios que abrange desde eventos locais para dezenas de jogadores até torneios internacionais que reúnem milhares de competidores e distribuem centenas de milhares de dólares em prêmios todos os anos.

Um dos pilares do Programa de Jogo Organizado é o Programa de Juízes de Magic. Este programa congrega juízes voluntários, que atuam como árbitros em torneios, divulgadores do Magic em lojas e clubes de jogos e demonstradores em feiras e convenções. Mais do que simples fãs de Magic, estes juízes são profundos conhecedores tanto das regras do jogo quanto dos procedimentos de organização e arbitragem de torneios. Eles são preparados através de rigorosas provas teóricas, que avaliam seus conhecimentos sobre todos os aspectos que governam o jogo e seu Programa de Jogo Organizado. E, embora muitos sejam remunerados por prestarem serviços a lojas e organizadores de torneios, sua relação com a Wizards é completamente de voluntariado.

O processo de preparação de um juiz envolve o estudo das regras do jogo e de torneios, bem como diversas outras capacidades, como trabalho em equipe, capacidade de coordenação de grupos e liderança, oratória, habilidade em coordenar projetos (existem hoje centenas de projetos sendo desenvolvidos por juízes ao redor do mundo, abrangendo os mais diversos aspectos do jogo), conhecimento de idiomas (o inglês é obrigatório para juízes internacionais, e proficiência em outros idiomas é bastante recomendada). Em suma, a preparação de um juiz envolve o desenvolvimento de diversas capacidades, muitas das quais são análogas a competências requeridas por diversas áreas profissionais.

Nos dias de hoje, em que as organizações enfrentam cada vez mais situações e desafios multidimensionais, valoriza-se ainda mais o profissional que, em sua formação, reúne experiências e competências variadas, que o capacitem a resolver problemas mesmo fora de sua capacitação central. Neste sentido, atividades como trabalhos voluntários, experiências internacionais e outras ações extra-acadêmicas, que contribuam para essa formação multidisciplinar, são valorizadas pelas organizações, que buscam este profissional versátil e multifacetado.

Neste cenário, o programa de juízes de Magic apresenta-se como uma dessas experiências, o que torna pertinente a questão: de que modo as competências desenvolvidas no processo de preparação de um juiz de Magic impactam em sua vida profissional?

Atualmente, existem mais de 7000 juízes certificados em todo o mundo, presentes em dezenas de países, desde os principais mercados consumidores de Magic, como Estados Unidos e Japão, até países de menor expressão comercial, mas que reúnem pequenas e ativas comunidades de jogadores. Estes voluntários buscam não apenas seu aprimoramento como juízes do jogo, mas também as diversas experiências que a atuação como juiz oferece, desde viagens internacionais ao convívio com jogadores e juízes de várias partes do mundo. Em contrapartida, eles oferecem suas experiências e conhecimentos ao programa, fornecendo uma rica contribuição ao desenvolvimento do jogo enquanto esporte intelectual e produto. Esta estrutura, que coloca consumidores em um papel de desenvolvedores e contribuintes do produto, recompensados muitas vezes apenas com a satisfação de contribuir para seu hobby, torna o programa de juízes de Magic um interessante caso de estudo de gestão de recursos humanos.

Assim, o objetivo geral deste artigo é analisar de que modo as competências desenvolvidas no processo de preparação de um juiz de Magic impactam em sua vida profissional. Para tanto, foram identificadas as principais competências que um programa de voluntariado nestes moldes desenvolve em seus participantes; de que forma estas competências foram desenvolvidas dentro do programa; e discutiu-se de que modo essas competências são utilizadas na vida profissional dos juízes. Para tanto, foi conduzido um estudo qualitativo através de entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, realizadas com um grupo de juízes ativos de Magic, selecionados entre voluntários com pelo menos um ano de participação no Programa de Juízes e com grande envolvimento na comunidade de juízes.

## **2. Revisão teórica**

## 2.1. Desenvolvimento de competências: o que a literatura diz

Para que seja possível avaliar os efeitos da participação de um indivíduo em uma organização como o Programa de Juízes, é necessário primeiro compreender o que são competências, e como ocorre o processo de aprendizado nos indivíduos.

Segundo Antonello (2004), a definição de competência é a que ocorre em função da capacidade de mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes (recursos de competência) pelo indivíduo frente a uma situação, atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa. Le Boterf (2003) compara a competência a um ato de enunciação que não pode ser compreendido sem referência ao sujeito que o emite ou ao contexto no qual ele se situa, ou seja, a competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.

Tem-se destas definições que a noção de competência está diretamente atrelada ao indivíduo e ao ambiente onde ele está inserido. Porém, mais do que uma característica passiva do ser, a competência se manifesta no ato prático; no uso do instrumental formado por conhecimentos e capacidades para o atendimento de uma necessidade (seja esta uma tarefa, um problema ou qualquer situação que requeira a interferência do indivíduo).

Esta característica de uso concreto é central à noção de competência. Antonello (2004) salienta que uma competência é um *saber-mobilizar*, ela não se trata de uma técnica ou de mais um saber, mas de uma capacidade de mobilizar um conjunto de recursos – conhecimentos, *know-how*, esquemas de avaliação e de ação, ferramentas, atitudes – a fim de enfrentar com eficácia situações completas e inéditas. No âmbito profissional, competência pode ser definida como aquilo que permite a ação e/ou resolver problemas profissionais de maneira satisfatória dentro de um contexto particular ao mobilizar diversas capacidades de maneira integrada. (Antonello, 2006).

Le Boterf (1994) afirma que “a competência é a capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los sobre a realização das atividades”. Destaca-se aqui a noção de heterogeneidade da composição deste saber; onde a relação entre o saber, ou conhecimento, e sua origem torna-se menos relevante, sendo o mais importante que o indivíduo seja capaz de utilizá-lo de forma prática e concreta.

Logo, de uma forma geral, observa-se que a definição de competência estaria relacionada à formação dos seguintes elementos: conhecimentos – consistiria dizer-se que o indivíduo domina o conteúdo, ou mesmo as premissas de base do conhecimento que pretenda aplicar ou fazer uso, ou seja, o que “fazer”; as habilidades – estariam relacionadas à capacidade de prontidão observada em aplicar os conhecimentos, neste caso, conhecimentos tácitos, ou seja,

seria o “saber fazer”; e os comportamentos ou atitudes necessárias à aplicação do conhecimento e da habilidade no indivíduo, em suma uma predisposição à ação “querer fazer” (DIAS JUNIOR; MOREIRA; STOSICK; PEREIRA, 2013).

Assim, podemos observar que as competências não são definidas, entre diversas características, pela origem do saber, mas sim por sua aplicabilidade. Aquilo que é aprendido em um ambiente ou circunstância, quando transportado de forma a ter uso prático em outras situações ou problemas, é de fato uma competência.

Mas como se dá esse processo de aprendizado? A literatura apresenta diversos modelos para explicar este processo, tais como o Behaviorista e o Cognitivo, entre outros. Para o presente estudo, é de particular importância o modelo de Aprendizagem Experiencial, que se baseia na noção de que a aprendizagem é uma contínua reorganização e reconstrução da experiência individual que ocorre a todo o momento e em todas as situações em que as pessoas agem e interagem, refletem e pensam (JOHN DEWEY, 1996). Este modelo, conforme Antonello (2006), se baseia, principalmente, nos trabalhos de Dewey, Lewin e Piaget. Segundo estes autores, o aprendizado é, por natureza, um processo de tensão e conflito, que ocorre através da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, que geram uma permanente revisão dos conceitos aprendidos, ou seja, o aprendizado é um processo e não um produto.

Trata-se de um processo dinâmico e complexo, que depende de uma série de fatores, desde a qualidade das experiências sendo vivenciadas, até o interesse ou foco do indivíduo. Em linhas gerais, a aprendizagem ocorre em quatro dimensões: interação, desenvolvimento pessoal e autonomia, ação/experimentação e processos e estruturas mentais (ANTONELLO, 2006). Neste mesmo texto, Antonello (2006) descreve a importância dada pelos entrevistados aos fatores “colocar em prática” e “aprender pela experiência e pela ação”, e conclui que:

Para os entrevistados o objetivo da aprendizagem é provocar alguma mudança na própria eficácia, mudar valores e atitudes ou ter experiências que sejam aproveitadas no futuro. Assim, a aprendizagem é o processo pelo qual eles criam conhecimento por meio da transformação da experiência.

De conteúdo semelhante é a ideia expressa por Watkins e Marsick (1992, p. 294-297) de que as condições que aumentam a aprendizagem são:

- a) Proatividade: na qual o aprendiz toma para si e dirige sua aprendizagem;

- b) Reflexão crítica: na qual o aprendiz identifica e torna explícitas normas, valores e suposições que estão escondidas de sua consciência e desafia o modo como as coisas são feitas ao seu redor;
- c) Criatividade: que permite as pessoas pensarem e perceberem as situações a partir de perspectivas diferentes.

Assim, temos que a aprendizagem envolve mudança. Ela vai além da transmissão unilateral de informações, e se concretiza em um processo de transformação do indivíduo, onde estas informações são processadas e confrontadas com a realidade, ou cotidiano do aprendiz, e resultam em um aprimoramento do indivíduo e de sua capacidade de executar suas atividades. Observa-se também que o grau de independência, ou de autogestão, do indivíduo sobre este processo é fator determinante de sua eficácia. As pessoas tendem a se interessar, e se motivar, por processos nos quais possam exercer algum controle e no qual possam testar em primeira mão, através da prática, a funcionalidade das informações recebidas.

Uma vez definido o conceito de aprendizagem, resta saber como ocorre o processo de transformação das experiências em conhecimento. A literatura reconhece diversos processos de aprendizagem individual, divididos em modelos, conforme o ambiente em que ocorre o aprendizado e a atuação ou incentivo do indivíduo que está recebendo este conhecimento. Para este estudo, é especialmente relevante o modelo de aprendizagem informal que, segundo Livingstone (1999, p. 3-4) é constituído por alguma atividade que envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que acontece fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais. Outra definição para este modelo é apresentada por Watkins e Marsick (1992, p. 288), onde a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para este fim. Ambas as definições são aplicáveis ao Programa de Juízes: o desenvolvimento de seus participantes ocorre fora dos cursos e programas educacionais e este desenvolvimento é calcado em experiências formalmente estruturadas.

## **2.2. O jogo e o desenvolvimento de competências**

Para que possamos analisar e compreender os processos de desenvolvimento de competências com os quais os juízes de Magic têm contato, é necessário entender a natureza do jogo e o papel dos juízes em sua estrutura de torneios, bem como analisar as formas como o desenvolvimento de aptidões e competências se dá dentro e fora de organizações.

Magic é um jogo de cartas colecionáveis que simula um duelo entre magos. Suas cartas representam criaturas fantásticas, magias poderosas e artefatos arcanos que o participante, no papel deste mago, deve usar para derrotar seu oponente. Entretanto, por trás da fantasia representada por suas cartas está um elaborado jogo de estratégia, que combina a complexidade tática do xadrez com os truques mentais e o blefe do pôquer. Seus torneios são eventos que possibilitam que jogadores testem suas habilidades no jogo contra os mais diversos competidores, de jogadores locais a profissionais de outros países.

Magic é um jogo globalizado. Uma de suas campanhas de marketing mais bem sucedidas exclamava: Jogue o jogo, veja o mundo! Criar uma estrutura de torneios mundial, capaz de atender aos objetivos de internacionalização do jogo, exigiu a criação de padrões de regras e procedimentos. Este conjunto de normas se tornou a DCI, um departamento dentro da Wizards dedicado a promoção e organização do jogo no mundo todo.

A DCI é uma organização mundial dedicada ao jogo organizado. Ela promove, aplica e desenvolve regras e políticas usando os objetivos e filosofias definidos neste documento e no Magic Infraction Procedure Guide. Ela constantemente revisa essas regras e políticas para garantir que seus objetivos sejam alcançados. (Magic: The Gathering Tournament Rules, 2015, tradução do autor).

A criação da DCI tornou necessária a existência de pessoas que aplicassem esses padrões. Surgiu assim a necessidade de criar um programa de treinamento para essas pessoas. Dessa necessidade nasceu o Programa de Juízes de Magic.

Mas o que são os juízes de Magic? O principal documento de arbitragem do jogo define os juízes como árbitros neutros e aplicadores de regras e políticas (Magic Infraction Procedure Guide, 2015, tradução do autor). Mas o papel de um juiz, e seu envolvimento com o jogo, vai muito além da sua atuação dentro dos torneios. Juízes de Magic são, primariamente, amantes do hobby. Muitos são jogadores, enquanto outros estão ligados a lojas que vendem Magic ou organizam torneios. Qualquer que seja a natureza de sua relação com o jogo, entretanto, um traço comum entre todos os juízes é sua paixão pelo Magic. Essa paixão, entretanto, não é o único traço em comum entre a maioria dos juízes. A natureza dessa atividade exige um conjunto de habilidades que, em maior ou menor grau estão presentes na maioria dos juízes.

Em sua raiz, Magic é um jogo de estratégia matemática. Isso faz com que os jogadores (e juízes) tenham um interesse particular por estratégia, combinações e estatísticas (elementos constantemente presentes em Magic). Mesmo aqueles que são atraídos pelos aspectos mais lúdicos de Magic (como seus personagens e histórias) acabam se interessando por suas características

matemáticas. Juízes, em particular, acabam desenvolvendo uma capacidade analítica das opções e combinações possíveis em uma partida de Magic. Um juiz não necessariamente se torna um bom jogador, mas se torna um bom analista do jogo: uma ferramenta fundamental para arbitrar disputas, conduzir investigações e resolver dúvidas durante um torneio.

Indo além dos aspectos matemáticos, juízes possuem (ou desenvolvem) diversas habilidades interpessoais. Magic é um jogo social, e a interação com jogadores e juízes, dentro e fora de torneios, corresponde à maior parte das atividades de um juiz. Uma das atribuições de um juiz, de acordo com o Magic Infracton Procedure Guide (2015) é promover o jogo justo e o comportamento esportivo através do exemplo e da diplomacia (tradução do autor). Juízes também tem a oportunidade de desenvolver e aprimorar suas capacidades de liderança e trabalho em equipe; em torneios de grande porte, são utilizados sistemas de times de juízes, com uma hierarquia de tarefas e liderança baseada na experiência individual de cada juiz. Isto se torna particularmente desafiador (e recompensador) em eventos internacionais, onde juízes de diversos países se reúnem e, sem entrosamento prévio, atuam em equipes coordenadas e eficientes. Fora dos eventos, juízes participam ativamente de redes sociais, onde respondem dúvidas de regras, orientam jogadores e organizadores de torneios, e promovem atividades relacionadas ao aprimoramento de sua comunidade local de Magic.

O Programa de Juízes surgiu para reunir essas pessoas, e organizá-las de forma a poderem dar a maior contribuição possível ao desenvolvimento do jogo. Embora seja um programa mantido pela Wizards, com a coordenação parcial de seus funcionários, a essência dessa organização é formada e mantida pelos próprios voluntários. Seus objetivos são a manutenção de um ambiente de jogo saudável e justo e, principalmente, a formação e aprimoramento de juízes. Para isso, o programa se vale de um sistema de níveis de 1 a 5, onde cada nível representa um determinado patamar de capacitação, e indica quais torneios aquele juiz está capacitado a arbitrar. Cada nível é conquistado através de requisitos, que incluem provas teóricas e práticas, experiência prévia em eventos, e a avaliação por outros juízes.

Assim, temos que a atividade de um juiz de Magic envolve conhecimento matemático e estratégico, habilidade em analisar e julgar situações, diplomacia, capacidade de trabalho em equipe e conhecimentos técnicos específicos do jogo. Mas como se dá a formação e desenvolvimento de um juiz? Em primeiro lugar, a Wizards, com a contribuição dos próprios juízes, desenvolve manuais (que são constantemente atualizados e aprimorados) para a formação e

aprimoramento de juízes. Destes, os dois documentos mais importantes, e que mais impactam na preparação de um juiz são o Magic Infraction Procedure Guide (que aborda as infrações e penalidades aplicáveis em torneios, bem como os códigos de conduta e atuação de juízes), e o Magic: The Gathering Tournament Rules (que descreve todos os procedimentos e regras para realização de torneios). Estes manuais, entretanto, são apenas a base do processo de formação. O “treinamento” de um juiz é feito pelos próprios juízes, que se organizam em suas comunidades, realizando palestras, seminários e atuando como orientadores de candidatos a juízes.

Um dos pilares do Programa de Juízes é a avaliação de seus membros por seus próprios pares. Para isso, existe uma ferramenta de avaliação de juízes, parte do site Judge Center, onde os próprios juízes são incentivados a avaliar e comentar a atuação de seus colegas nos eventos em que participaram. O objetivo desse processo é que cada juiz forneça aos seus colegas comentários e críticas construtivas, que os auxiliem em seu processo de aprimoramento dentro do programa.

### **3. Metodologia**

Para este artigo, foi realizado um estudo qualitativo, amparado em entrevistas com juízes de Magic. A opção por um estudo qualitativo se deu pelas características deste método, que busca coletar dados em forma descritiva, e não apenas estatística, com uma ênfase nas peculiaridades e detalhes dos indivíduos observados e do contexto onde estes estão inseridos. Godoy (1995) descreve que o método qualitativo “Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”.

A pesquisa foi conduzida com 10 juízes através de entrevistas individuais semi-estruturadas, conduzidas a partir de roteiro construído tendo em vista os objetivos do estudo. O roteiro continha questões que buscaram identificar as principais competências que o programa de Magic desenvolve em seus participantes; verificar de que forma estas competências foram desenvolvidas dentro do programa; e discutir de que modo essas competências são utilizadas na vida profissional dos juízes. As entrevistas foram conduzidas via internet, através de Skype, com duração entre 40 a 60 minutos.

Os juízes entrevistados foram escolhidos a partir dos seguintes critérios: tempo mínimo de atividade no Programa de Juízes de um ano, experiência em grandes torneios (eventos com mais de 500 jogadores) e disponibilidade para participar do estudo.

Os dados coletados foram analisados a partir do referencial teórico aqui construído, discutidos em duas categorias: a) habilidades desenvolvidas e b) processo de aprendizado ou desenvolvimento das competências. O primeiro aspecto, habilidades desenvolvidas, baseia-se nos conceitos de competência apresentados por Antonello (2004) e Le Boterf (1994), em especial a noção de que uma competência é constituída pela combinação de conhecimentos diversos com a habilidade para utilizá-los de forma prática e concreta. Já o segundo aspecto, o processo de aprendizado ou desenvolvimento das competências, foi analisado sob a ótica dos modelos de aprendizagem descritos por Livingstone (1999) e Watkins e Marsick (1992), em especial o processo de aprendizagem informal.

#### **4. Discussão dos resultados**

O grupo de juízes entrevistados foi formado por 10 juízes entre 25 e 40 anos, sendo nove homens e uma mulher (uma proporção semelhante à distribuição dentro do Programa de Juízes). Para a maioria (oito dos entrevistados) a atividade de juiz é uma atividade paralela à sua carreira profissional; os outros dois atuam em tempo integral como juízes para lojas e organizadores de torneio no Brasil e no exterior.

Primeiramente, quanto a primeira categoria, quando questionados sobre as habilidades ou competências que desenvolveram dentro do Programa de Juízes, a maioria dos entrevistados citou competências interpessoais, como diplomacia, trabalho em equipe e liderança. Observou-se que muitos entrevistados apontaram que sua noção de liderança mudou muito uma vez que passaram a atuar como juízes. Para estes, a noção de liderança até então conhecida era confundida com o conceito de hierarquia. Uma vez que as lideranças entre juízes, tanto dentro de torneios como em atividades fora dos eventos (projetos, seminários etc.) surgem naturalmente, conforme a capacidade, disponibilidade e interesse de cada indivíduo, para os participantes formou-se uma noção de liderança ancorada em conceitos como mérito, capacitação e capacidade de motivação da equipe. Um participante explicitou este conceito com a seguinte resposta: “Quando você trabalha em um evento e precisa exercer liderança entre pessoas mais capacitadas, você passa a ver liderança não apenas como “dar ordens”, mas sim sincronizar pessoas para que elas desempenhem suas tarefas ou objetivos de forma mais eficiente”. De forma geral, para a maioria dos entrevistados, a participação no programa permitiu melhor compreender as diferenças conceituais entre líder e chefe.

O foco em habilidades de relacionamento é explicado pela intensa interação social exercida pelos juízes. A principal atividade exercida pelos juízes é o atendimento aos jogadores, e sua principal forma de atuação é através de equipes de juízes. Isso lança o juiz em um ambiente onde tanto os “clientes” quanto os colegas de trabalho frequentemente são pessoas estranhas, conhecidas no início do torneio, e sem que haja muito tempo para entrosamento ou comunicação. Essa dinâmica incentiva os participantes do programa a desenvolver ferramentas para interagir com esse universo de desconhecidos ao seu redor. Essa característica também foi apontada por diversos entrevistados como um fator motivador; a necessidade de comunicação e interação despertou nos participantes a vontade de desenvolver ou aprimorar capacidades interpessoais. Não por acaso, quando questionados sobre quais competências, entre aquelas afetadas positivamente pelo Programa de Juízes, mais desenvolveram, os entrevistados foram unânimes em apontar as competências interpessoais.

Ainda em relação às competências desenvolvidas ou aprimoradas, todos os entrevistados apontaram competências inerentes aos aspectos mais técnicos da atividade como juiz (como, por exemplo, o conhecimento e aplicação das penalidades aos jogadores). Entretanto, oito juízes apontaram formas como transformaram partes ou o todo dessas competências em ferramentas úteis para seu cotidiano profissional. Exemplos incluem adotar as práticas de organização aprendidas dentro dos processos dos torneios em seus próprios processos profissionais, ou utilizar as técnicas de planejamento aprendidas na organização de eventos em seus próprios projetos.

Quando solicitados a fazer um comparativo de suas competências antes e depois de sua participação no programa, todos os entrevistados apontaram que sua experiência como juiz teve um papel importante em sua evolução, não apenas como profissionais, mas como pessoas. Houve bastante variação em relação ao grau de influência no desenvolvimento das competências afetadas, com alguns entrevistados tendo declarado que desenvolveram competências completamente novas, enquanto outros apenas aprimoraram capacidades que já possuíam. Entretanto, uma ideia constante nas respostas foi essa noção de *evolução*. Para os participantes da pesquisa, o conjunto de experiências e situações vivenciadas como um juiz de Magic propiciou, de formas diversas, oportunidades de aprimoramento pessoal e profissional.

Como parte da entrevista, foi perguntado aos participantes se acreditavam que poderiam ter desenvolvidos ou aprimorado essas competências fora de sua atividade como juiz. Embora muitos participantes tenham apontado que sim, teriam oportunidades fora do programa, estes também

comentaram que, embora pudessem ter a oportunidade em outras atividades, não tinham certeza se teriam a mesma motivação. Este conceito pode ser resumido em uma das respostas obtidas: “Acredito que não desenvolveria (estas competências) porque não teria o incentivo correto. Enquanto acredito que dê para aprender fora do programa, o programa foi o incentivo necessário, e sem ele eu não teria desenvolvido isso”. Observou-se, através das respostas a esta questão em particular, como é importante, para os entrevistados, a noção de incentivo e motivação como fator impulsionador para o aprendizado e desenvolvimento.

No que se refere a segunda categoria de análise, aos participantes da pesquisa foi também solicitado que descrevessem de que forma ocorreu seu processo de aprendizado ou desenvolvimento das competências citadas, incluindo aqui exemplos. Embora as situações descritas sejam diversas, dois conceitos foram comuns à grande maioria das respostas. O primeiro é a ideia de ação prática, onde o aprendizado ocorre devido a uma necessidade concreta. Nestes casos, os participantes foram instigados a usar competências pouco desenvolvidas, ou tiveram que buscar um conhecimento ou desenvolver uma capacidade para lidar com um problema, situação ou projeto específico. Na busca pelo resultado, encontraram o interesse e a motivação para novos aprendizados.

O segundo conceito é o da busca pelo aprimoramento, um elemento inerente ao próprio programa de juízes. Uma vez que os juízes são certificados pela Wizards of the Coast em diversos níveis, e que o nível de certificação determina o espectro de eventos nos quais o juiz está capacitado a atuar, há um incentivo à evolução dos participantes dentro do programa. A conquista de cada novo nível é precedida de entrevistas, provas teóricas e atividades práticas, que se tornam mais complexas e exigentes conforme os participantes avançam no programa. Para os juízes, esse processo é instigador, e serve como incentivo ao estudo e aprendizado. E, embora o avanço de nível possa ser comparável aos processos de promoções dentro de empresas, no Programa de Juízes a evolução depende apenas da capacidade do juiz em se desenvolver e cumprir os requisitos necessários. Não há limite de juízes para cada nível, e não há a necessidade de esperar um “cargo” ficar vago (como em uma organização formal). A ideia de ter um controle maior sobre sua capacidade de evolução dentro da organização é incentivadora para o aprimoramento dos participantes do programa.

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre o impacto dessas competências em sua vida pessoal e profissional. Mais uma vez os entrevistados foram unânimes em responder que tanto

as competências, quanto as experiências resultantes da atuação como juiz, são importantes para sua atividade profissional e desenvolvimento pessoal. Entretanto, para os entrevistados, a transposição desse conhecimento do programa para seu próprio cotidiano. Para os entrevistados, o aprendizado vivenciado dentro do Programa de Juízes precisa ser adaptado para seu uso em outras circunstâncias e atividades. Por outro lado, para os entrevistados, foi justamente a riqueza das experiências, e a variedade de situações e desafios enfrentados como juiz, que propiciou um aprendizado capaz de ser moldado para outras situações. Desta forma, este conhecimento obtido deixa de ser apenas uma fórmula para um problema específico e se torna uma competência.

A análise dos resultados das entrevistas revela dois pontos relevantes. O primeiro é a importância atribuída pelos entrevistados à motivação pessoal como força motriz do processo de aprendizado, e à experiência prática como elemento facilitador desse processo. Embora seja identificável a influência das características inerentes à atividade de juiz no conjunto de competências apontadas pelos entrevistados, o aspecto mais relevante que foi observado não foi a descrição de quais conhecimentos foram aprendidos pelos participantes, mas sim de que forma esse processo de aprendizado ocorreu. Resgatando os elementos teóricos abordados anteriormente neste artigo, podemos identificar a dinâmica de aprendizado que ocorre no Programa de Juízes como um processo de aprendizado experiencial, caracterizado pela interação do indivíduo com o ambiente, pela influência de experiências concretas e pela observação e reflexão como processos fundamentais na obtenção de conhecimento.

O segundo ponto a ser observado é justamente o impacto do aprendizado desempenhado pelos entrevistados como juízes de Magic em sua vida profissional. Nos conceitos teóricos anteriormente abordados vimos que a competência é mais do que apenas o conhecimento, e sim a conjugação do saber e da capacidade e vontade (ou atitude) para aplicar esse conhecimento de forma prática. Embora os conhecimentos e informações obtidos pelos juízes dentro do programa possam ser encontrados em outras atividades, para os entrevistados foi a combinação da forma como esse aprendizado ocorreu com a motivação em participar do processo, e a experiência prática tanto no aprendizado quanto em sua aplicação, que forneceu a eles os demais elementos (capacidade e vontade) que efetivamente transformaram essas informações em competências, com aplicabilidade em outros aspectos de suas vidas. Em outras palavras, o Programa de Juízes não apresentou informações exclusivas ou saberes únicos, mas propiciou uma experiência de

aprendizado e aprimoramento ímpar, que permitiu aos participantes efetivamente transportar o que foi aprendido para sua vida profissional e pessoal.

## **5. Considerações finais**

Este estudo teve como objetivo analisar de que modo as competências desenvolvidas por juízes de Magic impactam suas vidas profissionais. Para tanto, utilizamos entrevistas para identificar as principais competências desenvolvidas pelos participantes, a forma como essas competências foram desenvolvidas e, principalmente, o impacto destas no cotidiano profissional dos entrevistados. Através das entrevistas propostas, foi possível perceber que os participantes do programa nutrem um interesse genuíno por estudar e compreender os assuntos que despertam sua curiosidade e interesse. Percebeu-se também que esse interesse, ou motivação, é importante para o processo de aprendizado. Assim como demonstrado em outros estudos, as pessoas geralmente demonstram mais facilidade para assimilar conhecimentos pelos quais têm interesse.

Desta forma, a conclusão obtida é a de que o maior impacto do Programa de Juízes é o de oferecer um ambiente onde os participantes podem buscar conhecimentos de seu interesse, em situações majoritariamente práticas e em um processo sob o qual o indivíduo tem um grande grau de controle. É o processo, a forma de obtenção do conhecimento, a principal contribuição do programa para o desenvolvimento de seus participantes. Esta relação entre o ambiente e o processo e seus efeitos facilitadores no aprendizado espelha as conclusões observadas por Antonello (2006), em especial a importância para o aprendizado das experiências e do uso prático dos conhecimentos adquiridos ao longo do processo. Da mesma forma, é possível observar na formatação do Programa de Juízes as circunstâncias descritas Watkins e Marsick (1992) como condições que aumentam a aprendizagem: proatividade, reflexão crítica e criatividade.

Nos dias atuais, é cada vez mais forte a ideia da importância do aprendizado e do conhecimento em todos os níveis da sociedade. Dos estágios iniciais de aprendizado e educação de crianças e jovens aos programas de aperfeiçoamento das organizações, discutem-se formas mais eficientes de disseminar o conhecimento e, indo além, capacitar os indivíduos ao uso prático desses conhecimentos (a noção da transformação do saber em competência). Neste cenário, a observação de situações onde os indivíduos aprendem de forma espontânea e eficaz pode servir de valiosa fonte de informações e métodos para aprimorar as formas de aprendizado existentes. Atividades que propiciam oportunidades de aprendizagem experiencial, como o Programa de Juízes, podem

servir de inspiração para novos modelos de aprendizado, que podem ser aplicados em escolas, universidades e empresas.

Em razão disso, seriam proveitosos estudos que aprofundassem a análise dos fatores que aprimoram e facilitam o processo de aprendizagem, com especial atenção para atividades não convencionais (aquelas desempenhadas além do binômio escola-trabalho). Em especial, é importante compreender melhor os mecanismos que incentivam e motivam os indivíduos a buscar novos conhecimentos, uma vez que, cada vez mais observa-se uma importante relação entre motivação e aprendizagem.

## **6. Referencial**

ANTONELLO, Cláudia Simone. Alternativas de Articulação Entre Programas de Formação Gerencial e as Práticas de Trabalho: uma contribuição no Desenvolvimento de Competências. 2004. 378f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ANTONELLO, Cláudia Simone. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.

DEWEY, John. (1966). Democracy and Education. New York: Macmillan, 2000.

DIAS JUNIOR, Claudelino; MOREIRA, Bruno César Melo; STOSICK, Eduardo Zarur; PEREIRA, Ariane Rodrigues. Desenvolvimento de Competências do Administrador: um estudo em ambiente simulado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 172-182, abril 2013.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abril 2006.

LIVINGSTONE, D. Exploring the icebergs of adult learning. **Canadian Journal for the Study of Adult Education**, v 3, n. 2, p. 49-72, 1999.

Magic Infraction Procedure Guide. Disponível em: < <http://wpn.wizards.com/en/resources/rules-documents> >. Acesso em 14 de jan. 2016.

Magic: The Gathering Tournament Rules. Disponível em: < <http://wpn.wizards.com/en/resources/rules-documents> >. Acesso em 14 de jan. 2016.

## **APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Para as entrevistas qualitativas que serviram de base para este estudo, foi utilizado o roteiro de entrevista descrito a seguir.

1 – Quais habilidades, ou competências, você acredita que aprendeu ou desenvolveu como juiz de Magic?

2 – Em relação a estas habilidades, quais você acredita que mais desenvolveu? E quais foram menos desenvolvidas?

3 – Ainda em relação a estas habilidades, como você se vê antes e depois de ter entrado no Programa de Juízes?

4 – Você acredita que teria desenvolvido estas habilidades fora do Programa? Em caso afirmativo, em quais circunstâncias ou atividades você acredita que poderia desenvolvê-las?

5 – De que forma, dentro do Programa, você acredita que desenvolveu estas competências ou habilidades? Por favor, dê exemplos.

6 – Qual a importância destas habilidades em sua vida profissional e/ou pessoal? Você as coloca em prática? De que forma?