

# TREINAMENTOS CORPORATIVOS: Uma Pesquisa de Campo da Aplicabilidade de Jogos Empresariais em Empresas de Belém (PA-BRAZIL)

Carlos Benassuly Maués Filho<sup>1</sup>, Ronny Luis Sousa Oliveira<sup>2\*</sup>, Ídida Maria Saraiva Quadros<sup>1</sup>, Rômulo Cavaleiro de Macedo Alves<sup>1</sup>, Alexandre Farias da Silva<sup>1</sup>, Bruno Gonçalves Andrade<sup>1</sup>, Gabriel Lima Freire<sup>1</sup>, Jauro Junior Batista de Melo<sup>1</sup>

1. Centro Universitário Fibra, Av. Gentil Bitencourt, 1144 - Nazaré, Belém – Pará, Brasil, 66040-174

2\*. Universidade da Amazônia, Av. Alcindo Cacela, 287 - Umarizal, Belém - Pará, Brasil 66060-902 e Universidade Federal Rural da Amazônia, Av. Presidente Vargas, S/N - Amazonia Parque KM 03, Paragominas - Pará, Brasil, 68627-451

E-mail of the corresponding author: [ronnyoliveira64@hotmail.com](mailto:ronnyoliveira64@hotmail.com)

*The research is funded by Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES-BRAZIL)*

## Resumo

O foco deste estudo é examinar a implementação de treinamentos e suas ferramentas em sete empresas localizadas em Belém (PA), com o objetivo principal de responder à questão: "Os membros das empresas estudadas têm a chance de se aperfeiçoar utilizando as ferramentas de Dinâmicas de Grupo e Jogos Sérios?". Os objetivos secundários são: averiguar a regularidade com que as referidas empresas de Belém estão promovendo treinamentos para seus membros; avaliar a importância do uso de jogos empresariais do ponto de vista operacional, gerencial e estratégico dessas empresas; e investigar a necessidade de treinamento para o desenvolvimento de suas atividades pelos membros das empresas. A hipótese formulada é que não existe pleno conhecimento e aplicação adequada das ferramentas de Dinâmicas de Grupo e Jogos Sérios. A metodologia da pesquisa envolveu uma pesquisa de campo, e a coleta de dados foi feita pessoalmente, por meio de questionários aplicados às sete empresas. Além disso, para embasar o estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. No final da pesquisa, foi concluído que a maioria das sete empresas de Belém analisadas não estão oferecendo treinamentos adequados e contínuos para seus membros. Portanto, é necessário investir em treinamento e desenvolvimento utilizando as ferramentas de Dinâmicas de Grupo e Jogos Sérios, deixando este estudo como base para futuras pesquisas e como ponto de partida para o desenvolvimento de novos serviços de capacitação.

**PALVRAS-CHAVES:** Gestão de Pessoas; Treinamento e Desenvolvimento; Ferramentas de Treinamento; Dinâmicas de Grupo; Jogos Sérios.

**DOI:** 10.7176/RHSS/13-12-10

**Publication date:** July 30<sup>th</sup> 2023

## 1. INTRODUÇÃO

Devido ao crescimento da competição no mercado e às transformações impulsionadas por fatores econômicos, culturais, sociais e tecnológicos, as empresas têm buscado frequentemente aprimorar suas equipes, com o intuito de aperfeiçoar habilidades e competências, tornando o colaborador mais ágil, produtivo e capaz de lidar com imprevistos que podem impactar a operação da organização (FREITAS; OLIVEIRA, 2023). Assim, segundo estes autores, a qualidade das atividades desempenhadas é elevada. Diante de tal compreensão, as empresas percebem a necessidade de promover a educação corporativa e valorizar o capital humano.

Nesse contexto, a área de Recursos Humanos, responsável pela condução de treinamentos adequados a cada função, desempenha um papel central na gestão de pessoas. Conforme Chiavenato (2014), a gestão de pessoas se baseia em subdivisões compostas por atividades para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar colaboradores, a fim de fornecer competência e competitividade à organização.

O presente artigo foca-se, portanto, na subdivisão do desenvolvimento, que envolve treinamentos para aprimorar a capacidade intelectual dos membros da organização, sendo essencial para o profissionalismo que a empresa oferece (CHIAVENATO, 2014).

Os treinamentos, utilizados regularmente para o desenvolvimento de habilidades e competências, são indispensáveis para o desempenho das atividades dos colaboradores. Devem ser, portanto, embasados em ferramentas que potencializem o aprendizado. Segundo Gil (2007), ferramentas como discussão em grupo,

exposição, estudo de caso e jogos são recomendadas para uma maior eficácia no treinamento e qualificação dos membros da equipe.

Dinâmicas de Grupo e Jogos Sérios, ao tornarem o ambiente de treinamento mais envolvente, incentivam a participação dos membros na resolução de problemas ou na tomada de decisões. Conforme Ferreira, Rodrigues e Garcia (2019), tais ferramentas permitem a representação da realidade do colaborador em um ambiente controlável, facilitando a capacitação sem a preocupação de errar e afetar diretamente a organização. Perroni e Maia (2022) corroboram, citando que os Jogos de Empresas, por proporcionarem oportunidades de errar e tentar novamente, tornam-se cada vez mais utilizados nos processos de treinamento.

Portanto, surge a necessidade de promover métodos mais participativos de capacitação, visando potencializar a qualificação e as competências dos membros das organizações belenenses. Segundo Ceccon (2013), "o treinamento é um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento com o objetivo de melhorar o desempenho funcional, aprimorar as relações interpessoais e aumentar a produtividade", justificando a importância deste estudo.

Com base nisso, a pergunta de pesquisa foi formulado da seguinte maneira: os membros das organizações pesquisadas têm a oportunidade de se qualificarem utilizando as ferramentas Dinâmicas de Grupo e Jogos Sérios? Assim, o objetivo geral do estudo é analisar a aplicabilidade de treinamentos e suas ferramentas em sete organizações pesquisadas na cidade de Belém (PA-BRASIL).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Para atingir maior eficácia e competitividade no cenário de mercado globalizado, as organizações dependem de um recurso intangível indispensável e, idealmente, altamente qualificado: seu corpo de colaboradores, que vai da diretoria ao chão de fábrica (OLIVEIRA; GOMIDE JÚNIOR; POLI, 2020).

De acordo com os mesmos autores, o setor de Gestão de Pessoas (GP) é fundamental para o sucesso das organizações. No entanto, a gestão deste setor é complexa, pois, conforme destacam, "administrá-lo tornou-se o maior desafio para os gestores que buscam criar valorização, satisfação e condições necessárias para o bom desempenho de seus empregados, identificando estratégias eficazes na promoção do bem-estar no ambiente laboral". Portanto, isso requererá maiores investimentos em treinamento e desenvolvimento.

O trabalho humano constitui o cerne de toda a dinâmica organizacional, pois é ele que energiza as atividades e processos, traz soluções e inovações, (re)cria contextos e cenários que contribuem para o equilíbrio, a competitividade e a cooperação de uma organização (DAVEL; VERGARA, 2012). Marzzoni e Rodrigues (2020), destacam a relevância do nível de educação, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para o eficaz gerenciamento organizacional, visto que um maior conhecimento e competências em determinados assuntos e instrumentos podem auxiliar na tomada de decisões e no planejamento estratégico.

Marzzoni e Rodrigues (2020) salientam que a Gestão de Pessoas tem sofrido transformações nos últimos anos devido à globalização dos negócios, ao desenvolvimento tecnológico e ao intenso movimento por qualidade e produtividade. Entretanto, é importante considerar que as pessoas se diferenciam entre si em vários aspectos e interesses, que influenciam em seus comportamentos, decisões, trabalhos e execução de atividades. Ribeiro (2005) enfatiza que essa variação depende, em parte, das políticas e diretrizes organizacionais relacionadas à gestão de pessoas. Por conseguinte, para acompanhar as mudanças desencadeadas pela globalização, as organizações precisam alinhar seus planejamentos para atingir seus objetivos e assim se tornarem competitivas no mercado onde atuam.

### **2.2 A Gestão de Pessoas como fato gerador de competitividade**

Segundo Coradini e Murini (2009), "a Gestão de Pessoas é definida pela maneira como os indivíduos se organizam para direcionar e controlar o comportamento humano na estrutura organizacional no ambiente de trabalho". Eles compartilham a visão de que tal gestão é um composto de técnicas, métodos, procedimentos e planos direcionados para a organização da empresa. Portanto, é essencial que os procedimentos para a Gestão de Pessoas sejam estrategicamente planejados para uma alocação de pessoal eficiente visando atingir os objetivos e metas definidos pela organização.

Os Planejamentos Estratégicos de Gestão de Pessoas incluem a análise de vários fatores, como a cultura organizacional, o alinhamento entre competências organizacionais e humanas e o comprometimento dos funcionários (CODA et al., 2009). Praticar esse planejamento é reconhecer a atividade de Gestão de Pessoas e a própria organização como um meio para transformar a realidade social, focada em relações de trabalho voltadas para o constante aprimoramento e aprendizagem dos trabalhadores e da própria empresa (ZERBINI; ABBAD,

2010).

Logo, é evidente a importância dos indivíduos nas organizações e a maneira como eles são gerenciados em seu ambiente de trabalho, visando o desenvolvimento, ampliação e maximização de suas habilidades para contribuir para a consecução de metas e objetivos organizacionais (BUDDE; SILVA, 2020).

A Gestão de Pessoas torna-se um impulsionador indispensável e de extrema importância para organizações que buscam crescimento exponencial no mercado. A concorrência entre empresas de diferentes setores impulsiona o aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos, fazendo com que as empresas que não investem em seus funcionários e, conseqüentemente, não oferecem produtos e serviços de qualidade semelhante, sejam absorvidas pelo mercado (SOVIENSKI; STI-GAR, 2008).

Carneiro (2019) ressalta a necessidade de entender que as pessoas formam as organizações. Além de comporem o capital intelectual da organização, elas também são responsáveis por decisões e mudanças no ambiente de trabalho. O autor enfatiza a impossibilidade de dissociar as pessoas do planejamento estratégico, liderança, excelência e outros fatores. "Embora muito se fale nos avanços que a tecnologia promove no contexto empresarial e nas inúmeras possibilidades de desenvolvimento que ela proporciona, essa nada mais é do que o resultado do trabalho humano" (CARNEIRO, 2019), exigindo inteligência e manipulação para ser funcional e continuar evoluindo.

Em concordância com a ideia anterior, a gestão realizada por pessoas visa alinhar os objetivos intrínsecos da força de trabalho em geral aos objetivos da organização, possibilitando uma parceria ativa entre a empresa e o colaborador empreendedor em suas ações, em vez de uma mera participação passiva no processo de mudança e atingimento de objetivos e desafios futuros (RIBEIRO, 2005). Por isso, é essencial que as organizações estejam preparadas para desenvolver, em conjunto com os colaboradores, as melhores práticas organizacionais e, com essas experiências, estabelecer um padrão de desempenho que leva à excelência em sua área de atuação (MARZZONI; PEREIRA, 2020).

Portanto, percebe-se a importância de uma visão sistêmica entre expectativas, valores e objetivos pessoais e organizacionais, além da necessidade de se perceber e implementar meios para tornar isso possível, a fim de gerar benefícios para as pessoas e para a organização (BUDDE; SILVA, 2020).

Dentro das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, podem-se destacar alguns processos ou eixos de atuação, também conhecidos como Subsistemas. A maioria dos autores reconhece a existência de três desses subsistemas: I) Ingresso; II) Treinamento & Desenvolvimento; e III) Valorização de Pessoas. Portanto, é necessário discorrer sobre eles.

### 2.2.1 Subsistemas de Gestão de Pessoas

Os princípios e práticas da Gestão de Pessoas são organizados em subsistemas. Em geral, a maioria dos autores utiliza três subsistemas para categorizar as políticas da Gestão de Pessoas. Conforme proposto por Gondim, Souza e Peixoto (2013), estes são: I) Ingresso; II) Treinamento & Desenvolvimento; e III) Valorização de Pessoas. Esses sistemas englobam uma ampla gama de práticas que incluem recrutamento, seleção, socialização, desenvolvimento de pessoas (capacitação, aprendizagem, acompanhamento) e reconhecimento (financeiro, recompensas, planos de carreira, justiça).

Quando se trata do ingresso de pessoal numa organização, Carneiro (2019) argumenta que o diferencial de uma empresa reside em seus funcionários. Portanto, é essencial buscar indivíduos qualificados com conhecimento, habilidades e atributos como dinamismo, liderança e criatividade. Além disso, é insuficiente que um funcionário tenha conhecimento apenas de sua área específica; é também necessário que ele possua características que agreguem valor à empresa e que estejam alinhadas com sua missão, visão e valores (CARNEIRO, 2019).

O autor prossegue dizendo que encontrar os melhores profissionais, aqueles que contribuem para a sustentabilidade e crescimento da empresa, é um desafio para a Gestão de Pessoas. Para atrair e selecionar os melhores candidatos, é necessário entender e aplicar corretamente os conceitos e práticas de recrutamento e seleção de pessoas (CARNEIRO, 2019).

Segundo Lacombe e Heiborn (2006), o processo de recrutamento e seleção deve atrair e escolher o candidato mais adequado para a vaga disponível. Carneiro (2019) complementa que o recrutamento envolve o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Enquanto a seleção "envolve o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado à vaga existente".

O subsistema de Valorização de Pessoas, que aborda a retenção de profissionais, usa medidas que vão além de seleção e recrutamento: integração de novos colaboradores, qualificação profissional, premiação por metas alcançadas, gestão de comportamento interno, potencialização do capital humano, avaliação da adequação do

profissional à vaga, palestras motivacionais, trabalho psicológico com colaboradores, avaliações de desempenho, plano de carreira, e identificação de necessidades (MEDEIROS; SEIXAS, 2019). O terceiro subsistema, Treinamento & Desenvolvimento, é de grande importância para este estudo e será desenvolvido numa seção separada.

### 2.2.2 Treinamento & Desenvolvimento (T&D)

Como discutido na seção sobre os Subsistemas da Gestão de Pessoas, o subsistema central para este artigo é o Treinamento & Desenvolvimento, por ser o elo principal entre as outras seções: Gestão de Pessoas e Jogos de Empresas. Portanto, é crucial explorar e aprofundar este tópico.

De acordo com Azeredo (2019), atualmente, as organizações precisam basear sua vantagem competitiva em seus talentos internos, através de investimentos em treinamento e capacitação. Porém, o autor salienta que muitos programas de treinamento não produzem os benefícios esperados, seja por falta de identificação de necessidades, seja por falta de continuidade na aplicação. Ceccon (2013) destaca que o treinamento é um dos muitos recursos usados no processo de desenvolvimento para melhorar o desempenho funcional, aprimorar as relações interpessoais e aumentar a produtividade.

Silva e Amaral (2021) ressaltam que o treinamento é um processo sistemático e organizado que promove a aprendizagem de habilidades, regras, conceitos e atitudes com o objetivo de adequar o indivíduo ao papel profissional que ele desempenhará. Dessa forma, o treinamento se torna um meio de aprendizagem organizacional e é classificado como uma das ferramentas usadas no desenvolvimento humano. O objetivo principal é aperfeiçoar o desempenho funcional, aumentar a produtividade e aprimorar as relações interpessoais, contribuindo assim para a retenção de talentos e a maximização do corpo funcional da organização.

Por outro lado, o Desenvolvimento de Pessoas, como definido por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), é "um conjunto de atividades e processos que visa explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas nas organizações". Visando o crescimento individual do empregado, o desenvolvimento se refere às experiências e oportunidades de aprendizagem que a organização oferece aos seus colaboradores. Faria e Leal (2017) explanam que a adoção do desenvolvimento pressupõe uma visão am-pla de futuro tanto do indivíduo quanto da organização. Assim, analisados os conceitos de Treinamento & Desenvolvimento, abordar a respeito das Ferramentas do subsistema torna-se fundamental.

### 2.3 Ferramentas de Treinamento & Desenvolvimento

Segundo Gil (2007), existem diversas estratégias de treinamento disponíveis para serem implementadas. Contudo, as mais comumente empregadas incluem: I) Exposição: apresentação oral dos instrutores aos aprendizes, que se comportam de maneira passiva; II) Discussão em Grupo: exploração de um tópico sob diferentes ângulos; III) Demonstração: o instrutor realiza uma tarefa e solicita que os aprendizes a repitam, fornecendo feedback imediato sobre seu desempenho; IV) Estudo de Caso: descrição narrativa de situações potencialmente encontradas no contexto da empresa, para que os aprendizes avaliem como agir; V) Role-play: os aprendizes são convidados a encenar situações-problema comuns nas organizações, a fim de desenvolver habilidades e atitudes necessárias para situações reais; VI) Jogos: atividades espontâneas realizadas em grupo, baseadas em critérios de perda e ganho, cujo resultado depende de atitudes que envolvem autodisciplina, tomada de decisão e raciocínio lógico; VII) Leitura: transmissão de informações aos aprendizes, que atuam de forma passiva; e VIII) Instrução Programada: apresentação de informações alternadas com perguntas cujas respostas corretas permitem a continuação da leitura.

Para efetuar os treinamentos de maneira mais eficiente, a tecnologia é empregada. De acordo com Leite et al. (2009), é inegável a motivação que o uso de tecnologias gera tanto em instrutores quanto em aprendizes, evidenciado pela crescente demanda por materiais disponíveis online. Os autores enfatizam que é preciso ter responsabilidade e senso crítico ao usar tecnologias, pois elas devem sempre atingir um objetivo formativo.

Contudo, ao utilizar de maneira judiciosa as tecnologias atuais, a organização supera suas restrições físicas e conceituais e se transforma em múltiplos espaços, presenciais e/ou virtuais, ricos em possibilidades. Isso encoraja os aprendizes a se capacitarem de forma ativa, tomando decisões, iniciando ações, pesquisando, sendo proativos e interagindo de forma mais intensa, de acordo com Dauanny Júnior (2017).

Assim, o uso de Jogos Empresariais como instrumento de treinamento se torna evidente devido à sua flexibilidade e adaptação em várias áreas. Segundo Jarvinen (2009), os jogos criam universos paralelos à realidade, que estão limitados apenas pela criatividade de seus desenvolvedores e usuários, e permitem que seus usuários percebam o resultado de suas ações dentro do contexto do jogo. Os autores afirmam que essa percepção gera capacitação potencial, que será gradualmente desencadeada conforme o jogo se torna cada vez mais

desafiador.

Assim, Alves (2022) vê o jogo como uma poderosa ferramenta para a resolução de problemas, rica em elementos de capacitação, permitindo testar uma variedade de soluções sem os riscos da experimentação real: o prazer de jogar também advém do sentido de progressão e de acumulação de experiência e conhecimento. Portanto, os Jogos Empresariais, e suas diversas outras denominações, dependendo da tecnologia utilizada e das circunstâncias de uso, serão tratados na seção seguinte deste estudo.

### 2.3.1 Jogos Empresariais

Nesta parte da pesquisa, iremos explorar Jogos de Empresas e seus desdobramentos, incluindo Jogos Sérios (Serious Games), que se baseiam na tecnologia utilizada para a jogabilidade (digital ou analógica) e Dinâmica de Grupo, salientando os benefícios de sua aplicação em Treinamento & Desenvolvimento na Gestão de Pessoas.

Marques Filho (2001) define os Jogos de Empresas como simulações de um cenário corporativo em que os membros do grupo assumem papéis executivos, realizando análises e avaliações dos cenários de negócios propostos, sendo que os resultados são reflexo das decisões tomadas.

Da mesma forma, Silva, Oliveira e Motta (2013) descrevem os Jogos de Empresas como um método de treinamento dinâmico, já que os treinandos estão envolvidos no processo decisório ao analisar o cenário e receber feedback da simulação. Por isso, é extremamente importante discutir a seguir sobre os Jogos Sérios.

### 2.3.2 Jogos Sérios

Um Jogo Sério, traduzido do inglês Serious Game, é um software ou hardware, a depender da tecnologia empregada, criado com o intuito de transmitir um conteúdo de treinamento, de acordo com Rocha et al. (2015). Segundo os autores, a palavra 'serious' indica que o jogo tem um foco mais profissional do que puramente entretenimento, sendo utilizado em diversos campos como defesa, educação, exploração científica, saúde, gestão de emergências, negócios, turismo, planejamento urbano, engenharia, religião e política, de forma imersiva ou interativa.

O conceito de usar jogos para fins sérios e informativos nasceu antes da Revolução Tecnológica do final do século XX, com a empresa Atari nos anos 80 e o uso global de computadores, segundo Georges e Araújo (2023), inicialmente com o propósito de treinar militares em situações de batalha. Os autores concordam com Costa (2019) que os jogos sérios foram projetados para treinamento militar. Souza et al. (2020) afirmam que o termo Serious Games, inicialmente aplicado a jogos de treinamento, também se estendeu aos jogos de simulação com fins educacionais.

Perroni e Maia (2022) observam que, apesar de os jogos poderem ser divertidos, o objetivo principal dos serious games é fornecer uma experiência para diferentes propósitos, como treinamentos, educação, desenvolvimento de habilidades, entre outros. Portanto, são formatados como um jogo, possuem elementos de jogos e são efetivamente jogados pelos participantes, mas proporcionam algum tipo de aprendizado.

Alves (2022) defende que o uso dos conceitos de serious games e gamificação no desenvolvimento de objetos de ensino-aprendizagem promove motivação e engajamento. Assim, é essencial discutir sobre a gamificação.

Conforme o exposto, práticas baseadas em métodos de gamificação permitem estabelecer uma pontuação para os vencedores e perdedores, tornando a competição evidente e transformando uma simulação em um jogo. Sauer (2008) esclarece que um simulador de negócios é uma ferramenta de treinamento que ajuda a aplicar a teoria e a tecnologia através das regras do jogo. Outra contribuição importante para o entendimento de gamificação é apresentada por Alves (2022), citando que a gamificação se refere ao uso de elementos de jogos em contextos não relacionados a jogos.

Atualmente, várias áreas usam sistemas gamificados, como entretenimento, saúde e especialmente educação, pois a gamificação oferece uma alternativa para engajar e motivar os alunos durante o processo de aprendizagem (KLOCK et al., 2014). Paralelamente, a gamificação despertou o interesse de pesquisadores como um meio potencial para criar ambientes de trabalho atraentes ou promover a colaboração em massa (GROH, 2012 apud ALVES, 2022). Além dos Jogos Sérios, é relevante explorar também as Dinâmicas de Grupo dentro dos Jogos de Empresas.

### 2.3.3 Dinâmicas de Grupo

Depois dos Jogos Sérios, a pesquisa aborda as Dinâmicas de Grupo, presentes nos Jogos de Empresas, como ferramenta de Treinamento e Desenvolvimento.

Bleger (1998) define grupo como um conjunto de indivíduos que interagem entre si, compartilhando certas



normas para uma tarefa. Tais grupos existem em diversos contextos, cada qual com sua relevância em nossa formação como indivíduos (LANE, 1987; MONTEIRO et al., 2022).

Nesse contexto, dinâmica de grupo é uma técnica que coloca um grupo de pessoas em movimento por meio de jogos, brincadeiras e exercícios, onde situações simuladas são vivenciadas, proporcionando sentimentos da vida real (ANDRADE, 1999, p.15).

Logo, estudar em grupo representa uma leitura crítica da realidade, um posicionamento de pesquisa e a disposição para dúvidas e novos questionamentos. O desenvolvimento da teoria leva em consideração a relação entre sujeito, objeto de estudo e grupo, a partir da estrutura associativa que constitui as intervenções grupais, conferindo a essa técnica um caráter dinâmico e interdisciplinar (PINHO et al., 2019).

A aplicação de Dinâmicas de Grupo como ferramenta de aprendizagem começou nos anos 50 nos Estados Unidos, porém, seu uso com a mesma finalidade educacional chegou ao Brasil, de maneira tardia, nos anos 70, comparativamente aos EUA, com o desenvolvimento de pesquisas na área da psicologia social que lançaram luz sobre a dinâmica de grupo (ABADE, 2005).

Stoffer (2023) também defende que as Dinâmicas de Grupo podem ser aplicadas aos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, autoconhecimento, etc., além de servirem como momentos de descontração, estímulo à motivação, entre outros. De acordo com Torres (2023), a aplicação de dinâmicas de grupo permite aos participantes criar momentos em que se pode refletir sobre os cenários apresentados e, assim, extrair maiores e melhores aprendizados por meio de sua participação ativa.

### 3. METODOLOGIA

A estratégia para a execução da metodologia de pesquisa envolveu uma pesquisa de campo conduzida em sete empresas localizadas na cidade de Belém (PA-BRASIL). Entretanto, para respeitar a confidencialidade, os nomes das empresas e seus membros não foram autorizados a serem mencionados neste estudo. Como Gil (2002) pontua, a pesquisa de campo busca aprofundar-se nas características de um grupo ou comunidade, observando em detalhe a sua estrutura social e interações.

A coleta de dados foi realizada presencialmente, através de um questionário com dezoito perguntas, que foi aplicado nas sete empresas mencionadas, totalizando a participação de setenta e seis colaboradores. O questionário elaborado possuía questões de múltipla escolha, com opções de resposta variando entre duas e cinco alternativas. Segundo Perovano (2016), um questionário compõe um conjunto de questões que, posteriormente, serão submetidas a análise e mensuração por meio de comprovações estatísticas. Nesse sentido, a análise das informações coletadas assumiu uma abordagem quantitativa, que Aliaga e Gunderson (2002) definem como a explicação de fenômenos através da coleta e análise de dados numéricos com métodos matemáticos, especialmente estatísticos.

Adicionalmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para complementar o estudo com materiais já publicados sobre o tema. Como afirma Gil (2002), a pesquisa bibliográfica envolve a leitura, análise e interpretação de uma variedade de materiais impressos. O referencial teórico selecionado para este estudo englobou o período de 2019 a 2023 e incluiu fontes classificadas com qualis A1 a A4 pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, fundação vinculada ao Ministério da Educação do Brasil que atua na expansão, consolidação e avaliação da pós-graduação stricto sensu em todos os estados brasileiros), que são conhecidas por sua relevância acadêmica, conferindo maior confiabilidade às fundamentações utilizadas. Os resultados obtidos foram consolidados através da análise conjunta das respostas quantitativas do questionário e das abordagens teóricas adotadas pelos autores citados no referencial teórico.

#### 3.1 Objeto de Estudo

As empresas participantes da pesquisa, todas situadas em Belém (PA), optaram pelo anonimato para preservar suas imagens. Entretanto, foi permitido divulgar as áreas de atuação, os tamanhos e os bairros em que estão localizadas. Assim, as áreas de atuação das sete empresas foram as seguintes: uma do setor de lazer/entretenimento, duas de alimentação, uma de telecomunicação, uma de estética, uma academia de musculação e uma da área da saúde.

Quanto ao tamanho das organizações, tivemos: três empresas de pequeno porte, três de médio porte e uma de grande porte. Por fim, quanto à localização por bairros, temos: três empresas no bairro do Marco, uma no Parque Verde, uma em Nazaré, uma no Umarizal e uma na Campina. A seguir, encontra-se um quadro as características citadas de cada empresa para maior entendimento:

**QUADRO 01 — Características das Empresas.**

Organizações	Ramo	Porte	Bairro
Organização 1	Lazer/Entretenimento	Grande	Parque Verde
Organização 2	Alimentação	Médio	Campina
Organização 3	Alimentação	Médio	Umarizal
Organização 4	Telecomunicação	Pequeno	Nazaré
Organização 5	Estética	Pequeno	Marco
Organização 6	Academia de Musculação	Pequeno	Marco
Organização 7	Área da Saúde	Médio	Marco

**FONTE:** dados da pesquisa (2023).

Este estudo, como mencionado anteriormente, fora realizado no Universo de sete organizações da cidade de Belém (PA) e com uma Amostra de setenta e seis funcionários de diferentes níveis hierárquicos, com os quais foram aplicados o questionário. Dessa forma, os resultados do questionário foram avaliados a partir da constituição de gráficos e da análise quantitativa e baseada no Referencial Teórico.

### 3.1 Análise e discussão dos dados

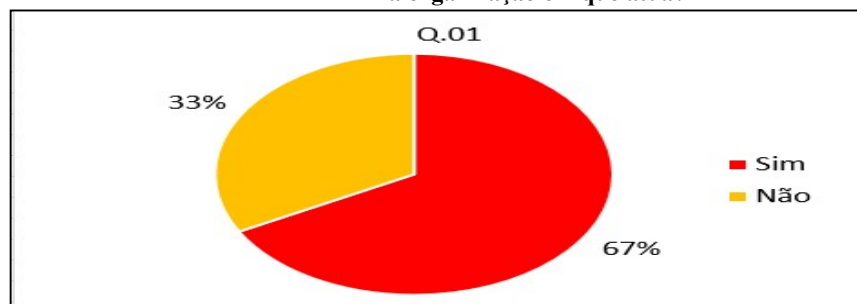
Para a Análise e a Discussão dos Dados obtidos, será realizada uma comparação entre as marcações aos questionários realizados com 76 (setenta e seis) integrantes das 07 (sete) organizações pesquisadas da cidade de Belém (PA), espalhadas pelos bairros do município, e as análises dos autores estudados e contidas anteriormente no Referencial Teórico deste estudo.

Ressalta-se que o questionário aplicado com os membros das organizações pesquisadas continha 18 (dezoito) questões com opções de respostas de múltipla escolha, variando entre 02 (duas) a 05 (cinco) alternativas de marcações, o que dependia do nível de detalhamento que cada item necessitava, e abordavam assuntos que proporcionavam uma análise efetiva dos pontos analisados e verificados nos objetivos de tal estudo, sejam o geral ou os específicos. Desta forma, destaca-se, a seguir, a análise das respostas dadas pelos integrantes das organizações belenenses ao questionário aplicado.

Para um melhor entendimento das sete organizações belenenses pesquisadas quanto ao Treinamento Organizacional em face à aplicabilidade de Jogos Empresariais e as Ferramentas de Treinamentos utilizadas em seu ambiente interno, foi aplicado um questionário, juntos aos integrantes dessas empresas (mão-de-obra de todos os níveis hierárquicos e de todas as idades) a fim de analisar as suas avaliações a respeito dos assuntos. Com as marcações questionadas aos participantes finalizadas, realizou-se as análises gráficas baseadas no Referencial Teórico deste estudo, as quais estão expostas a seguir.

Dentre os 76 indivíduos que participaram da pesquisa nas sete organizações analisadas, 67% confirmaram ter participado de treinamentos nos locais onde atualmente estão empregados ou prestam serviços. No entanto, a ausência de treinamentos para 33% dos participantes é vista como um índice tolerável.

**GRÁFICO 01 — Você já participou de algum tipo de Treinamento na organização em que atua?**

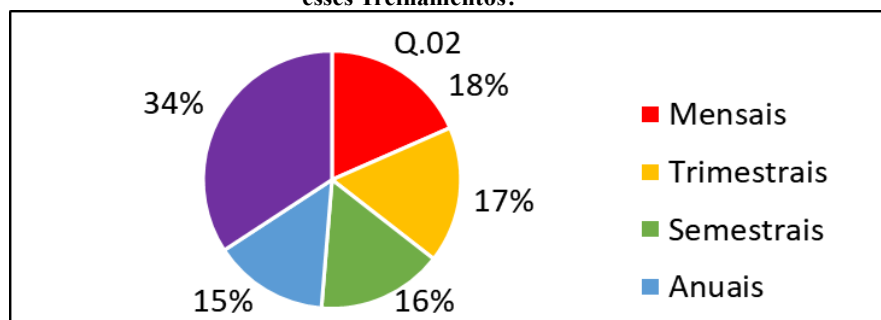


**FONTE:** dados da pesquisa (2023).

Entretanto, Oliveira, Gomide Júnior e Poli (2020) sugerem que essa situação deve ser prontamente endereçada pelo setor de Gestão de Pessoas, já que é através da capacitação de seus integrantes que se alcança o sucesso organizacional. Os autores reforçam que a Gestão de Pessoas é responsável pelo planejamento dos treinamentos e de suas metas e execuções. Trata-se de uma tarefa complexa e desafiadora para aqueles que buscam valorizar, satisfazer e orientar sua força de trabalho para um bom desempenho nas atividades da empresa, demandando mais recursos.

Em relação à frequência dos treinamentos, cerca de 46% dos participantes recebem tal capacitação apenas semestralmente ou anualmente. Em contrapartida, 54% são treinados ou capacitados mensalmente ou trimestralmente.

**GRÁFICO 02 — Se a resposta do questionamento 1 foi ‘Sim’, com qual frequência são realizados esses Treinamentos?**



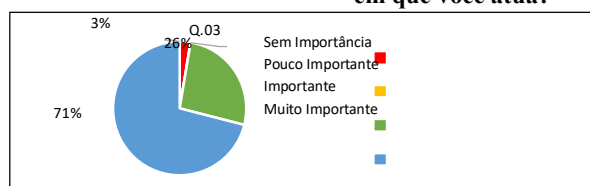
**FONTE:** dados da pesquisa (2023).

Esses dados evidenciam que, mesmo quando os treinamentos ocorrem, a frequência é insuficiente, contradizendo as recomendações de Marzzoni e Rodrigues (2020). Estes autores consideram o treinamento e desenvolvimento dos membros da organização como fatores cruciais para a efetiva gestão organizacional, uma vez que a ampliação do conhecimento e habilidades em determinados temas e ferramentas podem facilitar a tomada de decisões e o planejamento estratégico.

Azeredo (2019) argumenta que as empresas muitas vezes não investem adequadamente em treinamentos e na frequência necessária porque não percebem a real necessidade de capacitar e treinar seus membros. Contudo, o autor também ressalta que, apesar de serem amplamente reconhecidos como benéficos para as organizações, muitos programas de treinamento não geram os benefícios esperados. Isso se deve tanto à falta de análises das necessidades, quanto à descontinuidade na aplicação dos treinamentos, destacando a relevância de uma Gestão de Pessoas eficaz na seleção de treinamentos custo-eficientes e na implementação eficaz de ferramentas, visando atingir os objetivos destas atividades.

Considerando que a força de trabalho é a essência de toda a dinâmica organizacional, por fornecer energia para as atividades e processos, propondo soluções e inovações e (re)criando situações, contextos e cenários que contribuem para o equilíbrio, competitividade e cooperação de uma organização (Davel e Vergara, 2012), 97% dos indivíduos pesquisados reconhecem a importância dos treinamentos para o aprimoramento da equipe na qual atuam. Isto é, eles compreendem a real necessidade de serem desenvolvidos e capacitados. Entretanto, 3% consideram os treinamentos sem importância.

**GRÁFICO 03 — Como você avalia a importância dos Treinamentos para a qualificação da equipe em que você atua?**



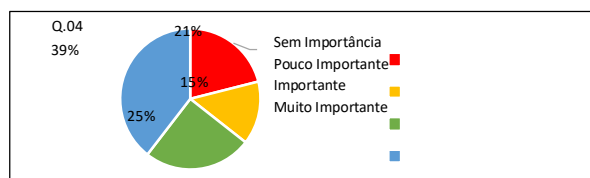
**FONTE:** dados da pesquisa (2023).

Paralelamente, 64% dos respondentes perceberam que os treinamentos são cruciais para tornar a organização onde trabalham mais competitiva em seu segmento de mercado. No entanto, esse percentual precisa estar mais próximo dos 97% da questão anterior, sendo muito preocupante os 21% que consideram que tais



atividades não são importantes para a competitividade da empresa onde atuam.

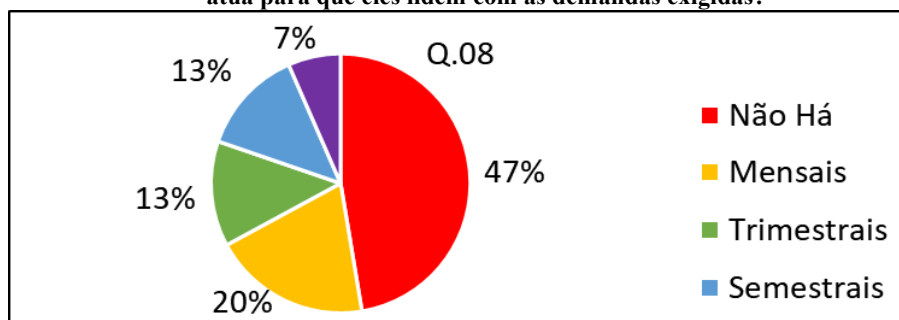
**GRÁFICO 04 — Como você avalia o Treinamento sendo um fator diferencial de competitividade entre as empresas?**



FONTE: dados da pesquisa (2023).

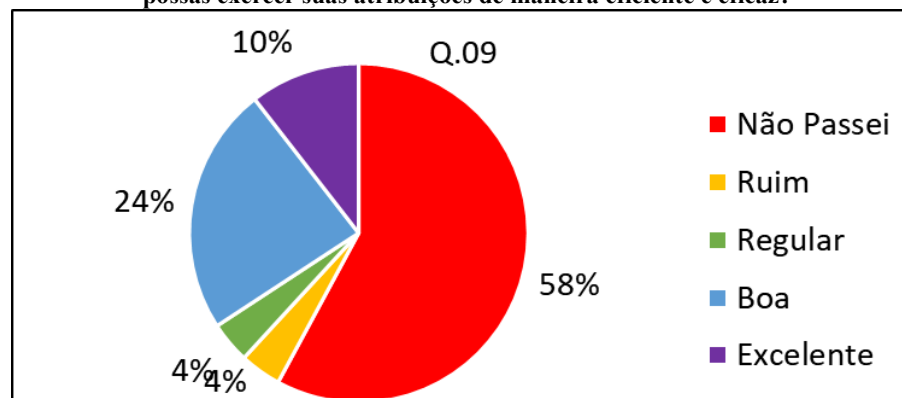
Ribeiro (2005) destaca que para acompanhar as mudanças causadas pela globalização, as organizações devem alinhar seus planejamentos para alcançar seus objetivos e assim se tornarem competitivas frente ao mercado no qual estão inseridas. Isso implica também a necessidade de treinamento de suas equipes profissionais.

**GRÁFICO 05 — Como você avalia a atual preparação dos integrantes da organização em que você atua para que eles lidem com as demandas exigidas?**



FONTE: dados da pesquisa (2023).

**GRÁFICO 06 — Como você avalia os Treinamentos atuais da organização em que atua para que possa exercer suas atribuições de maneira eficiente e eficaz?**



FONTE: dados da pesquisa (2023).

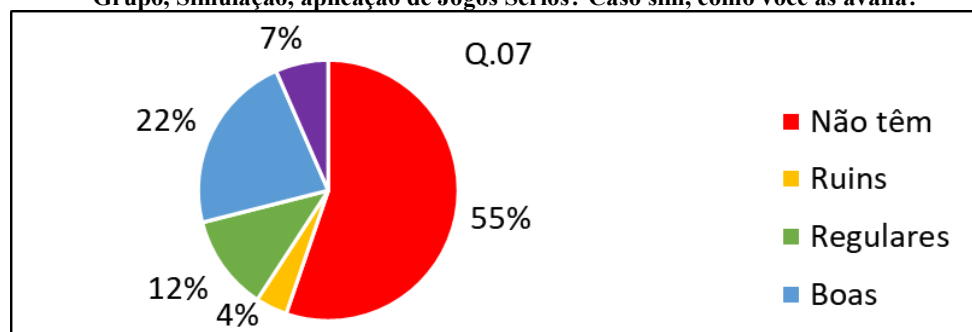
A modesta proporção de respostas classificadas como "excelentes" nesses dois gráficos (8% e 13%) é uma preocupação, uma vez que os participantes demonstraram, na análise dos gráficos anteriores, compreender a importância de uma equipe bem treinada tanto para a execução de suas tarefas quanto para a competitividade das empresas onde trabalham no mercado.

A considerável margem de respostas "regulares" para ambos os gráficos — 31% para um e 33% para o outro — além dos 7% de respostas "ruins" em ambos, indicam que vários fatores, como a cultura organizacional, o alinhamento das competências organizacionais e humanas e o engajamento dos funcionários (conforme

apontado por Coda et al., 2009) consistem em reconhecer a atividade de Gestão de Pessoas e a própria organização como um meio de transformar a realidade social, focada em relações de trabalho voltadas para a contínua melhoria e aprendizado dos trabalhadores e da própria empresa. Isso reforça o argumento de Zerbi-ni e Abbad (2010) sobre a importância crucial dos treinamentos, não apenas para o aprimoramento profissional da força de trabalho, mas principalmente para o desenvolvimento organizacional da empresa.

A análise desses gráficos confirma, de acordo com Budde e Silva (2020), não apenas a importância do treinamento profissional nas organizações, mas também a maneira como eles são gerenciados, promovendo o desenvolvimento das pessoas, aumentando e maximizando suas potencialidades, a fim de contribuir para a realização das metas e objetivos organizacionais.

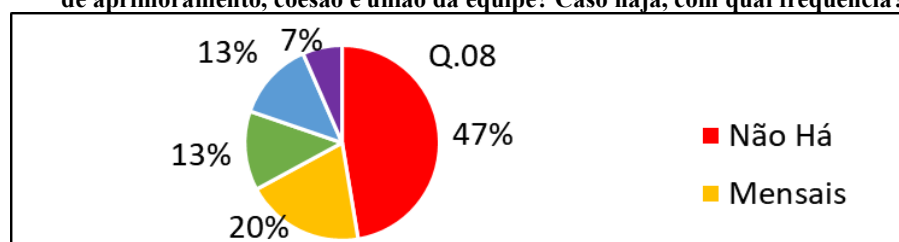
**GRÁFICO 07 — Os integrantes têm acesso às Ferramentas de Treinamentos, tais como: Dinâmica de Grupo, Simulação, aplicação de Jogos Sérios? Caso sim, como você as avalia?**



FONTE: dados da pesquisa (2023).

Nesta análise, verifica-se que 55% dos entrevistados declararam não ter acesso às Ferramentas de Treinamento, e outros 16% relataram aproveitar essas experiências de forma "ruim" ou "regular". Esse cenário tem um impacto negativo, conforme Gil (2007) indica que existem várias modalidades de treinamento disponíveis, incluindo Exposição: onde instrutores apresentam uma preleção verbal para os participantes que interagem passivamente; Discussão em Grupo: onde um tópico é abordado sob várias perspectivas; Demonstração: em que o instrutor realiza uma tarefa e pede aos participantes para repeti-la, fornecendo feedback imediato sobre o desempenho; Leitura: na qual informações são transmitidas para os participantes que atuam passivamente; e Instrução Programada: que apresenta informações alternadas com perguntas - se respondidas corretamente, a leitura continua.

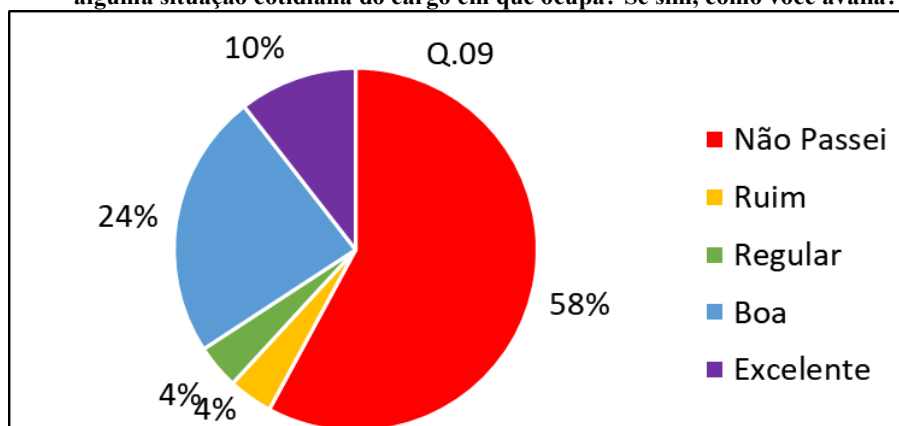
**GRÁFICO 08 — Na organização em que atua, há a realização de Dinâmicas de Grupos como fonte de aprimoramento, coesão e união da equipe? Caso haja, com qual frequência?**



FONTE: dados da pesquisa (2023).

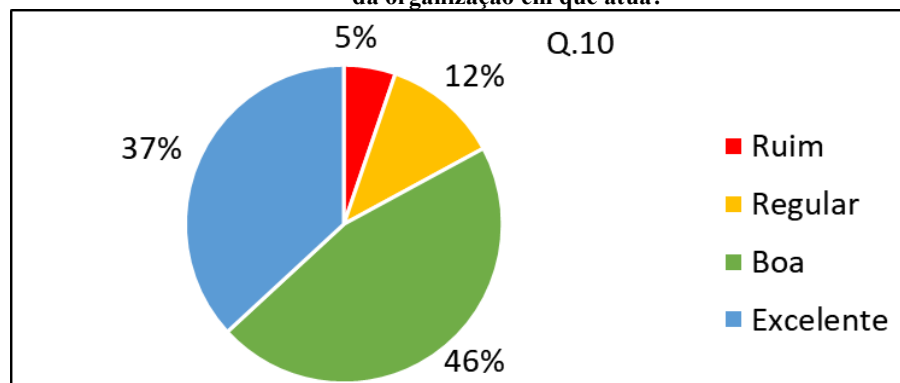
O fato de os participantes não perceberem a eficácia das atividades realizadas (ou de elas não serem realizadas) demonstra a ineficiência do desenvolvimento nas organizações pesquisadas. Por outro lado, os 29% que afirmaram ter acesso a essas ferramentas têm a capacidade de auxiliar os colegas que não absorvem ou percebem tais informações e/ou comunicar à administração e à gerência a necessidade de aprimorar tais procedimentos, considerando a quase unânime percepção negativa.

**GRÁFICO 09 — Você passou por algum tipo de Simulação da Realidade voltada a exemplificar alguma situação cotidiana do cargo em que ocupa? Se sim, como você avalia?**



FONTE: dados da pesquisa (2023).

**GRÁFICO 10 — Como você avaliaria a contratação de uma empresa para a aplicação de Treinamentos, de Simulações e de Dinâmicas de Grupos a fim de capacitar e desenvolver os integrantes da organização em que atua?**



FONTE: dados da pesquisa (2023).

Segundo Andrade (1999), a Dinâmica de Grupo é uma técnica que impulsiona um grupo de pessoas através de jogos, brincadeiras e exercícios que simulam situações, proporcionando sensações da vida real. No entanto, dos 76 colaboradores das sete organizações em Belém do Pará que foram questionados, apenas 33% afirmaram que participam desse tipo de treinamento mensal ou trimestralmente. Os outros 67% participam apenas semestralmente ou anualmente, ou ainda, alarmantemente, 47% deles nunca participaram dessa atividade.

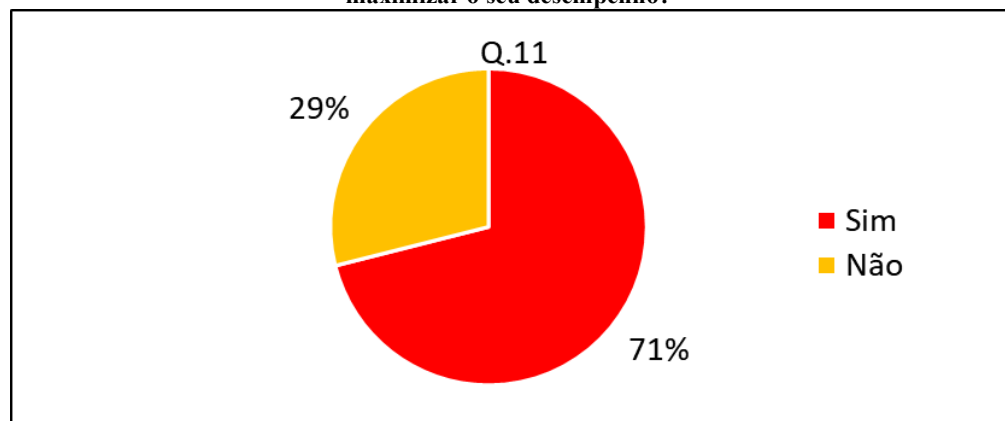
Essa modalidade de treinamento também abrange as Simulações da Realidade e os resultados são similares, reforçando a falta de utilização da Dinâmica de Grupo ou a sua aplicação não contínua e regular. Conforme observado, 66% dos entrevistados nunca tiveram essa experiência de treinamento na organização em que trabalham, ou, se tiveram, a avaliaram como "ruim" ou "regular".

Marques Filho (2001) enfatiza que as simulações de um ambiente organizacional, onde os membros do grupo assumem papéis de executivos e realizam análises e avaliações de cenários de negócios propostos, permitiria um maior raciocínio crítico por parte dos membros. Além disso, a contratação de empresas especializadas nessa forma de treinamento poderia impulsionar o conhecimento teórico e prático da força de trabalho da organização.

Assim, quando questionados sobre a contratação de empresas com o objetivo de treiná-los e capacitá-los, 83% dos participantes concordaram que seria uma "boa" ou "excelente" ideia; apenas 5% desaprovaram a opção. Esses resultados estão alinhados com o que Torres (2023) discute, argumentando que a aplicação de dinâmicas de grupo permite aos participantes a oportunidade de refletir sobre os cenários apresentados e extrair

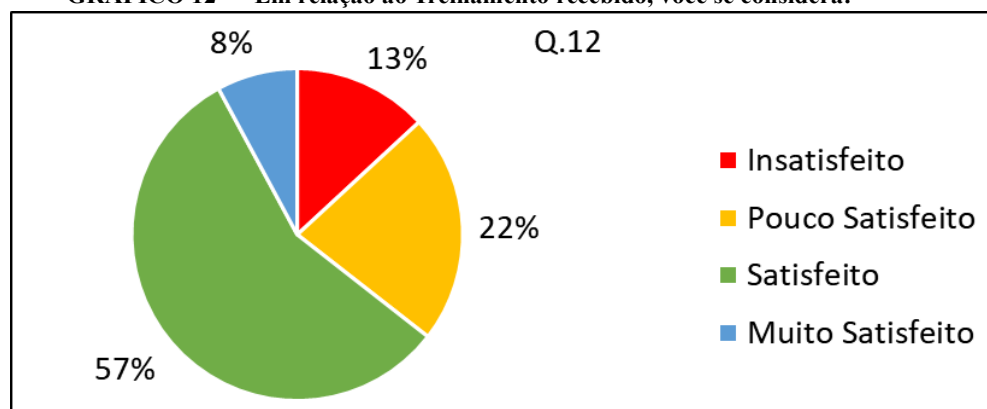
aprendizados mais profundos e significativos por meio de sua participação ativa.

**GRÁFICO 11 — Em algum momento, no período em que você atua na organização, durante a execução das suas tarefas, você sentiu a necessidade de receber Treinamento a fim de melhorar ou de maximizar o seu desempenho?**



FONTE: dados da pesquisa (2023).

**GRÁFICO 12 — Em relação ao Treinamento recebido, você se considera:**



FONTE: dados da pesquisa (2023).

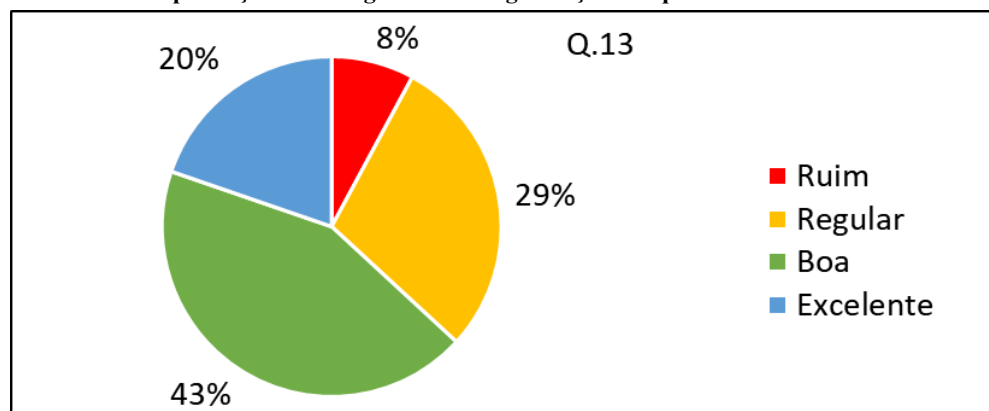
De acordo com Ceccon (2013), o treinamento serve como uma ferramenta crucial no processo de desenvolvimento, visando aumentar o desempenho funcional, melhorar as relações interpessoais e aumentar a produtividade. No entanto, quando questionados se já sentiram falta de treinamentos específicos durante o exercício de suas atividades de trabalho, 71% dos entrevistados responderam afirmativamente. Este é um número significativo que poderia ser bastante reduzido se as organizações implementassem programas de treinamento contínuos, estruturados e bem planejados.

Apoiando essa ideia, Silva e Amaral (2021) afirmam que o treinamento é um processo sistemático e organizado, destinado a promover a aprendizagem de habilidades, regras, conceitos e atitudes para que o indivíduo se adapte ao papel profissional que ocupará ou que já ocupa.

No entanto, uma nota otimista é que 65% dos participantes se consideram satisfeitos com os treinamentos que receberam nas suas organizações. Isso reduz um pouco a preocupação, mas ainda é necessário buscar maneiras de melhorar essa satisfação para os 22% que estão pouco satisfeitos e mudar a realidade dos 13% que estão insatisfeitos.

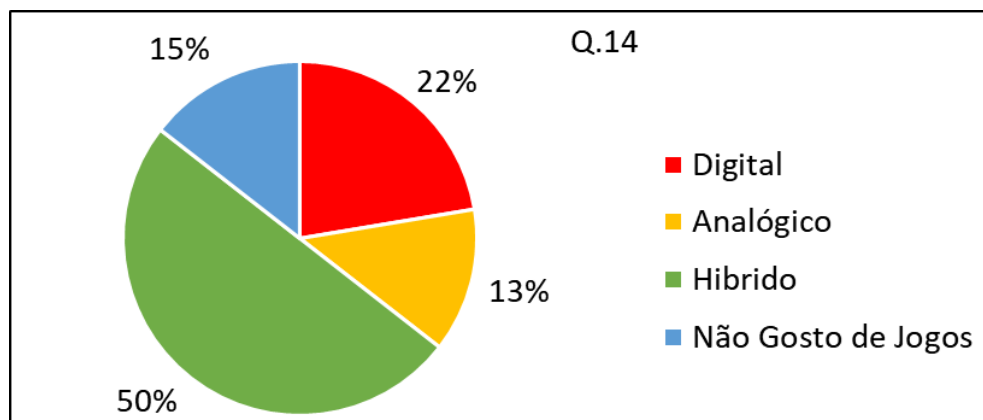
Para resumir, embora haja uma necessidade expressa de treinamento adicional, como indicado pela maioria dos entrevistados, há também uma parcela significativa de participantes que se sentem satisfeitos com os treinamentos recebidos. Isso sugere que, embora os programas de treinamento atuais possam ser eficazes para alguns, eles não estão atendendo totalmente às necessidades de todos os funcionários, apontando para a necessidade de uma abordagem mais personalizada ou variada.

**GRÁFICO 13 — Como você avalia a relação da aplicabilidade de Jogos de Empresas ao Treinamento e à Capacitação dos integrantes da organização em que atua?**



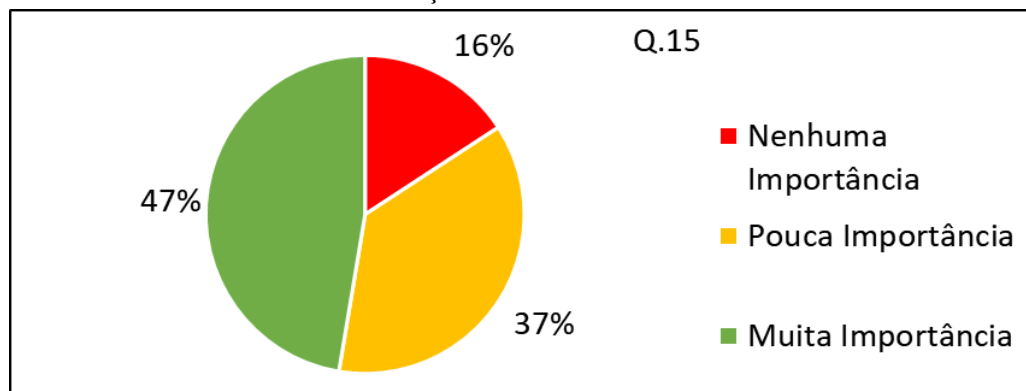
FONTE: dados da pesquisa (2023).

**GRÁFICO 14 — Quanto aos Jogos, você os prefere de qual natureza?**



FONTE: dados da pesquisa (2023).

**GRÁFICO 15 — No seu processo de aperfeiçoamento, qual o nível de importância que os Jogos tiveram na consolidação de novos conhecimentos?**



FONTE: dados da pesquisa (2023).

Conforme afirmado por Marques Filho (2001), os Jogos de Empresas, que incluem simulações, permitem

que os participantes desempenhem papéis executivos, realizem análises e avaliações de cenários de negócios propostos, sendo os resultados consequência das decisões tomadas. Silva, Oliveira e Motta (2013) corroboram essa visão, descrevendo os Jogos de Empresas como um método de treinamento dinâmico, onde os participantes se envolvem no processo de tomada de decisão, analisam cenários e recebem feedback da simulação.

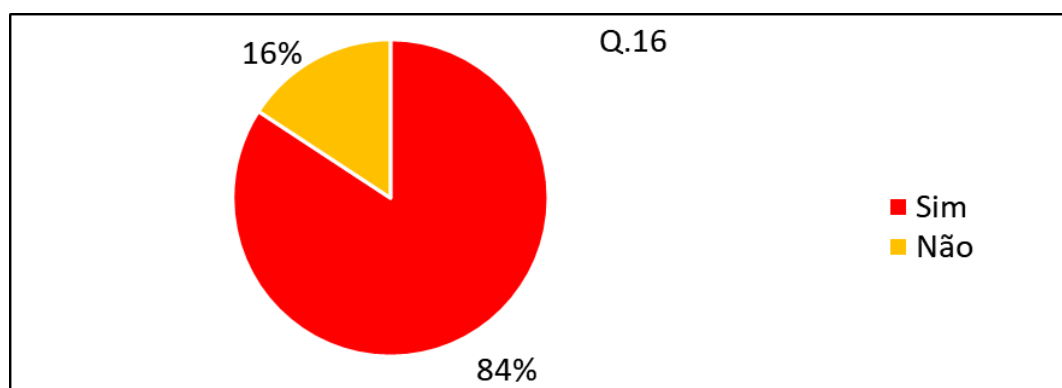
Através da análise do gráfico anterior, essas afirmações são validadas, já que 92% dos respondentes aprovam a utilização dos Jogos de Empresas como forma de treinamento, sendo que 63% dos 76 funcionários consideram como "bom" ou "excelente". Embora uma minoria de 8% tenha uma opinião "ruim" sobre isso, é importante considerar suas perspectivas e trabalhar para ajudá-los a entender e apreciar esse método de treinamento.

Quanto à preferência por jogos digitais, analógicos ou híbridos, 15% dos entrevistados disseram que não gostam de jogos. No entanto, 35% preferem jogos digitais ou analógicos e 50% preferem os jogos híbridos. Combinando essas preferências, 72% consideram interessante o uso de tecnologias no processo de capacitação. Isso sugere a eficácia dos "jogos sérios" digitais, como descrito por Rocha et al. (2015), que são softwares ou hardwares desenvolvidos especificamente para transmitir conteúdo de treinamento.

Para melhorar ainda mais a eficácia do treinamento, a tecnologia, inovação e criatividade são essenciais no design dos jogos. De acordo com Leite et al. (2009), o uso de tecnologias tem um efeito motivacional inegável tanto nos instrutores quanto nos treinados, conforme evidenciado pela crescente demanda por materiais disponíveis online. Isso se alinha com a resposta de 47% dos participantes que consideram a utilização de jogos relevante para a consolidação de novos conhecimentos.

No entanto, há também 37% que atribuem pouca importância a isso e 16% que não veem importância, indicando a necessidade de um planejamento cuidadoso para personalizar a aplicação dos jogos, a fim de promover o desenvolvimento dessas pessoas através da tecnologia dos jogos.

**GRÁFICO 16 — Você acha importante o sistema de recompensa (característico dos jogos) como forma de estimular o seu engajamento no desempenho das suas tarefas quando da realização de Treinamentos?**



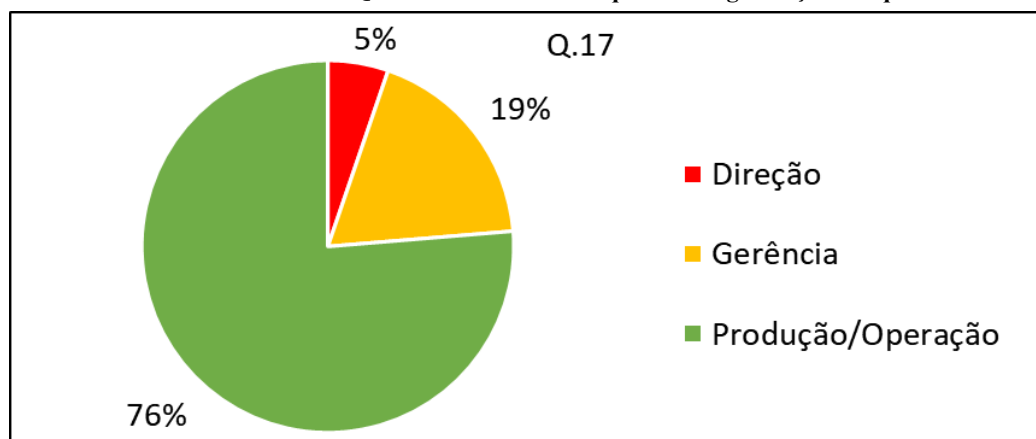
**FONTE:** dados da pesquisa (2023).

De acordo com a pesquisa, 84% dos entrevistados acreditam que um sistema de recompensas promove um maior envolvimento nas tarefas durante os treinamentos. Esta visão está em conformidade com o argumento de Sau-aia (2008), que descreve como as práticas baseadas em métodos de gamificação permitem a atribuição de pontos a vencedores e perdedores, criando uma competição explícita e transformando a simulação em um jogo.

Por outro lado, os 16% dos entrevistados que discordam dessa visão parecem não estar alinhados com a posição de Alves (2022). Alves argumenta que a aplicação dos conceitos de jogos sérios e gamificação no desenvolvimento de objetos de treinamento promove a motivação e o engajamento. Portanto, é notável que existe uma divergência de opiniões entre uma minoria dos entrevistados e a literatura acadêmica sobre a eficácia do uso de técnicas de gamificação nos treinamentos.

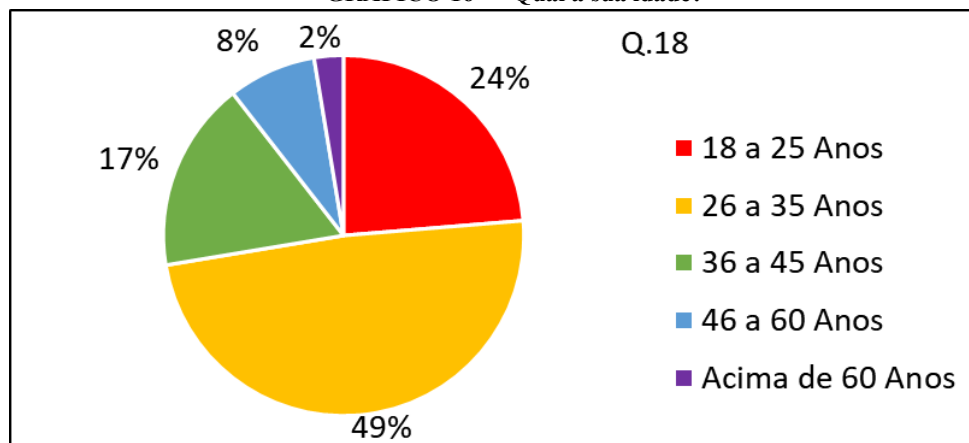


**GRÁFICO 15 — Qual o seu Nível Hierárquico na organização em que atua?**



FONTE: dados da pesquisa (2023).

**GRÁFICO 16 — Qual a sua idade?**



FONTE: dados da pesquisa (2023).

Observando os gráficos, fica evidente que a maior parte dos entrevistados ocupa posições na base da hierarquia organizacional, isto é, estão na linha de produção ou operacional, com essa categoria representando 76% dos respondentes. Isso ressalta a relevância do argumento de Silva e Amaral (2021), que destaca os principais objetivos do treinamento: aprimorar o desempenho funcional, aumentar a produtividade e melhorar as relações interpessoais. Assim, o treinamento pode contribuir para a retenção de talentos e maximizar a eficiência do corpo funcional da organização. Portanto, é crucial que esses trabalhadores na linha de frente dos processos organizacionais recebam treinamento adequado. É importante também salientar que 5% dos entrevistados estão no topo da hierarquia, ocupando cargos de diretoria, o que adiciona uma camada de profundidade à análise. Em relação à faixa etária, 90% dos entrevistados têm até 45 anos, enquanto apenas 2% atingiram a idade de 60 anos ou mais.

#### 4. CONCLUSÃO

Os resultados desta pesquisa indicam que as organizações investigadas oferecem treinamentos participativos e dinâmicos, mas não de forma satisfatória e regular. Essa conclusão sugere uma oportunidade perdida, pois a implementação dessas estratégias de treinamento tem potencial para impactar significativamente a competitividade da organização. De acordo com as respostas do questionário, percebe-se que muitas empresas não estão cientes do potencial desses métodos de treinamento, que podem aumentar a capacidade dos funcionários de tomar decisões, entender o planejamento estratégico da organização e aumentar o engajamento

na eficiência e eficácia das tarefas.

Os resultados do estudo confirmam o objetivo geral da pesquisa, que era analisar a aplicação de treinamentos e suas ferramentas em sete organizações na cidade de Belém (PA). Dos entrevistados, 67% participam de treinamentos, enquanto 33% não participam. A maioria das empresas pesquisadas (67%) oferece treinamento periodicamente, com 28% oferecendo treinamentos mensais, 26% trimestralmente, 24% semestralmente e 22% anualmente.

O estudo também ressaltou a importância percebida pelos funcionários da implementação de jogos empresariais como ferramenta de treinamento. Aproximadamente 92% dos entrevistados avaliaram essa abordagem como boa, excelente ou regular, em contraste com apenas 8% que a consideraram ruim.

No entanto, foram identificadas várias limitações no processo de coleta de dados. Algumas das dificuldades incluíram a incompreensão de que a pesquisa era estritamente acadêmica, o medo de compartilhar informações organizacionais, a limitação de tempo para a realização da pesquisa e uma amostra potencialmente baixa devido à não participação de muitos membros das empresas.

Este estudo sugere a necessidade de mais pesquisas focadas na importância dos jogos empresariais como uma ferramenta de treinamento e desenvolvimento, e também poderia ser interessante realizar uma análise comparativa entre empresas do mesmo setor ou em setores que ainda não foram estudados. No entanto, é crucial considerar as características culturais específicas de diferentes cidades ou regiões ao replicar o questionário. Além disso, a inclusão de dados qualitativos, como entrevistas, poderia enriquecer ainda mais os resultados. Portanto, é recomendável utilizar uma combinação de métodos de pesquisa para aprimorar os achados de estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

- ABADE, F. L. **Orientação profissional no Brasil: uma revisão histórica da produção científica**. Revista Brasileira de orientação Profissional. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 15–24, jun. 2005.
- ALIAGA, M.; GUNDERSON, B. **Interactive Statistics**. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- ALVES, R. C. de M. **O Modelo de Colaboração BIM3C e a Gamificação do Processo de Ensino-Aprendizagem de Projeto Colaborativo em BIM**. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Arquitetura. Florianópolis, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/234769>>. Acesso em: 26 mar. 2023.
- ANDRADE, S. G. **Teoria e prática de dinâmica de grupo: jogos e exercícios**. 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
- AZEREDO, F. C. **Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações**. Revista Brasileira de Administração Científica. V. 10. n. 1. 2019. Disponível em: <<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002>>. Acesso em: 24 mar. 2023.
- BLEGER, J. O grupo como instituição e o grupo nas instituições. In: Temas de Psicologia, entrevista e grupos. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- BUDDE, C.; SILVA, N. **Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas**. *Psicología desde el Caribe*. Vol. 37 (1): 40-69, 2020. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v37n1/2011-7485-psdc-37-01-40.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2023.
- CARNEIRO, S. G. D. **Uma abordagem teórica sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas**. Revista Factus de Administração e Gestão. V. 1, N. 5. 2019. Disponível em: <<http://publicacoes.factus.edu.br/index.php/administracao/article/view/233>>. Acesso em: 24 mar. 2023.
- CECCON, J. J. **Os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisão**. Rio de Janeiro: 2013.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CODA, R.; CÉSAR, A. M. R. V. C.; BIDO, D. de S.; LOUFFAT, E. (2009). **Strategic HR? A study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru**. *Brazilian Administration Review*, 6(1), 15–33. doi:10.1590/S1807-76922009000100003.
- CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. *Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria*, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.
- COSTA, J. M. **ECOOPER: Um Serious Game Multidisciplinar de Perguntas e Respostas**. – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – Programa de Pós-Graduação em Educação - Diamantina – MG. 2019.
- DAUANNY JÚNIOR, A. M. **Objeto de Aprendizagem para o Estudo do Conceito de Função e seu Comportamento com Modelos Matemáticos no Ensino Médio e na Educação Profissional**

- Técnica.** Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências e Matemática – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG. 2017.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (2012). **Gestão de pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações.** In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C (Orgs.). **Gestão de pessoas e subjetividade** (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- FARIA, J. H. de; LEAL, A. P. **Do Treinamento à Universidade Corporativa: Ideologia, Dominação e Controle.** In: FARIA, J. H. de. (org.). **Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2007. p. 167-189.
- FERREIRA, B. J.; RODRIGUES, J. S.; GARCIA, S. F. A. **Desenvolvimento de competências com jogos de empresas: pesquisa de opinião em um experimento com alunos do ensino técnico.** GEPROS. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 14, n. 3, p. 194–208, 2019. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/2619>>. Acesso em 30 abr. 2023.
- FREITAS, M. R. de A.; OLIVEIRA, F. N. G. de. **Gestão de pessoas como diferencial competitivo nas Instituições de ensino técnico profissionalizantes do Município de Santa Maria, RS.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação.* São Paulo, v.8. n.01. jan. 2022. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3857/1499>>. Acesso em: 26 mar. 2023.
- GEORGES, M. R. R.; ARAÚJO, K. S. **Jogos sérios em sustentabilidade: uma análise exploratória nas plataformas Games4sustainability e Ludopédia.** *Revista Brasileira de Educação Ambiental.* São Paulo, V. 18, N. 2: 184-197, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.unifesp.br/index.php/revbea/article/view/14864/10467>>. Acesso em: 25 mar. 2023.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas.** Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J. de; PEIXOTO, A. de L. A. **Gestão de pessoas.** In: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia.** Porto Alegre: Artmed, 2013.
- GROH, F. **Gamification: State of the Art Definition and Utilization – Proceedings of the 4th Seminar on Research Trends in Media Informatics - Institute of Media Informatics - Ulm University.** 2012. apud ALVES, R. C. de M. **O Modelo de Colaboração BIM3C e a Gamificação do Processo de Ensino-Aprendizagem de Projeto Colaborativo em BIM.** Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Arquitetura. Florianópolis, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/234769>>. Acesso em: 26 mar. 2023.
- JARVINEN, A. **Games without frontiers: Methods for Game Studies and Design.** - Saarbrücken: VDM Veriag Dr. Muller. 2009.
- LACOMBE, F. J. M.; HEIBORN, L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- LANE, S. T. M. **O que é Psicologia Social (Coleção Primeiros Passos),** São Paulo, (13ª. ed.), 1987.
- LEITE, M. D.; PESSOA, C. A. dos S.; FERRAZ, M. C.; BORBA, R. E. de S. R. **Softwares educativos e objetos de aprendizagem: um olhar sobre a análise combinatória.** X Encontro Gaúcho de Educação Matemática. Ijuí. 2009.
- MARQUES FILHO, P. A. **Jogos de Empresas: uma estratégia para o ensino de Gestão e Tomada de Decisão.** São Paulo. 175 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -Universidade Paulista. 2001.
- MARZZONI, D. N. S.; PEREIRA, Y. P. A. **Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública.** 21 maio 2020. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 7, 2020. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/4364>>. Acesso em: 26 mar. 2023.
- MARZZONI, D. N. S.; RODRIGUES, L. M. **Identificação do perfil dos profissionais contábeis dos escritórios do município de Marabá, Estado do Pará, Brasil.** 3 maio 2020. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 7, 2020.
- MEDEIROS, A. M. M.; SEIXAS, M. C. S. **Os subsistemas recursos humanos: Uma análise na prefeitura do município de Parintins-AM.** 25 maio 2019. Instituto Federal do Amazonas. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <<http://repositorio.ifam.edu.br/jspui/bitstream/4321/927/1/OS%20SUBSISTEMAS%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2023.
- MONTEIRO, M. B. B.; Santos, P. V. dos; ALEXANDRE, S.; COSTA, L. T. M. **A Prática dos grupos na área da Saúde.** REDES. *Revista Interdisciplinar da Faculdade IELUSC.* V. 5. n. 1. p. 51–60. nov. 2022. Disponível em: <<http://revistaredes.ielusc.br/index.php/revistaredes/article/view/149>>. Acesso em: 30 abr. 2023.
- NASCIMENTO, R. L. do; PAGNUSSAT, A.; OLIVEIRA JÚNIOR, E. M. de; CUNHA, D. R. da S. **Gestão de pessoas: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas.** *Revista Científica da AJES.* V. 10. n. 20. Mato Grosso, 2021. Disponível em: <<https://www.revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/470>>. Acesso em: 25 mar. 2023.
- OLIVEIRA, Á. de F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. dos S. **Antecedentes de bem-estar no Trabalho:**

- confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*. 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/j9cCnWcq3V6cvX366NMnKrh/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 24 mar. 2023.
- PEROVANO, D. G.; **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**; Curitiba: InterSaberes, 2016.
- PERRONI, F. R.; MAIA, L. C. de C. **Aplicação de jogos eletrônicos como auxiliador no aprendizado em logística**. XLVI Encontro da ANPAD. On-line. 2022. Disponível em: <<http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/415585bd389b69659223807d77a96791.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2023.
- PINHO, E. S.; NUNES, F. C.; VALE, R. R. M.; SOUSA, J. M.; SILVA, N. S. **Grupo operativo como estratégia do processo de ensino aprendizagem**. *Revista GEPESVIDA*. V. 5. n. 11, 14–29. 2019. Disponível em: <<http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/gepesvida/article/view/345>>.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROCHA, R. V. da; BITTENCOURT, I. I.; ISOTANI, S. **Análise, Projeto, Desenvolvimento e Avaliação de Jogos Sérios e Afins**: uma revisão de desafios e oportunidades. Brazilian Symposium on Computers in Education (Simpósio Brasileiro de Informática na Educação - SBIE), [S.l.], p. 692, out. 2015.
- SANGIONI, L. A.; PATIAS, N. D.; PFITSCHER, M. A. **Psicologia e o Grupo Operativo na Atenção Básica em Saúde**. *Rev. SPAGESP, Ribeirão Preto*, v. 21, n. 2, p. 23-40, dez. 2020. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rspagesp/v21n2/v21n2a03.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2023.
- SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de gestão**: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. Editora Manole, 2008.
- SILVA, R. R. C. C.; AMARAL, I. G. **Treinamento e Desenvolvimento**. In: PARADELA, V. C.; LOPES, R. L. B.; DORO, A. P. G. (ORG.). **Gestão de Pessoas em ONGs**. 2021. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2021. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/editora/wp-content/uploads/sites/113/2021/12/GEST%C3%83O-DE-PESSOAS-2.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2023.
- SILVA, S. S. da; OLIVEIRA, M. A.; MOTTA, G. da S. **Jogos de empresas e método do caso**: contribuições ao processo de ensino e aprendizagem em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 14(4), 677-705.
- SOARES, J. M.; CHAVES, K. de F. **Remuneração dos colaboradores e seus impactos nos jogos de empresas**. *Revista LAGOS* v. 13, n. 2 (2022) p. 28 – p.33. Disponível em: <<https://www.lagos.vr.uff.br/index.php/lagos/article/view/387/254>>. Acesso em: 24 mar. 2023.
- SOUZA, A. O. *et al.* **Estudo bibliométrico sobre gamification e os serious games na educação**. *International Journal of Development Research*, v. 10, n. 9, p. 40411-40422, setembro de 2020.
- SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. *Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*. Curitiba, v.10, n.10, p.51-61, jan./jun. 2008.
- STOFFER, B. F. **A importância e eficácia da ludicidade na dinâmica de grupo como metodologia no processo de treinamento**. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza, v. 11. n. 232. 2023. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-e-eficacia-da-ludicidade-na-dinamica-de-grupo-como-metodologia-no-processo-de-3>>. Acesso em: 30 abr. 2023.
- TACHIZAWA, E. T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. de M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- TORRES, L. R. de L. **A importância da dinâmica e do trabalho em grupo para o ensino e aprendizagem**. *RevistaFT*. ed. 113, jan. 2023. Disponível em: <<https://revistaft.com.br/a-importancia-da-dinamica-e-do-trabalho-em-grupo-para-o-ensino-e-aprendizagem/>>. Acesso em: 30 abr. 2023.
- ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho**: uma análise crítica da literatura. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 177-193, abr. 2010.



**13. Como você avalia a relação da aplicabilidade de Jogos de Empresas ao Treinamento e à Capacitação dos integrantes da organização em que atua?**

- a. Ruim
- b. Regular
- c. Boa
- d. Excelente

**14. Quanto aos Jogos, você os prefere de qual natureza?**

- a. Digital (Online)
- b. Analógico (Tabuleiro)
- c. Híbrido (Analógico e Digital)
- d. Não Gosto de Jogos

**15. No seu processo de aperfeiçoamento, qual o nível de importância que os Jogos tiveram na consolidação de novos conhecimentos?**

- a. Nenhuma Importância
- b. Pouca Importância
- c. Muita Importância

**16. Você acha importante o sistema de recompensa (característico dos jogos) como forma de estimular o seu engajamento no desempenho das suas tarefas quando da realização de Treinamentos?**

- a. Sim
- b. Não

**17. Qual o seu Nível Hierárquico na organização em que atua?**

- a. Direção
- b. Gerência
- c. Produção/Operação

**18. Qual a sua idade?**

- a. 18 a 25 anos
- b. 26 a 35 anos
- c. 36 a 45 anos
- d. 46 a 60 anos
- e. Acima de 60 anos