

TREINAMENTO EMPRESARIAL SOB A PERCEPÇÃO DE SEUS ATORES: PERCEPÇÕES E REFLEXÕES

CARLOS BENASSULY MAUÉS FILHO
UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA)

MARCIA ATHAYDE MOREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

RONNY LUIS SOUSA OLIVEIRA
UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA)

FILIFE CARVALHO DA SILVA
UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA)

MARCELO AUGUSTO VIANA PEREIRA
UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA)

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecemos a PPAD-Unama

TREINAMENTO EMPRESARIAL SOB A PERCEPÇÃO DE SEUS ATORES: PERCEPÇÕES E REFLEXÕES

RESUMO

O estudo abordou a evolução da gestão organizacional frente às mudanças econômicas, tecnológicas, culturais e sociais, enfatizando a necessidade crescente de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para aumentar a produtividade e competitividade das organizações. A pesquisa, realizada em sete empresas de Belém (PA), teve como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores sobre os processos de treinamento e qualificação interna. Os resultados revelaram que a maioria dos colaboradores (76%) está na base hierárquica das organizações, onde o treinamento é essencial para melhorar o desempenho e as relações interpessoais. A frequência dos treinamentos varia ao longo do ano, refletindo a necessidade de intensificação dessas práticas para atingir todos os colaboradores. A importância dos treinamentos é amplamente reconhecida (97% dos respondentes), com 65% de satisfação geral com os treinamentos recebidos. Quanto aos jogos de empresas, 53% das empresas utilizam dinâmicas de jogos em grupo, com 92% de aprovação entre os participantes. A preferência é por jogos híbridos (50%), combinando elementos digitais e analógicos. A maioria (83%) vê como benéfica a contratação de empresas especializadas para treinamentos, indicando reconhecimento da necessidade de recursos externos para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Esses resultados destacam a importância crescente dos treinamentos e jogos empresariais no ambiente corporativo para aprimorar competências e engajar colaboradores, embora também apontem áreas onde as práticas podem ser aprimoradas para melhor atender às expectativas e necessidades dos funcionários.

PALVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Treinamento e Desenvolvimento; Jogos de Empresas.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, a gestão organizacional vem sofrendo mudanças de ordem econômica, tecnológica, cultural, social, política e estrutural, sobretudo no que tange à relação entre a organização e seus profissionais, com aumento da pressão por maior produtividade, aperfeiçoando habilidades e competências para lidar com os desafios impostos pela competitividade (Freitas; Oliveira, 2022).

O trabalho humano constitui o elemento central da dinâmica organizacional, energiza as atividades e processos, oferece soluções e inovações, além de (re)criar contextos e cenários que proporcionam maior equilíbrio, competitividade e cooperação organizacional (Davel; Vergara, 2012). Nesse sentido, Marzoni e Rodrigues (2020) ressaltam a importância da educação, do treinamento e do desenvolvimento dos colaboradores.

Assim, considerando que as organizações são compostas por pessoas e criadas para pessoas, é fundamental que o cenário, ante as alterações promovidas pelo ambiente organizacional, seja orientado por um paradigma que estimule treinamentos e capacitações para desenvolver habilidades e aumentar as competências pessoais dos colaboradores, melhorar o desempenho funcional, aprimorar as relações interpessoais e aumentar a produtividade, nesse sentido ressaltam-se os jogos de empresas, com aptidão de incentivar a resolução de problemas e a tomada de decisões por parte dos participantes na medida em que representam a realidade dentro de um ambiente controlável, permitindo que o colaborador participe sem a preocupação de errar (Ceccon, 2013; Ferreira; Rodrigues; Garcia, 2019; Perroni; Maia, 2022).

Os jogos permitem a criação de universos paralelos à realidade, permitindo que seus usuários visualizem o resultado de suas ações dentro do contexto do jogo, na medida em que o jogo desafia o participante, gradualmente se proporciona maior capacitação potencial, o jogo se configura como uma ferramenta relevante para a resolução de problemas e que permite testar uma variedade de soluções sem os riscos da experimentação real (Alves, 2022; Jarvinen, 2009).

Diante do exposto, questiona-se: qual a percepção dos colaboradores acerca da importância do processo de aperfeiçoamento profissional? Assim, este estudo tem o objetivo geral analisar, com base na percepção de colaboradores, como as organizações estão trabalhando os processos de treinamento e qualificação interna.

Este estudo se justifica academicamente ao ampliar o entendimento sobre a eficácia dos treinamentos no ambiente corporativo. Socialmente, visa promover melhores práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, contribuindo para relações interpessoais mais eficazes. Profissionalmente, busca aumentar a produtividade e competitividade das organizações através do investimento em capacitação contínua, refletindo a importância estratégica dos recursos humanos no contexto empresarial contemporâneo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas, ao longo das contínuas mudanças do ambiente de negócios e, sobretudo, do modo como as pessoas são consideradas no contexto organizacional, vem sendo tratada como relevante função gerencial, notadamente em função da globalização dos negócios, do desenvolvimento tecnológico e, ainda, do intenso movimento por qualidade e produtividade (Marzzoni; Rodrigues, 2020). A eficácia e a competitividade organizacional, dentro de um mercado globalizado, dependem da qualificação do seu corpo de colaboradores, que vai da diretoria ao chão de fábrica, diferentes em vários aspectos e interesses, comportamentos, decisões, trabalhos e execução de atividades (Oliveira et. al., 2020).

Conjuga os interesses organizacionais e os pessoais dos colaboradores, com o fim de oferecer, segundo França (2007), uma visão integrada das pessoas às questões fundamentais que norteiam o funcionamento das organizações, tais como, as expectativas sobre as relações de trabalho, a troca de interesses e necessidade pessoais e organizacionais, tipos de personalidade, grupos, equipes, liderança, motivação, dentre outros aspectos relativos à vida social

Para exercer a gestão de pessoas é utilizado um conjunto de técnicas, métodos, procedimentos e planos direcionados, estrategicamente planejados, visando a alocação eficiente de pessoal, compatível com os objetivos e metas definidos pela organização (Coradini; Murini, 2009; Carneiro, 2019), atuando em conjunto na contribuição conceitual e prática que concilie qualidade de vida e resultados em produtividade e competitividade sustentável para colaboradores e organizações, dentro de uma visão sistêmica pela qual a gestão de pessoas enxerga o ambiente organizacional e procura se manter ativa no mercado (Faria, 2006; França, 2007; Soviensi; Stigar, 2008).

Nessa perspectiva, na definição de metas e objetivos organizacionais, são incluídas a análise de vários elementos, como a cultura organizacional, o alinhamento entre competências organizacionais e humanas e o comprometimento dos funcionários, como um meio para transformar a realidade social, voltada para relações de trabalho e para o contínuo aprimoramento e aprendizagem dos trabalhadores e da própria organização (Coda *et al.*, 2009; Zerbini; Abbad, 2010).

Evidencia-se, portanto, a importância que seja estabelecido um vínculo entre a estratégia organizacional e a gestão de pessoas, sendo as pessoas assim tratadas como ativos essenciais à consecução das estratégias organizacionais. Não há dúvidas quanto à relevância dos indivíduos para as organizações e de gerenciá-los no ambiente de trabalho de modo a propiciar o desenvolvimento, ampliação e maximização de suas habilidades (Budde; Silva, 2020).

Corroborando com esse entendimento, observa-se que a gestão realizada por e para pessoas, busca o alinhamento entre os objetivos intrínsecos da força de trabalho aos objetivos organizacionais, permitindo uma parceria ativa entre a empresa e o colaborador, desenvolvendo as melhores práticas organizacionais e, a partir dessas experiências, estabelecendo um padrão de excelência de desempenho em sua área de atuação (Marzzoni; Pereira, 2020), notadamente por meio do treinamento e do desenvolvimento pessoal.

2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Em geral, pode-se lançar mão de três subsistemas para categorizar as políticas de gestão de pessoas, são eles: I) Ingresso; II) Treinamento & Desenvolvimento; e III) Valorização de Pessoas (Gondim; Souza; Peixoto, 2013). Como discutido na seção anterior, o subsistema foco nesta pesquisa é o de Treinamento & Desenvolvimento.

As organizações precisam valorizar os seus talentos internos enquanto vantagem competitiva, investindo em capacitação, ferramenta importante no aperfeiçoamento do desempenho funcional, no aprimoramento das relações interpessoais e no aumento da produtividade (Azeredo, 2019; Ceccon, 2013). O treinamento é um processo sistemático voltado à aprendizagem de habilidades, regras, conceitos e atitudes, desenvolvimento do conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem que a organização oferta aos seus funcionários, com o fim de adequar o indivíduo ao papel que ele desempenhará na organização (Silva; Amaral, 2021; Tachizawa; Ferreira; Fortuna, 2006).

De acordo com Gil (2007), diversas são as estratégias de treinamento disponíveis para implementação, e para que os treinamentos sejam realizados de maneira mais eficiente, a tecnologia é peça fundamental, inegável a motivação gerada pela tecnologia junto aos instrutores e aprendizes, o uso das tecnologias atuais permite que a organização supere seus limites físicos e conceituais, transformando-se em múltiplos espaços, sejam eles presenciais ou virtuais, ambos ricos em possibilidades, fomenta a capacitação ativa, a interação mais intensa e uma postura proativa por parte dos aprendizes (Dauanny, 2017; Leite *et al.*, 2009).

Assim, diante da sua flexibilidade e possibilidade de adaptação, destaca-se o uso de jogos empresariais como instrumento de treinamento. Sobre os jogos de empresas, cabe a definição de Marques Filho (2001) e Silva, Oliveira e Motta (2013), como simulações de um cenário corporativo, possibilitando que os seus membros assumam variados papéis executivos, realizem análises e avaliações dos cenários propostos, assim como tomem decisões, o que vai impactar nos resultados obtidos, se configurando como um método de treinamento dinâmico, possibilitando ao treinando que participe do processo decisório, mediante prévia análise do cenário, assim como lhe oferece o feedback da simulação.

Dentro da metodologia dos jogos empresariais, destaca-se o jogo sério, do inglês *serious game*, consistindo em um *software* criado com o objetivo de transmitir um conteúdo de treinamento, sendo que a palavra 'serious' evidencia que o jogo tem um cunho mais profissional do que puramente entretenimento, ferramenta de treinamento que auxilia na aplicação da teoria e da tecnologia através das regras do jogo a partir de situações reais relacionadas a problemas que limitam a eficiência e eficácia diária, sendo possível o trabalho com temas comportamentais, de cunho social, treinamento e habilidades, de sorte que é utilizado de forma imersiva ou interativa em diversos campos, notadamente nos negócios (Mussi, 2018; Rocha; Bittencourt; Isotani, 2015; Sauaia, 2008; Souza *et al.*, 2020).

Desse modo, são organizados como um jogo, apresentam elementos de jogos e são efetivamente jogados pelos participantes, mas oferecem algum tipo de aprendizado (Perroni; Maia, 2022). No mesmo sentido, Alves (2022) defende que, no processo ensino-aprendizagem, o uso dos conceitos de serious games e gamificação promovem motivação e engajamento, práticas baseadas em métodos de gamificação transformam uma simulação em um jogo e promovem a competição, estabelecendo pontos para vencedores e perdedores, pelo que se considera essencial discutir sobre a gamificação no contexto da educação empresarial (Alves, 2022; Sauaia, 2008). Em paralelo, a gamificação também tem sido considerado um meio potencial para tornar ambientes de trabalho atraentes ou promover a colaboração em massa (Groh, 2012).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de campo realizada em sete empresas situadas na cidade de Belém (PA), as quais não autorizaram o uso do nome ou marca, mas o uso agregado de dados. A coleta de dados foi realizada *in loco*, por meio da aplicação de um questionário estruturado contendo 18 questões de múltipla escolha. O questionário foi segmentado em dois blocos para melhor compreensão dos dados coletados, da seguinte forma: Bloco 1 - Coleta de dados sociodemográficos; Bloco 2 – Percepção sobre o uso e importância de dinâmica de jogos em treinamentos para o aperfeiçoamento.

A pesquisa é de cunho quantitativo, com abordagem exploratória, baseada na coleta de dados quantitativos, analisada por meio de estatística descritiva (Farias Filho e Arruda Filho, 2013).

No Quadro 1 são apresentadas as empresas que participaram do estudo.

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

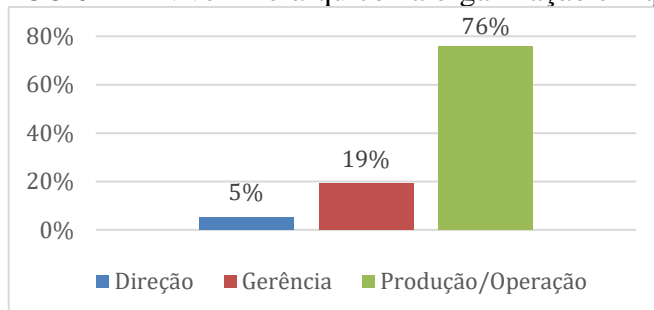
FONTE: Autores (2023)

A pesquisa contou com a participação de 76 colaboradores. Dessa forma, os resultados do presente estudo foram apurados por meio da análise conjunta do resultado quantitativo do questionário e as abordagens desenvolvidas pelos autores contidas no referencial teórico.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro bloco de questões está relacionado aos dados sociodemográficos dos respondentes.

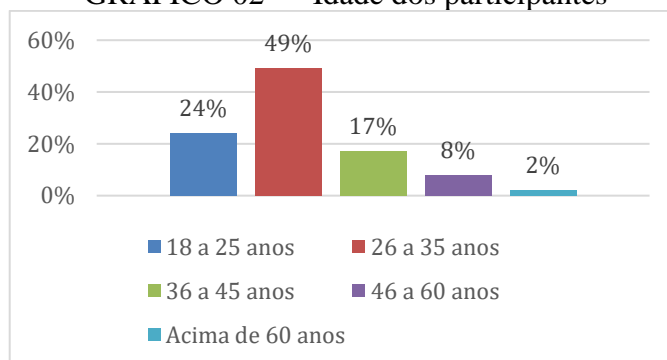
GRÁFICO 01 — Nível Hierárquico na organização em que atua



FONTE: dados da pesquisa (2023)

Nota-se que a maior parte dos entrevistados está na base da hierarquia organizacional, isto é, na linha de produção/operação, totalizando 76% dos respondentes. Por ser uma posição de maior representatividade, o aprimoramento do desempenho funcional, o aumento da produtividade e o melhoramento das relações interpessoais são tidos como principais objetivos das ferramentas de treinamento e aperfeiçoamento profissional, conforme destaca Silva e Amaral (2021). É fundamental para a garantia da entrega de produtos e serviços de qualidade, que a base das organizações receba treinamento adequado para garantir o máximo de eficiência em suas atividades diárias.

GRÁFICO 02 — Idade dos participantes



FONTE: dados da pesquisa (2023)

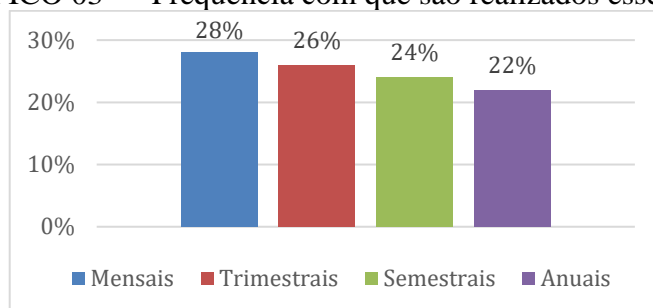
No que à idade, 63% dos entrevistados possuem até 35 anos de idade, são jovens adultos. O segundo bloco de questões visa identificar a percepção dos colaboradores sobre a realização de treinamentos para o aperfeiçoamento profissional.

Dentre os 76 indivíduos que participaram da pesquisa, 67% (51 indivíduos) confirmaram ter participado de treinamentos nos locais onde atuam, sendo necessário que sejam intensificadas as ações, a fim de que todos os colaboradores sejam atingidos. As organizações precisam investir em capacitação para aumento da produtividade, aprendizagem de habilidades, regras, conceitos e atitudes com o fim de adequar o indivíduo ao papel que ele desempenhará na organização, visando melhoria de processos, produtos e aumento da competitividade (Azeredo, 2019; Ceccon, 2013; Silva; Amaral, 2021; Tachizawa; Ferreira; Fortuna, 2006).

Os participantes foram questionados sobre a necessidade de receber treinamento a fim de melhorar ou de maximizar o desempenho, no que 71% dos respondentes afirmaram que já

sentiram necessidade. Isso reforça a importância que as organizações busquem desenvolver programas de treinamentos contínuos, estruturados e planejados.

GRÁFICO 03 — Frequência com que são realizados esses treinamentos

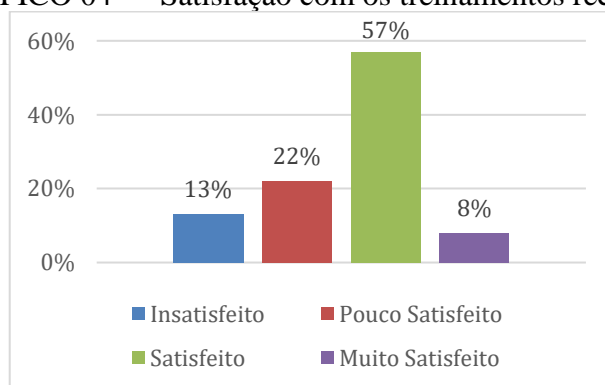


FONTE: dados da pesquisa (2023)

Entre os 51 colaboradores que participaram dos treinamentos, a frequência indica uma periodicidade variada, entre os meses do ano. Vale ressaltar que, dependendo da atividade exercida, os treinamentos precisam ser mais frequentes. Nesse sentido, Azeredo (2019) afirma que as empresas em sua maioria, não investem adequadamente em treinamentos e na frequência necessária, porque não percebem a real necessidade de capacitar e treinar seus membros.

Quando questionados quanto a importância dos treinamentos, 97% dos respondentes reconhecem a importância dos treinamentos para o aprimoramento da equipe, corroborando as ideias de Davel e Vergara (2012). Na sequência, para além da importância atribuída, mediu-se a satisfação dos colaboradores com os treinamentos recebidos.

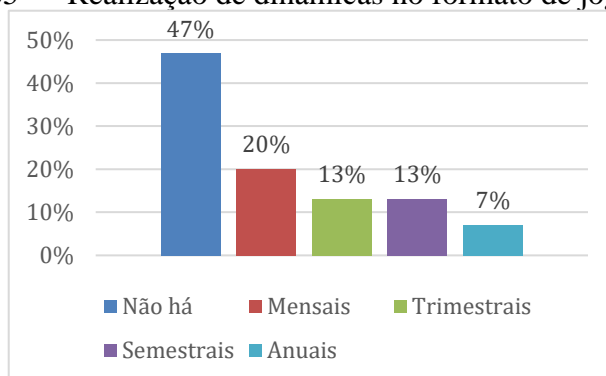
GRÁFICO 04 — Satisfação com os treinamentos recebidos



FONTE: dados da pesquisa (2023)

O gráfico mostra que 65% dos respondentes se consideram satisfeitos ou muito satisfeitos com os treinamentos que receberam nas suas organizações. Quando a organização busca realizar treinamentos com regularidade, aumenta a satisfação dos colaboradores, nesse sentido corrobora o pensamento de Ceccon (2013), no qual o treinamento é um recurso utilizado para o desenvolvimento do desempenho funcional, do aprimoramento das relações interpessoais e aumento da produtividade. Caminhando no sentido de entender melhor como são tratados os treinamentos nas organizações estudadas, foram questionados sobre a realização de dinâmicas no formato de jogos durante os treinamentos, como apresentado no Gráfico 5.

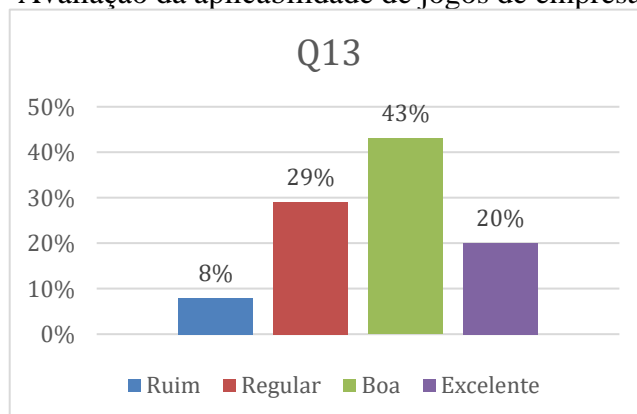
GRÁFICO 05 — Realização de dinâmicas no formato de jogos em grupos



FONTE: dados da pesquisa (2023)

O resultado mostra que 53% dos respondentes afirmam que, na empresa a que estão vinculados, já participaram de treinamentos no formato de dinâmicas e jogos em grupo. A análise do Gráfico 6 aponta, por sua vez, que 92% aprovam a aplicabilidade dos jogos de empresas como forma de treinamento. Ressalta-se que, para os 8% que não aprovaram o tipo de dinâmica, precisam ser ouvidos pela empresa com o intuito de verificar o motivo da reprovação e como pode ser trabalhado o assunto para que seja possível a compreensão da necessidade e aplicabilidade das ferramentas.

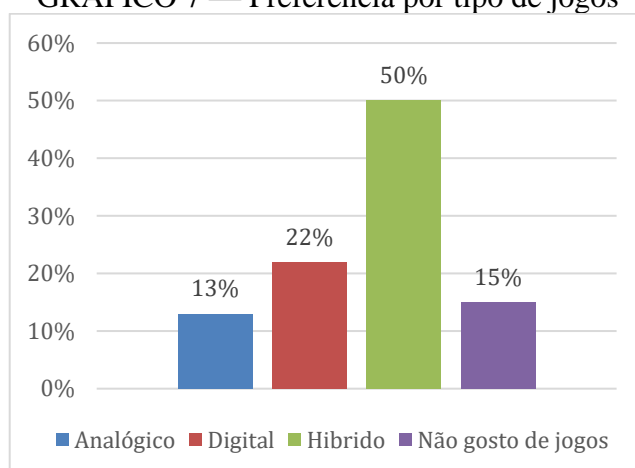
GRÁFICO 6 — Avaliação da aplicabilidade de jogos de empresas ao treinamento



FONTE: dados da pesquisa (2023)

Quanto à preferência por jogos digitais, analógicos ou híbridos, 50% preferem os jogos híbridos. Dessa forma, observa-se que 72% dos respondentes consideram importante o uso de tecnologias no processo de capacitação, o que sugere a eficácia dos jogos sérios digitais, como descrito por Rocha et al. (2015). Essa análise aponta a aplicabilidade dos jogos sérios em sua forma digital (Rocha et al., 2015).

GRÁFICO 7 — Preferência por tipo de jogos



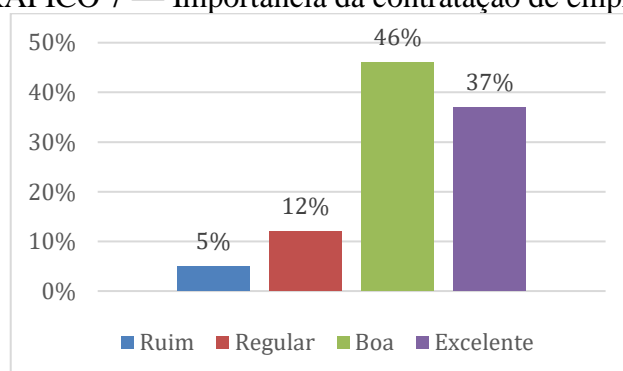
FONTE: dados da pesquisa (2023)

Segundo Leite *et al.* (2009), é indiscutível a motivação que o uso de tecnologias exerce tanto sobre os instrutores quanto nos treinandos e a utilização de jogos na consolidação de novos conhecimentos.

Quanto à importância do sistema de recompensa (característico dos jogos) como forma de estimular o seu engajamento no desempenho das suas tarefas, apenas 18,84% dos respondentes acreditam ser importante o sistema de recompensa, pois estimula o engajamento nas tarefas quando da realização dos treinamentos corroborando as ideias de Sauaia (2008) e Alves (2022), de que as práticas de gamificação permitem uma competição clara que promove a motivação e engajamento. Nesse sentido, os colaboradores demonstraram pouco entendimento das técnicas, demonstrando a necessidade de as organizações explicarem melhor o objetivo de cada treinamento. Ainda assim, observa-se que, de modo geral, os colaboradores se sentem satisfeitos e estimulados.

Na sequência, a avaliação acerca da importância da contratação de empresas para a aplicação de treinamentos, de simulações e de dinâmicas de grupos a fim de capacitar e desenvolver os integrantes da organização, demonstrado no Gráfico 8.

GRÁFICO 7 — Importância da contratação de empresas



FONTE: dados da pesquisa (2023)

Quando questionados a respeito da contratação de empresas com a finalidade de treiná-los e de capacitá-los, 83% dos respondentes consideram que seria uma ideia boa ou excelente. Para Torres (2023), a aplicação jogos e dinâmicas de grupo confere aos participantes criar momentos para refletir e extrair maiores e melhores aprendizados. Portanto, na impossibilidade

da empresa desenvolver seus próprios treinamentos, a contratação de empresas especializadas no ramo de treinamento e desenvolvimento de pessoas é bem vista entre os colaboradores.

Assim, a maioria dos respondentes ocupa posições de base hierárquica (76%), destacando a importância de treinamentos para melhorar desempenho e relações interpessoais. Do total, 67% participaram de treinamentos, mas há necessidade de intensificar essas práticas para alcançar todos os colaboradores. A maioria (71%) sente necessidade de treinamento adicional para melhorar seu desempenho.

Quanto à frequência dos treinamentos, variam ao longo do ano, embora muitas empresas subinvistam nessa área. A importância dos treinamentos é amplamente reconhecida (97% dos respondentes), refletindo em 65% de satisfação com os treinamentos recebidos. Dinâmicas de jogos em grupo são utilizadas por 53% das empresas, com alta aprovação (92%) entre os participantes. Quanto aos tipos de jogos, 50% preferem híbridos (digitais e analógicos), destacando a importância das tecnologias no processo de capacitação.

Apenas 18,84% consideram importante o sistema de recompensas dos jogos, indicando que sua aplicação para motivar colaboradores pode ser mais bem explorada. A maioria (83%) vê como benéfica a contratação de empresas especializadas para treinamentos, sugerindo reconhecimento da necessidade de recursos externos para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Esses resultados destacam a importância crescente dos treinamentos no ambiente corporativo para aprimorar competências e engajar colaboradores, embora também evidenciem áreas onde as práticas podem ser aprimoradas para melhor atender às expectativas e necessidades dos funcionários.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho permitiu discutir algumas das principais ferramentas de treinamento empresarial, assim como a percepção dos colaboradores acerca da prática no desenvolvimento pessoal. Com isso, foi possível analisar os principais aspectos sobre treinamentos corporativos, por meio das percepções dos atores envolvidos, os colaboradores organizacionais.

O estudo apontou a importância percebida pelos respondentes quanto à implementação de jogos empresariais como ferramenta de treinamento, capacitação e motivação nas empresas. Evidencia a relevância das ferramentas de treinamento e desenvolvimento no ambiente corporativo, a percepção positiva dos colaboradores e gestores sobre a importância dessas práticas para o desenvolvimento pessoal, podendo gerar diferenciação e obtenção de vantagens competitivas nas organizações que adotam.

Entre as limitações da pesquisa, a dificuldade na coleta de dados, a baixa adesão dos participantes, a incompreensão de que a pesquisa é acadêmica, o medo de compartilhar informações organizacionais, o que acabou gerando uma amostra potencialmente baixa, mas que não anulou ou reduziu a capacidade de reflexão com os resultados obtidos. Como sugestão de pesquisas futuras, seria interessante uma análise comparativa do objeto pesquisado entre empresas do mesmo setor ou em setores que ainda não foram estudados. Os resultados obtidos fornecem uma base para futuras pesquisas, sugerindo uma maior exploração dos jogos empresariais como ferramenta de treinamento e a adoção de métodos mistos de pesquisa para uma análise mais abrangente e profunda.

Assim, este trabalho contribui para a compreensão do impacto dos treinamentos no setor de gestão de pessoas e abre caminho para estudos comparativos e regionais que possam enriquecer ainda mais o campo de conhecimento sobre práticas de desenvolvimento organizacional. Os resultados destacam a importância crescente dos treinamentos e jogos empresariais no ambiente corporativo para aprimorar competências e engajar colaboradores,

embora também apontem áreas onde as práticas podem ser aprimoradas para melhor atender às expectativas e necessidades dos funcionários.

REFERÊNCIAS

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.

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**. v. 10. n. 1. mar. 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/335896905_Treinamento_e_desenvolvimento_como_instrumento_de_retencao_de_talentos_nas_organizacoes>. Acesso em: 24 mar. 2023.

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. **Psicologia desde el Caribe**. v. 37, p. 40-69, 2020. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/213/21371247004/html/>> 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.

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**. v. 6, p. 15–33, 2009. DOI:10.1590/S1807-76922009000100003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/bar/a/Xk796BdhmnPmhGhmMhx3fKM/?lang=en> >. Acesso em 17 abr. 2024.

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.

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 (Mestrado em Ensino de Ciências e Matemática) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG. 2017.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. 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, 2012.

FARIA, M. de F. B. **Gestão de Pessoas**. UNB-INEPAD. Brasília, 2006.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emilio J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: ed. Atlas 2013.

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/gepros/article/view/2619/pdf>> Acesso em 30 abr. 2023.

FRANÇA, A. C. L. (2007) **Práticas de Recursos Humanos. Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

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.

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. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/304380407_Gamification_State_of_the_art_definition_and_utilization> Acesso em: 26 mar. 2023.

JARVINEN, A. **Games without frontiers: Methods for Game Studies and Design**. Saarbrücken: VDM Veriag Dr. Muller. 2009.

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://www.researchgate.net/publication/341607678_Gestao_de_pessoas_estudo_de_caso_do_clima_organizacional_em_uma_instituicao_publica> 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.

MUSSI, C. R. (2018) **Jogos sérios no aprendizado de ITIL: TREINAMENTO DO GERENCIAMENTO DE INCIDENTES**. [Monografia nível de especialização em Gestão de Tecnologia). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP.

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/?lang=pt>> .Acesso em: 24 mar. 2023.

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: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/415585bd389b69659223807d77a96791.pdf>> Acesso em: 26 mar. 2023.

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.

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://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/13928/1/GestaodepessoasemONGs.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**. p. 677- 705. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em:< <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/52/25>> Acesso em 26 mar. 2023

SOUZA, A. O; NOVAIS, A.F.O.; SOUZA, M.C.de; FRANCO, M.L.; POMPERMAYER, R. de S.; HIGUCHI, A.K.; ... VASCONCELOS, C.R.M. de. 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.

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. **Revista FT**. 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.