



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

MARCELO SARMET MOREIRA UCHOA

DRE: 116152955

**JOGOS DE TABULEIRO COMO METODOLOGIA NA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA**

RIO DE JANEIRO - RJ

2021

Marcelo Sarmet Moreira Uchoa

**JOGOS DE TABULEIRO COMO METODOLOGIA NA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA**

Monografia
apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em
Administração em 2021 à Faculdade
de Administração e Ciências
Contábeis da Universidade Federal do
Rio de Janeiro.

Orientador: Luciano Rodrigues de Souza Coutinho

Rio de Janeiro - RJ

MARCELO SARMET MOREIRA UCHOA

**JOGOS DE TABULEIRO COMO METODOLOGIA NA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

LUCIANO RODRIGUES DE SOUZA COUTINHO, ORIENTADOR E PROFESSOR DA UFRJ

MARCELO CASTAÑEDA DE ARAÚJO, LEITOR E PROFESSOR DA UFRJ

Rio de Janeiro, _____

AGRADECIMENTO

Pois bem, chega ao fim minha jornada como graduando na UFRJ e em primeiro lugar deixo aqui meu profundo agradecimento a todos que constroem essa instituição no dia a dia: a todo corpo docente, em especial a Luciano, que me orientou e apoiou nesse trabalho, a toda equipe administrativa, a todos os terceirizados e a todos meus colegas estudantes. Vocês tornaram e seguem tornando o sonho possível para muita gente!

Com muito carinho agradeço também aos que estiveram ao meu lado nesse grande desafio. Calvano, Furstenau, Gouveia, Moraes e Werneck: vocês fizeram do Rio de Janeiro e da UFRJ uma casa pra mim e com isso, se tornaram minha família. Agradeço também em nome de Antônia e Victor a todos que dividiram as trincheiras do movimento estudantil comigo nesse período.

Aos meus amigos e amigas com quem dividi minha vida antes da UFRJ: Alípio, Lucas, Mariana, Mylena, Matheus, Raphael, Ricardo, Taísa e Thiago, se cheguei aqui é porque sonhamos e aprendemos juntos. Muita coisa ainda nos aguarda!

Mas durante essa graduação alguns momentos foram bem mais complicados que outros, e não sei o quanto suportaria sem você. Ana, obrigado por ser inspiração, ser colo e acreditar tanto em mim.

Mas principalmente, agradeço a minha família!

Mãe, pai, meus irmãos Rafael e Leonardo: vocês são tudo pra mim! Durante toda infância nos perguntam o que queremos ser quando crescer, mas eu nunca soube. Hoje eu só espero ser pelo menos um pouco da pessoa que vocês são! Tenho muito orgulho e muito amor pelo que cada um construiu individualmente, mas principalmente pelo que construímos juntos todos os dias.

E a Deus, meu muito obrigado a todos que passaram na minha vida e todas as oportunidades! Sigamos lutando pelo mundo justo que você sempre sonhou!

“É preciso que eu suporte duas ou três larvas se quiser conhecer as borboletas.”

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

Através de uma abordagem qualitativa com fins exploratórios esse estudo buscou analisar as potencialidades dos jogos de tabuleiro dentro de um ambiente corporativo, com foco na área de educação corporativa. O trabalho se inicia com um levantamento histórico de informações a respeito da origem e utilização dos jogos. Discutiu-se também sobre a definição e as responsabilidades da área de Gestão de pessoas, principalmente no que tange a educação corporativa. Em sua estruturação foram apresentadas diversas utilizações dos jogos principalmente em caráter educacional, mas também em outras áreas como recrutamento e seleção. Buscou-se discutir em quais áreas os jogos poderiam ser uma alternativa metodológica e também entender quais habilidades podem vir a ser desenvolvidas por eles. A coleta de dados foi realizada através de uma pesquisa bibliográfica nos bancos de dados: Periódicos UFRJ; Scielo. A partir da literatura encontrada, buscou-se evidências para caracterizar os jogos de tabuleiro como uma alternativa aos padrões executados hoje dentro da educação corporativa.

Palavras-Chaves: Jogos de tabuleiro, educação corporativa e jogos de empresas.

ABSTRACT

Through a qualitative approach with exploratory purposes, this study sought to analyze the potential of board games within a corporate environment, focusing on the area of corporate education. The work begins with a historical survey of information about the origin and use of games. The definition and responsibilities of the people management area were also discussed, especially with regard to corporate education. In its structure, several uses of the games were selected, mainly in educational character, but also in other areas such as recruitment and selection. We sought to discuss in which areas games can be a methodological alternative and also to understand which skills can be developed by them. Data collection was carried out through a bibliographic research in the following databases: Periódicos UFRJ; Scielo From the literature found, evidence was sought to characterize board games as an alternative to the standards today within corporate education.

Keywords: Board games, education, corporate education and gamification.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Senet no Museu do Louvre.....	12
Figura 2 – Rainha Nefertari jogando Senet	13
Figura 3 – Partida de NewKriegspiel	24
Figura 4 – Treinamento cooperativo – Startup Mundi	30

Sumário

Introdução	10
Objetivos	11
Objetivo Geral	11
Objetivos Específicos	11
Justificativa	11
Referencial Teórico	12
Jogos de Tabuleiro	12
Educação Corporativa	14
Competências	18
Metodologia	22
Discussão e Resultado	23
Práticas Lúdicas e educação	23
Jogos de tabuleiro e educação corporativa	26
Outras utilizações dos Jogos de Tabuleiro em empresas	29
Considerações Finais	31
Referências Bibliográficas	33

Introdução

Os jogos sempre estiveram presentes no nosso cotidiano de diversas formas, tanto dos seres humanos quanto de outros animais. Há muito tempo eles vêm sendo utilizados com o objetivo de nos entreter, mas com o passar dos anos, percebemos que o potencial das atividades lúdicas poderia ser ainda maior.

Nos últimos séculos, os jogos são utilizados, também, como forma de desenvolvimento e aprendizado, em diversas questões da sociedade. Inicialmente utilizado no aprimoramento de técnicas de guerra, o jogo como metodologia educacional passou a ser utilizado também em escolas e universidades e posteriormente passou também a ser utilizado no ambiente corporativo, tanto para treinamento quanto para seleção de novos funcionários.

A educação corporativa vem ganhando muita força nos últimos anos tanto nacionalmente quanto internacionalmente. Altos valores vêm sendo investidos e as organizações que aplicam adequadamente observam o impacto positivo em seus resultados.

Porém, diversos desafios estavam postos frente a essa nova estratégia empresarial. A Quarta Revolução industrial¹ impôs um ritmo muito acelerado para todos os mercados. Com isso, nova necessidade vem surgindo cada vez mais depressa e é preciso dar uma resposta cada vez mais rápida para esses desafios.

Novos desafios implicam então em novas soluções. Por serem metodologias ativas de aprendizado, os jogos de tabuleiro, trazem ganhos no processo educacional? Se nesse caso os estudantes são os protagonistas de seus processos, essa metodologia desenvolve habilidades diferentes dos métodos padrões de ensino? Seria possível implementar, como é feito nas escolas, os jogos de tabuleiro no dia a dia da educação corporativa?

¹ Segundo Schwab (2016) vivemos hoje a Quarta Revolução Industrial, caracterizada por 3 principais razões: a velocidade exponencial com que as tecnologias geram novas tecnologias; a amplitude e profundidade dessas mudanças, que já não se restringem a mudar o que fazemos, mas

Objetivos

Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar, através de uma pesquisa bibliográfica, a utilização de jogos de tabuleiro como metodologia para a educação corporativa dentro do contexto nacional em ambientes empresarial.

Objetivos Específicos

- Analisar o histórico de utilização dos jogos de tabuleiro como metodologia educacional.
- Apresentar resultados sobre a utilização dos jogos de tabuleiro na educação.
- Comparar as habilidades desenvolvidas pelos jogos de tabuleiro com as habilidades necessárias em ambientes corporativos.

Justificativa

A transformação é uma das bases sob a qual se constrói a nossa sociedade, mas a velocidade com a qual essas transformações ocorrem hoje exigem de nós uma capacidade de adaptação quase que constante não só a novas tecnologias, mas a novos processos que essas tecnologias nos impõem. Esse trabalho dá sua contribuição ao analisar os jogos de tabuleiro como metodologia educacional, com foco na educação corporativa, a fim de fazer frente a esses novos desafios.

Sob o ponto de vista social, este estudo se justifica ao fornecer dados a respeito de uma possibilidade inovadora de metodologia educacional, expandindo o conhecimento sobre as habilidades desenvolvidas pelos jogos de tabuleiro bem como das habilidades exigidas pelo mercado de trabalho. Além disso, traz uma análise crítica a respeito dos modelos de educação vigentes no país.

principalmente como fazemos e por fim o impacto sistêmico, pois ela envolveu tanto a transformação de países, como de empresas, indústrias e de toda a sociedade

Referencial Teórico

Jogos de Tabuleiro

Hoje já existem, segundo o site BoardGameGeek, mais de 100 mil jogos de tabuleiros entre jogos, versões e expansões, mas nem sempre foi sempre assim. Historiadores ainda divergem sobre a época que surgiram os primeiros jogos de tabuleiro, mas indícios comprovam que pelo menos nos últimos 7000 anos os jogos estiveram presentes em nossa sociedade. (CORREA, SILVA E CARVALHO, 2020)

A maior parte desses indícios arqueológicos encontrados apontam o continente africano como berço dos jogos de tabuleiro, mais precisamente, o Antigo Egito. (JUNIOR, 2021).

Um dos primeiros jogos do mundo teria sido o Senet, também conhecido como “Jogo da Passagem” e era jogado em um tabuleiro de pedra, como mostra a figura a seguir. Ele recebia esse nome pois o objetivo do jogo era atravessar todo o tabuleiro, o que simbolizava para os egípcios uma passagem para a outra vida. O jogo era tão importante que muitos faraós, a exemplo de Tutancámon, foram enterrados com cópias do jogo, o que permitiu que algumas fossem conservadas em ótimo estado durante todos esses milênios. (JUNIOR, 2021)

Figura 1 – Senet, o jogo mais antigo do mundo.



Figura 1 - <https://ludosofia.com.br/arqueologia/senet-o-mais-antigo-jogo-de-tabuleiro-estrategia-e-sorter/>

Outro indício que aponta à relevância dos jogos para o povo egípcio são as escrituras encontradas nas paredes, como por exemplo essa pintura da Rainha Nefertari jogando o Senet.

Figura 2 - Rainha Nefertari (1290-1255 a.C.) jogando Senet.



Figura 2 - Jornal *Él País 0* https://brasil.elpais.com/brasil/2017/01/10/cultura/1484050265_238895.html

Outros jogos foram surgindo ao longo dos anos e alguns ainda são amplamente jogados até hoje, como o Xadrez e o Gamão. Porém é só em 1933 que ocorre o “florescer” da indústria dos jogos de tabuleiro com o Monopoly (Charles Darrow e George S. Parker, 1933), que era inspirado em um jogo de caráter educacional, o *The LandLord’s Game* (Elizabeth Magie Phillips), que teve como objetivo principal demonstrar de forma mais clara a complexa teoria do economista Henry George sobre taxas simples, ao mesmo tempo que fazia uma crítica contundente à política econômica vigente na época. (DUARTE, 2012)

É a partir da década de 1960 que o mercado estado-unidense de jogos de tabuleiro começa a crescer, mas somente na década de 1990 que o continente europeu entra de vez nesse mercado com o lançamento de *Colonizadores de Catan* (Klaus Teuber, 1995). (DUARTE, 2012). Segundo o site próprio do jogo, Catan já vendeu mais de 22 milhões de cópias no mundo e foi traduzido para mais de 30 línguas diferentes.

Educação Corporativa

Para sermos mais assertivos sobre o que se entende como educação corporativa é necessário termos uma compreensão da definição de Gestão de Pessoas, afinal, a educação corporativa é uma ferramenta indispensável dentro desta área. Segundo Chiavenato (2004, p.13) podemos entendê-la como: “Um conjunto de atividades integradas, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento, desenvolvimento”.

A educação corporativa é hoje uma das principais estratégias utilizadas pelas corporações, buscando sempre desenvolver e compartilhar o conhecimento entre os colaboradores da empresa, trazendo então uma vantagem competitiva e transformar as suas oportunidades de negócio, segundo Carvalho (2013).

O estado não atende a necessidade de mão-de-obra especializada que as empresas apresentam, portanto torna-se fundamental que as organizações privadas chamem para si essa responsabilidade. (MEISTER, 1999). Segundo Cruz (2010) nas décadas de 1960/1970 as empresas demandam as universidades e as escolas técnicas as necessidades e profissionais que demandam, para que o estado assumisse a responsabilidade da formação.

Foi somente a partir da segunda metade do século XX que algumas empresas estadunidenses começaram a se atentar e empreender esforços para uma educação corporativa de qualidade, principalmente nas empresas envolvidas com tecnologia, de acordo com Meister (1999). Esse modelo pode abranger diversas modalidades distintas de ensino, como cursos profissionalizantes e técnicos, formação básica, formação acadêmica e entre outras. (QUARTIERO; CERNY, 2005). Porém, a partir do que entendemos como a Era da Informação as grandes transformações ocorridas no mundo, que já eram vistas nos períodos passados, ocorrem de maneira cada vez mais rápida e intensa. (LIMA, 2016)

Para além disso, a educação corporativa também é fundamental no que se refere a necessidade humana de desenvolvimento, interação e demonstra aos funcionários uma preocupação por parte da empresa para com eles.

A educação corporativa objetiva atender às expectativas do funcionário, enquanto ser humano, considerando as suas emoções, sentimentos, expectativas, aspirações, unindo a consecução de interesses e metas da

organização. [...] A formação profissional é, indubitavelmente, um valioso e imprescindível recurso na gestão de recursos humanos” (RAMOS, 2002, p.99)

Com isso, mudanças de percepção ocorrem dentro dos ambientes empresariais. De acordo com Chiavenato (2005) até então eram os bens e patrimônios tangíveis e contábeis que eram considerados ao definir o valor de mercado de uma organização. Hoje também é fundamental considerarmos o capital intelectual na medida que este se capilariza e se aprofunda nas áreas da organização, se transformando em produtos e serviços criativos e inovadores, gerando então valor de mercado para a companhia.

Segundo Lima (2016), nessa era de informação que vivemos hoje as estruturas organizacionais não seguem o mesmo padrão histórico. Hoje existe de forma cada vez mais intensa uma descentralização das áreas, configurando-se como equipes interdisciplinares pensadas para trabalharem diante de um ambiente dinâmico, mutável e competitivo. A necessidade deixa de ser unicamente corrigir os erros do passado, e passa a ser também focar nas necessidades futuras,

Amaral (2003) diz que a educação corporativa é um amplo sistema educacional, pois abrange diversas dimensões de possibilidades para o desenvolvimento dos colaboradores e abre a possibilidade de um processo de aprendizado que seja contínuo, crescente e interdependente de conexões individuais de aprendizado. Seu objetivo final é capacitar a empresa para atuar dentro de um ambiente competitivo. A educação corporativa pode ser definida como um sistema que foi construído para despertar e aprimorar as competências empresariais e humanas necessárias para o desenvolvimento da companhia, segundo Fleury e Oliveira (2001)

É exigido, diante desse novo contexto, um “novo trabalhador” que consiga atuar de forma independente para solução de problemas ao mesmo tempo que precisa assumir responsabilidades no trabalho em grupo. (, 2000).

Segundo Fischer, Dutra, Nakata et all (2008) a definição de competência para com o ambiente empresarial se relaciona com as habilidades que desenvolvem a competitividade empresarial. Para classificar essas competências, Eboli (2008) dividiu-as em 3: 1) Competências empresarias: são as habilidades da empresa para com o seu publico externo e interno, posicionando a empresa no mercado perante

seus concorrentes: 2) Competências Organizacionais: São as habilidades desenvolvidas internamente na companhia para aprimorar e otimizar os processos. 3) Competências Humanas: As habilidades humanas necessárias e fundamentais para o desenvolvimento da organização, afim inclusive de atingir o nível adequado das competências anteriormente citados. Segundo Amaral (2003, p. 47) podemos entender educação corporativa como:

“Sistema educacional de uma organização que contempla um conjunto multidimensional de possibilidades de desenvolvimento humano e oportuniza um processo contínuo, crescente e interdependente de conexões de aprendizagem individuais e coletivas na organização (colaboradores e membros da cadeia de valor), tendo a finalidade de organizar a capacitação da empresa para atuar num contexto de competitividade”

A cada dia o mercado empresarial vem se mostrando mais competitivo em diversos setores, as empresas desde sempre precisaram lutar pela sua sobrevivência, mas além de uma disputa interna para otimizar seus recursos, há uma disputa externa que tensiona a cada vez mais se diferenciar dos concorrentes, segundo Ferraz, Soboll & Zagonel (2012, p.8) pois, segundo eles, o foco da educação corporativa é preparar o indivíduo para estar em constante transformação, adotando um modelo de conduta que faça frente aos novos desafios impostos pelo mercado de trabalho.

Essa relevância que as organizações dão ao treinamento de seus funcionários no Brasil iniciou na década de 90, onde segundo Odelius e Siqueira Jr (2007) as inovações tecnológicas e as transformações sociais levaram as organizações a notarem a necessidade de capacitar seus empregados para os mercados competitivos tais qual ele é, ou seja, continuamente em transformação, trazendo luz então a necessidade do treinamento contínuo. Já Nos Estados Unidos da América as primeiras Universidades Corporativas existem desde a década de 1950, segundo Bartlett e McLean (2006).

E a cada ano mais empresas vem notando a importância desse treinamento contínuo e vem aumentando seus valores investidos nas áreas responsáveis pela educação corporativa, segundo um estudo realizado pela Associação brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) indica de que 2016 pra cá o valor médio de

investimento em treinamento e desenvolvimento cresceu mais de 50%, indo de R\$624,00 em 2016 para R\$997,00 em 2020.

É justamente a educação corporativa e a forma a qual ela é realizada que auxiliam a organização a cumprir seus objetivos e alcançar sua missão, a luz de seus valores. A condução desses treinamentos é fundamental não só pelo conteúdo do aprendizado em si, mas pela forma como é administrado. (EBOLI, 2002)

Eboli (2002) afirma que o principal objetivo da Educação Corporativa é não somente desenvolver os funcionários, mas mapear as competências existentes, selecionar as mais críticas para a organização e desenvolver essas competências nos funcionários através do processo de aprendizado ativo e contínuo.

Madruga (2018) traz a importância da Gestão por Competências, ou seja, desenvolver o funcionário, que por consequência desenvolve a organização, planejando-se para um futuro de curto, médio e longo prazo para responder aos novos desafios impostos pela sociedade e pelo mercado.

A Educação Corporativa pode ser entendida então como um projeto das organizações que objetiva a institucionalização de uma cultura de aprendizagem contínua que possa proporcionar a aquisição de novas competências, sempre relacionadas às estratégias definidas. (QUARTIERO; CERNY, 2005)

Segundo Meister (1999) a educação corporativa é um guarda-chuva estratégico para educação e desenvolvimento. Freitas-Dias (2014), ao mapear as metodologias utilizadas por organizações para promover a aprendizagem contínua, classificou-as da seguinte forma:

- Eventos – Ações que envolvem disputas ou concursos internos afim de eleger seminários, projetos ou palestras
- Ferramentas Colaborativas – Toda e qualquer ferramenta utilizada de forma ininterrupta pela empresa ao longo de seu funcionamento, como comunidades virtuais, chats, fóruns de discussão e ambiente para troca de materiais.
- Leitura – Consiste na disponibilização de livros por parte da organização que estejam alinhados com a expectativa da mesma,

- Atuação Docente – Quando um funcionário da empresa ou uma empresa contratada cumpre o papel de um professor, compartilhando o conteúdo que sabe com os demais
- Recursos Financeiros – Quando a empresa disponibiliza condições financeiras de alguma forma para que o seu colaborador se desenvolva de forma externa.
- Reuniões de trabalho – Apesar de não terem como foco o desenvolvimento, acabam por disseminar conhecimentos e informações
- Visitas Técnicas – Também conhecidas como Benchmarking, são oportunidades onde os funcionários aprender com técnicas e métodos utilizados por outras companhias.

De acordo com Cruz (2010), as empresas criam seus projetos de educação corporativa, seja através de Universidades Corporativas ou através da própria área de gestão de pessoas, para garantir uma educação sob medida, com um viés mercadológico e sob a ótica do capital para que estes funcionários possam se adequar às necessidades da empresa. É possível ainda vermos o processo de educação corporativa como uma apologia à privatização, pois transfere-se à iniciativa privada uma responsabilidade governamental, ou seja, a educação profissional se restringe e se limita às leis do mercado, implicando um caráter reducionista do termo “educação” dentro desses ambientes. (CRUZ, 2010)

Para Meister (1999) o objetivo da educação corporativa é justamente controlar o processo de aprendizagem para que esta esteja alinhada aos direcionamentos estratégicos da empresa, trazendo então um caráter mercantil a educação segundo Cruz (2010)

Competências

Ao analisarmos as competências exigidas pelo mercado de trabalho se faz necessário uma classificação dessas competências em alguns grupos e aqui utilizaremos os conceitos de competências técnicas (*hard skills*) e competências transversais (*soft skills*). (SWIATKIEWICZ, 2014)

Competências, que também podem ser chamadas na literatura de habilidades ou capacidades, são, em síntese, as características necessárias para que o trabalhador possa atingir os resultados exigidos. Mas é fundamental que não confundamos as características necessárias para a conclusão de uma tarefa com a conclusão da tarefa em si, visto que, mesmo tendo as habilidades necessárias é necessário um conjunto de outros fatores, como disponibilidade e motivação, para que ele possa utilizar suas competências para de fato atender suas demandas. (FERREIRA, NEVES, ABREU *et al.*, 1996).

Segundo Lopes *et al.* (2000), as competências genéricas e as competências específicas não são características e habilidades excludentes, pelo contrário, se complementam

As competências técnicas, também chamadas de *Hard Skills*, podem ser definidas com as habilidades de cunho técnico, que podem ser aprendidas e desenvolvidas dentro de formações técnicas ou acadêmicas, através de experiências adquiridas em outros lugares e até mesmo os procedimentos e processos administrativos internos a organização pode ser definidos como competências técnicas. Mesmo essas habilidades sendo necessárias para o mercado de trabalho, elas por si só não garantem um bom funcionário, é preciso também das *soft skills*. (CABRAL-CARDOSO, ESTÉVÃO e SILVA, 2006)

As competências transversais, também chamadas de *soft skills*, são justamente as habilidades que não são diretamente atreladas a função técnica desempenhada pelo trabalhador, ou seja, mesmo que um trabalhador mude para uma área completamente diferente de trabalho, as suas competências transversais serão úteis e necessárias quaisquer que sejam a área de atuação. (CABRAL-CARDOSO, ESTÉVÃO e SILVA, 2006)

Segundo o Fórum Econômico Mundial (FEM, 2020) em seu reporte anual sobre O futuro do Mercado de Trabalho, as mudanças decorrentes da 4^o revolução industrial impactaram de forma brutal todo o mercado de trabalho.

Segundo o relatório O Futuro do Trabalho no Brasil, publicado pela OIT (Organização Internacional do Trabalho) em 2018, 47% das profissões existentes hoje são passíveis de automação, ou seja, podemos substituir o trabalhador humano por

um robô, ao mesmo tempo que muitas outras novas profissões vem surgindo ano a ano.

Mas para que esses profissionais possam se preparar para os novos desafios, junto com a ONU (Organização das Nações Unidas) o FEM analisou quais seriam as habilidades mais importantes para os próximos anos do mercado de trabalho e entre eles iremos analisar nesse trabalho:

1. Capacidade de resolver problemas – A solução de problemas não é mais papel exclusivo dos cargos de lideranças, todos os trabalhadores devem estar aptos e capacitados para resolverem problemas e darem respostas imediatas e necessidades imediatas.

2. Pensamento Crítico – Formado principalmente por raciocínio e lógica, ele é a base para a resolução dos problemas do tópico acima. É o fato de questionarmos as situações postas diante de nós que nos permite tomar ações diferentes para solucionarmos os obstáculos.

3. Criatividade – as capacidades da tecnologia vão cada vez mais longe, mas uma das características que mais nos diferenciam dos robôs é a nossa capacidade de imaginar e criar.

4. Flexibilidade Cognitiva – é a capacidade que nosso cérebro tem de se adaptar a novos acontecimentos com velocidade, projetando então novas soluções num curto espaço de tempo.

5. Inteligência Emocional – entender e saber gerenciar os próprios sentimentos é cada vez mais fundamental, e além disso, é ela que nos permite reconhecer o que o outro está sentindo, lidar com o ambiente que está inserido para melhorá-lo além de criar conexões fundamentais para o desenvolvimento do trabalho.

6. Orientação para servir – é a valorização da noção do coletivo, da construção conjunta. Entender a necessidade do outro, do ambiente e, se possível, atê-la da melhor maneira possível.

7. Negociação – Um termo que pode ser usado tanto para designar a venda ou compra de um produto quanto para ilustrar uma solicitação a liderança. Uma habilidade que envolve tanto uma estruturação rápida e logica de limites dentro da negociação, bem como envolve a capacidade de se relacionar e convencer.

8. Trabalho em equipe e coordenação com os outros – num mundo de cada vez mais respeito temos uma diversidade cada vez maior dentro do mercado de trabalho, aumentando muito o potencial das empresas. Porém essa diversidade deve ser bem trabalhada e todos devem entender seus papéis, suas funções e suas permissões.

Metodologia

A presente pesquisa apresenta um método dentro do paradigma qualitativo, ou fenomenológico, de pesquisa, segundo Vasconcellos, (2012), pois busca analisar a interação de elementos (jogos de tabuleiro e educação corporativa) procurando descrever essa relação sem o uso de mensuração matemática ou estatística, mas procurando captar o que é mais significativo a partir da perspectiva humana no contexto estudado (GIL, 2008).

Sobre o tipo de pesquisa, o presente trabalho se enquadra dentro do conceito de pesquisa exploratória, que, segundo Vasconcellos (2012) tem como finalidade explorar ou definir a compreensão sobre conceitos recentes e sugerir novas linhas de pesquisa. A pesquisa se enquadra como exploratória pois o tema analisado ainda é pouco explorado pela literatura nacional (LIMA; NAGEN, 2016)

O método empregado para a pesquisa foram as pesquisas documentais e as pesquisas bibliográficas pois as principais fontes de dados coletadas não foram primárias (dados coletados pelo pesquisador) mas na verdade dados secundários (que foram analisados ou modificados por outros autores), buscando um novo enfoque sobre as questões já discutidas. (VASCONCELLOS, 2012)

As pesquisas foram realizadas dentro do banco de dados Periódico UFRJ do e Scielo. As palavras-chaves usadas na pesquisa foram 'Jogos de Tabuleiro' e 'Educação Corporativa'. Referentes a estes temas foram analisados todos os documentos encontrados em português. Como poucos resultados foram encontrados, expandiu-se a busca também para 'Jogos de Empresas' e 'Educação Corporativa'.

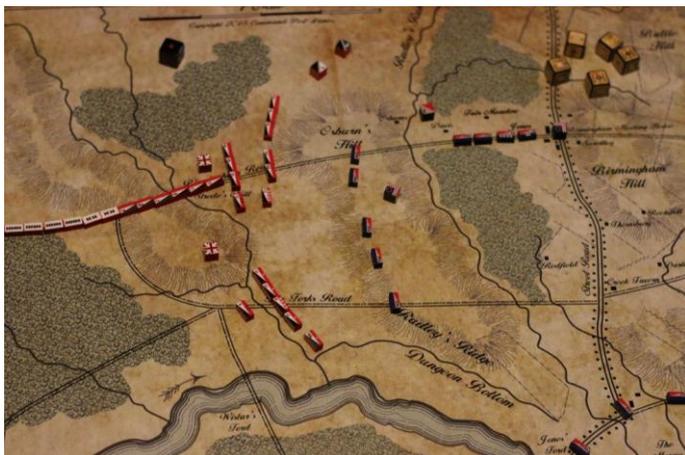
Discussão e Resultado

Práticas lúdicas e educação

“O jogo é fato mais antigo que a cultura, pois esta, mesmo em suas definições menos rigorosas, pressupõe sempre a sociedade humana; mas, os animais não esperaram que os homens os iniciassem na atividade lúdica. É-nos possível afirmar com segurança que a civilização humana não acrescentou característica essencial alguma à idéia geral de jogo. Os animais brincam tal como os homens {1} . Bastará que observemos os cachorrinhos para constatar que, em suas alegres evoluções, encontram-se presentes todos os elementos essenciais do jogo humano. Convidam-se uns aos outros para brincar mediante um certo ritual de atitudes e gestos. Respeitam a regra que os proíbe morderem, ou pelo menos com violência, a orelha do próximo. Fingem ficar zangados e, o que é mais importante, eles, em tudo isto, experimentam evidentemente imenso prazer e divertimento.” (Huizinga, 2010, pg1)

Os jogos são utilizados há milênios para o lazer, como o jogo de guerra Wei-Hai, originado na China aproximadamente em 3000 A.C. Porém, a séculos também se tem registros de que são utilizados para o aprendizado e desenvolvimento, como é o caso do King's Game, feito por Wheikhman em 1664 do New Kriegspiel de George Venturini, em 1798. Estes jogos de tabuleiro eram utilizados como uma simulação, trazendo exercícios sérios e complexos. Táticas, movimentações e comportamentos da vida real eram simulados dentro do jogo através de componentes e com objetivos muito bem definidos. (RODRIGUES, 2008).

Figura 3 - Partida de New Kriegspiel - Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Kriegspiel> , acesso em agosto de 2020



Ainda segundo Rodrigues, (2008), o primeiro jogo feito para o ambiente empresarial foi o Top Management Decisions, um jogo bem direto onde os participantes precisam administrar empresas concorrentes, de forma interativa e computadorizada.

As linhas mais tradicionais em prática hoje na educação enxergam uma distinção evidente entre o lúdico e o trabalho, entre o divertido e o produtivo e diante desse ponto de vista, aprender exige muito esforço e trabalho. (PRADO, 2018)

Alves (2015) afirma que aprendizagem é o processo pelo qual o ser humano absorve ou modifica os valores, competências e habilidades e que a partir da literatura e das experiências em sala de aula é possível gerar experiências que despertem respostas emocionais utilizando objetos lúdicos. É aí que se encontra a grande tarefa do educador, que é transformar a memória de curto prazo para um conhecimento de longo prazo.

Quando um aluno está diante de uma aula padrão ele age numa esfera visual externa: são os objetos externos que realizam os estímulos. Porém ao brincar a criança é influenciada pelas tendências internas, segundo Machado et al. (1990). Piaget (1995) confirma esse pensamento quando afirma que a atividade lúdica é o berço obrigatória da atividade intelectual, tornando-o indispensável a prática educativa.

Quando a educação se resume ao giz e lousa como o único recurso didático, o aluno acaba por se tornar um mero observador. Não é incentivado o diálogo nem discussões. A principal preocupação desse modelo é a memorização dos conteúdos

que serão necessários nos testes que estão por vir. (Santana, 2008) Esse sistema é um dos fatores preponderantes para o desinteresse do aluno, fazendo com que este passe a questionar inclusive se de fato esses conceitos deveriam ser ensinados na escola. (SANTANA, 2008)

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) determina que a educação não pode continuar tendo seu ensino descontextualizado, compartimentalizado e baseado em acúmulo de informações. Na verdade, a educação deve ser significativa, com uma relação interdisciplinar que permita e incentive o raciocínio, as discussões e as tomadas de decisões por parte dos alunos.

Para obter essa educação significativa, Santos (2014) afirma que são necessárias metodologias, ou seja, um conjunto de técnicas e estratégias, que conduzam o processo de ensino e aprendizagem do corpo discente.

Prado (2018) afirma que o jogo trabalha diversos elementos, como por exemplo em relação aos valores éticos. Para participar de um jogo, ele deve somar todas as suas habilidades a uma “lealdade” para com as regras do jogo. Além disso, o jogo propicia uma autoavaliação constante do indivíduo, trabalha diversas formas de comunicação entre outras habilidades.

“Os jogos e brincadeiras são elementos muito valiosos no processo desapropriação do conhecimento. Permitem o desenvolvimento de competências no âmbito da comunicação, das relações interpessoais, da liderança e do trabalho em equipe, utilizando a relação entre cooperação e competição em um contexto formativo...O jogo oferece o estímulo e o ambiente propícios que favorecem o desenvolvimento espontâneo e criativo dos alunos e permite ao professor ampliar seu conhecimento de técnicas ativas de ensino, desenvolver capacidades pessoais e profissionais para estimular nos alunos a capacidade de comunicação e expressão, mostrando-lhes uma nova maneira, lúdica, prazerosa e participativa de relacionar-se com o conteúdo escolar, levando a uma maior apropriação dos conhecimentos envolvidos“(BRASIL, 2006, p. 28)

Segundo Sanjaume (2016), os jogos contribuem tanto no desenvolvimento cognitivo como no desenvolvimento emocional e social, além de desenvolver as aptidões acadêmicas:

- **Aptidão Verbal** – Os jogos de mesa favorecem o diálogo e o relacionamento entre os jogadores, seja negociando, se organizando em jogos cooperativos e até mesmo na discussão e explicação das regras.
- **Aptidão Numérica** – Através dos jogos é possível materializar o conhecimento de forma lúdica, divertida e significativa, tornando os alunos protagonistas ativos do seu aprendizado
- **Aptidão Espacial** – Através da montagem de formas e movimentação por mapas os jogos favorecem a orientação, ao mesmo tempo que
- **Raciocínio Lógico** – Eles auxiliam na construção de conexões lógicas e causais, ensinando a lidar com a incerteza, resolver problemas e extrair conclusões.
- **Atenção e Memória** – Como os alunos são protagonistas no processo, a atenção deles é naturalmente maior num exercício lúdico que esteja envolvido. Atrelado a essa atenção, a repetição intensifica o treinamento e desenvolvimento da memória.

Jogos de tabuleiro e educação corporativa

Sauaia (1997) ao discorrer sobre a satisfação no processo de aprendizagem, utilizando para tal os jogos de tabuleiro, nos traz ao longo de seu estudo algumas razões pelas quais essa metodologia deve ser utilizada na educação corporativa que podemos dividir da seguinte forma:

1. **Ambiente Seguro** – O ambiente lúdico criado pelos jogos é definido por um conjunto de regras que tornam o contexto seguro e convidativo, além do fato das ações no jogo não representam riscos aos seus empregos, diferente das ações que tomam no cotidiano empresarial.

2. Coerência – Na construção de um jogo o designer se atenta a cada detalhe do processo que os jogadores podem vir a vivenciar, tornando a experiência muito real apesar da fantasia.
3. Interação – Diversos tipos de interações são criados pelos jogos com os participantes, desde negociações, discussões e olhares e passando até pelo momento de explicação de regras e eventuais dúvidas ao longo do jogo.
4. Retenção – Por se tratar de uma experiência marcante, alinhada com a realidade apesar de fantasiosa e divertida, o engajamento dos participantes costuma ser bem maior do que em treinamentos comuns.

Como vimos, os jogos de tabuleiro são utilizados há milênios como metodologia educacional, de acordo com Huizinga (2010) e nos últimos anos muitos pesquisadores como Figueres (2016), Alves, Silva e Damasceno (2019), Prado (2018), através de seus projetos e estudos, destacaram os jogos como ferramentas utilizadas em diversos campos de conhecimentos distintos.

Figueres (2016), por exemplo, dissertou sobre a utilização de jogos para lecionar, no ensino médio, sobre tecnologia. Almeida et al (2017) estudaram como alguns jogos podem contribuir para o ensino de metodologia científica. Já Lawall et al (2018) estudaram sobre as possibilidades de utilização dos jogos no ensino de física. Prado (2018), através do Pandemic (Jogo de Tabuleiro desenvolvido por Matt Leacock) estuda as possibilidades para o estudo de Ciências. Bochenneck et al (2007) realizaram, objetivando lecionar medicina, uma revisão de jogos de tabuleiro para a área. Dahlin, Larsson e Erlich (2013) estudaram a possibilidade do uso de jogos para o ensino de Engenharia, enquanto Jimenez-Silva, White-Taylor e Gomez (2007) desenvolveram um projeto para o ensino da matemática. Alves (2018) estuda o uso de jogos de tabuleiro para auxiliar no ensino de Geologia e Paleontologia. Já Alves, Silva e Damasceno (2019) abordam o uso de jogos de tabuleiro para o ensino em Ciências Contábeis.

Trabalhamos com a suposição, a partir da análise dos textos citados, que os jogos de tabuleiro possuem grande capacidade de auxiliar o processo educacional. Porém, não basta fornecer o jogo e agrupar as pessoas para que o desenvolvimento ocorra de forma automática. Muitas são as questões envolvidas para que o jogo gere o resultado esperado.

Um dos primeiros pontos a nos atentarmos é o quão intuitivo o tabuleiro é para os jogadores e quão claro é o percurso estabelecido. Todas as possibilidades de ações e movimentos devem fazer sentido com o que está sendo proposto pelo jogo.

Os desafios impostos devem ser possíveis de serem realizados, apesar de trazer dificuldades. Outra noção fundamental para um jogo de tabuleiro é a progressão dessa dificuldade atrelada a um desenvolvimento do personagem ou de habilidades deste personagem para fazer frente a esses desafios. Além disso, questões mais subjetivas como a narrativa e a direção de arte também são fundamentais para envolver os jogadores e transportá-los de fato para o universo do jogo. Para o funcionamento do jogo é importante também que todas as mecânicas estejam alinhadas e haja um balanceamento entre o tempo das jogadas de cada participante e o tempo total do jogo. Por fim, o último desafio é alinhar a diversão e a educação, pois muitas vezes os jogos são nada mais que uma “máscara” para atividades tradicionais de ensino. (ALMEIDA *et al*, 2017)

Alves, Silva e Damasceno (2019) através de seus estudos concluíram que não só os alunos experimentaram real satisfação na prática lúdica, mas também gerou uma melhora expressiva no resultado dos envolvidos em testes pré-estabelecidos. O resultado médio de acertos no teste, após 1 partida do jogo, aumentou, em média, 19,3%.

Já Prado (2018), conclui, ao analisar o jogo Pandemic e sua utilização em sala de aula, que os jogos facilitam o trabalho do professor, ou facilitador, por auxiliar na criação de um ambiente lúdico que favoreça a interação social. Por ser um jogo cooperativo ele também trabalha muito questões como liderança, autoconhecimento sobre suas capacidades e habilidades, atuação em prol do coletivo e planejamento de estratégias. Além disso, Prado (2018) ressalta também a relevância que o erro tem para o jogo, pois é evidenciado já que todas as regras estão bem expostas, porém

não é tratado de maneira depreciativa. Todos analisam e discutem os erros cometidos para reformular as estratégias adotadas.

Silva, Teodoro e D'agosto (2016) analisaram o uso de um jogo de empresa chamado TECON-AMBIENTAL para auxiliar na gestão operacional de terminais de container, bem como desenvolver a atenção ambiental para essa operação. Eles concluem que o jogo possui total capacidade de auxiliar no processo de acúmulo de conhecimento e desenvolvimento de habilidades, visto que ele insere o participante em situações que simulam com verossimilhança com os desafios impostos pelo dia a dia. Além disso, os autores pontuam também sobre uma maior facilidade ao adaptar um jogo para o contexto necessário se comparado com a criação de um jogo desde o princípio.

Na década de 1950 foram desenvolvidos os primeiros Jogos de Empresas, que vem sendo utilizados no mundo todo desde então para representar e simular situações vividas no cotidiano das empresas. Esses jogos são um método de ensino que consiste, em resumo, na análise de fatores que culminam num processo de tomada de decisão, este, por sua vez, vem acompanhado de um feedback da simulação, já pré-estabelecido pelo designer do jogo. Esses jogos trazem diversos benefícios ao processo, pois ele permite que os jogadores “viajem no tempo”, pois na medida que o jogo avança as ações tomadas no início do jogo geram consequências até o seu final, desenvolvendo então uma melhor análise de longo prazo. Além disso os jogos garantem um maior envolvimento do estudante, garante que este terá um retorno sobre seu desempenho (como ganhar ou perder), traz um realismo para o processo educacional e permite a integração de diferentes disciplinas, o que proporciona então uma visão holística sobre a organização.

Outras utilizações dos Jogos de Tabuleiro em empresas

Hoje, tanto no mercado quanto na literatura, conseguimos encontrar evidências de jogos de tabuleiro sendo usados dentro de ambientes empresariais para outros fins que não a educação corporativa de fato, como por exemplo dentro da atividade de

Recrutamento e Seleção como também em rotinas de avaliação de desempenho. (Costa, 2012).

Costa (2012) afirma que o primeiro jogo a se popularizar dentro do ambiente de recrutamento e seleção foi o “e-Strat Challenge”, lançado pela L’Oréal (multinacional de cosméticos) alcançando popularidade mundial, visto que a empresa esta presente em mais de 100 países dentro dos 5 continentes. O sucesso foi tanto que o jogo teve 8 edições e em seguida ganhou um sucesso, o “Reveal”. Esse sucesso se da muito devido a capacidade de revelar personalidades e competências dos candidatos de forma mais natural. (Costa, 2012)

Segundo reportagem do site de notícias G1, empresas com Nestlé, Bradesco, Bayern e Google utilizam os jogos de tabuleiro na avaliação de comportamentos e/ou competências, no recrutamento e seleção e também para transmitir conhecimento. A reportagem reforça que como os jogos de tabuleiro são imersivos, reproduzem situações reais e incentivam tanto a prática de solução de problemas quanto a interação eles se tornam muito flexíveis, podendo ser utilizados em muitas situações.

Startups como a Startup Mundi, fundada em 2018 por Fabiele Nunes e Antonio Durán Jr, já nascem com o objetivo principal de fornecer, através dos jogos de tabuleiro, um ambiente lúdica e confortável para que as empresas consigam fomentar cada vez mais a inovação interna.

(Figura 4) Jogos sendo utilizados em ambiente empresarial através da Startup Mundi



Figura 3- Startup Mundi - Game Experience <https://www.youtube.com/watch?v=N1fti2iWwY>

Considerações Finais

O estudo propôs uma análise das principais vantagens em utilizar jogos de tabuleiro como metodologia educacional, com foco no que tange a educação corporativa. Porém, para além disso, foram encontradas também outras formas de utilizar os jogos de tabuleiro dentro do ambiente corporativo, como por exemplo em processos seletivos e avaliações de desempenho, porém se faz necessário debruçar-se mais sobre o tema

É possível observar que dentro de um ambiente educacional, seja de ensino básico, fundamental ou superior, o jogo de tabuleiro já vem sendo amplamente utilizados e estudados e os autores e as autoras, em sua maioria, trazem indícios positivos sobre o uso dos jogos. Porém é fundamental destacarmos novamente o caráter mercantil da educação corporativa. Como dentro das instituições de ensino o principal objetivo é o ensino em si, o projeto educacional gira em torno disto. Porém, como a educação corporativa atua dentro de uma instituição privada ela é uma das atividades realizadas pela organização para atingir o seu objetivo final: a geração de lucro.

Dentre os principais motivos observados para o bom desempenho dos jogos nos processos educacionais podemos destacar dois pontos fundamentais. O primeiro deles se refere a interação proporcionada pelo jogo. Os jogadores estão em constante contato uns com os outros, sejam de forma cooperativa ou competitiva e precisam lidar com uma série de emoções que variam em minutos com as situações propostas pelo jogo. A outra principal questão é o desenvolvimento do raciocínio lógico e da tomada de decisão. Por ter regras, objetivos bem definidos e geralmente um limitador de tempo os jogos proporcionam um ambiente muito similar ao vivido no dia a dia dos jogadores, mas como as consequências das ações dentro de um jogo se encerram ao final da partida os jogadores se permitem errar, aprender com os erros e desenvolver a sua tomada de decisão.

O estudo tem como sua principal limitação o fato de ser exclusivamente teórico e focou em trabalhos realizados em solo nacional, apesar de trazer também algumas referências internacionais.

Para os próximos estudos na área é fundamental analisarmos o impacto da aplicação de um jogo de tabuleiro no dia a dia das organizações para entender a participação efetiva dos trabalhadores dentro de faixas etárias e de renda diferenciadas. Além disso, é importante estudarmos a capacidade dos jogos tanto no desenvolvimento de hard-skills quanto de soft-skills para termos uma maior noção da sua capacidade.

Referências Bibliográficas

ALVES, F. **Gamification: como criar experiências de aprendizagem engajadoras**. 2.ed rev e aum. São Paulo, DVS Editora, 2015.

Alves, S. S; Silva, A. P e Damasceno, E. F. BOARD GAMES APPROACH IN ACCOUNTING TEACHING. **Revista Brajets**, v. 12, n4, 2019. DOI: <https://doi.org/10.14571/brajets.v12.n4.398-409> Disponível em Acesso em: 28 de agosto de 2021

ALMEIDA, F. D.; AMARAL, J. W. R.; PIERI, M. S. de; MATTAR, J. **The game of method: board games as support for teaching research courses**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 148-170, 2017. DOI: 10.17648/rsd-v6i2.154. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/154>. Acesso em: 31 aug. 2021

AMARAL, H. O. **Educação Corporativa e suas Dimensões**: estudo exploratório sobre as políticas e práticas em duas empresas brasileiras. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. O panorama do treinamento no Brasil: Fatos, Indicadores, Tendências e Análises, 15ª ed. São Paulo, 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. **Orientações Curriculares Para o Ensino Médio** -Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias. Vol. 2. Brasília:Ministérioda Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006.

BOCHENNEK, K. et al. **More than mere games**: a review of card and board games for medical education. *Medical teacher*, v. 29,n. 9–10, p. 941–948, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CORRÊA, Denise Aparecida; DA SILVA, Marcela Gomez Alves; CARVALHO, Fernando Barbosa. JOGOS DE TABULEIRO AFRICANOS: tradição e diversão no ensino médio. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**, v. 7, n. 2, p. 64-83, 2020 <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbel/article/view/20361>

____, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, Raquel Luísa Pinheiro de Almeida Fernandes da. **Ludificação: o futuro do trabalho será um jogo?: reflexão sobre o trabalho no século XXI a partir de casos de plataformas de recrutamento e seleção de jovens**. 2012. Tese de Doutorado <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/17837/3/dissertacao.pdf>

CARVALHO, L. M. Educação Corporativa e desempenho estratégico. **Revista de Administração Faces Journal**. FACES R. Adm. • Belo Horizonte v. 13 • n. 3 • p. 1-141 • Jul./Set. 2014

DAHLIN, J. E.; LARSSON, P.; ERLICH, C. The use of board games in the engineering education for the purpose of stimulating peer participation in lecture theatre discussions. In: **ENGINEERING EDUCATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT**, 13., 2013,

DÁLIA, P. S. A. Um jogo de tabuleiro humano para auxiliar a aprendizagem de geopaleontologia na educação básica. **Terrae Didactica**, Campinas, SP, v. 14, n. 2, p. 185–192, 2018. DOI: 10.20396/td.v14i2.8651582. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/td/article/view/8651582>. Acesso em: 31 ago. 2021.

DUARTE, Luiz Cláudio S.; FEDERAL, Senado. Jogos de tabuleiro no design de jogos digitais. **Anais do XI Simpósio Brasileiro de Jogos e Entretenimento Digital**, 2012. http://base.gamux.com.br/events/2012.11.02-SBGames12/proceedings/papers/artedesign/AD_Full17.pdf

EBOLI, M. Educação Corporativa e desenvolvimento de competências. In: DUTRA J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008, p. 172- 192.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA. In: DICIO, Dicionário FRIOCRUZ. Brasil 2020. Disponível em: <http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html>

FIGUERES, N. B. **Board games as a teaching tool for technology classes in Compulsory Secondary Education**. 2016. Dissertação (Mestrado)—Universitat Politècnica de Catalunya.

FERRAZ, D. L. S.; SOBOLL, L. A. P.; ZAGONEL, A. G. Seleção, Treinamento e Avaliação: As Práticas de Gestão de Pessoas e o Processo de Submissão de Gestores. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 36., 2012, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: Anpad, 2012

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, E. L.; RUAS, R. de L. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 32., 2008. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. 1 ed São Paulo: Atlas, 2001

FORUM ECONOMICO MUNDIAL: Future of Jobs 2020

HUIZINGA, J. **Homo Ludens** -vom Unprung der Kultur imSpiel. Editora Perspectiva S.A. 2010. 4ª edição –reimpressão. São Paulo -SP -Brasil

JIMENEZ-SILVA, M.; WHITE-TAYLOR, J. D.; GOMEZ, C. **Opening opportunities through Math board games**: collaboration between schools and a teacher education program. Issues in the Undergraduate Mathematics Preparation of School Teachers, v. 2, 2010.

JÚNIOR, N. **USO DO JOGO DE TABULEIRO FISGRAN PARA COMPLEMENTAÇÃO DO ESTUDO DAS GRANDEZAS FÍSICAS**; 2021 (Mestrado em Física), Universidade de Mossoró. <https://mnpes.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/94/2021/05/DISSERTACAO-NEILSON-JUNIOR.pdf>

Lima, L. G. P. de. (2013). A educação corporativa como um diferencial estratégico na gestão de pessoas. **Revista Controle - Doutrina E Artigos**, 11(2), 199-216. <https://doi.org/10.32586/rcda.v11i2.306>

LAWALL e et al. Jogo didático: um recurso para resolução de problemas em aulas de Física. **Ensino Em Re-Vista** | Uberlândia, MG | v.25| n.02| p.323-344| maio/ag./2018 <http://www.seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/view/43311/22613>

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. 1 ed São Paulo: Makron Books, 1999.

PRADO, L. L Jogos de Tabuleiro Modernos Como Ferramenta Pedagógica: Pandemic e o Ensino de Ciências, **Revista eletrônica Ludus Scientiae** -(RELuS)|V. 2, N. 2, Jul./Dez. 2018.

RAMOS, Vanja de Almeida Pessoa. Educação corporativa: uma realidade nas empresas contemporâneas. **Cadernos Camilliani**. V.8, n.2, p. 95-114, 2002.

ODELIUS, C.C; SIQUEIRA JR, F. A. B; **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações**: Aspectos Que Influenciam A Efetividade de Seus Resultados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

SANJUANE, N. G. **Neuroeducação e Jogos de Mesa**. DHARMA FACTORY, 2016

SANTANA, E. M. A influência de atividades lúdicas na aprendizagem de conceitos químicos. In: I **SEMINÁRIO NACIONAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**, Belo Horizonte, 2008.

Sant'anna A., Nascimento P.R. 2011. A história do lúdico na educação. **Revemat**, v 6 n 2, p 19-36. 2011

SANTOS, V. R. (org); **Jogos na Escola**: Os jogos com ferramenta pedagógica. 1ª ed., Petrópolis: Vozes, 2014.

SAUAIA, A.C.A. **Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas**: contribuição para educação gerencial. 1995. 100 f. Tese (Doutorado em Administração) -

Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Disponível em: . Acesso em: 15. set. 2016.

SDOUKOS, S. S. **Avaliação do desempenho de escolares em um jogo educativo de habilidades monetárias**. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado). Universidade Estadual de Londrina, Londrina 2012 <http://www.uel.br/pos/pgac/wp-content/uploads/2014/03/Avalia%C3%A7%C3%A3o-do-desempenho-de-escolares-em-um-jogo-educativo-de-habilidades-monet%C3%A1rias.pdf>

Silva, S. D., Teodoro, P., Franca, L. S., & D'Agosto, M. de A. (2016). Elaboração de jogos de empresa para auxiliar na gestão operacional e ambiental de terminais de contêineres: O caso do jogo Tecon-Ambiental. **TRANSPORTES**, 24(1), 31–41. <https://doi.org/10.14295/transportes.v24i1.755>

SILVA, S. S.; OLIVEIRA, M. A. MOTTA, G. S. Jogos de Empresas e Método do Caso: Contribuições ao Processo de Ensino e Aprendizagem em Administração. **RAEP Administração: Ensino & Pesquisa**, v.14, n.4, p. 685, 2013. <https://seer3.dev.ufs.br/index.php/conci/article/view/10217>

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, nº 3, artigo 7, Jul./Set. 2014