

# O Papel dos Jogos de RPG na Formação de Competências Profissionais: Uma Perspectiva dos Estudantes de Administração

The Role of RPG Games in Developing Professional Competencies: A Perspective from Business Administration Students

*Michelle Regina Santana Dutra*<sup>1</sup>  
Kely César Martins de Paiva<sup>2</sup>  
Natália Massaroli Belato<sup>3</sup>  
Amélie Gabrielly Viana<sup>4</sup>

## Resumo

Este estudo investigou o papel dos jogos de Role-Playing Games (RPG) na formação das competências profissionais de estudantes de Administração em uma universidade pública brasileira. Utilizando uma abordagem descritiva e qualitativa, por meio do método de estudo de caso, foram entrevistados cinco estudantes de Administração que também são jogadores de RPG na mesma instituição. Os resultados indicam que os entrevistados reconhecem a importância da relação entre os jogos e a sociedade para o desenvolvimento das competências profissionais. Eles destacaram que o RPG contribui para o aprimoramento de habilidades fundamentais na área de Administração, tais como visão estratégica, trabalho em equipe e tomada de decisão. Além disso, ressaltaram que a compreensão das estratégias presentes nos jogos pode beneficiar não apenas o ambiente acadêmico, mas também o mercado de trabalho e outras áreas de atuação, devido à dinâmica peculiar dos RPGs. Por fim, destaca-se que o RPG pode ser comparado a ferramentas semelhantes aos projetos interdisciplinares (ou seminários temáticos) adotados por algumas instituições de ensino, cujo propósito é a aplicação prática das teorias apresentadas em sala de aula, promovendo o desenvolvimento das competências profissionais dos estudantes.

**Palavras-chave:** Competências Profissionais; Administração; Discentes; Role-Playing Games.

---

<sup>1</sup> Unihorizontes, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8188-1502>. E-mail: [michelle.dutra@unihorizontes.br](mailto:michelle.dutra@unihorizontes.br)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5185-9072>. E-mail: [kelypaiva@face.ufmg.br](mailto:kelypaiva@face.ufmg.br)

<sup>3</sup> Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT). Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5647-5932>. E-mail: [nataliamassarolibelato09@gmail.com](mailto:nataliamassarolibelato09@gmail.com)

<sup>4</sup> Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT). Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2329-5177>. E-mail: [amelie.ufmt@gmail.com](mailto:amelie.ufmt@gmail.com)

### Abstract

This study investigated the role of Role-Playing Games (RPGs) in developing professional competencies among Business Administration students at a Brazilian public university. Using a descriptive and qualitative approach through a case study method, five Business Administration students who are also RPG players at the same institution were interviewed. The results indicate that the respondents recognize the importance of the relationship between games and society in the development of professional competencies. They highlighted that RPGs contribute to the enhancement of fundamental skills in the field of Administration, such as strategic vision, teamwork, and decision-making. Furthermore, they emphasized that understanding the strategies present in the games can benefit not only the academic environment but also the labor market and other fields of activity, due to the unique dynamics of RPGs. Finally, it is noted that RPGs can be compared to similar tools like interdisciplinary projects (or thematic seminars) adopted by some educational institutions, whose purpose is the practical application of theories presented in the classroom, thereby promoting the development of students' professional competencies.

**Keywords:** Professional Competencies; Management; Students; Role-Playing Games.

\* \* \*

## 1 Introdução

A economia global do século XXI e o ritmo acelerado provocado pela Quarta Revolução Industrial transformaram as rotinas de trabalho em atividades cada vez mais mutáveis, exigindo dos profissionais maior adaptação às mudanças tecnológicas aplicadas aos métodos e ferramentas. Essa adaptabilidade crescente demanda dos trabalhadores o desenvolvimento de novas competências profissionais, com ênfase nas chamadas competências pessoais e sociais (soft skills), para que possam se destacar diante de um cenário competitivo de mercado (Cuque & Mattar, 2021).

Diante dessas novas exigências, os cursos de ensino superior têm a responsabilidade de atentar às diretrizes curriculares nacionais, conforme as características fundamentais a serem desenvolvidas ao longo da graduação, para formar o perfil do egresso que o mercado procura e a sociedade aceita. Para este estudo, foram analisadas as diretrizes curriculares do curso de graduação em Administração, conforme exposto na resolução nº5, de 14 de outubro de 2021, da Câmara de Educação Superior do Brasil.

As competências gerais exigidas para um profissional são, de acordo com Paiva & Melo (2008), um somatório de componentes que incluem as competências individuais, as competências coletivas, a legislação e as políticas e práticas de gestão de pessoas de um determinado contexto e ambiente laboral. Além disso, o contexto de aprendizagem no ensino superior deve promover o desenvolvimento de competências profissionais, com base na resolução do curso e também ao longo das vivências e experiências externas ao mundo acadêmico, como durante experiências lúdicas, a exemplo de partidas de jogos.

Esses jogos podem ser de diferentes tipos, como jogos de tabuleiro (xadrez, banco imobiliário, entre outros), jogos virtuais de plataforma ou estratégia, ou até mesmo jogos de interpretação de papéis, popularmente conhecidos como RPG (Role Playing Game). Estes podem ajudar a desenvolver certas competências profissionais por meio do exercício de processos de tomada de decisão e incentivo à criatividade em situações de pressão e incerteza, entre outros fatores (Soares, Gazzinelli, Souza & Araújo, 2016).

Ao analisar o estilo RPG, conclui-se que se trata de um jogo coletivo e colaborativo, que pode ser virtual, denominado MMORPG (Massively Multiplayer Online Role-Playing Game) ou “jogo de representação de papéis online, multijogador em massa”, como também pode ser executado na sua forma tradicional (de mesa). Em qualquer uma das suas configurações, é possível afirmar que, de maneira não intencional, os jogos de RPG podem facilitar o aprimoramento, a formação e o desenvolvimento de competências profissionais, e auxiliar de forma positiva os discentes de Administração que são jogadores (Bazarello & Badaró, 2021).

Destaca-se uma lacuna na pesquisa sobre as contribuições dos jogos do tipo RPG para o aprendizado em ambientes empresariais. Embora esses jogos permitam uma ampla exploração pelos participantes, há uma subutilização no contexto de gestão, conforme evidenciado por Alves (2015) em relação a jogos e simulações de empresas, e por Silva, Souza e Uvinha (2023) no contexto educacional, além das experiências relatadas por Oliveira (2023) com alunos de administração. Trata-se de uma abordagem desafiadora, porém promissora, que destaca a importância dos jogos na educação e aponta para a necessidade de explorar novos métodos de ensino na área da Administração.

Diante da importância da análise das competências profissionais e das especificidades do público e cenário abordados - estudantes de

Administração que jogam RPG -, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar como os jogos do tipo 'Role-Playing Games (RPG)' contribuem para a formação e desenvolvimento das competências profissionais em discentes do curso de Administração de uma universidade pública brasileira, na percepção deles próprios como jogadores.

Dentre as justificativas do estudo, salientam-se as de cunho teórico-conceitual e as pragmáticas. No primeiro grupo, destacam-se: a importância do estudo sobre competências profissionais, como apresentado por autores (Paiva & Melo, 2008; Paiva, 2013; Cheetham & Chivers, 1996, 1998, 2000), de estudar a formação e desenvolvimento das competências em discentes (Soares et al., 2016; Galvão & Rodrigues, 2022; Dantas, 2022), de estudar as competências desenvolvidas nos jogos do tipo RPG, como apresentado por autores que mencionam os jogos na constituição social (Carrieri, 2012; Saraiva, 2012; Hitchens & Drachen, 2009; Vasques, 2008; Bauman, 2008; Alves, 2015; Jackson, 1994), e a importância de estudar as semelhanças entre as competências desenvolvidas em jogos e as competências exigidas para a formação no curso de Administração.

No campo pragmático, entende-se que os dados podem contribuir para melhorias nas políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações, tendo em vista: a identificação do perfil dos profissionais que jogam RPG; melhorias nas políticas e práticas de gestão dos cursos de Administração, tendo a percepção de semelhanças de competências desenvolvidas pelos estudantes universitários, e passíveis de expansão para outros cursos.

Para tanto, esse artigo foi estruturado da seguinte forma: a problematização nessa introdução, seguida das referências conceituais sobre competências profissionais, sobre as prerrogativas das diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Administração e sobre contribuições particulares de jogos como o RPG. Na sequência, explicitaram-se os métodos adotados e os dados foram apresentados e discutidos. Por fim, vêm as considerações e a lista de referências bibliográficas citadas ao longo do texto.

## **2 Referencial Teórico**

### ***2.1 Competências Profissionais***

As competências profissionais são definidas aqui como o processo e o resultado que ocorrem dentro de limites de tempo e espaço específicos, ou como a entrega realizada pelo indivíduo como resultado da mobilização efetiva e específica de um conjunto diversificado de conhecimentos, que é

reconhecido individualmente, colaborativamente e socialmente (Paiva & Melo, 2008; Paiva, 2013). Etimologicamente, o conceito provém do latim *competentia*, derivado de *competere*, "chegar ao mesmo ponto", que, por sua vez, origina-se de *petere*, "dirigir-se para".

Segundo Woodruffe (1991), na língua inglesa, o termo "competency" diferencia-se de "competence", sendo o primeiro relacionado ao comportamento por trás do reconhecido como competente, enquanto o segundo refere-se às áreas de trabalho da pessoa vista como competente. Esse conceito é similar ao do Centro Interamericano de Investigação e Documentação sobre Formação Profissional [CINTERFOR] da Organização Internacional do Trabalho [OIT], que distingue o conceito de qualificação do de competência, os quais podem ser frequentemente confundidos. Segundo CINTERFOR, qualificação é um conjunto de conhecimentos e habilidades adquiridos durante o processo de socialização e educação/formação, capacitando as pessoas a desempenharem tarefas de maneira satisfatória. Por outro lado, competência é definida como a capacidade real de alcançar um fim.

Le Boterf (2003) define competência como a prática do que se sabe, geralmente evidenciada nas relações de trabalho, sendo traduzida em ação e no saber fazer, e então aplicando esses conhecimentos em diversas situações. Brígido (1999) e Ramos (2001) compartilham uma visão semelhante à de Le Boterf, onde a competência está ligada à profissão e/ou ocupação, sendo uma construção social (Tomasi, 2004a). Le Boterf (2003) também destaca que competência é um saber agir responsável, sabendo adquirir e utilizar conhecimentos, recursos e habilidades em diversas situações no contexto profissional. Sparrow & Bognanno (1994) relacionam o conceito de competência com atitudes que permitem uma rápida adaptação ao ambiente de trabalho, cada vez menos estável.

Nessa perspectiva, Cheetham & Chivers (1996, 1998, 2000) criaram um modelo de competências profissionais baseado nos componentes da competência profissional: cognitiva, funcional, comportamental e ética. Posteriormente, Paiva (2007) ajustou esse modelo, acrescentando um campo adicional, a política, que visa orientar comportamentos em níveis profissionais e pessoais dentro de uma organização. Além disso, o modelo adaptado também considera o ambiente de trabalho e o posto de trabalho onde essas competências são exercidas. Esse modelo pode ser observado na figura 1.



**Figura 1.** Modelo de competência profissional  
**Fonte:** Paiva, 2007.

Nesse modelo, as bases das competências profissionais são: cognitivas, referentes aos conhecimentos e capacidades relacionadas ao trabalho; funcionais, que envolvem a aplicação desses conhecimentos no trabalho; comportamentais, relativas às interações com os demais profissionais da empresa; éticas, que dizem respeito aos valores adotados no ambiente profissional (Cheetham & Chivers, 1996, 1998, 2000); e políticas, que orientam o comportamento em relação às dinâmicas de poder na organização (Paiva, 2007; Paiva & Melo, 2008; Paiva, 2013). Essas dimensões, ao interagirem no processo de trabalho, podem resultar em uma ampla gama de saídas, conforme observado pelo próprio sujeito e/ou por terceiros (Paiva, 2013).

No Brasil, visando o mapeamento de competências com base nesse modelo, Paiva, Rocha e Fujihara (2018) validaram uma escala, abordando jovens trabalhadores brasileiros, na qual acrescentaram uma sexta dimensão, chamada contextual, que seria a habilidade do profissional em reconhecer as circunstâncias que estão envolvidas no seu cotidiano de trabalho e emitir comportamentos que sejam compatíveis com essa situação.

No Brasil, com o objetivo de mapear competências baseando-se nesse modelo, Paiva, Rocha e Fujihara (2018) validaram uma escala que aborda jovens trabalhadores brasileiros. Nesta escala, adicionaram uma sexta dimensão, chamada contextual, que é a habilidade do profissional em reconhecer as circunstâncias envolvidas em seu cotidiano de trabalho e emitir comportamentos compatíveis com essas situações.



## *2.2 Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação Administração*

Conforme o disposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), especificamente a Lei nº 12.796 de 4 de abril de 2013, que alterou a Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, o ensino superior busca aprimorar a relação do homem com o meio em que está inserido, fomentando a produção cultural e científica. Para atingir esse objetivo, foram estabelecidas as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para a maioria dos cursos de graduação no país. Essas diretrizes são um conjunto de definições doutrinárias sobre princípios, fundamentos, metodologias, dispositivos e estratégias orientadoras para a formação de profissionais de nível superior, preservando a autonomia das instituições de ensino (Brasil, 2013).

No que diz respeito ao curso de graduação em Administração, as DCNs visam desenvolver competências gerais nos egressos, conforme especificado no artigo 3º da Resolução CNE/CES nº 438/2020 (Brasil, 2021):

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais:

I - integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador - Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. Entre os conhecimentos fundamentais incluem-se os de Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e outros que sirvam às especificidades do curso;

II - abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica - Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a inter-relação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira);

III - analisar e resolver problemas - Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar

recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes;

IV - aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades - Julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de um objetivo inicial. Julgar a relevância de cada informação disponível, diferenciando meras associações de relações causais. Comunicar suas conclusões a partir da construção e análise de gráficos e de medidas descritivas. Identificar os contextos em que técnicas de inferência estatística possam ser utilizadas e, por meio delas, julgar até que ponto os resultados obtidos em uma amostra podem ser extrapolados para uma população;

V - ter prontidão tecnológica e pensamento computacional - Compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Formular problemas e suas soluções, de forma que as soluções possam ser efetivamente realizadas por um agente de processamento de informações, envolvendo as etapas de decomposição dos problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de sequência de passos para a resolução;

VI - gerenciar recursos - Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;

VII - ter relacionamento interpessoal - Usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos;

VIII - comunicar-se de forma eficaz - Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados, deixando claro quando suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas;

IX - aprender de forma autônoma - Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.



A respeito das competências apresentadas pelos estudantes de administração que já estão inseridos no mercado de trabalho, Morais (2008) afirma que as competências previstas nas DCNs do curso são aprimoradas durante o estágio, consolidando a aprendizagem por meio do processo de ação-reflexão, ou seja, aproximando a teoria da prática.

Do ponto de vista dos estudantes, Nunes, Patrus-Pena & Dantas (2011) afirmam que, em sua maioria, concordam com o grau de desenvolvimento das competências propostas pelo curso. No entanto, não acreditam que todos os pressupostos do Modelo de Formação por Competências estejam incorporados ao longo do processo de formação acadêmica.

Com o objetivo de mapear competências, alguns estudos foram identificados, como o de Zambarda & Poli (2020), que elaboraram um instrumento com 33 descritores. Esse instrumento permite aos gestores acadêmicos avaliarem o desenvolvimento dessas competências ao longo do processo de formação profissional do estudante de Administração, garantindo um melhor feedback sobre a efetividade do processo de ensino e aprendizagem nas instituições de ensino e identificando lacunas que devem ser corrigidas.

Assim, têm sido desenvolvidos instrumentos com o objetivo de identificar e mapear as competências profissionais de forma mais formal. Além disso, contribuições de natureza lúdica podem ser úteis nesse sentido, como é o caso das técnicas de simulação, que englobam dinâmicas de grupo e jogos.

### *2.3 Contribuições de jogos do tipo RPG*

O lúdico é essencial na vida, tanto para "amaciá-la", quanto por oferecer, por momentos, uma fuga simbólica dela. Nesse contexto, os jogos estão presentes entre crianças, jovens e adultos ao longo de todo o processo de desenvolvimento das civilizações, sendo considerados de grande valia para a saúde física e mental dos seres humanos (Saraiva, 2012).

Dentro desse universo dos jogos, existem os mais tradicionais, como os jogos de tabuleiro e de cartas, e também o RPG (abreviação para Role Playing Game, sem tradução oficial para o português), um gênero desenvolvido em 1973 nos Estados Unidos para caracterizar os jogos de interpretação de personagens. Seu elemento principal é a fantasia e o lúdico, proporcionando o desenvolvimento mental e social dos jogadores (Silva, Kuwahara & Oliveira Júnior, 2019).

Jackson (1994, p. 10) explica que:

O objetivo do role-playing é contar uma história na qual os personagens dos jogadores são heróis. Essa é a definição mais confusa das três; existem vários jogos de tabuleiro e miniaturas que são quase RPGs. Muitos desses jogos têm peças com parâmetros de personagem que representam o jogador, mas pouquíssimos podem ser considerados jogos narrativos, pois o enredo fica subordinado a uma pontuação ou posição.

Por esse motivo, não se pode considerar qualquer jogo como um RPG; somente aqueles que possuem caráter narrativo, ordenado por um livro que traz as regras do sistema jogado no momento, como é o caso de Dungeons & Dragons, o primeiro sistema de RPG ainda difundido mundialmente. Esses chamados "livros de regras" contêm uma série de informações, desde as regras básicas de pontuação e rolagem de dados até a ambientação geográfica dos lugares, as raças e espécies encontradas nesse mundo, as classes que um personagem pode pertencer, os objetos que ele pode ter e seus valores, entre outros detalhes da aventura (Vasques, 2008).

Existem diferentes tipos de sistemas de RPG, desde os mais complexos e antigos, como o Dungeons & Dragons, ambientado em um mundo completamente fantasioso, até o Ordem Paranormal, um sistema brasileiro em desenvolvimento que se passa no mundo real e no presente século, porém com criaturas paranormais o invadindo. Além disso, existem alguns sistemas mais simples, como o "Todo mundo é o Zé", onde as regras ocupam apenas uma página e cada jogador representa uma personalidade do "Zé", lutando individualmente para assumir o controle total da cabeça do "Zé".

Alguns grupos no Brasil já realizavam pesquisas sobre o uso do RPG para fins didáticos, como uma professora de Ensino Fundamental I, localizada no estado de São Paulo (SP), que adotou o jogo como material didático de apoio para suas aulas a partir dos anos 2000 e obteve resultados satisfatórios, expondo um grande potencial para o processo de aprendizagem (Vasques, 2008).

Um exemplo do RPG implementado em uma situação de aprendizagem foi aplicado em uma Escola de Enfermagem de uma universidade pública do estado de Minas Gerais (MG), onde o sistema criado e utilizado pelos jogadores, denominado "Ordem de Ores", constituía uma metáfora da realidade do aluno de graduação em Enfermagem diante dos principais cenários de atuação do enfermeiro. Essa metáfora é representada

por Soares et al. (2016) como uma história fictícia que descreve a jornada de um grupo de aprendizes que deve ajudar na manutenção do bem-estar da população de seu reino após uma guerra. Os resultados foram positivos e demonstraram a importância de uma abordagem mais sugestiva, lúdica e divertida no processo de aprendizagem, apresentando delimitações no estilo de ensino tradicional e pontuando como essa perspectiva pode ser implementada de forma satisfatória em empresas no Brasil e no mundo, explorando também outros cursos de ensino superior.

No contexto do ensino de Administração, Fernandes, Reginaldo, Kraus & Kraus (2012) desenvolveram um jogo de RPG adaptado para o exercício de fixação e compreensão da teoria acerca da temática de Planejamento Estratégico Empresarial, para que os docentes possam aplicá-lo em suas aulas, proporcionando uma competição saudável e uma maior troca de experiências. Nesse sentido, o RPG pode ser uma ferramenta positiva e de grande proveito nesses treinamentos, pois em uma mesa ou até mesmo em um sistema online de MMORPG podem ser criadas e desenvolvidas situações imaginárias sem as devidas consequências do mundo real, potencializando a criatividade e a rapidez na solução de problemas.

Para o RPG ser integrado nos treinamentos aplicados fora das instituições de ensino e levado para o contexto das organizações, não são necessárias muitas mudanças no sistema utilizado na educação. O tempo de um treinamento de uma empresa pode ser otimizado ao implementar técnicas de gamificação, além de aumentar o engajamento, o entendimento e a vontade de uma pessoa fazer parte de determinada organização que faz uso dos jogos em algum momento específico, ou até mesmo no dia a dia (Alves, 2015).

Utilizando os sistemas prontos ou inventando um novo, pode-se criar uma situação dentro de um mundo fictício que se aproxime de uma realidade vivida pela empresa e colocar seus trabalhadores para desenvolverem estratégias de forma conjunta, divertida e descontraída para encontrar uma solução. Por exemplo, o chefe do setor, ou até mesmo da empresa, pode ser o mestre e criar uma aventura que apresente um desafio específico. Em um reino pequeno das florestas mágicas de Valhalla, o Rei encontra problemas com um Dragão que rouba os rebanhos de ovelhas e destrói as plantações, causando fome na população e levando-a a considerar sair do reino em busca de um lugar mais próspero. Os trabalhadores da empresa seriam os "players", ou seja, os personagens principais da história, responsáveis por solucionar esse problema. Dessa forma, eles podem decidir

ajudar as pessoas a saírem do reino, enfrentar o dragão para matá-lo ou tentar fazer um acordo com ele, entre muitas outras possibilidades (Gygax, 1973; Anerson, 1973).

Ao final da sessão, o mestre/chefe, pode utilizar as metáforas do jogo, assimilando o que eles viveram e fizeram durante essa dinâmica e aproximar de uma situação real, podendo ser o Dragão um novo concorrente na mesma área que a empresa trabalha que está atrapalhando as vendas e roubando seus clientes e a solução que os trabalhadores elaboraram no jogo pode ser uma ideia para mudarem as perspectivas e lidarem com o problema de forma criativa. Mas, caso a opção imaginativa e não realista não seja uma opção, a ambientação pode ser mais próxima da realidade, mas os problemas e reações podem ainda ser dispostos de forma muito divertida, gerando uma integração de ideias entre toda a empresa, ou setor de trabalho (Adamatti, Sichman & Coelho, 2007).

Ao final da sessão, o mestre/chefe pode utilizar as metáforas do jogo para assimilar o que os trabalhadores viveram e fizeram durante essa dinâmica e aproximar a situação de uma realidade possível. Por exemplo, o Dragão pode representar um novo concorrente na mesma área em que a empresa atua, causando problemas nas vendas e roubando clientes, e a solução que os trabalhadores elaboraram no jogo pode inspirar ideias criativas para lidar com esse problema. Mesmo que a opção imaginativa e não realista não seja uma escolha viável, a ambientação pode ser mais próxima da realidade, mas os problemas e reações ainda podem ser apresentados de forma divertida, promovendo a integração de ideias em toda a empresa ou setor de trabalho (Adamatti, Sichman & Coelho, 2007).

### **3 Metodologia**

Este estudo é caracterizado como descritivo, sendo um estudo de caso com abordagem qualitativa (Vergara, 2010). Quanto aos procedimentos, pode ser considerado como de campo, pois consiste na observação dos fatos e fenômenos conforme ocorrem na coleta de dados e no registro de variáveis para análise posterior, após a realização de um levantamento bibliográfico sobre os temas em questão (Freitas & Prodanov, 2013). As unidades de análise e observação selecionadas são discentes de um curso de graduação em Administração de uma universidade federal brasileira que participam de sessões de RPG.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista, composta por um roteiro semiestruturado, contendo perguntas relacionadas

ao objetivo proposto, as quais versavam sobre as percepções pessoais acerca do conceito de competência, das competências necessárias ao exercício profissional e das competências desenvolvidas por meio do RPG. As entrevistas foram realizadas por meio de ambiente virtual, gravadas na íntegra, com os discentes que correspondiam ao perfil desejado. Após concordarem com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, os participantes preencheram um mapeamento do perfil sociodemográfico e profissional, estando cientes de que poderiam interromper a entrevista caso não se sentissem confortáveis. As respostas foram coletadas conforme a disponibilidade dos estudantes em participar da pesquisa, isto é, pelo critério de acessibilidade, precedido da intencionalidade que se traduzia em ser participante de jogos de RPG, identificado pelo método bola de neve. Para os cinco estudantes identificados e disponíveis, foi estabelecido um nome-código para cada um, com vistas à manutenção do sigilo, sendo estes nomeados como "Guerreiro", "Druida", "Ladino", "Feiticeiro" e "Mago".

Para análise dos dados qualitativos, utilizou-se o modelo proposto por Melo, Paiva, Mageste, Capelle & Brito (2007), que se pauta em Bardin (2011). As três etapas para esta análise foram: (1) a preparação dos dados, transcrevendo as entrevistas e separando as respostas por perguntas, de modo a permitir e facilitar o próximo passo, a saber, (2) o mapeamento de palavras e expressões mais frequentes, para identificação das categorias de análise e dos relatos pertinentes dos entrevistados, e finalizar com (3) a leitura flutuante, para levantamento de possíveis categorias adjacentes ou temas de relevância para os entrevistados, para além do foco da entrevista.

#### **4 Apresentação e discussão de dados**

A apresentação e análise dos dados serão conduzidas em três etapas distintas. Primeiramente, será abordado o perfil dos universitários entrevistados que jogam RPG e são alunos do curso de graduação em Administração de uma instituição pública federal de ensino superior. Em seguida, serão analisadas as respostas dos alunos do curso de Administração sobre as competências apresentadas nas diretrizes curriculares nacionais, suas semelhanças em relação às competências desenvolvidas no RPG e ao modelo de competências profissionais de Paiva & Melo (2008). Por fim, as semelhanças e diferenças entre as competências do curso de Administração apresentadas nas DCNs e as competências desenvolvidas nos jogos nas percepções dos entrevistados.

#### *4.1 Perfil dos estudantes universitários entrevistados que jogam RPG e que são alunos do curso de Administração*

Quanto ao perfil dos entrevistados, observa-se uma semelhança quanto à distribuição de gênero, faixa etária, estado civil e vínculo de trabalho. Segundo Adamatti, Sichman & Coelho (2007), a integração de ideias, comportamentos e vivências é um fator presente no RPG.

Os 5 entrevistados se caracterizam da seguinte forma:

- a) quanto ao sexo, 3 são do sexo masculino e 2 são do sexo feminino;
- b) quanto à faixa etária, todos os 5 possuem entre 18 e 24 anos;
- c) em relação ao estado civil, todos os 5 são solteiros;
- d) em relação ao tempo que jogam RPG, 3 jogam a mais de 12 anos, 1 joga de 2,1 a 4 anos e 1 joga há menos de um ano;
- e) quanto ao tempo jogado por semana, 3 jogam de 2,1 a 4 horas por dia, 1 joga de 4,1 a 6 horas por dia e 1 joga de 1,1 e 2 horas por dia;
- f) em relação aos dias jogados por semana, 2 jogam apenas uma vez por semana, 1 joga de 3 a 4 vezes por semana, 1 joga de 5 a 6 dias por semana e 1 joga todos os dias;
- g) em relação aos jogos que os entrevistados estão jogando ou já jogaram são: Elden Ring, Genshin Impact, Dungeons and Dragons, Ordem paranormal, The Witcher, Dark Souls e Lost Ark;
- h) em relação de em qual categoria do RPG eles mais costumam jogar, 4 jogam como jogadores e 1 joga como mestre;
- i) em relação se os entrevistados estão trabalhando ou não, 4 trabalham ou fazem estágio e 1 não trabalha nem faz estágio;
- j) em relação a quanto tempo os entrevistados fazem estágio/trabalham, 1 trabalha ou faz estágio há menos de 6 meses, 1 trabalha de 6 meses a 1 ano, 1 de 1,1 a 2 anos e 1 trabalha ou estagia há mais de 5,1 anos. (O entrevistado que não estagia ou trabalha não respondeu essa questão);
- k) quanto aos cargos que os entrevistados ocupam são os seguintes: Cobrador, estagiário de marketing, estagiário, estagiário na área de contabilidade. (O entrevistado que não estagia ou trabalha não respondeu essa questão);



- l) em relação ao tempo de trabalho ou estágio na organização atual e no mesmo cargo, 2 trabalham ou fazem estágio entre 1,1 e 2 anos na atual organização e no mesmo cargo, e 2 trabalham ou fazem estágio há menos de 6 meses na mesma organização e no mesmo cargo. (O entrevistado que não estagia ou trabalha não respondeu essa questão);
- m) quanto à renda mensal pessoal dos entrevistados, 5 possuem a renda pessoal mensal de até um salário-mínimo (R\$1212,00);
- n) em relação à renda mensal familiar dos entrevistados, 2 possuem a renda familiar acima de 7 salários-mínimos (R\$8484,00), 1 de 5 a 7 salários-mínimos (R\$6.060,00 a R\$8.484,00), 1 de 4 a 5 salários-mínimos (R\$4.848,00 a R\$6.060,00) e 1 de 1 a 2 salários-mínimos (R\$1.212,00 a R\$2.424,00).

Segundo Soares et al. (2016), conhecer o perfil dos profissionais auxilia na tomada de decisão e até mesmo no desenvolvimento de ações criativas em situações diversas, inclusive sob pressão.

#### *4.2 Competências apresentadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais, RPG e o modelo de competências profissionais de Paiva & Melo (2008), segundo os entrevistados*

Como definem as Diretrizes Curriculares do Curso de Administração no Brasil, o curso apresenta de diferentes maneiras os estudos e as bases das competências requeridas no mercado de trabalho, que podem incluir a integração de conhecimentos fundamentais ao administrador, análise e resolução de problemas, aplicação de técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades, comunicação eficaz e habilidades interpessoais. Assim, cada diretriz do curso busca aproximar as experiências dos alunos com as diversas realidades do mercado de trabalho. Essas vivências pessoais dos alunos de Administração podem ocorrer de várias formas, inclusive por meio dos jogos de RPG.

Primeiramente, foi solicitado aos entrevistados que compartilhassem um pouco de sua história com o RPG. A idade e o início de cada um nesse mundo dos jogos de interpretação variam bastante: o entrevistado Ladino começou aos 3 anos, com um MMORPG, e desde então se apaixonou pelo universo dos RPGs, assim como o entrevistado Mago. Já o entrevistado Druida começou mais recentemente, por meio da transmissão de uma mesa de RPG em uma plataforma online, formada por vários criadores de conteúdo, e desde então se encantou pelo estilo de jogo e por todas as

possibilidades que ele oferece. O Feiticeiro, por sua vez, começou a jogar RPG por meio de outros estilos de jogos, enquanto o Guerreiro iniciou por influência de um conhecido no MMORPG e também se interessou pelo RPG de mesa, praticando-o já há alguns anos.

Quando questionados sobre o comportamento nos jogos de RPG, um dos entrevistados destacou que

para você se desenvolver socialmente e financeiramente em um RPG você precisa das mesmas características e escolhas que você precisaria ter dentro de uma sociedade, você acaba se aproximando de pessoas que gosta, para desenvolver o comércio é necessário estratégia, e para ficar bom em algo é necessário experiência como em uma sociedade comum (Guerreiro).

Note-se que os jogos envolvem ambientes e contextos que podem ser selecionados de acordo com as preferências dos jogadores, seja para desenvolver habilidades específicas ou para se aventurar em cenários diversos. Em algumas falas, é possível notar as componentes de competência descritas por Paiva & Melo (2008) sendo aplicadas, gerando resultados que permitem aos jogadores estabelecerem posicionamentos e estratégias de jogo reconhecidas tanto por eles mesmos quanto por terceiros, além de possibilitar a reflexão e atualização do contexto e ambiente de atuação.

Além disso, todos os entrevistados concordam que o RPG possui semelhanças com as Diretrizes apresentadas no Curso de Administração no Brasil. O Druida, por exemplo, destaca que o RPG se relaciona com a Administração em vários aspectos, desde a organização das partidas, chamadas de sessões, até a liderança estabelecida pelo mestre e a narração de cada uma dessas sessões. Já o Guerreiro acredita que há semelhança na medida em que tanto a Administração quanto o RPG são movidos por metas de curto, médio e longo prazo. O Ladino, por sua vez, argumenta que, assim como durante uma partida de RPG, na Administração é necessário buscar alternativas eficientes e eficazes para solucionar problemas.

(...) durante meu curso em trabalhos de equipe, fui colocado em situações em que precisava ser planejado as formas e funções de equipes formadas para que cada um pudesse aprimorar e complementar o desempenho do próximo, nesse sentido, táticas usadas em alguns RPGS ajudaram massivamente na melhor combinação de tarefas para a equipe (Ladino).

Apenas um dos entrevistados, o Feiticeiro, expressou a crença de que no RPG ele próprio não realizou comportamentos semelhantes aos adotados ou adequados ao discente do curso de Administração, e tampouco auxiliou na facilitação da comunicação e interação entre as disciplinas do curso. No entanto, é digno de destaque a resposta do Guerreiro, que reconhece a existência de semelhanças de comportamento. Uma delas é a ampliação da visão em relação a perspectivas de problemas, pois o RPG permite identificar certas adversidades mais rapidamente. Além disso, proporciona prática na delegação de tarefas e trabalhos, aspecto importante no campo da gestão, e enfatiza a integração das disciplinas, as quais são compreendidas como uma missão integrada a ser cumprida. O Druida e o Mago também compartilham essa percepção, destacando o pensamento acelerado que possibilita tomadas de decisão mais rápidas. Para o primeiro, o RPG também contribui para geração de aprendizados e desenvolvimentos diversos (componentes funcional e comportamental), bem como para o desenvolvimento da agilidade cognitiva (componente cognitiva).

(...) liderança, raciocínio lógico, criatividade e adaptabilidade a novos ambientes, pois assim como no mundo do trabalho, no RPG você tem que se adaptar a acontecimentos e locais inesperados com certa facilidade e rapidez (Druida).

Ladino oferece uma perspectiva em que o RPG auxilia na compreensão de diferentes personalidades e na busca pela melhor abordagem para cada tipo de pessoa, permitindo a observação das componentes comportamentais e políticas (Paiva & Melo, 2008), prioritariamente.

Quanto ao benefício do raciocínio lógico proporcionado pelo RPG, Guerreiro e Feiticeiro acreditam que o ato de jogar esse estilo de jogo não contribui para essa habilidade. No entanto, Druida, Ladino e Mago concordam que ele beneficia e facilita a tomada de decisões, pois durante o jogo surgem enigmas e múltiplas situações simultaneamente. Isso confirma um alinhamento entre as componentes de competência, incluindo a ética, e promove a construção ou aprimoramento de metacompetências no jogo, no curso e, conseqüentemente, na atuação profissional.

Por fim, assim como projetos interdisciplinares inseridos nas grades curriculares de IES públicas e privadas têm promovido o desenvolvimento de competências profissionais alinhadas às diretrizes nacionais de cada curso, destaca-se, com base nas falas analisadas, que os discentes

desenvolvem suas competências profissionais por meio de outras ferramentas além das formalmente estabelecidas nas grades curriculares, como é o caso dos jogos, especialmente os de interpretação de papéis, como o RPG.

#### *4.3. Semelhanças e diferenças entre competências prescritas nas DCNs e competências desenvolvidas no RPG, segundo os entrevistados*

Todos os entrevistados concordaram que, em uma mesa de RPG ou em uma partida virtual, podem ser desenvolvidas competências de grande serventia no mercado de trabalho, principalmente no quesito de administração de recursos, liderança, raciocínio lógico e delegação de tarefas.

Quando questionados sobre o significado de ser competente, todos se aproximaram de definições que destacam a realização de atividades com eficiência e eficácia, o que está diretamente conectado com o previsto nos incisos IV e VI do artigo 3º da Resolução CNE/CES nº 438/2020 (Brasil, 2021), mencionado anteriormente. Druida e Mago acreditam que o desenvolvimento de competências ocorre de diversas formas, especialmente por meio do trabalho em equipe, seja em projetos da faculdade, estágios ou em uma mesa de RPG, uma visão semelhante à do Feiticeiro, que considera essencial o trabalho em grupo para a evolução das competências profissionais. Note-se que trabalho em grupo ou equipe está no escopo dos incisos VII e VIII, contribuindo para a formação dessas competências no Administrador, conforme prescritas nas diretrizes curriculares do curso. Por outro lado, Guerreiro acredita que tais avanços ocorrem por meio da participação em cursos e atividades, enquanto Ladino não soube responder à pergunta quando questionado.

A relação entre os jogos e a sociedade tem sido estabelecida ao longo do tempo e de várias maneiras diferentes; já a relação entre o RPG e a sociedade parece ser mais recente, como observado por Guerreiro, devido à natureza interpretativa do jogo, que reflete aspectos sociais e financeiros próximos da realidade, excluindo elementos fantasiosos, focalizando a formação do Administrador prevista nos incisos I, II, IV e V. Druida destaca que o RPG, por ser altamente interativo, ajuda muitas pessoas a desenvolverem laços de amizade e a superarem medos, trazendo à baila o prescrito no inciso VII e VIII. Já Ladino observa que dentro do RPG as pessoas estão sempre explorando novas possibilidades, promovendo evolução social além do jogo, o que vai ao encontro dos incisos VI e IX das diretrizes

de seu curso; o mesmo ocorre com Feiticeiro que destaca a parte criativa do RPG, apontando que as pessoas podem descobrir talentos e interesses, como atuação, escrita e outros, acrescentando-se que essa fala encontra eco no inciso IX das diretrizes. Para o Mago, o RPG incentiva a busca pela melhor abordagem para lidar com problemas, o que contribui para a evolução na sociedade real, o que está diretamente vinculado ao prescrito no inciso III. Esses comentários estão alinhados com o desenvolvimento das dimensões cognitiva, funcional e comportamental de Paiva (2007), de modo geral, e contribuem com o prescrito em todos os incisos das diretrizes curriculares do curso.

Quando questionados se o RPG poderia ser implementado no mercado de trabalho e/ou nas universidades, as respostas foram positivas. Guerreiro destaca que, em certo aspecto, o RPG se assemelha ao desenvolver socialmente, sendo o RPG de mesa positivo para dinâmicas coletivas e o RPG online positivo para pontos mais individuais. Druida também acredita que o RPG pode ser implementado, pois exige compromisso com os colegas e com a história ou meta da equipe, semelhante ao mercado de trabalho e à universidade. Ladino enfatiza que o RPG pode mudar a forma como as pessoas enfrentam e analisam desafios, ajudando a superar limites e possibilidades que não seriam alcançados sem ele. Feiticeiro e Mago reforçam a ideia de que o RPG é vantajoso para o trabalho em equipe, enfatizando as dimensões comportamentais, éticas e políticas.

Ao fim e ao cabo, o desenvolvimento de competências profissionais via RPG, na maioria das vezes, é uma ação que parte dos próprios indivíduos inclusive no papel de discentes, seja por hobby, por relações interpessoais ou até mesmo como válvula de escape. No entanto, a necessidade de tomar decisões e interpretar papéis é percebida como importante ferramenta para a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e social, já que implica possibilidades de mudanças comportamentais variadas.

De todo modo, os aspectos relatados pelos entrevistados abarcam todas as competências prescritas nos incisos do artigo 3º da Resolução CNE/CES nº 438/2020 (Brasil, 2021), o que fortalece as perspectivas de formação profissional, de aprendizagem contínua e de desenvolvimento pessoal de competências, necessárias ao atendimento e à superação das demandas do mercado de trabalho que tais jovens irão enfrentar.

## 5 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi analisar como os jogos do tipo ‘Role-Playing Games (RPG)’ contribuem para a formação e desenvolvimento das competências profissionais em discentes do curso de Administração de uma universidade pública brasileira, na percepção deles próprios como jogadores.

Com base nas entrevistas realizadas para o desenvolvimento deste estudo, o objetivo da pesquisa foi alcançado devido às proximidades observadas entre as competências aprendidas e desenvolvidas durante o curso de graduação em Administração, baseadas nas diretrizes curriculares do curso, e o RPG. Destacou-se um padrão nas respostas que envolviam o desenvolvimento de certas dimensões das competências profissionais, quando comparadas às prescrições explícitas relativas ao curso. A competência mais citada ao longo das entrevistas foi a do desenvolvimento de relações sociais mais firmes e harmônicas, com a delegação de tarefas e traços de liderança bem definidos.

A relação entre jogo e sociedade foi bem abordada pelos entrevistados, trazendo uma visão semelhante à apresentada por Saraiva (2012). Destaque-se que, em relação ao RPG, há uma concordância geral de que esse estilo de jogo seria extremamente benéfico se implementado em organizações, inclusive nas instituições de ensino, como prática didática lúdica, principalmente levando em consideração a dinâmica que o jogo oferece.

Do ponto de vista teórico, o modelo adotado possibilitou compreender a amplitude da proposição de Paiva & Melo (2008), já utilizado em outros estudos acadêmicos e que se mostrou eficaz na presente pesquisa, sendo adequado para o entendimento da investigação proposta. Nesse sentido, o RPG pode ser compreendido como uma ferramenta semelhante aos projetos interdisciplinares adotados por algumas instituições de ensino, que visam a aplicação prática das teorias apresentadas em sala de aula e tendem a promover o desenvolvimento das competências profissionais dos estudantes.

Todavia, o desenvolvimento de competências profissionais via RPG parte, na maioria das vezes, de uma ação voluntária dos próprios discentes por hobby, lazer ou até mesmo como uma diversão sem maiores ambições. No entanto, é inegável que amplia suas percepções situacionais, visão estratégica e até mesmo seus relacionamentos interpessoais e trabalho em equipe, dentre outras nuances, ao serem contrastadas em outras pesquisas que podem diferenciá-los dos demais estudantes, o que representa uma sugestão para pesquisas futuras.



Algumas das limitações presentes na pesquisa reforçam, inclusive, a necessidade de desmistificar o uso do RPG e expandir a compreensão de seus benefícios. Uma vez que o acesso aos alunos que jogam RPG no curso analisado aparentemente era relevante, no decorrer das entrevistas, poucos foram os que efetivamente se dispuseram a participar da coleta.

Por fim, abre-se aqui uma agenda para pesquisas futuras, com o intuito de fomentar maiores discussões em outros cursos, universidades e ambientes de trabalho, incluindo desde empresas e instituições de ensino que utilizam o RPG para treinamento até as que permitem o uso dos jogos online durante o horário de trabalho ou de ensino teórico-prático, quer seja no modo online ou de mesa para simulações e engajamentos. Possibilita-se, assim, interpretações de papéis que minimizem, inclusive, dificuldades ou conflitos quanto às diversidades (gênero, orientação sexual, cor de pele, deficiências, religiosas, etárias), auxiliando na gestão de pessoas e promovendo uma aprendizagem acadêmica e organizacional para os envolvidos.

#### Referências

Adamatti, D. F., Sichman, J. S., & Coelho, H. (2007). Utilização de RPG e MABS no desenvolvimento de sistemas de apoio à decisão em grupos. In Anais do SBC 2007 WSO. Rio de Janeiro.

Alves, F. (2015). Gamification, como criar experiências de aprendizagem engajadoras: um guia completo, do conceito à prática (2ª ed.). São Paulo: DVS editora.

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.

Bauman, Z. (2007). Tempos líquidos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Bazarello, R., & Badaró, A. (2021). Role-Playing Game (RPG) e Psicologia: Desenvolvimento De Habilidades e Funções Executivas. Cadernos de Psicologia, 3(5), 398-417. Recuperado em fevereiro 12, 2022, de <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cadernospsicologia/issue/view/164>

Brasil. (2013). Lei n. 12.976, de 4 de abril de 2013. Diretrizes e bases da educação nacional. Brasília. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12796.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12796.htm)

Brasil. (2021). Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021. Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Administração.

Brasília. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-5-de-14-de-outubro-de-2021-352697939>

Brígido, R. V. (1999). Criação de uma rede nacional de certificação de competências nacionais. In *Certificação de competências profissionais: discussões*. Brasília: OIT, MTE / FAT.

Carrieri, A., & Gobira, P. (2012). *Jogos e sociedade: explorando as relações entre jogo e vida*. Minas Gerais: Editora Crisálida.

Cheetham, G., & Chivers, G. A. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 20-30. <https://doi.org/10.1108/03090599610119692>

Cheetham, G., & Chivers, G. A. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22(7), 267-276. <https://doi.org/10.1108/03090599810230678>

Cheetham, G., & Chivers, G. A. (2000). New look at competent professional practice. *Journal of European Industrial Training*, 24(7), 374-383. <https://doi.org/10.1108/03090590010349827>

Cuque, L., & Mattar, J. (2021). Design thinking and the development of competencies for 21st-century professionals. *Research, Society and Development*, 10(5), e31210514949. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i5.14949>

Dantas, P. K. W. (2022). Estudo comparativo das habilidades e competências para o Engenheiro na percepção do mercado de trabalho, dos discentes e docentes da Universidade Federal do Ceará–Campus Russas. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Russas.

Fernandes, A. M. R., Reginaldo, A., Kraus, H. M., & Kraus, I. (2012). Desenvolvimento de um jogo para elaboração de Planejamento Estratégico Empresarial. *Anais do IX SEGeT, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2012, Resende - RJ.

Galvão, M. H. R. (2022). Avaliação de um curso de Odontologia com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais: um estudo seccional. *Revista da ABENO*, 22(2), 1785-1785. DOI: 10.30979/revabeno.v22i1.1785

Gygax, G., & Arneson, D. (2014). *Dungeons & Dragons* (5ª ed.). Brasil: Galápagos.

Hitchens, M., & Drachen, A. (2009). The Many Faces of Role-Playing Games. *The International Journal of Role-Playing*, 3-21.

Jackson, S. (1994). *GURPS (Generic Universal RolePlaying System): Módulo básico*. São Paulo: Devir.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Melo, M. C. O. L., Paiva, K. C. M., Mageste, G. S., Capelle, M. C. A., & Brito, M. J. M. (2007). Em Busca de Técnicas Complementares em Pesquisa Qualitativa no Campo da Administração. In *Anais do I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Recife: Associação Nacional de Pós-Graduação em pesquisa em Administração.

Morais, D. M. C. (2008). *As competências profissionais demonstradas pelos egressos de administração da Universidade Federal do Ceará oriundos de programas de estágio. (Dissertação de mestrado)*. Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Fortaleza-CE.

Nunes, S. C., Patrus-Pena, R., & Dantas, D. C. (2011). Do projeto pedagógico ao desenvolvimento de competências no curso de administração: o processo de ensino aprendizagem sob o olhar do aluno. *Anais do EnAnpad*, 35, Rio de Janeiro, RJ: ANPAD.

Oliveira, P. H. P. de. (2023). *Relato de experiência: A percepção dos alunos sobre os jogos de empresas no ensino da administração*. *Revista Tópicos*, 1-13. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/376583753>

Paiva, K. C. M. (2007). *Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais. (Tese de doutorado)*. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Paiva, K. C. M. (2013). Das “Competências Profissionais” às “Competências Laborais”: Modelo de Análise e Agendas de Pesquisa. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 502-510. Faro-Portugal: Universidade do Algarve.

Paiva, K. C. M. de, & Melo, M. C. de O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista De Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000200004>

Paiva, K. C. M., Rocha, M. S., & Fujihara, R. K. (2018). *Proposição e Validação de Escala de Desenvolvimento de Competências Profissionais*

para Jovens Trabalhadores. In M. Jesus, C. G. Machado, M. B. Correia, E. Alcoforado, & C. Ramos (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos - Abordagens e Perspectivas* (Vol. 1, pp. 163-183). Faro, Portugal: Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.

Ramos, M. N. (2001). *A pedagogia das competências*. São Paulo: Cortez.

Saraiva, L. A. S. (2012). *Jogo, uma questão de sempre*. In A. Carrieri & P. Gobira (Eds.), *Jogos e sociedade: explorando as relações entre jogo e vida*. Minas Gerais: Editora Crisálida.

Silva, C. L., Souza, M. F., & Uvinha, R. R. (2023). RPG and education: The double face of the game. *Revista Interfaces Científicas*, 12(1), 359-372. <https://doi.org/10.17564/2316-3828.2023v12n1p359-372>

Soares, A. N., Gazzinelli, M. F., Souza, V. de, & Araújo, L. H. L. (2016). Role Playing Game (RPG) na graduação em enfermagem: potencialidades pedagógicas. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, 18, e1178. <https://doi.org/10.5216/ree.v18.37672>.

Sparrow, P. R., & Bognanno, M. (1994). Competency requirement forecasting: Issues for international selection and assessment. In C. Mabey & P. Iles (Eds.), *Managing Learning* (pp. 57-69). London: Routledge.

Tomasi, A. (Ed.). (2004). *Da qualificação à competência*. Campinas: Papirus.

Vasques, R. C. (2008). *As potencialidades do RPG (Role Playing game) na educação escolar*. (Dissertação de mestrado). Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara.

Vergara, S. C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Woodruffe, C. (1991). Competence by Any Other Name. *Personnel Management*, September, 30-59.

Zambarda, A. B., & Poli, O. L. (2020). Instrumento Avaliativo do Desenvolvimento das Competências no Curso de Graduação em Administração. *Revista de Administração IMED*, 10(1), 23-43. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i1.3440>

Aprovado em Julho de 2024.