



CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
Mestrado em Educação Tecnológica

Cristiane Ribeiro Coelho

ANALOGIAS EM LIVROS DE DINÂMICAS E JOGOS VIVENCIAIS: um recurso de
aprendizagem na formação profissional de Tecnólogos em Recursos Humanos

Belo Horizonte
2022



CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
Mestrado em Educação Tecnológica

Cristiane Ribeiro Coelho

ANALOGIAS EM LIVROS DE DINÂMICAS E JOGOS VIVENCIAIS: um recurso de aprendizagem na formação profissional de Tecnólogos em Recursos Humanos

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Educação Tecnológica do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação Tecnológica.

Linha de Pesquisa: Práticas Educativas e Tecnologias Educacionais.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Raquel Quirino Gonçalves

Coorientador: Prof. Dr. Ronaldo Luiz Nagem

Agência de Fomento: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES

Belo Horizonte
2022

C672a Coelho, Cristiane Ribeiro
Analogias em livros de dinâmicas e jogos vivenciais: um recurso de aprendizagem na formação profissional de tecnólogos em recursos humanos / Cristiane Ribeiro Coelho. – 2022.
146 f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Tecnológica.

Orientadora: Raquel Quirino Gonçalves.

Coorientador: Ronaldo Luiz Nagem.

Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

1. Tecnólogos – Formação profissional – Teses. 2. Administração de pessoal – Teses. 3. Analogia – Teses. 4. Dinâmica de grupo – Teses.
I. Gonçalves, Raquel Quirino. II. Nagem, Ronaldo Luiz. III. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. IV. Título.

CDD 370.113



CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA - PPGET
Portaria MEC nº. 1.077, de 31/08/2012, republicada no DOU em 13/09/2012

“Analogias em livros de dinâmicas e jogos vivenciais: um recurso de aprendizagem na formação profissional de Tecnólogos em Recursos Humanos”

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Educação Tecnológica do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET-MG, em 14 de setembro de 2022, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Tecnológica, aprovada pela Comissão Examinadora de Defesa de Dissertação constituída pelos professores:

Profa. Dra. Raquel Quirino – Orientadora
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

Prof. Dr. Ronaldo Luiz Nagem
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

Prof. Dr. Sérgio Rafacho
Universidade Federal de Minas Gerais

Este trabalho é dedicado a toda minha família e a todos os meus professores e amigos que acreditaram no meu potencial.

AGRADECIMENTOS

A Deus por sua infinita bondade, amor e cuidado. A Ganesha, Lilith e Sophia, pela remoção de obstáculos, sabedoria e inteligência concedida.

A todos que acreditaram neste sonho e me impulsionaram a realizá-lo.

A minha família. Em especial a minha querida e amada avó Efigênia e meu querido avô Antônio (*in memoriam*). Aos meus pais, Vicente e Maria; e minhas irmãs, Poliana, Fabiana, Yasmim e Emanuely. Amo vocês, obrigada por tudo!

Aos amigos/as de longa data que sempre estiveram ao meu lado, Letícia, Aline, Raphael, Kelly Cristina, Ana Kelly, Suzana, Dr. Rômulo, Tamara, Jéssica, dentre tantos outros.

Aos queridos amigos/as que conquistei durante essa trajetória, Fatinha, Silvia, Rana, Ariele, Kellyne, Jorge, Simone, Glória, Ester, Eloiza e Cleide.

Ao amor da minha vida, Pedro Henrique. Obrigada por me trazer paz e tranquilidade para finalização deste estudo.

Ao professor Dr. Ivo de Jesus Ramos, que me concedeu a oportunidade de ser sua aluna de disciplina isolada e publicar meu primeiro artigo. Obrigada por reconhecer o meu potencial.

Ao professor e coorientador Dr. Ronaldo Luiz Nagem que fez esse sonho se tornar realidade, expandiu meus conhecimentos sobre analogias, e me incentivou em toda essa caminhada. Gratidão!

A minha querida orientadora Dra. Raquel Quirino por ter me “adotado” academicamente. Obrigada por sua amizade, sensibilidade e compreensão. Agradeço pelo apoio, respeito e por sua forma de acompanhar a ampliação do meu conhecimento. A sua disponibilidade e confiança no meu trabalho foram de suma relevância para a finalização desta dissertação.

E, por fim, gostaria de agradecer ao Grupo de Estudo de Metáforas, Modelos e Analogias na Tecnologia, na Educação e na Ciência (GEMATEC) do CEFET/MG e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos.

“O futuro das organizações e nações – dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.”

(Peter Senge)

RESUMO

As dinâmicas e jogos vivenciais abordam situações análogas do cotidiano do trabalho, e se apresentam como procedimentos que podem contribuir na mudança de comportamento e formação de indivíduos, por meio de sessões de treinamento e desenvolvimento profissional. Contemplam, também, com o levantamento das necessidades da organização empresarial em busca de soluções e desenvolvimento do potencial criativo do indivíduo. Dessa maneira, o presente trabalho tem como objetivo analisar as contribuições que o análogo utilizado nas práticas de dinâmica de grupo e jogos vivenciais oferece para potencializar a formação profissional dos estudantes do curso Tecnólogo em Recursos Humanos. Para atingir o objetivo proposto foram traçadas cinco etapas: (1ª) levantamento no site do e-MEC sobre os cursos Tecnólogos em Recursos Humanos ofertados pelas Faculdades/Universidades no estado de Minas Gerais; (2ª) verificação no site das Instituições de Ensino que ofertam o curso Tecnólogo em Recursos Humanos, se as mesmas disponibilizam de forma *online* o PPC que contenham em sua matriz curricular a disciplina de Dinâmicas e Jogos Vivenciais e/ou equivalentes; (3ª) seleção da bibliografia de base comumente utilizada pelas Instituições de Ensino para a disciplina de Dinâmicas e Jogos Vivenciais e/ou equivalentes; (4ª) identificação das analogias presentes nas dinâmicas/jogos vivenciais selecionados; (5ª) análise das analogias identificadas nas dinâmicas/jogos vivenciais selecionados por meio da Metodologia de Ensino com Analogias (MECA). Em síntese, por meio dos resultados obtidos foi possível evidenciar que as analogias presentes nas práticas de dinâmicas e jogos vivenciais podem contribuir para a formação profissional dos Tecnólogos em Recursos Humanos, ao propiciar situações análogas do ambiente organizacional. Além disso, as analogias quando empregadas em dinâmicas de grupo/jogos vivenciais permitem o desenvolvimento de habilidades e competências requeridos nas organizações, e os dados sinalizam que a MECA favorece a aprendizagem em situações de treinamento e desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: Analogias. Dinâmica de Grupo. Gestão de Pessoas. Educação Tecnológica. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The dynamics and experiential games address similar situations of everyday work, and are presented as procedures that can contribute to changing behavior and training individuals, through training sessions and professional development. They also contemplate surveying the needs of the business organization in search of solutions and development of the individual's creative potential. In this way, the present work aims to analyze the contributions that the analogue used in the practices of group dynamics and experiential games offers to enhance the professional training of students of the Technologist in Human Resources course. In order to reach the proposed objective, five steps were outlined: (1st) survey on the e-MEC website about the Technologists courses in Human Resources offered by Colleges/Universities in the state of Minas Gerais; (2nd) verification on the website of the Teaching Institutions that offer the Technologist in Human Resources course, if they make available online the PPC that contain in their curricular matrix the discipline of Dynamics and Experiential Games and/or equivalent; (3rd) selection of the basic bibliography commonly used by Teaching Institutions for the discipline of Dynamics and Experiential Games and/or equivalent; (4th) identification of the analogies present in the selected experiential dynamics/games; (5th) analysis of the analogies identified in the dynamics/experiential games selected through the Teaching Methodology with Analogies (MECA). In summary, through the results obtained, it was possible to show that the analogies present in the practices of dynamics and experiential games can contribute to the professional training of Technologists in Human Resources, by providing analogous situations in the organizational environment. In addition, when analogies are used in group dynamics/experiential games, they allow the development of skills and competences required in organizations, and the data indicate that MECA favors learning in situations of training and professional development.

Keywords: Analogies. Group dynamic. Experiential Games. Technological Education. Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Curso Superior de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos.....	38
Figura 2 - Conceitos sobre aprendizagem nas organizações	46
Figura 3 - Diferenciação entre treinamento e desenvolvimento	52
Figura 4 - Fluxograma de coleta de dados no site e-MEC	68
Figura 5 - Ciclo de aprendizagem organizacional	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil e competências do profissional de Recursos Humanos.....	42
Quadro 2 - Modelo de classificação estrutural de similaridades e diferenças entre veículo e alvo	62
Quadro 3 - Metodologia utilizada.....	64
Quadro 4 - Passos da MECA	66
Quadro 5 - Distribuição dos cursos Tecnólogos em Recursos Humanos no estado de Minas Gerais	69
Quadro 6 - Instituições de Ensino que ofertam a disciplina e possuem PPC online	70
Quadro 7 - Instituições que ofertam a disciplina.....	71
Quadro 8 - Carga horária, ementa e bibliografia	72
Quadro 9 - Relação de Dinâmicas/jogos vivenciais escolhidos.....	74
Quadro 10 - Modelo de classificação estrutural de similaridades e diferenças entre veículo e alvo – Dinâmica/jogo vivencial: Escravos de Jó.....	83
Quadro 11 - Modelo de classificação estrutural de similaridades e diferenças entre veículo e alvo – Dinâmica/jogo vivencial: A largada	85
Quadro 12 - Modelo de classificação estrutural de similaridades e diferenças entre veículo e alvo – Dinâmica/jogo vivencial: Construção de Castelos	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Apresentação do problema	15
1.2 Questões de Pesquisa	16
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Justificativa	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Teoria do Capital Humano	19
2.1.1 Educação e Trabalho	25
2.2 Panorama da Educação Profissional no Brasil e a instituição dos cursos Superiores de Tecnologia	30
2.3 Curso Superior de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos	37
2.3.1 Competências requeridas aos profissionais de Recursos Humanos	40
2.3.2 Atuação e Mercado de Trabalho	43
2.4 Processos de aprendizagem nas organizações	44
2.4.1 Treinamento e Desenvolvimento	49
2.4.2 Dinâmica de Grupo e Jogos Vivenciais	53
2.5 Analogia	56
3 METODOLOGIA	60
3.1 O fazer da pesquisa na pandemia de Covid-19	60
3.1.1 Tipificação e caracterização da pesquisa	63
3.2 Caracterização dos instrumentos da pesquisa e coleta de dados	65
3.3 Procedimento para análise de dados	66
3.3.1 Metodologia de Ensino com Analogias	66
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	68
4.1 Levantamento no site do e-MEC	68
4.2 Bibliografia de base	71
4.3 Seleção das dinâmicas e jogos vivenciais	73
4.3.1 Escravos de Jó	74
4.3.2 A largada	76

4.3.3 Construção de Castelos.....	78
4.4 Identificação e análise das analogias por meio da MECA.....	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
5.1 Limitações da pesquisa.....	94
5.2 Propostas para pesquisas futuras	95
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICES	107
APÊNDICE A – RELATÓRIO DE CONSULTA AVANÇADA CURSOS NÃO GRATUITOS EM MINAS GERAIS.....	107
APÊNDICE B – RELATÓRIO DE CONSULTA AVANÇADA CURSOS GRATUITOS EM MINAS GERAIS.....	125
APÊNDICE C – CURSOS À DISTÂNCIA NÃO GRATUITOS EM MINAS GERAIS	126
APÊNDICE D – CURSOS PRESENCIAIS NÃO GRATUITOS EM MINAS GERAIS	133
APÊNDICE E – CURSOS PRESENCIAIS GRATUITOS EM MINAS GERAIS	140
ANEXO A – CAV – A LARGADA	141
ANEXO B – CAV – CONSTRUÇÃO DE CASTELOS E OUTROS ANEXOS DA DINÂMICA	142

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação se insere na linha de pesquisa IV “Práticas Educativas e Tecnologias Educacionais”, do Programa de Pós-Graduação em Educação Tecnológica do Centro Federal de Minas Gerais (CEFET/MG), que tem por objetivo a compreensão dos processos de ensino e de aprendizagem ocorridos em diferentes ambientes de aprendizagem, sejam os presenciais ou os virtuais, os formais ou os não formais, quanto para as práticas educativas mediadas por diferentes tecnologias educacionais, sejam as digitais ou as analógicas, ao considerar questões voltadas para a Educação Profissional e/ou Tecnológica.

Dentre as investigações desenvolvidas na linha IV, encontram-se as seguintes temáticas: práticas de ensino fundamentadas em diferentes recursos mediacionais (modelos, analogias, modelos analógicos, metáforas, dentre outras.); desenvolvimento e apropriação de metodologias de ensino; formação e atuação de professores de Ciências Naturais e suas Tecnologias; ambientes de aprendizagem; aprendizagem e práticas educativas baseadas em metodologias de projetos; mediação pedagógica em centros e museus de Ciência e Tecnologia.

Está é uma pesquisa que aborda a formação profissional do Tecnólogo em Recursos Humanos, mais precisamente em sua formação empírica, por meio de analogias presentes em práticas de dinâmicas de grupo e jogos vivenciais. Tais práticas fazem vivenciar situações análogas do dia a dia de trabalho, e é um procedimento que poderá ajudar na mudança de comportamento, por meio de sessões de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), como também, poderá identificar como a pessoa age em grupo, sendo utilizada principalmente em processos seletivos.

Assim sendo, trata-se de uma técnica valiosa que poderá ser utilizada em treinamento de pessoal, seleção, avaliação de potencial, pesquisa de clima organizacional, bem como no levantamento de necessidades da organização, busca de soluções criativas de problemas e no desenvolvimento do potencial criativo.

O interesse pela temática da educação profissional na perspectiva da educação tecnológica surge da necessidade de se discutir as implicações da formação desses profissionais para o trabalho, que propõe qualificar e habilitar pessoas ao exercício de ocupações e profissões. Formar para o trabalho ou para o mundo do trabalho objetiva assegurar, primordialmente, “o desenvolvimento do trabalhador e suas possibilidades de intervir de forma autônoma, criativa e com discernimento crítico nas diferentes

configurações sociais e culturais dos processos produtivos” (GUIMARÃES, 2020, n. p.).

Todavia, o interesse por esse campo de debate não se restringe apenas aos aspectos apresentados, pois, além das questões referidas, existem elementos que se relacionam com a história profissional da pesquisadora. A inquietação em pesquisar sobre a temática iniciou-se na graduação de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, ao cursar no segundo semestre de 2011 a disciplina de Dinâmicas e Jogos Empresariais. Cabe considerar, que antes de iniciar a graduação, a pesquisadora já trabalhava no setor de Recursos Humanos de uma Construtora na cidade de Congonhas/Minas Gerais, e, dessa forma, a teoria aprendida em sala de aula, juntamente com a prática adquirida em sua atuação profissional, se complementaram e contribuíram de forma ímpar em sua formação.

No ano de 2014, inicia o curso de Licenciatura em Física no Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) *campus* Congonhas, mas por questões profissionais, decide trancar o curso e iniciar uma Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão de Pessoas, que lhe possibilitou o aprofundamento dos estudos acerca das temáticas de Gestão Estratégica de Pessoas, Desenvolvimento de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Recrutamento e Seleção de Pessoas.

Nos anos de 2016 e 2017, participa do processo seletivo para o Programa de Pós-Graduação em Educação Tecnológica (PPGET) do CEFET/MG, não obtendo êxito em sua aprovação. Em 2018, ao seguir a sugestão do professor Dr. Ivo de Jesus Ramos, matricula-se na disciplina isolada de Ambientes de Aprendizagem, e tem a oportunidade de publicar um artigo nos Anais III *Seminario de la Asociación Latino Americana de Investigación em Educación en Ciencias da Latin American Science Education* (LASERA), intitulado “A pesquisa da aprendizagem com implicações para o projeto de ambientes educacionais”. Tal artigo, serviu de base para o desenvolvimento do projeto de pesquisa sobre “Aprendizagem Significativa por meio de analogias no Ensino de Física”, para participar novamente do processo seletivo do PPGET de 2018, em que a pesquisadora obteve êxito em sua aprovação, sendo inicialmente orientada pelo professor Dr. Ronaldo Luiz Nagem, e mais tarde orientada pela professora Dra. Raquel Quirino, em virtude da aposentadoria do seu orientador.

No início do ano letivo de 2019, em uma reunião com o referido orientador, a pesquisadora foi orientada a mudar sua temática de pesquisa, visto que não possuía formação completa na área de Física, e sim, na área de Gestão de Recursos

Humanos. Por esse motivo, a pesquisadora reformulou sua temática de pesquisa voltada para as analogias presentes em dinâmicas e jogos vivenciais, inspirada pelos trabalhos de colegas do Grupo de Estudo de Metáforas, Modelos e Analogias na Tecnologia, na Educação e na Ciência (GEMATEC), que já haviam defendido o Mestrado: Ma. Suriam Guimarães Lima, com a pesquisa intitulada, “Jogo de empresas como modelo na educação gerencial: um estudo sobre a formação humana e técnica”, e Dr. Sérgio Rafacho, com a pesquisa intitulada “Analogia e a Didática Fundamental em Sala de Aula de Administração Mediada por Jogos Empresariais”.

Assim, ao analisar os trabalhos citados, a pesquisadora pôde se recordar das dinâmicas e jogos vivenciais em sala de aula na época da graduação, ministradas pela professora da disciplina, e observou que as situações e temáticas das dinâmicas eram análogas as situações vivenciadas em seu ambiente de trabalho, que contribuiu para chegar a questão de pesquisa desta dissertação: Quais contribuições o análogo utilizado nas práticas de dinâmica de grupo e jogos vivenciais pode oferecer para potencializar a formação profissional dos estudantes do curso Tecnólogo em Recursos Humanos? Para tanto, foi realizada uma pesquisa teórica bibliográfica em livros das disciplinas de Dinâmica de Grupo e/ou Jogos Vivenciais de cursos Tecnólogos em Recursos Humanos em Minas Gerais, selecionados a partir de buscas no site do e-MEC.

Para o desenvolvimento da pesquisa a dissertação foi estruturada em capítulos. No Capítulo 1 é desenvolvida a introdução com a problematização do tema, expondo o objetivo geral e específicos, assim como a justificativa que levou a construção desta pesquisa.

O Capítulo 2 apresenta as informações teóricas da pesquisa, dentre elas encontram-se princípios que baseiam a Teoria do Capital Humano, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), a Formação do Tecnólogo em Recursos Humanos, o Processo de Aprendizagem nas Organizações, o T&D, as Dinâmicas e Jogos Vivências e as Analogias.

O Capítulo 3 envolve o método, apresentando a amostra, os instrumentos, as formas de análise de dados e outras informações relevantes. O Capítulo 4 apresenta os resultados e discussão de dados encontrados, pela qual procede-se a interpretação das informações e faz-se correlações com outras pesquisas.

O Capítulo 5 expõe as principais conclusões da pesquisa, além de apontar as limitações e as sugestões de trabalhos futuros.

1.1 Apresentação do problema

No contexto educacional brasileiro, a educação superior, tem passado por importantes transformações nos últimos anos. Dessa maneira, grande parte destas transformações, envolve a Educação Profissional na perspectiva da educação tecnológica (PESSOA *et al.*, 2021).

Os cursos superiores de tecnologia, consistem em cursos regulares de graduação, regulamentados pelas Diretrizes Curriculares Nacionais, estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação, com foco no domínio e na aplicação de conhecimentos científicos e tecnológicos em áreas de conhecimentos relacionadas a uma ou mais áreas profissionais (FAVRETTO; MORETTO, 2013).

De acordo com a legislação educacional brasileira, torna-se Tecnólogo quando se obtém um diploma após a integralização de um curso superior de tecnologia. O curso Tecnólogo define-se por ser aberto a candidatos que tenham concluído o Ensino Médio ou equivalente e por estruturar-se para abranger áreas especializadas e atender as necessidades de setores da economia e mercado de trabalho (MACHADO, 2008).

O acesso aos cursos superiores de tecnologia enquadra-se no campo teórico da educação profissional. Neste sentido, entende-se como Educação Profissional uma vasta gama de processos educativos, de formação e de treinamento em instituições e modalidades variadas que contemplam a formação técnica do estudante, tanto de nível médio quanto de nível superior, por meio de cursos ofertados por instituições formais de ensino, organizações patronais, organizações sindicais, comunitárias ou não governamentais (CHRISTOPHE, 2005).

Cabe ainda considerar que o modelo de EPT, apresenta uma tentativa de adequar a educação às novas demandas sociais, por meio de uma formação que capacite o estudante/trabalhador a empregar-se e se manter em atividade. Desse modo, a educação apresenta-se como uma condição para a concorrência no mercado de trabalho e como alternativa para a melhoria das condições econômicas e do desenvolvimento do país.

Dentro deste contexto, surge uma preocupação com a formação do profissional Tecnólogo, e mais precisamente como objeto deste estudo a formação do profissional Tecnólogo em Recursos Humanos. Nesta perspectiva, Vieira, Jeunon e Vasconcelos (2014) ressaltam que atualmente as organizações exigem que esse tipo de

profissional esteja preparado para as constantes mudanças do ambiente corporativo, e por isso devem adquirir formação e competências que permitam uma visão global sobre todas as dimensões da Gestão de Recursos Humanos, além dos processos práticos e técnicos da profissão. Essa preparação também se encontra relacionada à fomentação do desenvolvimento da organização por meio da adoção de práticas de capacitação, integração e motivação de equipes, para que as mesmas se tornem mais eficientes e apresentem resultados positivos.

1.2 Questões de Pesquisa

A partir das percepções inicialmente apresentadas, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Quais contribuições o análogo utilizado nas práticas de dinâmica de grupo e jogos vivenciais pode oferecer para potencializar a formação profissional dos estudantes do curso Tecnólogo em Recursos Humanos?

Como questões norteadoras para este estudo têm-se:

- De que forma as analogias se apresentam em materiais didáticos do Plano de Ensino na disciplina *dinâmicas e jogos vivenciais*?
- Como as analogias são inseridas e exploradas nos livros de dinâmicas e jogos vivenciais?
- De que forma as práticas de dinâmica de grupo podem contribuir como recurso de treinamento e desenvolvimento profissional dos Tecnólogos em Recursos Humanos?
- Em que medida, as analogias presentes nos livros de dinâmicas e jogos vivenciais se assemelham as situações reais do ambiente corporativo de forma a contribuir para o desenvolvimento do potencial criativo de indivíduos (Tecnólogos em Recursos Humanos)?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar as contribuições que o análogo utilizado nas práticas de dinâmica de grupo e jogos vivenciais oferece para potencializar a formação profissional dos estudantes do curso Tecnólogo em Recursos Humanos.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Verificar as analogias presentes em materiais didáticos do conteúdo programático na disciplina *dinâmicas e jogos vivenciais* do curso Tecnólogo em Recursos Humanos.
- Analisar como as práticas de dinâmica de grupo podem contribuir como recurso de treinamento e desenvolvimento profissional do Tecnólogo em Recursos Humanos.
- Compreender se as analogias utilizadas na dinâmica de grupo se assemelham às situações reais do ambiente corporativo e que outros análogos podem ser utilizados em substituição a prática apresentada.

1.4 **Justificativa**

O sucesso da organização depende do sucesso das pessoas que nela atuam, na sua capacidade em agregar valor aos seus produtos e nas condições de competitividade no mercado. Ao considerar que a competição entre as organizações vem se intensificando nos últimos anos, são as pessoas que passam a constituir a competência básica da organização. Assim, com a crescente tendência de valorização de pessoas, as organizações têm visto, seus colaboradores como ativos principais de capital humano e intelectual e veem direcionando seus esforços para a implementação de melhorias nas estratégias de treinamento e desenvolvimento pessoal.

Dessa maneira, o Tecnólogo em Recursos Humanos vem assumindo grande relevância para o desenvolvimento das corporações, e os fatores, como a produtividade, a motivação de funcionários e o bom clima organizacional das empresas, tornam-se, cada vez mais como foco estratégico para os gestores de organizações dos mais diversos segmentos.

Enquanto o planejamento estratégico tem como objetivo definir para onde a organização deve caminhar; o profissional de Recursos Humanos ajuda na

estruturação e capacitação do pessoal que percorrerá o caminho até alcançar os objetivos definidos pela organização (NASCIMENTO *et al.*, 2013).

Assim, devido a sua diversidade de atuação o Tecnólogo em Recursos Humanos deve se preparar para o mercado de trabalho, pois este profissional assume um importante papel no planejamento estratégico da organização. Desta forma é importante investigar métodos e estratégias que facilitem e aperfeiçoem a formação prática destes profissionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica, expõe os conceitos dos construtos teóricos estudados e as principais teorias relacionadas aos temas abordados, indispensáveis para a compreensão do estudo ora apresentado.

2.1 Teoria do Capital Humano

Nas sociedades capitalistas avançadas, a educação escolar é considerada como uma ferramenta para a manutenção do poder do capital. A educação encontra-se articulada de forma direta e indireta com os interesses capitalistas, visto que a educação se apresenta como um espaço de luta pela hegemonia para possibilitar e oferecer a classe dominante meios para se manter (SILVA; LENARDÃO, 2009).

Segundo Blaug (1985, p. 231) a Teoria do Capital Humano é resultado, de um programa de pesquisa, "centrado na ideia de que o indivíduo gasta em si mesmo, de formas diversas, não apenas buscando desfrutar o presente, mas procurando rendimentos futuros, pecuniários ou não. "

No início da década de 1960, houve a difusão nos Estados Unidos e em outros países da Teoria do Capital Humano, que contribuiu para o aumento dos estudos de economia da educação (FRIGOTTO, 2006). A referida teoria foi anunciada por Theodore Schultz, em 1960, e seu efetivo nascimento ocorreu em 1962 "em suplemento da revista científica americana *Journal of Political Economy*, dedicado ao tema do investimento em seres humanos" (SAUL, 2004, p. 231). E em 1963, surge o primeiro livro de Theodore Schultz, intitulado *The economic value of education*.

Nesta perspectiva, Souza (2006) destaca que a Teoria do Capital Humano possui suas bases teórico-metodológicas na economia neoclássica, pois parte do princípio de que o desenvolvimento das econômicas nacionais em estágios inferiores se dá pelo aumento necessário da desigualdade, em médio prazo, o que conseqüentemente, proporciona um aumento crescente das taxas de acumulação, e pela posterior redistribuição da riqueza, em longo prazo, que seria um resultado natural do fortalecimento da economia.

Por meio desta visão, na medida em que o crescimento atingido determinaria níveis mínimos de desemprego, a produtividade aumentaria e haveria uma crescente transferência dos níveis de baixa renda do setor tradicional para os setores modernos,

que resultaria na produção de salários mais elevados. Desse modo, o desenvolvimento social seria consolidado em decorrência da prosperidade econômica alcançada (SOUZA, 2006).

Diante deste contexto, Souza (2006) complementa:

Essa vertente de interpretação dos investimentos em capital humano nasce da necessidade da economia neoclássica explicar satisfatoriamente o crescimento econômico do mundo ocidental nos períodos de estabilidade alcançada nas décadas que se seguem à II Grande Guerra Mundial. Os fatores *input* da função crescimento - capital e trabalho - não bastaram para explicar o *output* registrado – taxa de crescimento – capital e trabalho – não bastaram para explicar o *output* registrado – taxa de crescimento nas décadas de 1950 e 1960. Durante certo tempo prevaleceu a compreensão de que esse resíduo da taxa de crescimento era um terceiro fator que, para alguns, era a técnica e para outros era simplesmente uma incógnita que a própria economia ainda não conseguiria decifrar. (SOUZA, 2006, p. 160).

Dessa forma, a partir da década de 1960, a Teoria do Capital Humano formalizada por Schultz, demonstrava que os países em desenvolvimento como o Japão, que foram destruídos na Segunda Guerra Mundial, em tão pouco tempo conseguiram reconstruir suas economias, em explicação da presente teoria (SILVA; LENARDÃO, 2009).

Ao longo de anos de pesquisa, Schultz começa a constatar que quanto maior a riqueza de um país, maior o nível de instrução de sua população, e melhor a sua situação de ensino, como por exemplo: os índices de analfabetismo em países com melhor situação de ensino são sempre menores. A Teoria do Capital Humano explica os ganhos de produtividade gerados pelo fator humano.

O eixo central da argumentação de Schultz sobre a Teoria do Capital Humano, serve de fundamento para formulações e práticas para a área educacional por parte de diversos governos e organizações da sociedade civil, no que se refere ao investimento em recursos humanos, especialmente voltado para a formação/qualificação da força de trabalho, conforme explica Souza (2006):

Embora seja óbvio que as pessoas adquiram capacidades úteis e conhecimentos, não é óbvio que essas capacidades e esses conhecimentos sejam uma forma de capital, que esse capital seja, em parte substancial, um produto do investimento deliberado, que se têm desenvolvido no seio das sociedades ocidentais a um índice muito mais rápido do qual o capital convencional (não-humano), e que o seu crescimento pode muito bem ser a característica mais singular do sistema econômico. Observou-se amplamente que os aumentos ocorridos na produção nacional têm sido amplamente comparados aos acréscimos de terra, de homens hora e de capital físico reproduzível. O investimento do capital humano talvez seja a explicação mais

consentânea para esta assinalada diferença. (SCHULTZ, 1973, p. 31 citado por SOUZA, 2006, p. 160-161).

Nesta mesma linha de argumentação, Souza (2006) em sua análise, o capital humano, em parte incentivada por um desejo de avaliar as propostas para melhorar a qualidade da força de trabalho por meio da educação, do treinamento, da assistência médica e da assistência à criança, afirma que seu propósito principal, é remover um pouco do mistério econômico e social do mundo capitalista.

Embasado em uma vasta investigação empírica sobre o papel da educação e do treinamento no aumento salarial dos indivíduos, Becker (1993 citado por Souza, 2006, p. 162) destaca que “as diferenças de salários entre as pessoas, as áreas, ou os períodos de tempo normalmente são concebidas como o resultado de diferenças em capital físico, em potencial científico-tecnológico, em habilidades, ou de diferenças em tipos de instituições”.

Essa perspectiva de interpretação, é voltada para traduzir o montante de investimento que uma nação ou os indivíduos fazem em formação/qualificação profissional, na expectativa de retornos adicionais futuros que se convertem em aumento salarial (COSTA, 2009).

Como observado, conforme abordam os teóricos do capital humano, a formação ou qualificação da força de trabalho apresenta-se como um dos fatores fundamentais para explicar sob o ponto de vista econômico as diferenças de capacidade de trabalho e, conseqüentemente, as diferenças de produtividade e renda dos indivíduos. Neste sentido, a educação possui o papel de criadora da capacidade de trabalho, ou em outras palavras, o investimento marginal no campo da formação/qualificação da força de trabalho permite uma produtividade marginal; e dessa forma, o indivíduo ao produzir mais, logo ganhará mais (SOUZA, 2006).

Dentro desta linha de raciocínio, Frigotto (2006) explica que:

Para esta teoria, a vergonhosa e crescente desigualdade que o capitalismo monopolista explicitava e se tornava cada vez mais difícil de esconder, devia-se, fundamentalmente, ao fraco investimento em educação, está tida como o gérmen gerador de capital humano ou maior e melhor capacidade de trabalho e de produtividade. A fórmula seria simples: maior investimento social ou individual em educação significaria maior produtividade e, conseqüentemente, maior crescimento econômico e desenvolvimento em termos globais e ascensão social do ponto de vista individual. (FRIGOTTO, 2006, p. 9).

Na ótica dos teóricos do capital humano, basta somente o indivíduo ou o Estado investir em formação/qualificação, o resultado será o aumento das rendas individuais, de acordo com seu mérito pessoal, e em médio ou longo prazo, tal investimento lhe permitirá acessar ao capital físico ou dispor do mesmo *status* econômico e privilégios dos que o possui (SOUZA, 2006).

Dessa forma, ao analisar a Teoria do Capital Humano sob uma perspectiva crítica, o ensino é voltado para alimentar o sistema capitalista econômico, por meio do ensino tecnicista. O trabalho passa a ser mecanizado, sem possibilidade de criação. O que causa a alienação do indivíduo, conforme destaca Marx (2007, p. 2) “a apropriação do objeto aparece como alienação a tal ponto que quanto mais objetos o trabalhador produz” menos pode possuí-los, sendo dominado pelo seu produto, o capital”.

O resultado do investimento do capital na educação, reflete na ampliação do lucro, favorecendo a demanda do sistema econômico. Crescimento do lucro, além de favorecer todo sistema econômico. O capital humano, consiste na soma dos investimentos do indivíduo em aquisição de conhecimentos em escolas e universidades, e que se reverte em benefícios econômicos para o próprio indivíduo, ou seja, na posse de melhores empregos e vantagens na aquisição de novas aprendizagens para o mercado de trabalho. Diferentemente do capital econômico, o capital humano não pode ser roubado ou transferido, vindo a constituir um bem pessoal que acompanha o sujeito durante toda a vida e que de alguma forma influencia em sua trajetória social e econômica.

Contudo, autores como Goldemberg (1993) e Rummert (2000) criticam esta abordagem com relação a Teoria do Capital Humano proposta por Schultz, pois nem sempre a escolarização é devidamente valorizada, além de questionar a possibilidade de todos terem as mesmas oportunidades de investir em seu desenvolvimento profissional.

Silva (2019, p. 25), ainda complementa que a Teoria do Capital Humano, desconsidera a exclusão social como inerente ao capitalismo, pois “o processo de escolarização não dissipou essa marca indelével do capital, que, contraditoriamente, acabou se beneficiando da abundância da mão de obra qualificada, para desvalorizar e/ou baratear a mão de obra disponível no mercado”.

Neste contexto, Frigotto (2006) é assertivo ao afirmar que a educação não apenas passa conhecimentos para o mercado de trabalho, mas acaba por articular e

desarticular outros conhecimentos para que os interesses da burguesia prevaleçam. Frigotto (2006, p. 44) ainda complementa que “a escola é uma instituição social que mediante suas práticas no campo do conhecimento, valores, atitudes e, mesmo, por sua desqualificação, articula determinados interesses e desarticula outros”. Assim, o aperfeiçoar se enquadra a uma heterogeneidade do trabalho, ao considerar o investimento realizado em capital humano e surgindo este como um fator explicativo da diferenciação salarial entre os trabalhadores, dotados de produtividade distintas.

Segundo Frigotto (2006):

O suposto básico microeconômico é de que o indivíduo, do ponto de vista da produção, é uma combinação de trabalho físico e educação ou treinamento. Supõe-se, de outra parte, que o indivíduo é produtor de suas próprias capacidades de produção, chamando-se, então, de investimento humano o fluxo de despesas que ele deve efetuar, ou que o Estado efetua por ele, em educação (treinamento) para aumentar a sua produtividade. A um acréscimo marginal de escolaridade, corresponderia um acréscimo marginal de produtividade. A renda é tida como função da produtividade, donde, a uma dada produtividade marginal, corresponde uma renda marginal. Na base deste raciocínio (silogístico) infere-se literalmente que a educação é um eficiente instrumento de distribuição de renda e equalização social. O cálculo da rentabilidade é efetivado a partir das diferenças entre a renda provável de pessoas que não frequentaram a escola e outras, semelhantes em tudo o mais (critério *ceteris paribus*) e que se educaram. Daí decorrem também as teses relacionadas com a mobilidade social. (FRIGOTTO, 2006, p. 44).

Para Silva (1994),

[...] a intervenção na educação com vistas a servir os propósitos empresariais e industriais tem duas dimensões principais. De um lado, é central, na reestruturação buscada pelos ideológicos neoliberais, atrelar a educação institucionalizada aos objetivos estreitos de preparação para o local de trabalho. No léxico liberal, trata-se de fazer com que as escolas preparem melhor seus alunos para a competitividade do mercado nacional e internacional. De outro, é importante também utilizar a educação como veículo de transmissão das ideias [sic] que proclamam as excelências do livre mercado e da livre iniciativa. Há um esforço de alteração do currículo não apenas com o objetivo de dirigi-lo a uma preparação estreita para o local de trabalho, mas também com o objetivo de preparar os estudantes para aceitar os postulados do credo liberal. (SILVA, 1994, p. 12).

Percebe-se, então, que na Teoria do Capital Humano o beneficiado pela educação é o trabalhador, logo, ele é o maior interessado nesse benefício, e fica sob sua responsabilidade investir na sua educação, além de se responsabilizar por suas escolhas e consequências, de modo que prevaleça uma concepção economicista da educação. Desse modo, enquanto o investimento na educação é pensado a partir dos seus resultados e não mais em função do processo formativo, e se a produtividade da

força de trabalho é uma consequência da formação do trabalhador, trata-se de um meio de produção produzido pelo próprio trabalhador ao investir na sua formação, ou em outras palavras, o trabalhador/proletário apresenta-se como um “alto capitalista”.

Assim, o estreitamento da relação entre a educação e a economia gerado pela ampla aceitação da Teoria do Capital Humano, acaba por impor a necessidade de a escola oferecer uma formação mais pragmática, voltada para garantir maiores retornos, sejam eles em curto ou médio prazo. Com isso, uma série de reformas passaram a ser propostas para a educação, como por exemplo, na formulação da pedagogia das competências, que engloba competências necessárias para a vida no século XXI, que envolve principalmente a flexibilidade e a resiliência, a capacidade do indivíduo em adaptar-se facilmente as mudanças, visto que na sociedade neoliberal não existe estabilidade.

Dentro desta perspectiva, Oliveira (2003) discorre:

No contexto atual, no qual há uma forte diminuição do poder político dos Estados-nações, decorrentes do "fenômeno" da globalização, o capital busca uma nova interpretação ideológica, capaz de justificar as relações de poder e de exploração. Neste sentido, como uma continuidade da Teoria do Capital Humano, mas englobando novas características, próprias de uma economia globalizada, surge o discurso de que vivemos numa "Sociedade do Conhecimento" e que, por conseguinte, neste novo contexto, são exigidas dos trabalhadores novas qualificações e habilidades que lhes permitam inserir-se no mercado de trabalho, competindo de forma igualitária com outras pessoas.

Estas novas habilidades e comportamentos, tais como flexibilidade, capacidade de comunicação, participação, são considerados fundamentais dentro de um modelo de produção que busca superar a rigidez do modelo taylorista. Espera-se que a escola tenha capacidade de garantir uma educação básica que possibilite ao educando, e futuro trabalhador, apropriar-se de novos conhecimentos e ajustar-se, da melhor forma possível, à flexibilidade do novo padrão de produção. (OLIVEIRA, 2003, p. 4).

A pedagogia das competências encontra-se fundamentada na Teoria do Capital Humano, e transforma a escola em uma instituição que agrega valor à força de trabalho ao trabalhador, que exige dele um esforço pessoal e que o responsabiliza pela sua empregabilidade, ou seja, as qualidades que o tornam capaz de conseguir se manter em um emprego (OLIVEIRA, 2003). Consequentemente, tal prática contribuiu para aumentar a disputa por competências entre os trabalhadores, conforme pode ser observado na rede social de negócios *LinkedIn*, que destaca o individualismo e a competição entre os trabalhadores.

Ocorre, porém, que, mesmo havendo todas estas exclusões e desigualdades, é inegável que o mercado de trabalho mundial se orienta mediante a essa lógica, e que saber investir na própria escolarização é efetivamente o melhor investimento que algumas pessoas, sobretudo as de classes mais pobres, podem fazer se pretendem ascender socialmente e economicamente.

2.1.1 Educação e Trabalho

De acordo com Lopes e Bruns (1991, p. 31), “o trabalho, enquanto fonte de humanização, desde há muito deixou de existir. Nas sociedades capitalistas modernas tem se constituído na única oportunidade, talvez, de o homem subsistir [...]”. Dessa forma, o trabalho enquanto atividade produtiva, sob os desígnios do capital, constituiu-se como uma atividade alienadora para o homem.

Contudo, deveria ser por meio do trabalho que o homem construiria as condições para a sua vida, ao criar um mundo humano. Entretanto, o homem alienado não consegue enxergar as possibilidades que o trabalho proporciona, percebendo-o somente como fim, e não consegue ver para além das condições de produção e consumo, além disso, não entende o trabalho como meio de formação humana. “O modo como o ser humano trabalha muda a forma como o ser humano existe” (DUARTE; OLIVEIRA; KOGA, 2016, p. 4).

Conforme aponta Cunha (1975), para as classes mais pobres, entretanto, a escola é tida como o único meio legal da ascensão social, e nessa perspectiva, a relação trabalho-escola se torna mais estreita. No âmbito legal, cabe citar a tentativa de transformar a escola em produtora de mão de obra técnica especializada, principalmente por meio da Lei nº 5.692/71 (LOPES; BRUNS, 1991).

Assim, da mesma forma que o trabalho, a educação formal também ocupa um lugar de destaque nas atividades humanas. Sob essa perspectiva, tanto o trabalho quanto a escola possuem sua razão de ser e existir dentro da totalidade social, aquele relacionado principalmente à sobrevivência humana, e está relacionada à transmissão de conhecimentos, contudo, conhecimentos conexos a uma realidade concreta, não mistificada (FRANCO, 1985 citado por LOPES; BRUNS, 1991).

Neste sentido, Duarte, Oliveira e Koga (2016) destacam que,

Para Marx, uma formação mais humana será construída quando o trabalhador dominar os fundamentos científicos, teóricos e práticos dos diversos processos do trabalho que atuam contra a alienação. Mesmo com domínio sobre a concepção de trabalho, ainda sim a alienação não seria superada em sua totalidade nas condições sociais contemporâneas. Mas, ao aperfeiçoarmos o sistema de educação criaríamos possibilidades para uma emancipação dos trabalhadores, visto que as condições são históricas e podem vir a ser superadas. (DUARTE; OLIVEIRA; KOGA, 2016, p. 4-5).

Logo, o homem constitui-se à medida que necessita produzir a sua existência, e constitui-se à medida que precisa transformar a natureza e ajustá-la às necessidades e as finalidades humanas, dessa maneira, trabalhar consiste no agir sobre a natureza para transformá-la (DUARTE; OLIVEIRA; KOGA, 2016).

A compreensão da relação existente entre educação e trabalho no contexto da construção da existência humana, possibilita a formação de um homem não alienado. Essa dificuldade em perceber a relação entre o trabalho e a educação é explicada de forma clara por Saviani (1989), pois a partir da modernidade a sociedade, em decorrência do capitalismo, revoluciona as técnicas de trabalho de forma constante, ao incorporar os conhecimentos como força produtiva. Conforme destaca Duarte, Oliveira, Koga (2016, p. 5) “A sociedade converte a ciência em força produtiva através das indústrias. Dessa maneira, torna-se cada vez mais difícil o homem compreender o trabalho como uma atividade humana”.

Frigotto (2006) destaca que as mudanças existentes na educação são desenvolvidas de forma concomitante às modificações ocorridas no sistema capitalista. As transformações atuais no modelo de regulação social sob o ponto de vista de Frigotto (2006), busca a todo custo, a diminuição de intervenção do Estado nas áreas sociais, tratam-se de expressões de uma crise da regulação capitalista iniciada na década de 1930, com forte intervenção do estado, que se apresentou incapaz de ter continuidade em decorrência das próprias modificações neste modo de produção.

Ainda de acordo com Frigotto (2006), as modificações buscadas nesta forma de regulação estatal, tem o intuito de recompor as taxas de lucros que sofreram a diminuição no início dos anos de 1960. Entretanto, ao mesmo tempo em que essas mudanças acarretam, de imediato, o aumento do empobrecimento da população, “procura-se ativar todas as formas de inculcação ideológica, procurando fazer crer que a única saída para uma melhoria da qualidade de vida será a diminuição do Estado” (OLIVEIRA, 2003, p. 3). Dentro deste contexto, é veiculado nos meios de

comunicação que por meio da competição, pela meritocracia, pelo esforço próprio, pelo acirramento da individualização que o indivíduo irá alcançar melhores condições de vida (OLIVEIRA, 2003).

Segundo Oliveira (2003), cabe ainda considerar que no campo educacional, a interferência de medidas que propugnam a diminuição da interferência da intervenção do Estado, de certa forma não poderia deixar de levar a um maior anacronismo do sistema educacional, sobretudo em países em desenvolvimento, marcados pela forte exclusão social. Assim, imerso nessa nova racionalidade, em que a eficiência e a produtividade são valorizadas, procura-se impor ao sistema educacional uma dinâmica que se assemelha ao setor produtivo.

Neste contexto, Oliveira (2003) ressalta,

[...] busca-se desenvolver mecanismos universais de avaliação, sem levar em consideração as especificidades de cada escola e de cada região, bem como deixa-se de considerar as condições socioeconômicas que são determinantes da qualidade do rendimento do trabalho escolar e do trabalho acadêmico. Sob a influência das agências internacionais, as políticas educacionais são desenvolvidas objetivando o fortalecimento da reprodução do capital. Ao mesmo tempo, cada vez mais torna-se evidente o quanto vários administradores – estaduais e municipais – instituem mecanismos voltados diretamente à diminuição da publicização do espaço público, abrindo para um conjunto maior de instituições privadas, tais como escolas privadas, ONGs, etc., a possibilidade de disputar o fundo público. Medidas estas que representam a diminuição do controle do Estado sobre a educação e, conseqüentemente, a privatização do sistema educacional. (OLIVEIRA, 2003, p. 4).

Dessa maneira, esta nova lógica encontra-se vinculada diretamente às relações de poder que passam a existir entre capital e trabalho. Conforme destaca Frigotto (2006), neste momento, cabe aos setores de esquerda, a construção de um novo referencial ético e político cujo horizonte seja a constituição de novos sujeitos sociais, e nesta perspectiva a escola passa a ter um papel fundamental. Não no que se refere a uma escola reducionista, subordinada à lógica do capital, mas de uma escola comprometida com a formação de sujeitos de forma integral e crítica, para o desenvolvimento de uma formação omnilateral¹.

¹ O conceito de omnilateralidade é de grande importância para a reflexão em torno do problema da educação em Marx. Ele se refere a uma formação humana oposta à formação unilateral provocada pelo trabalho alienado, pela divisão social do trabalho, pela reificação, pelas relações burguesas estranhadas, enfim. (SOUZA JÚNIOR, 2009, p. 1).

De acordo com Marx e Engels (2003), a afirmação para a produção do homem omnilateral parte da seguinte perspectiva:

Se o homem forma todos seus conhecimentos, suas sensações etc. do mundo sensível e da experiência dentro desse mundo, o que importa, portanto, é organizar o mundo do espírito de tal modo que o homem faça aí a experiência, e assimile ao o hábito daquilo que é humano de verdade, que se experimente a si mesmo enquanto homem. [...] se o homem é formado pelas circunstâncias, será necessário formar as circunstâncias humanamente. (MARX; ENGELS, 2003, p. 149).

Assim, conforme destaca Pacheco (2009), a educação deve estar vinculada aos objetivos estratégicos de um projeto, não voltado somente para a inclusão do sujeito nessa sociedade desigual, mas na construção de uma nova sociedade fundada na igualdade política, econômica e social, ou em outras palavras, uma escola vinculada ao mundo do trabalho numa perspectiva democrática e de justiça social.

Desse modo, observa-se que a educação não ocorre apenas em espaços de educação formal, pois ela resulta de experiências vivenciadas e todos os espaços da sociedade, por meio da ação do conjunto das organizações em geral, em que tanto o poder público quanto a sociedade, de forma articulada, exercem sua função educadora em busca da construção de uma cultura embasada na “solidariedade entre indivíduos, povos e nações, que se opõe ao individualismo neoliberal” (PACHECO, 2009, p. 5).

Assim, as classes sociais menos abastadas, por lhes faltar o preparo técnico e teórico adequado para ingresso no mercado de trabalho buscam, contudo, melhorar seu currículo profissional por meio de cursos técnicos, faculdades, especializações e estágios qualificados. E nessa perspectiva, encontra-se fundamentada a tese de que a estrutura escolar estaria orientada para inculcar, formar normas e atitudes comportamentais ligadas à organização e interesses do modelo capitalista de sociedade, sem, no entanto, considerar os interesses das classes menos favorecidas, que não possuem as mesmas condições de acesso à educação, saúde, saneamento básico, moradia, lazer, dentre outros (SANTOS, 2013).

Logo, “a escola torna-se o local de dominação e, por conseguinte de conflitos e resistência a tal dominação” (SANTOS, 2013, p. 53). Contudo, também é na escola que se encontra a oportunidade de alguma transformação social, de questionamentos as normas e atitudes impostas pela organização capitalista. Entretanto, essa influência dominante não é exercida apenas pela escola, cabe ainda considerar os

aparelhos ideológicos da sociedade capitalista, tais como a família, a igreja, a política, dentre outros, que acabam por refletir tal dominação por meio dos hábitos e pensamentos voltados para o modo de produção capitalista (SANTOS, 2013).

Neste sentido, é importante considerar que existem instituições educacionais que possuem uma ligação mais estreita e explícita com as finalidades do modo de produção, que utilizam de “áreas como a psicologia, a sociologia e a fisiologia, para analisar o comportamento, selecionar, instrumentalizar, treinar e ajustar os indivíduos ao trabalho coletivo e subserviente” (SANTOS, 2013, p. 53).

Dessa forma, ao observar o contexto da Educação Profissional no Brasil, um país de extensões continentais e ampla diversidade sociocultural e econômica, a melhor saída para o Estado é elaborar políticas educacionais que possam atender aos interesses do setor produtivo. Para tanto, determina-se que o currículo para a Educação Profissional deve ser flexível para atender as necessidades regionais e nacionais, além de englobar as exigências dos setores produtivos por demanda de mão de obra. Portanto, o objetivo é criar cursos que,

[...] garantam perspectivas de trabalho para os jovens e facilitem seu acesso ao mercado; que atendam, também, os profissionais que já estão no mercado, mas sentem falta de uma melhor qualificação para exercerem suas atividades, e, ainda, seja um instrumento eficaz na reinserção do trabalhador no mercado de trabalho. O ensino profissionalizante possui características diferentes do curso de ensino regular onde o aluno cursa do nível básico ao ensino médio podendo chegar até a universidade e escolher entre diversas áreas, porém são cursos de longa duração e vão preparar o estudante para uma carreira profissional em longo prazo. Já os cursos técnicos de educação profissional têm uma duração bem menor e possuem a vantagem de preparar o aluno diretamente para o dia-a-dia das empresas e as demandas do mercado de trabalho. (ALENCAR; NEPOMUCENO; BANDEIRA, 2014, p. 3-4).

Assim, em síntese, a orientação pedagógica voltada para os tipos de cursos citados por Alencar, Nepomuceno e Bandeira (2014), deve recusar o conhecimento exclusivamente enciclopédico, assentando-se no pensamento analítico, em busca de uma formação profissional mais abrangente e flexível, com menos ênfase na formação para ofícios e mais voltada para a compreensão do mundo do trabalho e em uma participação qualitativa superior.

2.2 Panorama da Educação Profissional no Brasil e a instituição dos cursos Superiores de Tecnologia

O Ministério do Trabalho por meio de ações voltadas para várias instâncias sociais e políticas, busca por meio do processo de formação para o trabalho, com o duplo objetivo de conquistar uma economia mais competitiva, promover novas estratégias para que trabalhadores e desempregados tenham a possibilidade de permanência ou inserção no mercado de trabalho, ou em outras palavras, a possibilidade uma ascensão social com maior equidade (OLIVEIRA, 2003).

Conforme destaca Oliveira (2003, p. 5) “o principal agente público responsável pela formação de mão de obra para as áreas tecnológicas continua sendo o Ministério da Educação”. Dessa maneira, o Ministério da Educação (MEC) é responsável pelas instituições formadoras de técnicos nas escolas técnicas, agrotécnicas e CEFETs em todo o Brasil, bem como de profissionais graduados e pós-graduados em universidades federais.

Neste contexto, cabe tratar sobre a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do país. Em 1909, por meio do Decreto nº 7.566, iniciou-se o processo de construção que viria a se tornar os CEFETs, criados em 1978, e mais tarde transformados em Institutos Federais (IFs). Tal decreto instituiu em cada capital dos estados brasileiros, Escolas de Aprendizes Artífices, sob a jurisdição do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, com o objetivo de ofertar ensino profissional primário e gratuito (ROSA, 2016).

Segundo Rosa (2016), tais instituições foram criadas embasadas no argumento de que, devido ao aumento da população urbana, seria necessário facilitar às classes menos favorecidas em condições de subsistência. Portanto, a educação profissional dos filhos da classe trabalhadora seria garantida por meio do preparo intelectual e técnico. Ademais, às classes proletárias iriam adquirir o hábito do trabalho, e, conseqüentemente se afastariam da ociosidade, do vício e da criminalidade.

Art. 2º - Nas Escolas de aprendizes artífices, custeadas pela União, se procurará formar operários e contramestres, ministrando-se o ensino prático e os conhecimentos técnicos necessários aos menores que pretenderem aprender um ofício, havendo para isso, até o número de cinco, as oficinas de trabalho manual ou mecânica que forem mais convenientes e necessárias no Estado em que funcionar a escola, consultadas, quanto possível, as especialidades das indústrias locais. (BRASIL, 1909).

Além das oficinas citadas, o Decreto nº 7.566/1909 em seu art. 8 determinou que cada Escola de Aprendizes Artífices deveria ofertar dois cursos noturnos: primário, obrigatório para os alunos que não soubessem ler, escrever e contar, e outro de desenho, também de caráter obrigatório, para alunos que necessitassem dessa disciplina para o exercício satisfatório do ofício que aprenderem (BRASIL, 1909).

Romanelli (1986) afirma que até a década de 1930, o sistema educacional era dualista, pois de um lado havia o ensino primário, vinculados às escolas profissionais, e destinados às classes mais pobres; e, de outro lado, havia o ensino secundário, indicado para o preparo na educação superior para às classes mais abastadas. Cabe ainda ressaltar que as escolas profissionais de nível pós-médio atreladas ao ensino primário não davam acesso à educação superior, sequer propiciavam a mobilidade para o sistema educacional regular que era restrito à elite. Contudo, as instituições de caráter profissional atendiam a demanda da população em conquistar uma profissão.

Em 1930 com a instituição do Ministério da Educação e Saúde Pública, criou-se a inspetoria do Ensino Profissional Técnico, que passa a supervisionar as Escolas de Aprendizes e Artífices antes sob a jurisdição do Ministério dos Negócios da Agricultura Indústria e Comércio, transformado em 1934 na Superintendência do Ensino Profissional, que caracterizou um período de expansão do ensino industrial, ao criar novas escolas e oferecer novos cursos. Por meio do advento da Lei nº378 de 1937, as Escolas de Aprendizes e Artífices passaram a ser denominadas como Liceus Profissionais, destinados ao ensino profissional de todos os ramos e graus. Ainda neste mesmo ano, a Constituição Brasileira foi a primeira a abordar de forma específica sobre o Ensino Técnico, Profissional e Industrial.

Dentre os anos de 1937-1945, conhecido como período do Estado Novo, especificamente no ano de 1941 entra em vigor a Reforma Capanema, com o intuito de organizar o Ensino Profissional, contudo, acabou por criar uma dualidade estrutural, que impedia aos egressos de cursos técnicos de darem continuidade aos estudos de nível superior.

Dividiu-se o ensino posterior ao primário em dois ramos, um denominado secundário (compreendia os dois ciclos ginásial e colegial) o qual se destinada as elites, pois este era propedêutico ao ensino superior; e o segundo ramo destinado ao ensino profissional (industrial, comercial e agrícola) fundamentado no saber fazer manual, sem embasamento técnico-científico. (SANTOS, 2013, p. 56).

Mesmo após o fim do Estado Novo, a divisão e diferenciação dos ramos para determinadas classes sociais permaneceram. Assim, em 1940 por meio do Decreto-Lei nº 4.048, foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários, mais tarde transformado em Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) sob responsabilidade da Confederação Nacional do Comércio, com o objetivo de fomentar o crescimento industrial, com destaque para o ensino profissionalizante, com a formação de técnico para a indústria, comércio e serviços, denominado de Sistema 'S', elaborado e gerenciado pela iniciativa privada (SANTOS, 2013; ROSA, 2016).

Em 1942 o Decreto nº 4.127, transforma os Liceus Profissionais em Escolas Industriais e Técnicas, que passaram a oferecer formação equivalente ao secundário. Neste mesmo ano, inicia-se o processo de vinculação do ensino profissional a estrutura de ensino, e dessa forma garantiria aos alunos egressos dos cursos técnico o direito de ingressar no ensino superior em área equivalente à sua formação (BRASIL, 1942a).

Ainda em 1942, por meio do Decreto-Lei nº 4.073, institui-se a Lei Orgânica do Ensino Industrial, com o objetivo de estabelecer as bases de organização e de regime do ensino industrial, vertente do ensino de segundo grau, voltado para a preparação profissional dos trabalhadores da indústria, das atividades artesanais, dos transportes, das comunicações e da pesca (ROSA, 2016).

Desse modo, ficou instituído no art. 16 do Decreto-Lei nº 4.073/1942,

Art. 16º - Aos alunos que concluírem qualquer dos cursos industriais conferir-se-á o diploma de artífice; aos que concluírem qualquer dos cursos de mestría, o diploma de mestre; aos que concluírem qualquer dos cursos técnicos ou pedagógicos, o diploma correspondente à técnica, ou à ramificação pedagógica estudada. (BRASIL, 1942b).

O Decreto-Lei nº 4.073/1942 também estabeleceu a articulação dos cursos no ensino industrial com outros, nos seguintes termos:

Art. 18º - I. Os cursos de formação profissional do ensino industrial se articularão entre si de modo que os alunos possam progredir de um a outro segundo a sua vocação e capacidade.
 II. Os cursos de formação profissional do primeiro ciclo estarão articulados com o ensino primário, e os cursos técnicos, com o ensino secundário de primeiro ciclo, de modo que se possibilite um recrutamento bem orientado.
 III. É assegurada aos portadores de diploma conferido em virtude de conclusão de curso técnico a possibilidade de ingresso em estabelecimento de ensino superior, para matrícula em curso diretamente relacionado com o

curso técnico concluído, verificada a satisfação das condições de preparo, determinadas pela legislação competente. (BRASIL, 1942b).

No que tange as escolas técnicas e industriais ficou estabelecido que:

Art. 15º - §1º As escolas técnicas poderão, além de cursos técnicos, ministrar cursos industriais, de mestría e pedagógicos.

§ 2º As escolas industriais poderão, além dos cursos industriais, ministrar cursos de mestría e pedagógicos.

§3º Os cursos de aprendizagem, objeto das escolas de aprendizagem, poderão ser dados, mediante entendimento com as entidades interessadas, por qualquer outra espécie de estabelecimento de ensino industrial.

§4º Os cursos extraordinários e avulsos poderão ser dados por qualquer espécie de estabelecimento de ensino industrial, salvo os de aperfeiçoamento e os de especialização destinados a professores ou a administradores, os quais só poderão ser dados pelas escolas técnicas ou escolas industriais. (BRASIL, 1942b).

Em virtude da impossibilidade do sistema de ensino em oferecer a educação profissional necessária para atender as demandas da indústria, e em decorrência da inviabilidade econômica do Estado de investir recursos, o governo considerou engajar indústrias na qualificação do seu pessoal, e conseqüentemente, contribuir com a educação da população brasileira (ROMANELLI, 1986).

Em 1959, as Escolas Industriais e Técnicas transformaram-se em autarquias denominadas de Escolas Técnicas Federais, as quais possuíam autonomia didática e de gestão, com o objetivo de intensificar a formação de técnicos para o crescente processo de industrialização (MEC, 2009).

Para atender a demanda da indústria por força de trabalho específica e de nível superior, são criados os Cursos Superiores de Tecnologia (CST), com o objetivo de suprir a carência de diversos setores econômicos, que serviu para pressionar o MEC, sobretudo pelo setor privado e inicia-se a implantação dos CSTs na década de 1970. Neste período os CSTs deveriam ter como meta aproximar a educação profissional ao setor empresarial/industrial, verificar áreas emergentes no mercado e criar CSTs que pudessem preparar a mão de obra correspondente as novas tecnologias, que fossem práticos, com currículo específico e de curta duração, para preencher as vagas disponíveis no mercado de trabalho, vagas essas que técnicos e bacharéis não contemplavam preencher (MEC, 2009; SANTOS, 2016).

Nesta sequência de acontecimentos, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 5.692/1971 torna de maneira compulsória todo currículo do segundo grau em técnico-profissional, devido a urgente demanda por profissionais técnicos. Assim, as Escolas

Técnicas Federais aumentaram de forma expressiva a quantidade de matrículas e implantaram novos cursos técnicos (MEC, 2009; SANTOS, 2016).

Em 1978, por meio da Lei nº 6.545, as escolas Técnicas Federais do Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro são transformadas em CEFETs, Tais mudanças conferiram a essas instituições mais uma responsabilidade, a de formar engenheiros de operação e tecnólogos, processo que posteriormente foi estendido às outras instituições (MEC, 2009).

A Lei nº 8.670/1993, no âmbito federal, foi criada a Escola Técnica Federal de Roraima e as Escolas Agrotécnicas Federais de Ceres (Goiás), Codó (maranhão), Colorado do Oeste (Rondônia), Guanambi (Bahia), Santa Inês (Bahia), Rio do Sul (Santa Catarina), Sombrio (Santo Catarina) e São Gabriel da Cachoeira (Amazonas). No mesmo ano, por meio da Lei nº 8.771, a Escola Técnica Federal da Bahia foi transformada em CEFET.

Já em 1994, a Lei nº 8.948 instituiu o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, que transformou de forma gradativa, as Escolas Técnicas Federais e as Escolas Agrotécnicas em CEFETs, mediante decreto específico para cada instituição e em função de critérios estabelecidos pelo MEC, a considerar instalações físicas, de infraestrutura, equipamentos adequados, recursos humanos e financeiros necessários de cada centro.

Art. 1º - O sistema foi proposto com o objetivo de: [...] permitir melhor articulação da educação tecnológica, em seus vários níveis, entre suas diversas instituições, entre estas e as demais incluídas na Política Nacional de Educação, visando o aprimoramento do ensino, da extensão, da pesquisa tecnológica, além de sua integração com os diversos setores da sociedade e do setor produtivo. (BRASIL, 1994).

Em 20 de novembro de 1996, foi sancionada a Lei nº 9.394 considerada como a segunda LDB, que dispõe sobre a Educação Profissional em um capítulo específico, separado da Educação Básica. De acordo com a LDB a EPT trata-se de uma modalidade educacional que tem a finalidade precípua de preparar “para o exercício de profissões”, contribuindo para que o cidadão possa se inserir e atuar no mundo do trabalho e na vida em sociedade.

A referida lei superou enfoques de assistencialismo e de preconceito social que estavam contidos nas primeiras legislações de educação profissional do país, e dessa forma foi capaz de fazer “uma intervenção social crítica e qualificada para tornar-se

um mecanismo para favorecer a inclusão social e democratização dos bens sociais de uma sociedade” (MEC, 2009, p. 5). Ademais, também definiu o sistema de certificação profissional que permitiu o reconhecimento das competências adquiridas fora do sistema escolar.

O Decreto nº 2.208/1997 regulamentou a educação profissional e criou o Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP). Também ficou estabelecido que a educação profissional compreende os seguintes níveis:

Art. 3º - I básico: destinado à qualificação, requalificação e reprofissionalização de trabalhadores, independente de escolaridade prévia;
II técnico: destinado a proporcionar habilitação profissional a alunos matriculados ou egressos do ensino médio [...];
III tecnológico: correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico. (BRASIL, 1997).

Foi a partir desse decreto, que se pode perceber um sistema de educação profissional paralelo ao da educação escolar. Contudo, nesse caso, ocorreu uma expansão dos limites desse dualismo, que abrangeu inclusive os níveis, tendo em vista que foi colocado em questão cursos de nível superior no nível tecnológico, os quais se constituem nos cursos superiores de tecnologia que se tem na atualidade (BRANDÃO, 2006).

Em meio a polêmicas e complexas transformações da educação profissional no Brasil, no ano de 1999 é retomado o processo de transformação das Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, iniciado em 1978 (MEC, 2009).

Neste contexto, de 1909 a 2002 foram construídas 140 unidades que configuraram na Rede Federal de EPT brasileira. O Decreto nº 5.154/2004 permitiu a integração do ensino técnico de nível médio ao ensino médio. Com a publicação da Lei nº 11.195/2005, ocorreu o lançamento da primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal de EPT, com a construção de mais 64 novas unidades de ensino. Em 2006, o Decreto 5.773/2006 instituiu o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

O Decreto 5.840/2006, institui no âmbito federal, o Programa de Integração da Educação Profissional com a Educação de Jovens e Adultos (PROEJA) com o ensino fundamental, médio e educação indígena. Nesse mesmo ano, é lançado o Catálogo

Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia com o objetivo de disciplinar as denominações dos cursos oferecidos por instituições de ensino público e privado.

Em 2007, ocorre o lançamento da segunda fase do Plano de Expansão da Rede Federal de EPT, que tinha como meta entregar à população mais de 150 novas unidades, completando um total de 354 unidades, até o final de 2010, que cobriria todas as regiões do país, oferecendo cursos de qualificação, ensino técnico, superior e de pós-graduação, em conformidade com as necessidades de desenvolvimento do local e da região.

Por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 é criada a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, mais conhecida como Rede Federal, que constitui um marco na ampliação, interiorização e diversificação da EPT no país. A Rede Federal é reconhecida pela qualidade do ensino ofertado, pela diversidade de cursos e por sua atuação relevante junto à população e às empresas locais, em que atua no sentido de potencializar o que cada região oferece de melhor no que se refere ao trabalho, cultura e lazer (MEC, 2019).

A Rede Federal é integrante do sistema federal de ensino vinculado ao MEC, sendo instituída por meio da reunião de um conjunto de instituições: I - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais); II - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; III - Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG); IV - Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais; e V - Colégio Pedro II. Essas instituições possuem autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (MEC, 2019).

Segundo Laia (2013), com a criação dos Institutos Federais, afirma-se um modelo de instituição com atribuições diversificadas, utilizando-se de uma estrutura, física e humana, de instituições já existentes. Trata-se de um modelo voltado a suprir a demanda por qualificação de técnico de nível médio decorrente do processo de crescimento/desenvolvimento do país, e em razão da carência de professores nas áreas de ciências exatas e biológicas.

Em suma, é possível perceber que a Rede Federal, desde a sua criação em 1909, até a sua reformatação em 2008, mantém a sua missão, que é a de trabalhar com a educação profissional, visto que, o que mais foi alterado no decorrer dos anos foi a sua abrangência de atuação e dimensão de atendimento, e em seu formato de rede passou a estar presente em todo o território nacional.

2.3 Curso Superior de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos

Segundo Vitti (2020) há um crescimento dos Cursos Superiores de Tecnologia (CSTs) no Brasil. Tais cursos consistem em graduações de nível superior, contudo possuem características especiais, como: natureza e densidade mais tecnologia do que científica; duração menor (2 a 3 anos); resposta às demandas do mercado de trabalho, da sociedade e/ou estudantil, bem como a um perfil profissional específico e atualizado (MEC, 2002a).

De acordo com o MEC (2002b) os CSTs necessitam cumprir funções, como: incentivar a produção, a inovação científico-tecnológica e o empreendedorismo; desenvolver competências para a produção de bens e serviços e gestão de processos; promover a aprendizagem continuada; além de garantir a identidade do perfil profissional de conclusão.

O curso de Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma das 134 graduações do Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia (CNCST) e faz parte do eixo tecnológico de gestão de negócios, conforme ilustrado pela Figura 1.

Figura 1 - Curso Superior de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	
Eixo Tecnológico: GESTÃO E NEGÓCIOS	
1600 horas	
Perfil profissional de conclusão	Planeja e gerencia sistemas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, rotinas de pessoal e benefícios. Desenvolve planos de carreira. Promove o desenvolvimento do comportamento individual (motivação), de grupo (negociação, liderança, poder e conflitos) e organizacionais (cultura, estrutura e tecnologias). Planeja programas de qualidade de vida no trabalho. Especifica e gerencia sistemas de avaliação de desempenho dos colaboradores da organização. Avalia a necessidade de contratação de novos colaboradores. Avalia e emite parecer técnico em sua área de formação.
Infraestrutura mínima requerida	Biblioteca incluindo acervo específico e atualizado. Laboratório de informática com programas e equipamentos compatíveis com as atividades educacionais do curso.
Campo de atuação	Empresas de planejamento, desenvolvimento de projetos, assessoramento técnico e consultoria. Empresas em geral (indústria, comércio e serviços). Órgãos públicos. Institutos e Centros de Pesquisa. Instituições de Ensino, mediante formação requerida pela legislação vigente.
Ocupações CBO associadas	2521-05 - Administrador (inclui Administrador de recursos humanos). 2524-05 - Analista de recursos humanos.
Possibilidades de prosseguimento de estudos na Pós-Graduação	Pós-graduação na área de Administração, entre outras.

Fonte: MEC (2016, p. 42).

O eixo tecnológico gestão de negócios compreende:

[...] tecnologias associadas a instrumentos, técnicas, estratégias e mecanismos de gestão. Abrange planejamento, avaliação e gestão de pessoas e de processos referentes a negócios e serviços presentes em organizações e instituições públicas ou privadas, de todos os portes e ramos de atuação; busca da qualidade, produtividade e competitividade; utilização de tecnologias organizacionais; comercialização de produtos; e estratégias de marketing, logística e finanças. A organização curricular dos cursos contempla conhecimentos relacionados a: leitura e produção de textos técnicos; estatística e raciocínio lógico; línguas estrangeiras; ciência e tecnologia; tecnologias sociais e empreendedorismo; prospecção mercadológica e marketing; tecnologias de comunicação e informação; desenvolvimento interpessoal; legislação; normas técnicas; saúde e segurança no trabalho; responsabilidade e sustentabilidade social e ambiental; qualidade de vida; e ética profissional. (MEC, 2016, p. 36).

As competências específicas dos cursos dependem do perfil profissional de conclusão definido nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) e pelos Estabelecimentos de Ensino Superior (EES). Em outubro de 2021, existiam 1.540 cursos de GRH em atividade no país, sendo 1.183 presenciais e 357 à distância (<http://emec.mec.gov.br>).

Dessa forma, a construção de um projeto político-educacional para um país possui uma opção ideológica e a constituição da educação como instrumento excepcional de controle social (HELENO; BORGE, 2016). Tal afirmativa é coerente com as frequentes investidas que buscam refuncionalizar a educação profissional que constitui a consolidação da relação entre a esfera produtiva e a educação escolar (DUCH; LAUDARES, 2009).

Para Laudares e Tomasi (2003), o crescimento econômico relaciona-se diretamente ao nível educacional dos membros de uma sociedade, e influencia as condições de expansão das instituições públicas e privadas e a elevação do nível da Educação Profissional até a Pós-Graduação.

Assim, o objetivo da formação tecnológica é ampliar a oferta educacional direcionada ao mercado de trabalho e ao mundo globalizado. Neste contexto, a formação tecnológica possui reconhecimento legal, apesar de ainda sofrer com preconceitos sociais, pelo fato de alguns segmentos sociais serem resistentes à sua inserção como formação em nível superior no mercado de trabalho (CUNHA; GRANGEIRO, 2008).

Para Heleno e Borges (2016, p. 400), “o caráter assistencialista e moralista contribuiu à desvalorização do tecnólogo”. É evidenciado nos documentos desde o século XIX, quando a EP surge como ensino destinado a promover a riqueza nacional e afastar os “vassalos” do “vício da ociosidade”. No decorrer dos anos, a EP segue sendo a educação para as classes menos abastadas até as transformações no final do século XX com elevação ao nível superior e defesa da formação continuada para um profissional inovador.

Todavia, é perceptível o reconhecimento gradativo dos tecnólogos pelas empresas, o que evidencia a dissolução dessa desvalorização aos poucos, pois gestores identificam nessa formação o seu direcionamento para o mercado de trabalho (CUNHA; HOLANDA, 2006).

Assim, ao pensar na técnica, tem-se o subsídio do método para alcançar os objetivos de melhorias da prática profissional, a qual deve estar relacionada à

associação do conhecimento científico que se encontra associado aos processos de produção de bens e serviços que estão à disposição da sociedade (CUNHA; HOLANDA, 2006).

Em suma, a formação tecnológica contribui para a rápida inserção de profissionais no mercado de trabalho, visto que os pressupostos curriculares explicitados na trajetória de formação, se encontram voltados para as necessidades e expectativas de reajustamento nas relações de produção do mundo do trabalho de acordo com a sua necessidade atual.

2.3.1 Competências requeridas aos profissionais de Recursos Humanos

Segundo Vieira, Jeunon e Vasconcelos (2015), nas últimas décadas o mercado de trabalho elevou suas exigências em relação a formação superior e a escolaridade em virtude da internacionalização. Assim, o conhecimento, capacitação, qualificação e certificação é o objetivo das pessoas que querem se inserir no mercado de trabalho.

Neste sentido, a graduação tecnológica surgiu para suprir como solução acadêmica essa demanda e os CSTs, vem preencher a necessidade requerida do conhecimento no ensino superior com agilidade e competência. Cabe considerar que a crescente procura por cursos de graduação tecnológica em Gestão de Recursos Humanos, vem sendo motiva pela necessidade de atualização constante das empresas e de todos profissionais que estão dentro e fora do mercado de trabalho (SANTOS, 2013).

Conforme destacam os autores Vieira, Jeunon e Vasconcelos (2015, p. 3) “adaptar-se a situações de mudanças e exigências, a um novo mundo, requer do indivíduo enquanto profissional renovar-se constantemente nas competências, tanto para agregar valor à organização como para inserir e manter-se no mercado de trabalho”.

Devido a globalização e as transformações tecnológicas, ao longo dos anos o cenário organizacional mudou de forma sensível, tornando-se cada vez mais imprevisível e complexo, que conseqüentemente interfere nas competências fundamentais requeridas ao profissional de Recursos Humanos, para que este tenha condições de atuar na estratégia organizacional e que possa contribuir com a eficácia para o desempenho da organização, ao ajustar suas competências com o perfil exigido para a função.

Antes de tratar sobre as competências requeridas aos profissionais de Recursos Humanos, cabe trazer a sua definição. Para os autores Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 183) “a competência é a referência das características de um indivíduo em conhecimentos, habilidade, capacidades e personalidade que afetam diretamente seu desempenho no trabalho”.

Vitorino e Piantola (2020, p. 35), definem a competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido segundo padrões e melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento – servindo aos propósitos da empresa”.

Esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes são conhecidos na área de recursos humanos como (CHA's), e constituem o foco de ação das práticas de T&D, que tem como objetivo aprimorar o capital humano para a efetividade organizacional. Neste contexto, falhas de desempenhos geradas por esses motivos ocorrem quando os colaboradores jamais tenham apresentado o desempenho solicitado ou quando o desempenho, ou mesmo as estratégias e os planos de ação, por serem pouco exigidos dentro das organização, acabam por serem esquecidos (MENESES; ZERBINI, 2009). As competências que compõem o CHA, constituem o foco de ação das práticas de T&D, quando ocorrem falhas de desempenhos geradas por lacunas de CHA's.

Ao retomar o contexto das competências requeridas aos profissionais de Recursos Humanos, os autores Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 183) destacam:

Conhecimento do negócio – conhecer e compreender o funcionamento do negócio agrega valor à organização. Através do conhecimento dos recursos podem-se desempenhar papéis importantes na estratégia da empresa;
Fornecimento de práticas de RH – conhecer e fornecer práticas inovadoras de RH, dominando as teorias e adaptá-las à realidade organizacional;
Gestão da mudança – através do diagnóstico de problemas, implementação de metas, articulação da visão empresarial, relacionarem-se com os clientes, deslocando-se o foco da empresa em resposta às trajetórias estratégicas;
Gestão da cultura – os níveis de desempenho elevados são atingidos quando a cultura é compartilhada na organização;
Credibilidade pessoal – baseia-se na confiança recíproca do agir com firmeza em prol da conquista do respeito. Os profissionais devem viver a cultura e os valores organizacionais.

Em uma perspectiva mais específica, Gil (1994) defende que o profissional de Recursos Humanos deve apresentar um novo perfil que esteja atrelado as competências, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil e competências do profissional de Recursos Humanos

Perfil	Competências
Visão generalista.	Dominar outros conhecimentos além dos que já possui dentro da organização.
Preocupação com o resultado final.	Calcular retorno do investimento em treinamentos, custos decorrentes de demissões.
Disposição para atuar em parcerias.	Comunicação com os demais setores da empresa.
Ação estratégica.	Dar maior atenção ao trabalho estratégico.
Atualização.	Capacitar, qualificar e desenvolver pessoas.
Capacidade integradora.	Interagir com a gerência e demais setores da organização.
Habilidade para negociar.	Atividade constante no relacionamento nas mais diversas situações.
Atenção preferencial para a qualificação e motivação pessoal.	Ações de capacitação pessoal em todos os níveis.

Fonte: adaptado de Gil (1994).

De acordo com as informações apresentadas no Quadro 1, as competências dos profissionais de Recursos Humanos são dinâmicas e interativas e devem proporcionar um ambiente satisfatório para que todos os colaboradores da organização consigam desenvolver suas atividades laborais.

Para Assenção *et al.* (2018), o profissional de Recursos Humanos deve desenvolver competências voltadas para atender a demanda, atingindo as expectativas da organização, e sobretudo encantar os colaboradores como verdadeiros clientes internos. O setor de Recursos Humanos necessita de indivíduos talentosos, motivadores, inovadores, com visão sistêmica e que valorizem, acima de tudo, as pessoas. Trabalhar em equipe, ter iniciativa, intuição, saber comunicar-se, resolver conflitos e ser flexível torna-se essencial no contexto das competências.

Sant'Anna *et al.* (2013), destacam como competências específicas do profissional de Recursos Humanos: entender do negócio da empresa, além das práticas específicas da área de Recursos Humanos. Além disso, esse tipo de

profissional deve ser capaz de preparar o contexto organizacional para as pessoas se beneficiarem dos processos de mudança, bem como criar contextos de trabalho que propiciem o desenvolvimento individual.

2.3.2 Atuação e Mercado de Trabalho

Os alunos do ensino tecnológico possuem uma maior aproximação para o mercado de trabalho, pois buscam por uma qualificação que possa facilitar sua inserção ou acessão no mercado, visto que, dentre os alunos desses cursos alguns já são trabalhadores das áreas que não exigem nível superior e que, por sua vez, não possibilita maiores perspectivas de acessão funcional. Esse perfil de aluno, busca na graduação tecnológica uma forma de ascender profissionalmente e financeiramente no seu atual posto de trabalho, ou ainda, ter a oportunidade de ser inserido em outras áreas mais rentáveis do mercado de trabalho (CUNHA; GRANGEIRO, 2008).

Desse modo, a formação tecnológica pode contribuir para a rápida inserção do profissional no mercado de trabalho, dado que os pressupostos curriculares explicitados na trajetória da formação, voltam-se para as necessidades e expectativas de reajustamento nas relações de produção do mundo do trabalho no contexto contemporâneo (CUNHA; GRANGEIRO, 2008).

Conforme destaca Machado (2008), a atuação do profissional de recursos humanos possui diferentes cenários, espaços e segmentos, tais como: gestão, monitoramento e controle; consultorias, vistoria, perícia, prospecção, avaliação, assistência técnica e tecnologia; extração, tratamento e transformação de matérias-primas; construção; conservação e restauração; *design* e confecção; armazenagem, embalagem, movimentação, distribuição, suprimento, transporte e comercialização de produtos; pesquisa e desenvolvimento.

Machado (2008), ainda complementa que,

[...] muitas são as finalidades dessa profissão: tornar realizáveis e viáveis projetos de processos e produtos; oferecer suportes à tomada de decisões e à definição de estratégias; orientar o manejo de equipamentos e instrumentos; tornar mais racional, eficiente e rentável os processos produtivos e os serviços; fazer avançar a funcionalidade, produtividade e a qualidade dos processos e produtos sem comprometer sua integridade e usabilidade; promover a otimização dos processos e sua visibilidade; contribuir para a sustentabilidade econômica, ambiental e social dos empreendimentos; aprimorar ações de preservação, proteção, prevenção, segurança e ergonomia. Na evolução recente, se chegou entendimento de que também o Tecnólogo participa diretamente de projetos, propostas e programas. Sobre o que ele atuaria? Sobre desenhos, arranjos físicos,

ambientes, leiautes, maquetes, protótipos, moldes, portfólios e mapas. Faria ensaios, experimentos e testes. Elaboraria relatórios, pareceres, laudos, dossiês, cadastros e bases de dados. Cuidaria de insumos materiais e não-materiais. Saberria utilizar equipamentos, instrumentos, dispositivos, peças, componentes, acessórios e suportes. Lidaria com estratégias, linguagens, idéias, informações, conceitos, dados, instruções, programas, signos, códigos, convenções, parâmetros, padrões, normas, protocolos, regras, especificações, procedimentos, métodos, práticas, estilos, comportamentos, rotinas, imagens, textos, sons, cores, texturas, fluxogramas, orçamentos, cronogramas, sistemas, redes, circuitos e processos. (MACHADO, 2008, p. 19-20).

O mercado de trabalho da área de recursos humanos possui grande demanda por profissionais qualificados e impõe a adequação dos currículos ao desenvolvimento de competências para a vida prática. A escola/universidade, ao desenvolver competências, conseqüentemente diminui os conteúdos a serem transmitidos e requer adequação dos currículos para que os alunos possam exercitar em tempo maior os saberes formais e sua utilização em situações concretas. Ademais, conforme ressaltam os autores Vieira, Jeunon e Vasconcelos (2015, p. 6) é “visível o distanciamento entre as competências requeridas pelo mercado e o processo de formação escolar, [...] evidenciado na dificuldade de encontrar, disponível no mercado de trabalho, o profissional que se ajuste ao perfil demandado pelas empresas”.

2.4 Processos de aprendizagem nas organizações

As organizações buscam por estratégias de sobrevivência no mercado globalizado, que a cada dia se apresenta mais competitivo e exigente. Nessa perspectiva, cada vez mais, as organizações compreendem que não é somente o recurso financeiro que diferencia o negócio, mas é o conhecimento que amplia o entendimento para novas práticas de mercado. Assim, ser uma organização de aprendizagem (*Learning Organization*) que busca captar conhecimento transformando-o em matéria-prima de inovação, com vistas à perenidade do negócio, tem sido um diferencial para as organizações (ALMEIDA *et al.*, 2021).

De acordo com Barbieri (2012), o conhecimento organizacional propicia competitividade e promove aprendizados necessários, mudança de mentalidade nas equipes para conduzir mudanças rápidas e se diferenciar em meio à concorrência. Uma organização que possui o aprender como uma diretriz, necessita conectar seus colaboradores com o significado maior de seus trabalhos, despertando o desejo de aprender e praticar, para continuarem avançando no mercado.

Neste contexto, para o desenvolvimento da presente dissertação considerou-se que a palavra “aprendizagem” deve estar ancorada em um determinado contexto, e dever vir acompanhada do termo “nas organizações”. De acordo com Tsang (1997 citado por Karawejczyk, 2005), a aprendizagem nas organizações trata-se de um conceito que descreve as atividades que acontecem dentro de um tipo qualquer de organização e como tal gera metáforas sobre a transferência de informações de um domínio individual (fonte) para um fenômeno menos conhecido que são as organizações, resguardando-se de simplificações e reduções. Ademais, são agregados problemas decorrentes da transposição de noções de dimensão individual (aprendizagem individual) voltada para a compreensão de fenômenos que ocorrem na dimensão coletiva (aprendizagem organizacional) (KARAWEJCZYK, 2005).

Karawejczyk (2005), em sua tese de Doutorado intitulada “A articulação entre mudança e aprendizagem organizacional em uma instituição de ensino superior: uma contribuição para o entendimento deste fenômeno organizacional”, elaborou um quadro que traz conceitos sobre aprendizagem nas organizações sob a perspectivas de teóricos que abordaram a temática em seus estudos, conforme apresentado na Figura 2

Figura 2 - Conceitos sobre aprendizagem nas organizações

Autor	Definição Conceitual	Nível de Análise
Argyris e Schon (1996, p.16)	A aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos da organização experimentam uma situação problemática, questionando-a de acordo com os seus interesses. Os resultados da aprendizagem são incorporados à imagem organizacional.	Individual
Kolb (1997, p.321)	A capacidade de aprender é a base da capacidade de se adaptar às circunstâncias em constante mudança e dominá-las.	Individual
Revans (1982, p.626-627)	O aprendizado pela ação é um meio de desenvolvimento intelectual, emocional ou físico, através de assuntos de alguma realidade complexa e estressante, onde se deseja alcançar uma mudança planejada para melhorar o comportamento observável diante do problema.	Individual
Probst e Buchel (1997, p.15)	Processo através do qual o conhecimento organizacional e as mudanças nos valores ajudam a melhorar a habilidade em resolver problemas e a capacidade para a ação.	Organizacional
Edmolson e Moingeon (1998, p.12)	Um processo no qual os membros da organização usam progressivamente dados, para dirigir o seu desenvolvimento dentro de um caminho, que promova a adaptação contínua da organização.	Organizacional
Shrisvatava (1983, p.9)	Processo pelo qual a base do conhecimento organizacional é construída e desenvolvida.	Organizacional
Fiol e Lyles (1985, p.803)	Processo de ações de melhoria, através de um melhor entendimento e conhecimento.	Individual e Organizacional
Swieringa e Wierdsma (1995, p.37)	Processo de mudança no comportamento organizacional.	Individual e Organizacional
Kim (1998, p.69)	A aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica, envolvendo motivação e competência, sendo assim um sistema de captura das aprendizagens individuais.	Individual e Organizacional

Fonte: Karawejczyk (2005, p. 24).

De acordo com a Figura 2, a autora trouxe algumas definições atribuídas à aprendizagem nas organizações, além de abordar sobre os níveis propostos pelos autores citados, que representam algumas das principais correntes teóricas sobre o tema, com os seus mais diversos significados e atribuições de sentido. Assim, é possível perceber que a noção sobre aprendizagem organizacional fica, em si, desprovida de uma atribuição de sentidos, quando fora do contexto em que é empregada, ou seja, possui diferentes significados e abordagens.

Dessa forma, Karawejczyk define a aprendizagem organizacional como:

[...] um processo complexo, dinâmico e multifacetado, associado à mudança organizacional, que envolve a gestão do conhecimento interno e externo da organização, sejam eles tácitos ou explícitos, acontecendo através de uma rede de aprendizagem socialmente construída, considerando uma perspectiva multinível (individual, grupal e organizacional) em que são compartilhados processos e práticas formais e informais, com vistas à melhoria, adaptação e reinvenção da realidade organizacional. (KARAWEJCZYK, 2005, p. 26).

Para Delors *et al.* (2006), a aprendizagem, além da construção e acumulação de conhecimento, também inclui o aprender a conhecer, o aprender a fazer, o aprender a conviver, e o aprender a ser. Ainda de acordo com os autores, a aprendizagem adquire uma dimensão mais ampla quando se proporciona um ensaio estruturado em que a educação apareça como experiência global para o indivíduo.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), existem dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele disponível e que não se encontra formalizado em meios concretos, e o conhecimento explícito é aquele que pode ser armazenado em documentos, manuais, bancos de dados ou por meio de outras mídias.

Nonaka e Takeuchi (1997), identificam quatro modos de conversão entre o conhecimento tácito e explícito: processo de externalização que consiste na transformação do conhecimento tácito em explícito, processo de internalização que envolve a transformação do conhecimento explícito em tácito, processo de combinação e interação entre conhecimentos explícitos para geração de novos conhecimentos, e processo de socialização e interação entre conhecimentos tácitos.

Grande parte dos conceitos de aprendizagem, nas organizações refere-se à capacidade de adaptação e a velocidade das transformações que ocorrem no mundo globalizado. Segundo Peter Senge (2018) em seu livro intitulado “A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende”, tais organizações somente terão sucesso no futuro se forem capazes de manter as pessoas do seu organograma com interesse contínuo pela aprendizagem. O autor ainda ressalta que a aprendizagem aprimora, continuamente, suas capacidades, habilidades e instrumentos e que melhoram seu desempenho, mediante uma série de práticas que traduzem o desenvolvimento de cinco disciplinas, para que as organizações possam desenvolver sua capacidade de inovação e aprendizagem.

Senge (2018), defende que, para que uma empresa consiga ser considerada uma organização de aprendizagem, ela necessita perceber que aprender não é a mesma coisa que reproduzir comportamentos e memorizar conteúdos, mas constituir a capacidade de reflexão e de autotransformação. Na perspectiva de Senge (2018), aprender consiste em um processo de crescimento integrado que envolve o indivíduo em suas relações.

No que se refere às organizações, Senge (2018) explica que uma organização de aprendizagem se distingue de uma organização tradicional porque a primeira

incorpora cinco disciplinas de aprendizagem, que consistem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico que serão detalhados no decorrer do desenvolvimento deste estudo.

Ainda segundo o autor, a disciplina pode ser compreendida como um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem colocadas em prática, em outras palavras, funciona como um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas possibilidades e competências (SENGE, 2018).

Dentro deste contexto, a prática de uma disciplina consiste em uma eterna aprendizagem. Por ser considerada como um processo contínuo, não se atinge um estágio de excelência que se torne permanente, conseqüentemente, tanto as pessoas como as organizações encontram-se em um constante processo de desenvolvimento, seja no aspecto de melhoria constante ou não.

Dessa maneira, observa-se que as organizações aprendem, por meio de seus membros, sendo a mesma afetada direta e indiretamente pela aprendizagem individual, em que as pessoas, a partir de suas diferentes formas de ver e interagir com o mundo, compartilham opiniões a respeito de uma determinada situação e, por meio dessas trocas, acabam aprendendo novas maneiras de proceder diante de determinados problemas (SEBEN; TUMELERO, 2015).

Nesta perspectiva, a aprendizagem organizacional pode ser compreendida como um processo de aquisição de conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais, seja por meio de escolas ou empresas, que possuem o objetivo de capacitar o trabalhador para a produção de bens ou serviços. Trata-se de um processo constante para o exercício de determinada profissão e que não foca somente no treinamento de uma habilidade específica (MAIA; CARVALHO-FREITAS, 2015).

No decorrer desse processo, a educação passa a desempenhar um papel de relevância na aprendizagem organizacional, pois além de capacitar as pessoas com recursos operacionais para a resolução de problemas e a tomada de decisões rotineiras, formar pessoas também permite facilitar o crescimento dos indivíduos como seres humanos, por meio do desenvolvimento de competências técnicas, humanas e políticas (KARAWEJCZYK, 2015).

De acordo com Karawejczyk (2015), a formação oferece condições para que as pessoas possam ampliar a sua capacidade de ação e reflexão no mundo em que vive. É possível perceber que uma educação de qualidade é aquela que consegue ultrapassar os fragmentos do ensino disciplinar, favorecendo espaço para a dúvida, a

elaboração de projetos inovadores e o desenvolvimento de competências, abrangem a qualidade formal e política.

Neste sentido Lima (2016), complementa que as organizações perceberam que investir na formação de seus funcionários pode ser uma excelente estratégia para o seu próprio crescimento, ou seja, a educação dentro das empresas, seja ela para os cargos gerenciais ou para os demais cargos, possuem o olhar direcionado para o seu desempenho interno.

Assim, após abordar o processo de como as organizações desenvolvem a aprendizagem, torna-se relevante conhecer o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

2.4.1 Treinamento e Desenvolvimento

Para Froehlich e Scherer (2013), o investimento em T&D é de suma importância para que a organização consiga manter e/ou ampliar sua vantagem competitiva. Nesta perspectiva, algumas empresas percebem a necessidade de estimular e apontar o contínuo desenvolvimento de seus funcionários para atingir seus objetivos e consolidar suas estratégias.

A incumbência de treinar os trabalhadores iniciou-se com o processo de industrialização no fim do século XX com o intuito apenas de adequar os indivíduos aos processos da organização. Todavia, esse padrão passou por transformações no decorrer do tempo, tornando-se um processo em que seu principal objetivo é auferir o progredimento dos conhecimentos e habilidades, objetivando ganho de produtividade com o uso dos recursos disponíveis ao funcionário (MARCONDES, 2008).

Segundo Araújo (2006), a área de T&D, surgiu dentro das organizações com o objetivo de capacitar as pessoas para ocupar determinados cargos ou se desenvolver dentro do cargo em que ocupa. Assim, o conceito de treinamento vai muito além da capacitação para o desempenho das tarefas específicas do cargo, podendo ser considerado como um meio para que as pessoas possam desenvolver suas competências e posteriormente contribuir com os objetivos organizacionais.

Neste contexto, a Gestão de Pessoas, deve atuar em conformidade com o negócio e a estratégia da organização. Assim, os processos de Recursos Humanos devem ser elaborados e definidos em cada organização dependendo em grande parte das pessoas que a estruturam e da percepção entre estas e outros trabalhadores,

incluindo os gestores que possuem uma amplitude de atuação do setor (MAIER; CRUZ, 2014).

Ademais, cabe considerar que as práticas de Gestão de Pessoas são compostas por seis grandes áreas: agregar; aplicar; recompensar; desenvolver; manter e monitorar pessoas. Assim, para que a área de Gestão de Pessoas, alcance seu objetivo de fornecer capital humano capacitado e comprometido com as demandas da organização e para que esta consiga cumprir com sua missão e atinja seus propósitos, a organização necessita de um planejamento para a obtenção de processos eficientes de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; e avaliação (CHIAVENATO, 2014).

Segundo os autores Bohlander, Sherman e Snell (2010), as empresas vêm buscando desenvolver um diferencial competitivo frente aos concorrentes, e para que as mesmas obtenham êxito, torna-se necessário que seus empregados possuam competência, ou seja, tenham conhecimentos e habilidades para lidar com novos processos e sistemas. Dessa maneira, as organizações se veem obrigadas a investir em seus profissionais, através de treinamentos para ensinar, motivar e reinventar as competências e habilidades de seus profissionais. Portanto, observa-se que a cultura organizacional tem exigido cada vez mais de seus profissionais, e as organizações encontram-se ocupadas buscando maneiras de atrair, reter, motivar e desenvolver seu capital humano.

Para Chiavenato (2014, p. 3), “as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. Organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros de negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados”.

Desse modo, Araújo e Garcia (2009) afirmam que a área de T&D surgiu dentro das organizações com a finalidade de capacitar as pessoas para ocuparem determinadas funções ou se desenvolverem dentro das que já ocupam.

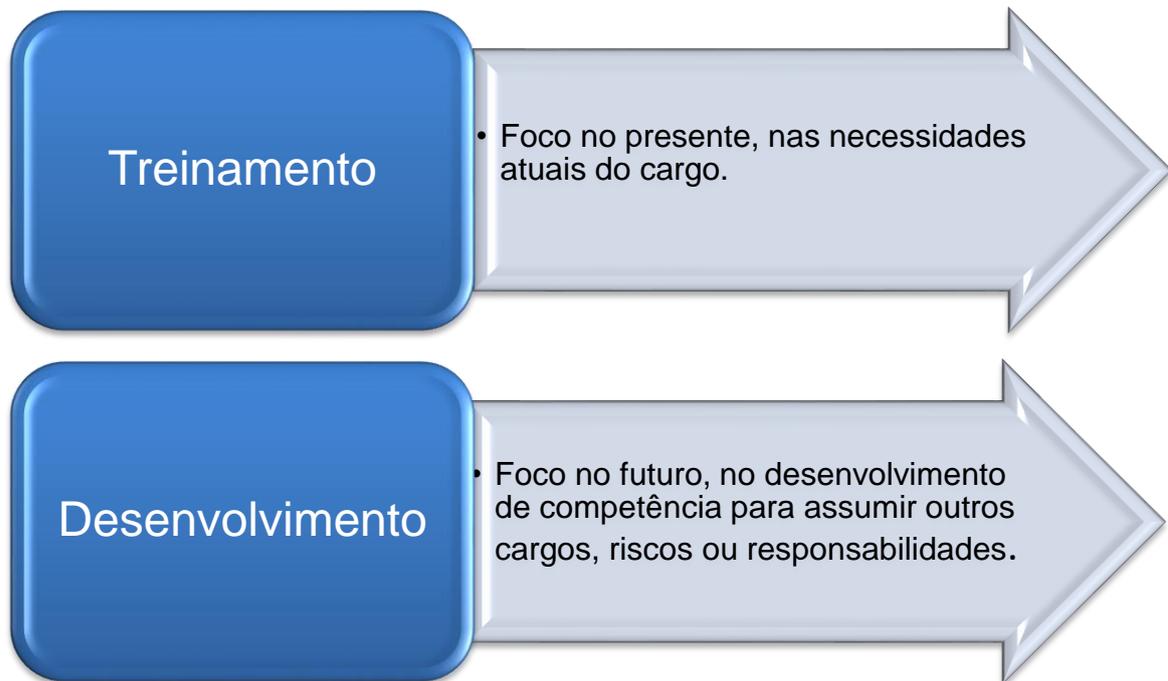
O conceito de treinamento vai muito além da capacitação para o excelente desempenho das tarefas específicas do cargo, e pode ser considerado como um meio para que as pessoas possam desenvolver suas competências e contribuir com os objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, o treinamento consiste em uma ferramenta capaz de contribuir de forma significativa para a capacidade de absorção de novas tecnologias e inovações, que se configuram como processos vitais para o desenvolvimento empresarial (MAIER; CRUZ, 2014).

Ao se tratar de desenvolvimento, a diferença entre este e o treinamento é evidenciado pelo fato de que, o desenvolvimento pode ser considerado como o preparo destinado ao funcionário visando o alcance de novas posições que exijam a aquisição de resultados mais amplos. Pode-se dizer ainda que, o treinamento almeja resultados a curto prazo e o desenvolvimento, a longo prazo (MARCONDES, 2008).

Pelo olhar de Dutra (2011), o desenvolvimento trata de todos os mecanismos aplicados para buscar a capacidade do indivíduo em responsabilizar-se por atividades e processos em níveis cada vez maiores de complexidade. Entretanto, o autor ressalta que o conceito de desenvolvimento ligado à complexidade não é satisfatório para edificar uma gestão de pessoas, ele abrange os conceitos de competência e carreira que dão controle e base para esse desenvolvimento.

De acordo com Mussak (2010), o conceito de desenvolvimento de pessoas é mais abrangente que o treinamento, embora na prática ambos os conceitos se confundam. Ainda de acordo com o autor, o treinamento é um dos instrumentos de desenvolvimento de recursos humanos, que tem por finalidade não somente corrigir as deficiências de desempenho detectadas no sistema organizacional, mas também busca desenvolver as potencialidades intelectuais do capital humano existentes na organização. Dessa maneira, a Figura 3 ilustra a diferenciação entre treinamento e desenvolvimento.

Figura 3 - Diferenciação entre treinamento e desenvolvimento



Fonte: Knapik (2011, p. 301).

Enquanto o treinamento busca preparar pessoas para executarem de forma satisfatória seu atual trabalho, o desenvolvimento tem como objetivo preparar o colaborador para as funções e demandas futuras. O treinamento envolve desde a integração e socialização de novos colaboradores para se adequarem ao contexto/cultura organizacional, quanto aos processos de ensino dos procedimentos rotineiros. Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento apresentam-se como processos de aprendizagem, em que cada pessoa é capaz de assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes, comportamentos distintos, conceitos generalizados e, principalmente, construir competências individuais (CHIAVENATO, 2014).

Complementando as definições anteriores, o treinamento pode ser visto como um processo comedido para obter regras, conceitos, habilidades que tornem possível uma melhora no composto de particularidades do funcionário e imposições do cargo. E o desenvolvimento é um processo projetado para o futuro buscando aprimorar as capacidades e, como fator muito importante, a motivação que fará com que o funcionário agregue valor para a empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Para Chiavenato (2014), o treinamento apresenta-se como um processo cíclico, contínuo, constituído de quatro fases denominadas: I - diagnóstico: em que é realizado o levantamento das necessidades de treinamento a serem atendidas, em que tais necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras; II - desenho: elaboração do projeto/programa de treinamento para atender às necessidades apuradas; III - implementação: execução e direção do programa de treinamento; e IV - avaliação: verificação dos resultados obtidos através do treinamento. Cabe destacar que o programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização e deve ser uma atividade de caráter contínuo, constante e ininterrupto.

Dentro deste contexto, Chiavenato (2014) destaca que as quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico de carências organizacionais, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e a avaliação e o controle dos resultados relacionados às ações de treinamento. O treinamento não deve ser confundido com a simples realização de um curso para proporcionar informação, pois ele vai além, e visa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela atuam. Entretanto, para que o treinamento consiga atingir seu objetivo é necessário criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado, comprometida com as mudanças.

Assim, uma das técnicas utilizadas nos processos de T&D, é a estratégia da dinâmica de grupo e jogos vivenciais que leva os envolvidos a participarem de jogos vivenciais, de forma mais desinibida e eficiente, por meio do trabalho em equipe. Essa técnica possibilita uma espécie de reflexão sobre situações cotidianas do ambiente de trabalho, um momento de convivência, de expressão de ideias, sem gerar a sensação de desconforto, o que contribui para a formação e capacitação individual do colaborador.

2.4.2 Dinâmica de Grupo e Jogos Vivenciais

Para uma melhor compreensão da técnica de dinâmica de grupo, torna-se necessário uma breve explanação do conceito de grupo e equipe. De acordo com Gattai (2014, p. 15): “o termo “grupo” tem origem na palavra italiana *gruppo* ou *gruppo*”. No século XVIII, o termo *gruppo scultorio* (forma artística do Renascimento) foi utilizado para designar um conjunto de pessoas esculpidas ou pintadas significando uma reunião de pessoas”.

O termo equipe vem do francês *équipe* e segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Larousse (2001, p. 373) significa: “grupo de pessoas que trabalham na mesma tarefa, ou que unem esforços com um mesmo propósito”.

Para Lewin (1965, citado por Gattai, 2014, p. 16) o grupo pode ser definido:

[...] como a interdependência entre indivíduos e as variáveis que intervêm em seu funcionamento. Para Lewin, em um grupo livre e solidário, uma decisão grupal será mais importante que uma individual, pois o que estimula as pessoas no grupo é o sentimento de pertinência a ele, que, como resposta, modificará os hábitos individuais.

Dessa maneira, as primeiras experiências realizadas com o intuito de treinar pessoas para sentirem melhor os problemas das Relações Humanas foram realizados por Moreno e Kurt Lewin, de forma acidental. Kurt Lewin costumava reunir-se com pesquisadores do seu laboratório de Dinâmica de Grupo para comentar entre eles as reações do auditório de um seminário composto por 65 membros do ensino de um estado vizinho, em que os alunos pediram para assistir essas discussões. Assim, Kurt Lewin aceitou o pedido dos alunos, e assim nasceu a ideia do *T Group*: um grupo em reunião, que recebe informações de fora sobre a sua própria atuação (WEIL, 2002).

Assim, o trabalho de Lewin foi iniciado através de pesquisas realizadas no campo do comportamento organizacional, em que apresentou como inovação os grupos de treinamento, por meio dos quais, foi possível perceber a importância de refletir sobre a ação como meio de desenvolver conhecimento necessário para melhorar o desempenho do indivíduo (BELEZA; SOARES, 2019).

Segundo Weil (2002, p. 10), “são de dois tipos as principais técnicas de aplicação dos estudos de Dinâmica de Grupo ao Treinamento em Relações Humanas: o “*T Group*”, chamado na França “Grupo de Diagnóstico”, e a “Socioanálise”. O *T Group (training group)* trata-se de uma técnica que resultou das primeiras experiências no “*National Training Laboratories for Group Development*”, de Bethel.

O *T Group* tem como objetivo a modificação da conduta individual, por meio da transformação do comportamento de grupo; em que provavelmente, através da participação emocional, de fenômenos da natureza psicanalítica, assim como de mecanismos pedagógicos de transferência de aprendizagem, que se operam as mudanças individuais, partindo de mudanças de conduta de grupo; podem realizar também modificações da conduta individual, partindo da identificação com outros indivíduos do grupo, por meio da tomada de consciência de aspectos de

personalidade até então desconhecidos, ou da aquisição de autonomia real (WEIL, 2002).

Já a socioanálise, consiste em reunir um grupo “natural”, ou seja, um grupo que já existia anteriormente e continuará a existir, composto de voluntários, em que os membros do grupo devem ter compreendido e aceito de forma livre as finalidades e regras. E em caso de uma reunião ocasional (não natural), uma reunião prévia deve esclarecer o caráter facultativo da participação (WEIL, 2002).

Na perspectiva de Failde (2007), o termo dinâmica de grupo possui três vertentes distintas de compreensão, sendo que a primeira envolve a formação de grupos: campo de pesquisa que considera como os grupos são formados, como se desenvolvem, como se mantêm, quais são e como se aplicam às leis que regem as relações dos grupos; a segunda aborda a ideologia política: estuda as formas de organização e direção dos grupos; e a terceira como um conjunto de técnicas: instrumentos utilizados por um profissional qualificado que tem como objetivo estimular o desenvolvimento de potenciais de cada indivíduo por meio de exercícios experimentais, simulações e estudos de caso.

Neste sentido de acordo com Norberto *et al.* (2018, p.11):

As dinâmicas de grupo se tornam necessárias para a construção de caminhos para mudanças, principalmente, nas relações organizacionais, como atividades que facilitam a sensibilização, conscientização e que incentivam o indivíduo a ir a busca do autodesenvolvimento na vida pessoal, profissional e compartilhada.

Em sua abordagem prática, a utilização da dinâmica de grupo requer reconhecer que a técnica deverá estar apropriada ao contexto, deve considerar os objetivos a serem trabalhados, público-alvo, além dos recursos disponíveis. Outro fator de grande importância é que as técnicas não valem pelo seu conteúdo em si, mas como estímulos para movimentar o grupo, e a análise desse movimento constitui o verdadeiro processamento da aprendizagem. O autor ainda ressalta que um exercício aplicado de forma indevida pode trazer consequências negativas, que envolvem desde o desperdício de tempo e recursos financeiros a frustrações, resistência e descrédito, e que não existe método ou técnica excelente por si só, em que o bom uso destes possibilitam ter significado dentro do contexto em que será aplicado (MOSCOVICI, 2001).

Portanto, a dinâmica de grupo apresenta-se como uma ferramenta de estudos de grupos e também em um termo geral para processos de grupo que poderá ser utilizada em treinamento de pessoal, seleção, avaliação de potencial, pesquisa de clima organizacional, bem como no levantamento de necessidades da organização e na busca pelo desenvolvimento de seu capital humano e de soluções criativas para novos problemas.

Além de abordar sobre as dinâmicas de grupo, cabe trazer o conceito para jogos vivenciais e jogos de empresas, visto que ambas as metodologias possuem muitas similaridades, pois abordam aprendizagens vivenciais, ao estimularem o aprendizado por meio de uma experiência e não somente com a exposição de conteúdo. Contudo, existem algumas diferenças entre uma metodologia e outra que devem ser consideradas, com o intuito de escolher a abordagem mais adequada para o objetivo que se deseja alcançar (PERIOTTO; MESSINETTI; MELLER, 2008).

A dinâmica de grupo possui como objetivo central estimular comportamentos e competências por meio de uma vivência. Seu foco maior está no objetivo de aprendizagem e menos na experiência lúdica e na diversão do participante. Já os jogos, além de ter como foco os objetivos de aprendizagem que se deseja alcançar, sejam eles relacionados a conteúdos, comportamentos ou competências, também envolve uma preocupação com a experiência do jogador. Os jogos empresariais têm atributos que são utilizados em jogos para entretenimento, como por exemplo o *storytelling*, cenografia/ambientação, conjunto de regras, desafios, recompensas, entre outros (PERIOTTO; MESSINETTI; MELLER, 2008).

De acordo com Gramigna (2007), a estrutura do jogo de empresas é a mesma do jogo simulado, contudo, ele retrata situações específicas da área empresarial. A autora ainda cita como exemplo: “se um grupo necessita melhorar suas técnicas de planejamento, podemos aplicar uma atividade em que os jogadores tenham como tarefas: [...] planejar e organizar o processo produtivo; produzir o modelo solicitado; acompanhar a produção [...]” (GRAMIGNA, 2007, p. 6).

Ademais, na medida do possível, o cenário do jogo deve reproduzir situações semelhantes às do dia a dia dos participantes, que possa estabelecer ligações entre a vivência se o seu cotidiano.

2.5 Analogia

A palavra analogia de acordo com Larousse (2001), vem do grego *analogía*, que significa proporção matemática, correspondência. Em todos os casos em que analogias são utilizadas, um conceito une todos os significados: a comparação. Por esse motivo, com frequência, o termo analogia é utilizado de forma indistinta com metáfora, modelo, símile e exemplo.

Neste contexto pode-se distinguir a analogia da metáfora da seguinte forma: a metáfora é uma comparação implícita enquanto a analogia é uma comparação explícita e mais elaborada. Já a metáfora vem do grego *metaphorá* que significa transposição, pois trata-se da designação de um objeto ou qualidade mediante uma palavra que designa outro objeto ou qualidade que tem com o primeiro uma relação de semelhança, conforme significado apresentado no Larousse (2001). A metáfora ainda pode ser considerada como uma analogia condensada, obtida por meio da fusão entre o alvo e o análogo (RIGOLON; OBARA, 2011).

Frequentemente, analogia e metáfora são consideradas sinônimas, entretanto, é importante entender que a metáfora é mais sintética, subjetiva e implícita e a analogia é mais sistemática, complexa, explícita e menos subjetiva. É difícil diferenciar o significado de cada termo, mas faz-se necessário para não haver confusões no momento de se explicar um determinado assunto. Metáforas são meramente citadas, enquanto as analogias podem ser mais elaboradas e atingir um objetivo diferente (RIGOLON; OBARA, 2011).

Deste modo, a utilização de analogias e metáforas podem ser melhor aproveitadas como aliadas as representações prévias sendo comparadas com as novas informações disponibilizadas, contribuindo para a assimilação de novos significados apresentados. Assim, o processo se daria pela interação entre o indivíduo e seu ambiente de aprendizagem. Essa interação seria mediada por um sistema de símbolos e signos próprios da cultura na qual se encontra inserido, construídos e aperfeiçoados social e historicamente e, em se tratando do ambiente escolar, seriam veiculados, principalmente, pelo discurso docente (PÁDUA, 2003).

O processo analógico ocorre de forma espontânea na cognição humana, a fim de expressar tanto conceitos mais difíceis e complexos quanto aqueles mais fáceis, além de ser utilizado desde a antiguidade como recurso para diferentes formas de expressão de sentimentos, pensamentos e até da personalidade (PÁDUA, 2003).

Dentro deste contexto, a cognição humana possui mecanismos de associação analógica, desde o seu nascimento. Os fenômenos analógicos parecem ser inatos da

inteligência humana, pois ao se observar os bebês desde os seus primeiros meses de vida, pode-se constatar sua capacidade de associação por meio de ritmos e estímulos visuais, contribuindo para que a utilização de analogias e metáforas seja vista como algo comum e frequente, que poderia passar como despercebida se não fosse as suas possíveis implicações no processo de construção do conhecimento (BOZELLI; NARDI, 2006).

Por um lado, o uso rotineiro de analogias pode ser considerado como algo comum, por outra perspectiva considera-se extremamente rara a sua aplicação de forma consciente ou intencional, enquanto recurso didático e mediador durante o processo de ensino e aprendizagem. Isso ocorre devido os estudos na área ainda estarem centrados nas pesquisas relacionadas a sua aplicação no ensino das ciências naturais, mais precisamente nas disciplinas de Física e Química.

As analogias podem ser compreendidas como comparações realizadas pelos professores entre domínios de conhecimentos distintos, sendo utilizadas no ensino com o objetivo de comunicar conceitos abstratos e novos, uma vez que permitem a promoção da transferência de conhecimento de uma área para a outra. De modo geral, as analogias fazem comparações entre um domínio conceitual não-familiar e um familiar, um observável e um não-observável, um abstrato e um concreto, um desconhecido e um conhecido (RIGOLON; OBARA, 2011).

Isto posto, Bozelli e Nardi (2006) chamam a atenção para a falta de preocupação em relação as figuras de linguagem no discurso docente, camufladas por meio de sua aparência inofensiva, sendo este último fator o mais preocupante, pois corre o risco de pecar, tanto pela sua inocência quanto pelo desperdício. Desse modo, observa-se que a crescente quantidade de estudos na área sobre a influência das analogias em relação ao processo de compreensão dos conceitos científicos, em que se verifica que o exercício do raciocínio analógico pode acarretar tanto grande salto qualitativo no processo de desenvolvimento da cognição humana quanto verdadeiros bloqueios à compreensão de novos conceitos, devendo ser tratados com cautela (BOZELLI; NARDI, 2006).

A consideração de que o uso das analogias não deve ser feito de forma espontânea, mas deve seguir uma metodologia previamente pensada, com atividades planejadas, conduziu à proposta de diversos modelos de ensino. No intuito de auxiliar o professor, no que se refere à contextualização dos conteúdos científicos, a proposta de utilização de analogias dentro de uma metodologia própria permite um

redimensionamento do papel atribuído à memória no entendimento e assimilação de conceitos, na medida em que a observação, a reflexão e o raciocínio analógico podem substituir, em parte, a atividade de memorização do aluno (RIGOLON; OBARA, 2011).

Mesmo com todas as vantagens e a necessidade da linguagem metafórica/analógica, torna-se necessário observar os perigos da má utilização de analogias e metáforas na ciência. Neste contexto, cabe citar Bachelard (1996), que desqualifica o uso figurativo de analogias e metáforas quando pretendem ser imagens-reflexo da realidade da investigação, ou seja, quando pretendem se passar por cópias fiéis dessa realidade. Assim, isso pode ser entendido caso ocorra uma má interpretação e explicação das analogias usadas por autores e professores.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, é descrito de forma detalhada as características e os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, bem como os aspectos essenciais relacionados aos procedimentos de coleta e análise dos dados; ao instrumento adotado; a delimitação da amostra e procedimentos de análise dos dados utilizados para alcançar os objetivos desta pesquisa.

3.1 O fazer da pesquisa na pandemia de Covid-19

Devido a pandemia de Covid-19, medidas de contenção para a desaceleração da curva de transmissão do vírus foram adotadas no Brasil e no mundo, o que contribuiu para modificar os hábitos humanos, como por exemplo a recomendação do isolamento social instituída pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Neste sentido, desde a sua descoberta, em dezembro de 2019, o novo coronavírus, tem desafiado a comunidade científica na produção da ciência. As limitações físicas, orçamentárias e estruturais apresentam-se como algumas das novas dificuldades que surgiram na pandemia. Tal contexto, justifica a demora no desenvolvimento das pesquisas e o aumento da complexidade de produzi-las. Diante desse cenário atípico, os pesquisadores tiveram que se adaptar e, ainda, manter o alto nível das pesquisas.

Dessa forma, a proposta inicial de pesquisa da presente dissertação precisou ser adaptada à nova realidade imposta pela pandemia. Os procedimentos metodológicos de coleta de dados que envolvia contato com pessoas foram substituídos por uma pesquisa teórica bibliográfica/documental.

Primeiramente foi necessário adequar o projeto a nova metodologia, pois a proposta inicial envolvia a aplicação de uma Dinâmica de Grupo (Quebra-cabeça) em uma turma de Tecnólogos em Recursos Humanos que estivessem cursando a disciplina de Dinâmica de Grupo/Jogos Vivenciais. A técnica da dinâmica consistia na montagem de um quebra-cabeça e tinha como objetivo verificar a capacidade de cada grupo no processo de montagem, além de analisar o trabalho em equipe dos participantes.

A metodologia da dinâmica envolvia a utilização de dois quebra-cabeças distintos de no mínimo 30 peças cada (o número de peças pode variar de acordo com

a quantidade de participantes). Na proposta de aplicação, a dinâmica seria aplicada em cerca de 20 participantes distribuídos em quatro grupos, e posteriormente os quebra-cabeças deveriam ser misturados e colocados em quatro envelopes destinados a cada grupo.

A instrução dada a todos os grupos é que seja realizada a montagem do quebra-cabeça. Cada grupo irá tentar montar o quebra-cabeça, mas irá encontrar dificuldades durante o processo. Em seguida será reforçada a instrução do objetivo da dinâmica: montar o quebra-cabeça. Espera-se que com o reforço do comando os participantes percebam que para montar o quebra-cabeça do seu grupo será necessário realizar a troca de peças entre os grupos e os participantes. A aplicação dessa técnica busca levar o participante a desinstalar-se do seu lugar e sair em busca da peça que falta para finalizar seu quebra-cabeça, entendendo a relação de interdependência e cooperação que deve ser estabelecida.

Nesta etapa da dinâmica, o aplicador deverá iniciar uma reflexão com os participantes, dizendo a eles que cada grupo corresponde a um setor de uma empresa, e que para a conclusão de um determinado trabalho (montagem completa do quebra-cabeça), os setores (grupos) da empresa devem manter uma boa comunicação e troca de informações.

Dessa forma, a proposta de Dinâmica de Grupo do quebra-cabeça apresenta o veículo e o alvo da Metodologia de Ensino com Analogias (MECA). Assim, para compreender as similaridades e diferenças entre o veículo (dinâmica de grupo) e o alvo (trabalho em equipe), foi observada a necessidade de utilizar o quadro “Modelo de classificação estrutura de similaridades e diferenças entre veículo e alvo adaptado de Marcelos e Nagem (2010).

O Quadro 2 apresenta algumas similaridades e diferenças entre o veículo e o alvo presentes na dinâmica do quebra-cabeça propostas pela pesquisadora:

Quadro 2 - Modelo de classificação estrutural de similaridades e diferenças entre veículo e alvo

Semelhanças		Diferenças	
Alvo – Trabalho em equipe	Veículo – Dinâmica de Grupo	Alvo – Trabalho em equipe	Veículo – Dinâmica de Grupo
Trabalho em equipe	A dinâmica é formada por grupos	Busca pela continuidade da empresa.	A dinâmica de grupo se limita a sua aplicação.
Tomada de decisão	Necessidade constante de tomada de decisões para a escolha das peças.	O âmbito organizacional apresenta muitas particularidades	A dinâmica apresenta limitações quanto as particularidades das empresas.
Comunicação	Necessidade de comunicação dos grupos para montar o quebra-cabeça.	Necessidade de comunicação contínua.	A comunicação entre os grupos somente é realizada durante a montagem do quebra-cabeça.
As equipes são compostas por profissionais de setores distintos	Os participantes de cada grupo representam áreas distintas.	Nas organizações as atividades desempenhadas por cada função não se apresentam de forma clara.	Cada setor possui profissionais formados para determinada área específica.
Integração entre os trabalhadores	Cada peça do quebra-cabeça se apresenta como uma informação necessária.	A integração somente é bem-sucedida como o destinatário recebe, compreende e interpreta a mensagem.	A dinâmica é direcionada somente para um fim.
...			

Fonte: adaptado de Marcelos e Nagem (2010).

A partir dos dados apresentados no Quadro 2, seria possível estabelecer inicialmente algumas semelhanças e diferenças entre o veículo (dinâmica de grupo) e o alvo (trabalho em equipe). Ao considerar o passo de número 09 apresentado pela MECA, após estabelecer as semelhanças e diferenças, e refletir sobre a viabilidade da analogia é necessário realizar uma avaliação, que consiste na elaboração por parte das pessoas que participaram da dinâmica de uma nova comparação para substituir o quebra-cabeça por outro objeto análogo.

Contudo, a pandemia impossibilitou a realização da Dinâmica de Grupo de forma presencial. Em seguida, o projeto foi reformulado e a Dinâmica de Grupo foi substituída por uma roda de conversa *online* com alunos do curso Tecnólogo em Recursos Humanos que estivessem cursando a disciplina de Dinâmica de Grupo/Jogos Vivenciais, em que seriam apresentadas algumas dinâmicas e anotadas as percepções dos alunos, com o intuito de verificar as analogias evidenciadas na formação dos profissionais de Recursos Humanos, a partir das dinâmicas ensinadas na disciplina.

Entretanto, novamente a pandemia de Covid-19 apresentou-se como um empecilho para a realização da pesquisa, visto que a turma do curso Tecnólogo em Recursos Humanos da Faculdade Pitágoras unidade Barreiro em Belo Horizonte, onde a pesquisa seria realizada havia ofertado a disciplina de Dinâmica de Grupo/Jogos Vivenciais no segundo semestre de 2020, e em 2021 não foram abertas novas turmas.

Como alternativa, a pesquisadora buscou contato por meio de telefonemas e e-mails com outras instituições de ensino que ofertavam o curso, com o intuito de obter autorização para a realização da pesquisa empírica, contudo não obteve êxito em suas tentativas.

Diante desse cenário, a metodologia da dissertação foi novamente reformulada para uma pesquisa teórica bibliográfica, conforme apresentada na próxima Seção.

3.1.1 Tipificação e caracterização da pesquisa

Como metodologia, foi considerada uma pesquisa de natureza básica, de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória quanto aos fins, desenvolvida por meio de uma pesquisa teórica bibliográfica e pesquisa documental, conforme informações apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Metodologia utilizada

Tipo de pesquisa			Características	
Quanto à natureza	Quanto a forma de abordagem	Quanto aos fins de pesquisa	Quanto aos Procedimentos	Tipos de Instrumentos
Básica	Qualitativa	Descritiva e Exploratória	Pesquisa Teórica Bibliográfica, documental	Análise dos livros e aplicação da MECA.

Fonte: elaborado pela autora.

A pesquisa de natureza básica tem como finalidade gerar conhecimentos, úteis para o avanço da ciência, sem a previsão de aplicação prática, além de envolver verdades e interesses universais (QUIRINO, 2017).

De acordo com Goldenberg (1997), a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, dentre outros. O método qualitativo busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém a ser feito, mas não quantificam valores e as trocas simbólicas, nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados não são métricos, e se valem de diferentes abordagens.

A pesquisa descritiva exige que o investigador busque uma série de informações sobre a temática a ser pesquisada, e tem como finalidade descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Já a pesquisa exploratória é abordada por Gonsalves (2003, p. 65),

[...] é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivo de fornecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado. Esse tipo de pesquisa também é denominada "pesquisa de base", pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema.

Neste sentido, cabe considerar que tal tipo de pesquisa auxilia o pesquisador a compreender e aprimorar o conhecimento sobre determinado assunto, de maneira que, após a sua finalização, seus resultados possam levar a outras pesquisas com novas abordagens (GONSALVES, 2003).

A pesquisa teórica bibliográfica/documental é realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas da *web* e sites (FONSECA, 2002).

3.2 Caracterização dos instrumentos da pesquisa e coleta de dados

Com o objetivo de caracterizar os instrumentos da pesquisa, a coleta de dados foi dividida em cinco etapas ou fases distintas:

1ª Etapa: levantamento no site do e-MEC (<http://emec.mec.gov.br>) sobre os cursos Tecnólogos em Recursos Humanos ofertados pelas Faculdades/Universidades no estado de Minas Gerais.

2ª Etapa: verificar no site das Instituições de Ensino que ofertam o curso Tecnólogo em Recursos Humanos, se as mesmas disponibilizam de forma *online* o PPC) que contenham em sua matriz curricular a disciplina de Dinâmicas e Jogos Vivenciais e/ou equivalentes, com o intuito de verificar quais bibliografias são utilizadas pelos professores destas disciplinas.

3ª Etapa: seleção da bibliografia de base comumente utilizada pelas Instituições de Ensino para a disciplina de Dinâmicas e Jogos Vivenciais e/ou equivalentes, por meio da leitura integral dos livros selecionados visando a seleção das Dinâmicas de Grupo que estivessem associadas as competências requeridas do profissional de Recursos Humanos.

4ª Etapa: Identificação das analogias presentes nas Dinâmicas de Grupo selecionadas. Importante ressaltar que as partes dos textos que foram consideradas analogias, deveriam estar de acordo com a definição apresentada na fundamentação teórica deste estudo.

5ª Etapa: análise das analogias identificadas nas Dinâmicas de Grupo selecionadas por meio da Metodologia de Ensino com Analogias (MECA), a fim de verificar as possíveis contribuições que o análogo utilizado nas práticas de dinâmica de grupo e jogos vivenciais pode oferecer para potencializar a formação profissional dos estudantes do curso Tecnólogo em Recursos Humanos.

3.3 Procedimento para análise de dados

3.3.1 Metodologia de Ensino com Analogias

A MECA foi proposta inicialmente por Nagem, Carvalhães e Dias (2001) baseada na utilização sistêmica deste recurso linguístico, em que se considera a analogia como um instrumento de verificação de aprendizagem, além de favorecer o processo de compreensão e de entendimento de conceitos.

A MECA encontra-se sistematizada por meio do estabelecimento de nove passos, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Passos da MECA

1 Área do conhecimento	Definição da área específica que abrange determinado conhecimento.
2 Assunto	Conteúdo a ser ministrado.
3 Público	Definição do público alvo.
4 Veículo	Domínio familiar, correspondente ao semelhante, o análogo na experiência prévia do público alvo.
5 Alvo	Domínio desconhecido, objeto a ser estudado.
6 Descrição da analogia	Onde se apresenta e explica o veículo e posteriormente trata o alvo.
7 Semelhanças e diferenças	Explica de maneira objetiva as semelhanças e diferenças para a compreensão do alvo.
8 Reflexões	Analisar a viabilidade da analogia, suas limitações e sua adequação ao conteúdo proposto.
9 Avaliação	Elaboração de outra analogia para o conceito alvo.

Fonte: adaptado de Gouveia (2018).

O significado do termo analogia utilizado na MECA abrange o sentido de extensão provável do conhecimento mediante o uso de semelhanças genéricas que

podem se conduzir entre situações diversas. O desenvolvimento da MECA tem por finalidade o atendimento das necessidades do aprendiz, mesmo que esteja inserido no coletivo e possa ser influenciado pelos demais membros do grupo, em que é tido de maneira singular, distinta, que procura estratégias distintas de aprendizagem e apresenta distintas habilidades ao solucionar problemas (RAFACHO, 2013).

Ainda de acordo com Rafacho (2013), a MECA considera o contexto e a cultura em que o indivíduo está inserido e procura enfatizar o desenvolvimento da inteligência coletiva dos aprendizes, as estruturas mentais e da evolução das competências intelectuais, contextualizadas em grupo ou individualmente, por meio de linguagens inovadoras. Tal definição apresentada por Rafacho (2013), corrobora para o resgate da proposta de Peter Senge (2018, p.47):

[...] para concretizar seu potencial, o pensamento sistêmico também precisa das disciplinas de construção de uma visão compartilhada, modelos mentais, aprendizagem em equipe e domínio pessoal. Construir uma visão compartilhada estimula o comprometimento com o longo prazo.

Neste sentido, o presente estudo procurou analisar as contribuições que o análogo presente nas práticas de dinâmica de grupo e jogos vivenciais oferece para potencializar a formação profissional dos estudantes do curso Tecnólogo em Recursos Humanos, visto que esta relação só se torna possível à medida que existem semelhanças entre a temática/objetivo da dinâmica de grupo e o local de trabalho do Tecnólogo em Recursos Humanos.

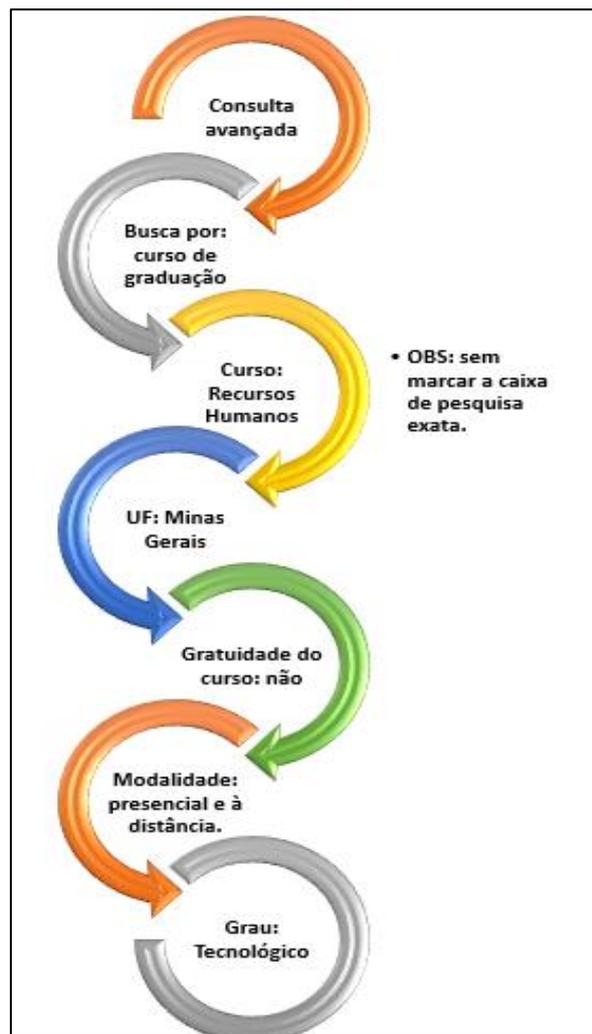
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados dos dados coletados no site do e-MEC, bem como a escolha da bibliografia de base, seleção das dinâmicas e jogos vivenciais; e posterior identificação e análise das analogias por meio da MECA.

4.1 Levantamento no site do e-MEC

Inicialmente foi feito um levantamento no site do e-MEC sobre os cursos Tecnólogos em Recursos Humanos que eram ofertados pelas Faculdades/Universidades no estado de Minas Gerais. Assim, a busca foi realizada em 1º de outubro de 2021 e seguiu os seguintes passos apresentados pela Figura 4.

Figura 4 - Fluxograma de coleta de dados no site e-MEC



Fonte: elaborado pela autora.

Após realizar o preenchimento das informações conforme apresentado no fluxograma da Figura 4, o site do e-MEC apresentou um resultado geral de 183 cursos de Recursos Humanos no estado de Minas Gerais. Em seguida, os dados foram exportados para uma planilha do Microsoft Excel ® de forma detalhada, que podem ser melhor visualizadas nos apêndices desta dissertação. O Quadro 5 apresenta uma síntese desses resultados.

Quadro 5 - Distribuição dos cursos Tecnólogos em Recursos Humanos no estado de Minas Gerais

Modalidade	Instituições Privadas com fins lucrativos	Instituições Privadas sem fins lucrativos	Instituições Públicas
Presencial: 67 cursos	42	25	00
À distância: 116 cursos	63	52	01

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados no site e-MEC.

Assim, conforme dados apresentados no Quadro 5, dos 183 cursos tecnólogos em recursos humanos que se encontram em atividade no estado de Minas Gerais, 67 cursos são presenciais e 116 à distância. Dos 67 cursos presenciais, 42 são ofertados por Instituições Privadas com fins lucrativos, 25 por Instituições Privadas sem fins lucrativos e nenhum curso presencial é ofertado por Instituição Pública. Quanto aos 116 cursos à distância, 63 são ofertados por Instituições Privadas com fins lucrativos e 52 por Instituições Privadas sem fins lucrativos, e somente 01 curso é ofertado por Instituição Pública na modalidade à distância.

Cabe apontar que a relação de dados coletada no site do e-MEC, apresentava dados detalhados sobre as Instituições de Ensino, o que possibilitou dar andamento a próxima etapa de coleta de dados da pesquisa. Antes de dar continuidade a próxima etapa da pesquisa, optou-se por somente analisar os cursos ofertados presencialmente, visto que a disciplina de dinâmica de grupo/jogos vivenciais geralmente só é ofertada na grade curricular de cursos presenciais, conforme observado nos dados coletados no site das Instituições de Ensino.

Posteriormente, foram analisados todos os sites das 67 Instituições de Ensino que ofertam o curso Tecnólogo em Recursos Humanos presencialmente, e se as mesmas disponibilizam de forma *online* o PPC, que contenham em sua matriz curricular a disciplina de Dinâmicas e Jogos Vivenciais e/ou equivalentes, com o intuito de verificar quais bibliografias são utilizadas pelos professores destas disciplinas.

Durante a coleta dos dados no site das Instituições de Ensino, foi observado que pouquíssimas instituições disponibilizavam de forma *online* o PPC do curso, e em geral disponibilizavam somente a matriz curricular, além disso, cabe apontar que algumas instituições que possuíam o curso ativo no site do e-MEC não estavam ofertando o curso em outubro de 2021, mês em que foram realizadas as visitas no site das instituições. Tais dados, podem ser consultados na íntegra no APÊNDICE D.

O Quadro 6 apresenta o quantitativo dos resultados encontrados nos sites das Instituições de Ensino.

Quadro 6 - Instituições de Ensino que ofertam a disciplina e possuem PPC online

Possui Grade Curricular	Possui a disciplina Dinâmica/ Jogos Vivenciais ou equivalente?	Possui a disciplina e o PPC disponível via <i>download</i>?
32 Instituições	17 cursos	3 PPCs

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados no site e-MEC.

De acordo com os dados do Quadro 6, das 67 Instituições de Ensino que ofertam o curso Tecnólogo em Recursos Humanos, 32 instituições apresentam em seus sites a grade curricular do curso, em que 17 cursos possuem a disciplina Dinâmica/Jogos Vivenciais ou equivalente, e somente 03 PPCs estavam disponíveis para acesso via *download*.

Dos 03 PPCs disponíveis, estavam as seguintes Instituições de Ensino: Instituto Belo Horizonte de Ensino Superior (IBHES), com a disciplina de Dinâmica das Relações Interpessoais; Faculdade Cidade de Patos de Minas (FPM), com a disciplina de Jogos e Dinâmica de Grupo; e a Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG, com a disciplina Jogos de Empresas (Quadro 7).

Quadro 7 - Instituições que ofertam a disciplina

Instituição (IES)	Sigla	Site	Possui Grade Curricular?	Possui a Disciplina?	PPC disponível online para <i>download</i> ?
INSTITUTO BELO HORIZONTE DE ENSINO SUPERIOR	IBHES	https://www.ibhes.edu.br/ensino/graduacao/tecnologicos/gestao_recursos_humanos.asp	SIM	DINÂMICA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	SIM
FACULDADE CIDADE DE PATOS DE MINAS	FPM	https://faculdadepatosdeminas.edu.br/cursos/gestao-de-recursos-humanos	SIM	JOGOS E DINÂMICA DE GRUPO	SIM
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS	UEMG	https://www.uemg.br/images/PDFs/PPCs/est-curric-tec-gest-rh-27.09.21.pdf	SIM	JOGOS DE EMPRESAS	SIM

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados no site e-MEC.

Assim, nos PPCs, foram analisadas a bibliografia de base comumente utilizada pelas Instituições de Ensino para a disciplina de Dinâmicas e Jogos Vivenciais e/ou equivalentes, por meio da leitura integral dos livros selecionadas visando a seleção das Dinâmicas de Grupo que estivessem associadas as habilidades requeridas do profissional de Recursos Humanos.

4.2 Bibliografia de base

Ao analisar os PPCs, foram encontradas as bibliografias utilizadas em cada instituição, conforme apresentado no Quadro 8. Além disso, são apresentadas informações sobre a carga horária da disciplina e sua ementa.

Quadro 8 - Carga horária, ementa e bibliografia

Instituição (IES)	Disciplina	Carga Horária	Ementa	Bibliografia
INSTITUTO BELO HORIZONTE DE ENSINO SUPERIOR	DINÂMICA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	30 horas	Demonstrar a importância da interação entre o indivíduo e a organização; do papel do líder nessas relações; da reflexão sobre o processo grupal, da administração de conflitos; da capacidade na tomada de decisão e negociação, interna ou externa à organização. Identificar a complexidade do universo individual e da organização como um todo: seus aspectos macro-estruturais, filosofia, missão, cultura, valores, sistemas de gestão e o “ajustamento” das pessoas, conciliando objetivos individuais e organizacionais.	CRIVELARO, R. Dinâmica das relações interpessoais . São Paulo: Alínea, 2005. BERGAMINI, C. W. Psicologia aplicada a administração de empresas : psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. Atlas: 2010. CARVALHO, M. C. N. Relacionamento Interpessoal . Rio de Janeiro: LTC, 2009.
FACULDADE CIDADE DE PATOS DE MINAS	JOGOS E DINÂMICA DE GRUPO	40 horas	Diferentes concepções de grupos nas principais teorias de Recursos Humanos. Contextos e utilização das técnicas de grupos. Prática e dinâmica de grupo, que facilitem o relacionamento interpessoal em atividades administrativas de Recursos Humanos.	GRAMIGNA, M. R. Jogos de empresa e técnicas vivenciais . 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. MINICUCCI, A. Dinâmica de grupo : teorias e sistemas. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2012. RABAGLIO, M. O. Jogos para seleção : com foco em competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. CILETTI, D. Marketing pessoal : estratégias para os desafios atuais. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS	JOGOS DE EMPRESAS	36 horas	Jogos de empresas: aplicação, definição, simulação, características fundamentais, tipos, estruturação, aplicação e o papel do facilitador. Jogo simulado e jogo de empresa. Vitalizadores. Ciclo da Aprendizagem Vivencial – CAV e sua importância.	GRAMIGNA, M. R. Jogos de Empresa e Técnicas Vivenciais . 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. GRAMIGNA, M. R. Jogos de Empresa . 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007. MIRANDA, S. Novas dinâmicas para grupos : a aprendizagem do conviver. Campinas: Papyrus, 2014. SILVA, R. A.; FRANCO, P. R. Jogos de empresas : fundamentos para competir. Curitiba: InterSaberes, 2018.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Com base nos dados apresentados no Quadro 8 sobre a bibliografia de cada disciplina, observa-se que o livro da autora Maria Rita Gramigna intitulado “Jogos de empresa e técnicas vivenciais” é utilizado como bibliografia dos cursos da UEMG e FPM. Outro livro da referida autora intitulado “Jogos de empresa” também é utilizado como bibliografia do curso da UEMG.

Importante considerar que a autora Maria Rita Gramigna possui vasta experiência na área de recursos humanos e jogos, e atualmente é Diretora Presidente do Grupo MRG Instituto de Gestão de Pessoas (IGP), Mestre em Criatividade Aplicada Total pela Universidade Santiago de Compostela na Espanha. Possui graduação em pedagogia e especialização em Administração de Recursos Humanos. Também possui Formação Internacional em Coaching pelo Instituto de Coaching e Linguística (ICL) de Portugal, com chancela do International Coach Federation (ICF).

A autora ainda é idealizadora do modelo de competências Maria Rita Gramigna (MTG), com aplicação no Brasil desde 1997. Idealizadora do curso de Certificação Internacional em Coaching Executivo - Foco nas Ferramentas de Competências, com aplicação no Brasil desde 2014, com diversas turmas realizadas. Pioneira na organização e difusão da metodologia de Jogos de Empresa no Brasil, desde 1984. Autora de diversos livros na área de gestão e administração. Professora em diversos cursos de MBA e Pós-Graduação *Latu Sensu* em instituições brasileiras e no Mestrado em Criatividade Aplicada Total da Universidade Fernando Pessoa - Porto/Portugal. Tais informações sobre o currículo acadêmico e profissional da autora Maria Rita Gramigna, contribuem para justificar a escolha de suas obras para análise neste estudo.

Dessa forma, após a seleção dos livros foi possível para dar sequência a próxima etapa da pesquisa, que consiste na seleção das dinâmicas e jogos vivenciais, para posterior análise por meio da MECA.

4.3 Seleção das dinâmicas e jogos vivenciais

Para a seleção das dinâmicas/ jogos vivenciais, considerou-se aquelas voltadas para as competências requeridas aos profissionais de Recursos Humanos para atuarem dentro das organizações, baseada na literatura científica citada na subseção 3.3.1. Dessa forma, foram consideradas as seguintes competências: trabalho em equipe, comunicação assertiva, gerenciamento de talentos,

gerenciamento de recursos humanos, capacidade de trabalhar sobre pressão, capacidade de negociação, relacionamento interpessoal, liderança, visão sistêmica e do negócio, planejamento, criatividade e inovação.

O Quadro 9 apresenta a relação das dinâmicas/jogos vivenciais selecionados que englobavam em seu objetivo, as competências requeridas aos profissionais de Recursos Humanos.

Quadro 9 - Relação de Dinâmicas/jogos vivenciais escolhidos

Dinâmica/jogo escolhido	Objetivo
Escravos de Jó	Vivenciar, de forma lúdica, a competência e visão sistêmica.
A largada	Vivenciar competências: trabalho em equipe, comunicação e tomada de decisão.
Construção de castelos	Vivenciar situações do cotidiano empresarial, em que as competências são fundamentais para o alcance de resultados, por meio de planejamento; negociação, visão sistêmica, comunicação, relacionamento interpessoal, administração de conflitos, gestão de recursos, e liderança.

Fonte: elaborado pela autora.

Após a seleção das dinâmicas/jogos vivenciais, foi necessário compreender a sua forma de estruturação, quantidade de participantes, tempo estimado, material necessário e disposição do grupo, em que tais informações são apresentadas na subseção 4.3.1.

4.3.1 *Escravos de Jó*

Estruturação

Objetivo: vivenciar, de forma lúdica, a competência visão sistêmica.

Aplicabilidade: eventos cujo tema tenha como foco o trabalho sinérgico em equipes.

Tempo estimado: 30 minutos, incluindo um mini processamento.

Número de participantes: ideal até 30.

Disposição do grupo: sentados no chão, em círculo.

Material necessário: um objeto para cada participante, que faça barulho e que não role no chão.

Desenvolvimento/sensibilização: Resgatar em grupo as brincadeiras de infância.

Quando alguém mencionar o jogo Escravos de Jó, iniciar a vivência.

Prática

Primeiro momento:

- Apresentar o slide com a letra da música.
- Treinar com o grupo e entregar o material.

Letra da música:

Escravos de Jó

Jogavam caxangá

Tira, põe, deixa ficar

Guerreiros com guerreiros

Fazem zig-zig-zá

Segundo momento:

Apresentar as regras do jogo:

- Todos devem cantar e movimentar a peça que receberam.
- Haverá um tempo de 10 minutos para o grupo alcançar a meta: cantar e passar a peça com ritmo e sinergia.

Terceiro momento – Miniciclo de Aprendizagem Vivencial

- Espaços para sentimentos.
- Fala livre sobre o jogo vivenciado e o conceito que cada pessoa tem sobre a visão sistêmica.

Fechamento pelo facilitador

Fechamento com uma breve fala sobre a influência da parte no resultado global da equipe.

4.3.2 A largada

Estruturação

Objetivo: fixar conteúdos e reforçar conceitos e referenciais teóricos; avaliar a percepção e a memória; vivenciar as competências de trabalho em equipe, comunicação e tomada de decisão;

Aplicabilidade: qualquer público da área empresarial e educacional.

Tempo estimado: noventa minutos.

Número de participantes: indefinido.

Material necessário:

- Retângulos numerados de 1 a 20;
- Quatro retângulos com um ícone de significado negativo;
- Quatro retângulos com um ícone de significado positivo;
- Um cartaz de largada;
- Um cartaz de chegada;
- Três figuras geométricas para marcação;
- Um dado;
- Roteiro de CAV (VIDE ANEXO A);

- Crachás que contenham os papéis para cada equipe;
- Gabarito para orientar a montagem do jogo.

Gabarito

(1 – 2 – X – 3 – 4 – ☺ – 5 – 6 – 7 – 8 – X – 9 – 10 – X – 11 – 12 – 13 – 14 – X – ☺ – 15 – 16 – 17 – ☺ – 18 – 19 – 20)

- Vinte fichas para cada grupo criar perguntas e respostas sobre um tema indicado pelo facilitador;
- Quadro para marcar os pontos.

Desenvolvimento:

1. Dividir o grupo em equipes de sete a dez participantes.
2. Pedir que os participantes definam os seguintes papéis:
 - Juiz: julga se as respostas serão aceitas;
 - Três auxiliares: ajudam o jogador da própria equipe a responder;
 - Jogadores: representam a equipe nas jogadas.

Observação: entregar os crachás a cada pessoa que representa os papéis mencionados.

3. Apresentar a matriz e pedir à turma que monte o tabuleiro com as peças no chão.
4. Marcar o tempo de trinta minutos para as equipes formularem vinte perguntas numeradas de 1 a 20 sobre determinado tema (o facilitador o definirá).
5. Orientações as equipes:
 - O jogo iniciar-se com uma dupla que sorteia a jogada com par ou ímpar.
 - O vencedor lança o primeiro dado.
 - O número da parre superior do dado corresponde ao número de casas que a equipe andará.
 - Ao parar em determinada casa, o jogador deverá responder a uma pergunta da equipe adversária.

- O juiz decide se aceita ou não a resposta.
- O jogador pode pedir ajuda aos auxiliares.
- Se o jogador responder corretamente, marcará um ponto.
- A seguir, é a vez do jogador de outra equipe, e assim sucessivamente.

Ocorrências

- Se, ao jogar o dado, o jogador cair em uma casa no ícone negativo, representado pelo X, deverá responder à pergunta e fazer um *pit stop* (ficar uma rodada sem jogar).
- Se cair em uma casa com ícone positivo, representado pela carinha sorrindo, deverá pular duas casas à frente.
- Há duas situações que definem os vencedores: chegar primeiro e fazer mais pontos.

Observação: uma equipe poderá chegar primeiro e não marcar maior número de pontos. Neste caso, o facilitador poderá considerar o jogo empatado. Pode ocorrer também de a equipe chegar primeiro e marcar mais pontos. Neste caso, o facilitador apontará a equipe como vencedora.

4.3.3 Construção de Castelos

Estruturação

Objetivo: vivenciar situações do cotidiano empresarial, em que as competências são fundamentais para o alcance de resultados, por meio de:

- Planejamento;
- Negociação;
- Visão sistêmica;
- Comunicação
- Relacionamento interpessoal;
- Administração de conflitos;

- Gestão de recursos;
- Liderança.

Aplicabilidade: desenvolvimento gerencial e de equipes.

Tempo estimado: duas a três horas, incluindo o CAV.

Número de participantes: até 25 pessoas.

Material necessário:

- Materiais para a construção de castelos: papel fantasia, cartolina, pincel atômico, cola, tesoura, papel crepom e outros que permitam usar a criatividade.
- Cartazes com orientações para as equipes.
- Roteiro de pontuação para o facilitador.

Disposição do grupo: duas ou três equipes organizadas, distantes umas das outras, em mesas e cadeiras. O material fica no centro da sala, acondicionado em uma caixa.

Desenvolvimento

1. O grupo elege um líder.
2. Por meio de cartazes, o líder recebe todas as informações sobre o jogo.
3. O líder organiza a equipe da maneira que achar mais adequada.
4. O facilitador informa o tempo de planejamento das metas (60 minutos) e coloca-se à disposição para ajudar o líder em suas dificuldades.
5. Ao final do prazo, o facilitador atua como cliente, sendo recebido pelas equipes.
6. O facilitador pontua de acordo com os critérios estabelecidos no jogo, enfatiza que até aquele momento foi feita a avaliação do resultado da empresa e que, a seguir, as equipes deverão se reunir para fazer a avaliação do processo (CAV) (VIDE ANEXO B).

4.4 Identificação e análise das analogias por meio da MECA

Antes de iniciar a análise das analogias identificadas nas dinâmicas de grupo/jogos vivenciais selecionados, é importante citar como ocorre o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) (Figura 5). Segundo Gramigna (2007, p. 15), ao vivenciar um jogo em todas as suas fases, “além de obter maiores chances de alcançar a aprendizagem, tem-se a oportunidade de trabalhar com dois hemisférios cerebrais de forma harmônica, sem que haja predominância de um deles todo o tempo, como acontece nos métodos mais ortodoxos”.

Figura 5 - Ciclo de aprendizagem organizacional



Fonte: Gramigna (2007, p. 15).

De acordo com Gramigna (2007), para fechar o CAV é necessário que os aprendizes passem por cinco fases, a saber:

1ª fase – Vivência: a vivência caracteriza a atividade inicial do jogo em si mesmo: fazer, realizar, construir. Ao escolher, adaptar ou criar um jogo, o facilitador poderá oferecer diversas atividades para a fase de vivência, dentre elas: atividades de

construção, atividades de reprodução de modelos, atividades de montagem de estratégia, atividades de negociação, atividades decisórias, e atividades livres para desenvolver o processo criativo.

2ª fase – Relato: nesse momento, o facilitador oferece espaços ao grupo para compartilhar sentimentos, reações e emoções. Os jogos propiciam um clima de alta tensão e, mesmo sendo atividades simuladas, implicam em grande envolvimento dos participantes na tentativa de resolver problemas de desafios lançados. Assim, ao participar ativamente do processo, os participantes não conseguem esconder suas dificuldades e habilidades, o que afeta diretamente o emocional de cada um deles. A educação que fomos condicionados, estimulou a racionalidade, ou seja, incentiva tentativas de fugir dos sentimentos.

3ª fase – Processamento: consiste em uma das fases mais importantes do ciclo de aprendizagem vivencial, o processamento é o momento em que os participantes tem a oportunidade de analisar o ocorrido durante o jogo, avaliando a sua atuação e estabelecendo relações com o resultado obtido. Nesse momento, discute-se os padrões de desempenho e o nível de interação entre os jogadores.

4ª fase – Generalização: após o processamento, os participantes do jogo possuem condições de sair da fantasia e da simulação e entrar na realidade. O momento da generalização é aquele em que o grupo faz comparações e analogias entre o jogo e seu cotidiano empresarial. Neste contexto, é importante frisar que todo o processo é fruto da experiência de cada um dos participantes. Suas falhas e seus acertos interferem no clima do trabalho, no resultado, nas formas de jogar. O resultado da fase de processamento contribuiu para fornecer várias pistas sobre como cada participante irá se comportar em situações do dia a dia.

Na generalização são preparados roteiros com perguntas que facilitem as analogias e comparações, como por exemplo: Que falhas de planejamento se assemelham ao seu dia a dia? Que aspectos da comunicação, semelhantes aos do seu setor/empresa/diretoria, vocês identificam no jogo? Apontem situações ocorridas no jogo que se assemelham ao seu cotidiano. Estabeleça uma relação do resultado do jogo com os resultados que você percebe no seu dia a dia.

5ª fase – Aplicação: após identificar falhas, acertos, facilidades e dificuldades, o grupo inicia o planejamento de novos rumos. Esta etapa é fundamental para o processo, pois cada participante tem a oportunidade de se comprometer com mudanças e resultados desejáveis. Cabe ainda considerar que, pouco adianta um profissional participar de seminários, cursos, encontros e reuniões e sair deles consciente do que precisa mudar, e quando ele retornar a seus afazeres profissionais, a tendência é ser abafado pela rotina e deixar para segundo plano o que foi amplamente diagnosticado na atividade de treinamento e desenvolvimento.

Para evitar que isso ocorra, alguns jogos permitem sua repetição a partir da análise das quatro fases anteriores. Assim, ao vivenciar o processo, após a compreensão do que pode e necessita ser mudado, o grupo recupera padrões de desempenho e tem a chance de colocar em prática o que conseguiu apreender, jogando novamente.

Após a compreensão de como ocorre o CAV em uma dinâmica de grupo/jogos vivenciais na perspectiva de Gramigna (2007), partiu-se para a análise das analogias identificadas nas dinâmicas de grupo/jogos vivenciais selecionadas, por meio da MECA, a fim de verificar as possíveis contribuições que o análogo utilizado nas práticas de dinâmica de grupo e jogos vivenciais pode oferecer para potencializar a formação profissional dos estudantes do curso Tecnólogo em Recursos Humanos.

Ao analisar a primeira dinâmica de grupo/jogo vivencial intitulado “Escravos de Jó”, que possui como objetivo: vivenciar, de forma lúdica, a competência visão sistêmica; foi possível estabelecer sob a perspectiva da autora algumas similaridades e diferenças entre o veículo (dinâmica de grupo) e o alvo (visão sistêmica), que corresponde ao passo de número 7 da MECA.

Para estabelecer as similaridades e diferenças, elaborou-se o quadro “Modelo de classificação estrutural de similaridades e diferenças entre veículo e alvo adaptado de Marcelos e Nagem (2010).

O Quadro 10 apresenta algumas similaridades e diferenças entre o veículo e o alvo presentes na dinâmica/jogo vivencial “Escravos de Jó”, propostas pela pesquisadora.

Quadro 10 - Modelo de classificação estrutural de similaridades e diferenças entre veículo e alvo – Dinâmica/jogo vivencial: Escravos de Jó

Semelhanças		Diferenças	
Alvo – Visão sistêmica	Veículo – Dinâmica de Grupo/Jogo vivencial	Alvo – Visão sistêmica	Veículo – Dinâmica de Grupo/Jogo vivencial
Visão sistêmica	A disposição dos jogadores permite que cada um saiba o próximo movimento do outro.	Necessidade de comunicação/visualização contínua.	A dinâmica de grupo se limita a sua aplicação.
Visão sistêmica	Os participantes de cada grupo representam setores distintos dentro da organização.	As empresas no geral, possuem setores separados que não se comunicam.	A interação das pessoas dentro das empresas ocorre de forma diferente.
Visão sistêmica	O jogo assemelha-se como uma grande organização e os participantes podem ser considerados como os funcionários.	O âmbito organizacional apresenta muitas particularidades.	Limitações quanto as particularidades da empresa.
Visão sistêmica	Poder visualizar o que cada um está fazendo contribuiu para uma tomada de decisão mais assertiva.	Não basta somente conseguir enxergar a organização de forma superficial. É necessário conhecer profundamente cada setor e a sua finalidade.	A comunicação e visualização da equipe somente pode ser feita durante o canto e movimentação das peças pelos participantes.
...			

Fonte: elaborado pela autora.

Como reflexões sobre o veículo (dinâmica de grupo) e o alvo (visão sistêmica), pode-se considerar que ao dispor os participantes em uma roda, em que todos devem

cantar a mesma canção e passar os objetos uns para os outros enquanto cantam, é possível fazer uma analogia dessa prática do jogo com a visão sistêmica, uma das competências que são requeridas para os profissionais de Recursos Humanos.

A visão sistêmica consiste na capacidade de enxergar e compreender o todo, ou seja, ter uma visão macro da organização, como ela funciona, seus setores, sua missão, visão, valores, seu processo, dinâmica de trabalho, cultura e clima organizacional. Tal competência permite ao profissional de recursos humanos tomar decisões mais assertivas de acordo com a realidade da organização.

As limitações que podem ser citadas incluem as diferenças de cultura e forma de gestão de cada organização, visto que algumas permitem uma comunicação mais assertiva entre os setores para o desempenho de tarefas, principalmente aquelas que necessitam passar por vários setores até ser concluída, como por exemplo o processo de recrutamento/seleção e admissão de colaboradores.

Esse processo tem início no setor de recursos humanos, posteriormente passa para o setor de medicina e segurança do trabalho e estando toda a documentação pronta e aprovada o colaborador é admitido.

Contudo, caso não haja comunicação dentre os setores o processo pode ocorrer de forma mais burocrática, demorada dificultando alcançar as metas e prazos estipulados para a contratação de pessoal. Ao ter uma visão sistêmica, é possível tomar decisões assertivas com o intuito de trazer maior celeridade ao processo, ou auxiliar determinado setor que possa estar sobrecarregado com demanda de tarefas.

A segunda dinâmica/jogo vivencial intitulado “A largada”, possui como objetivo: fixar conteúdos e reforçar conceitos e referenciais teóricos; avaliar a percepção e a memória; vivenciar as competências de trabalho em equipe, comunicação e tomada de decisão. Ao ser analisada na MECA, foi possível estabelecer sob a perspectiva da autora algumas similaridades e diferenças entre o veículo (dinâmica de grupo) e o alvo (trabalho em equipe, comunicação e tomada de decisão), conforme dados apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 - Modelo de classificação estrutural de similaridades e diferenças entre veículo e alvo – Dinâmica/jogo vivencial: A largada

Semelhanças		Diferenças	
Alvo – Trabalho em equipe/comunicação/tomada de decisão	Veículo – Dinâmica de Grupo/Jogo vivencial	Alvo – Trabalho em equipe/comunicação/tomada de decisão	Veículo – Dinâmica de Grupo/Jogo vivencial
Trabalho em equipe	Nem sempre quem chega primeiro (vence a corrida).	Trabalho individual de cada participante.	O jogo motiva a competição individual entre os participantes.
Comunicação	Diálogo entre os membros da equipe para definir a melhor estratégia de jogo.	Necessidade de comunicação entre os membros do mesmo setor com outros setores.	A comunicação ocorre somente durante o jogo.
Tomada de decisão	Necessidade constante de tomada de decisões para a escolha da estratégia de jogo.	Às vezes é necessário parar e refletir.	Jogo exige decisões imediatas.
Tomada de decisão	As vezes o contexto favorece o alcance de resultados de qualidade.	De maneira geral, a tomada de decisão pode acarretar em problemas para a empresa.	Imprevisibilidade dos resultados do jogo.
...			

Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar as percepções apresentadas no Quadro 11, sobre o alvo (trabalho em equipe, comunicação e tomada de decisão) e o veículo (dinâmica de grupo/jogo vivencial), foi possível fazer analogias com a dinâmica do jogo e situações vivenciais do ambiente organizacional. Neste contexto, cabe considerar que no ambiente corporativo o trabalho em grupo e em sintonia com os demais setores, apresenta benefícios para as empresas, ou seja, não é o chegar primeiro (vencer a corrida) ou ter o melhor resultado (ganhar o jogo) que define o sucesso, existem aspectos que devem ser considerados como a quantidade x qualidade, eficiência x eficácia.

Para o trabalho em equipe a comunicação é fundamental, pois promove o controle, a motivação, a expressão emocional; troca de informações, vivências e

experiências sobre determinada tarefa a ser executada, assim como ocorre no jogo a comunicação entre os participantes para definir as melhores jogadas.

No contexto organizacional, as ações realizadas em grupo demonstram que cada integrante é uma peça essencial para a realização das atividades, sejam em um time esportivo, de basquete ou qualquer outra modalidade coletiva, cada pessoa desempenha um papel e contribui como um todo para o sucesso das ações.

Assim como no jogo, a tomada de decisão consiste em fazer uma escolha importante para trazer mais resultados e melhorar a performance, em que tais ações podem desencadear consequências a médio e longo prazo, tanto para o futuro do jogo/negócio quanto para os participantes/colaboradores/clientes.

Nas organizações, o profissional de recursos humanos fornece informações importantes para o processo de tomada de decisão, como por exemplo a relação de afastamentos, taxas de *turnover* e absenteísmo, custos de contratação, necessidade de T&D. Essas informações, auxiliam no desenvolvimento de programas de qualidade de vida, na criação de planos de carreira, proporciona previsibilidade, além de sinalizar os setores da empresa que precisam de maior atenção e investimento financeiro.

Já a terceira dinâmica/jogo vivencial intitulado “Construção de Castelos”, possui como objetivo: vivenciar situações do cotidiano empresarial, em que as competências são fundamentais para o alcance de resultados, por meio do: planejamento, negociação, visão sistêmica, comunicação, relacionamento interpessoal, administração de conflitos, gestão de recursos e liderança. Assim, foram apresentadas algumas similaridades e diferenças entre o veículo (competências para o alcance de resultados), conforme dados apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 - Modelo de classificação estrutural de similaridades e diferenças entre veículo e alvo – Dinâmica/jogo vivencial: Construção de Castelos

Semelhanças		Diferenças	
Alvo – Competências para o alcance de resultados	Veículo – Dinâmica de Grupo/Jogo vivencial	Alvo – Competências para o alcance de resultados	Veículo – Dinâmica de Grupo/Jogo vivencial
Planejamento	Tempo de planejamento de metas no jogo. Possibilidade de pedir consultoria ao facilitador.	Nas organizações o planejamento deve estar atrelado a missão, visão e valores.	O planejamento da dinâmica envolve somente as metas do jogo.
Imprevisibilidade nas negociações	Resultados são imprevisíveis e dependem das ações tomadas.	Dependendo do contexto, as ações podem ser renegociadas.	Não há a possibilidade de alterar as regras do jogo.
Visão sistêmica	Organização das equipes. Acompanhamento de todas as fases do jogo.		
Comunicação	A comunicação somente é bem-sucedida como o destinatário recebe, compreende e interpreta a mensagem.	A comunicação dentro das organizações deve sempre ser documentada via e-mail.	Comunicação somente entre os jogadores.
Relacionamento interpessoal	Conexões e afiliações entre os integrantes do grupo.	Primeiro contato com as pessoas. O relacionamento interpessoal precisa ser construído com o tempo.	Realização de tarefas do jogo com pessoas desconhecidas.
Administração de conflitos	Os conflitos devem ser administrados com cautela e respeito.	O profissional de recursos humanos deve estar preparado para lidar com as mais diversas situações.	Solução de conflitos relacionados ao jogo.
Gestão de recursos humanos	O profissional de recursos humanos deve saber identificar e colocar a pessoa	Os recursos humanos são utilizados somente para um objetivo: vencer o jogo.	Nas empresas a gestão de recursos humanos demanda de maior planejamento e

	certa no lugar certo.		análise de competências.
Liderança	Organização da equipe de maneira adequada.	O líder é eleito pelo grupo e recebe todas as regras do jogo.	A liderança deve ser capaz de dar <i>feedback</i> para seus liderados (positivo/negativo).
...			

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 12, destaca as semelhanças e diferenças entre o alvo (competências para o alcance de resultados) e o veículo (dinâmica de grupo/jogo vivencial), neste sentido, observa-se que as competências para o alcance de resultados dentro das organizações devem estar interligadas.

O Tecnólogo em Recursos Humanos deve estar preparado para liderar pessoas de forma adequada e dar *feedbacks*, sejam eles positivos e negativos, para os funcionários que atuam na empresa ou que estão em processo de recrutamento e seleção. Neste contexto, existe a gestão dos recursos humanos, alocar a pessoa certa no lugar certo, ou em outras palavras, destinar o cargo mais apropriado de ser assumido por determinada pessoa, de acordo com seus conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências e formação.

Além disso, o Tecnólogo em Recursos Humanos deve estar preparado para mediar conflitos internos ou externos que possam acometer a empresa e influenciar no seu clima organizacional. Caso os conflitos internos com o capital humano sejam constantes, este profissional poderá conduzir uma pesquisa de clima organizacional, a fim de identificar a causa do conflito, seja por insatisfação com o trabalho, falta de recursos para desempenhar o trabalho ou devido à má gestão da liderança direta.

O relacionamento interpessoal e a comunicação devem andar juntos, visto que é por meio da comunicação que às interações acontecem no ambiente de trabalho. Devido a jornada laboral, é comum que as pessoas no ambiente organizacional convivam pelo menos oito horas por dia juntas.

Em analogia ao planejamento, o Tecnólogo de Recursos Humanos deve se ater ao planejamento estratégico organizacional, a missão, visão e valores da empresa, que se apresentam como o seu DNA e justificam sua forma de ser e existir, voltadas para o alcance de objetivos pré-determinados. Assim, as ações do setor de recursos

humanos devem estar voltadas para o planejamento estratégico, principalmente as relacionadas com o processo de recrutamento e seleção, motivação e T&D. Ou seja, na captação do capital humano que será responsável por executar e dar vida a todas as estratégias planejadas pela organização.

A imprevisibilidade nas negociações pode ocorrer no setor de recursos humanos, ao ser solicitada uma demanda de contratação em tempo recorde para atender o efetivo de determinada obra, conforme exigência da contratada. Neste caso, os prazos podem ser negociados e o efetivo pode ser realocado, até a contratação de novas pessoas para suprir a demanda de recursos humanos.

Por meio da visão sistêmica do negócio, é possível compreender como os setores da empresa estão interligados e funcionam como peças de um jogo de xadrez, que cada um possui a sua função, e que todos são importantes dentro do contexto organizacional.

A partir dos dados, foi possível estabelecer inicialmente sob a perspectiva da autora, algumas semelhanças e diferenças entre o veículo e o alvo. Ao considerar o passo de número 09 apresentado pela MECA, após estabelecer as semelhanças e diferenças, e refletir sobre a viabilidade da analogia é necessário realizar uma avaliação, que consiste na elaboração por parte das pessoas que participaram da dinâmica/jogo vivencial de uma nova comparação para substituir a dinâmica apresentada por outro objeto análogo.

Dessa forma, observa-se um grande desafio em garantir que todos os participantes da dinâmica de grupo consigam estabelecer uma conexão entre a realidade de um problema vivenciado na organização e o ambiente proposto pela dinâmica de grupo. Esse desafio é ainda maior, quando se trata de estudantes, que possuem apenas o conhecimento teórico, e não possuem vivência sobre a rotina laboral de um Tecnólogo em Recursos humanos. Neste contexto, é relevante destacar o papel desempenhado pelo facilitador em um dinâmica de grupo, para instruir os participantes, dar dicas e fazer perguntar que conduzam ao objetivo dos jogos.

A sistematização do uso de analogias proposta pela MECA, exige um conhecimento prévio da temática por parte do professor/aplicador/facilitador, o que torna o método peculiar. Contudo, em todas as etapas, “é possível fazer adaptações ao público e ao conteúdo, o que atribui ao método características relacionadas à flexibilidade” (RAFACHO, 2012, p. 129).

As práticas de dinâmica de grupo motivam seus participantes a interagirem, competirem e participarem, e quando bem conduzidas impulsionam discussões ricas e aprendizados. No final da dinâmica de grupo/jogo vivencial é necessário abrir espaço para discussões e relatos da experiência, pois assim será possível aproximar o contexto da dinâmica de grupo/jogo vivencial ao contexto organizacional, contribuindo para que determinados aprendizados adquiridos possam ser transferidos para a realidade organizacional.

As percepções apresentadas pela autora neste estudo, podem ser fundamentadas por outros trabalhos publicados na literatura científica sobre a temática abordada. Martinelli (1988), destaca que os jogos de empresas possuem um importante papel no treinamento de estudantes e executivos de empresas, e contribuem de forma positiva para o exercício da tomada de decisões e no desenvolvimento de habilidades consideradas fundamentais à atividade eficaz de um gestor.

Segundo Rocha (1997) o uso de dinâmicas de grupo/jogos de empresas, quando utilizadas adequadamente, apresentam excelentes resultados, trata-se de mais uma ferramenta que pode ser utilizada pelo professor em sua atividade de induzir os alunos ao aprendizado. A abordagem das dinâmicas de grupo e jogos vivenciais está embasada na participação ativa do grupo, em que ele constrói sua aprendizagem e desenvolvimento a partir da experiência vivenciada e do comprometimento com mudanças.

Para Gramigna (2007) a melhor aprendizagem é a vivencial, que passa por cinco fases: a vivência (jogo atividade); o relato das emoções; a avaliação do desempenho e o *feedback* recebido; as analogias (os "*insights*") e o compromisso com as atitudes de mudança.

Ao planejar uma atividade para um determinado grupo, tais fases devem ser respeitadas, dessa forma, conforme destaca Silva e Mendes (2012) estimula-se o acionamento do hemisfério direito do cérebro, nas fases de vivência e relato, e o hemisfério esquerdo entre os dois hemisférios. Assim, busca-se uma harmonia que propicia um comportamento pautado pelo compromisso racional e emocional.

Na aplicação da dinâmica de grupo/jogo vivencial, as analogias surgem na fase de generalização do CAV, no momento em que o grupo faz comparações e analogias do jogo com o seu cotidiano organizacional, suas vivências (GRAMIGNA, 2007).

De acordo com Ayub (2002), o sucesso da utilização da analogia ocorre devido à similaridade existente entre o que é estranho ou novo e o que nos é familiar. Tal processo desenvolve-se por meio de associações, e posteriormente, esse processo é trabalhado, com o auxílio de três leis: proximidade, semelhança e contraste:

Proximidade, quando temos estímulos próximos entre si, seja por forma, cor, tamanho, textura, brilho, peso, direção e outros, terão maior tendência a serem agrupados e a constituírem unidades dentro do todo ou um todo. Por exemplo, quando você vê um giz ou uma lousa, você pode pensar em escola. Semelhança, significa igualdade. Os estímulos mais semelhantes entre si, sejam por forma, cor, tamanho, peso, direção e outros terão maior tendência a serem agrupados, a constituírem partes ou unidades. Contraste, refere a dessemelhanças que são quase opostas: preto/branco, homem/mulher, criança/adulto. (AYUB, 2002, p. 13-14).

Conforme observado, a associação envolve o pensamento de algo perto, similar, ou que está em contraste com o objetivo ou ideia em questão. Contudo, Higgins (2005), afirma que o processo que desenvolve essas ideias ou pensamento ocorre por meio da associação livre ou da associação regular. Na associação livre, você descreve o que vem a sua mente, e ao olhar novamente para a palavra que escreveu, terá a definição do problema, podendo usar qualquer palavra que vier à memória. No que se refere à associação regular, a palavra associada deve ser relacionada, de alguma maneira, à palavra anterior, como por exemplo: a palavra avião pode conduzir a piloto, mas não pode conduzir à palavra flor.

Por meio dos processos de associação, a analogia pode ser praticada, e dessa maneira, propiciar e facilitar um processo de aprendizagem, visto que a similaridade contribui para uma melhor compreensão e facilidade de absorver ideias e informações, para a aquisição de novos conhecimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar as contribuições que o análogo utilizado nas práticas de dinâmica de grupo e jogos vivenciais pode oferecer para potencializar a formação profissional dos estudantes do curso Tecnólogo em Recursos Humanos. Contudo, antes de aprofundar nas etapas de desenvolvimento do trabalho foi necessário contextualizar a Teoria do Capital Humano que explica a relação do trabalho com o capitalismo, a ascensão social das classes menos abastadas por meio da educação.

O capital humano relaciona-se com a soma dos investimentos do indivíduo em aquisição de conhecimentos por meio de escolas e universidades, e que se reverte em benefícios econômicos para o próprio indivíduo. Ou seja, trata-se de uma relação entre a educação e o trabalho, que vislumbra as possibilidades que a educação pode trazer, no que se refere a melhores condições de salário, de emprego e *status* econômico.

Dentro deste contexto, as instituições de EPT foram criadas no Brasil, para fornecer as classes proletárias educação profissional, com investimento do preparo intelectual e técnico, que contribuiriam para que tais classes adquirissem o hábito do trabalho e se afastassem da ociosidade, vício e criminalidade.

É no contexto da EPT que surgem os cursos superiores de tecnologias, voltados para atender às demandas do mercado de trabalho, ao proporcionar uma formação superior de duração menor, com um perfil profissional específico e atualizado.

No que se refere ao objeto de estudo da presente dissertação, para atender às demandas do mercado de trabalho, os profissionais de Tecnologia em Recursos Humanos necessitam possuir competências voltadas para conhecimentos, habilidades e atitudes, que estejam em concordância com as exigências atuais do mercado. Essas competências envolvem uma visão sistêmica, trabalho em equipe, conhecimento de planejamento e gestão, dentre outras.

Assim, uma das formas de propiciar conhecimento empírico para os estudantes de Tecnologia em Recursos Humanos, é por meio do T&D baseada em práticas de dinâmicas e jogos vivenciais que permitem aos estudantes adquirir competências ao vivenciar situações análogas do cotidiano laboral que são abordadas por essas práticas.

Dessa forma, as ferramentas de T&D (dinâmicas de grupos/jogos vivenciais) devem estar bem estruturadas e alinhadas com a missão, visão e valores da empresa, para poderem influenciar de forma satisfatória nos objetivos almejados pela organização. Isto posto, a gestão deve estar alinhada as estratégias organizacionais e tornar os trabalhadores como fonte de ganhos para a organização a longo prazo. Neste sentido, a abordagem estratégica deverá priorizar o investimento em capital humano, buscar o envolvimento dos indivíduos e fornecer um programa baseado em ganhos mútuos.

Assim, para responder à questão central desta pesquisa: Quais contribuições o análogo utilizado nas práticas de dinâmica de grupo e jogos vivenciais pode oferecer para potencializar a formação profissional dos estudantes do curso Tecnólogo em Recursos Humanos? Foi considerado analisar a bibliografia disponibilizada no PPC dos cursos de Tecnologia em Recursos Humanos, nas disciplinas de dinâmicas/jogos vivenciais ou equivalentes, de instituições de ensino do estado de Minas Gerais.

A pesquisa retornou a 2 livros de autoria de Maria Rita Gramigna que eram utilizados como bibliografia básica nos PPCs analisados. De posse dos livros, foram selecionadas 3 dinâmicas de grupo/jogos vivenciais que estavam voltadas para as competências requeridas aos Tecnólogos em Recursos Humanos, que contribuiriam para a sua formação profissional por meio de situações análogas com o ambiente organizacional.

Para verificar a potencialidade das analogias, as dinâmicas “Escravos de Jó”, “A Largada” e “Construção de Castelos” foram analisadas através do modelo de classificação estrutural de similaridades e diferenças entre veículo e alvo, da MECA, ao considerar as competências organizacionais com situações análogas aos jogos. Após a análise sob a perspectiva da autora, foi possível perceber que as analogias se encontram presentes nas práticas de dinâmicas e jogos vivenciais, ao fazer comparações entre as situações do jogo com situações que ocorrem dentro do dia a dia de trabalho nas empresas.

A dinâmica de grupo/jogos vivenciais possibilitam uma espécie de reflexão sobre situações análogas do cotidiano do trabalho, além de ser um momento de convivência, de expressão de ideias, sem gerar a sensação de desconforto, o que contribui para a mudança de comportamento e formação do Tecnólogo em Recursos Humanos em sessões de T&D.

Além disso, a utilização de dinâmicas e jogos vivenciais propicia o desenvolvimento de habilidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança, além de aprender a enfrentar riscos e incertezas. Contudo, cabe considerar a necessidade de uma pessoa responsável/facilitador, que possua conhecimento do veículo e do alvo, para orientar os estudantes durante o processo, e fazer perguntas que possam estimular a comparação de situações vivenciadas do jogo que se assemelham com situações da vida real.

Acredita-se que as dinâmicas de grupo/jogos vivenciais possam contribuir para facilitar e mediar o processo de ensino-aprendizagem em diversos espaços sociais, por ter como objeto de estudo as relações interpessoais, que favorecem aos sujeitos envolvidos a descoberta em termos de identidade e valores. Assim, os ambientes que proporcionam as atividades em grupo, de forma mais humanizada e numa perspectiva construtivista, contribuem para uma comunicação e participação, em que seus interlocutores não atuem apenas como locutor-ouvinte, reforçando o clima de dominação professor-aluno, mas mediando as trocas de saberes, experiências, descobertas e solidariedade.

5.1 Limitações da pesquisa

No decorrer do desenvolvimento da pesquisa algumas limitações podem ser apontadas, para alertar o leitor acerca de referidas restrições e também demais pesquisadores, no estudo do material produzido e para a elaboração de pesquisas futuras.

Como limitações da presente pesquisa, apresentam-se:

- I. Impactos na coleta de dados devido a pandemia de COVID-19. Cabe considerar que a proposta original do estudo envolvia o contato com alunos do curso Tecnólogo em Recursos Humanos que estivessem cursando a disciplina Dinâmica/Jogos Vivenciais ou equivalente; e devido as restrições impostas pela pandemia as aulas presenciais foram suspensas e não foi possível a aplicação da dinâmica de grupo;
- II. A aplicação da dinâmica de grupo estava prevista para ser realizada em uma turma de Tecnólogos de Recursos Humanos que estivesse cursando tal disciplina. No cronograma original da dissertação, a coleta de dados deveria

ocorrer no segundo semestre de 2022, pois a Faculdade Pitágoras da unidade do Barreiro ofertaria tal disciplina no segundo semestre de 2020 (época em que as aulas estavam suspensas), e em 2021 não foram abertas novas turmas para o curso;

- III. A impossibilidade de aplicação da dinâmica de grupo aos estudantes de recursos humanos apresenta-se como a principal limitação do estudo, principalmente relacionada aos passos da MECA, que necessitam descrever a analogia com base no veículo e alvo; apontar suas semelhanças e diferenças; trazer reflexões sobre a viabilidade e limitações da analogia, e sobretudo, da parte que envolve a avaliação, ao considerar a elaboração de outra analogia para o conceito alvo.
- IV. Também relacionada a limitação empírica, cabe considerar que o presente estudo apresenta somente as percepções/considerações da autora sobre as dinâmicas selecionadas para análise da MECA, baseada em sua formação e atuação profissional na área de Recursos Humanos. Dessa forma, ao ser aplicada de forma empírica, outros participantes podem apresentar percepções diferentes sobre a analogia empregada, a relação entre o domínio e o alvo, além de propor outra analogia para o conceito alvo.

5.2 Propostas para pesquisas futuras

O presente trabalho proporciona a realização de pesquisas futuras, com o intuito de abranger a investigação teórica bibliográfica sobre as contribuições que o análogo utilizado nas práticas de dinâmica de grupo e jogos vivenciais oferece para potencializar a formação profissional dos estudantes do curso Tecnólogo em Recursos Humanos.

Isto posto, como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação prática da pesquisa em uma turma de Tecnólogos de Recursos Humanos que estejam cursando a disciplina de Dinâmica de Grupo/Jogos Vivenciais, e análise das analogias encontradas por meio da MECA.

Outra sugestão para pesquisas futuras é comparar os resultados/percepções apresentados nesta pesquisa teórica com os resultados de uma pesquisa empírica, a fim de analisar as analogias identificadas nas dinâmicas de grupo como um instrumento de verificação de aprendizagem, compreensão e entendimento de

conceitos, que são fundamentais para a formação profissional do Tecnólogo em Recursos Humanos.

Também se apresenta como possibilidade de investigação, a dedicação a outros cursos de tecnologia, bacharelado ou licenciatura, de forma a analisar como ocorre o processo de sua formação profissional e identificar as analogias que podem contribuir com situações análogas do cotidiano de suas atividades laborais.

Além disso, recomenda-se a aplicação das dinâmicas de grupo e da MECA em profissionais de Recursos Humanos que estejam atuando em empresas, com o objetivo de comparar as percepções de profissionais mais experientes com alunos do curso de Tecnologia em Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Ayane Pereira Fernandes; NEPOMUCENO, Ariadne Ananda; BANDEIRA, Noemi Olano. O ensino profissionalizante no Ceará: um resgate histórico. **Anais da Editora Realize**, p. 1-10, 2014. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/fiped/2014/Modalidade_2datahora_16_06_2014_15_27_40_idinscrito_1455_a8a8a46155379d0f0e6857b1e2d9abc2.pdf. Acesso em: 02 nov. 2021.

ALMEIDA, Maria Fabiana Izídio de; VITORIANO, Márcia Cristina de Carvalho Pazin; CRIVELLARO, Fernanda Furio; FERREIRA, Vanessa. Aprendizagem organizacional como propulsora da competência em informação: um olhar sobre o mapeamento de processos. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 17, n. esp., p. 1-18, 2021. Disponível em: <https://febab.emnuvens.com.br/rbbd/article/view/1609>. Acesso em: 05 jun. 2022.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Luis Cesar. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSENÇÃO, Bruna Gabrielle Souza; SILVA; Giselle Gomes; PISSOLATTO, Marilan Jéssica Monteiro da Silva; DINIZ, Márcia Sumire Kurogi. *In: Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu UniEVANGÉLICA*, v.2, n.2, p. 150-171, 2018. Disponível em: <http://anais.unievangelica.edu.br/index.php/latosensu/article/view/3307/1346>. Acesso em: 18 mar. 2022.

AYUB, Sandra Regina Chalela. **Uso da analogia em treinamento & desenvolvimento empresarial**. 2002. 81 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2002. Disponível em: <http://tede.fecap.br:8080/handle/tede/313>. Acesso em: 15 jun. 2022.

BACHELARD, Gaston. **A formação do espírito científico: contribuição para uma psicanálise do conhecimento**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2001.

BELEZA, Cinara Maria Feitosa; SOARES, Sônia Maria. A concepção de envelhecimento com base na teoria de campo de Kurt Lewin e a dinâmica de grupos. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, p. 3141-3146, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2019.v24n8/3141-3146/>. Acesso em: 04 set. 2019.

BLAUG, Mark. **La metodologia de la economia**. Trad. Ana Martinez Pujana. Madrid: Alianza Editorial, 1985.

BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott. **A administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010

BOZELLI, Fernanda Cátia; NARDI, Roberto. O discurso analógico no ensino superior de física. **Analogias, leituras e modelos no ensino da ciência: a sala de aula em estudo**, p. 11-28, 2006. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=3771971&pid=S1806-5821200700010000400012&lng=pt. Acesso em: 02 abr. 2022.

BRANDÃO, Marisa. **Cursos superiores de tecnologia: democratização do acesso ao ensino superior**. In: 29ª Reunião anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação, 2006, Caxambu. Anais... Caxambu: Anped, 2006. Disponível em: <http://29reuniao.anped.org.br/trabalhos/trabalho/GT09-2018--Int.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 2.208**, de 17 de abril de 1997. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Casa Civil, 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2208.htm. Acesso em: 30 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 4.073**, de 30 de janeiro de 1942. Lei orgânica do ensino industrial. Rio de Janeiro: Casa Civil, 1942b. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4073-30-janeiro-1942-414503-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 28 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 4.127**, de 25 de fevereiro de 1942. Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. Rio de Janeiro: Casa Civil, 1942a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 28 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 7.566**, de 23 de setembro de 1909. Crêa nas capitães dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Rio de Janeiro: Casa Civil, 1909. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 28 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 8.948**, de 08 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8948.htm. Acesso em: 29 jan. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHRISTOPHE, Micheline. A legislação sobre a Educação Tecnológica, no quadro da Educação Profissional brasileira. **Instituto de estudos do trabalho e sociedade**, p. 1-24, 2005. Disponível em: <http://www.creasp.org.br/biblioteca/wp->

content/uploads/2013/03/A_legislacao_sobre_a_educacao_tecnologica.pdf. Acesso em: 15 dez. 2019.

COSTA, Sylvio de Sousa Gadelha. Governamentalidade neoliberal, teoria do capital humano e empreendedorismo. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 34, n. 2, p. 171-186, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3172/317227054011.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

CUNHA, Gregório M.; HOLANDA, Patrícia Helena C. O que é um Curso de Graduação Tecnológica? *In*: CUNHA, G. M., HOLANDA, P. H. C. e VASCONCELOS, C. L. de (orgs). **Estágio nos Cursos Tecnológicos – conhecendo a Profissão e o Profissional**. Fortaleza: Edições UFC, 2006.

CUNHA, Gregório Maranguape da; GRANGEIRO, Manuela Fonseca. **Contribuições para a avaliação curricular do Curso de Tecnólogo em Recursos Humanos através das propostas de intervenção no estágio supervisionado**. *In*: IV Congresso Internacional em Avaliação Educacional – Avaliação: Perspetivas para a Escola Contemporânea, p. 1560-1577, 2008. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/39916/1/2008_eve_gmcunha.pdf. Acesso em: 22 abr. 2022.

CUNHA, Luiz Antônio. **Educação e desenvolvimento social no Brasil**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

DELORS, Jacques *et al.* **Educação: um tesouro a descobrir**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DUARTE, Evandro Santos; OLIVEIRA, Neiva Afonso; KOGA, Ana Lúcia. Escola unitária e formação omnilateral: pensando a relação entre trabalho e educação. *In*: **XI ANPED SUL – Reunião Científica Regional da ANPED**, Curitiba, p. 1-15, 2016. Disponível em: http://www.anpedsul2016.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2015/11/eixo12_EVANDRO-SANTOS-DUARTE-NEIVA-AFONSO-OLIVEIRA-ANA-L%C3%9ACIA-KOGA.pdf. Acesso em: 25 nov. 2021.

DUCH, Maria Angela Brescia Gazire; LAUDARES, João Bosco. Study on implementation of technological higher education courses by Higher Education Institutions of Minas Gerais State/Brazil. **Trabalho & Educação**, v. 18, n. 2, p. 133-154, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/8641>. Acesso em: 23 abr. 2022.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FAILDE, Izabel. **Manual do facilitador para dinâmicas de grupo**. Campinas: Papirus Editora, 2007.

FAVRETTO, Juliana; MORETTO, Cleide Fátima. Os cursos superiores de tecnologia no contexto de expansão da educação superior no Brasil: a retomada da ênfase na educação profissional. **Educação & Sociedade**, v. 34, n. 123, p. 407-424, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/873/87328002005.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2019.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva: um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômico-social e capitalista**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FROELICH, Cristiane; SCHERER, Carlos Ernesto. Treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso na empresa LLV Metalúrgica situada no Rio Grande do Sul. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 2, n. 2, p. 137-154, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1160>. Acesso em: 12 abr. 2022.

GATTAI, Maria Cristina P. **Dinâmicas de grupo da teoria à prática**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDEMBERG, José. O repensar da educação no Brasil. **Estudos avançados**, v. 7, n. 18, p. 65-137, 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/p4ZrFKSYwCg69jg8zqtxyJB/?lang=pt>. Acesso em: 17 nov. 2021.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.

GOUVEIA, Cristiane de Paula. **Potencialidades e limitações do modelo didático Haploid-Book para o ensino de genética**. 2018. 172 f. Dissertação (Mestrado em Educação Tecnológica) - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2018.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HELENO, Camila Teixeira; BORGES, Livia de Oliveira. Cursos de gestão de recursos humanos: uma análise documental. **Psicologia & Sociedade**, v. 28, p. 396-406, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/4PTKkd4cp6XhYcGchWvM4Qt/?format=html>. Acesso em: 25 abr. 2022.

HIGGINS, James M. Os oito 'S's da execução de estratégias bem-sucedidas. **Journal of change management**, v. 5, n. 1, p. 3-13, 2005. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697010500036064>. Acesso em: 15 jun. 2022.

KARAWEJCZYK, Tamara Cecilia. **A articulação entre mudança e aprendizagem organizacional em uma instituição de ensino superior: uma contribuição para o entendimento deste fenômeno organizacional**. 2005. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

Disponível em:
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6049/000479835.pdf;sequence=1>.
Acesso em: 02 abr. 2022.

KARAWEJCZYK, Tamara Cecilia. Formação gerencial: uma análise da oferta dos programas de pós-graduação lato sensu de Gestão Empresarial do Rio Grande do Sul. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 4, p. 872-893, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n4/1679-3951-cebape-13-04-00872.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2022.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3 ed. Ver. Atual. E ampl. Curitiba: Editora IBPEX Dialógica, 2011.

LAIÁ, Maria da Glória dos Santos. **O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (Instituto Federal) como nova institucionalidade na educação profissional e tecnológica (EPT)**: uma análise na perspectiva de rede de política pública. 2013. 112 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15224/1/2013_MariadaGloriadosSantosLaiá.pdf. Acesso em: 15 jan. 2022.

LAROUSSE. **Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Ática, 2001.

LAUDARES, João Bosco; TOMASI, Antônio. O técnico de escolaridade média no setor produtivo: seu novo lugar e suas competências. **Educação & Sociedade**, v. 24, n. 85, p. 1237-1256, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v24n85/a07v2485.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2022.

LOPES, Ederaldo José; BRUNS, Maria Alves de Toledo. Escolarização e representação do trabalho: mitos sem nexos? um estudo de caso. **Revista Paidéia**, Ribeirão Preto, p. 31-37, 1991. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/hHXH6nCGwMJwpxFxZ4yjfwr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 nov. 2021.

MACHADO, Lucília. O profissional tecnólogo e sua formação. **Revista da RET – Rede de Estudos do Trabalho**, v. 1, n. 2, p. 1-30, 2008. Disponível em: <http://www.mestradoemgsedl.com.br/wp-content/uploads/2010/06/O-profissional-tecn%C3%B3logo-e-sua-forma%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019.

MAIA, Andréa Maria de Carvalho; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 689-718, 2015. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/54834>. Acesso em: 04 abr. 2022.

MAIER, Roberta Inês; CRUZ, Hélio Alves da. Gestão de Recursos Humanos: um Estudo na Empresa Grupo Adservi Ltda. de Sc. *In: XI simpósio de excelência em gestão e tecnologia*, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120583.pdf>. Acesso em: 05 set. 2019.

MARCELOS, Maria de Fátima.; NAGEM, Ronaldo Luiz. Comparative Structural Models of Similarities and Differences between Vehicle and Target in Order to Teach Darwinian Evolution. **Science & Education (Dordrecht)**, 2010.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à Universidade Corporativa. *In*: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZUCCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. A utilização dos jogos de empesas no ensino de administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 24-37, 1988. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/179812/166404>. Acesso em: 25 jun. 2022.

MARX, Karl. Manuscritos Econômico-Filosóficos. Primeiro Manuscrito. **Trabalho alienado**. 2007. Disponível em: <https://www.marxists.org/portugues/marx/1844/manuscritos/cap01.htm>. Acesso em: 25 nov. 2021.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A sagrada família ou A crítica da Crítica crítica contra Bruno Bauer e consortes**. Tradução e notas de Marcelo Backes. São Paulo: Boitempo, 2003.

MEC – Ministério da Educação. **Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia**. Brasília: Ministério da Educação, 2016. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=98211-cncst-2016-a&category_slug=outubro-2018-pdf-1&Itemid=30192. Acesso em: 20 abr. 2022.

MEC – Ministério da Educação. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/>. Acesso em: 12 jan. 2022.

MEC – Ministério da Educação. **Parecer CNE/CP n. 29/2002**, de 03 de dezembro de 2002. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional de Nível Tecnológico. Brasília: Ministério da Educação, 2002a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/cp29.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2022.

MEC – Ministério da Educação. **Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. 2009. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf. Acesso em: 12 jan. 2022.

MEC – Ministério da Educação. **Resolução CNE/CP n. 03/2002**, de 18 de dezembro de 2002. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a organização e o funcionamento dos cursos superiores de tecnologia. Brasília: Ministério da Educação, 2002b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CP032002.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2022.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVAO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto contexto - Enferm.**,

Florianópolis, v. 17, n. 4, Dec. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/XzFkq6tjWs4wHNqNjKJLkXQ/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 07 jul. 2021.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 20, n. 2, p. 50-60, 2009. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/iberoamericana/N%C3%83%C6%92O%20https://www.scimagojr.com/index.php/face/article/view/2644>. Acesso em: 15 jun. 2022.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Recrutamento e seleção internos e carreira. *In*: MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 16 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MUSSAK, Eugênio. **Gestão Humanista de Pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

NAGEM, Ronaldo Luiz; CARVALHAES, Dulcinéia Oliveira; DIAS, Jully Anne Yamauchi Teixeira. Uma proposta de Metodologia de Ensino com Analogias. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 14, n. 1, p. 197-213, 2001. Disponível em: <https://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/374/37414109/1>. Acesso em: 18 nov. 2019.

NASCIMENTO, Michelle Helena da Silva; BATISTA, Luziene César; SCHEFFER, Luciana Nascimento Souza, TOSTES, Mychelle; HORTA, Patrícia Maia do Vale. **A Gestão Estratégica de Pessoas**: uma contribuição à qualidade dos serviços. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/20118468.pdf>. Acesso em: 10 set. 2019.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hitotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORBERTO, Edileuza M.; BRITO, Adriana F.; LUZ, Ana Paula; VITÓRIA, Ana Paula O. da; BARRETO, Maria Danielle F.; SILVA, Serivalda J. da; CAETANO, Wallas P.; FREIRE, Thiago Espindola. Dinâmica e grupo: uma abordagem teórica sobre sua relevância nas organizações a partir de conflitos. **Revista Cienc. Gerenc.**, v. 22, n. 35, p. 9-12, 2018. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com.br/index.php/rcger/article/download/4757/4428>. Acesso em: 07 set. 2019.

OLIVEIRA, Ramon de. A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação? **Trabalho, Educação e Saúde**, n. 1, v. 2, p. 362-368, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/8LwkckDLys3zncrSkJFY78k/?lang=pt>. Acesso em: 18 nov. 2021.

PACHECO, Eliezer. **Os Institutos Federais: uma revolução na Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília: IFMG, Ministério da Educação, 2009. Disponível em: <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/materiais/0000013531.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2021.

PÁDUA, Isabel Campos Araujo. Analogias, metáforas e a construção do conhecimento: por um processo ensinoaprendizagem mais significativo. *In: Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação: novo governo, novas políticas*, 2003. Disponível em: https://www.anped.org.br/sites/default/files/5_analogias_metaforas_e_a_construcao_do_conhecimento.pdf. Acesso em: 05 abr. 2022.

PERIOTTO, Álvaro José; MESSINETTI, Carolina Martins Fernandes; MELLER-DA-SILVA, Fabrício. A abordagem vivencial e cooperativa dos jogos de empresa. **Revista ADMPG**, v. 1, n. 1, p. 49-55, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13867/209209210988>. Acesso em: 20 jun. 2022.

QUIRINO, Raquel. O processo de elaboração da pesquisa acadêmico científica. *In: Anais da 13ª Semana C&T, Semana de Ciência e Tecnologia*, Timóteo, MG, Brasil, p. 1-34, 2017.

RAFACHO, Sergio. **A multidimensionalidade como centro articulador da MECA: estudo sobre o uso de analogias no processo de ensino e de aprendizagem de administração em ambientes contextualizados por jogos empresariais**. 2013. 176 f. Dissertação (Mestrado em Educação Tecnológica) - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013.

RIGOLON, Rafael Gustavo; OBARA, Ana Tiyomi. Distinção entre analogia e metáfora para aplicação do modelo Teaching with analogies por licenciandos de Biologia. **Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias**, v. 10, n. 3, p. 481-498, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Rigolon/publication/265819016_Distincao_entre_analogia_e_metafora_para_aplicacao_do_modelo_Teaching_with_analogies_por_licenciandos_de_Biologia/links/5474b12d0cf2778985abf358/Distincao-entre-analogia-e-metafora-para-aplicacao-do-modelo-Teaching-with-analogies-por-licenciandos-de-Biologia.pdf. Acesso em: 05 mar. 2022.

ROCHA, Luiz A. de G. Jogos de Empresa: **Desenvolvimento de um Modelo para Aplicação no Ensino de Custos Industriais**. 1997. 165 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Sistemas e Produtos) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1997. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/158119>. Acesso em: 28 jun. 2022.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1986.

ROSA, Chaiane de Medeiros. **A Rede Federal de Educação Profisisonal, Científica e Tecnológica no contexto das políticas de educação superior: as particularidades do IF Goiano – Campus Urutaí**. 2016. 278 f. Tese (Doutorado em Educação Escolar) – Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2016. Disponível

em:

https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/144642/rosa_cm_dr_arafcl.pdf?squence=3&isAllowed=y. Acesso em: 18 jan. 2022.

RUMMERT, Sonia Maria. **Educação e identidade dos trabalhadores**: as concepções do capital e do trabalho. Lisboa: Editora Intertexto, 2000.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; DINIZ, Daniela Martins; PAIVA, Susan Mara Gaudensi; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. Papéis e competências do RH contemporâneo: o que pensam os presidentes, vice-presidentes, diretores e especialistas brasileiros na área? *In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Brasília, p. 1-16, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR26.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.

SANTOS, Danielle Barbosa. **Trabalho e educação**: a formação profissional tecnológica e a empregabilidade. 2013. 143 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/14015/1/TrabalhoEducacaoFormacao.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

SAUL, Renato P. As raízes renegadas da teoria do capital humano. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 12, p. 230-273, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/soc/n12/22262.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2022.

SAVIANI, Dermeval. **Sobre a concepção de politecnia**. Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz, 1989.

SEBEN, Patrícia Saraiva; TUMELERO, Nívia. Estudo Sobre a Aprendizagem Organizacional na Organização Núcleo de Serviços Compartilhados de Bento Gonçalves. *In: XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*, p. 1-12, 2015. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvmostrappga/paper/viewFile/4273/1401>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. 35ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2018.

SILVA, Edilaine Cristina; LENARDÃO, Edmilson. **Teoria do capital humano e a relação educação e capitalismo**. 2009. 15f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ensino de Sociologia) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/download/36908779/teoria_do_capital_humano_e_a_relacao_educacao_e_capitalismo.pdf. Acesso em: 17 nov. 2021.

SILVA, João Batista do Carmo. **Universidade e trabalho na Amazônia**. Curitiba: Editora Appris, 2019.

SILVA, Mariana Lobato dos Santos Ribeiro. O papel do profissional da Atenção Primária à Saúde em cuidados paliativos. **Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade**, v. 9, n. 30, p. 45-53, 2014. Disponível em: <https://rbmfc.org.br/rbmfc/article/view/718>. Acesso em: 18 jul. 2021.

SILVA, Sandra Coelho Barreto; MENDES, Mônica Hoehne. Dinâmicas, jogos e vivências: ferramentas úteis na (re) construção psicopedagógica do ambiente educacional. **Revista Psicopedagogia**, v. 29, n. 90, p. 340-355, 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84862012000300008. Acesso em: 15 jun. 2022.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A “nova” direita e as transformações na pedagogia da política e na política da pedagogia. *In*: **Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1994.

SOUZA JÚNIOR, Justino. **Omnilateralidade**. Dicionário da Educação Profissional em Saúde. Fiocruz, 2009. Disponível em: <http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/omn.html#:~:text=O%20conceito%20de%20omnilateralidade%20%C3%A9,pelas%20rela%C3%A7%C3%B5es%20burguesas%20estranhadas%2C%20enfim>. Acesso em: 29 nov. 2021.

SOUZA, José dos Santos. O recrudescimento da teoria do capital humano. **Cadernos Cemarx**, n. 3, p. 159-172, 2006. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/cemarx/article/view/10875>. Acesso em: 22 nov. 2021.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Carla Adriana Soares; JEUNON, Ester Eliane. Competências e inserções profissionais – uma percepção dos Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos e Profissionais de RH. *In*: **III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**, p. 1-14, 2014. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/987/330.pdf?sequence=1>. Acesso em: 31 mar. 2020.

VIEIRA, Carla Adriana Soares; JEUNON, Ester Eliane; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo. Competências e Inserção Profissionais–Uma Percepção dos Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos e Profissionais de RH. *In*: **Anais do III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos/ II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade**, São Paulo, p. 1-14, 2015. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/987/330.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 jun. 2022.

VITORINO, Elizete Vieira; PIANTOLA, Daniela. **Competência em informação: conceito, contexto histórico e olhares para a Ciência da Informação**. Florianópolis: Editora UFSC, 2020.

VITTI, Sylvia Cristina de Azevedo. **Cursos superiores de tecnologia: inserção e importância no atual cenário educacional brasileiro**. *In*: Conedu, VII Congresso Nacional de Educação, Maceió, p. 1-12, 2020. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_S A20_ID5661_28082020165241.pdf. Acesso em: 18 abr. 2022.

WEIL, Pierre. **Dinâmica de grupo e desenvolvimento em relações humanas**. Belo Horizonte: Editora Itatiaia, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – RELATÓRIO DE CONSULTA AVANÇADA CURSOS NÃO GRATUITOS EM MINAS GERAIS

Ministério da Educação - Sistema e-MEC							
Relatório da Consulta Avançada Curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos em Minas Gerais / Público e Privado							
Resultado da Consulta Por: Curso							
Relatório Processado: 01/10/2021 - 20:38:36 Total de Registro (s): 183							
Código IES	Instituição(IES)	Sigla	Categoria Administrativa	Código Curso	Nome do Curso	Grau	Modalidade
143	UNIVERSIDADE DE UBERABA	UNIUBE	Privada sem fins lucrativos	1453911	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
2171	INSTITUTO BELO HORIZONTE DE ENSINO SUPERIOR	IBHES	Privada com fins lucrativos	69228	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1666	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES	-	Privada com fins lucrativos	1515648	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
22455	FGW - Faculdade de Gestão WOLI	WOLI	Privada com fins lucrativos	1407459	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
13300	FACULDADE ADJETIVO CETEP	ADJETIVO-CETEP	Privada com fins lucrativos	1101247	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1666	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES	-	Privada com fins lucrativos	1399055	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial

626	CENTRO UNIVERSITÁRIO CENECISTA DE OSÓRIO	UNICNEC	Privada sem fins lucrativos	1128964	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
2703	FACULDADE SENAC MINAS	FSM	Privada sem fins lucrativos	5001558	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1232	CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPOS DE ANDRADE	UNIANDRADE	Privada sem fins lucrativos	1420452	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
4251	FACULDADE PITÁGORAS DE TECNOLOGIA DE BELO HORIZONTE	PIT-FATEC	Privada com fins lucrativos	1016086	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
13828	FACULDADE ISEIB DE BELO HORIZONTE	FIBH	Privada com fins lucrativos	1073700	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1253	FACULDADE METODISTA GRANBERY	FMG	Privada sem fins lucrativos	1405558	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
2111	CENTRO UNIVERSITÁRIO INTA	UNINTA	Privada sem fins lucrativos	1404218	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1575	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PLANALTO DE ARAXÁ	UNIARAXÁ	Privada sem fins lucrativos	108658	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
15450	Faculdade Única de Ipatinga	FUNIP	Privada com fins lucrativos	1313490	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
17348	Faculdade Alis de Itabirito	-	Privada sem fins lucrativos	1364876	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
665	UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ	UNITAU	Pública Municipal	1152596	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

4751	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFATECIE	UNIFATECIE	Privada com fins lucrativos	1537976	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
27	UNIVERSIDADE VALE DO RIO VERDE	UNINCOR	Privada sem fins lucrativos	1380258	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
3372	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LAVRAS	UNILAVRAS	Privada sem fins lucrativos	1430013	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1775	Centro Universitário Favip Wyden	UniFavip Wyden	Privada com fins lucrativos	1438525	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
2275	FACULDADE SANTO AGOSTINHO	FASA	Privada com fins lucrativos	1210846	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
3371	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS	UNIPAM	Privada sem fins lucrativos	1403991	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
2497	CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENEU	-	Privada com fins lucrativos	1262088	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
343	CENTRO UNIVERSITÁRIO NEWTON PAIVA	NEWTON PAIVA	Privada com fins lucrativos	105496	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
3876	Faculdade Unyleya	-	Privada com fins lucrativos	5000945	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1892	Centro Universitário de Excelência Eniac	ENIAC	Privada com fins lucrativos	1156973	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
344	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA	UNA	Privada com fins lucrativos	92825	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
5369	FACULDADES INTEGRADAS ASMEC	ASMEC	Privada com fins lucrativos	1204136	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial

167	UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO	UMESP	Privada sem fins lucrativos	92351	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
641	UNIVERSIDADE LA SALLE	UNILASALLE	Privada sem fins lucrativos	1427353	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
18036	FACULDADE DE EMPREENDEDORISMO E CIÊNCIAS HUMANAS	FACULDADE FAECH	Privada com fins lucrativos	1206595	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
14	UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	UNISINOS	Privada sem fins lucrativos	1116735	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
15453	Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete	-	Privada sem fins lucrativos	1441716	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
2200	FACULDADE VALE DO GORUTUBA	FAVAG	Privada com fins lucrativos	1338076	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1060	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA - IESB	IESB	Privada com fins lucrativos	1304482	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
271	UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA	UNOESTE	Privada sem fins lucrativos	1354006	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
3368	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS	UNIS-MG	Privada sem fins lucrativos	1367180	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
3840	CENTRO UNIVERSITÁRIO FACVEST	UNIFACVEST	Privada com fins lucrativos	1375361	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

2560	FACULDADE DE ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE FEIRA DE SANTANA	FAESF/UNEF	Privada com fins lucrativos	1261747	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1586	UNIVERSIDADE DO VALE DO SAPUCAÍ	UNIVÁS	Privada sem fins lucrativos	109496	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1509	Centro Universitário Estácio de Belo Horizonte - Estácio BH	ESTÁCIO BH	Privada com fins lucrativos	57044	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
125	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAS -	UNAR	Privada sem fins lucrativos	1143422	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
2885	Faculdade Univeritas Universus Veritas de Belo Horizonte	VERITAS BH	Privada sem fins lucrativos	1325269	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1472	CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI	UNIASSELVI	Privada com fins lucrativos	1170317	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
663	UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA	UNIVERSO	Privada sem fins lucrativos	1204336	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
375	UNIVERSIDADE SANTO AMARO	UNISA	Privada sem fins lucrativos	110834	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
349	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BELO HORIZONTE	UNI-BH	Privada com fins lucrativos	75611	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
15859	Faculdade Católica Paulista	FACAP	Privada sem fins lucrativos	1439424	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
21200	Faculdade ISMD	ISMD	Privada com fins lucrativos	1332474	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial

344	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA	UNA	Privada com fins lucrativos	72953	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
3985	CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC	SENACSP	Privada sem fins lucrativos	1265537	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1196	UNIVERSIDADE CESUMAR	UNICESUMAR	Privada com fins lucrativos	99008	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1326	Faculdade Multivix Serra	MULTIVIX SERRA	Privada com fins lucrativos	1284030	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
671	UNIVERSIDADE ANHANGUERA	UNIDERP	Privada com fins lucrativos	107014	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1836	CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNDAÇÃO DE ENSINO OCTÁVIO BASTOS - FEOB	UNIFEOB	Privada sem fins lucrativos	1348219	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
496	UNIVERSIDADE DE FRANCA	UNIFRAN	Privada com fins lucrativos	1182205	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1346	FACULDADE BATISTA DE MINAS GERAIS	FBMG	Privada com fins lucrativos	1481516	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
21355	Faculdades de Inovação e Tecnologia de Minas Gerais	FIT MG	Privada com fins lucrativos	1334985	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
403	UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA	UCB	Privada sem fins lucrativos	121966	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
2241	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUDESTE MINEIRO	UNICSUM	Privada com fins lucrativos	110236	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial

1492	FACULDADE PITÁGORAS DE UBERLÂNDIA	PIT UBERLÂNDIA	Privada com fins lucrativos	1054663	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
828	FACULDADE DE SÃO LOURENÇO	FASAMA	Privada com fins lucrativos	1121513	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1984	Centro Universitário Unifacig	-	Privada com fins lucrativos	1511006	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1846	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LINS	UNILINS	Privada sem fins lucrativos	1485158	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
434	FACULDADE SANTA MARCELINA	FASM	Privada sem fins lucrativos	1374134	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
298	UNIVERSIDADE PITÁGORAS UNOPAR	-	Privada com fins lucrativos	97992	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
4362	FACULDADE PITÁGORAS DE BETIM	PITÁGORAS-BETIM	Privada com fins lucrativos	1199589	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
206	CENTRO UNIVERSITÁRIO ÍTALO-BRASILEIRO	UNIÍTALO	Privada sem fins lucrativos	1427336	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1557	UNIVERSIDADE FUMEC	FUMEC	Privada sem fins lucrativos	1183795	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
338	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS	PUC MINAS	Privada sem fins lucrativos	1550784	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
2915	FACULDADE CIDADE DE PATOS DE MINAS	FPM	Privada sem fins lucrativos	1385565	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial

3867	CENTRO UNIVERSITÁRIO MAUÁ DE BRASÍLIA	UNIMAUÁ	Privada com fins lucrativos	1325726	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
3983	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA	UNIFORMG	Privada sem fins lucrativos	1562825	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
5370	Centro Universitário Doctum de Teófilo Otoni	UNIDOCTUM	Privada sem fins lucrativos	1483881	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
374	CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS	FMU	Privada sem fins lucrativos	1322305	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
4962	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE SETE LAGOAS	UNIFEMM	Privada sem fins lucrativos	1331536	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1666	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES	-	Privada com fins lucrativos	1399350	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
3430	Faculdade Uberlandense de Núcleos Integrados de Ensino, Serviço Social e Aprendizagem	FAESSA	Privada sem fins lucrativos	5001009	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
2579	CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS	UniAtenas	Privada com fins lucrativos	1308809	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
3823	INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE POUSO ALEGRE	-	Privada com fins lucrativos	1480991	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
673	CENTRO UNIVERSITÁRIO DA GRANDE DOURADOS	UNIGRAN	Privada sem fins lucrativos	1323168	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

23332	Faculdade ALFA de Teófilo Otoni	ALFA	Privada com fins lucrativos	1438500	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
456	CENTRO UNIVERSITÁRIO SANT'ANNA	UNISANT'ANNA	Privada sem fins lucrativos	1288870	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
319	UNIVERSIDADE BRASIL	UB	Privada sem fins lucrativos	1204216	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1509	Centro Universitário Estácio de Belo Horizonte - Estácio BH	ESTÁCIO BH	Privada com fins lucrativos	1313268	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1700	FACULDADE PROMOVE DE SETE LAGOAS	FSLMG	Privada com fins lucrativos	1052364	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
22	UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE	MACKENZIE	Privada sem fins lucrativos	1367207	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
645	Centro Universitário - Católica de Santa Catarina em Jaraguá do Sul	Católica em Jaraguá	Privada sem fins lucrativos	1210671	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
344	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA	UNA	Privada com fins lucrativos	1313354	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
952	UNIVERSIDADE SANTA CECÍLIA	UNISANTA	Privada sem fins lucrativos	1293147	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1414	CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO LUCAS	UniSL	Privada com fins lucrativos	1353690	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
2229	FACULDADE UNIS SÃO LOURENÇO	-	Privada com fins lucrativos	1305085	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial

13684	FACULDADE PITÁGORAS DE CONTAGEM	PIT Contagem	Privada com fins lucrativos	113316	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
337	Centro Universitário Academia	Uniacademia	Privada sem fins lucrativos	1285523	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1690	FACULDADE DE SÃO VICENTE	FSV	Privada com fins lucrativos	1286924	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
3786	FACULDADE DE ENSINO DE MINAS GERAIS	FACEMG	Privada com fins lucrativos	104424	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
135	CENTRO UNIVERSITÁRIO CLARETIANO	CEUCLAR	Privada sem fins lucrativos	102318	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1598	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA DE UBERLÂNDIA	-	Privada com fins lucrativos	74575	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1070	FACULDADE CNEC UNAÍ	-	Privada sem fins lucrativos	1454435	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
13812	ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL	ESAB	Privada com fins lucrativos	1354392	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1336	CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ	FAG	Privada sem fins lucrativos	1375419	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1430	CENTRO UNIVERSITÁRIO INGÁ	UNINGÁ	Privada com fins lucrativos	1427724	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1663	Centro Universitário Araguaia	UNIARAGUAIA	Privada com fins lucrativos	1439695	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
670	UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO	USF	Privada sem fins lucrativos	1457099	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

22103	FACULDADE SANTA CASA DE BELO HORIZONTE	FSCBH	Privada sem fins lucrativos	1389408	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
466	UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI	UAM	Privada com fins lucrativos	1114765	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
2450	FACULDADE PROMOVE DE BELO HORIZONTE	PROMOVE	Privada com fins lucrativos	1258060	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1270	CENTRO UNIVERSITÁRIO ESTÁCIO DE RIBEIRÃO PRETO	ESTÁCIO RIBEIRÃO PRE	Privada com fins lucrativos	1170122	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
163	UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ	UNESA	Privada com fins lucrativos	1116776	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1446	CENTRO UNIVERSITÁRIO PLANALTO DO DISTRITO FEDERAL - UNIPLAN	UNIPLAN	Privada com fins lucrativos	5001218	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
14248	Faculdade Presidente Antônio Carlos de Uberlândia	-	Privada sem fins lucrativos	1323023	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
17401	Faculdade de Tecnologia CNA	FATECNA	Privada sem fins lucrativos	1336912	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
206	CENTRO UNIVERSITÁRIO ÍTALO-BRASILEIRO	UNIÍTALO	Privada sem fins lucrativos	1503916	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
124	UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA	UNIARA	Privada sem fins lucrativos	1443888	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
13631	Faculdade de Ciências, Educação,	FSF	Privada com fins lucrativos	1305986	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

	Saúde, Pesquisa e Gestão						
143	UNIVERSIDADE DE UBERABA	UNIUBE	Privada sem fins lucrativos	123797	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
2233	FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE BELO HORIZONTE	FACISABH	Privada com fins lucrativos	1173382	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
3368	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS	UNIS-MG	Privada sem fins lucrativos	107464	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
343	CENTRO UNIVERSITÁRIO NEWTON PAIVA	NEWTON PAIVA	Privada com fins lucrativos	109708	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
14383	Faculdade CNEC de Educação de Uberaba	FACEUB	Privada sem fins lucrativos	1454438	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1554	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO VALE DO RIBEIRA	UNIVR	Privada com fins lucrativos	1517496	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
344	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA	UNA	Privada com fins lucrativos	1546126	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
308	CENTRO UNIVERSITÁRIO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS	UNIPAC	Privada sem fins lucrativos	1371874	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1294	Centro Universitário das Américas	CAM	Privada com fins lucrativos	1190204	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1362	Centro Universitário Governador Ozanam Coelho	UNIFAGOC	Privada com fins lucrativos	1279757	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial

2270	FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE EXTREMA	FAEX	Privada sem fins lucrativos	118610	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
449	UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL	ULBRA	Privada sem fins lucrativos	122186	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1575	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PLANALTO DE ARAXÁ	UNIARAXÁ	Privada sem fins lucrativos	1445619	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
15452	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA DE BOM DESPACHO	UNA	Privada com fins lucrativos	1214575	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1818	FACULDADE PITÁGORAS DE BELO HORIZONTE	FPAS	Privada com fins lucrativos	1117646	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
4910	FACULDADE DO TRABALHO	FATRA	Privada com fins lucrativos	1258292	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
14242	FACULDADE ÚNICA DE TIMÓTEO	FUNIT	Privada com fins lucrativos	101870	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
385	UNIVERSIDADE SALVADOR	UNIFACS	Privada com fins lucrativos	1181317	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
143	UNIVERSIDADE DE UBERABA	UNIUBE	Privada sem fins lucrativos	1130187	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
18952	Faculdade FAMART	-	Privada com fins lucrativos	1496906	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1205	FACULDADE EDUCACIONAL DA LAPA	FAEL	Privada com fins lucrativos	1259979	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

19257	Faculdade UNA de Divinópolis	Una Divinópolis	Privada com fins lucrativos	1527373	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1491	CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL	UNINTER	Privada com fins lucrativos	1185941	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
17783	Faculdade de Mediação Ívia Corneli	FAMIC	Privada sem fins lucrativos	1389171	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1041	UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI	UNIVATES	Privada sem fins lucrativos	1419759	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
344	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA	UNA	Privada com fins lucrativos	1177728	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
4661	FACULDADE UNIBF	-	Privada com fins lucrativos	1365136	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
4251	FACULDADE PITÁGORAS DE TECNOLOGIA DE BELO HORIZONTE	PIT-FATEC	Privada com fins lucrativos	84439	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1863	FACULDADE INTERVALE	INTERVALE	Privada com fins lucrativos	1322588	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
2571	CENTRO UNIVERSITÁRIO REDENTOR	FACREDENTOR	Privada com fins lucrativos	1447363	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
712	CENTRO UNIVERSITÁRIO IBMR	-	Privada com fins lucrativos	1442977	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
221	UNIVERSIDADE CRUZEIRO DO SUL	UNICSUL	Privada com fins lucrativos	1258531	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

437	UNIVERSIDADE PARANAENSE	UNIPAR	Privada sem fins lucrativos	1286545	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
4722	FACULDADES INTEGRADAS VIANNA JÚNIOR	FIVJ	Privada com fins lucrativos	1279731	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
322	UNIVERSIDADE PAULISTA	UNIP	Privada com fins lucrativos	100324	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
417	UNIVERSIDADE CIDADE DE SÃO PAULO	UNICID	Privada com fins lucrativos	103334	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
13663	FACULDADE ISEIB DE BETIM	FISBE	Privada com fins lucrativos	1199648	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
513	UNIVERSIDADE VALE DO RIO DOCE	UNIVALE	Privada sem fins lucrativos	1442814	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1720	FACULDADE MINAS GERAIS	FAMIG	Privada com fins lucrativos	1307068	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
15452	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA DE BOM DESPACHO	UNA	Privada com fins lucrativos	1571376	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
627	FACULDADE CNEC VARGINHA	-	Privada sem fins lucrativos	1454425	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
387	UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO	UCDB	Privada sem fins lucrativos	1132491	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
14028	Centro Universitário UNA de Betim	-	Privada com fins lucrativos	1204568	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
2145	FACULDADE PROMOVE DE TECNOLOGIA	FPTEC	Privada com fins lucrativos	74522	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial

1786	INSTITUTO MACHADENSE DE ENSINO SUPERIOR	IMES	Privada sem fins lucrativos	1104262	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
19512	Centro Universitário Imepac - Araguari	-	Privada com fins lucrativos	1370482	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1510	CENTRO UNIVERSITÁRIO ESTÁCIO DE SANTA CATARINA - ESTÁCIO SANTA CATARINA	-	Privada com fins lucrativos	1364599	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
727	FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DO ALTO SÃO FRANCISCO	FASF	Privada sem fins lucrativos	1135866	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
242	CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA PITÁGORAS AMPLI	-	Privada com fins lucrativos	1519054	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1853	Centro Universitário UNIBTA	-	Privada com fins lucrativos	1445627	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1558	Faculdade Doctum de João Monlevade	DOCTUM	Privada sem fins lucrativos	105259	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
420	UNIVERSIDADE DE MARÍLIA	UNIMAR	Privada com fins lucrativos	1484090	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
494	UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA	UNISUL	Privada sem fins lucrativos	5001289	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
1365	CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO	UNASP	Privada sem fins lucrativos	1429461	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

526	CENTRO UNIVERSITÁRIO BRAZ CUBAS	-	Privada com fins lucrativos	117575	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
3588	CENTRO UNIVERSITÁRIO DOM PEDRO II	UNIDOMPEDRO	Privada com fins lucrativos	1332335	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
23455	Faculdade Integrada Instituto Souza	FASOUZA	Privada com fins lucrativos	1470867	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
953	UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS	UNIMES	Privada sem fins lucrativos	1268574	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
4962	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE SETE LAGOAS	UNIFEMM	Privada sem fins lucrativos	121354	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
3430	Faculdade Uberlandense de Núcleos Integrados de Ensino, Serviço Social e Aprendizagem	FAESSA	Privada sem fins lucrativos	5001008	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
15859	Faculdade Católica Paulista	FACAP	Privada sem fins lucrativos	1396398	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
316	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	UNINOVE	Privada sem fins lucrativos	119246	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
5025	Faculdade Unina	-	Privada com fins lucrativos	1441273	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
4766	Centro Universitário UNA de Contagem	-	Privada com fins lucrativos	106972	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1487	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDOM - BOSCO	UNIDOM - BOSCO	Privada com fins lucrativos	1166222	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

3649	CENTRO UNIVERSITÁRIO CIDADE VERDE	UNIFCV	Privada com fins lucrativos	1465705	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
17854	FACULDADE CAPITAL FEDERAL	FECAF	Privada com fins lucrativos	1336303	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

APÊNDICE B – RELATÓRIO DE CONSULTA AVANÇADA CURSOS GRATUITOS EM MINAS GERAIS

Ministério da Educação - Sistema e-MEC							
Relatório da Consulta Avançada Curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos em Minas Gerais / Público e Privado							
Resultado da Consulta Por: Curso							
Relatório Processado: 02/10/2021 - 02:38:37 Total de Registro (s): 2							
Código IES	Instituição (IES)	Sigla	Categoria Administrativa	Código Curso	Nome do Curso	Grau	Modalidade
3279	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS	IFSEMG	Pública Federal	1333077	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial
1036	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS	UEMG	Pública Estadual	1142485	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Presencial

APÊNDICE C – CURSOS À DISTÂNCIA NÃO GRATUITOS EM MINAS GERAIS

QT.	Código IES	Instituição (IES)	Sigla	Categoria Administrativa	Código Curso	Nome do Curso	Grau	Modalidade
1	14	UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	UNISINOS	Privada sem fins lucrativos	1116735	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
2	22	UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE	MACKENZIE	Privada sem fins lucrativos	1367207	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
3	27	UNIVERSIDADE VALE DO RIO VERDE	UNINCOR	Privada sem fins lucrativos	1380258	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
4	124	UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA	UNIARA	Privada sem fins lucrativos	1443888	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
5	125	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAS -	UNAR	Privada sem fins lucrativos	1143422	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
6	135	CENTRO UNIVERSITÁRIO CLARETIANO	CEUCLAR	Privada sem fins lucrativos	102318	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
7	143	UNIVERSIDADE DE UBERABA	UNIUBE	Privada sem fins lucrativos	123797	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
8	163	UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ	UNESA	Privada com fins lucrativos	1116776	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
9	167	UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO	UMESP	Privada sem fins lucrativos	92351	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
10	206	CENTRO UNIVERSITÁRIO ÍTALO-BRASILEIRO	UNIÍTALO	Privada sem fins lucrativos	1427336	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
11	206	CENTRO UNIVERSITÁRIO ÍTALO-BRASILEIRO	UNIÍTALO	Privada sem fins lucrativos	1503916	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
12	221	UNIVERSIDADE CRUZEIRO DO SUL	UNICSUL	Privada com fins lucrativos	1258531	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
13	242	CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA PITÁGORAS AMPLI	-	Privada com fins lucrativos	1519054	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
14	271	UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA	UNOESTE	Privada sem fins lucrativos	1354006	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

15	298	UNIVERSIDADE PITÁGORAS UNOPAR	-	Privada com fins lucrativos	97992	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
16	308	CENTRO UNIVERSITÁRIO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS	UNIPAC	Privada sem fins lucrativos	1371874	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
17	316	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	UNINOVE	Privada sem fins lucrativos	119246	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
18	319	UNIVERSIDADE BRASIL	UB	Privada sem fins lucrativos	1204216	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
19	322	UNIVERSIDADE PAULISTA	UNIP	Privada com fins lucrativos	100324	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
20	338	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS	PUC MINAS	Privada sem fins lucrativos	1550784	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
21	343	CENTRO UNIVERSITÁRIO NEWTON PAIVA	NEWTON PAIVA	Privada com fins lucrativos	109708	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
22	344	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA	UNA	Privada com fins lucrativos	1313354	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
23	374	CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS	FMU	Privada sem fins lucrativos	1322305	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
24	375	UNIVERSIDADE SANTO AMARO	UNISA	Privada sem fins lucrativos	110834	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
25	385	UNIVERSIDADE SALVADOR	UNIFACS	Privada com fins lucrativos	1181317	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
26	387	UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO	UCDB	Privada sem fins lucrativos	1132491	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
27	403	UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA	UCB	Privada sem fins lucrativos	121966	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
28	417	UNIVERSIDADE CIDADE DE SÃO PAULO	UNICID	Privada com fins lucrativos	103334	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
29	420	UNIVERSIDADE DE MARÍLIA	UNIMAR	Privada com fins lucrativos	1484090	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
30	434	FACULDADE SANTA MARCELINA	FASM	Privada sem fins lucrativos	1374134	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
31	437	UNIVERSIDADE PARANAENSE	UNIPAR	Privada sem fins lucrativos	1286545	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

32	449	UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL	ULBRA	Privada sem fins lucrativos	122186	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
33	456	CENTRO UNIVERSITÁRIO SANT'ANNA	UNISANT'ANNA	Privada sem fins lucrativos	1288870	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
34	466	UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI	UAM	Privada com fins lucrativos	1114765	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
35	494	UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA	UNISUL	Privada sem fins lucrativos	5001289	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
36	496	UNIVERSIDADE DE FRANCA	UNIFRAN	Privada com fins lucrativos	1182205	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
37	513	UNIVERSIDADE VALE DO RIO DOCE	UNIVALE	Privada sem fins lucrativos	1442814	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
38	526	CENTRO UNIVERSITÁRIO BRAZ CUBAS	-	Privada com fins lucrativos	117575	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
39	626	CENTRO UNIVERSITÁRIO CENECISTA DE OSÓRIO	UNICNEC	Privada sem fins lucrativos	1128964	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
40	641	UNIVERSIDADE LA SALLE	UNILASALLE	Privada sem fins lucrativos	1427353	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
41	645	Centro Universitário - Católica de Santa Catarina em Jaraguá do Sul	Católica em Jaraguá	Privada sem fins lucrativos	1210671	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
42	663	UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA	UNIVERSO	Privada sem fins lucrativos	1204336	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
43	665	UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ	UNITAU	Pública Municipal	1152596	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
44	670	UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO	USF	Privada sem fins lucrativos	1457099	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
45	671	UNIVERSIDADE ANHANGUERA	UNIDERP	Privada com fins lucrativos	107014	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
46	673	CENTRO UNIVERSITÁRIO DA GRANDE DOURADOS	UNIGRAN	Privada sem fins lucrativos	1323168	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
47	712	CENTRO UNIVERSITÁRIO IBMR	-	Privada com fins lucrativos	1442977	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
48	952	UNIVERSIDADE SANTA CECÍLIA	UNISANTA	Privada sem fins lucrativos	1293147	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

49	953	UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS	UNIMES	Privada sem fins lucrativos	1268574	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
50	1041	UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI	UNIVATES	Privada sem fins lucrativos	1419759	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
51	1060	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA - IESB	IESB	Privada com fins lucrativos	1304482	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
52	1196	UNIVERSIDADE CESUMAR	UNICESUMAR	Privada com fins lucrativos	99008	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
53	1205	FACULDADE EDUCACIONAL DA LAPA	FAEL	Privada com fins lucrativos	1259979	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
54	1232	CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPOS DE ANDRADE	UNIANDRADE	Privada sem fins lucrativos	1420452	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
55	1270	CENTRO UNIVERSITÁRIO ESTÁCIO DE RIBEIRÃO PRETO	ESTÁCIO RIBEIRÃO PRE	Privada com fins lucrativos	1170122	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
56	1294	Centro Universitário das Américas	CAM	Privada com fins lucrativos	1190204	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
57	1326	Faculdade Multivix Serra	MULTIVIX SERRA	Privada com fins lucrativos	1284030	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
58	1336	CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ	FAG	Privada sem fins lucrativos	1375419	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
59	1346	FACULDADE BATISTA DE MINAS GERAIS	FBMG	Privada com fins lucrativos	1481516	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
60	1365	CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO	UNASP	Privada sem fins lucrativos	1429461	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
61	1414	CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO LUCAS	UniSL	Privada com fins lucrativos	1353690	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
62	1430	CENTRO UNIVERSITÁRIO INGÁ	UNINGÁ	Privada com fins lucrativos	1427724	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
63	1446	CENTRO UNIVERSITÁRIO PLANALTO DO DISTRITO FEDERAL - UNIPLAN	UNIPLAN	Privada com fins lucrativos	5001218	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
64	1472	CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI	UNIASSELVI	Privada com fins lucrativos	1170317	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
65	1487	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDOM - BOSCO	UNIDOM - BOSCO	Privada com fins lucrativos	1166222	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

66	1491	CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL	UNINTER	Privada com fins lucrativos	1185941	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
67	1510	CENTRO UNIVERSITÁRIO ESTÁCIO DE SANTA CATARINA - ESTÁCIO SANTA CATARINA	-	Privada com fins lucrativos	1364599	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
68	1554	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO VALE DO RIBEIRA	UNIVR	Privada com fins lucrativos	1517496	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
69	1557	UNIVERSIDADE FUMEC	FUMEC	Privada sem fins lucrativos	1183795	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
70	1575	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PLANALTO DE ARAXÁ	UNIARAXÁ	Privada sem fins lucrativos	1445619	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
71	1663	Centro Universitário Araguaia	UNIARAGUAIA	Privada com fins lucrativos	1439695	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
72	1666	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES	-	Privada com fins lucrativos	1399350	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
73	1690	FACULDADE DE SÃO VICENTE	FSV	Privada com fins lucrativos	1286924	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
74	1720	FACULDADE MINAS GERAIS	FAMIG	Privada com fins lucrativos	1307068	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
75	1775	Centro Universitário Favip Wyden	UniFavip Wyden	Privada com fins lucrativos	1438525	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
76	1836	CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNDAÇÃO DE ENSINO OCTÁVIO BASTOS - FEOB	UNIFEOB	Privada sem fins lucrativos	1348219	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
77	1846	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LINS	UNILINS	Privada sem fins lucrativos	1485158	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
78	1853	Centro Universitário UNIBTA	-	Privada com fins lucrativos	1445627	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
79	1892	Centro Universitário de Excelência Eniac	ENIAC	Privada com fins lucrativos	1156973	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
80	1984	Centro Universitário Unifacig	-	Privada com fins lucrativos	1511006	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
81	2111	CENTRO UNIVERSITÁRIO INTA	UNINTA	Privada sem fins lucrativos	1404218	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
82	2200	FACULDADE VALE DO GORUTUBA	FAVAG	Privada com fins lucrativos	1338076	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

83	2275	FACULDADE SANTO AGOSTINHO	FASA	Privada com fins lucrativos	1210846	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
84	2497	CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENEU	-	Privada com fins lucrativos	1262088	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
85	2560	FACULDADE DE ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE FEIRA DE SANTANA	FAESF/UNEF	Privada com fins lucrativos	1261747	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
86	2571	CENTRO UNIVERSITÁRIO REDENTOR	FACREDENTOR	Privada com fins lucrativos	1447363	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
87	2579	CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS	UniAtenas	Privada com fins lucrativos	1308809	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
88	3368	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS	UNIS-MG	Privada sem fins lucrativos	1367180	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
89	3371	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS	UNIPAM	Privada sem fins lucrativos	1403991	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
90	3372	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LAVRAS	UNILAVRAS	Privada sem fins lucrativos	1430013	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
91	3588	CENTRO UNIVERSITÁRIO DOM PEDRO II	UNIDOMPEDRO	Privada com fins lucrativos	1332335	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
92	3649	CENTRO UNIVERSITÁRIO CIDADE VERDE	UNIFCV	Privada com fins lucrativos	1465705	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
93	3823	INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE POUSO ALEGRE	-	Privada com fins lucrativos	1480991	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
94	3840	CENTRO UNIVERSITÁRIO FACVEST	UNIFACVEST	Privada com fins lucrativos	1375361	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
95	3867	CENTRO UNIVERSITÁRIO MAUÁ DE BRASÍLIA	UNIMAUÁ	Privada com fins lucrativos	1325726	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
96	3876	Faculdade Unyleya	-	Privada com fins lucrativos	5000945	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
97	3983	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA	UNIFORMG	Privada sem fins lucrativos	1562825	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
98	3985	CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC	SENACSP	Privada sem fins lucrativos	1265537	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
99	4661	FACULDADE UNIBF	-	Privada com fins lucrativos	1365136	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

100	4751	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFATECIE	UNIFATECIE	Privada com fins lucrativos	1537976	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
101	4962	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE SETE LAGOAS	UNIFEMM	Privada sem fins lucrativos	1331536	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
102	5025	Faculdade Unina	-	Privada com fins lucrativos	1441273	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
103	5370	Centro Universitário Doctum de Teófilo Otoni	UNIDOCTUM	Privada sem fins lucrativos	1483881	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
104	13631	Faculdade de Ciências, Educação, Saúde, Pesquisa e Gestão	FSF	Privada com fins lucrativos	1305986	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
105	13812	ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL	ESAB	Privada com fins lucrativos	1354392	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
106	15450	Faculdade Única de Ipatinga	FUNIP	Privada com fins lucrativos	1313490	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
107	15452	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA DE BOM DESPACHO	UNA	Privada com fins lucrativos	1214575	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
108	15859	Faculdade Católica Paulista	FACAP	Privada sem fins lucrativos	1439424	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
109	15859	Faculdade Católica Paulista	FACAP	Privada sem fins lucrativos	1396398	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
110	17401	Faculdade de Tecnologia CNA	FATECNA	Privada sem fins lucrativos	1336912	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
111	17854	FACULDADE CAPITAL FEDERAL	FECAF	Privada com fins lucrativos	1336303	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
112	18952	Faculdade FAMART	-	Privada com fins lucrativos	1496906	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
113	19512	Centro Universitário Imepac - Araguari	-	Privada com fins lucrativos	1370482	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
114	22455	FGW - Faculdade de Gestão WOLI	WOLI	Privada com fins lucrativos	1407459	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
115	23332	Faculdade ALFA de Teófilo Otoni	ALFA	Privada com fins lucrativos	1438500	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância
116	23455	Faculdade Integrada Instituto Souza	FASOUZA	Privada com fins lucrativos	1470867	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	A Distância

APÊNDICE D – CURSOS PRESENCIAIS NÃO GRATUITOS EM MINAS GERAIS

QT.	Código IES	Instituição (IES)	Sigla	Site	POSSUI GRADE CURRICULAR	POSSUI A DISCIPLINA	PPC DISPONÍVEL ONLINE	Modalidade
1	143	UNIVERSIDADE DE UBERABA	UNIUBE	https://uniube.br/curso/presencial/graduacao/tecnologia-em-gestao-de-recursos-humanos-noturno	SIM	DINÂMICAS, TÉCNICAS E JOGOS VIVENCIAIS	NÃO	Presencial
2	143	UNIVERSIDADE DE UBERABA	UNIUBE	https://uniube.br/curso/presencial/graduacao/tecnologia-em-gestao-de-recursos-humanos-noturno	SIM	DINÂMICAS, TÉCNICAS E JOGOS VIVENCIAIS	NÃO	Presencial
3	337	Centro Universitário Academia	Uniacademia	https://www.uniacademia.edu.br/curso/gestao-de-recursos-humanos	SIM	DINAMICAS DE GRUPO	NÃO	Presencial
4	343	CENTRO UNIVERSITÁRIO NEWTON PAIVA	NEWTON PAIVA	https://www.newtonpaiva.br/cursos/graduacao-ead/gestao-de-recursos-humanos/	SIM	NÃO	NÃO	Presencial
5	344	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA	UNA	https://www.ead.com.br/faculdades/una/cursos/gestao-de-recursos-humanos	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
6	344	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA	UNA	https://www.ead.com.br/faculdades/una/cursos/gestao-de-recursos-humanos	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
7	344	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA	UNA	https://www.ead.com.br/faculdades/una/cursos/gestao-de-recursos-humanos	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
8	344	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA	UNA	https://www.ead.com.br/faculdades/una/cursos/gestao-de-recursos-humanos	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
9	349	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BELO HORIZONTE	UNI-BH	NÃO POSSUI O CURSO	NÃO			Presencial

10	627	FACULDADE CNEC VARGINHA	-	https://www.ead.cneec.br/cursos/graduacao/11/info	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
11	727	FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DO ALTO SÃO FRANCISCO	FASF	http://www.fasf.edu.br/graduacao/humanas/rh/index.html	SIM	NÃO	NÃO	Presencial
12	828	FACULDADE DE SÃO LOURENÇO	FASAMA	https://portal.unisepe.com.br/ead/wp-content/uploads/sites/10000/2020/05/MATRIZ_GHR_2020-1.pdf	SIM	NÃO	NÃO	Presencial
13	1070	FACULDADE CNEC UNAÍ	-	NÃO POSSUI O CURSO	NÃO			Presencial
14	1253	FACULDADE METODISTA GRANBERY	FMG	http://granbery.edu.br/recursos-humanos	SIM	NÃO	NÃO	Presencial
15	1362	Centro Universitário Governador Ozanam Coelho	UNIFAGO C	NÃO POSSUI O CURSO	NÃO			Presencial
16	1492	FACULDADE PITÁGORAS DE UBERLÂNDIA	PIT UBERLÂNDIA	https://www.pitagoras.com.br/curso/gestao-de-recursos-humanos/	SIM	DINAMICAS E JOGOS VIVENCIAIS	NÃO	Presencial
17	1509	Centro Universitário Estácio de Belo Horizonte - Estácio BH	ESTÁCIO BH	https://portal.estacio.br/unidades/centro-universit%C3%A1rio-est%C3%A1cio-de-belo-horizonte/cursos/gradua%C3%A7%C3%A3o/tecnol%C3%B3gica/gest%C3%A3o-de-recursos-humanos/#	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
18	1509	Centro Universitário Estácio de Belo Horizonte - Estácio BH	ESTÁCIO BH	https://portal.estacio.br/unidades/centro-universit%C3%A1rio-est%C3%A1cio-de-belo-horizonte/cursos/gradua%C3%A7%C3%A3o/tecnol%C3%B3gica/gest%C3%A3o-de-recursos-humanos/#	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
19	1558	Faculdade Doctum de João Monlevade	DOCTUM	https://www.doctum.edu.br/cursos/graduacao/?data=681	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial

20	1575	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PLANALTO DE ARAXÁ	UNIARAXÁ	https://site.uniaraxa.edu.br/curso/recursos-humanos/	SIM	NÃO	NÃO	Presencial
21	1586	UNIVERSIDADE DO VALE DO SAPUCAÍ	UNIVÁS	http://www.univas.edu.br/menu/ensino/graduacao/cursos.asp?id=11	NÃO	NÃO	SIM	Presencial
22	1598	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA DE UBERLÂNDIA	-	https://www.ead.com.br/faculdades/una/cursos/gestao-de-recursos-humanos	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
23	1666	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES	-	https://unihorizontes.br/curso/gestao-de-recursos-humanos/	SIM	DINAMICAS E JOGOS VIVENCIAIS	NÃO	Presencial
24	1666	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES	-	https://unihorizontes.br/curso/gestao-de-recursos-humanos/	SIM	DINAMICAS E JOGOS VIVENCIAIS	NÃO	Presencial
25	1700	FACULDADE PROMOVE DE SETE LAGOAS	FSLMG	http://www.faculdadepromove.br/setelagoas/gestaorh	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
26	1786	INSTITUTO MACHADENSE DE ENSINO SUPERIOR	IMES	NÃO POSSUI O CURSO	NÃO			Presencial
27	1818	FACULDADE PITÁGORAS DE BELO HORIZONTE	FPAS	https://www.pitagoras.com.br/curso/gestao-de-recursos-humanos/	SIM	DINAMICAS E JOGOS VIVENCIAIS	NÃO	Presencial
28	1863	FACULDADE INTERVALE	INTERVALE	NÃO POSSUI O CURSO	NÃO			Presencial
29	2145	FACULDADE PROMOVE DE TECNOLOGIA	FPTEC	http://www.faculdadepromove.br/bh/gestaorh	SIM	JOGOS EMPRESARIAIS	NÃO	Presencial
30	2171	INSTITUTO BELO HORIZONTE DE ENSINO SUPERIOR	IBHES	https://www.ibhes.edu.br/ensino/graduacao/tecnologicos/gestao_recursos_humanos.asp	SIM	DINAMICA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	SIM	Presencial

31	2229	FACULDADE UNIS SÃO LOURENÇO	-	https://portal.unis.edu.br/gestao-de-recursos-humanos	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
32	2233	FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE BELO HORIZONTE	FACISABH	https://facisa.com.br/cursos/graduacao-tecnologica/recursos-humanos	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
33	2241	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUDESTE MINEIRO	UNICSUM	https://www.unicsum.edu.br/ensino/graduacao/tecnologicos/gestao_recursos_humanos.asp	SIM	DINÂMICA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	NÃO	Presencial
34	2270	FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE EXTREMA	FAEX	http://www.faex.edu.br/vestibular2021/cursos/gestao-de-recursos-humanos	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
35	2450	FACULDADE PROMOVE DE BELO HORIZONTE	PROMOV E	http://www.faculdadepromove.br/bh/gestaorh	SIM	JOGOS EMPRESARIAIS	NÃO	Presencial
36	2703	FACULDADE SENAC MINAS	FSM	https://www.mg.senac.br/faculdade/Paginas/graduacao-gestao-de-recursos-humanos.aspx	SIM	NÃO	NÃO	Presencial
37	2885	Faculdade Univeritas Universus Veritas de Belo Horizonte	VERITAS BH	NÃO POSSUI O CURSO	NÃO			Presencial
38	2915	FACULDADE CIDADE DE PATOS DE MINAS	FPM	https://faculdadepatosdeminas.edu.br/cursos/gestao-de-recursos-humanos	SIM	JOGOS E DINÂMICA DE GRUPO	SIM	Presencial
39	3368	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS	UNIS-MG	https://portal.unis.edu.br/ead-gestao-de-recursos-humanos	SIM	NÃO	NÃO	Presencial
40	3430	Faculdade Uberlandense de Núcleos Integrados de Ensino, Serviço Social e Aprendizagem	FAESSA	https://ead.faesa.br/cursos-graduacao/gestao-de-recursos-humanos-ead	SIM	NÃO	NÃO	Presencial

41	3430	Faculdade Uberlandense de Núcleos Integrados de Ensino, Serviço Social e Aprendizagem	FAESSA	https://ead.faesa.br/cursos-graduacao/gestao-de-recursos-humanos-ead	SIM	NÃO	NÃO	Presencial
42	3786	FACULDADE DE ENSINO DE MINAS GERAIS	FACEMG	http://www.facemg.edu.br/ensino/graduacao/tecnologicos/gestao_recursos_humanos.asp	SIM	DINÂMICA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	NÃO	Presencial
43	4251	FACULDADE PITÁGORAS DE TECNOLOGIA DE BELO HORIZONTE	PIT-FATEC	https://www.pitagoras.com.br/curso/gestao-de-recursos-humanos/	SIM	DINAMICAS E JOGOS VIVENCIAIS	NÃO	Presencial
44	4251	FACULDADE PITÁGORAS DE TECNOLOGIA DE BELO HORIZONTE	PIT-FATEC	https://www.pitagoras.com.br/curso/gestao-de-recursos-humanos/	SIM	DINAMICAS E JOGOS VIVENCIAIS	NÃO	Presencial
45	4362	FACULDADE PITÁGORAS DE BETIM	PITÁGORA S-BETIM	https://www.pitagoras.com.br/curso/gestao-de-recursos-humanos/	SIM	DINAMICAS E JOGOS VIVENCIAIS	NÃO	Presencial
46	4722	FACULDADES INTEGRADAS VIANNA JÚNIOR	FIVJ	http://www.viannajr.edu.br/wp-content/uploads/2016/01/Matriz-Curricular-RH_site.pdf	SIM	NÃO	NÃO	Presencial
47	4766	Centro Universitário UNA de Contagem	-	https://www.ead.com.br/faculdades/una/cursos/gestao-de-recursos-humanos	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
48	4910	FACULDADE DO TRABALHO	FATRA	https://faculdadedotrabalho.com.br/tecnico-em-recursos-humanos-veja-tudo-sobre-o-curso-e-a-profissao/	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
49	4962	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE SETE LAGOAS	UNIFEMM	https://www.unifemm.edu.br/gestao-de-recursos-humanos-ead/	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
50	5369	FACULDADES INTEGRADAS ASMEC	ASMEC	https://portal.unisepe.com.br/ead/recursos-humanos/matriz-curricular/	SIM	NÃO	NÃO	Presencial

51	13300	FACULDADE ADJETIVO CETEP	ADJETIVO-CETEP	http://www.adjetivocetep.com.br/curso/detalhar/0000AA51AAA0A5AA1AAA490000	SIM	NÃO	NÃO	Presencial
52	13663	FACULDADE ISEIB DE BETIM	FISBE	https://iseib.edu.br/gestao-de-recursos-humanos-graduacao/	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
53	13684	FACULDADE PITÁGORAS DE CONTAGEM	PIT Contagem	https://www.pitagoras.com.br/curso/gestao-de-recursos-humanos/	SIM	DINAMICAS E JOGOS VIVENCIAIS	NÃO	Presencial
54	13828	FACULDADE ISEIB DE BELO HORIZONTE	FIBH	https://iseib.edu.br/gestao-de-recursos-humanos-graduacao/	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
55	14028	Centro Universitário UNA de Betim	-	https://www.ead.com.br/faculdades/una/cursos/gestao-de-recursos-humanos	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
56	14242	FACULDADE ÚNICA DE TIMÓTEO	FUNIT	https://www.faculdadeunica.com.br/graduacao-em-gestao-de-recursos-humanos/	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
57	14248	Faculdade Presidente Antônio Carlos de Uberlândia	-	https://unipacuberlandia.com.br/graduacao/gestao-de-rh/	SIM	NÃO	NÃO	Presencial
58	14383	Faculdade CNEC de Educação de Uberaba	FACEUB	https://www.ead.cnec.br/cursos/graduacao/11/info	SIM	NÃO	NÃO	Presencial
59	15452	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA DE BOM DESPACHO	UNA	https://www.ead.com.br/faculdades/una/cursos/gestao-de-recursos-humanos	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
60	15453	Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete	-	https://www.unipac.br/lafaiete/cursos/gestao-de-recursos-humanos/	SIM	NÃO	NÃO	Presencial
61	17348	Faculdade Alis de Itabirito	-	NÃO POSSUI O CURSO	NÃO			Presencial

62	1778 3	Faculdade de Mediação Ívia Corneli	FAMIC	NÃO POSSUI O CURSO	NÃO			Presencial
63	1803 6	FACULDADE DE EMPREENDEDORI SMO E CIÊNCIAS HUMANAS	FACULDA DE FAECH	NÃO POSSUI O CURSO	NÃO			Presencial
64	1925 7	Faculdade UNA de Divinópolis	Una Divinopoli s	https://www.ead.com.br/faculdades/una/cursos/gestao-de-recursos-humanos	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
65	2120 0	Faculdade ISMD	ISMD	https://ismd.com.br/curso/graduacao-tecnologica-em-gestao-de-recursos-humanos/	NÃO	NÃO	NÃO	Presencial
66	2135 5	Faculdades de Inovação e Tecnologia de Minas Gerais	FIT MG	NÃO POSSUI O CURSO	NÃO			Presencial
67	2210 3	FACULDADE SANTA CASA DE BELO HORIZONTE	FSCBH	NÃO POSSUI O CURSO	NÃO			Presencial

APÊNDICE E – CURSOS PRESENCIAIS GRATUITOS EM MINAS GERAIS

QT.	Código IES	Instituição (IES)	Sigla	Site	POSSUI GRADE CURRICULAR	POSSUI A DISCIPLINA	PPC DISPONÍVEL ONLINE	Modalidade
1	3279	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS	IFSEMG	https://sig.ifsudestemg.edu.br/sigaa/public/curso/portal.jsf?id=551645&lc=pt_BR&nivel=G	SIM	NÃO	SIM	Presencial
2	1036	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS	UEMG	https://www.uemg.br/images/PDFs/PPCs/est-curric-tec-gest-rh-27.09.21.pdf	SIM	JOGOS DE EMPRESAS	SIM	Presencial

ANEXO A – CAV – A LARGADA

CAV (ciclo da aprendizagem vivencial)

Relato (sugestões)

- Roda de sentimentos (estimular com uma pergunta).
- Desenho dos sentimentos utilizando um recurso visual.
- Gesto do sentimento.

Processamento (sugestões)

- Dificuldades e facilidades no jogo (discussão em subgrupo, registro em flip e apresentação no palco).
- Como ocorreu o jogo (discussão circular).
- Tarjetas com nomes de competências para o grupo discutir em círculo (planejamento, comunicação, trabalho em equipe, tomada de decisão).
- Uso de ZOP para registro das facilidades e dificuldades (individual e agrupamento por categoria; o facilitador faz uma análise final).

Generalização

Abrir espaços para analogias do ocorrido no jogo com a realidade do grupo.

Aplicação (sugestões)

Uma frase de cada pessoa indicando o que ela precisa melhorar no trabalho em grupo, no conteúdo ou nas competências (depende do objetivo do jogo a opção de orientação).

Fechamento

O facilitador poderá reforçar algum conteúdo, colocar uma música, fechar com uma roda de comentários, apresentar um poema ou uma breve fala conclusiva.

ANEXO B – CAV – CONSTRUÇÃO DE CASTELOS E OUTROS ANEXOS DA DINÂMICA

CAV (ciclo da aprendizagem vivencial)
<p>Relatos</p> <p>Os participantes montam um painel em suas mesas com carinhas expressando sentimentos que simbolizem as duas fases do jogo (usar os modelos do kit de jogos MRG).</p>
<p>Processamento (discutir e registrar em cartaz)</p> <ul style="list-style-type: none">■ Quais as falhas e as dificuldades para atingir as metas?■ Que competências foram utilizadas durante o jogo?■ Como os participantes avaliam a performance da empresa relacionada às competências envolvidas?
<p>Generalização (discutir e registrar em cartaz)</p> <ul style="list-style-type: none">■ Quais situações ocorridas no jogo podem ser comparadas ao cotidiano empresarial (semelhanças e diferenças)?
<p>Aplicação (discutir e registrar em cartaz)</p> <ul style="list-style-type: none">■ No jogo, que aprendizado os participantes poderão levar para sua realidade?
<p>Fechamento pelo facilitador</p> <ul style="list-style-type: none">■ Preparar uma breve fala sobre o funcionamento de equipes/times de sucesso, incentivando o grupo a colocar em prática o que foi aprendido durante o jogo.

Anexos

Para a confecção dos cartazes a serem entregues ao líder escolhido pelos participantes.

Informações gerais

Nome da empresa

Inovare.

Tempo destinado às atividades

- Sessenta minutos, incluindo organização das equipes e realização das metas.
- Dez minutos para apresentação dos resultados ao cliente final.

Observação: a cada minuto de atraso, a empresa perde três pontos.

Quem somos?

- Nossa empresa é brasileira e está situada na cidade de Brisa Nova, capital de Pertencil.
- Estamos no período medieval, em que são comuns os castelos.
- Ultimamente, notamos que o mercado mostra-se favorável ao nosso negócio e a direção da Inovare, única empresa do ramo de grandes construções em nosso território, resolveu investir na divulgação de nossos serviços.
- Estamos vislumbrando possibilidades de expansão das atividades da Inovare e ampliação de nossa clientela. Reis e rainhas interessam-se por nossos serviços.
- Para apoiar nossos novos empreendimentos, há um grande investidor que realiza um projeto de incorporação em que será edificado um castelo jamais visto.
- Vamos recebê-lo para demonstrar como trabalhamos. Esta poderá ser a grande conta da Inovare.

Dados sobre a empresa

Missão

Contribuir para a melhoria da qualidade de vida pessoal mediante a construção de sonhos.

Nossos principais clientes

Reis, rainhas e fidalgos.

Alguns empreendimentos da Inovare

- Participação no Plano Diretor do feudo local, no projeto que regulamenta a construção de moradias.
- Passeatas com personagens da corte, incluindo um bobo real demonstrando o que a Inovare tem feito pelo reino.
- Realização de teatro educativo. Foco: alerta ao cliente sobre os perigos de uma construção mal planejada.
- Promoção anual da festa do reino dedicada à plebe.
- Projeto de recuperação de cinco monumentos da cidade.
- Programa de apoio aos esportes de competição dedicados aos mais pobres.

Nosso projeto atual

Usar a arte e a criatividade em todas as iniciativas da Inovare, para mostrar nossas competências e nossa maneira inovadora de trabalho na construção de castelos.

Nosso foco

Em todas as nossas comunicações com o futuro cliente, ressaltaremos as seguintes qualidades da empresa:

- inovação;
- história;
- qualidade de vida;
- responsabilidade social;
- respeito pelo ser humano;
- oportunidades de negócio.

Estratégia inicial

Usar todos os meios de comunicação disponíveis para a difusão da Inovare, apresentando trabalhos de forte conteúdo emocional.

Desafio

A direção da Inovare vai utilizar parte de seu dinheiro para convencer o futuro cliente a construir o novo castelo com a Inovare.

Atuando com foco nas competências, foram definidas e negociadas algumas metas para as diversas áreas da empresa, a fim de impressionar nosso futuro cliente.

Em 60 dias (em nossa unidade de medida, 60 minutos), apresentaremos nossa maneira de ser para o representante do cliente grego.

Metas**1. Área de criação e comunicação**

Planejar e montar um castelo com pelo menos 70 por cento das peças do kit e criar um símbolo (logomarca) que retrate nossa competência em construir

castelos. A marca deve ser acompanhada de um slogan. Este e o símbolo deverão ser apresentados em um cartaz feito em cartolina ou folha de *flip-chart* branca, próximos do castelo.

2. Área de criação e produção artística

Criar uma escultura com o material restante do kit que lembre nosso negócio, incluindo:

- nome da escultura;
- placa de apresentação com um breve histórico da Inovare.

3. Área de criação e produção artesanal

- apresentar maquete de construção inovadora confeccionada com qualquer material existente na sala e montar um anúncio voltado para o cliente final;
- altura mínima: 50 centímetros;
- área de construção: um metro quadrado.

4. Área de criação e produção sonora

Criar um jingle bem curto, que retrate nossos valores e ressalte nossa missão, e definir um grito de guerra para o final.

5. Área de planejamento financeiro

Administrar a conta dedicada ao projeto atual.

6. Área de planejamento, análise e sensibilização de talentos

- Definir as três competências essenciais da Inovare.
- As competências devem estar registradas em árvores: nas raízes estarão registradas as atitudes referentes à competência; no tronco, os conhecimentos necessários para o seu desenvolvimento; e na copa, as habilidades (ações de saída). Total de três cartazes.
- A equipe de planejamento poderá pedir consultoria ao facilitador.

Critérios de qualidade

Item

Indicadores

1. Castelo, slogan e símbolo

- Castelo: uso de pelo menos 70 por cento das peças do kit.
- Slogan: em uma placa do lado direito do castelo.
- Símbolo: acima do nome da empresa.

2. Escultura

Utilização de peças do kit, cores, graça e harmonia. A escultura deve estar posicionada na entrada do castelo e seu título deve ficar visível. A placa com o título pode ser feita de qualquer material.

3. Construção

Altura mínima de 20 centímetros e área construída mínima de 50 centímetros. É permitido adicionar qualquer material para retratar a natureza e o verde. Harmonia, cor e beleza são fundamentais.

4. Música e grito de guerra

Toda a empresa deve cantar o jingle e participar do grito de guerra. Energia e criatividade! O jingle deve ser curto e fácil de memorizar.

5. Administração financeira

Fazer uma planilha de custos da construção que está sendo planejada pela Equipe 3 e apresentar ao futuro cliente, como forma de demonstrar o diferencial da Inovare: qualidade, inovação e preço baixo.

6. Cartaz com perfil de competências e valores

Em três árvores, que contêm nossa logomarca na copa e o nome de cada competência acima delas.

Pontuação

Item 1	30 pontos
Item 2	30 pontos
Item 3	50 pontos
Item 4	30 pontos
Item 5	50 pontos
Item 6	50 pontos
Total	240 pontos

Critérios subjetivos do cliente

- Dez pontos para a organização e a limpeza do local.
- Dez pontos para o clima de trabalho percebido na empresa.
- Dez pontos para o atendimento.

Total máximo de pontos: 270.

Tabela de preços

- Peças menores: R\$ 5,00.
- Peças de tamanho médio: R\$ 10,00.
- Peças grandes: R\$ 20,00.
- Papel crepom: R\$ 1,50 a folha.
- Papel laminado: R\$ 1,50 a folha.