



DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ESCAPE GAME: UM ESTUDO DE CASO

Daniel Hank Miri, Angélica Ravizzoni Veronese, Fabiano Larentis

RESUMO

No contexto de aprendizagem organizacional cada vez mais o desenvolvimento profissional de gestores está presente nos programas e ações de treinamentos. De forma individual ou coletiva, o desenvolvimento de gestores busca qualificar o grupo de trabalho para garantir soluções e ganhos ainda maiores do que foi investido pela empresa. Nos últimos anos ferramentas tecnológicas ou que possuem elementos de jogos como pontuação, desafios e recompensas fazem parte da realidade organizacional na aprendizagem e desenvolvimento. Assim, o objetivo do estudo foi analisar como ocorre o treinamento e desenvolvimento dos profissionais participantes de um escape game corporativo para avaliar os seus resultados e possibilitar melhorias. A pesquisa se caracteriza como qualitativa exploratória por meio de um estudo de caso com análise de conteúdo e codificação dos dados. Os resultados mostraram que a imersão e experiênciação são elementos que tiveram ênfase no uso do escape game como uma ferramenta de treinamento e desenvolvimento profissional. Para a empresa que aplica os serviços de escape game como contribuições gerenciais poderia ser incluído um relatório escrito ou check-list para formalizar a discussões no pós-jogo sobre a atuação dos participantes no escape game. Na empresa cliente, cujos funcionários participaram da atividade de escape game, a comunicação foi o aspecto destacado que precisava de melhorias.

Palavras-chave: Escape game; Sala de fuga; Aprendizagem organizacional; Desenvolvimento de lideranças.

1 INTRODUÇÃO

Os profissionais que procuram aumentar o comprometimento organizacional do funcionário e diminuir a intenção de rotatividade podem fazer isso aumentando as qualidades de liderança autênticas dos gerentes (AUSAR; KANG; KIM, 2016). A prática de aprendizagem refere-se à medida em que os membros da organização participam ativamente de todas as atividades de aprendizagem. Quanto melhor for a atividade de aprendizagem da organização, mais ela aumentará a satisfação do funcionário no trabalho (HENDRI, 2019).

Por sua vez, os jogos de fuga são jogos cooperativos, os jogadores trabalham juntos para ganhar ou perder como uma equipe. Ter um ambiente compartilhado no qual os jogadores estão trabalhando juntos em um jogo projetado em torno de resultados de aprendizagem específicos estabelece a base para a aprendizagem ativa e o construtivismo social (NICHOLSON, 2018). Quando líderes e organizações ativam a interconexão da liderança e desenvolvimento, a aprendizagem pode se tornar mais recíproca e alinhada, o que pode conduzir melhores resultados de desenvolvimento e valor (HANSON, 2013).

Cada vez mais empresas contratam os serviços de escape game para as atividades de treinamento e desenvolvimento, inclusive com as lideranças. Neste estudo, a empresa prestadora do serviço de escape game será denominada “Empresa A” e a empresa cliente que



utiliza o escape game em suas atividades no desenvolvimento de gestores será denominada de “Empresa B”.

Assim, o objetivo do estudo foi analisar como ocorre o treinamento e desenvolvimento dos profissionais participantes de um escape game corporativo para avaliar os seus resultados e possibilitar melhorias. O artigo segue estruturado com o referencial teórico sobre desenvolvimento de lideranças, aprendizagem organizacional e escape game. O método, a análise, descrição e discussão dos resultados e as considerações finalizam o estudo de caso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

A implementação de ideias criativas é um dos mais fatores mais importantes de vantagem competitiva nas organizações do século XXI. Mesmo assim, os líderes nem sempre incentivam os comportamentos dos funcionários que são essenciais para a inovação (KREMER; VILLAMOR; AGUINIS, 2019). Percebe-se que os efeitos do treinamento de liderança e o desenvolvimento é pouco pesquisado. No entanto, o comportamento de liderança pode gerar maiores níveis de desempenho e satisfação (DANIËLS; MUYTERS; HONDEGHEM, 2021).

O aprendizado é a força invisível que os líderes utilizam para realizar seu trabalho. No entanto, a maioria dos líderes não sabe como otimizar o aprendizado natural para que possam desenvolver melhor suas habilidades e desempenho (ROBERTS, 2020). A execução de portfólios de desenvolvimento estruturados e personalizados do líder produz ganhos pessoais e organizacionais (TKACZYK, 2014).

O desenvolvimento ativo da liderança no espaço de trabalho pode servir para identificar rapidamente um pool de talentos de liderança adequados para liderar as complexidades da força de trabalho global atual (ROBERTS, 2020). As práticas de desenvolvimento de lideranças de diferenciação têm como objetivo principal a construção de conhecimento, habilidades e habilidades intrapessoais de líderes, enquanto as práticas de desenvolvimento de lideranças de integração ajudam a desenvolver seu conhecimento, habilidades e habilidades interpessoais (SUBRAMONY *et al.*, 2018).

Os programas de desenvolvimento de lideranças podem ser vistos não apenas como processos de aprendizagem para liderança competência, mas também como práticas regulatórias relativamente intensivas destinadas a direcionar e transformar as identidades dos participantes por meio de processos que podem aumentar ou diminuir o senso de identidade dos participantes (GAGNON; COLLINSON, 2014).

Líderes que procuram para construir climas envolventes devem ser encorajados a desenvolver os domínios de inteligência emocional, especialmente o domínio da autoconsciência. Como a base no domínio para o qual os outros são desenvolvidos, a autoconsciência é o centro conceitual da inteligência emocional e em muitas formas de liderança que promove o desenvolvimento de engajamento (SHUCK; HERD, 2012).

A liderança transformacional também pode ser vista como um processo de desenvolvimento de pessoas que cumprem metas e objetivos que, por sua vez, levam ao desenvolvimento da organização. Já a liderança transacional é construída sobre a premissa da relação recíproca entre líderes e seus subordinados. Os estilos de liderança transformacional e transacional têm impacto significativo no desempenho do trabalho, e este último no



desempenho da empresa (OBEIDAT *et al.*, 2016).

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O clima de aprendizagem organizacional está associado à motivação no trabalho, satisfação no trabalho, trabalho positivo condições e a otimização dos resultados do treinamento. Um clima de aprendizagem organizacional positivo pode contribuir para o desempenho organizacional (DANIËLS; MUYTERS; HONDEGHEM, 2021).

A capacidade da organização de implementar as práticas, estruturas e procedimentos de gestão adequados que facilitem e incentivem a aprendizagem. Uma parte fundamental do processo de aprendizagem organizacional é o desenvolvimento do conhecimento organizacional, baseado na transferência e integração do conhecimento que é adquirido individualmente (MIGDADI, 2019).

A transferência de aprendizagem requer que exista um sistema adequado de transferência de aprendizagem em funcionamento. Esse sistema deve ser capaz de atender a fatores relacionados ao aluno individual e aos componentes do treinamento e do ambiente de trabalho (KRISHNAMANI; HAIDER, 2016). A aprendizagem organizacional é influenciada significativamente pelo compartilhamento de conhecimento e pelas culturas colaborativas existentes na organização. A presença de compartilhamento de conhecimento irá promover processos de aprendizagem organizacional para ocorrer de forma mais eficaz (NUGROHO, 2018).

O questionamento proposital, engajado tanto na troca social quanto na solicitação de informações de múltiplos stakeholders que de outra forma teriam sido ignoradas, desenvolve uma análise mais ampla e detalhada dos problemas e uma ampla consciência individual e organizacional. A metodologia também fornece a identificação de áreas que requerem a reaprendizagem organizacional (BAGCHI; SHARMA, 2021).

A aprendizagem por feedback que é aprender com a experiência ou “experiência de aprendizagem, pode ser convertida de conhecimento explícito no nível organizacional para conhecimento tácito no nível individual por meio de sistemas de diagnóstico, como normas e práticas. A confiança nos sistemas organizacionais desempenha um papel importante na melhoria do efeito de mediação dos fluxos de aprendizagem (OH, 2019).

2.2 ESCAPE GAME

Os jogos de fuga não são limitados no espaço ou pelo número de participantes, para que a atividade seja difundida a um maior público possa ser usado como entretenimento, treinamento corporativo ou como um instrumento de ensino para estudantes (ESTUDANTE; DIETRICH, 2020). Os jogos de fuga ou escape game são baseados na resolução de quebra-cabeças e na realização de tarefas. A criação de jogos combina a empolgação de jogar com a disciplina de compreender profundamente o conteúdo e o suficiente para criar desafios sobre ele (NICHOLSON, 2018).

A primeira sala de escape game da Europa foi idealizada em 2011 baseado nos truques do mágico e escapologista Harry Houdini (1899) em Budapeste, na Hungria, onde Attila Gyurkovics, especialista em trabalho em equipe, teve a ideia de transportar os jogos de computador para um simulador real utilizando os truques do famoso mágico. Attila Gyurkovics afirma que para se obter sucesso em conseguir escapar, basta possuir duas



habilidades: saber trabalhar em equipe e saber utilizar a comunicação com os colegas do grupo. Ele é um dos desenvolvedores do jogo e busca trabalhar com foco na imersão (BOUZA, 2020).

Para Hacke (2019), as salas de escape game (também conhecidas como jogos de fuga ao vivo, salas de saída e outros termos semelhantes) são um tipo especial de jogo em que os jogadores como uma equipe estão bloqueados dentro de uma sala. Com a ajuda de pistas e quebra-cabeças internos, eles tentam escapar do quarto em um tempo limitado. As salas de escape game são adequadas para o uso corporativo, pois seu caráter lúdico de aventura ajuda a manter a motivação elevada dos participantes e mascarar quaisquer atitudes negativas à resolução de problemas que possam existir (HACKE, 2019).

O escape game é um modelo de jogo sério baseado em equipes de ação ao vivo onde os jogadores descobrem pistas, resolvem enigmas e realizam tarefas em uma ou mais salas para cumprir um objetivo específico (geralmente escapar da sala) em um período de tempo limitado (NICHOLSON, 2018). Este tipo de jogo sério promove a intervenção como uma nova estratégia para gerar atitudes e crenças nos jogadores, com foco na sustentabilidade. Os cinco pilares para um jogo de escape game de sucesso são: divertimento, experiência, urgência, recompensa pelos problemas e a imersão (PATER, 2020).

Constata-se que um primeiro feedback positivo dos jogadores permite evoluir ainda mais no desenvolvimento do jogo. A mecânica de jogo leva a formas combinadas de escape game, pode-se destacar os *Serious Escape Games* (SEGs), um tipo híbrido de escape game que usa a tecnologia de realidade aumentada e de realidade virtual, um tipo que deverá ser amplamente utilizado no futuro (TZIMA; STYLIARAS; BASSOUNAS, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa consistiu no método qualitativo exploratório com um estudo de caso (YIN, 2015). Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais das empresas envolvidas. O roteiro de entrevista foi adaptado da tese de doutorado de Pereira (2018) que pesquisou sobre gestão do conhecimento e desenvolvimento de capacidades com gestores. Houve o uso do protocolo de observação direta, desta forma, possibilitou a triangulação dos dados (FLICK, 2013).

O modelo de escape game usado pela Empresa A possui dois focos de atuação, um voltado ao entretenimento e outro com o foco corporativo, esta segunda opção que foi o objeto da pesquisa. É uma microempresa fundada em 2016 que possui 3 sócios e está localizada em Gramado no estado do Rio Grande do Sul. O escape game corporativo tem sua aplicação de forma presencial como foi neste caso com a Empresa B e de forma on-line que foi intensificado nos 2 últimos anos devido a pandemia da Covid-19.

Por sua vez, a Empresa B é uma entidade de previdência complementar que está localizada em Porto Alegre no estado do Rio Grande do Sul. Possui 41 anos de atuação no mercado e um patrimônio de R\$ 6,7 bilhões. A empresa está estruturada em 8 grandes áreas lideradas cada uma por um gestor de área. As áreas são divididas por hierarquia respondendo a 3 diretores que são: diretor-presidente, o diretor de previdência e o diretor-financeiro.

No dia 20 de dezembro de 2021 aconteceu o acompanhamento de uma sessão de treinamento dos 8 gestores de área na empresa de escape game. A atividade possibilitou o preenchimento do relatório de observação direta com informações sobre os momentos que antecederam o treinamento, durante a atividade na sala de fuga com a possibilidade de assistir



por meio de câmeras e microfones instalados no local e o debate no pós-jogo.

As entrevistas foram gravadas por meio da ferramenta Google Meet durante o mês de janeiro de 2022 com duração de 1h e 32 minutos no total e transcritas no Microsoft Word o que gerou 16 páginas. Para a análise de conteúdo foi usado o Microsoft Excel que auxiliou na categorização e codificação dos dados (BARDIN, 2011; FLICK, 2013). As categorias e subcategorias a priori foram, respectivamente:

- a) Aprendizagem organizacional e Desenvolvimento de lideranças: motivação e desempenho, compartilhamento de conhecimento, reaprendizagem organizacional, aprendizagem por experiência, programas de desenvolvimento de lideranças;
- b) Escape game: elementos de jogos, divertimento, experiencição, urgência, imersão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Referente a Empresa A (prestador do escape game) foi entrevistado somente uma sócia da empresa que foi a instrutora da atividade de escape game e apresentada no artigo pela sigla E1. Na Empresa B foram entrevistados 1 gestor (E2) que foi um dos observadores da atividade na sala do escape game e outros 2 gestores (E3 e E4) de setores estratégicos e que participaram diretamente da atividade. O relatório de observação direta será apresentado pela sigla (OD). Segue o Quadro 1 com as características dos meios de pesquisa destacados para codificação.

Quadro 1 – Características dos meios de pesquisa destacados para codificação

Entrevistados	Tempo de entrevista	Páginas transcritas	Partes das transcrições
E1	22 min.	4	12
E2	35 min.	6	15
E3	11 min.	2	5
E4	24 min.	4	10
OD	*	1	6
Total	1h. e 32 min.	17	48

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As partes das transcrições foram os trechos descritos de cada entrevista e do relatório destacados na análise de conteúdo na relação com as categorias e subcategorias a priori e até mesmo a posteriori. O entrevistado E2 assistiu a todo o período que os outros 8 gestores estavam na sala do escape game, além de acompanhar as ações no pré-jogo e pós-jogo, isso facilitou a ter um entendimento e descrevê-lo na entrevista. Por outro lado, o entrevistado E3 foi o que menos gerou conteúdo e códigos, este gestor participou diretamente da atividade no escape game. Segue o Quadro 2 com as categorias e subcategorias da pesquisa.

Quadro 2 – Categorias e subcategorias da pesquisa

Categorias	Subcategorias
Aprendizagem e desenvolvimento - 20	Programas de desenvolvimento - 5
	Motivação e desempenho - 5



	Compartilhar conhecimento - 4
	Reaprendizagem organizacional - 2
	Aprendizado por experiência - 4
Escape game - 19	Imersão - 8
	Experienciação - 4
	Urgência - 2
	Elementos de jogos - 4
	Divertimento - 1
Comunicação - 9	Comunicação interna - 3
	Relações humanas - 6

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As 2 categorias a priori tiveram a quantidade de códigos semelhante. Os entrevistados E1, E2 e E4 predominaram na codificação da categoria “Aprendizagem e desenvolvimento”. Entre as suas subcategorias destacaram-se “Programas de desenvolvimento” e “Motivação e desempenho” nas entrevistas E1 e E4. Para a entrevistada E1 em uma atividade de escape game “o aprendizado ocorre de uma forma muito mais natural e espontânea porque é uma experiência, o pessoal consegue experimentar esse conteúdo e não somente ler” (E1). O entrevistado E2 apresenta um dos programas de desenvolvimento da Empresa B:

Nós temos alguns indicadores de aprendizagem do que chamamos de PGA aqui na empresa que é o Programa de Gestão Administrativa, desses indicadores nós não temos um indicador específico para inovação ou aprendizagem em si. Nós temos obviamente dentro da área de desenvolvimento de pessoas, a partir de treinamento e desenvolvimento da parte técnica e comportamental (E2).

Já a entrevistada E4 aponta outro programa interno: “Fale com a Diretoria é uma reunião mensal da diretoria e os colaboradores para solucionar dúvidas, normalmente, os assuntos desse Fale com a Diretoria tem a construção da pauta com o grupo de gerentes para ver como a diretoria se pronuncia referente as dúvidas e problemas”. Os programas internos são meios para a empresa atuar em relação a aprendizagem e desenvolvimento organizacional dos funcionários. A motivação e desempenho não foi diretamente destacada pelos entrevistados, mas são aspectos consequentes dos programas citados (DANIËLS; MUYTERS; HONDEGHEM, 2021).

Na categoria “Escape game” a subcategoria “Imersão” se sobressai em relação as demais. Esta subcategoria foi codificada em todas entrevistas e no relatório de observação. Na entrevista E1 a categoria “escape game” foi codificada 6 vezes com destaque para as subcategorias de “Imersão” e Experienciação” com 2 códigos cada. A entrevistada E1 citou que “[...], eles querem que o pessoal se experimentasse mais dentro desse contexto de inovação, de sair da rotina e que pudesse extrair o aprendizado ao emergir naturalmente a partir da experiência”. A interação dos participantes com as mecânicas de jogo como as regras e enigmas promovem essa experiência (NICHOLSON, 2018). Em relação a imersão o entrevistado E3 descreveu:

O escape game desperta uma questão de explorar novos ambientes, normalmente a empresa tem processos definidos e se acaba rodando sempre



naquele processo [...], quando tu vais num escape_game aonde não tens um processo escrito, não tem um roteiro, tens que utilizar muito mais a capacidade cerebral ou até mesmo de tato, observação, correspondência [...], (E3).

A atividade citada causa a experiência de fluxo, um estado de profundo envolvimento e prazer (TSE; NAKAMURA; CSIKSZENTMIHALYI, 2021). Sobre a atividade realizada pela Empresa B, o entrevistado E2 apontou que “durante o escape game quando eles estavam lá deu para perceber que eles estavam curtindo porque eles jogaram realmente se permitiram a vivenciar o jogo (E2)”. Algumas pessoas experimentam o fluxo em praticamente todas as atividades, enquanto outras acham difícil entrar em um estado de fluxo em qualquer atividade. No escape game, os elementos de jogos imersão e experiencição possuem relação entre si (TSE; NAKAMURA; CSIKSZENTMIHALYI, 2021).

O relatório de observação direta (OD) descreveu o relato dos observadores da Empresa B sobre o fato que os gestores precisavam atuar mais em conjunto no local de trabalho e até por isso a demora na solicitação de ajuda (dicas) durante o escape game. Na sequência da atividade, a revisão das tarefas, as solicitações de dicas e o avanço quanto aos enigmas facilitou o trabalho dos gestores e a saída da sala antes de finalizar o limite de 60 minutos. A atividade de escape game promoveu maior interação e comunicação entre os gestores participantes (MOURA; SANTOS, 2020).

Durante a pesquisa foi constatado uma categoria a posteriori: “Comunicação”. Esta categoria gerou outras duas subcategorias a posteriori, entre elas a “Comunicação interna” e “Relações humanas”. O entrevistado E2 falou que: “nós não priorizamos o comportamento em si, mas muito mais a comunicação porque aqui na nossa organização o comportamental dos colaboradores está *ok* no dia a dia e o que mais *pega* é a questão da comunicação e para nós foi importante levá-los no escape_game (E2)”. A comunicação organizacional é complexa, não só pela quantidade e diversidade de situações, mas também pela variedade de dimensões associadas na relação entre a comunicação, pessoas e áreas de trabalho (DE OLIVEIRA, 2018).

O relatório de observação direta (OD) relatou que: “A instrutora destacou que o grupo conseguia ter lideranças situacionais dependendo o desafio proposto no momento do escape game (OD)”. Isso mostrou a relação do grupo de gestores entre si perante os desafios com a alternância de lideranças conforme as características de cada demanda que surgia na atividade de escape game. Segue o Quadro 3 com a codificação final das entrevistas.

Quadro 3 - Codificação final das entrevistas

Codificação aberta	Codificação axial	Codificação Seletiva
Aprendizagem e desenvolvimento	Aprendizagem e desenvolvimento	O objetivo do estudo foi analisar como ocorre o treinamento e desenvolvimento dos profissionais participantes de um escape game corporativo para avaliar os seus resultados e possibilitar melhorias. A aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de lideranças abordaram os programas de desenvolvimento, motivação e desempenho, compartilhamento de conhecimento, a reaprendizagem e o aprendizado por experiência. A
Programas de desenvolvimento	Programas de desenvolvimento	
Motivação e desempenho	Motivação e desempenho	
Compartilhar conhecimento	Compartilhar conhecimento	
Reaprendizagem organizacional	Reaprendizagem organizacional	
Aprendizado por experiência	Aprendizado por experiência	
Escape game	Escape game	
Imersão	Imersão	
Experiencição	Experiencição	



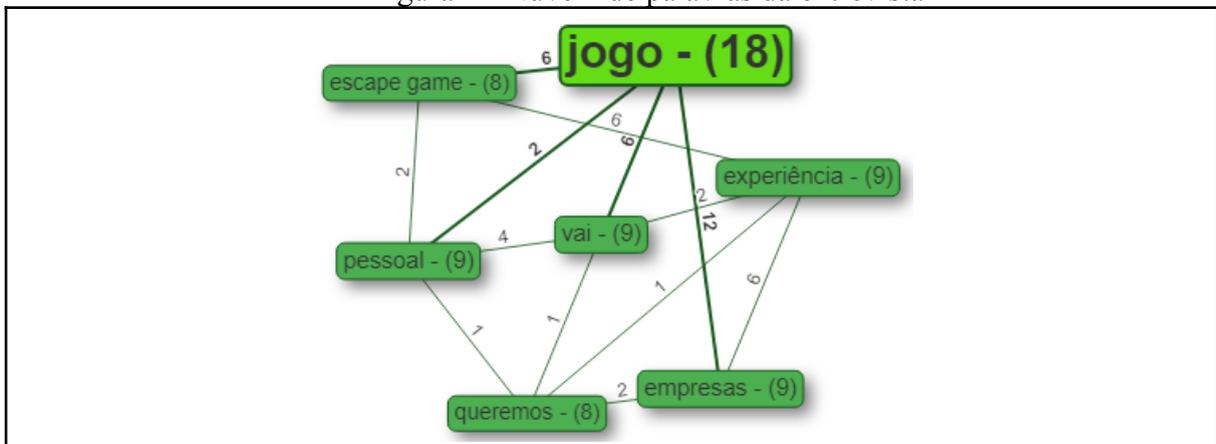
Urgência	Urgência	ferramenta usada neste caso foi o escape game que consistiu na imersão, experiência, urgência, elementos e divertimento. Por fim, a posteriori foi percebido a categoria "Comunicação" com as subcategorias "Comunicação interna" e "Relações humanas".
Elementos de jogos	Elementos de jogos	
Divertimento	Divertimento	
Comunicação	Comunicação	
Comunicação interna	Comunicação interna	
Relações humanas	Relações humanas	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As entrevistas e o relatório de observação direta possibilitaram a codificação de trechos retirados de suas respectivas transcrições. Além das categorias e subcategorias a priori foi gerado a categoria “Comunicação” e 2 subcategorias a posteriori com codificações em quase todas as entrevistas e relatório principalmente na entrevista E2 com 6 dos 9 códigos analisados no total.

A mineração de texto do *software* Sobek possibilitou a criação de nuvens de palavras para cada entrevista, do relatório de observação e uma nuvem de palavras geral com todos os meios de pesquisa. Para a formação da nuvem de palavras foram selecionados os substantivos e verbos para gerar pelo menos 10 palavras em cada nuvem. Segue a Figura 1 com a nuvem de palavras da Entrevista E1.

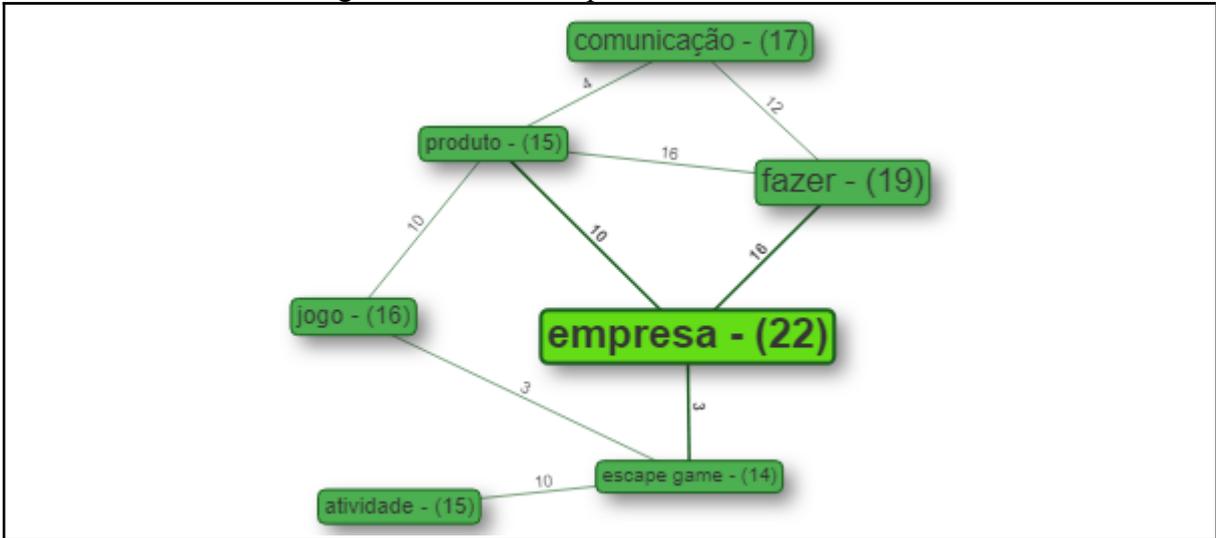
Figura 1 - Nuvem de palavras da entrevista E1



Fonte: Adaptado do *software* Sobek (2023).

A mineração de texto da entrevista E1 resultou na palavra “jogo” como a mais citada com ligação com as palavras “empresas” e “pessoal”. Uma passagem da entrevista aponta que: “O escape game tem diversas formas de uso, desde uma confraternização, uma festa de fim de ano, um evento para reunir e integrar os colaboradores [...]” (E1). Outro relato foi sobre o fato que a Empresa A busca se distanciar do conceito de uso de jogos do passado ao priorizar um modelo que é voltado em como criar e gerar experiência com imersão e diversão para que pessoas consigam extrair aprendizados e resultados efetivos no seu dia a dia de trabalho. Segue a Figura 2 com a nuvem de palavras da entrevista E2.

Figura 2 - Nuvem de palavras da entrevista E2

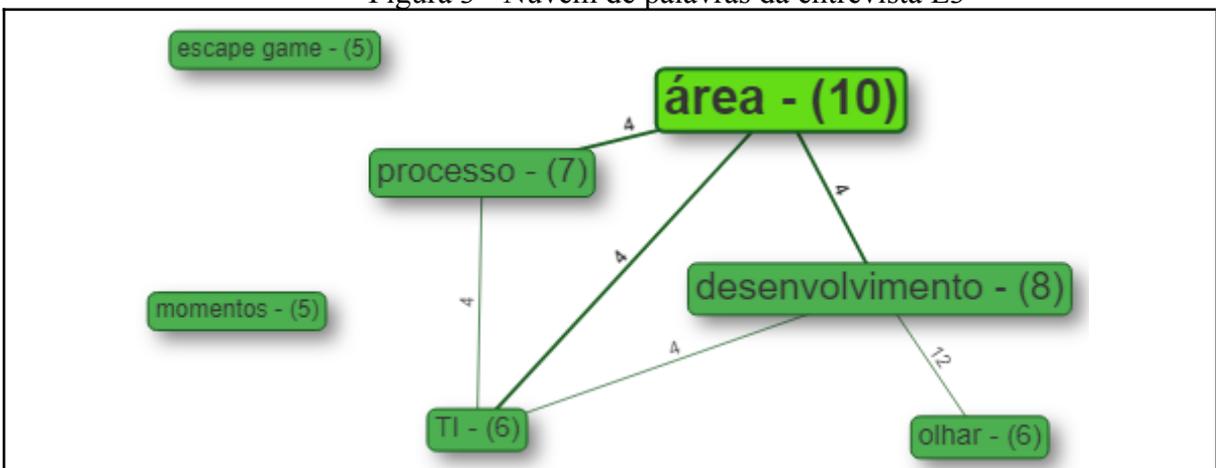


Fonte: Adaptado do software Sobek (2023).

Na entrevista 2, o gestor que observou a atividade de escape game descreveu principalmente as palavras: “empresa”, “fazer”, “produto” e “comunicação”. O entrevistado E2 declarou que “eles (gestores) conseguiram escapar da sala, conseguiram sair, conseguiram se comunicar, trocaram os pares, eles acessaram outra forma de comunicação, não ficou somente uma pessoa como liderança, a liderança foi *circulando* (E2)”. Essa é uma passagem que destaca a categoria a posteriori “Comunicação” e sua relação até nas atividades de trabalho e liderança dos participantes.

O escape game foi usado no desenvolvimento dos gestores para que saíssem da estrutura corporativa e que também pudesse trazer os funcionários para um estado de inconsciência no sentido de espontaneidade e transparência que não tivessem a oportunidade de poder ficar pensando nas reações ou como eles iriam se comportar (E2). A atividade de escape game por meio da imersão auxilia os observadores na análise da atuação dos participantes sem nenhuma restrição (BOUZA, 2020). Segue a Figura 3 com a nuvem de palavras da entrevista E3

Figura 3 - Nuvem de palavras da entrevista E3

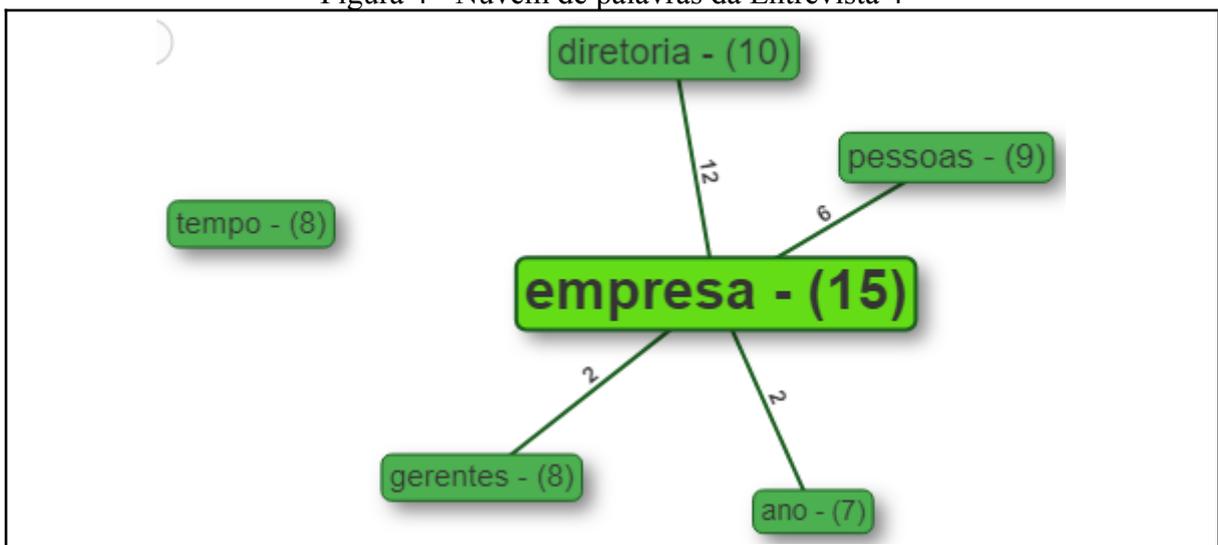


Fonte: Adaptado do *software* Sobek (2023).

O entrevistado E3 foi um dos participantes da atividade de escape game e por isso resultou em termos específicos como “área”, “desenvolvimento”, “processo” e “TI”. Ele descreveu que: “O escape game desperta uma questão de explorar novos ambientes, normalmente a empresa tem processos definidos e se acaba rodando sempre naquele processo” (E3). Aqui há destaque para a diferença do processo contínuo de trabalho com a imprevisibilidade de uma atividade com elementos de jogos.

Referente a aprendizagem e desenvolvimento de gestores, o entrevistado E3 expressou que “no geral, nós temos um programa de desenvolvimento que durante o processo de avaliação dos colaboradores nós acabamos mapeando esses gaps e ali se define um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) para cada funcionário” (E3). O desenvolvimento individualizado dos profissionais é uma possibilidade acessível em uma realidade organizacional com alta qualificação e diversidade de funções desempenhadas (MIGDADI, 2019).

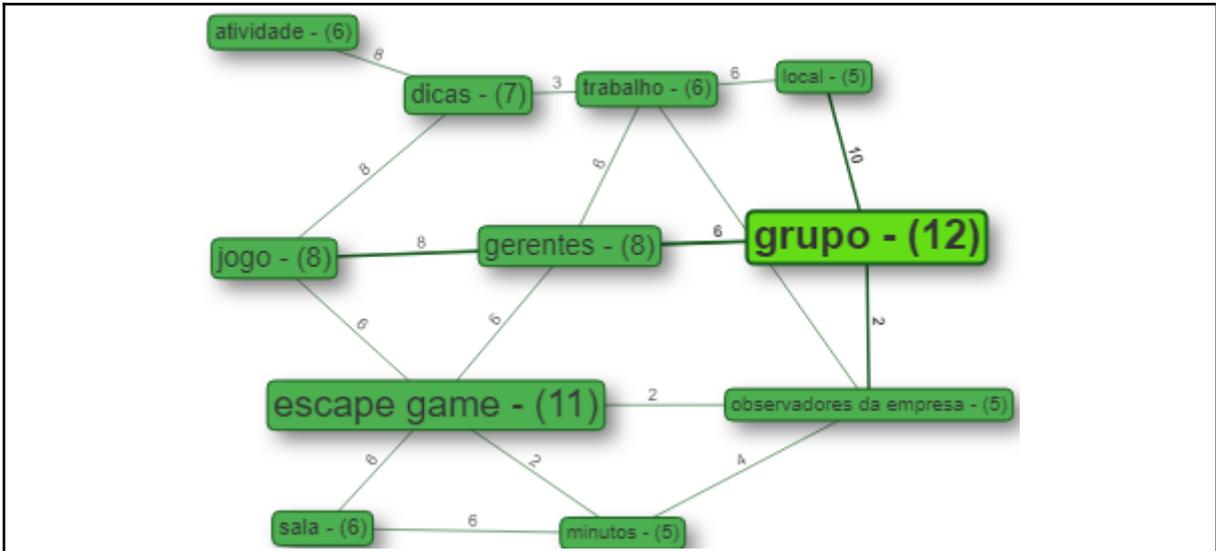
Figura 4 - Nuvem de palavras da Entrevista 4



Fonte: Adaptado do *software* Sobek (2023).

A outra entrevistada (E4) que participou da atividade de escape game afirmou sobre treinamento e desenvolvimento de gestores: “é uma pauta bem desafiadora o desenvolver pessoas, [...] é uma pauta que estamos ali junto com a diretoria executiva, nós da célula de gestão de pessoas já estamos desenhando para este semestre que está iniciando várias propostas de treinamentos” (E4). A empresa B mostrou alinhamento estratégico entre as propostas e ações de aprendizagem e desenvolvimento, o que é necessário para o seu êxito. Nesse caso, pode ser revisto alguns ajustes na comunicação interna e nas relações de trabalho entre os gestores.

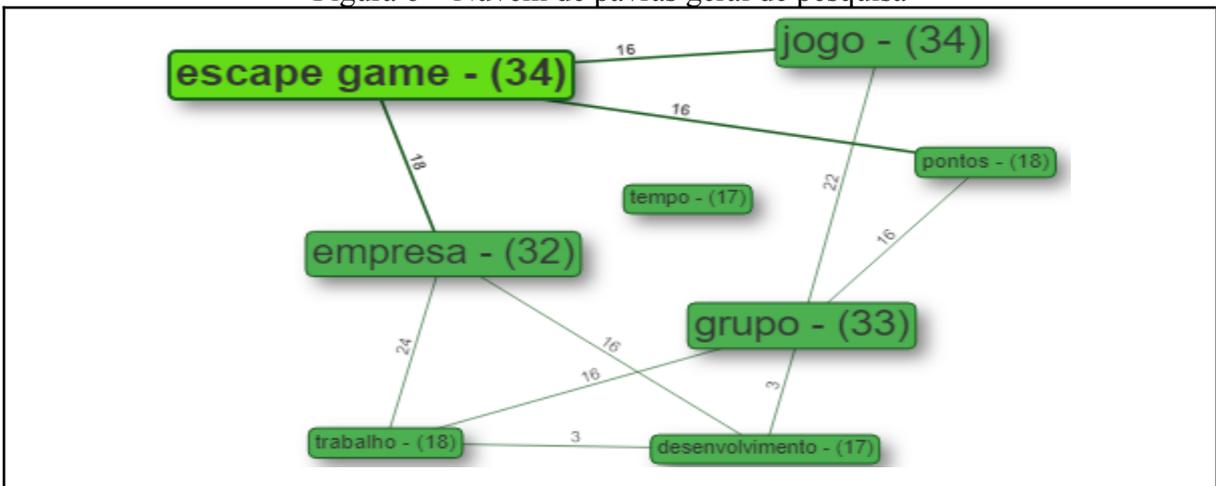
Figura 5 - Nuvem de palavras do relatório de observação



Fonte: Adaptado do *software* Sobek (2023).

Os observadores da empresa relataram que o grupo de gestores precisavam atuar mais em conjunto no local de trabalho por isso a demora na solicitação de ajuda no escape game (OD). Por outro lado, durante a atividade foi percebido o surgimento de lideranças situacionais dependendo o desafio proposto no momento do escape game. A atividade realizada pode ajudar a promover essa conscientização quanto a parceria de gestores e setores de trabalho frente às demandas da empresa (HACKE, 2019). Segue a Figura 6 com a nuvem de palavras geral da pesquisa.

Figura 6 – Nuvem de pavras geral de pesquisa



Fonte Adaptado do *software* Sobek (2022).

A entrevista E1 apresentou o um dos propósitos do escape game corporativo: “o jogo poderia ser usado para o desenvolvimento de competências para processos seletivos e nós fomos se especializando nisso e hoje a maioria das empresas que nos procuram é mais para essa finalidade realmente de desenvolvimento (E1). Por sua vez o entrevistado E2 refere-se que “a atividade do escape game não tem relação com o segmento nem com a atuação da XXIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Programa de Pós-Graduação em Administração | 11



empresa, foi muito mais uma provocação para nós conseguirmos perceber a atuação grupal (E2). Percebe-se que tanto a Empresa A (escape game) como a Empresa B (participantes) possuem a intenção do desenvolvimento do grupo de trabalho, neste caso a comunicação entre os envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo de caso foi como ocorre o treinamento e desenvolvimento dos profissionais participantes de um escape game corporativo para avaliar os seus resultados e possibilitar melhorias. Desta maneira, a análise possibilitou entender que a imersão e experiencição são elementos que tiveram ênfase no uso do escape game como uma ferramenta de treinamento e desenvolvimento profissional. Estes elementos facilitaram para que os gestores participantes desenvolvessem suas habilidades visando a comunicação e interação com seus colegas.

Na percepção dos participantes da pesquisa, os resultados foram satisfatórios o que gerou poucas indicações de melhorias. Vale ressaltar que ajustes e adaptações para a Empresa A (escape game) são necessárias devido às características dos profissionais e os diferentes segmentos de atuação dos clientes. Em relação a Empresa B, pode-se ampliar o uso do escape game em suas atividades de treinamento e até mesmo incluir elementos de jogos nos programas citados nos resultados da pesquisa. A imersão e experiencição mostraram como os elementos de jogos tem condições de serem diferenciais para o devido andamento das atividades de treinamento e desenvolvimento.

A pesquisa buscou contribuir com a academia por meio de um estudo de caso que gerou como um dos seus resultados a aplicação da Teoria de Fluxo. A experiência de fluxo foi observada durante a atividade de escape game realizada pelos gestores por meio da imersão e experiencição adquirida pelos participantes.

Para a Empresa A como contribuições gerenciais poderia ser incluído um relatório escrito ou check-list para formalizar a discussões no pós-jogo sobre a atuação dos participantes no escape game. O escape game deve criar experiência ao relacionar a imersão na atividade e divertimento, mas sem perder o foco na demanda das empresas clientes. Um jogo simulado que traga a realidade organizacional do cliente é outra possibilidade de atuação da Empresa A de uma forma mais avançada do que é feito atualmente com os jogos *in company* e customizados.

Na realidade pesquisada da Empresa B, a comunicação foi o aspecto destacado que precisava de melhorias. A atividade de escape game pode auxiliar neste processo, porém a Empresa B deve ter consciência que ações isoladas não terão o efeito esperado. Para a evolução da comunicação entre os funcionários e gestores é necessário um programa de endomarketing atrelado aos programas de desenvolvimento já existentes. Deve-se lembrar que o uso de elementos de jogos como pontuação, recompensas e feedback ou uma série de atividades de escape game tem condições de proporcionar engajamento e o entendimento da proposta do treinamento.

O estudo teve limitações como as poucas entrevistas com os participantes da atividade de escape game, se houvessem mais entrevistas as percepções poderiam ser diferentes. Não foi possível descrever um relatório de observação quanto à realidade organizacional da Empresa B. Para pesquisas futuras sugere-se um estudo qualitativo de múltiplos casos ou uma pesquisa quantitativa de abrangência estadual ou nacional com profissionais que usaram um



escape game corporativo para a área de treinamento edesenvolvimento.

REFERÊNCIAS

AUSAR, K.; KANG, H. J. A.; KIM, J. S. The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 37, n. 2, p. 181-199, 2016.

BAGCHI, S. N.; SHARMA, R. Individual and organizational mindfulness: a social exchange-based approach. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, 2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOUZA, M. de O. A. O escape game como ferramenta para identificação de comportamentos de liderança. 2020. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2020.

DANIËLS, E.; MUYTERS, G.; HONDEGHEM, A. Leadership training and organizational learning climate: Measuring influences based on a field experiment in education. **International Journal of Training and Development**, v. 25, n. 1, p. 43-59, 2021.

DE OLIVEIRA, F. N. S. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018.

ESTUDANTE, A.; DIETRICH, N. Using augmented reality to stimulate students and diffuse escape game activities to larger audiences. **Journal of Chemical Education**, v. 97, n. 5, p. 1368-1374, 2020.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Tradução de Magda Lopes. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

GAGNON, S.; COLLINSON, D. Rethinking global leadership development programmes: The interrelated significance of power, context and identity. **Organization Studies**, v. 35, n. 5, p. 645-670, 2014.

HACKE, A. Computer science problem solving in the escape game “Room-X”. In: **International Conference on Informatics in Schools: Situation, Evolution, and Perspectives**. Springer, Cham, p. 281-292, 2019.

HANSON, B. The leadership development interface: Aligning leaders and organizations toward more effective leadership learning. **Advances in Developing Human Resources**, v. 15, n. 1, p. 106-120, 2013.

HENDRI, M. I. O efeito de mediação da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional no efeito de aprendizagem organizacional do desempenho do funcionário. **Jornal Internacional de Produtividade e Gestão de Desempenho**, Vol. 68, n. 7, p.



1208-1234, 2019.

KREMER, H.; VILLAMOR, I.; AGUINIS, H. Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. **Business Horizons**, v. 62, n. 1, p. 65-74, 2019.

KRISHNAMANI, S.; HAIDER, Y. Transfer of learning from executive education programs in developing economies: the key role of motivation. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, 2016.

MIGDADI, M. M. Capacidade de aprendizagem organizacional, inovação e desempenho organizacional. **European Journal of Innovation Management**, v. 31, n. 5, p. 1138-1152, 2019.

MOURA, A.; SANTOS, I. L. Escape Room Educativo: reinventar ambientes de aprendizagem. **Aplicações para dispositivos móveis e estratégias inovadoras na educação**, p. 107-115, 2020.

NICHOLSON, S. Creating engaging escape rooms for the classroom. **Childhood Education**, v. 94, n. 1, p. 44-49, 2018.

NUGROHO, M. A. Os efeitos das culturas colaborativas e do compartilhamento de conhecimento na aprendizagem organizacional. **Journal of Organizational Change Management**, 2018.

PEREIRA, A. D. S. **A formação das capacidades dinâmicas por meio da gestão de indicadores de conhecimento**. 2018. Tese de Doutorado.

REATEGUI, E., EPSTEIN, D., LORENZATTI, A., KLEMMANN, M. **Sobek: uma ferramenta de mineração de texto para aplicativos educacionais**. In: Proceedings International Conference on Data Mining (DMIN), p. 59–64, 2011.

ROBERTS, R. Let natural learning arise!: optimizing organizational learning through a customized leadership development program. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, 2020.

SHUCK, B.; HERD, A. M. Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. **Human resource development review**, v. 11, n. 2, p. 156-181, 2012.

SUBRAMONY, M. *et al.* Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. **Journal of business research**, v. 83, p. 120-129, 2018.

OBEIDAT, B. Y. *et al.* A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance,



and firm performance: A structural equation modelling approach. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 5, p. 681-705, 2016.

OH, S.-Y. Efeitos da aprendizagem organizacional no desempenho: os papéis moderadores da confiança nos líderes e a justiça organizacional. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 313-331, 2019.

PATER, E. **Unlock the Future: An Environmental Escape Game and its Development, Evaluation and Impact.** 2020.

TKACZYK, B. Crafting continuing learning and development: a positive design tool for leadership development. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, 2014.

TSE, D. C. K.; NAKAMURA, J.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Living well by “flowing” well: The indirect effect of autotelic personality on well-being through flow experience. **The Journal of Positive Psychology**, v. 16, n. 3, p. 310-321, 2021.

TZIMA, S.; STYLIARAS, G.; BASSOUNAS, A. Revelando o patrimônio cultural local oculto por meio de um sério jogo de fuga em ambientes externos. **Informação**, v. 12, n. 1, pág. 10, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.