



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"  
INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS – RIO  
CLARO



---

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA MOTRICIDADE  
PEDAGOGIA DA MOTRICIDADE HUMANA

---

PILAC: PROGRAMA DE INTERVENÇÕES LÚDICAS NO ÂMBITO  
CORPORATIVO

ANA PAULA EVARISTO GUIZARDE TEODORO



Rio Claro- SP  
2017



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS – RIO  
CLARO



---

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA MOTRICIDADE  
PEDAGOGIA DA MOTRICIDADE HUMANA

---

ANA PAULA EVARISTO GUIZARDE TEODORO

**PILAC: PROGRAMA DE INTERVENÇÕES LÚDICAS NO ÂMBITO  
CORPORATIVO**

Tese apresentada ao Instituto de Biociências, do Câmpus de Rio Claro, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como parte dos requisitos para a obtenção de título de Doutora em Ciências da Motricidade.

**Orientador(a): PROF. DRA. GISELE MARIA SCHWARTZ**  
**Coorientador(a): PROF. DRA. SILVIA DEUTSCH**

Rio Claro- SP  
2017

796 Teodoro, Ana Paula Evaristo Guizarde  
T314p PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito  
Corporativo / Ana Paula Evaristo Guizarde Teodoro. - Rio  
Claro, 2017  
262 f. : il., figs., quadros

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista,  
Instituto de Biociências de Rio Claro  
Orientadora: Gisele Maria Schwartz  
Coorientadora: Silvia Deutsch

1. Educação física. 2. Âmbito corporativo. 3. Lúdico. 4.  
Corporativo. 5. Treinamento. I. Título.

**CERTIFICADO DE APROVAÇÃO**

TÍTULO DA TESE: PILAC - Programa de intervenções lúdicas no âmbito corporativo

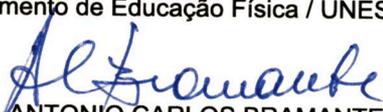
**AUTORA: ANA PAULA EVARISTO GUIZARDE TEODORO**

**ORIENTADORA: GISELE MARIA SCHWARTZ**

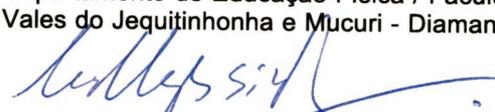
**COORIENTADORA: SILVIA DEUTSCH**

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Doutora em CIÊNCIAS DA MOTRICIDADE, especialidade: PEDAGOGIA DA MOTRICIDADE HUMANA pela Comissão Examinadora:

  
Profa. Dra. GISELE MARIA SCHWARTZ  
Departamento de Educação Física / UNESP - Instituto de Biociências de Rio Claro - SP

  
Prof. Dr. ANTONIO CARLOS BRAMANTE  
Departamento de Estudos e Lazer / UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas - SP (Aposentado)

Prof. Dr. LEONARDO MADEIRA PEREIRA  
Departamento de Educação Física / Faculdade de Ciências Biológicas e da Saúde/Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - Diamantina - MG

  
Profa. Dra. CINTHIA LOPES DA SILVA  
Universidade Metodista de Piracicaba, / UNIMEP - Faculdade de Ciências da Saúde - SP

  
Profa. Dra. JAQUELINE COSTA CASTILHO MOREIRA  
Departamento de Educação Física / UNESP - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Campus Presidente Prudente - SP

Rio Claro, 24 de novembro de 2017

Dedico esta tese a meu esposo **Hugo Alexandre Teodoro**,  
meu amor, meu companheiro, meu amigo e incentivador.  
Você é o maior presente que Deus poderia me dar!

## **AGRADECIMENTOS**

Neste momento, gostaria de deixar registrados meus sinceros agradecimentos... à Deus – Criador do Céu e da Terra, ao Mestre Durvalino Ferreira Holanda e à Família Verdadeira. Agradeço ao meu esposo Hugo Alexandre Teodoro, por todo carinho e paciência durante esta jornada, e acima de tudo, por todo suporte e compreensão. Agradeço pelos dias que dirigiu para mim quando já não aguentava pegar estrada, por ficar acordado para me fazer companhia nas madrugadas. Você é a pessoa mais especial que conheço. Te amo. Muito obrigada, muito obrigada sempre!

Agradeço à minha orientadora Dra. Gisele Maria Schwartz, por sempre ser muito prestativa, pelas rápidas devolutivas e correções, por todos os ensinamentos passados e pela convivência nesses anos de caminhada acadêmica. Obrigada por acreditar no meu projeto e na minha capacidade.

Agradeço aos amigos verdadeiros... Agradeço à Leticia Queiroz (Le) e Viviane Kawano Dias (Vivi) pela rápida, mas, intensa convivência na república Malvadas Favoritas. Sinto saudades até hoje deste período marcado por muitos momentos afetuosos, repletos de amor e amizade. Amo vocês. Agradeço a todos os membros do LEL – Laboratório de Estudos do Lazer, pela solidariedade e amizade compartilhadas em todo esse tempo. Não tenho como falar de cada um, mas, todos, sem exceção, foram e continuarão sendo importantes na minha vida. Lembrarei de vocês com muito carinho, com risadas sem fim, afinal, passamos por momentos difíceis, mas sempre arrumamos motivos para comemorar! Sentirei falta dos salgadinhos da Beth, das esfirras e do bolo de chocolate da Dani e do café com bolo de pão de queijo da Renata. Agradeço à Gabriella Andreetta Figueiredo (Gabi) e a Danielle Auriemo (Dani) por abrirem as portas de suas casas para me acolher na fase final do meu doutorado. Vocês não existem! Amigos são pessoas como vocês! Obrigada.

Agradeço a todos os professores membros da minha banca pelas importantes contribuições para meu enriquecendo acadêmico, científico e profissional.

Muito obrigada.

## RESUMO

Este estudo, de natureza qualitativa, tem como objetivo desenvolver o PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo, investigando o interesse, satisfação e a aceitação dos participantes, em relação às atividades propostas. Para tanto, foram realizadas, uma pesquisa bibliográfica, a qual permitiu o levantamento da literatura pertinente à temática estudada e uma pesquisa descritiva, com base em estudos pilotos. Os estudos pilotos foram desenvolvidos por intermédio da aplicação do PILAC em empresas de pequeno e grande portes, das cidades de São Paulo-SP e Rio Claro-SP. Fizeram parte da amostra do estudo 47 participantes de ambos os gêneros, funcionários das empresas, escolhidas por conveniência. O PILAC foi desenvolvido por meio da aplicação de atividades lúdicas, visando à reflexão de potencialidades/forças e de problemas relacionados ao contexto do trabalho. Após o desenvolvimento dos jogos nos estudos pilotos, foram aplicados questionários, contendo questões abertas e fechadas, e escalas do tipo *Likert*. Os dados indicaram alto interesse, satisfação e aceitação dos participantes frente às intervenções lúdicas realizadas durante o programa oferecido. Com base nesses resultados, o programa alcançou os objetivos propostos e pode representar uma nova estratégia de ação para o âmbito corporativo e campo de atuação para o Profissional de Educação Física. Esses resultados poderão ampliar as reflexões sobre a atuação do Profissional de Educação Física em empresas, além dos aspectos que possam associar as temáticas do lúdico, fase adulta e ambiente corporativo.

**Palavras-chave:** Educação Física. Lúdico. Corporativo. Treinamento.

## ABSTRACT

This qualitative study aims to develop a program called PILAC (Playful Intervention Program in the Corporative Field) and then analyze the participants' level of interest, satisfaction and acceptance regarding PILAC activities. A literature review was conducted, as well as descriptive research based on pilot studies. PILAC-based pilot studies were run in small- and large-sized companies in the cities of São Paulo and Rio Claro, both in the state of São Paulo. The study sample comprised 47 participants of both genders who worked for those companies; they were sampled by convenience. PILAC was developed using play-driven activities intended to make participants reflect on strengths and on work-related problems. On their last day of participation in the pilot studies, participants filled out questionnaires, which had open- and closed-ended questions; Likert-type scales were also used. The respondents' data showed a high level of interest, satisfaction, and acceptance of participants in the play-driven activities conducted during the program. These results indicate that the program reached its goals, so that could represent a new strategy to be used by the Physical Education Professional in the corporate setting. Therefore, these results may broaden the reflections on expanding the role of Physical Education Professional in companies and may encourage play-driven activities for adults in the corporate field.

**Keywords:** Physical Education. Playful. Corporate field. Training.

## SUMÁRIO

1. ORGANIZAÇÃO DA TESE.....	13
2. INTRODUÇÃO.....	14
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
3.1 Fluxograma dos pressupostos teóricos - revisão de literatura.....	21
3.2 Pressupostos teóricos - revisão de literatura.....	22
3.2.1 Teorias relacionadas ao contexto corporativo.....	27
3.2.2 Temas relacionados ao contexto do trabalho .....	32
3.2.3 Exemplos de treinamentos e intervenções específicas ligadas ao contexto corporativo.....	39
3.2.4 Exemplos de ações e programas no contexto corporativo.....	53
3.2.5 Lúdico.....	69
3.2.6 Profissional de Educação Física.....	73
4. OBJETIVOS.....	76
5. MÉTODO GERAL DA TESE.....	77
5.1 Natureza do estudo.....	77
5.2 Procedimento geral.....	79
5.3 Procedimentos de acordo com cada fase da pesquisa.....	80
5.3.1 Fase 1 - Pressupostos teóricos.....	80
5.3.2 Fase 2 - Resultados iniciais.....	81
5.3.3 Fase 3 - Estudo piloto 1, Atividades lúdicas e Artigo 1.....	85
5.3.4 Fase 4 - Estudo piloto 2, Atividades lúdicas e Artigo 2.....	88
5.3.5 Fase 5 - PILAC.....	91
5.3.6 Fase 6 - Conclusão.....	91
5.4 Análise dos resultados.....	92
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	93
6.1 Resultados iniciais.....	93
6.2 Estudo piloto 1.....	112
6.2.1 Atividades lúdicas do Estudo piloto 1.....	116
6.2.2 Artigo 1.....	136
6.3 Estudo piloto 2.....	161
6.3.1 Atividades lúdicas do Estudo piloto 2.....	164

6.3.2 Artigo 2.....	176
6.4 PILAC.....	189
7. CONCLUSÕES GERAIS DA TESE.....	197
7.1 Limitações do estudo.....	201
7.2 Sugestões para novos estudos.....	202
REFERÊNCIAS.....	203
APÊNDICES.....	246
ANEXOS .....	260

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Ilustração da tese.....	13
Figura 2. Fluxograma dos pressupostos teóricos – revisão de literatura .....	21
Figura 3. Fluxograma geral da pesquisa.....	77
Figura 4. Fases e desdobramentos.....	79
Figura 5. Etapas do programa do Estudo piloto 1.....	87
Figura 6. Etapas do programa do Estudo piloto 2.....	89
Figura 7. Desenho modelo para ilhas.....	117
Figura 8. Desenho modelo para altura do elástico em relação à altura das pessoas.....	120
Figura 9. Imagens da plataforma de acrílico com copo.....	121
Figura 10. Desenho da estrela.....	122
Figura 11. Imagem comparativa entre as estrelas construídas.....	124
Figura 12. Varinha de bambu, barbante e arame .....	127
Figura 13. Peixe confeccionado de papelão e arame.....	128
Figura 14. Ordem das pessoas e envelopes por equipe.....	133
Figura 15. Calha confeccionada de cano tipo PVC na cor preto.....	135
Figura 16. Calha confeccionada com papelão e garrafa pet.....	135
Figura 17. Exemplos de torres construídas.....	169
Figura 18. Modelos de desenhos.....	173
Figura 19. Modelo de asterisco gigante construído.....	173
Figura 20. Exemplo de toco de madeira com abertura específica para encaixe do gancho.....	176
Figura 21. Equipamento de metal, cordas e gancho de arame para o transporte..	176
Figura 22. Etapas do PILAC.....	193
Figura 23. Fases da programação diária do PILAC.....	195

## LISTA DE QUADROS DA TESE

Quadro 1. As principais teorias administrativas e seus principais enfoques .....	29
Quadro 2. Número de associados por tipo de associação e informações disseminadas em seus respectivos <i>sites</i> .....	107
Quadro 3. Programação do Estudo piloto 1.....	114
Quadro 4. Programação do Estudo piloto 2.....	163
Quadro 5. Interesse, satisfação e aceitação em relação às atividades realizadas durante o PILAC.....	190

## LISTA DE QUADROS DO ARTIGO 1

Quadro 1. Interesse pelas intervenções lúdicas realizadas durante o programa.....	152
Quadro 2. Satisfação em relação às intervenções lúdicas realizadas durante o programa.....	153

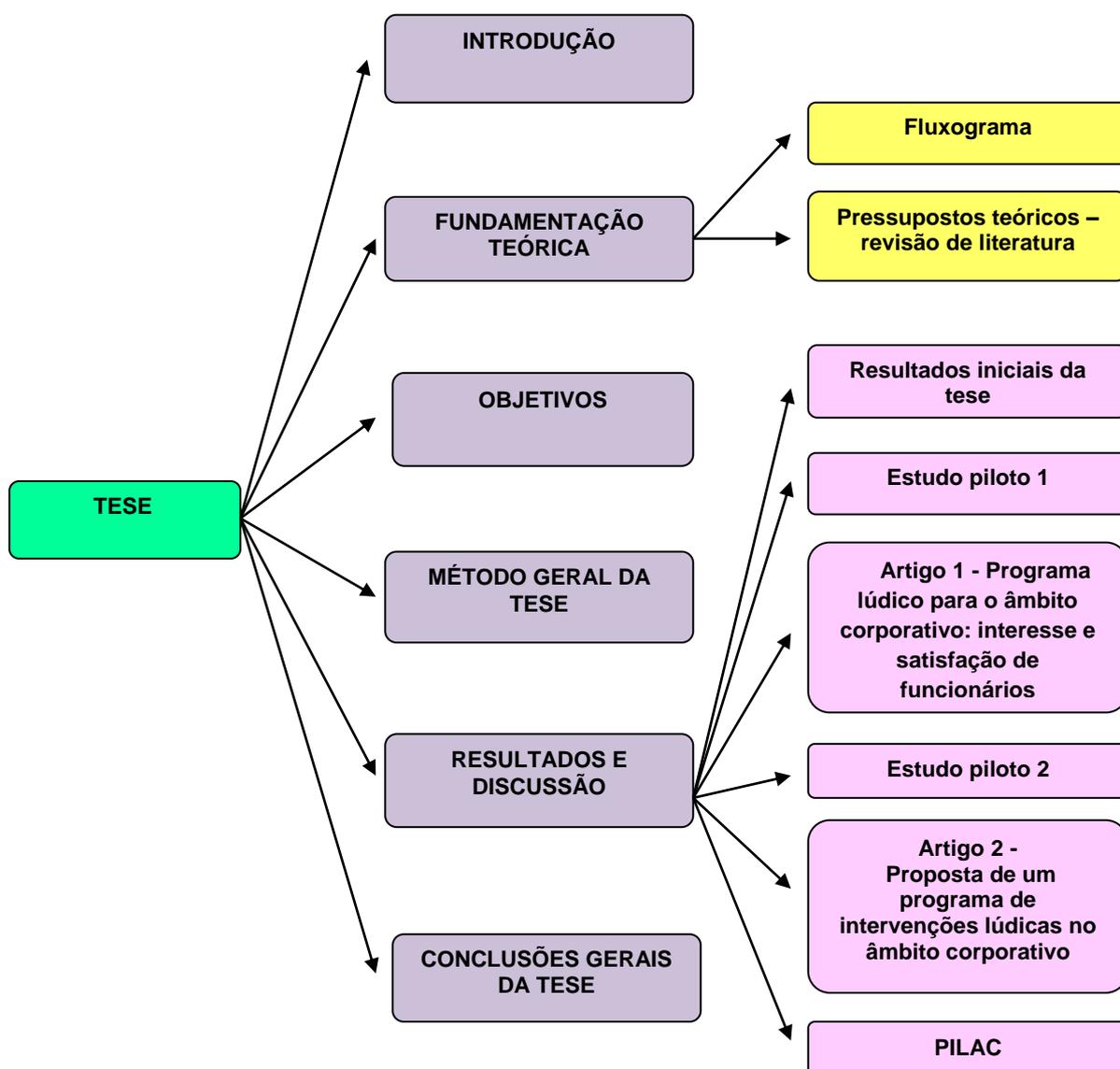
## **LISTA DE QUADROS DO ARTIGO 2**

Quadro 1. Aceitação pelas intervenções lúdicas realizadas durante o programa.. 184

## 1. ORGANIZAÇÃO DA TESE

A presente tese está organizada em capítulos e artigos científicos, sendo que sua estrutura está dividida conforme mostra a Figura 1, apresentada a seguir.

Figura 1 – Ilustração da organização da tese.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## 2. INTRODUÇÃO

Na atualidade, empresas buscam novas estratégias e ações para vencer a concorrência, tentando suprir as exigências do mercado altamente competitivo, na perspectiva de aumentar a produtividade e, ao mesmo tempo, garantir a satisfação dos seus funcionários. A alta concorrência entre empresas no mesmo ramo de atividade no mercado faz com que muitas recorram à busca por melhoramentos nos diversos serviços oferecidos. Com os avanços tecnológicos, as empresas estão cada vez mais flexíveis e abertas para testarem novas metodologias e diferentes recursos, visando uma gestão focada no crescimento, na preocupação em permanecer no mercado, e, conseqüentemente, ser reconhecida.

Os campos da Psicologia Social (SECORD; BACKMAN, 1964; MOSCOVICI, 1984; HEWSTONE et al., 1989; VALA; MONTEIRO, 1993) e da Psicologia Positiva (DENEVE; COOPER, 1998; SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; MIGUEL NETO; MARUJO, 2007) têm auxiliado as organizações a compreenderem mais sobre o comportamento social das pessoas. Essas abordagens têm auxiliado na valorização das qualidades das pessoas e a direcionar empresas para uma gestão que oriente para o positivo, tão fundamental nos dias atuais, quando se visa à satisfação de funcionários.

A área da Administração, aliada às inúmeras teorias, inclusive de outras áreas, apresentadas ao longo dos anos, como a Teoria das Relações Humanas (MAYO, 1933; ROETHLISBERGER; DICKSON 1939) e a Teoria da Autodeterminação (DECI; RYAN, 1985), vêm contribuindo para um melhor entendimento sobre as relações humanas no âmbito do trabalho. Essas áreas interligadas permitiram que termos como motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, entre outros, fossem incorporadas no contexto organizacional (CHIAVENATO, 2014) e, com isso, possibilitou a ampliação de investimentos, a realização de melhorias contínuas, neste setor, cada vez mais dinâmico.

Alguns investimentos vêm sendo realizados por parte de empresas preocupadas em se manter no mercado, como a adoção de estratégias capazes de influenciar os profissionais envolvidos, por meio de treinamentos e/ou cursos específicos de aprimoramento técnico e a implantação de um sistema de gestão de qualidade, como a certificação da *International Organization for Standardization* -

ISO 9001 (ABNT, 2015). Neste sentido, a procura por atividades diferenciadas neste setor tem aumentado, como a implantação de programas de saúde (MARTINS; MICHELS, 2003; KOHLER, 2016; KENT et al., 2016), de qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2007; RAY, 2016), de prevenção de acidentes de trabalho e de ergonomia (NEMECEK; GRANDJEAN, 1976; MCGONAGLE et al., 2013). A adoção de campanhas voltadas à prevenção de doenças, de saúde e bem-estar, controle do estresse e a implantação de projetos para trabalhadores, envolvendo atendimento por meio de uma equipe multiprofissional, também podem ser apontadas como iniciativas que algumas empresas têm investido na atualidade (D'ALENCAR et al., 2010; NARCIZO, 2013).

Nesta perspectiva, diversas áreas têm somado esforços, no sentido de oferecerem estratégias eficientes para superar os desafios que se avolumam no âmbito corporativo. Na área de Motricidade Humana, o campo corporativo pode ser considerado como um novo viés de atuação profissional, sendo que a Ginástica Laboral, oferecida antes, durante ou após o expediente de trabalho (CAREY, 1995; SHEPHARD, 1999; OLIVEIRA, 2002; MACIEL, 2008; FIGUEIREDO, 2010) se configura como a prática mais conhecida e já difundida cientificamente, desenvolvida pelo Profissional de Educação Física.

Proper e Mechelen (2008) apresentaram, por meio da *World Health Organization – WHO*, uma publicação sobre a prática de atividades físicas no ambiente de trabalho, e constataram o positivo impacto econômico, como um dos principais resultados dessas intervenções. Entretanto, esta atividade relacionada com a atuação do Profissional de Educação Física no contexto corporativo, não precisa estar restrita a uma única possibilidade, uma vez que este pode contar com diversas estratégias, capazes de auxiliar na superação dos desafios corporativos, por lidar com as nuances do corpo em movimento e suas inúmeras interações.

No cenário corporativo, o Profissional de Educação Física pode ser contratado para ministrar jogos, brincadeiras e dinâmicas de grupo, aplicados em diferentes contextos, como em eventos, convenções e *workshops*, o que já começa a acontecer (KIRBY, 1995; LUPERINI, 2011). O Profissional de Educação Física pode prescrever treinamentos físicos para colaboradores do setor empresarial, no próprio ambiente de trabalho e fora dele, como já ressaltam Pardo (2015) e Khasanova et al. (2016). Pode, ainda, proferir palestras que incentivem à prática de atividade física regular entre trabalhadores.

Mesmo com esta compreensão mais alargada, parece que Profissional de Educação Física, no Brasil, ainda não explora toda a potencialidade que este ambiente corporativo oferece, em termos de atuação, merecendo atenção, tanto no contexto da formação, quanto nas possibilidades de atuação neste setor. Parece haver, inclusive, um número reduzido de pesquisas científicas que retratam essas práticas e seus possíveis desdobramentos.

Baseadas nestas problemáticas surgiram, assim, as primeiras inquietações do presente estudo: Por qual motivo, ainda, o Profissional de Educação Física não atua com regularidade no campo empresarial, salvo a atuação com a Ginástica Laboral? Quais são as possibilidades viáveis para se disseminar informações sobre a atuação do Profissional de Educação Física no âmbito corporativo e alcançar possível reconhecimento? As Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Graduação em Educação Física deixam claras as informações sobre o campo de atuação desse Profissional em empresas?

Para além do aspecto da formação, outro desafio a ser superado nesta relação do Profissional de Educação Física e o campo de atuação no âmbito corporativo, diz respeito ao costumeiro distanciamento das atividades lúdicas e o contexto do trabalho. Por muito tempo, a caracterização do ambiente de trabalho com os aspectos da seriedade e compromisso, contribuíram para distanciá-lo do que era lúdico e prazeroso, setorizando suas vivências apenas ao contexto do lazer (SCHWARTZ, 2003). Entretanto, mais recentemente, as pesquisas em diversas áreas já reafirmam a necessidade de focalizar o bem-estar (BURUCK et al., 2016; ILIES et al., 2016) e os relacionamentos das pessoas envolvidas em uma empresa (LAM et al., 2016; MITRA; CHATTERJEE, 2016), como requisitos básicos para ampliar a qualidade no trabalho. Com isto, as estratégias envolvendo atividades lúdicas começam a fazer sentido (TEODORO et al., 2013), quando envolvidas para lidar com as pessoas que trabalham em empresas, fatores que precisam ser mais bem explorados no campo acadêmico.

A incorporação do elemento lúdico em treinamentos que fazem uso das dinâmicas de grupos, dos jogos dramáticos, dos jogos de empresas, entre outras metodologias, vem sendo sutilmente percebida. A literatura ligada à ginástica laboral, já relaciona a importância do lúdico durante as aulas (CAMAROTO, 2006; GRIMALDI et al., 2010; TANIL, 2013), embora os profissionais destinem somente alguns minutos para este fim ou, ainda, determinem apenas um dia da semana para

as vivências dessas atividades. Isto acaba culminando em práticas esporádicas, sem continuidade, quase sempre ineficientes, ou mesmo, com o objetivo reduzido de, apenas, motivar os funcionários durante as atividades, deixando de lado outras importantes demandas referentes aos aspectos subjetivos das relações no trabalho.

Outro aspecto importante é que o lúdico, por estar diretamente associado ao divertimento, na maioria das vezes, se encontra desvinculado do indivíduo adulto, pois, historicamente, o lúdico está ligado a momentos de descontração e isso, raramente se associa ao adulto no âmbito do trabalho. Sendo o trabalho prioridade entre grande parte de adultos, o afastamento de atividades prazerosas, desinteressadas, ocorre quase que naturalmente. Com o passar do tempo, as próprias pessoas se distanciam de vivências significativas, como o jogo e o brinquedo, por acreditarem que o brincar e o se divertir cabe somente para as crianças.

Entretanto, este distanciamento e desrespeito com a necessidade de expressão lúdica, que é inerente ao comportamento da espécie humana, pode trazer consequências desastrosas, como já citado por Marcellino (2009), o furto do lúdico, o qual ocorre ainda na infância, por meio da dominação sobre a cultura da criança e da restrição de tempo e de espaço. Com base nestes problemas, surgiram outras inquietações: Por que, na fase adulta, o lúdico não é valorizado? Que outras ações envolvendo o lúdico no trabalho poderão ser realizadas, no intuito de disseminar sua importância? É possível e desejável relacionar lazer, lúdico e trabalho?

Atividades ligadas ao componente lúdico podem auxiliar na obtenção de um nível satisfatório de equilíbrio emocional no ambiente de trabalho, minimizando o estresse (PASCHOAL; TAMAYO, 2004; ALVES; HÖKERBERG; FAERSTEIN, 2013), assim como, pode facilitar o gerenciamento das emoções agressivas, da ansiedade e de frustrações (ANDRADE; GORENSTEIN, 1998; STANLEY; BURROWS, 2001), tão presentes nesse contexto. As perspectivas atuais de alguns estudos relacionados ao ambiente organizacional buscam compreender a importância da satisfação e do prazer em diferentes setores da vida, inclusive, no ambiente de trabalho. Por isso, programas envolvendo o lúdico de forma direcionada devem ser estimulados no local de trabalho, porém, de maneira sistematizada e não ocorrer somente durante as folgas dos funcionários, ou em momentos que a empresa determina como ideais, uma vez que as ações lúdicas necessitam ser implementadas em todos os momentos da vida (PIMENTEL, 2003).

Entre os diversos tipos de atividades lúdicas, o jogo, praticado em contextos profissionais das empresas, pode contribuir positivamente para aperfeiçoamento e desenvolvimento humano, sendo uma estratégia de facilitar o tratamento de assuntos específicos, como exemplo, a resolução de problemas (CELANO, LEITE, SILVA, 2015). A preferência por treinamentos que fazem o uso de jogos tem aumentado nos últimos anos (MOURA, 2012; MOREIRA; MUNCK, 2010), apresentando-se, ainda, em expansão no Brasil, a realização de atividades *outdoor*. Neste último caso, são treinamentos recentes, considerados inovadores, onde empresas procuram investir em treinamentos corporativos fora do ambiente de trabalho, na maioria das vezes, na natureza, almejando alcançar inúmeros objetivos, com base nos desafios encontrados no ambiente de trabalho (BELLARY; VENUGOPAL; GANESAN, 2014).

Um exemplo de prática, na qual vem aumentando o número de adeptos no Brasil é o Treinamento Experiencial ao Ar Livre – TEAL®, o qual une educação empresarial e práticas na natureza (DINSMORE, 2004). Os participantes são levados para um ambiente diferente do habitual, ao ar livre, para realizarem atividades semelhantes às do cotidiano de trabalho, porém, em um contexto diferente, levando-os às soluções de problemas e enfatizando o trabalho em equipe. Mesmo com a grande variedade dos tipos de treinamentos disponibilizados no mercado por empresas especializadas e o alto número de publicações científicas relacionadas com a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E, algumas lacunas ainda necessitam de investigações.

A escolha do que será avaliado em um processo de treinamento, por exemplo, pode ser considerado um componente difícil, pois, há inúmeras possibilidades de atributos que podem ser mensurados, tais como: se os objetivos do programa foram compreendidos, se o conteúdo foi assimilado, se o programa foi aceito, se houve alguma mudança, algum tipo de transformação, entre outros (MIRANDA, 2016). Além disso, pode ocorrer certa insegurança quanto à escolha de determinado instrumento de avaliação, tendo em vista a grande variedade, em alguns casos, instrumentos imprecisos (MACEDO, 2007) e com baixa efetividade (CAMPOS et al., 2015).

O levantamento das necessidades constitui-se de uma fase determinante em um processo de treinamento, porém, muitas vezes, não ocorre, ou, fornecem resultados inconsistentes (ABBAD; MOURÃO, 2012). Mesmo constituindo uma das

fases mais importantes, poucos avanços foram notados, nos últimos 10 anos (SILVA; MENESES, 2012). Empresas que vendem pacotes prontos de treinamentos não são difíceis de se encontrar. Comumente, são oferecidos treinamentos de forma esporádica, de um dia, com temáticas e metodologias fixas. Entretanto, a eficácia destas abordagens, nem sempre foi testada, o que requisita atenção.

A elaboração de um treinamento requer estudos aprofundados, incluindo a definição relacionada ao tempo necessário para a execução de cada temática a ser trabalhada e, por isso, a escolha de treinamentos prontos, ou sem a devida comprovação, necessita ser ponderada. Organizações que comprem pacotes prontos de treinamentos, sem realizar qualquer tipo de investigação, se tais treinamentos irão atender à demanda atual da empresa, correm o risco de despender investimentos de forma desnecessária e improdutiva.

Muitas exigências permeiam o ramo empresarial, sobretudo, as que envolvem a qualidade no trabalho. Por isso, algumas empresas têm procurado adotar estratégias capazes de minimizar os prejuízos advindos do estresse no trabalho, da alta concorrência, dos problemas de relacionamento, entre outros, tão comuns deste setor. A criação de espaços para socialização, o tratamento digno e a valorização dos funcionários, podem ser considerados como exemplos de algumas mudanças ligadas ao gerenciamento, capazes de tornar esses locais mais agradáveis (VERMEESCH, 2016; VISCHER; WIFI, 2017). Entretanto, a partir dos problemas elencados, surgiu mais uma inquietação: Por que a maioria dos treinamentos corporativos ocorre de forma esporádica, sem levantamento das necessidades e sem acompanhamento em longo prazo?

O interesse para a realização deste estudo foi desperto, a partir de todas as inquietações apontadas, pretendendo contribuir para ampliar as reflexões sobre as inúmeras possibilidades de atuação do Profissional de Educação Física no campo corporativo e explorar as relações entre lúdico, indivíduo adulto e ambiente corporativo. Parece haver uma fragilidade na formação do Profissional em Educação Física para lidar adequadamente com o contexto empresarial, aspecto que deve ser mais bem explorado. O estudo se justifica, no sentido de possibilitar a ampliação das visões sobre setores de atuação do Profissional de Educação Física no campo corporativo, além de favorecer estratégias para a exploração e vivência de conteúdos lúdicos no âmbito do trabalho, assim como, disseminar a importância da

educação para e pelo lazer e contribuir para preencher as lacunas, na literatura acadêmica específica, sobre estratégias lúdicas em treinamentos corporativos.

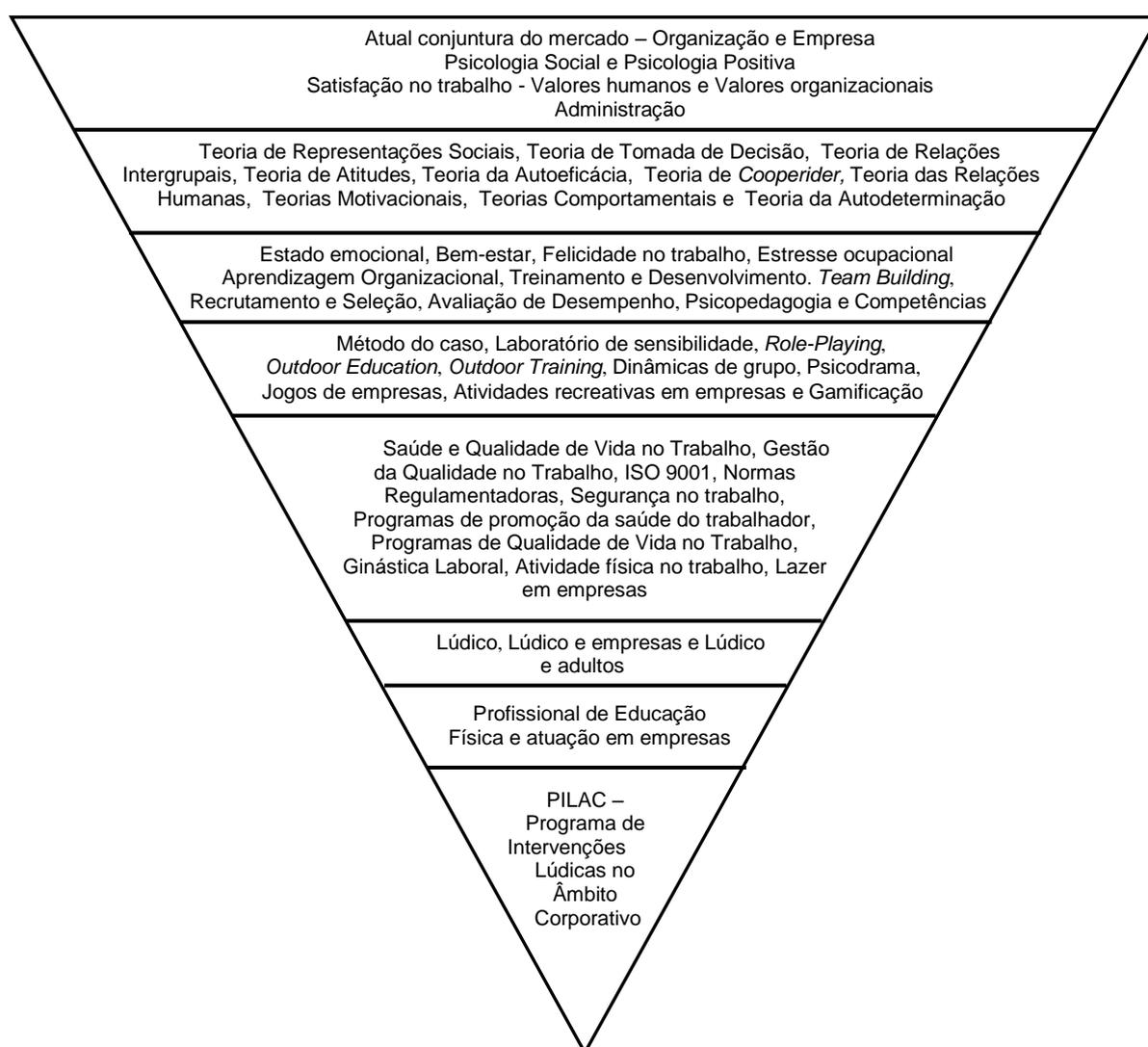
A presente tese tem por objetivo propor o desenvolvimento do PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo, investigando o interesse, a satisfação e a aceitação dos participantes, envolvendo as atividades propostas. Este estudo pode contribuir para ampliar as possibilidades de atuação do Profissional de Educação Física no contexto organizacional. A hipótese do estudo está centrada em níveis elevados, de interesse, satisfação e aceitação dos participantes em relação ao PILAC.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Fluxograma dos pressupostos teóricos – revisão de literatura

Para melhor compreensão sobre a construção da fundamentação teórica, foi elaborado um fluxograma. A Figura 2 representa um fluxograma com as principais temáticas estudadas na presente tese.

**Figura 2** – Fluxograma dos pressupostos teóricos – revisão de literatura.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A ordem das temáticas foi baseada na sequência teórica adotada e de acordo com os temas considerados relevantes para a presente tese, nas quais formaram os

pressupostos teóricos. Por fim, a ponta inferior da pirâmide, indica o resultado que se pretende alcançar, representando, assim, o objetivo principal da tese.

### **3.2 Pressupostos teóricos – revisão de literatura**

A atual conjuntura de mercado exige, cada vez mais, que as empresas busquem perspectivas inovadoras para vencer a concorrência e para que haja o aumento na produtividade, unindo a qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos a novas estratégias que atendam, inclusive, a satisfação dos funcionários. São inúmeras as iniciativas adotadas por empresas dispostas a realizarem uma mudança organizacional, investindo em treinamentos, novos métodos, programas, espaços de convivência ou de trabalho diferenciados. Hoje, muitas empresas visam, não somente qualificar, mas, valorizar seus colaboradores, aderindo a esta, que é uma tendência mundial no meio corporativo.

Para iniciar a fundamentação teórica sobre as temáticas que serão estudadas nesta tese, faz-se necessário apresentar alguns conceitos como o de organização. Uma organização é considerada uma instituição regulamentada com objetivos adequadamente definidos, estabelecidos estatutariamente, coordenada por órgãos hierárquicos ocupados por determinação de posse, de representação política, ou por delegação (FIGARO, 2008), onde cada pessoa tem um papel definido e deveres a cumprir (CURY, 2005). Chiavenato (2014, p.26) definiu organização como “[...] uma entidade social composta de pessoas e recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum.”.

Já o termo empresa, se refere a um tipo de organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, cujo objetivo central é o lucro e está dividida, conforme o tipo de produção: agrícolas, industriais, comerciais e financeiras (CHIAVENATO, 2014). Uma organização empresarial tem por finalidade produzir algo, ou oferecer algum serviço, muitas vezes, tornando-o uma mercadoria (FIGARO, 2008). De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (SEBRAE, 2013), as empresas podem ser classificadas pelo porte: micro, pequena, média e grande; e setores de atividade econômica: Indústria, Comércio e Serviços. Uma microempresa possui até 19 pessoas ocupadas; uma

pequena empresa, de 20 a 99; uma média empresa, de 100 a 499 e uma grande empresa, 500 pessoas ou mais ocupadas (SEBRAE, 2013).

Ao longo dos anos vêm sendo realizados estudos, apresentadas teorias e correntes, sobre os mais variados pontos e temáticas, quando se trata de organização. Os estudos organizacionais tiveram maior ênfase na década de 80 onde se considerava a visão do indivíduo, de forma separada, independente do contexto que ele estava inserido e, com o passar do tempo, os trabalhos foram sendo voltados para a interação entre indivíduos e seus contextos (NORD; FOX, 2004), permitindo uma visão mais dinâmica sobre os vários aspectos desta relação.

Embora a ênfase dos estudos organizacionais tenha ocorrido na década de 80, há mais de 100 anos, Frederick Taylor, em 1911, lançava a obra “Princípios de Administração Científica” propondo a área da Administração como ciência, criticando a Administração por incentivo e recompensa e sugerindo melhorias salariais de trabalhadores (TAYLOR, 1995). Além disso, na história da Administração, há cinco mil anos, as atividades empresariais já existiam, desde os antigos sumérios os quais administravam bens e valores, sendo este o primeiro caso de prestação de contas já registrado (ROSSÉS, 2014). Com os avanços tecnológicos, os estudos organizacionais ganharam mais força, as empresas se tornaram mais flexíveis para testar metodologias e ferramentas, criar instrumentos de avaliação inovadores, tornando-se mais abertas para a implantação de programas, resultando em trabalhos mais fidedignos. Quando se trata de uma organização composta por pessoas, tais como, trabalhadores, empresários, clientes, e, geralmente, ligadas tanto a fatores internos como a externos, como o estresse, ou clima organizacional, esta, por sua vez, demanda um conhecimento mais complexo de várias situações, principalmente por parte de seus gestores. As áreas da Psicologia, Sociologia e Administração são exemplos de alguns campos do conhecimento que vem apresentando teorias ao longo dos anos, com intuito de responder questões ligadas ao contexto organizacional. Essas teorias se direcionam ao entendimento sobre esta relação entre empresa e pessoas, na busca de se compreender mais sobre os fenômenos que ocorrem neste ambiente e na solução dos muitos problemas gerados.

Entre as áreas do conhecimento que se dedicam ao estudo do contexto organizacional, podem ser citados os campos da Psicologia Social (SECORD; BACKMAN, 1964; MOSCOVICI, 1984; HEWSTONE et al., 1989; VALA; MONTEIRO,

1993) e os da Psicologia Positiva (DENEVE; COOPER, 1998; SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; FREDRICKSON; LOSADA, 2005; MIGUEL NETO; MARUJO, 2007; MOSQUERA; STOBBAUS; HENGEMÜHLE, 2011), os quais têm demonstrado um crescimento no número de estudos relacionados com organizações, destacando temas como a satisfação, a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT e as habilidades positivas do ser humano, influenciando e embasando, inclusive, estudos em outras áreas.

Ao se reportar à Psicologia Social, Pichon-Rivière (2009) a definiu como uma ciência que trata da relação entre a estrutura do campo interno de uma pessoa e a estrutura social, em que as investigações estão focadas na interação. Os estudos da Psicologia Social discorrem, em grande parte, sobre a relação entre o ser humano e a sociedade, destacando a interrelação entre ambos (GUARESCHI, 2012).

Estudos de Norbert Elias desde a década de 1930 e de Bourdieu, realizados entre as décadas de 1960 e 1970, já demonstravam articulações entre a Sociologia e a Psicologia, no sentido de ultrapassar a divisão existente entre indivíduo e sociedade e, com o passar do tempo, ampliou-se para estudos como os de Arakcy Martins Rodrigues, ligados às condições e representações de trabalho e as práticas organizativas (SATO, 2003). A Psicologia Social, ao longo dos anos, vem apresentando microteorias, tais como, as teorias de representações sociais, de tomada de decisão, de relações intergrupais, de atitudes, entre outras, que fornecem instrumentos para o desenvolvimento de novas evidências, conseqüentemente, possibilita o crescimento de estudos ligados ao comportamento social (NASCIMENTO-SCHULZE; CAMARGO, 2000).

No âmbito das organizações faz-se necessário entender mais sobre o comportamento social das pessoas, como elas reagem perante regras e procedimentos, sistemas e cultura, assumindo papéis, na resolução de conflitos e, por meio do auxílio de uma equipe multiprofissional, composta de sociólogos, psicólogos, engenheiros, gerentes, advogados, assistentes sociais, entre outros profissionais, essa percepção em relação ao outro poderá ser facilitada, a partir das especificidades das áreas envolvidas (SCHVARSTEIN, 1992). Para Sato (2003), a Psicologia Social nas organizações considera os problemas sociais e humanos no trabalho, incluindo os que ocorrem no próprio espaço de trabalho e fora dele, na busca pela compreensão de fenômenos como a identidade, a interação social e a percepção.

Mais recentemente, a Psicologia Positiva vem conquistando espaço nas organizações e se consagrando por meio de inúmeras abordagens bem sucedidas. Martin Seligman foi um dos pioneiros da Psicologia Positiva e essa abordagem sugere explorar as qualidades das pessoas, juntamente com seus defeitos e a promoção de seu funcionamento (SNYDER; LOPEZ, 2009).

Após a Segunda Guerra Mundial, as abordagens na área da Psicologia, que, até então, estavam voltadas aos problemas e às patologias ampliaram-se para os estudos das emoções positivas e das potencialidades humanas (MARUJO et al., 2007). A Psicologia Positiva, diferentemente da Psicologia tradicional, a qual enfatiza temas psicopatológicos, como a depressão e os diversos transtornos, focaliza temas ligados ao bem-estar psicológico, ao otimismo, à gratidão, ao humor, à sabedoria, à capacidade de perdoar e aos valores humanos (SOLANO, 2010).

A Psicologia Positiva está fundamentada em três pilares: o estudo da emoção positiva, o estudo dos traços positivos e o estudo das instituições positivas (SELIGMAN, 2004). Os estudos das emoções positivas estão relacionados com o otimismo, a esperança, a gratidão, entre outras (SOLANO, 2010), já os estudos dos traços positivos, são os ligados com a força, a virtude e as competências, como exemplo, a inteligência; os estudos das instituições positivas se aplicam à democracia, à família, à liberdade, entre outras (SELIGMAN, 2004).

Segundo Nunes (2007), a Psicologia Positiva nos últimos anos, cresceu como movimento nas áreas das Ciências Sociais e do Comportamento, pois, considera aspectos como a felicidade, aborda o funcionamento positivo da personalidade, o bem-estar subjetivo e o ensino da resiliência. Em 2005, foi criado o primeiro curso de Pós-graduação, em nível de Mestrado, em Psicologia Positiva Aplicada, na Universidade da Pensilvânia. Em 2007, foi fundada a *Internacional Positive Psychology Association - IPPA* e, em 2009, foi realizado o primeiro Congresso Internacional de Psicologia Positiva (SOLANO, 2010). Atualmente, o Dr. Martin Seligman é diretor do *Positive Psychology Center*, onde, por meio do *site Authentic Happiness*, da Universidade da Pensilvânia, fornece recursos gratuitos para pessoas que desejam conhecer mais sobre a Psicologia Positiva, disponibilizando vídeos, reportagens, artigos para leituras, conferências, entre outros (AUTHENTIC HAPPINESS, 2017).

No Brasil, além da Associação Brasileira de Psicologia Positiva, criada em 2013, foi realizado, em 2016, na cidade de São Paulo, o II Congresso Brasileiro de

Psicologia Positiva (ABPP, 2016). Embora recente, muitos pesquisadores e profissionais vem demonstrando interesse crescente pela Psicologia Positiva, sobretudo, aplicada à área laboral, para compreenderem melhor sobre a satisfação no trabalho e a Qualidade de Vida (SELIGMAN, 2004; MARUJO et al., 2007; SOLANO, 2010).

Segundo Marujo et al. (2007) cada vez mais, este tipo de abordagem positiva, nas organizações e nos próprios locais de trabalho, tem sido reconhecido, ampliando para novas teorias e investigações específicas sobre este contexto, como a *Positive Organizational Scholarship – POS*, o Comportamento Organizacional Positivo – POB e a Gestão Positiva de Capital Psicológico. A Psicologia tradicional, no trabalho, geralmente realiza ações em função de uma organização saudável, investigando os principais problemas, déficits e fraquezas elaborando um plano de ação e realizando intervenções voltadas para a motivação, para melhorar o comprometimento de todos e diminuir o absenteísmo, para em seguida, avaliar os resultados, por intermédio de algum tipo de indicador (SOLANO, 2010). Já a Psicologia Positiva no trabalho destaca, em primeiro lugar, os pontos fortes das pessoas, no que elas são melhores e que estas são mais capazes de alcançar suas metas, quando usam esses pontos fortes (SOLANO, 2010), mas isto não significa deixar de lado os problemas, eles podem ser trabalhados em uma perspectiva positiva e realista (MUNHOZ, 2014).

A temática envolvendo a satisfação no trabalho vem sendo amplamente divulgada na literatura, com estudos de grande impacto, sendo desenvolvidos ao longo dos anos (LOCKE, 1976; JUDGE; WATANABE, 1993; HART, 1999; HARTER; SCHMIDT; HAYES, 2002), principalmente relacionando a felicidade e aos fatores que influenciam a satisfação com o trabalho. Snyder e Lopez (2009) indicam oito benefícios que podem fluir do trabalho, o que chamaram de emprego gratificante, sendo aquele que permite uma variedade de tarefas a serem realizadas, com um ambiente de trabalho seguro, que propicia renda para a família e para o próprio trabalhador, com propósito de fornecer um produto ou prestar um serviço, despertando felicidade e satisfação, onde haja engajamento e envolvimento positivos, sensação de desempenhar bem suas funções, com lealdade e companheirismo por parte de colegas, chefes e empresa.

O estudo de Csikszentmihalyi e Csikszentmihalyi (2006), também discorre sobre as contribuições da Psicologia Positiva para o estudo do ambiente de trabalho.

Os autores lançam inquietações sobre a importância do bem-estar no ambiente, da espiritualidade e do desenvolvimento de pontos fortes específicos para os indivíduos.

A Psicologia Positiva nas organizações trabalha conceitos como o de chefes autênticos, aqueles capazes de estimular a confiança e as emoções positivas de seu pessoal, no sentido de atingir objetivos comuns, juntamente com engajamento e motivação elevada (SNYDER; LOPEZ, 2009). Os chefes autênticos são pessoas conscientes do que pensam e como se comportam sobre valores/moral, são autoconfiantes, esperançosos, otimistas e resilientes, reconhecendo suas próprias qualidades e as dos outros (AVOLIO; LUTHANS; WALUMBWA, 2004).

### 3.2.1 Teorias relacionadas ao contexto corporativo

O bom desempenho no trabalho pode resultar no aumento da sensação de satisfação, mas esta satisfação, muitas vezes, contribui para um melhor desempenho no trabalho (SNYDER; LOPEZ, 2009). Uma das mais conhecidas teorias relacionadas com a sensação de um bom desempenho, foi a Teoria da Autoeficácia de Bandura (1977). Essa teoria remete às crenças das pessoas e o que pode ser produzido a partir disso, como os efeitos desejados de suas próprias ações (BANDURA, 1997). Quando se trata da autoeficácia profissional, considera-se a segurança do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades profissionais (SNYDER; LOPEZ, 2009).

Muitas teorias foram desenvolvidas focalizando o domínio organizacional, porém, grande parte voltada para o lado negativo do comportamento humano e da motivação (MARUJO et al., 2007). Teorias como a de Cooperrider (1986) sobre Investigação Apreciativa na Vida Organizacional, a qual, mais tarde, foi aprofundada (COOPERRIDER; SRIVASTYA, 1987), chegando à pesquisa “Revolução Positiva na Mudança” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005), estimulam o lado positivo, propagam a descoberta de novos potenciais e o ato de reconhecer e valorizar pessoas.

As pessoas que investem ou aplicam teorias como a “Revolução Positiva na Mudança” são consideradas revolucionários positivos, prontos para o atual momento geado. Em se tratando de empresas, são aqueles que se dedicam a grupos, pessoas e organizações de maneira construtiva, sem levar em conta as deficiências

do ser humano, capazes de inspirar, mobilizar e sustentar mudanças significativas no sistema organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005).

Para Luthans e Youssef (2004), assim como, para Marujo et al. (2007), as organizações necessitam de uma gestão que oriente para o positivo, para canalizar talentos e os potenciais humanos, atingindo, assim, resultados mais produtivos, éticos e sustentáveis. Omar (2010) indica os critérios: o capital psicológico (confiança, otimismo, esperança e resiliência), a identificação com os valores da empresa, a justiça organizacional (tratamento justo para todos), o comportamento de cidadania organizacional (participação em eventos promovidos pela empresa e atividades espontâneas), a confiança na empresa, o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho, como elementos da Psicologia Positiva Organizacional.

Quando se trata de valores humanos, tão ligado à Psicologia Positiva, as áreas do conhecimento, como a Antropologia, a Sociologia e a Psicologia, trouxeram uma grande quantidade e variedade de abordagens que se desdobraram em estudos até os dias atuais (SILVA, 2007), inclusive no contexto organizacional. Os valores podem ser representados pelos princípios e metas que orientam o comportamento das pessoas (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Para Schwartz (2005) os valores humanos são considerados crenças a respeito do desejável, as quais podem variar em graus de importância, servindo de curso para a vida dos indivíduos.

Em organizações, os valores são considerados princípios estruturados de forma classificatória e relativos a modelos de comportamento desejáveis, os quais direcionam as atividades de uma empresa, podendo atender a interesses individuais, coletivos ou mistos (TAMAYO; GONDIM, 1996). Geralmente, as empresas informam seus valores para seus funcionários logo de início, assim que contratado, juntamente com a descrição de cargos. Todavia, a interação social seja com colegas de trabalho, ou com os chefes, pode alterar esses valores, ao longo do tempo.

Os valores organizacionais permitem que funcionários idealizem uma imagem da empresa, a qual poderá influenciar em seus comportamentos, como exemplo, a satisfação e o comprometimento organizacional (GOUVEIA et al., 2009). Quando os valores do funcionário e da empresa mostram-se harmônicos, são produzidos afetos positivos, os quais, por sua vez, geram sentimentos de conexão, uma vez que, o funcionário que internaliza os valores da instituição na qual trabalha,

se esforça mais nas tarefas e o comprometimento acaba sendo mais afetivo (TAMAYO, 2005). Estudos como o de Covacs (2006), comprova que o bem-estar no trabalho ocorre quando a empresa adota políticas práticas, que reforçam valores organizacionais, que dão suporte aos funcionários.

Na literatura, é possível encontrar instrumentos que avaliam a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacionais, inclusive, já traduzidos para o português, tais como, o Questionário de Medida de Satisfação no Trabalho – QMST (SIQUEIRA, 1978), o Questionário de Satisfação no Trabalho – S20/23 (MELIÁ; PEIRÓ, 1989), a Escala de Comprometimento de Mowday e Colaboradores (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979), a Escala de Satisfação no Trabalho – EST (SIQUEIRA, 1995), o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO (OLIVEIRA, TAMAYO, 2004), entre outros. Isso demonstra não somente a importância e evolução dos estudos sobre essa temática, como também, auxilia os profissionais envolvidos neste contexto, a conhecerem e utilizarem estes indicadores.

Ainda relacionado às teorias ligadas ao contexto organizacional, à área da Administração, como já mencionado, contribuiu com a apresentação de algumas Teorias. O Quadro 1 apresenta um resumo com as principais teorias administrativas e seus principais enfoques, de acordo com Chiavenato (2014, p.16).

**Quadro 1** – As principais teorias administrativas e seus principais enfoques.

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Nas tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional.
Na estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal. Princípios gerais da Administração. Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem. Organização formal e informal. Análise intraorganizacional e análise interorganizacional.
Nas pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.

No ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intraorganizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Na tecnologia	Teoria da Contingênciatecnologia	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico).
Na competitividade	Novas Abordagens na Administração	Caos e complexidade. Aprendizagem organizacional. Capital intelectual.

Fonte: Chiavenato (2014, p.16).

Uma das teorias, a Teoria das Relações Humanas (MAYO, 1933), que surgiu nos Estados Unidos, em oposição à Teoria Clássica da Administração, originou-se do desenvolvimento das Ciências Humanas e de estudos fundamentais, os quais evidenciaram a necessidade de humanizar e democratizar a Administração (CHIAVENATO, 2014). Um dos estudos que colaborou com o surgimento da Teoria das Relações Humanas foi o de Elton Mayo, realizado entre 1927 e 1932, em uma fábrica denominada Hawthorne, o qual ganhou o nome de “Efeito Hawthorne”, com o objetivo de comprovar que fatores psicológicos e sociais podem influenciar no produto final do trabalho (PIRES, 2016). De acordo com Ribeiro, Andrade e Forti Neto (2015), as conclusões deste estudo realizado por Mayo incluíram novas variáveis no campo da Administração. Entre elas, podem ser citados a interação social, o comportamento social dos colaboradores, a atenção a novas formas de recompensa, entre outras.

Segundo Chiavenato (2014), em 1924, a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos, iniciou alguns estudos em Hawthorne, avaliando a correlação entre iluminação e a eficiência de operários. Elton Mayo estendeu os estudos à fadiga, aos acidentes de trabalho, à rotatividade do pessoal e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores de Hawthorne (RIBEIRO; ANDRADE; FORTI NETO, 2015), auxiliando no entendimento sobre a importância do ser humano no trabalho, sendo assim, mais valorizados.

A Teoria das Relações Humanas contribuiu para provar a existência das necessidades humanas básicas, e, a partir disso, tornaram-se mais evidentes os estudos envolvendo a motivação humana. Para Chiavenato (2014) a Teoria das Relações Humanas permitiu que novas linguagens fossem incorporadas no contexto

organizacional, evidenciando temáticas como a liderança, a comunicação, a organização informal, a dinâmica de grupo e outras, entre elas, a motivação.

A motivação é um estímulo interior que se transforma ao longo da vida, dirigido de acordo com os objetivos de cada pessoa, à medida que satisfaz suas necessidades (MENDONÇA; CARVALHO, 2010; CHIAVENATO, 2014). Segundo Levy-Lebover (1984, p.51), o qual abordou a motivação nos primórdios dos estudos sobre este tema, a motivação estabelece “[...] a direção e a amplitude das condutas, quais comportamentos são escolhidos, com que vigor e qual intensidade.”. Em seus estudos, Levy-Lebover afirmou que a motivação se trata de um processo, o qual implica em uma vontade ligada à distribuição do tempo disponível.

Para melhor clareza sobre o fenômeno da motivação humana, Mendonça e Carvalho (2010) apresentaram uma divisão das Teorias Motivacionais em dois grupos, sendo um referente às Teorias de Processo, as quais procuram explicar como os indivíduos selecionam as ações comportamentais, no sentido de satisfazerem suas necessidades, e outro grupo relativo às Teorias de Conteúdo, centralizadas nas necessidades que motivam os indivíduos. Como exemplo das Teorias de Processo, tem-se: a Teoria das Expectativas (VROOM, 1964) e a Teoria da Equidade (ADAMS, 1965). Já as Teorias de Conteúdo mais conhecidas são: a Teoria de Maslow por meio da Hierarquia das Necessidades (MASLOW, 1954), a Teoria dos Dois Fatores (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959), a Teoria X e Teoria Y (McGREGOR, 1960), a Teoria de McClelland ou Teoria das Necessidades (McCLELLAND, 1961) e a Teoria das Necessidades de Alderfer ou Teoria Motivacional ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento (ALDERFER; SCHNEIDER, 1973).

Todas essas teorias são conhecidas como Teorias Comportamentais e que embasaram a área de Administração. Além das teorias já citadas, mais autores foram importantes neste contexto, como Kurt Lewin, Hebert Alexander Simon, Rensis Likert e Chris Argyris pelo fato de contribuírem com inúmeras mudanças no sistema organizacional, entre elas, levantando questões sobre a importância do lado humano na área da Administração, o processo de tomada de decisão, o uso de programas de simulação em computador para resolução de problemas, a liderança, os sistemas de gestão e a aprendizagem organizacional (CHIANENATO, 2014).

A Teoria de Maslow, uma das mais conhecidas, amplamente divulgada como uma Teoria de Motivação foi apresentada com base nas necessidades humanas,

organizadas em níveis hierárquicos, estando, na base de uma pirâmide, as necessidades fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (MASLOW, 1954; CHIAVENATO, 2014). A Teoria de Herzberg também representou um marco entre as teorias e discorre sobre o comportamento das pessoas, explicando que o que orienta o comportamento são dois fatores, os higiênicos e os motivacionais, por isso, essa teoria ficou conhecida como a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959). Os fatores higiênicos são extrínsecos, geralmente abrangem situações localizadas no ambiente, as quais podem influenciar no comportamento, como as políticas da empresa, o salário, as condições físicas. Já os fatores motivacionais considerados intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo da função em si, em que, muitas vezes, a natureza da tarefa, o que cada pessoa desempenha, ou realiza, poderá influenciar em seu comportamento, no envolvimento de sentimentos de crescimento, de autorrealização e de reconhecimento profissional (CHIAVENATO, 2014).

Quando se trata de ambiente corporativo, outra teoria se destaca, a Teoria da Autodeterminação (DECI; RYAN, 1985; GAGNÉ; VANSTEENKISTE, 2013; KÖSEOĞLU, 2013; PARKER; JIMMIESON; AMIOT, 2013), a qual surgiu após as inúmeras abordagens comportamentais, na psicologia empírica, revolucionando os estudos sobre a motivação intrínseca e extrínseca, cuja base inicial é a concepção do ser humano como organismo ativo, integrado às estruturas sociais (GUIMARÃES; BORUCHOVITCH, 2004). Muitas vezes, as condições de um ambiente, no caso, de trabalho, podem influenciar no desempenho de trabalhadores, assim como, o envolvimento social e o bem-estar. A motivação está ligada à força que impulsiona pessoas a determinada atividade e, quando as condições organizacionais facilitam a motivação da força interior, as pessoas passam a utilizar plenamente suas capacidades, ao contrário de um ambiente restrito de trabalho, o qual bloqueia a motivação, podendo aumentar as frustrações (BERGAMINI, 1990).

### 3.2.2 Temas relacionados ao contexto corporativo

Outro fator importante que pode influenciar no contexto organizacional, seja no desempenho de trabalhadores ou nas relações sociais, é o estado emocional. Emoções agressivas, de ansiedade e de frustrações (ANDRADE; GORENSTEIN,

1998; STANLEY; BURROWS, 2001), tão presentes nesse meio corporativo, podem alterar a qualidade dos serviços prestados, resultando em perdas, quando se trata de produtividade. No caso do estresse, por exemplo, pode resultar em sérios prejuízos na vida das pessoas e, dependendo do seu estágio, poderá interferir no cotidiano, tornando as pessoas alheias a seus próprios sentimentos (PAFARO, 2002).

A emoção é considerada um estado interno do organismo, o qual surge mediante estímulos, provocando, nos indivíduos, respostas positivas ou negativas, agradáveis ou desagradáveis (SOTO, 2005). Segundo Longhi, Behar e Bercht (2010, p.2) uma emoção “[...] pode ser classificada em primária (básica ou utilitária) e secundária (ou social)”. São exemplos de emoções primárias, o medo, a raiva, a tristeza, a alegria, a surpresa. Estas são consideradas fenômenos afetivos, que garantem a sobrevivência humana (EKMAN, 1999). Já as emoções secundárias, como a preocupação, a inquietação, a mágoa e a repulsa, são assimiladas a partir das emoções primárias, conforme os indivíduos vivenciam situações, aprendem ou experimentam as emoções primárias (LONGHI; BEHAR; BERCHT, 2010; LONGARAY; BEHAR; LONGHI, 2012).

Os estados de ânimo são tipos de emoções, porém, a emoção provoca reações mais fortes, de grande significância, enquanto os estados de ânimo são considerados emoções de segundo plano, menos intensas (MORRIS, 1987). Quando se fala em estados, geralmente é porque dura um determinado tempo, podendo ser curto, médio ou longo (CAMINHA; SILVA; LEÃO, 2009). Em se tratando de estados emocionais, geralmente, as características são mais subjetivas, principalmente quando se pretende avaliar, ou, de alguma maneira, mensurar esses fenômenos. Para Caminha, Silva e Leão (2009, p.924) os estados emocionais são estados subjetivos, são “[...] fatos da consciência caracterizados por diversas percepções e, em grande parte, por emoções, sentimentos e humor [...]”.

Na literatura, existem instrumentos que procuram avaliar o estado emocional, principalmente os estados de humor e ânimo, como o Perfil de Estados de Humor (*Profile of Mood States – POMS*) de McNair, Lorr e Droppleman (1971), a Lista de Estados de Ânimos Presentes – LEAP (ENGELMANN, 1986) e a Lista de Estados de Ânimo Reduzida e Ilustrada - LEA-RI (VOLP, 2000). Mas, quando se trata do âmbito empresarial, os estudos envolvendo avaliações relacionadas às emoções são mais evidentes com as temáticas bem-estar e estresse (PASCHOAL; TAMAYO,

2004; 2008; GOUVEIA et al., 2008; ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2009,). Exemplos como o *Positive and Negative Affect Schedule* - PANAS (WATSON; CLARK; TELLEGEN, 1988) e a Escala Sobre a Satisfação com a Vida - *Satisfaction With Life Scale* – SWLS (DIENER et al., 1985), são instrumentos que avaliam a satisfação com a vida, por meio de componentes do bem-estar subjetivo e utilizados também para o contexto organizacional.

O bem-estar é um estado que denota a preponderância de uma percepção positiva sobre a negativa, decorrente de julgamentos e avaliações cognitivas e emocionais acerca da própria existência (RYAN, DECI, 2001). O bem-estar é um fenômeno multidimensional, ligado à felicidade (SORRAGI; PASCHOAL, 2011) e considerado um estado afetivo, o qual leva os indivíduos a desenvolverem seus potenciais, permitindo avanços nos propósitos de vida de cada pessoa (WATERMAN, 1993). A felicidade pode ser considerada como um estado de uma consciência plenamente satisfeita, um estado durável de plenitude, de contentamento, de bem-estar, de sucesso, de sorte, de bem-aventurança, ligada à satisfação, o equilíbrio biopsíquico, a paz interior e o bem-estar espiritual (HOUAISS, 2001). Para Paschoal e Tamayo (2008), duas correntes no que tange aos estudos sobre felicidade podem ser citadas: a do bem-estar subjetivo e a do bem-estar psicológico. O bem-estar subjetivo aborda o estado subjetivo da felicidade, mais ligada ao prazer, também chamado de bem-estar hedônico, já o bem-estar psicológico, o bem-estar eudaimônico, investiga o potencial humano, seu pleno funcionamento, o bom senso e o raciocínio (RYAN; DECI, 2001).

Os estudos sobre felicidade e organizações são recentes, sobretudo, porque as correntes ligadas a este campo de estudo, como a de gestão de pessoas, sempre trouxeram termos ligados à satisfação ou motivação, e a palavra felicidade não ficava tão evidente como nos dias de hoje (BENDASSOLLI, 2007). A palavra felicidade muitas vezes não está associada ao contexto do trabalho, inclusive, autores arriscam dizer que as organizações não são locais para se encontrar a felicidade (BENDASSOLLI, 2007). Contudo, outras iniciativas da atualidade, como a criação de ambientes lúdicos, as mudanças no gerenciamento para tornar os locais de trabalho mais agradáveis, o tratamento digno e a valorização dos funcionários, podem ser citadas como tentativas de melhorar o bem-estar, possibilitando o compartilhamento de emoções, muitas vezes significativas, como a felicidade.

A empresa *Happiness Works*, com sedes nos Estados Unidos e no Reino Unido, realiza assessorias em organizações dispostas a se tornarem melhores lugares para se trabalhar, auxiliando nas mudanças do ambiente organizacional, oferecendo ferramentas que proporcionam *insights* marcantes para a felicidade das pessoas no trabalho, realizando acompanhamento da evolução e avaliação constante (HAPPINESS WORKS, 2016). Um estudo iniciado em 2012, intitulado *Happiness Works*, idealizado por Georg Dutschke, o qual avalia o nível de felicidade das organizações de Portugal, está em sua quinta edição e aponta números expressivos de participações e dados relevantes sobre a felicidade no trabalho, com indicadores das melhores áreas para se trabalhar (GONÇALVES, 2016). Este estudo comprovou que funcionários felizes faltam menos no trabalho e não têm vontade de mudar de empresa (GONÇALVES, 2016). Em 2016, em Portugal, também ocorreu a Conferência *Happiness Works*, onde foram apresentados estudos sobre a felicidade nas organizações e foram feitas premiações para as empresas com iniciativas voltadas para a felicidade no trabalho.

Nos Estados Unidos uma pesquisa intitulada “*The happiness industry: How the government and big business sold us well-being*”, apresentou dados significativos sobre a felicidade e o trabalho, mas, relacionando o quanto as empresas lucram com investimentos voltados para programas de motivação (DAVIES, 2015). O estudo faz uma dura crítica ao governo e às corporações que estão obcecadas em avaliar como as pessoas se sentem, para, assim, poderem lucrar com isso, indicando que as emoções se tornaram um novo recurso para ser comprado e vendido (DAVIES, 2015). Cardana (2016) aponta que as organizações, acima de tudo, precisam oferecer liberdade para que cada funcionário possa dedicar seu tempo para explorar aquilo que irá contribuir para sua satisfação e, conseqüentemente, sua felicidade.

Há uma preocupação crescente, por parte de organizações, em busca da promoção do bem-estar mais sustentável (CARDANA, 2016), porém não se pode pensar no lucro imediato por meio de um funcionário feliz, não adianta mensurar a quantidade de profissionais infelizes e demiti-los. Uma organização séria, que respeita o ser humano acima de tudo, precisa analisar os resultados perante os investimentos em programas, como os de motivação, em longo prazo, analisando o que vem dando certo e se a felicidade se mantém constante com o passar dos anos.

O trabalho pode satisfazer as necessidades humanas, como a autorrealização, a manutenção das relações interpessoais, mas, por outro lado, pode ser a fonte de problemas, de distúrbios e de adoecimento quando contém fatores de risco para o estresse (MURTA; TRÓCCOLI, 2004). O estresse ocupacional é um fenômeno relacionado à saúde do trabalhador, um processo desenvolvido por agentes estressores e respostas, como a pressão em função do tempo, a sobrecarga de trabalho, a falta de autonomia, entre outros conflitos, os quais podem culminar em doenças mais graves, como a depressão (PASCHOAL; TAMAYO, 2005).

Para Rodriguez et al. (2015, p.306) o estresse ocupacional ocorre muitas vezes após o trabalhador experimentar demandas estressoras no trabalho que excedem “[...] suas habilidades de enfrentamento, provocando reações negativas e ocasionando prejuízos em seu desempenho global.”. Uma das síndromes mais conhecidas associadas ao estresse ocupacional é chamada de Síndrome de *Burnout*. De acordo com a *International Stress Management Association* – ISMA-BR, a Síndrome de *Burnout* é considerada uma das que mais afeta a população brasileira economicamente ativa (ISMA-BR, 2013) e está relacionada ao estresse no trabalho de profissionais que se sentem esgotados, que estão envolvidos com qualquer área que necessita de uma atenção mais direta, de forma contínua e altamente emocional (CORRÊA, 2015). A ISMA-BR é uma organização sem fins lucrativos, voltada à pesquisa e ao desenvolvimento da prevenção do estresse e realiza, anualmente, o Congresso de *Stress* da ISMA-BR, o qual, no ano de 2016, esteve em sua 16<sup>o</sup> edição (ISMA-BR, 2001; ISMA-BR, 2016).

Grande parte de estudos envolvendo a Síndrome de *Burnout* envolve profissionais que trabalham na área da Saúde e, principalmente no Brasil, muitos estudos estão fazendo as relações desta síndrome com os profissionais da enfermagem (TAMAYO, 2009; KEBIAN; FURTADO; PAULINO, 2010; NASCIMENTO et al., 2013). Geralmente, o excesso na carga de trabalho, com longas jornadas, pode elevar os níveis de estresse, ampliando, assim, as chances do desenvolvimento desta síndrome.

Robert Karasek (1979) desenvolveu um modelo teórico sobre estresse, baseado na hipótese de que, muitas reações na saúde ocorrem por conta de desgastes psicológicos, chamado de Modelo Demanda-Controle de Karasek, o qual foi testado no mundo inteiro. Estudos como o de Alves, Hökerberg e Faerstein

(2013), por intermédio de uma pesquisa analisando a produção científica sobre o Modelo de Karasek, apontou que 45% dos desfechos na saúde de trabalhadores por conta do estresse são de caráter cardiovascular. O *Job Content Questionnaire* – JCQ (KARASEK et al., 1998) é um exemplo de instrumento que avalia o estresse, utilizado e adaptado no mundo todo. O JCQ contém 49 questões, contemplando 5 dimensões: demanda física, insegurança no trabalho, apoio social de colegas e chefes, demanda psicológica e controle no processo de trabalho, e sua versão resumida foi adaptada para o português por Alves et al. (2004).

Os conflitos organizacionais podem colaborar para o surgimento do estresse no trabalho e, entre os principais, se destacam os conflitos de comunicação interpessoal, os conflitos sobre os diferentes tipos de gestão dentro de uma empresa, os conflitos gerados desta relação trabalho-família e os conflitos éticos (FERREIRA; REIS NETO, 2015). Os treinamentos realizados no contexto organizacional, muitas vezes visam à redução desses conflitos por meio da aplicação de técnicas e/ou metodologias específicas, para a resolução de problemas, como “[...] melhorar a habilidade da pessoa no desempenho de um cargo.” (HAMBLIN, 1978, p.20). Para a realização de treinamentos, uma série de métodos e técnicas poderá ser empregada, de acordo com o profissional responsável em aplicar este treinamento e os objetivos previamente definidos. Geralmente, esses objetivos variam em relação ao aprimoramento técnico, atualizações generalizadas, ampliação das redes de relacionamentos, vivificação dos traços de liderança, entre outros, em grande parte, associados à aprendizagem organizacional e à gestão por competências (AMARAL, 2006; MIGUEL; TEIXEIRA, 2009; NERI, 2010; VALENÇA, 2011, SILVA, 2016).

A área de Treinamento e Desenvolvimento – T&D cresceu muito nos últimos anos, em virtude do mercado competitivo e devido às rápidas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996). O T&D pode ser definido como um “[...] conjunto de ações organizacionais, intencionalmente desenhadas para promover aprendizagens dos trabalhadores, visando à melhoria de desempenhos e crescimento pessoal.” (ARAÚJO, 2005, p.15). O treinamento é considerado um processo com o propósito de assessorar um funcionário, objetivando manter ou estabelecer um padrão de qualidade (SILVA, ROTHERMEL, PEREIRA, 2016) por meio de ações como cursos e oficinas (VARGAS; ABBAD, 2006), enquanto o desenvolvimento está relacionado com

evolução, com o aperfeiçoamento do conhecimento e de habilidades (SILVA, ROTHERMEL, PEREIRA, 2016). Quando se trata de desenvolvimento, o sentido passa a ser mais amplo, referindo-se às ações organizacionais que visam o crescimento pessoal dos envolvidos (NADLER, 1984), tais como programas de Qualidade de Vida no trabalho, orientação profissional, autogestão de carreiras e similares (VARGAS; ABBAD, 2006).

Empresas tendem a investir em treinamentos para desenvolver as competências de seus funcionários, de forma específica ou voltada para o aprimoramento, mesmo porque, não se encontram pessoas com todas as capacidades requeridas pela empresa, já na contratação, sendo necessário, assim, o treinamento (PELLIZZARO et al., 2014). Além do desenvolvimento de competências em treinamentos, muitas empresas adotam um processo de recrutamento e seleção para um determinado cargo, com base nas competências e, também, avaliam o desempenho de seus trabalhadores por competências (DUTRA, ZUPPANI, NASCIMENTO, 2014).

A competência, em termos gerais, é empregada para qualificar uma pessoa para realizar algo e pode estar associada a diferentes níveis de compreensão, individuais e da organização (FLEURY; FLEURY, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004). A capacidade de se relacionar, de ser criativo, de tomar iniciativa, de comprometer-se com os objetivos da organização, de ter domínio técnico associado à função ocupada, entre outros, são exemplos de competências individuais (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

As competências organizacionais, geralmente, são as essenciais para o negócio em si e para cada função dentro da empresa (FLEURY; FLEURY, 2004), conseqüentemente, são específicas para cada empresa. Além disso, o desenvolvimento de competências deve ser em sentido amplo, promovendo o fortalecimento da cultura da empresa nos comportamentos de seus trabalhadores e não focando somente na melhoria de competências específicas, que cada um necessita para realizar suas tarefas (SOUZA; KANAANE; FERNANDEZ, 2015).

Nos treinamentos voltados para a aprendizagem, o profissional responsável pelo desenvolvimento dessas ações precisa compreender, de forma aprofundada, todos os processos e, assim, enfrentar o conhecimento convencional, para que não ocorram repetições de padrões préestabelecidos, combatendo rotinas e potencializando uma aprendizagem mais ativa (ROVANI, 2005). Segundo

Chiavenato (2015, p.396) a aprendizagem é “[...] o processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento sobre seu meio ambiente e suas relações durante o próprio tempo de vida [...]”. Assim, o aprendizado ocorrerá, quando o comportamento do indivíduo mudar, mediante algum tipo de experiência (CHIAVENATO, 2015). Para que a aprendizagem ocorra, uma série de elementos deverá ser considerada, como o profissional estar preparado para o desenvolvimento de ações concretas.

Até algum tempo atrás, acreditava-se que o indivíduo, ao terminar seus estudos, já estava qualificado para o trabalho, plenamente apto para ingressar no mercado, mas, por meio das inúmeras transformações ocorridas neste século, ficou evidente que o processo de aprendizagem é contínuo, por isso a necessidade de vincular a aprendizagem ao cotidiano das pessoas (SAITO, 2010). A complexa sociedade atual necessita que as aprendizagens ocorram de maneira contínua, mas, no entanto, dependendo da organização, muitas vezes, a aprendizagem se torna limitada, por funções, políticas e estruturas da própria empresa.

Entre os processos de T&D, a educação se refere às oportunidades que as organizações oferecem a seus colaboradores no sentido de prepará-los para ocuparem cargos diferentes dos já assumidos, como exemplo, o oferecimento de um curso de língua estrangeira, visando a que determinado profissional represente a empresa fora do país (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Os programas de educação podem ser de média e longa duração, como exemplo, os cursos técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, mestrado e doutorado (VARGAS; ABBAD, 2006).

### 3.2.3 Exemplos de treinamentos e intervenções específicas ligadas ao contexto corporativo

A arte ou ciência de orientar adultos a aprender é denominada de Andragogia, cujo teoria foi introduzida pelo americano Malcolm Knowles, considerado o “Pai da Andragogia” (ANDRAGOGIA BRASIL, 2016). A lógica de aprendizagem entre adultos é diferente da adotada em crianças, já que outros parâmetros precisam ser seguidos, levando em conta as experiências de vida de cada um e muitas vezes, o adulto gosta de desafios, busca motivações e precisa visualizar aspectos concretos em um determinado treinamento, conhecendo de imediato o que está aprendendo (REICHEL, 2011). Assim, surgem inúmeras metodologias e, a cada dia, novas

ferramentas de apoio à aprendizagem, como é o caso do *e-learning*, com a partilha de conhecimento em redes, inovações que empresas podem vir a utilizar, unindo vertentes mais tradicionais com as atuais (TURNER; PENNINGTON, 2015).

A Psicopedagogia, por exemplo, é uma especialização para profissionais formados em Letras, Pedagogia, Administração ou áreas afins com licenciatura, a qual, quando está direcionada para ações nas empresas, visa à execução de projetos socioeducativos, procurando auxiliar o funcionário na superação de dificuldades de relacionamento em grupo (COSTA, 2009). Assim, um psicopedagogo trabalha as relações entre empresa e seus membros, na busca pela manutenção de vínculos, promovendo transformações positivas, por intermédio de ações reflexivas, voltadas para o desenvolvimento de competências (SAITO, 2010).

O *Coaching* também contribui para o desenvolvimento de pessoas e a profissão de Coach, no caso, o treinador que atua no âmbito empresarial, tem sido procurada, por parte de empresários, para os mais variados fins. O *Coaching* se refere a processo de atuação, por meio do qual uma pessoa se predispõe a apoiar outro indivíduo, na perspectiva de mudanças pessoais, envolvendo a aquisição ou desenvolvimento de competências específicas (GASPAR; PORTÁSIO, 2009). Existem diferentes tipos de *Coaching*, como o comportamental, o estratégico, de planejamento de vida e de mudança organizacional (GOLDSMITH, 2012).

O *Coaching* auxilia os indivíduos a superarem os desafios em todos os níveis (MILARÉ; YOSHIDA, 2009) e, talvez por esse motivo, os estudos também se ampliaram nesta área. Para Gaspar e Portásio (2009) o *Coaching* se tornou uma estratégia adotada por muitas empresas, pois possibilita a formação de equipes de alta performance e, conseqüentemente, com os resultados esperados, adequa-se às exigências de mercado. Na literatura, existem tipologias e modelos de aprendizagem organizacional, os quais variam de acordo com a linha e campo teórico de estudo que se pretende seguir e com os objetivos a serem alcançados, mas, muitas vezes estão voltadas para a cognição e o comportamento, como a aquisição de conhecimento propriamente dita. Chiva e Habib (2015) destacaram que, em um processo de aprendizagem organizacional, as emoções têm sido pouco incorporadas, por este motivo, propuseram um modelo que engloba a consciência e as emoções durante o treinamento, demonstrando que são essenciais no processo e na progressão da aprendizagem.

Assim como se expandiram os tipos e modelos de aprendizagem organizacional, também se aprimoraram as técnicas a serem desempenhadas durante os treinamentos, as ferramentas empregadas, os recursos, os materiais e os ambientes, os quais, cada vez são mais variados. Medeiros (1995) apresentou as seguintes metodologias mais utilizadas em treinamento e desenvolvimento de pessoas: o método de caso, o laboratório de sensibilidade, a dinâmica de grupo, os jogos de empresa e os exercícios de *Role-Playing*.

O método de caso é uma estratégia utilizada em treinamentos, a qual faz com que os participantes reflitam sobre situações que são expostas ou casos que serão apresentados, foi originalmente desenvolvido por Christopher Langdell, em Harvard, na década de 1880 (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2005). Este método é realizado em três fases, sendo a primeira denominada de pesquisa, onde são levantados alguns dados, podendo ser entrevistas e análise direta de materiais coletados inicialmente; a segunda é composta pela fase de desenvolvimento, onde se descrevem os eventos, tomam-se decisões e, a última, é relativa à redação do caso, fase onde será documentado, em formato de acervo, um texto, geralmente redigido no final, de forma objetiva e conclusiva (MEDEIROS, 1995).

O laboratório de sensibilidade é uma técnica que utiliza os próprios participantes como materiais de estudo e com alto grau de envolvimento emocional (MOSCOVICI, 1970). Foi uma metodologia implantada em 1947, nos Estados Unidos, durante um seminário sobre relações humanas, liderado por Kurt Lewin, cuja intenção principal era fazer com que os participantes aprendessem a aprender. Esta se trata de uma abordagem complexa, a qual “[...] possibilita a busca do desenvolvimento da compreensão de si mesmo e dos outros dentro da dinâmica do processo do relacionamento humano.” (MEDEIROS, 1995, p.274).

Outras técnicas utilizadas em treinamentos que podem ser citadas são: as aulas expositivas, os estudos de caso, as dramatizações, os *workshops*, o *brainstorming* (estimula expressão, debate e discussões em grupo), as simulações de situações específicas do trabalho, os painéis, os simpósios, as conferências e as palestras (MARRAS, 2009). A técnica de *Role-Playing* propõe a simulação da realidade, por meio da utilização de um jogo com papéis, ou o desempenho de papéis (MEDEIROS, 1995). O *Role-Playing Game* vem sendo utilizado por muitas empresas, como um recurso durante treinamentos corporativos, pois, vários elementos do jogo, como o papel a ser desempenhado, as regras, as tomadas de

decisões, a competição, o tempo, a formação de grupos, entre outros aspectos, podem impactar na aprendizagem dos participantes de um treinamento, como o aumento da retenção do conhecimento (STRECKER; ROSENTHAL, 2016).

Atualmente, se aposta na utilização de diversos recursos e metodologias, como o *Team Building*, a busca pelo time dos sonhos. Essa consolidação de equipe, nos tempos atuais, é muito desejada pelas organizações, uma vez que, por meio da integração de diferentes pessoas em um só grupo, com os funcionários passando a ter um sentimento de pertencimento e se identificando com os valores da empresa, seria facilitado o alcance dos objetivos da empresa, podendo melhorar, inclusive, a produtividade (SANTOS, 2015).

Andrade (2011) destaca que treinamentos voltados para *Team Building* têm o intuito de averiguar os pontos fortes e fracos de uma equipe de trabalho, para que, assim, se possa corrigir ou ajustar e, por isso, se encaixa em uma atividade de aprendizagem. Os tipos de ações e exercícios escolhidos para o treinamento de *Team Building* costumam ser variados, tendo o apoio das dinâmicas de grupo e dos jogos, porém, as maiores incidências são as atividades ao ar livre, que visam à união do grupo (MOURA, 2012).

O *Outdoor Education*, Educação ao ar livre, por exemplo, também é bastante utilizado como recurso pedagógico, há muitos anos, principalmente em países como Inglaterra, Canadá, Austrália e Estados Unidos, visando ao desenvolvimento moral do ser humano, por meios de experiências na natureza (KUNREUTHER; FERRAZ, 2012). Este método pode ser dirigido para qualquer pessoa e a maior instituição de educação experiencial ao ar livre, a *Outward Bound*, fundada no Reino Unido, em 1941, por Kurt Hahn e Sir Lawrence Holt e, em 2000, no Brasil, desenvolve programas, tanto para escolas e universidades, quanto para empresas (OUTWARD BOUND BRASIL, 2016). Outro exemplo é o escotismo que também trabalha a educação pela natureza e por meio dos jogos realizados, os jovens vivenciam seu autoconhecimento e autocontrole, construindo valores para a vida (SOUZA; SILVA, 2016).

Kurt Hahn estudou durante anos o porquê de jovens marinheiros terem uma taxa de sobrevivência menor do que marinheiros mais velhos, após seus navios serem bombardeados e estarem expostos por muito tempo em águas geladas, constatando que os mais velhos eram mais autoconfiantes, enquanto os jovens tinham mais dificuldades em enfrentar situações de estresse (OUTWARD BOUND

BRASIL, 2016a). Sendo assim, surgiu o primeiro programa, criado por Hahn e Holt, para jovens marinheiros, composto por atividades desafiadoras ao ar livre, de forma progressiva, com o intuito de desenvolver potencialidades e fazer com que esses jovens passassem a confiar mais em si mesmos (OUTWARD BOUND BRASIL, 2016a).

A *Outward Bound Brasil* oferece programas para empresas, divididos em quatro tipos: o desenvolvimento de equipes, o desenvolvimento de líderes, o desenvolvimento de pessoas e a integração e motivação, compostos por desafios na natureza. A metodologia está voltada para ação e reflexão, oferecendo experiências transformadoras e desenvolvendo competências (OUTWARD BOUND BRASIL, 2016b).

O *Outdoor Training* é outra terminologia, mais usada para treinamentos corporativos, tendo sido amplamente difundido nos Estados Unidos, após a segunda guerra mundial, mas, só recentemente, na década de 1990, é que veio para o Brasil (PACHECO; BATISTA, 2007). Atualmente, existem variações das terminologias divulgadas na *internet*, quando se trata do *Outdoor Training*, tais como: Treinamento Empresarial ao Ar Livre, Treinamento Corporativo ao Ar Livre, Treinamento Organizacional ao Ar Livre, Treinamento Vivencial ao Ar Livre e Treinamento Experiencial ao Ar Livre – TEAL®.

O TEAL® se diferencia dos demais, por ser uma marca registrada, criada por Paul Campbell Dinsmore, um americano residente no Brasil desde 1964, formado em engenharia pelo *Texas Tech University* e gerenciamento avançado pela *Harvard* (DINSMORE, 2004). O TEAL® une educação empresarial e natureza, sendo utilizado, tanto para treinamentos de empresários, executivos, quanto para jovens em situações de risco e recuperação de drogados, com o intuito de alterar comportamento, por meio de técnicas verticais, jogos estratégicos, escaladas, rapel, entre outras atividades (DINSMORE, 2004). No TEAL® se estimulam grupos a assumirem riscos, despertando a coragem e reforçando a confiança mútua, em busca do aprimoramento pessoal e coletivo (DINSMORE, 2004).

Quando se trata das atividades de aventura na natureza ou ao ar livre direcionada para treinamentos corporativos, as atividades realizadas propõem situações que exigem respostas semelhantes às vivenciadas no ambiente de trabalho, porém, em um contexto diferente (MOREIRA; MUNCK, 2010), e em grande parte, buscam o desenvolvimento de competências. No Brasil, em 2010, das 294

empresas filiadas à Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura – ABETA, 52 ofereciam treinamentos ao ar livre para empresas, por meio de atividades de aventura (TEODORO, 2011). Na Associação das Empresas de Turismo de Brotas e Região – ABROTUR, em 2016, das oito empresas, agências, operadoras e parques associados, cinco oferecem treinamentos corporativos por intermédio de atividades de aventura (ABROTUR, 2016). Neste caso, de empresas que trabalham com atividades de aventura e oferecem treinamentos empresariais, as atividades ao ar livre são predominantes e são utilizados jogos, o *rafting*, a caminhada de orientação, travessias de rios e lagos, a tirolesa, entre outras atividades, as quais estimulam a integração entre as equipes, a liderança e a superação de desafios.

Normalmente, a ideia é sair de uma zona de conforto, na qual os funcionários estão habituados, para vivenciarem situações similares às do cotidiano das organizações, porém, sob um ambiente incomum, muitas vezes, para muitos, desafiador, levando-os às soluções de problemas e enfatizando o trabalho em equipe. As atividades podem simular uma rotina de tomada de decisão em ambiente, muitas vezes, imprevisível e sob pressão.

Padilla-Meléndez, Fernández-Gámez e Molina-Gómez (2014) realizaram uma pesquisa com estudantes universitários, do último ano, cujo objetivo foi avaliar, por meio de dados qualitativos e quantitativos, as competências emocionais e a orientação empreendedora desses estudantes, após participarem de uma experiência de treinamento ao ar livre. Nesse estudo, verificou-se que, após o treinamento ao ar livre, houve mudanças positivas nas competências emocionais dos estudantes, tais como, a autogestão, a consciência social, a gestão de relacionamentos e, também, os estudantes demonstraram maior interesse empreendedor, sendo mais motivados, comunicativos e conscientes de suas limitações.

Em outro estudo, realizado por Bellary, Venugopal e Ganesan (2014), com executivos que participaram de treinamentos no local de trabalho e também ao ar livre, foi possível verificar, por meio da percepção subjetiva dos próprios participantes da pesquisa, que os treinamentos ao ar livre foram mais agradáveis, sendo a preferência de escolha entre eles. Nesse estudo, os participantes relataram lembrar por mais tempo os ensinamentos que foram passados no treinamento ao ar livre, do que os do treinamento realizado no próprio local de trabalho. Os

ensinamentos que os executivos relataram lembrar por mais tempo, dizem respeito ao desenvolvimento de habilidades, à construção de equipes de trabalho e à melhoria do relacionamento interpessoal. Os executivos avaliados apontaram que o treinamento ao ar livre por permitir a prática, oportuniza o autoconhecimento, o reconhecimento dos pontos fortes nos outros e individuais (BELLARY, VENUGOPAL; GANESAN, 2014).

A Revista Exame, em 2012, publicou uma matéria criticando o TEAL®, afirmando que, no Brasil, este se tornou um modismo, um treinamento ao ar livre vendido para que profissionais superem os desafios, porém, que nem sempre é eficaz (MANSO, 2012). “Eficiência diz respeito à relação entre insumos e produtos [...]” (ROBBINS, 2000, p.40) onde, se faz a correta utilização dos recursos, de forma mais econômica e/ou viável, enquanto que a eficácia diz respeito a atingir os objetivos esperados, alcançar metas; a ênfase está nos resultados e não diz respeito somente ao cumprimento de uma tarefa, mas sim, fazer a coisa certa (ROBBINS, 2000).

No caso específico do artigo de Manso (2012), foram relatados casos verídicos de imprudência por parte das empresas contratadas para a realização do TEAL®, onde funcionários correram riscos e passaram por constrangimentos durante os treinamentos. A matéria deixou claro que o problema não é o TEAL® e sim, como são executadas as técnicas durante o treinamento, discordando de aplicações que simulam guerra, onde não deixam os funcionários tomarem água ou fazendo com que passem por cercas elétricas.

Vale ressaltar que, assim como existem boas empresas que desenvolvem treinamentos com o mais alto rigor técnico e níveis de segurança adequados, também, no mercado, existem empresas que não se atentam a certos cuidados, o que prejudica a imagem de determinado tipo de treinamento. A equipe responsável em aplicar o treinamento deverá ser especialista na área, com profissionais qualificados, treinados e preparados para o desenvolvimento deste tipo de atividade, principalmente, quando se trata de atividades na natureza, onde o risco deve ser controlado. Para a realização de um treinamento, faz-se necessário cumprir uma série de normas, de ter uma boa logística, uma estrutura física e de pessoal completa e adequada, com uso de equipamentos seguros. A empresa contratada necessita alcançar os objetivos da empresa contratante, porém, respeitando o grupo de pessoas envolvido no treinamento.

Ao mesmo tempo em que treinamentos ao ar livre vêm sendo procurados, os treinamentos mais tradicionais, no próprio local de trabalho, ainda são valorizados, principalmente pela facilidade de aplicação. Todavia, não é porque ocorre no próprio ambiente de trabalho é que deixam de ser atrativos ou menos importantes. No local de trabalho, tanto internamente, quanto externamente, em um jardim, ou estacionamento, é viável a realização de treinamentos, pois, o que determina a escolha do local é o objetivo do treinamento em si, a metodologia, a técnica a ser empregada e os recursos econômicos.

As dinâmicas de grupo são comumente utilizadas em treinamentos empresariais, seja em ambiente aberto ou fechado, caracterizando-se por um conjunto de técnicas que auxiliam indivíduos na interação, de forma individual, ou em grupo (FRANCO, 2006). A expressão “Dinâmica de Grupo” surgiu pela primeira vez em um artigo de Kurt Lewin, o qual discutia a relação entre teoria e prática na Psicologia Social (COSTA, 2012). No Brasil, desde 1970, as dinâmicas de grupo são utilizadas, sejam em processos seletivos, em seminários, como atividades de reciclagem, ou como instrumento de aproximação de interesses entre empresas e funcionários (BEUCLAIR, 2009; ANTUNES, 2010).

O Psicodrama é considerado uma técnica de dinâmica de grupo e também se tornou uma ferramenta de apoio para as organizações, sendo que, por meio de métodos dramáticos, podem ser trabalhadas as relações interpessoais de funcionários e a maturidade individual e coletiva (MORENO, 1975). Na Teoria Psicodramática, por intermédio de técnicas dramáticas, se integram pessoas, analisam pessoas e suas relações sociais, onde, por meio da ação, pode ser promovida a adaptação dos indivíduos em diferentes tipos de ambientes, incluindo, o de trabalho (MORENO, 1975). Como exemplo, o Psicodrama nas organizações pode contribuir para a adaptação de funcionários na empresa para ocupar um determinado cargo ou função (FORTUNATO, 2012).

No dia 25 de julho de 2016, o Jornal Hoje, da Rede Globo de televisão, exibiu uma matéria sobre Dinâmica de grupo, na qual reforça a ideia da utilização de dinâmicas para a integração de equipes de uma empresa. Além disso, a reportagem apontou a dinâmica de grupo como uma etapa que pode ser utilizada em processos de contratação, na tentativa de selecionar pessoas capazes de trabalhar em grupo e que sejam criativas.

Rabaglio (2006) publicou um livro intitulado “Jogos para seleção com foco nas competências”, o qual aponta o jogo como uma ferramenta de observação de comportamentos específicos, neste caso, o livro destacou exemplos de jogos que podem ser utilizados em processos seletivos de pessoas e capazes de identificar competências. Os jogos virtuais também estão sendo utilizados em processos seletivos de empresas, funcionando como plataformas digitais, as quais auxiliam empresas a selecionarem candidatos, por intermédio de simulações reais de trabalho, servindo, também, como forma inovadora em treinamentos organizacionais (OLIVEIRA, 2015).

Ao se mencionar o jogo, torna-se adequado investir em sua concepção, para que o mesmo não obtenha uma conotação desvirtuada. Huizinga, em 1938, caracterizou o jogo como uma atividade livre, voluntária, porém, com regras consentidas, envolvendo totalmente os jogadores e sendo capaz de promover a formação de grupos sociais (HUIZINGA, 2008). Caillois (1990, p.23) reconheceu a importância dos estudos de Huizinga, porém, criticou a falta de aprofundamento em relação à necessidade de descrição e classificação dos jogos, afirmando que “[...] sua obra não é um estudo dos jogos, mas uma pesquisa sobre a fecundidade do espírito do jogo no domínio da cultura [...]”.

Caillois (1990), então, publicou a obra “Os jogos e os homens”, em 1961, na qual apresentou uma classificação dos jogos, dividindo-os em quatro categorias: *Agôn*, *Alea*, *Mimicry* e *Ilinx*. Os jogos do tipo *Agôn*, são caracterizados por ações e combates, com duelos e adversários, como o xadrez, e são considerados jogos competitivos; os jogos do tipo *Alea*, envolvem jogos de sorte e azar, como bingos, roletas e loterias; os jogos do tipo *Mimicry*, são jogos de imitação e simulações, considerados representativos e os jogos do tipo *Ilinx*, são jogos de vertigem, que alteram a percepção dos sentidos, como rodopiar, balançar, girar (CAILLOIS, 1990).

Com o passar do tempo, os jogos receberam outras classificações, de inúmeros autores, como Piaget (1990), o qual, apesar de não ser um estudioso sobre o jogo, o estruturou de acordo com as fases da maturação e do desenvolvimento, dividindo-o em: jogo de exercício, até os 18 primeiros meses de vida; jogo simbólico, dos 2 aos 6 anos; jogo de regras, dos 4 aos 7 anos; e jogo de construção. Ferreira (2003) classificou o jogo em: grandes jogos, pequenos jogos, jogos de revezamento ou estafetas, jogos aquáticos, jogos sensoriais e jogos sociais

de mesa. Assim, foram sendo disseminados outros tipos de classificações, dificultando a escolha entre uma linha específica de pensamento e outra.

As tipologias dos jogos foram se ampliando ao longo dos anos. Dentro das classificações podem ser encontrados inúmeros tipos de jogos, como os jogos cooperativos, os jogos de socialização, os jogos intelectivos, os jogos pré-desportivos, entre outros.

O jogo associado ao contexto empresarial, geralmente, representa uma situação na qual pessoas interagem “[...] em um cenário de interdependência estratégica.” (TAVARES, 2012, p.143). Não é recente a história do jogo ligada às organizações, ao contrário, a Teoria dos Jogos, a qual surgiu em virtude das deficiências apresentadas pelas áreas da Economia e da Administração, para explicar o funcionamento da empresa em relação ao comportamento estratégico, é uma ciência que propõe analisar problemas, ocorrendo uma interação, “[...] na qual as decisões de um indivíduo, empresa ou governo afetam e são afetadas pelas decisões dos demais agentes ou jogadores.” (TAVARES, 2012, p.144).

As áreas da Educação, Administração, Treinamento e Desenvolvimento e Recursos Humanos utilizam o termo “*serious games*”, os jogos sérios, para representar os jogos desenvolvidos com propósitos educativos ou voltados para treinamentos (CROOKALL, 2010). Como exemplo de “*serious games*”, os “*business games*”, os jogos de negócios, que simulam, na maioria das vezes, de forma virtual, com diferentes recursos eletrônicos, o ambiente empresarial. Os jogos de negócios, também conhecidos como jogos de empresas visam a proposta de desafios que reproduzem um ambiente experiencial para a resolução de problemas, situações que exigem respostas reais, próximas às vivenciadas no ambiente de trabalho (WELLS, 1990).

Os jogos de empresas, em artigos e publicações científicas retratam vários tipos de jogos que utilizam simulações planejadas, geralmente, com o foco na tomada de decisão, sendo realizados no âmbito corporativo, para treinamento de executivos, ou como uma técnica de aprendizagem, nos cursos de formação em Administração (OLIVARES; COSTA; QUEIROZ, 2011; MOTTA; QUINTELLA; MELO, 2012). Para a realização dos jogos de empresas, necessita-se de regras estabelecidas e utiliza-se como ferramenta um simulador, o qual pode ser eletrônico ou não, mas, com os avanços tecnológicos, a tendência tem sido a de se optar por meios eletrônicos (MOTTA; QUINTELLA; MELO, 2012).

Os jogos de empresa são utilizados em programas de capacitação e considerados um tipo de metodologia ligada à gestão empresarial, onde, por meio de atividades práticas de simulação, os participantes podem aprender a lidar com os problemas, realizando planejamentos e tomando decisões (BRANDALIZE, 2008). Os jogos de empresas permitem integrar a teoria à prática, servindo de apoio aos funcionários, sendo uma oportunidade de vivenciar conceitos mais próximos da realidade da qual participam na empresa (SANTOS; LOVATO, 2007).

Conceitos como o *funware* também podem ser visto em estudos sobre treinamentos organizacionais, neste caso, este visa ao divertimento em segmentos tidos como sérios, utiliza a mecânica dos jogos e do entretenimento para a motivação e o desenvolvimento de pessoas (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011; SIGALA, 2015). Já a gamificação, utilizada na Educação, que advém do inglês *gamification*, vem ganhando adesão no meio empresarial, e tem sido empregada em diferentes situações, seja para aumentar o envolvimento e a participação do trabalhador com a empresa, ou como estratégia de estímulo para engajamento de uma marca, por exemplo, onde são oferecidas premiações para cada objetivo que for sendo alcançado (KENSKI, 2011; CARVALHO et al., 2015). Esta técnica utiliza elementos de *design* de jogos, porém, não pode ser confundida com a criação de jogos (VIANNA et al., 2013). Na gamificação, as empresas podem utilizar um jogo ou um aplicativo de celular, o qual pode ter relação com o mundo corporativo e não, necessariamente, ao entretenimento, podendo trabalhar com os aspectos ligados à comunicação com o cliente, em processos de recrutamento, de formação e de aprendizagem (VIANNA et al., 2013).

Formanski (2016) apontou em sua dissertação que após a implantação da gamificação em duas empresas de Florianópolis e região, os trabalhadores notaram uma mudança em seu engajamento para o trabalho, se sentindo muito mais motivados. Neste estudo, não foram descritos os tipos de empresas analisadas, se foram de pequeno, médio ou grande porte, apenas, que foi realizado, primeiramente, um levantamento das empresas de Florianópolis e região que aplicavam gamificação e selecionadas as que concordaram participar do estudo.

Por intermédio de uma busca sistemática por artigos que disseminassem informações sobre os jogos de empresas e *business games* em publicações nacionais e internacionais, no Portal de Periódicos da Coordenação e Aperfeiçoamento de Nível Superior/Ministério da Educação (CAPES/MEC),

especificamente para ser apresentada nesta tese, foi possível identificar, após a utilização de filtros de busca, um total de oito artigos nacionais e 1059 internacionais. A maioria dos periódicos que publicaram os artigos encontrados nesta coleta e que aceitam esta temática, está na área de Gestão e Administração. Como exemplos, o periódico nacional REGE: Revista de Gestão, com classificação B1 no Qualis da CAPES, e o periódico internacional *Simulation & Gaming*, com classificação A1, ambos avaliados na área Administração Pública e de Empresa, Ciências Contábeis e Turismo. No estudo de Vieira, Simões e Ramos (2016) realizado no Portal de Periódicos da CAPES, na *Spell - Scientific Periodicals Electronic Library*, a qual que concentra a produção científica das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo e na *Scielo - Scientific Electronic Library Online*, com os termos: ambiente(s) simulado(s), *business games*, *business gaming*, gerência simulada, gestão simulada, jogo(s) de decisão, jogo(s) de empresa(s), jogo(s) de negócio(s), jogo(s) empresarial(is), laboratório(s) de gestão, simulação gerencial, simulador(es) organizacional(is), foi constatado que a área da Administração, também, é a que possui o maior número de assuntos diferentes relacionados com o tema jogos de empresas.

Ao continuar as buscas, agora, em bases científicas da área da Educação Física, como exemplo, a *SportDiscus*, foram encontrados 24 artigos nacionais e 53 internacionais. Embora tenham sido utilizados os mesmos termos de busca do Portal CAPES/MEC para a realização da pesquisa na base *SportDiscus*, os resultados foram diferentes. Após a análise dos artigos nacionais, os mesmos não discorriam sobre jogos de empresas, mas sim, retratavam como as empresas ligadas com jogos, como empresas de recreação e lazer, ou de aventura, lidam com situações adversas, ou descrevem os perfis dessas empresas, falam sobre a qualidade e a gestão. O mesmo ocorreu em relação aos artigos internacionais, os quais discursavam sobre negócios associados a jogos, porém, tomados como esporte, outra forma de encarar o jogo, como o futebol e o golfe.

Portanto, quando muda a perspectiva de jogo, no caso, para esporte, o conceito que define jogos de empresas recebe outro enfoque. Esta alteração pode estar associada aos contextos de cada área, neste caso específico, à Administração e à Educação Física. Embora alterando a busca para “jogos em empresas”, em ambas as bases científicas, o resultado não foi diferente. Optou-se por realizar esta segunda busca, no intuito de verificar se apareceriam mais artigos relacionados com

jogos em empresas, ligados à atuação do Profissional de Educação Física, e isto não ocorreu. Logo, entende-se que esta temática não se sobressai nesta área do conhecimento.

Entre os periódicos específicos da Educação Física que publicam artigos sobre jogos, recreação e lazer, a Licere - Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer, que é B2, no quadriênio 2013-2016, na avaliação da CAPES, na área da Educação Física e, teoricamente, poderia abarcar artigos relacionados com os termos “jogos de empresas” e “jogos em empresas”, não possui artigos com esta temática. Já em um dos periódicos relacionados com a Educação Física com alta avaliação da CAPES, A2, na área 21, na Revista Movimento, foram encontrados dois artigos publicados, porém, um relacionado com um documentário que aborda a importância do brincar e o segundo, que expõe dados sobre a regulamentação do curso de Educação Física, não retratando, especificamente, os termos pesquisados.

No periódico internacional *Leisure Studies*, A1 na classificação CAPES, na área 21, onde se encontra a Educação Física e com fator de impacto de 1.057 para a área *Hospitality, Leisure, Sport, Tourism*, sendo o de maior fator de impacto entre os periódicos do âmbito do lazer, foram identificados 248 artigos, após a realização da busca. No entanto, os artigos estavam relacionados com legados Olímpicos, a própria Olimpíadas e Paralimpíadas, *videogames* e entretenimento, não atendendo, também, à temática específica pesquisada. Estas pesquisas foram necessárias para se afirmar que, quando se trata de jogos de empresas ou *business games* dificilmente encontram-se estudos científicos que apontem uma relação com a profissão de Educação Física. Para Vieira, Simões e Ramos (2016) devido à diversidade de palavras-chave que retratam jogos de empresas, as pesquisas nesta área acabam sendo difíceis de serem efetuadas, pela variedade e não padronização dos termos de busca para a realização de consultas, além do grande número e diferentes tipos de periódicos e bases de dados científicas que publicam sobre esta temática, impossibilitando pesquisas mais aprofundadas.

Um dos estudos pioneiros no Brasil sobre a utilização de jogos no âmbito empresarial foi a dissertação de mestrado de Guanaes (1997), intitulada “Ludoterapia empresarial: qualidade, jogos, simulações, dramatizações”, na qual o autor propõe a utilização de jogos, simulações e dramatizações em treinamentos sobre o conceito de Qualidade. Neste caso, a metodologia foi criada

especificamente para desenvolver o conceito de Qualidade, onde a proposta é estimular o lado racional das pessoas, sensibilizando os participantes, de forma espontânea e lúdica.

Outro exemplo, Phil Geldart que em 1988, fundou a *Eagle's Flight*, uma empresa que aplica treinamentos no mundo todo, inclusive no Brasil, por meio de dinâmicas e jogos. Phil desenvolveu um programa de aprendizado experiencial, estruturado por meio de jogos de ação, em ambiente lúdico, para ensinar a importância do planejamento, dos riscos, dos recursos, a gestão de tempo e como maximizar a produtividade (EAGLE'S FLIGHT BRASIL, 2016a). Um dos jogos mais conhecidos é o *Gold of the Desert Kings™*, O Ouro dos Reis do Deserto, o qual simula experiências relativas à capacidade de planejamento e sobre produtividade, onde as equipes garimpam pepitas de ouro em meio à trajetória repleta de obstáculos (EAGLE'S FLIGHT BRASIL, 2016b).

As atividades recreativas em empresas contribuem para o desenvolvimento de pessoas e podem ser utilizadas como uma técnica para melhorar as relações interpessoais e diminuir o estresse, deixando o ambiente mais agradável (SILVA; GONÇALVES, 2010). Para Amaral (2015), as atividades recreativas em empresas podem auxiliar na aprendizagem, contemplando a educação corporal, a educação emocional e a espiritualidade e tendo o intuito de agregar outros valores na cultura da empresa.

Atualmente o número de empresas de pequeno porte, especializadas na elaboração de jogos para treinamentos, tem se fortalecido no Brasil, onde não se utilizam jogos já existentes, e sim, criam-se jogos específicos para cada empresa contratante. Como exemplo, pode-se citar a Pá Falcão DHO & Games, cuja diretora Paula Falcão, cria, produz e aplica jogos de diferentes tipos, cooperativos, virtuais, de tabuleiro, ou que envolvam movimentação corporal, específico para cada necessidade, visando à efetividade do jogo para o aprendizado ou cultura organizacional (PÁ FALCÃO, 2017).

O Profissional de Educação Física e Pedagogo, José Ricardo Grilo, sócio fundador da empresa Uno&Verso, juntamente com Jean Pasteur, um engenheiro especialista em Administração e *Marketing*, criaram um *game business* chamado D-U-Marã, um jogo em formato de tabuleiro, o qual trabalha com a comunicação, a negociação e a formação de parcerias, para superação de desafios, o qual já foi aplicado em mais de sessenta turmas de empresas de grande porte (UNO&VERSO,

2017a). A Uno&Verso, uma empresa de pequeno porte, utiliza uma metodologia alicerçada na Educação Lúdica e diferentes técnicas de treinamentos, por meio de aulas expositivas, de música, de teatro, de estudo de caso, de vídeos e filmes, de simulações e jogos exclusivos, construídos com a finalidade de imersão lúdica com alto nível de complexidade (UNO&VERSO, 2017b).

Como visto, os jogos podem variar com o uso de ferramentas virtuais ou físicas, como o caso de um tabuleiro. Rodrigues e Sauaia (2005) criaram um jogo de tabuleiro baseado em investimentos simulados e apresentou um roteiro contendo sete passos para a criação de jogos, na tentativa de sistematizar o desenvolvimento de jogos deste tipo. Já Fernandes et al. (2012), elaboraram um jogo, com base no qual, de forma lúdica, os jogadores conseguem fixar melhor os conteúdos e conceitos envolvendo os tipos e as fases do planejamento estratégico de uma empresa.

Outro tipo de ação envolvendo jogos para empresas que vem sendo disseminado no mundo todo e no Brasil, por meio de franquias, é o *Escape Game*, onde pessoas ficam trancadas em uma sala, portanto, uma experiência *indoor*, cujo objetivo é decifrar códigos e enigmas em grupo, para atingir um objetivo, o qual, no caso, é conseguir encontrar a saída da sala. No Brasil, a empresa Escape60 conta com franquias que atendem ao mercado corporativo e os jogos estão voltados para a seleção, o treinamento e a integração de trabalhadores de uma empresa, visando à comunicação, à liderança e ao trabalho em equipe (ESCAPE60, 2016).

### 3.2.4 Exemplos de ações e programas no contexto corporativo

Além dos investimentos em treinamentos, empresas estão aderindo à implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade. A concorrência entre empresas com o mesmo ramo de atividade no mercado, pode ser um dos fatores para que muitos procurem melhorar o oferecimento de seus serviços, com a adoção de algumas estratégias para a gestão da qualidade, tais como, o investimento em treinamentos e a contratação de profissionais especializados para a implantação e acompanhamento de programas.

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (BRASIL, 2012) produziu e divulgou um guia, visando incentivar a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade Organizacional em Empresas - SGQOE, facilitando, assim, a adoção de

estratégias para serem incorporadas na atuação desses profissionais, podendo resultar, conseqüentemente, em melhorias. Outras empresas buscam diretamente a certificação da *International Organization for Standardization* - ISO 9001 (ISO 9001:2015, 2015), para vencerem a concorrência nos diferentes ramos de atividades, o que exige variadas iniciativas, capazes de atender às exigências desse quesito. No Brasil, primeiramente, é necessário implementar ações voltadas para um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, na empresa, procedendo-se a adequações de processos, para se obter a certificação no futuro e, geralmente, são realizadas consultorias especializadas para este fim.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT especifica os requisitos essenciais para esta certificação, por meio da norma ABNT BR ISO 9001:2015 (ABNT, 2015). Após a implementação, a empresa necessita contratar um órgão certificador independente e, por meio de auditorias, este órgão verifica se a implementação está adequada à norma e, assim, realiza a emissão do certificado.

A certificação atesta que determinada organização atende aos parâmetros de qualidade estabelecidos pela norma ABNT BR ISO 9001:2015 e qualquer empresa, pública ou privada, poderá implementar esta certificação, desde que atenda aos critérios anteriormente apresentados (BRASIL, 2012). As normas envolvendo um SGQ indicam procedimentos necessários para que uma empresa demonstre sua capacidade em promover seus produtos e serviços, atendendo aos requisitos dos clientes, visando à satisfação dos mesmos, aplicando um sistema eficaz, tornando-se mais lucrativa e competitiva (ABNT, 2015).

O estudo de Aba, Badar e Hayden (2015), realizado em 397 empresas norte-americanas, durante cinco anos, um ano antes da certificação ISO 9001, no ano da certificação e três anos após a certificação dessas empresas, concluiu que houve melhoria significativa no desempenho de gestão financeira dessas empresas após a certificação ISO 9001. No estudo de Chiarini (2016) com organizações ligadas ao governo italiano, a certificação ISO 9001 trouxe melhorias no desempenho dessas organizações em termos de eficácia, com a redução de problemas relacionados com reivindicações trabalhistas e maior sensibilização em relação à contratação de pessoas com deficiência. Embora o estudo de Chiarini tenha evidenciado melhorias, também foram constatados alguns efeitos negativos após a implantação da certificação, como as questões ligadas à burocracia da documentação e as auditorias.

No estudo de Costa (2016), analisando os benefícios e dificuldades inerentes à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ, com base na norma ISO 9001, de 300 empresas avaliadas no norte de Portugal, 129 relataram os benefícios desta implementação. Entre os benefícios, se destacaram a melhoria da comunicação com o cliente e, conseqüentemente, a relação com o cliente, aumentando a satisfação, a diminuição no número de reclamações, melhorias na comunicação interna, entre outros (COSTA, 2016). O estudo de Costa (2016) não especifica o tipo de porte das empresas avaliadas, apenas, que foram selecionadas organizações com sede no norte de Portugal e que tivessem a certificação ISO 9001, totalizando 1803, dentre as quais, 300 responderam o questionário enviado.

Uma das principais dificuldades apontadas no estudo de Costa (2016) foi a resistência dos colaboradores em relação à implementação do SGQ, o que corrobora os estudos de Tang e Kam (1999), Souza e Tanabe (2006), Lagrosen, Bäckström e Lagrosen (2007), Ferreira e Salgado (2007) e Gotzamani (2010). Outra dificuldade destacada por Costa (2016) foi o acúmulo de funções dentro da empresa, que, muitas vezes, desencadeia uma dedicação menor para o SGQ, deixando-o para o segundo plano, devido, muitas vezes, à falta de tempo, o que gera incômodos nos recursos humanos. Costa (2016) destacou outra dificuldade, a falta de compromisso da gestão de topo, pois, quando se trata da implementação do SGQ, os principais administradores, chefes e responsáveis por seções necessitam estar comprometidos, demonstrando liderança, apoiando outros níveis de gestão e assegurando que o SGQ atinja resultados satisfatórios.

A implantação de um SGQ deve propiciar às empresas condições de realizarem mudanças rápidas, tornando-as mais flexíveis, tendo em vista as constantes alterações dos contextos sociais e econômicos do país (GONZALEZ; MARTINS, 2007). Devido ao ritmo acelerado de mudanças nas organizações, cada vez mais, as empresas necessitam realizar melhorias contínuas e, a adoção de um SGQ, pode representar um grande diferencial, fundamental no ramo corporativo, muitas vezes, global e dinâmico.

A ergonomia, já legitimada no âmbito organizacional é a adequação do ambiente de trabalho, por intermédio de equipamentos adaptados às reais condições de uso (NEMECEK; GRANDJEAN, 1976; DUL; WEERDMEESTER, 2003; FIGUEIREDO; MONT'ALVÃO, 2005; FISCHER; BORGES; ROTENBERG et al., 2006; MÁSCULO; BUENO; MELO et al., 2010; MCGONAGLE et al., 2013),

configurando-se mais um recurso utilizado por organizações no intuito de se efetuar melhorias contínuas. A ergonomia é um termo derivado de palavras de origem grega, onde *ergon* significa trabalho e *nomos*, regras, sendo considerada uma ciência aplicada ao contexto de máquinas e equipamentos, sistemas e tarefas para contribuir em melhorias relacionadas com a segurança, a saúde, o conforto e a eficiência no trabalho (DUL; WEERDMEESTER, 2012).

Kroemer e Grandjean (2005) elaboraram um manual de ergonomia, o qual foi traduzido para vários idiomas, inclusive para o português, no qual os autores descrevem sobre a importância de adaptar o trabalho ao ser humano e não o contrário. Quando não são realizadas adequações mínimas, como por exemplo, regulagem de altura de maquinários, geralmente o funcionário é que realiza movimentos, ou adota uma postura inadequada, para conseguir manusear o equipamento. Isso pode gerar inúmeros problemas para a saúde deste trabalhador. A ergonomia, então, se faz necessária, evitando a má postura do trabalhador, indicando o melhor movimento para um determinado tipo de ação, como manusear equipamentos e organizando o local de trabalho, principalmente os relacionados com os fatores ambientais, ruídos, vibrações, iluminação, clima, substâncias químicas, entre outros.

O Brasil possui a Associação Brasileira de Ergonomia – ABERGO, a qual tem por objetivo o estudo, a prática e a disseminação das relações das pessoas com a tecnologia, a organização e o ambiente, considerando suas carências, habilidades e limitações e que também realiza o Congresso Brasileiro de Ergonomia, que, em 2016, esteve em sua 18ª edição (ABERGO, 2016). Geralmente, as empresas contratam profissionais especializados em ergonomia como fisioterapeutas, engenheiros do trabalho e profissionais de Educação Física, para realizarem uma avaliação ergonômica, por meio de um laudo e, posteriormente, apresentar um plano de ação para cada seção da empresa.

A ABERGO também reconhece alguns cursos de ergonomia no Brasil e disponibiliza os *links* dos cursos acreditados por ela, em seu *site*. Os cursos destinados à especialização em ergonomia exigem uma formação inicial, podendo ser administradores, arquitetos, engenheiros, *designers*, psicólogos, médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, profissionais de Educação Física – Bacharel, e outras áreas afins. Existem cursos de extensão universitária, com carga horária menor,

quando comparado com os cursos de Especialização nível Lato Sensu, Mestrado ou Doutorado, mas não são reconhecidos pela ABERGO.

No Brasil, ainda existem as Normas Regulamentadoras – NR, relativas à segurança e saúde do trabalho, sendo de caráter obrigatório o cumprimento dessas normas, pelas empresas privadas e públicas (BRASIL, 2015). As empresas precisam buscar essas ferramentas, como as NR, no sentido de fortalecerem suas ações com bases legais, garantindo o mínimo de segurança para o trabalhador em suas práticas. Dentre as inúmeras NR, a Norma Regulamentadora N°17 – Ergonomia estabelece parâmetros que permitem adaptações das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores (BRASIL, 2007), servindo de apoio às organizações, no sentido de buscarem oferecer o máximo de conforto, segurança e eficiência para o desempenho de trabalhadores.

Tendo em vista que muitos problemas advindos da falta de segurança no trabalho, de análise ergonômica, entre outros conflitos, dentro das organizações, podem ser minimizados com a implantação de uma política voltada para a melhoria da Qualidade de Vida de funcionários, muitas empresas passaram a adotar programas específicos, visando à adoção de estratégias para a prevenção de doenças ocupacionais. As empresas começaram a fomentar diversas ações como, a de prevenção de acidentes de trabalho, a ginástica laboral, a contratação de equipe multiprofissional, a realização de campanhas voltadas à prevenção de doenças, entre outras atividades.

Para Souza e El-Aouar (2008) a redução de conflitos organizacionais está relacionada com a Qualidade de Vida no Trabalho, bem como, com o aumento da satisfação e a evolução da produtividade do trabalhador. Este último item ligado, ao aprimoramento da produtividade, gera polêmica entre estudiosos, tendo em vista que, em alguns casos, é necessário realizar uma redução do trabalho, um distanciamento de situações de estresse, para se alcançar a Qualidade de Vida no Trabalho (SOUZA; EL-AOUAR, 2008).

Segundo *The WHOQOL Group* (1995) o conceito de Qualidade de Vida é amplo, por englobar dimensões como: saúde física, estado psicológico, nível de independência, relações sociais, crenças pessoais e relações com o meio ambiente. Para Nahas (2006, p.14) Qualidade de Vida pode ser definida como a “[...] condição humana resultante de um conjunto de parâmetros individuais e socioambientais, modificáveis ou não, que caracterizam as condições em que vive o ser humano.”. Já

para Minayo, Hartz e Buss (2000), o conceito de Qualidade de Vida é diferente, está associada à junção de elementos biológicos e sociais permeados por estados psíquicos, ambientais e culturais.

A saúde é um importante fator ligado à Qualidade de Vida, e não significa apenas a ausência de doenças, mas, o completo bem-estar, nos níveis físico, psíquico e social (WHO, 1995). Para Barros e Nahas (2001) a adoção de determinados comportamentos, tais como a inatividade física, o tabagismo, dieta inadequada e o abuso de bebidas alcoólicas, pode influenciar nos riscos à saúde, e, conseqüentemente, causar mortes prematuras. Assim, o estado de saúde não se trata apenas das condições orgânicas, físicas e biológicas, é influenciado pelo ambiente e estilo de vida, resultado da conjuntura de fatores relacionados com níveis sociais, econômicos, políticos e culturais, o acesso a sistemas de atenção à saúde, trabalho, alimentação, moradia e lazer (ALMEIDA; GUTIERREZ; MARQUES, 2012).

Quando se trata de Qualidade de Vida no Trabalho envolve temas já mencionados, como a saúde, a satisfação, a motivação, o bem-estar, entre outros e, segundo Pilatti (2008, p.54), ela pode ser entendida como “[...] a percepção do indivíduo dos pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente laboral.”. Para Fernandes (1996), a Qualidade de Vida no Trabalho é resultado de uma gestão e se relaciona a fatores ligados ao desempenho da pessoa em situações de trabalho. No passado, a saúde do trabalhador era responsabilidade do governo e as empresas esperavam que seus funcionários não adoecessem, mas isso vem mudando e, nos últimos sessenta anos, foram sendo aplicados os conceitos e estratégias relativas à promoção da saúde do trabalhador no próprio local de trabalho (GONÇALVES; VILARTA, 2004).

Eric Trist e colaboradores, na década de 50, desenvolveram uma abordagem denominada sociotécnica sobre a organização do trabalho, por meio de uma equipe multiprofissional, que investigou os problemas relacionados com as mudanças nos valores individuais, organizacionais e na sociedade, e que contribuiu para impulsionar mais estudos voltados para uma preocupação com a satisfação e o bem-estar de funcionários (RODRIGUES, 2011). Nos anos seguintes, surgiram as teorias de Maslow e de Herzberg, as quais enriqueceram discussões sobre temas ligados à liderança, ao reconhecimento social, treinamentos, trabalhos em grupos e à participação de trabalhadores (KUROGI, 2008).

A partir disso, muitas abordagens sobre Qualidade de Vida no Trabalho foram surgindo, como as difundidas por Walton (1973), o qual trouxe a humanização para o trabalho, destacando elementos como as relações interpessoais e a autonomia dos trabalhadores. Na sequência, vieram as abordagens de Hackman et al. (1975), conhecida como Hackman e Oldham, que destacou a importância do trabalhador conhecer sobre o resultado dos seus trabalhos, a obtenção de *feedback* e as questões envolvendo a positividade pessoal, assim como, as de Westley (1979), o qual apontou os problemas políticos, os econômicos, os psicológicos e os sociológicos, como os que mais afetam a Qualidade de Vida no Trabalho.

Outras abordagens apareceram nos subseqüentes anos, as de Werther Junior e Davis (1983), as quais estavam voltadas para a importância de se reestruturarem cargos para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho, apoiadas em fatores ambientais, comportamentais e organizacionais, bem como, as de Nadler e Lawler (1983), os quais destacaram fatores determinantes para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho, como a participação de trabalhadores nas tomadas de decisão e as abordagens de Huse e Cummings (1985), enfatizando a inovação no sistema de recompensas, melhorias no ambiente de trabalho, a eficácia organizacional e a preocupação com aspectos físicos, sociais e emocionais dos trabalhadores.

No Brasil, o modelo “Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)”, de Fernandes (1996) é um dos mais conhecidos e propõe um balanço operacional, a implantação de um sistema de controle de qualidade total por meio de ciclos, no sentido de direcionar para a Qualidade de Vida no Trabalho e a produtividade. A Associação Brasileira de Qualidade de Vida – ABQV têm divulgado em seu *site* vídeos aulas, notícias e publicações sobre saúde e Qualidade de Vida ligada ao contexto corporativo, além de ser responsável pelo Congresso Brasileiro de Qualidade de Vida (ABQV, 2017), podendo ser um recurso a ser utilizado por muitas empresas preocupadas com a Qualidade de Vida de seus funcionários. O Serviço Social da Indústria – SESI, tem fomentado projetos ligados à cultura, à educação, ao esporte, ao lazer e à responsabilidade social e promovido inúmeras ações por meio de programas voltados, à segurança, à saúde e à Qualidade de Vida de trabalhadores das indústrias brasileiras, no intuito de atender a demanda do setor industrial, focalizando no seu fortalecimento (SESI, 2017).

Assim como as inúmeras abordagens sobre Qualidade de Vida no Trabalho foram surgindo, os instrumentos para avaliação também demonstraram um desenvolvimento considerável, principalmente após a década de 1970 (ALVES, 2010). Os instrumentos mais conhecidos que avaliam a Qualidade de Vida geral são o *World Health Organization Quality of Life-100 - WHOQOL-100*, desenvolvido pela Organização Mundial de Saúde (THE WHOQOL GROUP, 1993), o WHOQOL-BREF, a versão reduzida do WHOQOL-100 (WHO, 1996) e o *Medical Outcomes Study Short-form Health Survey - SF-36* (WARE JUNIOR, 1993; 1996). A partir destes instrumentos, foram sendo validados novos instrumentos, direcionados, mais especificamente, para se avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho, como o Questionário de Avaliação da Qualidade de Vida e da Saúde - QVS-80 elaborado por Leite et al. (2008) e o Questionário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, uma adaptação do Modelo de Walton (TIMOSSI et al., 2009).

Certamente, a utilização de instrumentos é importante, servindo como um meio de quantificar e analisar as dimensões da Qualidade de Vida de trabalhadores, os quais necessitam maiores cuidados e atenção por parte da empresa, identificando as principais demandas e necessidades, entretanto, as ações não podem ficar limitadas a isto. Melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho implica em criar um bom ambiente de trabalho, realizando manutenções e o tratamento das condições físicas, psicológicas e sociais dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2015).

De acordo com Basílio (2005), as ações capazes de promover a saúde de trabalhadores envolvem um processo ligado à educação, à proteção e à prevenção, e, muitas vezes, isso requer um programa específico, capaz de direcionar essas ações. Martins (2008) apresentou o Programa de Promoção da Saúde do Trabalhador – PPST, o qual visa fomentar a Qualidade de Vida do trabalhador, dentro e fora do local de trabalho, por meio de atividades idealizadas de acordo com as características do funcionário, da empresa e da comunidade envolvida. Este modelo de gestão envolve etapas como a identificação, composta por testes físicos e aplicações de questionários investigativos; a fase de estruturação, por meio da criação das atividades propriamente ditas; a intervenção, onde são realizadas as atividades com auxílio de uma equipe multidisciplinar e a avaliação, com o intuito de analisar se os objetivos foram alcançados (MARTINS, 2008).

Seguir algumas normas técnicas como as NR, ou modelos-padrão de programas exitosos, podem representar opções para as organizações que

pretendem investir na saúde e Qualidade de Vida de trabalhadores. Outra possibilidade é a implantação de um Sistema de Gestão da Segurança da Saúde no Trabalho, como a *Occupational Health and Safety Assessment Series - OHSAS 18001*, publicada em 1999, pela *British Standards Institution – BSI* (BSI, 2016). A OHSAS 18001 fornece requisitos para que uma empresa controle seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais, bem como, possibilita melhorias em seu desempenho (ARAÚJO, 2002).

O local de trabalho é considerado privilegiado sob o ponto de vista da possibilidade de se integrar ações entre indivíduo, grupo e sociedade em um único ambiente, porém, depende muito do empregador elaborar e financiar programas de saúde e Qualidade de Vida na empresa (GONÇALVES; VILARTA, 2004). Portanto, o bom uso dos dados coletados, das avaliações e pesquisas realizadas internamente na empresa, servirão de base para a elaboração inicial de projetos, sendo importante para o avanço em direção à implantação desses programas no futuro.

Limongi-França (2007) apresentou um estudo evidenciando que o administrador de empresas não vê o investimento em Qualidade de Vida no Trabalho somente como uma ação mercadológica, ou como um atendimento à legislação trabalhista, mas, considera um assunto estratégico para o aumento da produtividade. Limongi-França (2007) ainda aponta que o administrador precisa ter, como uma das competências básicas, a gestão de Qualidade de Vida no Trabalho, por meio da adoção de práticas especializadas, amparadas por mudanças organizacionais e a visão crítica dos resultados alcançados.

O estudo de Fiorese e Martinez (2016), realizado por meio de um levantamento bibliográfico de 2005 a 2014, evidenciou que as empresas que investem em programas de Qualidade de Vida melhoram o clima na organização e as que possuem uma hierarquia autoritária, geralmente, desfavorecem a Qualidade de Vida no Trabalho, pois, o fato de não estarem abertas a mudanças e opiniões, gera um impacto negativo sobre seus funcionários. Mesmo assim, grande parte dos investimentos das empresas em relação à melhoria do estilo de vida de trabalhadores, acaba sendo direcionado para uma perspectiva individual, como se essa responsabilidade fosse exclusivamente do trabalhador e a mudança no estilo de vida dependesse somente dele, sendo poucos os investimentos em aspectos mais coletivos, como melhorias no ambiente ou uma produção justa e sustentável (MONTEIRO; SIQUEIRA; CORRÊA FILHO, 2008).

Um tema que vem contribuindo para a expansão de programas voltados para a Qualidade de Vida de trabalhadores é a responsabilidade social. A responsabilidade social, na atualidade, visa uma sociedade harmônica, onde empresas devem manter um padrão ético para o desenvolvimento econômico, de forma sustentável, sem agredir o meio ambiente e estendendo ações para melhorar a *coaching* de trabalhadores, familiares e comunidade local (MANCINI et al., 2004). No Brasil, grandes corporações desenvolvem ações entre trabalhadores, familiares e comunidade, por meio de uma visão integradora, onde o local de trabalho serve para mobilizar ideias e práticas de responsabilidade social (GONÇALVES; VILARTA, 2004).

Santos (2008) apresentou alguns exemplos de estratégias e ações para a implantação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, destacando que a equipe de Recursos Humanos – RH, munida de dados e informações previamente levantados, como número de absenteísmo, gastos com assistência médica, afastamentos junto ao INSS, acidentes de trabalho, casos de dependência de álcool, entre outros fatores, poderá confeccionar relatórios e apresentá-los para um grupo diretivo da organização. Durante essa apresentação, a equipe de RH poderá enfatizar a importância da implantação de um conjunto de ações, no sentido de melhorar as condições de saúde dos trabalhadores e da Qualidade de Vida da população estudada, focalizando o custo/benefício desta implantação (SANTOS, 2008). O próximo passo é a elaboração do projeto, aprovação e lançamento do programa. A aprovação de um programa como este representa um marco, tanto para a empresa, quanto para a vida dos trabalhadores.

O início de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho deve ser realizado por meio de um encontro com todos os colaboradores da empresa para uma avaliação do contexto, apontamento de sugestões, sendo um momento importante para que o colaborador fale, exponha suas ideias e sentimentos (SANTOS, 2008). Neste momento, deverá ser apresentado o programa, seus objetivos, esclarecendo todas as possíveis dúvidas. A aderência é extremamente importante, por isso, todos os cuidados deverão ser tomados neste início de implantação.

Os programas de saúde e Qualidade de Vida na empresa poderão conter ações variadas. Vaz e Gutierrez (2008) destacam que um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, geralmente, é composto por práticas tradicionais, ligadas à

medicina do trabalho, prevenção de acidentes, treinamentos, Ginástica Laboral, eventos, práticas de integração e as práticas mais novas, ligadas às questões ambientais, responsabilidade social, questões de assédio moral e sexual, entre outras. A Ginástica Laboral pode ser definida como um conjunto de práticas realizadas no ambiente de trabalho, elaboradas a partir da função exercida, que visa “[...] compensar as estruturas mais utilizadas no trabalho e ativas as que não são requeridas, relaxando-as e tonificando-as” (LIMA, 2005, p.7).

No estudo de Nakamura et al. (2011) após o desenvolvimento de um programa de Ginástica Laboral para os funcionários de uma instituição pública, os resultados indicaram melhoria no estado de ânimo e na qualidade de vida dos participantes, bem como, contribuição para a manutenção das capacidades funcionais. No entanto, em muitas empresas os trabalhadores não possuem plena consciência dos benefícios da Ginástica Laboral e em alguns casos, esta prática é de caráter obrigatório, podendo dificultar ainda mais, a propagação de seus benefícios. Para Maciel et al. (2005) fatores como a obrigatoriedade, exigindo que funcionários assinem termos de compromisso, isentando a empresa de qualquer responsabilidade por doenças ocupacionais, se caracteriza como mais uma desvantagem dos programas de Ginástica Laboral, além do desconforto que muitos trabalhadores sentem ao realizarem exercícios com a mesma roupa utilizada no trabalho, em locais, muitas vezes inadequados, com pouca ventilação e espaço reduzido e o constrangimento vivenciado, mediante a realização de certos movimentos corporais que julgam desnecessários.

No caso da obrigatoriedade, pode vir a criar antipatia por parte dos trabalhadores, dificultando a atuação do Profissional de Educação Física, que precisará, durante suas aulas, inculcar elementos capazes de incentivar a adesão e apresentar dados relevantes sobre a importância desta prática para os trabalhadores. Soares, Assunção e Lima (2006) apontam que além dos constrangimentos sofridos por trabalhadores durante a prática da Ginástica Laboral, os mesmos não respeitam o horário de dispensa para a prática, atrasando a realização da Ginástica Laboral ou executando um tempo inferior ao que foi estabelecido, e, portanto, diminuindo a adesão. Neste último caso, além do Profissional de Educação Física incentivar ações no sentido de desconstruir crenças de que a Ginástica Laboral não traz benefícios, o apoio dos organizadores, chefes e supervisores da produção será necessário, estimulando os trabalhadores a atender

as chamadas para as práticas, deixando claro que o trabalho não pode impedir a adesão ao programa. Segundo Silva e Martins (2013) o Profissional de Educação Física deve constantemente avaliar o programa de Ginástica Laboral, conhecer a opinião dos trabalhadores em relação às atividades oferecidas, respeitar as características de cada um, tornando-o mais eficiente e humanizado.

Outros exemplos de ações propostas por Santos (2008), a serem realizadas nos programas de QVT, são as que envolvem a saúde: o controle do colesterol, do triglicérides, da obesidade, do peso e da hipertensão arterial, orientações quanto à alimentação saudável, incentivando a prática de atividade física, por meio de: instituição de grêmios esportivos, implantação de academias de ginástica, ou realizar patrocínio para a prática em academias fora do ambiente de trabalho; a cultura, com base em: criar possibilidades e estimular colaboradores à cultura, a formação de grupos de teatro, o oferecimento de cursos de pintura, fotografia, visitas à museus e teatros. Silva et al. (2014) desenvolveram um estudo para verificar se houve influência de um programa de Ginástica Laboral no estilo de vida de participantes, após a transmissão de informações sobre saúde, durante as práticas realizadas. As autoras concluíram que, se as informações sobre saúde forem transmitidas de forma concisa, podem refletir positivamente no estilo de vida dos colaboradores. Por fim, seria adequado incorporar uma semana dedicada à saúde na empresa, com palestras e, nesta semana, realizar as apresentações artísticas, de coral, peças teatrais dos próprios colaboradores, apresentar os relatórios e o que vem dando certo, se diminuíram o colesterol, com a evolução dos indicadores (SANTOS, 2008).

Para Marques (2008), os programas de Qualidade de Vida no Trabalho, os quais envolvem práticas de atividade física, necessitam levar em consideração os diferentes indivíduos e suas condições físicas, considerando as especificidades, necessidades biológicas e socioculturais e a simples divulgação de formas de hábitos saudáveis será insuficiente, se não estiver ligada a uma política maior, por meio da facilitação ao acesso dos trabalhadores a estas práticas. Em relação ao oferecimento de atividade física para os trabalhadores, um bom programa deve dar liberdade de escolha de atividades, que agrada os participantes, não sendo de caráter obrigatório, assim, a aderência tende a ser maior (VAZ; GUTIERREZ, 2008).

A implantação de um programa de Ginástica Laboral – GL na empresa pode ser considerado o pontapé inicial para um projeto maior envolvendo a prática de

atividade física. A oferta de programas de Ginástica Laboral em empresas, assim como, os estudos relacionando seus benefícios, têm crescido ultimamente, representando um fator positivo para a saúde e Qualidade de Vida de trabalhadores (MARTINS; MICHEL, 2003; LIMONGI-FRANÇA, 2007; LIMA, 2005; LEITE, 2012).

A Ginástica Laboral realizada antes, durante ou após o expediente, prepara o indivíduo para o trabalho, propicia o fortalecimento e o relaxamento muscular, melhora a postura e o bem-estar geral de trabalhadores, aumenta a resistência à fadiga e diminui o estresse (CAREY, 1995; SHEPHARD, 1999; OLIVEIRA, 2002; MACIEL, 2008; FIGUEIREDO, 2010). Esses e outros benefícios promovidos pela prática da GL, como a prevenção de doenças ocupacionais relacionadas com as Lesões por Esforços Repetitivos – LER e os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – DORT, já estão comprovados na literatura científica (SANTOS et al. 2007; OLIVEIRA, 2007; BRANCO et al., 2015).

Outros estudos indicam que um programa de GL contribui para a aderência ao exercício físico fora da jornada de trabalho (DIAS et al., 2006; WÄCHTER, 2015), melhora do bem-estar e qualidade de vida de trabalhadores (BERGAMASCHI; DEUTSCH; FERREIRA, 2002). Após a realização das práticas corporais na empresa, muitos trabalhadores se sentem motivados a buscarem outros tipos de atividades físicas, fora do contexto do trabalho e isso acaba contribuindo para a diminuição nos índices de sedentarismo.

Algumas empresas contratam profissionais de Educação Física para aplicarem outras ações diferentes da GL, dentro da empresa, por meio de iniciativas que estimulam a prática de exercícios de forma mais regular, com intensidade e estilos variados. Geralmente, são construídas academias de musculação e ginástica, salas de dança, quadras poliesportivas, entre outras, permitindo que funcionários se exercitem fora do expediente, porém, ainda dentro da empresa.

Por intermédio da criação de espaços para a realização de atividades físicas na empresa e contando com um Profissional de Educação Física, outros projetos poderão ser estabelecidos, como gincanas e jogos nos fins de semana, confraternizações, oficinas de artesanato e culturais e organização de peças teatrais. Os programas envolvendo o lazer e a recreação em empresas, deverão estar integrados com uma política maior, ligada à Qualidade de Vida e à saúde, oportunizando a relação entre os familiares, a socialização e a integração com os colegas de trabalho (ALMEIDA; GUTIERREZ, 2008). O lazer no âmbito corporativo

vem sendo cada vez mais difundido, sobretudo por priorizar ações voltadas para a saúde e Qualidade de Vida, não apenas dos funcionários, mas, de seus familiares, incluindo as atividades escolhidas pelos próprios envolvidos e de acordo com as necessidades apontadas por eles (MACIEL, 2009).

É comum muitas pessoas associarem Qualidade de Vida e lazer, mas, na teoria, os conceitos são mais disseminados, principalmente no Brasil, de forma separada. Ao longo dos anos, tanto os estudos envolvendo a Qualidade de Vida quanto os estudos do lazer vêm sendo amplamente divulgados, dada à complexidade e importância dessas temáticas para as diversas áreas. Os estudos ainda não comprovam que o lazer, por si só, melhora a Qualidade de vida de um indivíduo, mas, para Bramante (2008), o distanciamento de atividades relacionadas com o lazer influencia de alguma maneira, a Qualidade de Vida das pessoas. Em suas palavras, “[...] a ausência dessa experiência, empobrece a Qualidade de Vida como um todo.” (BRAMANTE, 2008, p.200).

Quando esses temas se associam ao contexto do trabalho, no Brasil, os estudos apresentam objetivos variados, muitas vezes, com pontos de vista divergentes. Grande parte dos estudos está ligada ao que vem sendo oferecido como “lazer” nas empresas, sobre a visão de funcionários, do que consideram “lazer” nas empresas, ou ainda, associados a levantamentos estatísticos relacionados à adesão ao “lazer em empresas” e atividades preferidas no contexto do lazer (SÁ, 2007; ALVES, 2009; NAHAS et al., 2009).

Ocorre, ainda, em certos estudos, como evidenciado por Sá (2007), que, muitas empresas consideram a Ginástica Laboral como uma atividade do contexto do lazer. Esse tipo de associação gera inúmeros debates na literatura, pois uma parte dos estudiosos acredita que a Ginástica Laboral motiva a realização de atividades físicas fora do ambiente de trabalho, propiciando relaxamento e, como essa segunda atividade é realizada fora da jornada de trabalho, esses benefícios se aproximam das características do lazer (NAHAS, 2006). Outros afirmam que a Ginástica Laboral não pode ser confundida com uma forma de vivência no lazer, não pode ser considerada um momento destinado ao lazer, quando ocorre durante o trabalho (INÁCIO et al., 2010). Esta última afirmação, demonstra mais coerência, quando se levam em conta o conceito de lazer como fenômeno e não minimizado a uma atividade.

O que distingue o lazer de simples atividade são os elementos que o caracterizam, como o tempo, as manifestações culturais, o espaço e a atitude (GOMES, 2008). Sob esta perspectiva mais alargada, quando a Ginástica Laboral, por exemplo, passa a ser obrigatória, como é o caso de muitas empresas, essa associação entre lazer e Ginástica Laboral pode ser considerada contestável.

O lazer é um fenômeno considerado por Marcellino (2010, p.31) como “[...] cultura vivenciada no ‘tempo disponível’, não em contraposição, mas em estreita ligação com o trabalho e as demais esferas de obrigação da vida social [...]”. Para Brasileiro (2013), na contemporaneidade, muitas vezes, o conceito aplicado ao fenômeno lazer é simplificado, principalmente quando este é associado a vivências de práticas prazerosas, opostas ao contexto do trabalho, em um tempo liberado. Talvez, o que pode gerar uma série de discussões, mesmo nos dias de hoje, é o fato de que, para muitos, o lazer não se relaciona com o trabalho e vice-versa. Camargo (1998) associa alguns preconceitos existentes nesta relação, principalmente quando se considera que a diversão é somente para ricos, que o trabalho é mais importante que o lúdico e que qualquer tipo de diversão prejudica o trabalho.

Autores como Camargo (1998), Bramante (1998), Marcellino (2003), Gomes (2005), Isayama e Sá (2006) lançaram múltiplos olhares envolvendo o lazer na empresa, com o intuito de melhor compreender esta relação. Para Marcellino (2003) esta relação, cada vez se torna mais forte, nunca em oposição, mas, envolvendo mútua influência.

Segundo Inácio et al. (2010) a compreensão sobre o lazer na empresa está dividida em três vertentes, em que a primeira apresenta o lazer como um benefício para patrões e empregados, a segunda, o lazer como uma forma de controlar o tempo disponível do trabalhador e a última, o lazer fazendo parte de um programa de Qualidade de vida. Em uma pesquisa realizada por Silva e Gonçalves Junior (2009), com gestores de clubes das empresas de uma cidade do interior de São Paulo, os autores consideraram que as empresas estudadas tinham intenção de obter melhorias na produtividade de seus trabalhadores, por intermédio das atividades do contexto do lazer que são oferecidas. Para estes autores, o lazer tem características de descanso, repouso, porém, o uso que um determinado sistema faz, favorece um grupo específico, no caso, os que detêm o poder. Portanto, o ideal seria não considerar o lazer como remédio para curar os problemas advindos do trabalho. Marcellino (2010) considera este tipo de intenção como uma compreensão

funcionalista do lazer, na qual se reduz o lazer a uma função utilitarista, no caso, para recuperar as forças para o trabalho de um funcionário.

Para Damineli (1995), a empresa que implanta programas de lazer para seus funcionários, visa à compensação do estresse, resultado da própria execução das tarefas cotidianas, além disso, buscam o *marketing* interno, junto com seus colaboradores e externo, junto à comunidade. De acordo com Inácio et al. (2010), os profissionais que atuam com o lazer acabam contribuindo para este processo, considerado por ele uma exploração, pois a própria história do lazer nas empresas brasileiras direciona para um controle da vida de trabalhadores, tanto no trabalho quanto fora dele. Pacheco (1992) relatou, em sua pesquisa, que as empresas acabam restringindo as opções do campo do lazer, controlando seus funcionários, fazendo com que eles aceitem o “pacote” imposto, mesmo no tempo destinado ao lazer, o qual deveria ser de livre escolha.

Outro exemplo apontado por Sá (2007), são os tipos de atividades oferecidas, muitas vezes, vendendo-as, de forma atrativa, como exemplo, uma festa, a qual, para muitos, pode representar a possibilidade de mais pessoas se socializarem, trocarem experiências, mas, por outro lado, pode configurar uma forma de assistencialismo, caracterizando certo tipo de domínio por parte de empresa. Além disso, o atual momento do país requer iniciativas favoráveis ao crescimento, não somente econômico, político, mas também, social. Schwartz (2003) aponta a necessidade de as empresas darem mais atenção a esta relação lazer e trabalho, favorecendo o respeito à individualidade, ao potencial criativo e as relações sociais.

Para Marcellino (2003), não se pode mais pensar de forma simplista sobre a relação empresa e lazer, associando este vínculo à ideia de que trabalhadores possam ficar mais tempo no trabalho, pois, diante das inúmeras mudanças ocorridas na sociedade, cada vez mais empresas necessitam de pessoas críticas e criativas e, por este ponto de vista, os programas voltados para o lazer não podem ser os primeiros na lista de corte mediante uma crise. Silva e Gonçalves Junior (2009) apontam a importância de sair do lado de acusação sobre a relação entre trabalho e lazer e de se comprometer mais mediante a nova realidade. Esses autores indicaram o caminho da gestão participativa como uma das ferramentas para a implementação de ações neste campo. Os mesmos autores acreditam que os trabalhadores, ao participarem nas decisões, em pleno exercício da democracia, juntamente com os profissionais que atuam na área do lazer, com diálogo e

convívio, podem tornar essas ações de boa qualidade, ampliando o universo cultural e de atividades a serem desenvolvidas, de forma coletiva, garantindo, assim, a liberdade de organização dos trabalhadores.

Historicamente, há uma luta pela valorização do trabalhador, como exemplo, Domenico De Masi (2000) com “Ócio Criativo” que destacava a ideia de trabalho, estudo/conhecimento e diversão e Lafargue (2003) que fazia crítica ao trabalho alienado e defendia a diminuição da carga horária de trabalho. Essas propostas parecem utópicas, no entanto, representam os primeiros passos de mudanças relativas nesta relação lazer e trabalho. Ainda que estas sugestões/estratégias possam não ser consolidadas neste momento, elas precisam ser valorizadas como um trampolim para que novas ações ocorram nesta perspectiva de valorização humana no trabalho. Neste sentido, o Profissional e Educação Física pode ser um protagonista importante para deflagrar essas mudanças, desenvolvendo conhecimentos e competências que possam subsidiar mudanças, e assim, tentar ratificar um novo posicionamento no intuito de ir além ao aspecto de favorecer somente a empresa, e conseqüentemente, a obtenção do lucro.

### 3.2.5 Lúdico

Os programas envolvendo o lazer nas empresas deverão incentivar o direito ao lúdico e, portanto, não deveriam ser oferecidos somente durante as folgas do trabalho, sendo necessário, acima de tudo, incluir ações capazes de motivar para todos os momentos da vida (PIMENTEL, 2003). Como já mencionado, a possibilidade de se vivenciar o lúdico na fase adulta é limitada e os motivos cada vez mais se ampliam. Por ter sua afinidade historicamente voltada, sobretudo, para os momentos de descontração, a atividade lúdica raramente se mostra vinculada ao contexto do trabalho. Esses aspectos poderão ser ratificados nos resultados desta pesquisa, entretanto, hoje já se pode notar iniciativas de empresas que valorizam a implantação de espaços e instalação de equipamentos voltados para a prática de atividades físicas, diversão e entretenimento para trabalhadores.

As atividades lúdicas são consideradas práticas que envolvem o jogo, a brincadeira e o brinquedo (ALMEIDA; SHIGUNOV, 2000). Durante vivências no campo do lazer, o prazer, a diversão e a espontaneidade, podem estar relacionados à expressão do lúdico, por meio do jogo, da brincadeira e do brinquedo (ALVES;

GERALDIN; MARTINS, 2014). De acordo com Gomes (2004, p.145) o conceito do lúdico pode ser compreendido como “[...] expressão humana de significados da/na cultura referenciada no brincar consigo, com o outro e com o contexto”. Ainda, segundo Gomes (2004, p.145) “[...] o lúdico representa uma oportunidade de (re)organizar a vivência e (re)elaborar valores, os quais se comprometem com um determinado projeto de sociedade”.

A palavra lúdico vem do latim *ludus*, que significa brincar, no caso, e neste brincar estão incluídos os jogos, os brinquedos e o próprio divertimento em si, além da conduta de quem joga, brinca e se diverte; oportuniza, por meio da função educativa do jogo, a aprendizagem, o conhecimento e a compreensão de mundo (SANTOS, 2010). Para Marcellino (2009) os conceitos relativos à palavra em si, nos vocabulários existentes, não demonstram precisão e o caráter do lúdico como manifestação é muito abrangente, mais abrangente que o lazer. Huizinga (2008), por intermédio da publicação “*Homo Ludens*”, de 1938, descreve que a manifestação do lúdico ocorre no jogo, onde a essência está no divertimento, além disso, o autor associa o lúdico ao domínio da festa, pois, tanto no jogo, quanto na festa, podem ser expressos os elementos como o prazer, a alegria e a liberdade.

Para Snyder e Lopez (2009) muito já se sabe sobre a importância do lúdico na infância, que o fato de crianças brincarem durante a infância traz resultados positivos, mas, ainda não ocorre a valorização do lúdico na fase adulta. São muitas as barreiras que impossibilitam as vivências ligadas ao lúdico e ao lazer na fase adulta, principalmente, devido à atual conjuntura do país, onde muitos procuram dois ou três trabalhos, para garantir o sustento da família, tornando a escassez de tempo um dos maiores fatores impeditivos.

Entre os adultos, a preocupação está focada em formalismos, que faz com que o jogo e a brincadeira percam seu verdadeiro sentido (ALVES, 1987). Baseado no modo de produção impresso na sociedade, as pessoas são educadas para serem produtivas e, infelizmente, o ato de brincar, entre adultos, muitas vezes, pode gerar uma representação de pessoas que não amadureceram, não cresceram (GONÇALVES, 2013). Segundo Alves (2007), grande parte da população adulta só se sente útil quando trabalha e, mesmo encontrando prazer em seu trabalho, esquecem-se da importância de vivência do lúdico.

Portanto, para que se possa imprimir alguma mudança na valorização sobre o lúdico e o lazer, a educação para e pelo lazer necessita maior disseminação,

cabendo aos professores e profissionais que trabalham neste setor, adotarem estratégias capazes de vencer os inúmeros obstáculos. Essas estratégias deverão incentivar a formação de novas atitudes positivas e mobilizar comportamentos de adesão ao contexto do lazer, ao longo de toda a vida dos indivíduos (SCHWARTZ et al., 2016). Para Cota, Araújo e Martins (2009) as ações vivenciadas por crianças, podem sofrer influência do que seus pais ensinam e, também, do ambiente escolar, o qual pode ser considerado um local de aprendizado sobre a cultura infantil, tendo em vista um número cada vez menor de ambientes onde as manifestações lúdicas podem ser observadas.

Neste sentido, quando se trata da educação para e pelo lazer, o professor, no contexto escolar, pode ser o protagonista de ações efetivas fomentando intervenções que visem variar as atividades do contexto do lazer, sobretudo, pautadas nos conteúdos culturais do lazer, tornando as escolas espaços importantes para disseminar este conteúdo. Assim, essas ações podem auxiliar no delineamento do estilo de vida dessas crianças, as quais, no futuro, já adultos, poderão vir a escolher as atividades do âmbito do lazer, com autonomia (SCHWARTZ et al., 2016).

Alves (2007) ainda reforça a importância de se resgatar o lúdico entre adultos, no sentido de não se sentirem superior às crianças e que ainda são necessárias políticas públicas de lazer para esta faixa etária específica, baseadas no componente lúdico. O Profissional que atua com o lazer em empresas, deverá respeitar as fases de adaptação em relação à aceitação do lúdico por parte de trabalhadores. No caso, a incorporação de atividades ou dinâmicas lúdicas deverá ser realizada por etapas. Para Tanil (2013) a aceitação dos colaboradores frente às dinâmicas lúdicas passa por três fases, em que, na primeira, a pessoa tem dificuldade de participar das atividades propostas; na segunda, a participação ainda ocorre de forma discreta e, na última, a pessoa aceita e participa de forma mais descontraída, sem preocupações.

Schwartz (2000, p.92-93) relatou sobre a importância de, no cotidiano, se abrirem espaços, nas instituições, para a manifestação da espontaneidade, tornando-se premente valorizar “[...] elementos do prazer, da afetividade e da emoção, da criatividade, especialmente embutidos nas dimensões estética e lúdica [...]”. Segundo Moreira e Schwartz (2009) as atividades lúdicas podem interferir positivamente os indivíduos, transformando o modo de pensar e agir, muitas vezes,

associadas às questões afetivas e emocionais, capazes de influenciar o reconhecimento e a reconstrução de novas realidades. Assim, os indivíduos passam de espectadores passivos para construtores ativos de suas culturas, por isso, a importância de se estimular a abertura desses espaços, principalmente para a vivência das manifestações do âmbito do lazer (SCHWARTZ, 2000).

Algumas iniciativas envolvendo o elemento lúdico vêm sendo sutilmente agregadas ao ambiente de trabalho, como exemplo, os estudos sobre a importância do lúdico durante as aulas de Ginástica Laboral (TORRES, 2008), a utilização de dinâmicas lúdicas para os programas de Ginástica Laboral (TANIL, 2013) e a aceitação dessas atividades por parte dos funcionários (CAMAROTO, 2006). Artigos como o de Bertoldo (2010), reforçam a necessidade de se incluírem atividades lúdicas durante as aulas de Ginástica Laboral, porém, a forma como estas vem sendo apresentadas, baseada na fixação de um dia específico para este fim, geralmente a sexta-feira, acaba limitando as inúmeras possibilidades de se vivenciar o lúdico em outros momentos durante a semana. Mesmo em atividades cujo objetivo seja o fortalecimento muscular ou o alongamento, é possível trabalhar exercícios de forma lúdica, inclusive, se esta aula for mais técnica, composta de exercícios sistematizados. Neste caso, um alongamento, por exemplo, poderá ser executado por meio de uma brincadeira ou jogo.

Ainda, há muito que melhorar em relação à implantação de programas envolvendo o lazer nas empresas e sobre a valorização das ações lúdicas no âmbito empresarial ou fora dele. Gomes (2008, p.140) afirma que, a busca pela Qualidade de Vida começa, gradativamente, a ser associada com a necessidade de usufruir as vivências do contexto do lazer, sendo este tomado “[...] em seu sentido social, histórico, político, cultural e lúdico [...]” e, assim, declara-se uma batalha pela igualdade de condições para todos.

Deutsch (1999) realizou um estudo com trabalhadores de indústrias têxteis da cidade de Americana-SP, com o objetivo de verificar a atitude de trabalhadores em relação à prática de atividades físicas em seu tempo livre. A autora constatou que a atitude é favorável, sendo, com mais ênfase, relatada pelo gênero masculino. Além disso, foi destacada no estudo, a falta de tempo, como principal justificativa para não se praticar atividades físicas no tempo livre, cuja alegação dos trabalhadores mais jovens permeava respostas ligadas à utilização do tempo livre fora do trabalho, para

os estudos e, entre o grupo dos mais velhos, a maioria indicou não ter mais saúde ou idade para a prática de atividades físicas (DEUTSCH, 1999).

Nos estudos de Nogueira, Silva e Brasileiro (2014), com estudantes universitários, os resultados apontaram para a mesma justificativa relatada pelos jovens do estudo anteriormente citado, sendo que a falta de tempo impede a prática físico-esportiva, em virtude do excesso de atividades acadêmicas. De acordo com um estudo realizado por Tovar, Jurado e Brasileiro (2013), com trabalhadores de uma empresa, com o intuito de investigar a relação tempo livre e lazer, os participantes da pesquisa revelaram, como principal fator limitante para as vivências do contexto do lazer, a falta de recursos e de programas disponíveis, de acordo com sua renda financeira.

Os profissionais que atuam diretamente com esses programas necessitam buscar fomento e novas estratégias, para ampliação do que já vem sendo desenvolvido. Esses profissionais precisam conquistar parcerias, inovar atividades, pesquisar a opinião de trabalhadores quanto às preferências e apresentar projetos sustentáveis, na tentativa de garantir maior satisfação de funcionários e da própria empresa.

### 3.2.6 Profissional de Educação Física

O contexto corporativo permite a atuação do Profissional de Educação Física, por diversos tipos de ações, entretanto, o que ocorre, muitas vezes, é que a formação deste Profissional não colabora com a disseminação sobre as inúmeras possibilidades de atuação neste campo. A formação do Profissional de Educação Física ainda é restrita, e muitos Profissionais não atuam com outras possibilidades no contexto organizacional por não estarem preparados para tal. Entretanto, todos aqueles que têm viés empreendedor e que percebe esse nicho de atuação deve buscar complementação das informações e do conhecimento, assim como conhecer efetivamente o contexto para que possa sugerir mudanças. A atuação pode se dar por meio de intervenções diretas, como exercícios, jogos, brincadeiras e dinâmicas de grupo (KIRBY, 1995; CASTRO, 2008; LUPERINI, 2011) e, ainda em expansão no Brasil, com o desenvolvimento de atividades de aventura.

A atuação pode ocorrer em diversas situações, em aulas específicas com atividades físicas e esportivas, em convenções, em festas, em eventos, em

treinamentos, entre outras. Durante as convenções, por exemplo, a utilização de elementos lúdicos amplia as possibilidades de aproximação entre funcionários e empresa, além de oportunizar a atualização entre os envolvidos, representando mais um espaço possível, o qual permite o desenvolvimento de atividades variadas por parte do Profissional de Educação Física (VILLAR, 2004).

Portanto, as opções de trabalho neste universo corporativo para o Profissional da área da Motricidade Humana, tendem a se tornar cada vez maiores, incluindo a oportunidade de, não somente realizar ações esporádicas, mas, implantar projetos de longo prazo. Uma vez garantida a permanência do Profissional de Educação Física em projetos organizacionais, por meio do sucesso do que já foi realizado, as exigências aumentam, esperando-se, conseqüentemente, ações mais criativas, além do comprometimento, o qual deverá ser cada vez maior.

A expansão do número de treinamentos no âmbito empresarial, também colaborou para que se ampliassem as possibilidades de intervenções do Profissional de Educação Física nesta área. Além dos responsáveis pela área de Recursos Humanos, outros profissionais, como administradores, psicólogos, pedagogos, Profissionais de Educação Física, entre outros, podem auxiliar na aplicação de treinamentos. Com o surgimento dos treinamentos organizacionais ao ar livre, o Profissional de Educação Física, especializado em atividades de aventura ganhou mais um espaço para a atuação. A área da Educação Física pode apresentar subsídios importantes para a realização dessas práticas em ambiente natural, contribuindo para a melhoria da relação humana com a natureza (SILVA et al. 2011).

Embora o campo de atuação para este Profissional tenha se ampliado para os contextos organizacionais, quando se trata de jogos de empresas, realizados muitas vezes em treinamentos específicos, ainda merece atenção. Por esta razão, este tema representa uma lacuna dentro da produção científica envolvendo propriamente os campos do Lazer e da Educação Física, a ser preenchida, no sentido de contribuir para novas reflexões a este respeito. Além disto, torna-se premente ampliar os olhares e disseminar informações quanto à inserção de práticas de jogos em empresas, na intenção de considerar o âmbito organizacional como uma possibilidade de atuação destes profissionais, e não somente das áreas da Administração ou Educação como já visto.

Embora existam inúmeros tipos de jogos e metodologias diversificadas envolvendo treinamentos corporativos, poucos estão voltados para uma intervenção

de longo prazo e com a atuação de um Profissional de Educação Física. Uma intervenção de longo prazo permite que o Profissional responsável em aplicar o treinamento consiga participar de todas as fases, e não somente a fase da aplicação, a fase prática, mas, oportuniza o acompanhamento desde o início, a execução propriamente dita, a avaliação e o reinício, com base nos ajustes que forem necessários realizar. Portanto, a proposta deste estudo de criação e desenvolvimento de um programa lúdico no âmbito corporativo, aplicado em longo prazo, poderá propiciar o alcance de objetivos precisos, de forma eficiente, tendo em vista todo o processo ligado ao acompanhamento, à supervisão e ao aperfeiçoamento das intervenções, quando necessário.

Da mesma forma, o acompanhamento em longo prazo, poderá facilitar o alcance de objetivos específicos de um treinamento, e espera-se que uma contratação também de longo prazo possa contribuir neste processo. Para tanto, empresas necessitam investir em profissionais que trabalhem por um período mais longo, não de forma esporádica, mas sim, mantendo regularidade na função, para que não haja troca de profissionais a cada treinamento realizado. Assim, presume-se que o Profissional conseguirá, por exemplo, acompanhar o desenvolvimento de dos funcionários, se os objetivos do programa aplicado foram alcançados, verificando erros e acertos, com maior eficiência. Para tanto, torna-se relevante aprimorar novas estratégias de ação, no sentido de otimizar os treinamentos, levando-se em consideração a inserção do lúdico.

#### **4. OBJETIVOS**

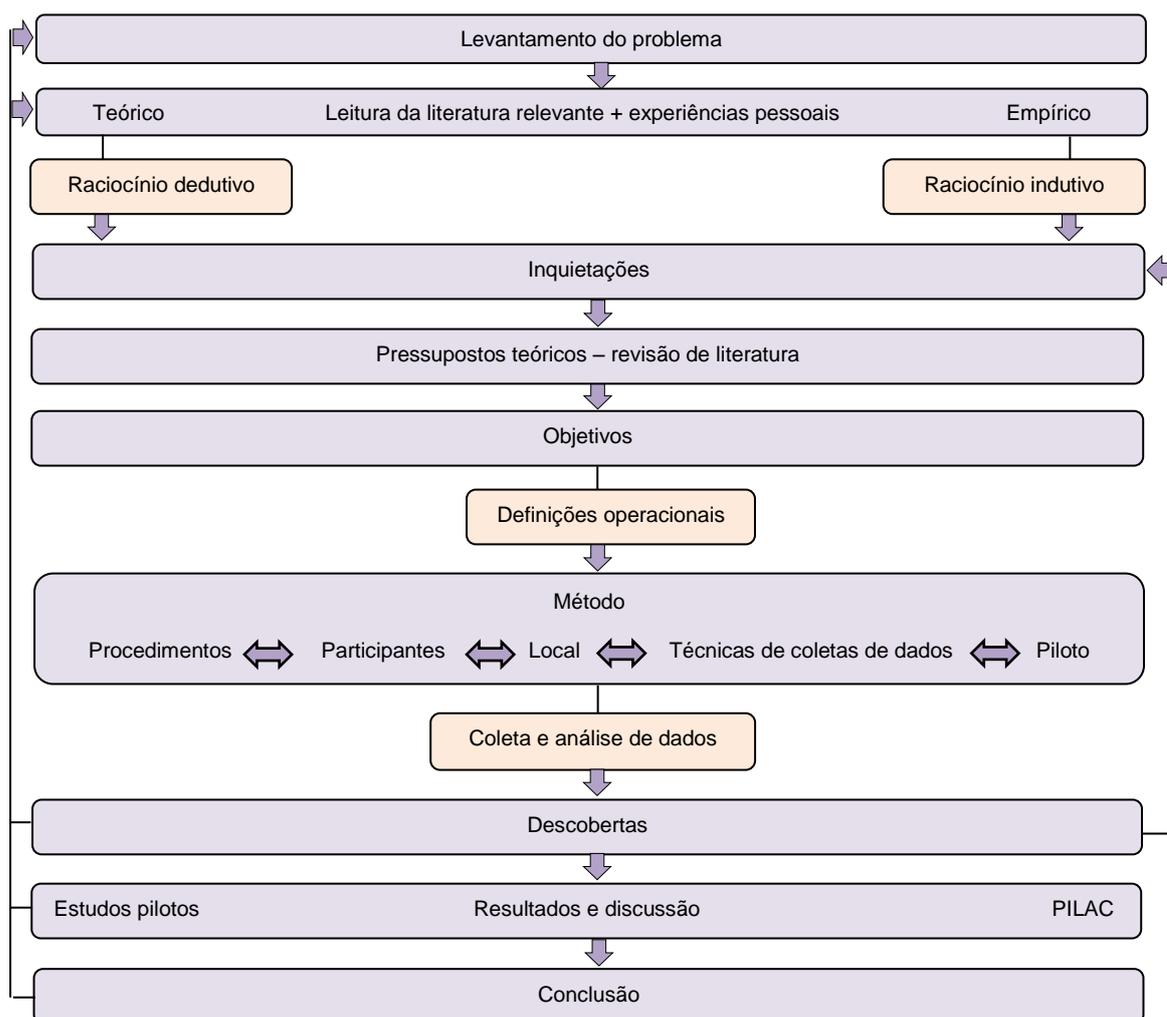
Este estudo tem por objetivos desenvolver o PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo e investigar o interesse, a satisfação e a aceitação de participantes sobre este Programa.

## 5. MÉTODO GERAL DA TESE

### 5.1 Natureza do estudo

Para a elaboração da tese foi necessário o levantamento do problema de pesquisa e, assim, com a prática de leituras da literatura relevantes sobre a temática pesquisada e as experiências pessoais vivenciadas pela pesquisadora no âmbito corporativo, foram identificadas as inquietações, geradoras deste estudo. Em seguida, são apresentados os pressupostos teóricos, os objetivos e o método, composto dos procedimentos adotados para a coleta de dados, a escolha do local, dos participantes, entre outros aspectos pertinentes. A Figura 3 ilustra o fluxograma geral da pesquisa com as principais etapas do processo.

**Figura 3 – Fluxograma geral da pesquisa.**



Fonte: Adaptado de Thomas, Nelson e Silverman (2012).

Após a definição do método, da aplicação das coletas iniciais e dos Estudos pilotos, com as descobertas realizadas será possível expor os resultados e as discussões preliminares. *A posteriori*, espera-se que os resultados e as discussões suportem dados consistentes, os quais culminarão no *design* do Programa, considerados no fluxograma geral da pesquisa como PILAC, bem como, a conclusão da tese.

A presente tese, de natureza qualitativa, foi elaborada por meio de pesquisas bibliográfica e descritiva, sendo estruturada em formato de capítulos e artigos científicos. O formato de capítulos está baseado em um método mais tradicional de apresentação da tese, enquanto o formato de artigos se apresenta como um modelo mais contemporâneo que vem sendo amplamente divulgado no meio acadêmico por facilitar a publicação dos resultados, tendo em vista, que os mesmos já se encontram prontos para a submissão, no formato exigido pelo periódico (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2012).

Optou-se pela natureza de pesquisa qualitativa, pelo fato deste método descrever, de forma detalhada, significados e características situacionais, geralmente, apresentadas pelos entrevistados (RICHARDSON, 2011). Isto permite compreender o sentido de uma experiência específica, bem como, todos os componentes que a integram, para, assim, formar o todo (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2012).

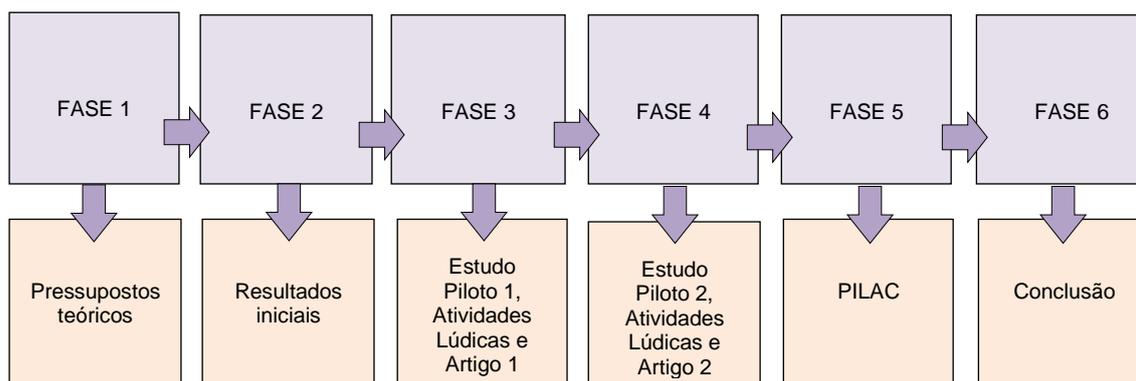
Para Richardson (2011), os estudos qualitativos possibilitam retratar as complexidades do problema abordado, sendo possível investigar a interação entre as variáveis existentes. Neste tipo de pesquisa o “[...] pesquisador é o instrumento primário da coleta e análise de dados [...]”, pois exige intensa participação e “[...] raramente são estabelecidas hipóteses no início do estudo [...]”, portanto, são adotadas questões mais gerais para nortear o estudo e, na medida em que os dados são relatados, avança-se por meio de um processo indutivo (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2012, p.31).

Os Pressupostos teóricos – revisão de literatura, os Resultados iniciais, o Estudo piloto 1, o Artigo 1, o Estudo piloto 2, o Artigo 2 e o PILAC foram constituídos de pesquisas bibliográficas e descritivas. A pesquisa bibliográfica “[...] busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.61). Por intermédio da pesquisa bibliográfica, são conhecidas e analisadas as “[...] contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto,

tema ou problema.” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.60). “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas [...]” e pode ser realizada separadamente, ou como parte de outros tipos de pesquisa, como a exploratória (RAMPAZZO, 2013, p.52).

O principal objetivo de uma pesquisa descritiva é relatar as particularidades de uma amostra ou evento (GIL, 2008), buscando esclarecer, com maior exatidão, a frequência com que um fenômeno ocorre. Por intermédio da pesquisa do tipo descritiva, o pesquisador; “[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.61-62). A Figura 4 ilustra as fases e os desdobramentos realizados na presente tese. Todos os desdobramentos serão explicados a seguir, nos procedimentos, de forma mais detalhada.

**Figura 4 – Fases e desdobramentos.**



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## 5.2 Procedimento geral

O projeto da presente tese foi primeiramente encaminhado para a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Estadual Paulista, Campus de Rio Claro-SP, via Plataforma Brasil. Após a aprovação, sob o número do parecer 1.070.895 (ANEXO A), foram iniciadas as pesquisas envolvendo as principais temáticas do estudo e, posteriormente, a realização das coletas de dados dos Estudos pilotos e a produção dos artigos científicos.

### 5.3 Procedimentos de acordo com cada fase da pesquisa

#### 5.3.1 Fase 1 – Pressupostos teóricos

A Fase 1 do estudo foi realizada por meio do levantamento da literatura em artigos científicos, teses, dissertações e livros, os quais discorriam sobre as principais temáticas envolvendo o estudo, o que resultou na construção de um fluxograma e nos Pressupostos teóricos – revisão de literatura, da presente tese. Para tanto, foram utilizadas bases de dados indexadas, periódicos científicos específicos, portais científicos, bibliotecas físicas e *online* e sistemas de busca eletrônica, como o *Google Acadêmico*<sup>TM</sup>.

De acordo com o levantamento dos problemas e das inquietações geradoras deste estudo, foi possível selecionar as principais temáticas relativas aos Pressupostos teóricos e, assim, iniciar os procedimentos de leitura e para a redação do texto. Os critérios de inclusão referentes às escolhas das principais temáticas abordadas no estudo foram ligados à seleção de temas que tivessem relação com o contexto organizacional e a atuação do Profissional de Educação Física, incluindo os diferentes tipos de teorias, abordagens e metodologias, focalizando os diferentes tipos de jogos. Entre os temas selecionados, estão: Mercado corporativo, Psicologia Social no trabalho, Psicologia Positiva relacionada ao trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão da Qualidade Organizacional, Treinamento e Desenvolvimento, Jogos de empresas, Programas de atividade física e saúde no trabalho, Lazer corporativo, Lúdico, Lúdico e o adulto, Lúdico em empresas, o Profissional de Educação Física e a atuação em empresas.

Nesta fase também foi realizada consultas em bases científicas e periódicos específicos ligados à Educação Física e ao Lazer, tendo a intenção de produzir um levantamento acerca dos principais periódicos que publicam artigos relacionados com jogos e empresas e que expressassem ligações com a área da Educação Física. Para tal, primeiramente, foram indicadas as palavras-chave para a realização das buscas: “jogos de empresas”, “jogos em empresas”, “jogos e empresas”, “jogos empresariais”, “jogos corporativos”, “*corporate games*” e “*business games*”.

A primeira consulta foi realizada no Portal de Periódicos da Coordenação e Aperfeiçoamento de Nível Superior/Ministério da Educação (CAPES/MEC). Optou-se por processar uma pesquisa avançada, com os seguintes critérios de inclusão:

artigos completos revisados por pares, que continham as palavras-chave de busca no assunto, em qualquer ano de publicação. Já os critérios de exclusão adotados foram: artigos duplicados/repetidos e que não possuísem relação direta com a temática estudada, onde, para este último critério, foi analisado o resumo de cada artigo. Na sequência, esta mesma busca foi repetida na base científica *SportDiscus*, nos periódicos *Licere - Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer*, *Revista Movimento* e *Leisure Studies*.

Após as análises no Portal de Periódicos da CAPES, nenhuma incidência ocorreu para os termos “jogos e empresas” e “jogos corporativos” e os termos “jogos empresariais” e “corporate games” apresentavam artigos em duplicidade, encontrados nos termos “jogos de empresas”, “jogos em empresas” e “*business games*”, e, portanto, foram excluídos da análise, definindo a amostra final no Portal de Periódicos da CAPES, oito artigos nacionais e 1059 internacionais. Posteriormente, foram analisados os artigos resultantes das buscas realizadas somente com termos “jogos de empresas”, “jogos em empresas” e “*business games*”. Na base *Sportdiscus* foram selecionados 24 artigos nacionais e 53 internacionais, na Revista *Licere* não foram encontrados artigos com os termos selecionados, na Revista *Movimento* foram identificados dois artigos e no periódico *Leisure Studies*, foram selecionados 248 artigos para análise. Os dados resultantes desta pesquisa foram incorporados nos Pressupostos teóricos – revisão de literatura, da presente tese.

### 5.3.2 Fase 2 – Resultados iniciais

Para a elaboração da Fase 2, primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio da utilização de referencial teórico sobre a atuação do Profissional de Educação Física no âmbito corporativo, na qual reuniu consultas nas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Graduação em Educação Física com o intuito de verificar se as mesmas deixam claras as informações sobre o campo de atuação desse Profissional em empresas, bem como, no Conselho Nacional de Educação para aprofundar discussões envolvendo esta atuação. Além disso, foram levantadas e discutidas, com base na literatura, possibilidades viáveis para se disseminar informações sobre a atuação do Profissional de Educação Física no âmbito corporativo.

Foi realizada, também, uma consulta no *site* e-MEC - Sistema de Regulação do Ensino Superior, para um levantamento dos cursos de Pós-Graduação no Brasil, relacionados com Recreação e Lazer; Jogos e Brincadeiras; e Jogos, com o intuito de verificar as opções que o Profissional de Educação Física pode ter para se especializar na área ligada à atuação em empresas. No Brasil, os cursos de Graduação e Especialização Lato Sensu são avaliados pelo MEC e as informações sobre cada curso estão disponibilizadas no *site* e-MEC (BRASIL, 2017), onde pode ser realizada uma busca interativa para consulta ao cadastro dos cursos e verificar informações quanto à situação de cada curso, ativo ou inativo.

Foram realizadas três buscas no *site* e-MEC, onde se optou por uma “consulta avançada”, depois, selecionado o item “curso de especialização”, seguido pela escolha “nome do curso ou sigla da instituição” e digitado neste campo “Recreação e Lazer” para a primeira consulta, finalizando com o clique no botão “pesquisar”. Este procedimento se repetiu e na segunda consulta no campo “nome do curso ou sigla da instituição” foi “Jogos e Brincadeiras” e na terceira consulta “Jogos”.

De posse das listas com as informações sobre os cursos, como critério de inclusão, foram selecionados os cursos destinados aos Profissionais de Educação Física, que tivessem relação com Lazer, Recreação, Jogos e Brincadeiras e que as informações sobre a grade curricular fossem divulgadas em seus respectivos *sites*. Como critério de exclusão, os que não atendessem aos critérios de inclusão e os cursos em duplicidade/repetidos. Para a pesquisa “Recreação e lazer” foram encontrados seis cursos, mas considerados para análise, apenas cinco, pois um curso estava voltado para a Educação Infantil. Para a pesquisa “Jogos e Brincadeiras” foram encontrados nove cursos, mas, apenas dois foram considerados para análise, pois o restante estava ligado à Educação Infantil. Para a pesquisa “Jogos” foram encontrados 60 cursos, mas apenas 14 foram considerados para análise, pois, 25 cursos eram direcionados para Criação e o Desenvolvimento de Jogos Digitais e Eletrônicos, dez para Jogos na Educação Infantil, sete para Jogos e Treinamento Desportivo, dois para Design de Jogos, dois para Jogos e Lutas, finalizando a amostra, sobre a qual foi feita a análise, cinco cursos para o termo “Recreação e Lazer”, dois cursos para “Jogos e Brincadeiras” e 14 cursos para “Jogos”.

Na sequência, foi consultado o *site* de cada curso selecionado na amostra, a fim de analisar as informações disponibilizadas e as disciplinas contidas na grade curricular, se os cursos continham disciplinas ligadas ao contexto empresarial. Os dados desta análise estão apresentados ainda nos Resultados iniciais da presente tese. Por fim, foi apresentado um resumo histórico da relação Trabalho/Lazer baseado na literatura, culminando em discussões ligadas à desvalorização do lúdico na fase adulta.

Posteriormente, foi realizada uma nova pesquisa nos *sites* da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD e da Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura – ABETA, com o propósito de realizar um levantamento inicial de empresas brasileiras que oferecem treinamentos corporativos, *indoor* e *outdoor*. O intuito desta pesquisa foi explorar um pouco mais o universo da área de Treinamento e Desenvolvimento, se as empresas de treinamentos corporativos disseminam informações sobre a aplicação de avaliações prévias, de acompanhamento ou finais, pós-treinamento, e se os treinamentos oferecidos ocorrem de forma esporádica, ou em longo prazo. Esta investigação foi necessária, para compreender mais sobre a inquietação: Por que a maioria dos treinamentos corporativos ocorre de forma esporádica, sem levantamento das necessidades e sem acompanhamento de longo prazo?

A escolha intencional da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD ocorreu em virtude de seu reconhecimento na área de Treinamento e Desenvolvimento, haja vista que é uma associação sem fins lucrativos, criada em 1971, a qual, em 2017, completa 46 anos de existência (ABTD, 2016a). A ABTD tem como objetivo auxiliar profissionais da área de Recursos Humanos e Treinamento a desempenharem seus papéis, sendo responsável pela organização do 1º Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento, no Brasil, em 1976 (ABTD, 2016a). A ABTD também lançou a primeira edição do livro “Manual de Treinamento e Desenvolvimento”, considerado como uma “bíblia” para os profissionais da área (ABTD, 2016a). Ao realizar uma busca pelo número atual de associados, foi possível identificar 414 empresas cadastradas, cujas informações estão disponibilizadas no próprio *site* da ABTD, o que facilita a realização da coleta de dados (ABTD, 2016b).

A escolha intencional da Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura – ABETA está sustentada na hipótese de que algumas

empresas associadas possam realizar treinamentos corporativos e, pelo fato desta estar ligada às atividades de aventura, as chances do envolvimento de Profissionais de Educação Física pudessem ser maiores, diferentemente da ABTD, a qual concentra profissionais da área de Recursos Humanos, Treinamento e Administração. Atualmente, a ABETA não parece representar significativamente as empresas deste ramo de atividade, ao se considerar o número total de associados em âmbito nacional, que é de 36 empresas (ABETA, 2016a). Por outro lado, é a única no setor que fornece, em seu *site*, um banco de dados com informações sobre seus associados. Esta associação foi criada em 2004, para promover o Ecoturismo e o Turismo de Aventura, tornando-se uma referência nacional quando se trata de gestão da segurança, sendo pioneira na qualificação e certificação do turismo de aventura (ABETA, 2016b).

Para a realização da coleta nos *sites* da ABTD e da ABETA foram seguidos roteiros específicos, levando-se em conta as particularidades de busca de cada *site*. Para realizar a coleta na ABTD, primeiramente, foi acessado o *site* “<http://portal.abtd.com.br/Portal/home.html>” e escolhida a opção “Sócios”, na aba principal de títulos, parte superior do *site*. Ao clicar nesta opção, imediatamente aparece a lista completa dos 414 associados. Embora o *site* apresente os dados das empresas cadastradas por meio do nome completo, da razão social de cada empresa, não fornece informações importantes, como contato ou endereço. Para identificar cada empresa e conseguir dados mais concretos, foi realizada uma nova coleta, por meio da razão social de cada empresa, no *site* de busca *Google*™.

Após a identificação de cada empresa associada à ABTD, foi possível realizar a seleção da amostra, a qual será apresentada e discutida nos resultados deste estudo. Entre os 414 associados, 315 são empresas cadastradas, com a intenção de obterem descontos em fóruns, seminários e *workshops* oferecidos pela associação, e não oferecem treinamentos corporativos, portanto, foram desconsideradas da amostra. Além disso, 77 associados são cadastrados como pessoa física, também não sendo considerados na amostra deste estudo, por não divulgarem *sites* e sim, redes sociais pessoais, o que impossibilitou a análise dos dados relativos à pesquisa pretendida. Portanto, 22 associados estão cadastrados como pessoa jurídica na ABTD e divulgam informações sobre os treinamentos que realizam em seus *sites*, sendo esses, parte integrante da amostra deste estudo.

No *site* da ABETA, “<http://abeta.tur.br/pt/a-abeta/>”, foi selecionada a opção “Associados”, na aba superior do *site*, e, diferente do *site* da ABTD, este oferece algumas opções de busca entre os associados, porém, para padronizar a coleta entre os *sites*, optou-se pela busca completa, com o nome de todos os associados. Para tanto, foram deixados todos os campos de busca em branco e efetivada a pesquisa. No dia da coleta, foram encontradas 36 empresas associadas à ABETA, mas, a identificação das empresas ocorreu de forma mais prática, tendo em vista que, no *site* da ABETA, são apresentadas mais informações referentes aos associados. Além do nome, endereço e outros dados, os respectivos *links* dos *sites* dos associados também são divulgados. Entre os 36 associados, 16 *sites* não possibilitaram a identificação sobre o oferecimento de treinamentos corporativos, sem qualquer indício ou divulgação em seus *sites*, e, dessa forma, não puderam fazer parte da amostra. Em dois *sites*, ficou evidente o oferecimento de atividades ligadas ao âmbito organizacional, porém, relativas a viagens de negócios ou viagens para grupos corporativos e, por isso, também foram descartados da amostra. Outras oito empresas divulgam o oferecimento de treinamentos corporativos, mas, apenas mencionam que realizam, sendo desconsideradas da amostra, por não ser possível a análise concreta das informações sobre os treinamentos que realizam. Portanto, dez empresas associadas à ABETA foram consideradas para a amostra do estudo, pois publicam informações sobre o oferecimento de treinamentos corporativos, de forma explícita em seus *sites*.

Nos *sites* das 22 empresas associadas à ABTD e nas dez empresas associadas à ABETA, componentes da amostra do presente estudo, foram analisadas as informações de como são oferecidos esses treinamentos. Foi verificado o número de associados que divulgam informações sobre processo de avaliação em treinamentos e o número de associados que divulgam informações sobre a carga horária de treinamentos.

Os dados foram analisados de forma descritiva, por meio da Técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016), apresentados e discutidos mediante a criação de categorias, definidas *a posteriori*. Em seguida, foi realizado o Estudo piloto 1, o qual contou com a combinação de pesquisas bibliográfica e descritiva.

### 5.3.3 Fase 3 – Estudo piloto 1, Atividades Lúdicas e Artigo 1

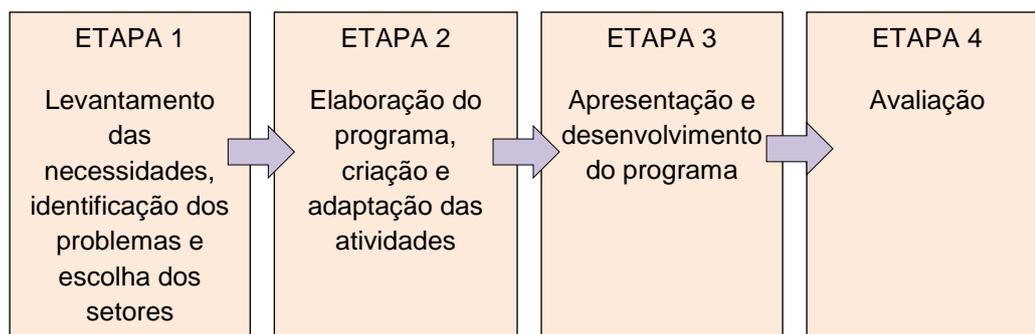
O ponto de partida para a elaboração do Estudo piloto 1, foi baseado nas inúmeras inquietações que surgiram após o levantamento do problema de pesquisa e a apresentação dos pressupostos teóricos, além das experiências pessoais da pesquisadora, as quais foram necessárias para articulação das ideias, hipóteses e expectativas para o desenvolvimento do presente estudo. A realização do Estudo piloto 1 poderá facilitar a construção definitiva de um programa lúdico de longo prazo para o âmbito corporativo e, por isso, foi considerado um importante recurso para o andamento da tese.

Esta Fase 3 foi composta pelo Estudo piloto 1, o qual teve como objetivo o desenvolvimento de um programa de intervenções lúdicas para o âmbito corporativo, de longo prazo, para os funcionários que aceitaram participar do estudo, tendo como mediador, um Profissional de Educação Física, no caso, a pesquisadora deste estudo. O Estudo piloto 1 contou com a aplicação de atividades lúdicas, visando solucionar problemas em grupo, e, posteriormente, com base nos resultados, pretende-se desenvolver um programa definitivo de intervenções lúdicas para o âmbito corporativo.

Para a realização do Estudo piloto 1, primeiramente, foi escolhida, por conveniência, uma instituição pública da cidade de Rio Claro-SP, classificada como empresa de Prestação de Serviços e considerada de grande porte de acordo com os critérios de classificação do SEBRAE (2013). Após o contato com o responsável pelo departamento de Recursos Humanos-RH, a explicação dos objetivos do estudo e o aceite formalizado, foram agendadas reuniões com os chefes da seção de RH local e regional, para que todas as dúvidas fossem dirimidas.

Na primeira reunião, foram explicados novamente os objetivos do Estudo piloto 1, sendo apresentadas as etapas do programa piloto a serem executadas, conforme mostra a Figura 5. Na ocasião, foi realizada uma conversa informal sobre os principais problemas ocorridos nos últimos seis meses, entre os diversos setores da empresa.

**Figura 5 –** Etapas do programa do Estudo piloto 1.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Nesta primeira reunião, foi explicitada a importância de o programa ocorrer em longo prazo, com mais de três encontros para garantir melhor acompanhamento, e, assim, foi indicado pelos responsáveis do RH, o tempo disponibilizado para cada sessão de treinamento e as possíveis datas e horários mais apropriados. Ficaram estabelecidos em comum acordo entre os responsáveis pelo RH e a pesquisadora, conforme a disponibilidade de ambas as partes, quatro encontros de quatro horas cada, sendo um encontro por mês, portanto, quatro meses de duração. A Etapa 1 iniciou a partir da segunda reunião com o chefe local do RH, na qual, após assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE A), participou de uma entrevista (APÊNDICE B) cujo objetivo foi realizar o levantamento das necessidades primárias, a identificação dos principais problemas e a escolha dos setores que participariam do Estudo piloto 1.

Com as informações coletadas na entrevista, foi possível iniciar a Etapa 2 do Estudo piloto 1, elaborar a proposta metodológica do programa, criar e/ou adaptar atividades, estabelecer metas concretas e definir as estratégias a serem utilizadas na sistematização do conteúdo, compondo assim, o PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo: Estudo piloto 1. Para a composição da amostra do estudo, foram escolhidos, intencionalmente, 25 chefes de seções da área administrativa da empresa, de ambos os gêneros, que concordaram em participar do estudo. A escolha da amostra foi realizada em comum acordo entre os responsáveis pelo RH e a pesquisadora, mediante os dados levantados na entrevista com o chefe local do RH, identificados como as pessoas que mais relataram enfrentar problemas nos últimos seis meses em seus respectivos setores.

Assim, foram escolhidas as seguintes temáticas para serem trabalhadas durante as sessões do programa: Comunicação Assertiva, Liderança, Delegação e

Hierarquia. As atividades lúdicas foram criadas ou adaptadas, a fim de levar os participantes a discutir as temáticas escolhidas, refletir em conjunto e tentar solucionar, de forma colaborativa, os problemas levantados. Todas as atividades lúdicas estão descritas nos resultados da presente tese.

A Etapa 3 compreendeu o desenvolvimento do programa em si, fase esta, onde todos os participantes foram esclarecidos quanto aos objetivos do programa e, assim que concordaram em participar do estudo, assinaram o TCLE (APÊNDICE C). A partir daí, foram realizadas as intervenções lúdicas, de acordo com a programação estabelecida.

Durante o treinamento, foram realizadas as intervenções lúdicas visando à reflexão frente os problemas levantados e às possíveis soluções, de forma colaborativa, em grupo e, ao término da última sessão de treinamento, foi aplicado um questionário (APÊNDICE D), para avaliar a opinião dos participantes em relação aos treinamentos dos quais participam na empresa em que trabalham, bem como, seus interesses e satisfação, após o desenvolvimento do programa. O questionário é composto de questões abertas e fechadas e de escalas do tipo *Likert*, de 1 a 10 pontos.

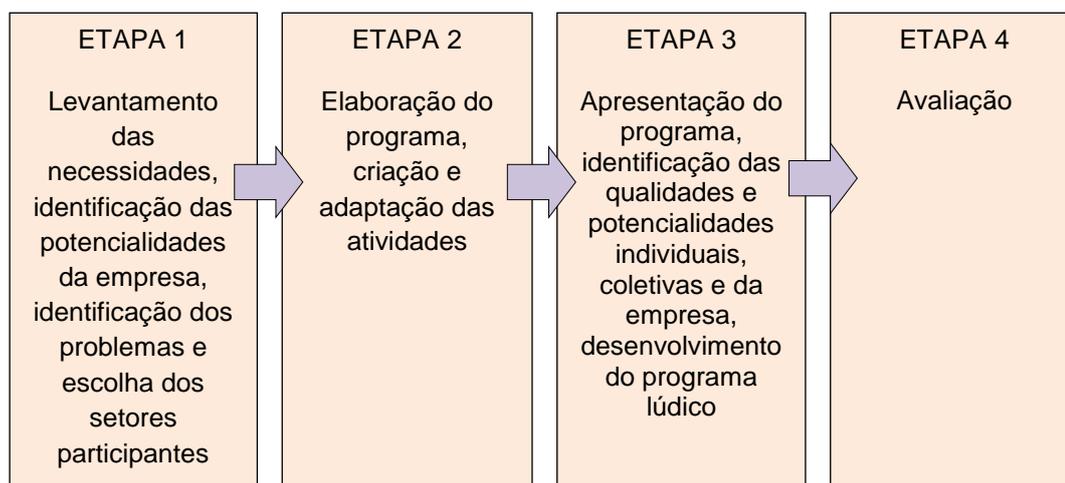
Os dados relacionados com a aplicação do questionário com os funcionários participantes resultou no Artigo 1, da presente tese. Os dados foram analisados descritivamente, por meio da Técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) e divididos em categorias, definidos *a priori*, sendo: Categoria 1 – Preferência de treinamentos, Categoria 2 – Frequência e tipos de treinamentos, Categoria 3 - Jogos e brincadeiras em treinamentos e Categoria 4 – Interesse e satisfação.

#### 5.3.4 Fase 4 – Estudo piloto 2, Atividades lúdicas e Artigo 2

Tendo em vista os erros e acertos observados no Estudo piloto 1, foi realizado um novo estudo, o Estudo piloto 2, necessário para complementar as lacunas diagnosticadas no Estudo piloto 1 e, assim, contribuir para a construção definitiva de um programa lúdico de longo prazo para o âmbito corporativo. Como o Estudo piloto 1 foi desenvolvido em uma empresa de grande porte, para o Estudo piloto 2, foi escolhida, por conveniência, uma empresa de pequeno porte, classificada como empresa de Prestação de Serviços, de acordo com SEBRAE (2013).

A empresa fica localizada na cidade de São Paulo-SP e possui 31 funcionários, divididos nos setores: Diretoria, Financeiro/Administrativo, Almojarifado/Laboratório e Atendimento Operacional/Mecânica e Construção. Após o primeiro contato via telefone com o responsável pelo departamento de Recursos Humanos-RH e a explicação dos objetivos do estudo foi agendada uma reunião com o diretor da empresa. Na reunião foram explicados novamente os objetivos do estudo, sendo, inclusive, apresentadas as etapas do programa, conforme Figura 6, e após o aceite formalizado, foi agendada uma entrevista com o próprio diretor, o qual prontificou-se a responder as questões ligadas ao levantamento das necessidades para o desenvolvimento da pesquisa.

**Figura 6 – Etapas do programa do Estudo piloto 2.**



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O diretor, após concordar em participar do estudo e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE E), respondeu a uma entrevista (APÊNDICE F) que foi gravada, com a utilização de um gravador de voz da marca Sony, modelo ICD-PX440. Optou-se no Estudo piloto 2 pela gravação da entrevista, o que não ocorreu no Estudo piloto 1, para recorrer aos arquivos gravados, caso algum tipo de dúvida fosse levantada. Além disso, foram acrescentadas questões ligadas à Psicologia Positiva, enfatizando potencialidades da empresa e não somente o levantamento de problemas. Nesta ocasião, foram definidas as datas e o tempo de cada sessão, sendo, quatro encontros de três horas cada. A escolha ocorreu em comum acordo com a pesquisadora, mas com base na disponibilidade da empresa.

Após a entrevista, foi possível identificar as características da empresa, no que ela destacava, os pontos fortes, os ganhos conquistados nos últimos meses, o que vem sendo implantado para desenvolver potenciais de funcionários e os principais problemas ocorridos nos últimos seis meses, em seus variados setores, entre outras questões. Além disso, o diretor concordou com a indicação da pesquisadora em realizar o programa com o setor Atendimento Operacional/Mecânica e Construção. A escolha deste setor pela pesquisadora foi intencional, pois, no Estudo piloto 1 o programa foi aplicado com pessoas do setor Administrativo e que desempenhavam a função de chefia, e, para o Estudo piloto 2, a escolha ocorreu por um setor diferente do Estudo piloto 1.

Novamente foi agendada e depois, realizada uma reunião, porém, desta vez, com os possíveis participantes do estudo. Para tanto, a pesquisadora se deslocou em vários pontos da cidade para explicar os objetivos da pesquisa para cada grupo de funcionários, os quais estavam em diferentes obras pela cidade de São Paulo. Após todas as dúvidas serem dirimidas e explicitadas a importância da adesão de todos ao programa, os participantes que concordaram participar do estudo assinaram o TCLE (APÊNDICE G). Para o Estudo piloto 2, fizeram parte da amostra, 22 pessoas, do gênero masculino, que desempenham funções na empresa de mecânica e alvenaria e que concordaram em participar do estudo.

De posse de todas as informações coletadas na entrevista foi possível iniciar a Etapa 2, elaborar a proposta metodológica do programa, criar e/ou adaptar atividades, estabelecer metas concretas e definir as estratégias a serem utilizadas na sistematização do conteúdo, compondo assim, o PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo: Estudo piloto 2. No Estudo piloto 1, como a variedade de problemas levantados foi maior, foram escolhidas quatro temáticas diferentes, as quais foram abordadas, uma em cada encontro, mas, no Estudo piloto 2, foi escolhida uma única temática, a Comunicação. Esta escolha ocorreu pós-entrevista, na qual a falta de comunicação foi frisada, durante várias vezes, por parte da direção, demonstrando um problema constante, sobressaindo perante os demais, requerendo mais consideração no momento.

As atividades lúdicas foram criadas ou adaptadas, a fim de levar os participantes a compreender sobre sua importância na empresa, a importância do colega de trabalho, as qualidades e potencialidades de cada um, discutir sobre a temática escolhida, refletir em conjunto e tentar solucionar, de forma colaborativa, os

problemas levantados pelo diretor e pelos próprios participantes. Todas as atividades lúdicas estão descritas nos resultados da presente tese.

A Etapa 3 compreendeu a apresentação do programa para os participantes, a identificação das qualidades e potencialidades individuais, coletivas e da empresa e o desenvolvimento do programa em si, onde foram realizadas as intervenções lúdicas, de acordo com a programação estabelecida. Na última sessão do programa foi aplicado um questionário, contendo questões abertas e fechadas e escalas do tipo *Likert*, de 1 a 10 pontos (APÊNDICE H). O questionário foi adaptado do Estudo piloto 1, sendo acrescentadas algumas questões ligadas às sensações observadas pós-programa, as percepções em relação ao colega de trabalho e ao seu superior, as opiniões sobre as competências observadas ou desenvolvidas, as sugestões de modificações para o programa e para melhorar o ambiente de trabalho. Além disso, foi acrescentada uma escala do tipo *Likert*, de 1 a 10 pontos sobre a aceitação em relação às atividades realizadas durante o programa.

Os resultados provenientes do questionário foram apresentados nos resultados do Estudo piloto 2 e no Artigo 2 da presente tese e a análise dos dados foi realizada descritivamente, por meio da Técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016). As categorias definidas *a priori* são: Categoria 1 – Expectativas e Sensações, Categoria 2 – Relacionamentos Interpessoais, Categoria 3 – Influências no desempenho, Categoria 4 – Competências e Categoria 5 – Aceitação.

#### 5.3.5 Fase 5 - PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo

A Fase 5 - PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo tem o intuito de realizar um fechamento sobre o programa, apresentando a proposta do programa definitivo. Em linhas gerais foram pontuados os principais elementos que compõem o PILAC, com base nos resultados encontrados nos Estudos pilotos 1 e 2.

#### 5.3.6 Fase 6 - Conclusão

A conclusão apresenta, de forma sintetizada as mais relevantes discussões realizadas da tese, bem como os principais resultados de todas as fases

executadas. Além disso, indica as principais limitações da pesquisa e sugestões para novos estudos.

#### **5.4 Análise dos resultados**

Os dados provenientes das pesquisas descritivas realizadas foram analisados por intermédio da Técnica de Análise de Conteúdo Temático (BARDIN, 2016), com base na qual passaram pelas fases de análise: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta técnica permite compreender melhor um discurso, adentrar nas características do estudo, extraindo ocorrências importantes (RICHARDSON, 2011).

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 6.1 Resultados iniciais

O interesse pelo desenvolvimento de um programa lúdico de longo prazo para o âmbito corporativo partiu de inquietações que surgiram após o levantamento dos problemas de pesquisa da presente tese e das experiências vivenciadas pela pesquisadora no ramo corporativo, os quais necessitavam de respostas e ações palpáveis. A pesquisadora atuou por mais de oito anos com a Ginástica Laboral, com a implantação de projetos ergonômicos, com a realização de acampamentos funcionais e eventos corporativos, além da aplicação de dinâmicas de grupo em treinamentos diversos, além de fazer parte de equipes multiprofissionais ligadas a programas de saúde e Qualidade de Vida em empresas. Com base nos conhecimentos adquiridos pela prática profissional neste contexto, salientou-se a dificuldade de ampliar a adesão aos programas de saúde e Qualidade de vida por parte de indivíduos adultos, trabalhadores de forma geral, e o desconforto, com constantes atos de preconceito por parte de outros profissionais perante a atuação de um Profissional de Educação Física no âmbito corporativo. Entre outros fatores, estes foram os que mais contribuíram para aguçar o interesse da pesquisadora no aprofundamento nos estudos voltados para esta área. Pensando em como minimizar os problemas detectados ao longo desses anos de experiência, disseminar informações sobre as possibilidades de atuação do Profissional de Educação Física neste segmento e valorizar o elemento lúdico entre adultos, a presente tese, em princípio, foi idealizada.

Entre as inquietações que surgiram então, estão as seguintes: Por quê o Profissional de Educação Física não atua com regularidade no campo empresarial, salvo a atuação com a Ginástica Laboral? Quais são as possibilidades viáveis para se disseminar informações sobre a atuação do Profissional de Educação Física no âmbito corporativo e alcançar possível reconhecimento? As Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Graduação em Educação Física deixam claras as informações sobre o campo de atuação em empresas, para este Profissional? Por que, na fase adulta, o lúdico não é valorizado? Que outras ações envolvendo o lúdico no trabalho poderão ser realizadas no intuito de disseminar sua importância? É possível e desejável relacionar lazer, lúdico e trabalho?

As Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Graduação representa um documento do Ministério da Educação, o qual visa à orientação para a formulação dos currículos dos cursos de Graduação, e, especificamente, dos cursos de Graduação em Educação Física, tendo sido criado em 2002, pelo parecer CNE/CES 0138/2002 (BRASIL, 2002). Essas diretrizes apontam os conteúdos curriculares que deverão ser contemplados nos cursos de Graduação em Educação Física, que são:

Conhecimentos Biodinâmicos da Atividade Física/Movimento Humano (morfológicos, fisiológicos e biomecânicos). Conhecimentos Comportamentais da Atividade Física/Movimento Humano (mecanismos e processos de desenvolvimento motor, aquisição de habilidades e de fatores psicológicos). Conhecimentos Sócio-Antropológicos da Atividade Física/Movimento Humano (filosófico, antropológico, sociológico e histórico que enfocam aspectos éticos, estéticos, culturais e epistemológicos). Conhecimentos Científico-Tecnológicos (técnicas de estudo e de pesquisa). Conhecimentos Pedagógicos (princípios gerais e específicos de gestão e organização das diversas possibilidades de intervenções do profissional no campo de trabalho e de formação). Conhecimentos Técnico-Funcionais Aplicados (teóricos e metodológicos aplicados ao desempenho humano identificado com as diferentes manifestações da Atividade Física/Movimento Humano/Motricidade Humana). Conhecimentos sobre a Cultura das Atividades Físicas/Movimento Humano (diferentes manifestações da cultura das atividades físicas nas suas formas de jogos, esportes, ginásticas, danças, lutas, lazer, recreação e outros). Conhecimentos sobre Equipamentos e Materiais (diferentes equipamentos e materiais e suas possibilidades de utilização na ação pedagógica e técnico científica com as manifestações de Atividade Física/Movimento Humano) (BRASIL, 2002, p.7).

Mesmo com a indicação dos conteúdos curriculares a serem incluídos nos cursos de Graduação em Educação Física, os mesmos se apresentam de uma forma generalizada, cabendo a cada instituição nomear as disciplinas de forma mais específica, para que possam atender a esses conteúdos dispostos nas diretrizes. As Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Graduação em Educação Física CNE/CNS 0058/2004 apontam que, a formação ampliada e específica deverá abranger as seguintes dimensões do conhecimento: a relação ser humano-sociedade, a biológica do corpo humano, a produção do conhecimento científico e tecnológico, as culturais do movimento humano, a técnico-instrumental e a didático-pedagógica (BRASIL, 2004).

No cenário empresarial, a atuação do Profissional de Educação Física ainda se encontra focalizada na Ginástica Laboral. Grande parte dos currículos nos cursos de graduação não abrange disciplinas específicas, relacionadas a outras possibilidades de atuação no âmbito corporativo, como já citado na fundamentação

teórica deste estudo. Até mesmo aulas de Ginástica Laboral em alguns cursos de formação em Educação Física estão vinculadas à disciplina de Ginástica, onde se englobam todos os tipos de ginástica, não sendo uma disciplina específica, o que pode culminar na limitação da carga horária, dificultando o aprofundamento sobre esta temática.

Deutsch (1996) já destacava sobre a importância dos cursos de formação em Educação Física oferecer espaços para que os alunos desenvolvessem a capacidade de adaptar-se a novas situações, e, que o mesmo necessita estar munido de conhecimento básico, sendo capaz de adaptar-se frente às constantes inovações do mercado de trabalho. Ghilard (1998) desde 1998 já apontava que os cursos de formação em Educação Física precisavam de reestruturações. Pode-se perceber que essa afirmação está atual, mesmo após quase 20 anos da data de publicação, principalmente pelas constantes mudanças ocorridas de reestruturação curricular e regulamentação da profissão. Ainda, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Graduação em Educação Física CNE/CNS 0058/2004:

[...] a formação do graduado em Educação Física deverá ser concebida, planejada, operacionalizada e avaliada visando a aquisição e o desenvolvimento das seguintes competências e habilidades específicas: Participar, assessorar, coordenar, liderar e gerenciar equipes multiprofissionais de discussão, de definição e de operacionalização de políticas públicas e institucionais nos campos da saúde, do lazer, do esporte, da educação, da segurança, do urbanismo, do ambiente, da cultura, do trabalho, dentre outros (BRASIL, 2004a, p.11).

Entre as competências a serem desenvolvidas na formação do Profissional de Educação Física se encontram “[...] coordenar, liderar e gerenciar equipes multiprofissionais [...], nos campos [...] do trabalho [...]” (BRASIL, 2004, p.8), deixando claro que, ainda na Graduação, faz-se necessário ampliar o olhar para novas possibilidades de atuação, especificamente aqui destacada, para a atuação no âmbito do trabalho. Conquanto as Diretrizes evidenciem as necessidades na formação, não se pode ter garantia de que essas competências sejam efetivamente desenvolvidas dentro da concepção dos cursos.

A formação do Profissional de Educação Física e a intervenção ligada a uma área específica, como exemplo, o âmbito corporativo, se tornam uma questão complexa, do ponto de vista relativo à identificação territorial, a quais atividades podem ser aplicadas neste contexto, e aos limites desta relação. De acordo com a Resolução CNE/CES 07/2004 no Art. 3º a Educação Física:

[...] é uma área de conhecimento e de intervenção acadêmico-profissional que tem como objeto de estudo e de aplicação o movimento humano, com foco nas diferentes formas e modalidades do exercício físico, da ginástica, do jogo, do esporte, da luta/arte marcial, da dança, nas perspectivas da prevenção de problemas de agravo da saúde, promoção, proteção e reabilitação da saúde, da formação cultural, da educação e da reeducação motora, do rendimento físico-esportivo, do lazer, da gestão de empreendimentos relacionados às atividades físicas, recreativas e esportivas, além de outros campos que oportunizem ou venham a oportunizar a prática de atividades físicas, recreativas e esportivas (BRASIL, 2004b, p.1).

Nesta resolução ficaram claras as possibilidades de intervenção no lazer, com jogos e atividades recreativas, porém, ela não garante que as disciplinas ligadas a estas áreas, oferecidas nos cursos de graduação, trabalharão temas como jogos em empresas, lazer e empresas, lúdico e adulto, entre outras possibilidades. As aulas da Graduação sobre lazer, recreação, jogos e brincadeiras, durante a formação Profissional em Educação Física, deve fornecer bases teórico-práticas para auxiliar na escolha de metodologias e atividades a serem aplicadas no contexto corporativo. Desta maneira, ainda nos cursos de Graduação, os alunos necessitam compreender que a atuação no mercado corporativo vem crescendo e, ainda na formação, cabe ao professor, apresentar as inúmeras possibilidades de trabalho neste campo. De acordo com Corrêa (2009), para garantir uma formação consistente, mediante as inúmeras possibilidades de intervenção do Profissional de Educação Física, é preciso que as disciplinas forneçam conhecimentos de forma coerente com a necessidade do lócus ao qual está inserido este Profissional. As aulas devem incentivar os acadêmicos a criar atividades ou realizar adaptações das já existentes e não, somente, seguir modelos padronizados, como as chamadas “receitas de bolo”.

Em 2011, foi homologado o parecer CNE/CES 82/2011, sobre informações relativas aos cursos de Instrutor e Monitor de Educação Física, o qual apresenta a Lei nº 9.696/1998. Esta lei dispõe sobre a regulamentação da Profissão de Educação Física e cria os respectivos Conselho Federal e Conselhos Regionais de Educação Física, onde o Artigo 3 estabelece:

Compete ao Profissional de Educação Física coordenar, planejar, programar, supervisionar, dinamizar, dirigir, organizar, avaliar e executar trabalhos, programas, planos e projetos, bem como prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria, realizar treinamentos especializados, participar de equipes multidisciplinares e interdisciplinares e elaborar informes técnicos, científicos e pedagógicos, todos nas áreas de atividades físicas e do desporto (BRASIL, 2011, p.6).

Esta citação indica que o Profissional de Educação Física pode, durante o exercício da profissão “[...] coordenar, [...] programar, supervisionar, [...] avaliar e executar [...] programas” (BRASIL, 2011, p.6), além de salientar, novamente, a possibilidade de integrar equipes multidisciplinares. Tendo em vista que a formação do Profissional de Educação Física passou por inúmeras mudanças ao longo dos anos, e apresenta uma amplitude no que concerne às áreas de atuação, devido às novas demandas de mercado, este Profissional poderá integrar equipes visando à prevenção de doenças e a promoção da saúde em empresas, integrar equipes voltadas para programas de atividades físicas e combate ao sedentarismo em empresas, integrar equipes para a realização de treinamentos corporativos, entre outras. Entretanto, na realidade, poucos são os casos em que o Profissional de Educação Física assume um papel de gestor ligado ao contexto organizacional, como integrante de equipes multiprofissionais, representando uma atuação distante da demanda existente no campo corporativo.

São poucos os estudos científicos que apresentam dados sobre as possibilidades de intervenção do Profissional de Educação Física no âmbito organizacional, salvo a atuação com a Ginástica Laboral. Por exemplo, o estudo de Silva (2010) contou com a realização de uma intervenção lúdica no âmbito corporativo, aplicada por um Profissional de Educação Física, com o intuito de promover o autoconhecimento e o enfrentamento de situações de mudança entre os participantes. Os resultados apontaram a legitimidade da ação deste Profissional. Nesse referido estudo, foi destacado que o Profissional de Educação Física atingiu o objetivo ligado ao desenvolvimento humano na organização em questão, por meio de ações lúdicas e, portanto, considerado, neste caso, apto para administrar tais eventos.

Para observar o comportamento humano, não necessariamente é preciso ser Psicólogo, basta o Profissional ter especializações relacionadas com esta área, estudar sobre as inúmeras metodologias existentes, para, assim, captar e desenvolver competências humanas específicas, aplicar técnicas para mensurar, atendendo às necessidades organizacionais (RABAGLIO, 2006). Portanto, destaca-se a importância da preparação deste Profissional, para atender demandas específicas, como o caso do setor empresarial, com a necessidade de preparação prévia e uma atuação que possa ir além da Ginástica Laboral. Talvez por isso,

muitos cursos necessitam de uma reestruturação, incluindo a ampliação no número de estudos relacionando a Educação Física e a atuação em empresas.

O Profissional de Educação Física poderá realizar cursos de extensão, ainda durante a formação, voltados para esta linha de atuação, se especializar na área pós-formação e, assim, iniciar uma carreira neste mercado. Para uma atuação efetiva e eficaz, o Profissional deve acompanhar as transformações acadêmico-científicas ligadas ao contexto corporativo, atualizar-se frente às novas demandas e às exigências desta linha de atuação.

Uma das maneiras de se atualizar, é realizar, também, cursos de especialização, do tipo Lato Sensu. Para tanto, foi efetuada uma busca no *site* e-MEC - Sistema de Regulação do Ensino Superior (BRASIL, 2017), visando à identificação de cursos sobre Recreação e Lazer, Jogos e Brincadeiras e Jogos, para verificar as possíveis opções que o Profissional de Educação Física pode ter ligado ao contexto de atuação em empresas. Após a adoção dos critérios de inclusão e exclusão, explicitados no método da presente tese, foram considerados para análise: cinco cursos para o termo “Recreação e Lazer”, dois cursos para “Jogos e Brincadeiras” e 14 cursos para “Jogos”.

Na categoria “Recreação e Lazer” dos cinco cursos, apenas dois disponibilizam em seus respectivos *sites*, a grade curricular e as disciplinas ministradas. Ao analisar as duas grades disponíveis, apenas um curso oferece um módulo intitulado “Recreação e Lazer e suas Áreas de Atuação” e a disciplina “Empresas e Espaços Corporativos”. Na categoria “Jogos e Brincadeiras”, após analisar os *sites* dos dois cursos selecionados, as grades curriculares não estavam disponibilizadas *online*. Na categoria “Jogos”, dos 14 cursos, apenas dois se relacionavam com Dinâmicas de Grupo e Jogos no Contexto Empresarial, porém, nos *sites*, as informações sobre esses cursos não foram encontradas, não tendo como saber se Profissionais de Educação Física podem se matricular nesses cursos. Os outros 12 cursos selecionados nesta categoria “Jogos” continham no título relação com Educação Física, Jogos Recreativos e Brincadeiras, sendo que, dez, não foram encontrados em seus respectivos *sites*, e, em dois cursos entre os encontrados, as grades curriculares não continham disciplinas ligadas ao contexto corporativo.

Além da dificuldade para a realização de buscas de informações sobre os cursos disponíveis no Brasil para se especializar o Profissional de Educação Física

que escolhe atuar no contexto corporativo, sobretudo com intervenções relativas com jogos e/ou brincadeiras; assim que consegue escolher um curso, conta com a incerteza se usufruirá de aulas específicas sobre este tipo de atuação. Neste sentido, estas situações dificultam o acesso a aperfeiçoamentos técnico-científicos daqueles que pretendem se especializar na área e investir nesta carreira.

O Profissional de Educação Física pode trabalhar no âmbito corporativo fazendo parte de equipes multiprofissionais, coordenando e/ou atuando diretamente com projetos de atividades físicas e esportes, projetos de saúde e Qualidade de Vida, ministrando aulas de danças, musculação e ginástica, aplicando jogos e brincadeiras em *workshops*, eventos, convenções, acampamentos funcionais, treinamentos, entre outros. Contudo, mesmo amparado por diretrizes, por direitos constitucionais, como exemplo, a Lei 7.752, de 14 de abril de 1989, onde no art. 7º (BRASIL, 1989), dispõe sobre os benefícios fiscais para empresas que patrocinarem o desenvolvimento de programas desportivos nas próprias empresas em benefícios de seus funcionários e respectivos familiares; a realidade apresenta-se diferente.

Essa dificuldade de se estabelecer na área relativa ao contexto empresarial, os inúmeros obstáculos que este Profissional precisa superar a cada dia, podem estar vinculados a valores e crenças da própria sociedade, arraigados à ideia de que o lazer é o tempo de “não trabalho”. Mesmo que durante um treinamento o Profissional possa vir a utilizar jogos como ferramenta de apoio, para o desenvolvimento de competências, sem relação ao contexto do lazer, no senso comum, muitos associam o jogar, com o lazer. Apesar das iniciativas de aprimoramento da formação do Profissional de Educação Física para atuar neste âmbito, pouco embasamento parece ainda ser dado, sobretudo na gestão ligada a ambientes e experiências no lazer.

Os segmentos socioeconômicos e socioculturais foram importantes para a transformação da civilização moderna desde o século XIX, os quais, de forma gradativa, promoviam mudanças nas relações de trabalho, culminando, posteriormente, na ocorrência dos movimentos sindicais, na diminuição da carga horária de trabalho e no aumento do tempo disponível (MARINHO; PIMENTEL, 2010; PINA, 2016). Ao final do século XIX e início do século XX, o Brasil passou por um período de controle social, onde todo o tempo desocupado representava improdutividade e desordem, passando a ser entendido como uma ameaça à ordem

vigente e a racionalidade moderna, ligada á lógica da produção, isso fortalecia a ideia de que “tempo era dinheiro” (MARINHO; PIMENTEL, 2010).

Gomes e Pinto (2009, p.68-69) relatam que no Brasil, no século XX, o termo lazer passa a indicar o tempo vago, assumindo uma conotação de tempo fora do trabalho e só a partir de 1970, passou a fazer parte do vocabulário corrente da língua portuguesa, tendo um sentido, no senso comum de “[...] descanso, folga, férias, repouso, desocupação, distração, passatempo, hobby, diversão, entretenimento, tempo livre.”. Para essas autoras, os fenômenos lazer, recreação, entretenimento e turismo são vinculados diretamente ao uso do tempo. O modo de trabalho capitalista contribuiu para a institucionalização da recreação no Brasil, pois, neste contexto, julgava-se que o tempo ocioso devia ser ocupado por atividades recreativas, consideradas saudáveis, higiênicas e educativas, e, portanto, imprescindíveis para ocupar o tempo de crianças fora da escola (GOMES; PINTO, 2009). Neste sentido, algumas ações como reforço extraescolar, foram pioneiras no Brasil, como as realizadas pela Associação Cristã de Moços, em Porto Alegre e o Serviço de Recreação Pública da Prefeitura de Porto Alegre, e, posteriormente, a criação do Departamento de Cultura e Recreação em São Paulo (GOMES; PINTO, 2009).

Em 1943, foi decretada a Lei 5.452, Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) representando um marco na história, principalmente pelo Art. 58, o qual fixa a carga horária de trabalho diária para oito horas (BRASIL, 1943). A partir daí, outras propostas de “recreação organizada” surgiram, como, no Rio de Janeiro, o SRO – Serviço de Recreação Operária, espalhando-se para outros Estados e Distrito Federal, mas mesmo por trás das intenções de controle, neste período de 1920 a 1960, as ações de recreação contribuíram para a disseminação de diferentes práticas culturais e segmentos sociais (GOMES; PINTO, 2009).

O SESI - Serviço Social da Indústria e o SESC - Serviço Social do Comércio, criados em 1946 também são considerados significativas iniciativas para que as atividades recreativas fossem disseminadas pelo Brasil, e, conseqüentemente, no futuro, contribuindo para o reconhecimento da importância sobre o lazer (GOMES; PINTO, 2009). O final da década de 1950 foi um período marcado pela ampliação das atividades esportivo-recreativas, sendo promovidas ações em praças e ruas, como a “Campanha de ruas de recreio”, que, com o passar do tempo, se tornou “Ruas de Lazer”; e, a partir de 1958, ampliaram-se as Secretarias de Esporte e

Lazer no país, legitimando a Educação Física como promotora de políticas de lazer (GOMES; PINTO, 2009). O SESI organizou os primeiros Jogos Desportivos Operários em 1947, no Estádio do Pacaembu, no qual, contou com a participação de 2,5 mil atletas industriários, disputando três modalidades: futebol, basquete e voleibol; que com o passar do tempo foi chamado de Jogos Operários do SESI, depois, Jogos Industriários do SESI e atualmente, Jogos do SESI (SESI-SP, 2017).

Em se tratando de outros exemplos de iniciativas ligadas à prática de atividades físicas para trabalhadores, além do SESC e do SESI, a AABB – Associação Atlética Banco do Brasil, fundada em 1928, o qual nasceu da ideia de formar um time de futebol composto por funcionários do Banco do Brasil, se tornou uma das maiores agremiações do país, atendendo, não somente funcionários, mas, integrando ações sociais, esportivas e culturais nas comunidades as quais estão inseridas (AABB-RIO, 2017). Outro exemplo, o BANESPA – Banco do Estado de São Paulo, um dos pioneiros a promover atividades do contexto do lazer para seus funcionários, sendo que, em 1930, fundou o Esporte Clube Banespa, o qual, no início, incentivava à prática esportiva competitiva, mas, com o passar do tempo, principalmente após 1970, com a criação dos Banespinhas, pequenos clubes ligados às agências do interior do Estado de São Paulo e do CCI – Centro de Convivência e Integração, idealizado por uma comissão de funcionários do banco com formação em Educação Física, que se propuseram a promover atividades extratrabalho para a melhoria das relações humanas. O BANESPA passou a ser reconhecido como uma instituição oficial, o qual integrava práticas esportivas e culturais entre os trabalhadores (CANONICO, 2003).

Entre 1964 e 1985, com a ditadura militar no Brasil, as expressões populares, tais como, as festas típicas, as brincadeiras de rua, o acesso a filmes e músicas, entre outras manifestações culturais relacionadas ao âmbito do lazer, passaram a ser controladas (SCHWARTZ; TEODORO, 2016). Para Almeida e Gutierrez (2005), as práticas ligadas ao contexto do lazer ficavam restritas a eventos específicos do regime militar, a projetos governamentais como o “Esporte para Todos” e às atividades oferecidas pelo SESC e SESI, sendo um período marcado pelo desigual desenvolvimento entre as classes sociais.

Segundo Gomes e Pinto (2009), no período entre 1969 a 1973, o trabalho era considerado um recurso obrigatório para que houvesse o avanço econômico do país, e isso culminou em ampliações das jornadas de trabalho, em intensificação

dos órgãos sindicais, influenciando na história do lazer no Brasil. Em 1988 o lazer é definido como direito social, juntamente com a educação, a saúde, a alimentação, a moradia, a segurança, a previdência social, entre outros, citado na Constituição Brasileira (BRASIL, 1988). Entre 1970 e 1980, inúmeras correntes teóricas sobre lazer surgiram, advindas de estudiosos nacionais e internacionais, as quais influenciaram as discussões e reflexões no Brasil até os dias de hoje. O fenômeno lazer, na atualidade é estudado sob várias perspectivas, ultrapassa o ponto de partida para analisar a sociedade e seus valores, pode ser considerado fator importante para a Qualidade de Vida da população (SCHWARTZ; TEODORO, 2016).

Como relataram Gomes e Pinto (2009), ao se pensar sobre a história do lazer, a mesma não pode ser contada sem a relação com o trabalho e as questões ligadas ao tempo livre. Pina (2016, p.10) descreve que o “[...] lazer, a recreação, o entretenimento e turismo são fenômenos vinculados diretamente ao uso do tempo [...]” que variam de acordo com os fatores de transformações, tais como, econômicos, sociais, culturais, demográficos, educacionais, entre outros, o que gera diferenciações entre países, cidades e até mesmo, bairros.

Embora tenham ocorrido inúmeros tipos de projetos no Brasil aproximando o lazer ao contexto do trabalho, estimulando a prática de atividades físicas por meio de ações em massa para trabalhadores, parece que não foram suficientes para que o Profissional de Educação Física se destacasse na área. Para o Profissional da Educação Física e Motricidade Humana, os tipos de intervenções neste campo organizacional se tornaram maiores com o passar do tempo, de esporte à ginástica, de gincanas a jogos, como as inúmeras possibilidades já descritas, ligadas à saúde de Qualidade de Vida de trabalhadores, porém, poucas são as oportunidades divulgadas no mercado de trabalho.

Algumas empresas estão investindo em espaços para a realização de atividades físicas, como salas de dança e musculação e, em alguns casos, onde isso não é possível, muitas recorrem a convênios entre academias, para que seus funcionários possam frequentar, com um custo menor, ou mesmo, com isenção total, dependendo do tipo de contrato firmado. Mas, essas empresas representam uma minoria quando comparadas a totalidade de empresas existentes no Brasil.

Em um estudo publicado em janeiro de 2017, realizado pela *Mercer Marsh Benefícios™* em parceria com o Instituto *HERO - Health Enhancement Research*

*Organization*, intitulado 1º *Benchmarking* em Práticas de Saúde e Bem-Estar no Brasil, evidenciou que 74% das empresas que investem em programas de saúde e bem-estar no Brasil, são consideradas de grande porte (COVRE, 2017). O estudo ainda indicou como baixo o número de empresas que contemplam ações relacionadas a programas de saúde e bem-estar alicerçados em um planejamento estratégico, apontando que apenas 31% delas possuem um plano formalizado de longo prazo para estes programas, e que 41% das empresas analisadas incentivam o gerenciamento de doenças crônicas, na qual, 34% oferecem programas voltados para a gestão do estresse (COVRE, 2017). Os dados deste estudo também revelaram que 78% das empresas analisadas oferecem fácil acesso à alimentação saudável de trabalhadores e 36% possuem estrutura física para a prática de atividade física, como academias e trilhas para caminhadas (COVRE, 2017).

Com este estudo de Covre, fica evidente que o número de empresas que investem em programas de saúde e Qualidade de Vida é pequeno, já que a maioria desses investimentos parte, geralmente, de empresas de grande porte. Café (2001) já indicava, em seu estudo, que, mesmo que a sociedade tenha sofrido transformações, continuou o enaltecimento do trabalho em detrimento da valorização do lúdico, em que ganhou força a concepção do lúdico associada à ideia de não seriedade, assim como ocorreu com o lazer. Com isso, ficou destacada sua crescente desvalorização, dificultando a entrada da cultura lúdica e de aspectos relacionados ao lazer, no contexto do trabalho, assim como parece ocorrer com as intenções da maioria das empresas em relação ao investimento em programas que envolvam o lazer e a Qualidade de Vida.

Segundo Maffei Junior (2004), as pessoas precisam ampliar o conhecimento sobre o lazer, mas, para tanto, será necessário o favorecimento dessa nova consciência, reconhecendo os valores do lazer e, assim, promover mais qualidade à vida. Neste sentido, a educação para o lazer possui papel fundamental, ainda na infância, preparando a criança para o lazer, onde, por meio do conhecimento e vivências de inúmeras possibilidades neste campo, pode vir a se tornar um adulto capaz de escolher, no futuro, essas atividades com autonomia (SCHWARTZ et al., 2016).

Embora o lazer seja um direito constitucional assegurado, o acesso às atividades deste contexto é dificultado, e talvez por isso, ocorra a desvalorização do lúdico na fase adulta e, inclusive, ocorra a desvalorização do Profissional de

Educação Física no contexto do trabalho. Enfim, são muitas as probabilidades, pois o próprio Profissional que acabou de se formar pode não escolher esta trajetória profissional, não conhecer sobre esta possibilidade, ou simplesmente, por modismo ou familiaridade, escolher outras opções de trabalho na área, sendo necessários novos estudos para se investigar prováveis impedimentos frente à ascensão deste Profissional neste campo.

Em relação à desvalorização do lúdico na fase adulta, também destacada na fundamentação teórica deste estudo, este representa um tema que ainda demanda debates no meio acadêmico. Mesmo com muitas empresas valorizando mais os funcionários, com condutas voltadas para a humanização no trabalho e, até, algumas preocupadas com a ampliação de espaços de sociabilização, ainda assim, são requeridos avanços. O número de treinamentos que utilizam os jogos neste setor cresceu, entretanto, ainda são poucos os estudos que indicam as preferências sobre as atividades propostas ou jogos, em treinamentos, por parte de quem está sendo treinado.

Em se tratando de pesquisas que relatam os benefícios do lúdico na educação, principalmente sobre o uso de jogos como ferramenta para o aprendizado, os números são expressivos, ainda mais, quando associados a crianças (MORAIS, 2016; OLIVEIRA; SILVA, 2016; SOUSA; SANTOS, 2016), porém, o mesmo não ocorre, quando a faixa etária passa a ser a de adultos. O adulto joga de inúmeras formas no dia a dia, porém, sem se dar conta. O jogo acontece nas atividades do cotidiano, em viagens, ou por meio da leitura de um livro, mas, na maioria das vezes, o adulto não tem consciência disso (CAMARGO, 2015).

Em 2014, foi lançado um documentário chamado “Tarja branca: a revolução que faltava” (TARJA BRANCA, 2014) o qual trouxe ricas discussões sobre a importância do brincar. Por meio de narrativas de artistas, educadores, dançarinos, entre outros, foi reforçado que o resgate do lúdico é urgente. Esse documentário expõe que o espírito lúdico, tão marcante entre crianças, se encontra adormecido entre adultos e faz uma crítica em relação à vida estressante, séria e estafante, pela falta de tempo, de liberdade e de longas jornadas de trabalho (CARNEIRO et al., 2016). Este documentário pode ser considerado uma tentativa para que muitos adultos redescubram a alegria do brincar, entretanto, nem todos têm acesso a este documentário, pelo fato dele ter sido divulgado em um *site* pago.

Como já alertou Café (2001, p.31), o direito à cultura lúdica se torna uma necessidade, no sentido de recuperação do lúdico em todas as faixas etárias como possibilidade/condição de reunificação de todos os aspectos humanos fragmentados pela sociedade atual. Claro que, esta recuperação é mais fácil de acontecer fora do ambiente de trabalho, por se ter melhor aceitação sobre a inserção do lúdico em âmbitos já consagrados, como no lazer. Entretanto, para que se favoreçam as condições de vivências lúdicas em diferentes ambientes e ao longo de todo o desenvolvimento humano, torna-se necessário o investimento na educação para o lazer, ainda na infância. Se a educação para o lazer for efetiva, independente de o indivíduo estar ou não no ambiente corporativo, ele valorizará a expressão lúdica. Sendo assim, todas as possibilidades precisam ser utilizadas a favor da difusão sobre a importância do lúdico e a incorporação de seu valor na vida do ser humano, incluindo o adulto.

O indivíduo, quando passa a ser adulto, parece que não pode mais brincar, que as atividades do contexto do lazer ficam em segundo plano e, por isso, o incentivo às vivências lúdicas no ambiente de trabalho se faz importante. No estudo de Ferreira et al. (2004), foi relatado que na medida em que o indivíduo vai se tornando adulto, vai dando menos significado ao lúdico, muitas vezes reflexo de racionalidade exacerbada, imposta pela sociedade.

Na fase adulta, as atividades lúdicas oportunizam e revigoram o sentimento de participação social e, quando espontâneas e prazerosas, estimulam a criatividade e o bem-estar geral (NEGRINE, 1998). Além disto, conforme evidenciado por Schwartz (1997, 2003), o comportamento lúdico é natural na espécie humana e indissociável de seu desenvolvimento ao longo da vida, independente do ambiente em que se está inserido. Considerando a natureza lúdica do ser humano (HUIZINGA, 2008; ALBORNOZ, 2009; Fozard et al., 2009), existe a necessidade de se repensar o papel das vivências de sensações e emoções positivas (Schwartz, 2000), inclusive no âmbito do trabalho, o que justifica a importância de novas estratégias voltadas à incorporação de programas de atividades lúdicas nesse ambiente.

A adesão aos jogos, por parte de indivíduos trabalhadores adultos, pode inferir inúmeras vantagens, como a redução de jornadas de treinamentos, as quais costumam ser extensas, a facilidade de interação entre as pessoas, maior compreensão dos conceitos, maior possibilidade de desenvolver o potencial criativo,

entre outras (GRAMIGNA, 2006). Um fator que contribui negativamente para a ocorrência de rejeição entre adultos em relação à utilização de jogos em treinamentos é quando experiências anteriores não foram significativas, quando se sentem infantilizados, quando esses jogos são mal utilizados, podendo causar prejuízos de longo prazo (DATNER, 2006). Portanto, apesar da importância da abertura de espaços lúdicos, estes devem ser devidamente pensados, para que conduzam a experiências positivas. Por isso, presume-se que um programa de intervenções lúdicas de longo prazo poderá auxiliar nesse aspecto, sobretudo, na tentativa de minimizar o preconceito existente em relação ao lúdico e adulto no âmbito do trabalho e, ainda, oportunizando diferentes possibilidades de vivências.

Na sequência do estudo, surgiu então, a necessidade de se realizar um levantamento inicial de empresas brasileiras que oferecem treinamentos corporativos, *indoor* e *outdoor*. O intuito desta pesquisa foi explorar um pouco mais o universo da área de Treinamento e Desenvolvimento, por meio da verificação, em *sites* específicos, se as empresas de treinamentos corporativos disseminam informações sobre a aplicação de avaliações prévias, de acompanhamento, ou finais, pós-treinamento e se os treinamentos oferecidos ocorrem de forma esporádica ou em longo prazo. Assim, após as discussões dos resultados, espera-se compreender mais sobre a inquietação: Por que a maioria dos treinamentos corporativos ocorre de forma esporádica, sem levantamento das necessidades e sem acompanhamento de longo prazo?

Para tanto, foram selecionadas e analisadas as empresas cadastradas na Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD, composta, basicamente, de profissionais ligados à área da Administração e Recursos Humanos e na Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura – ABETA, com profissionais da área do Turismo e da Educação Física. Após o levantamento das informações, o Quadro 2 aponta os principais resultados, obtidos por meio da coleta realizada, a qual facilitou a composição das categorias de discussão, definidas *a posteriori*.

**Quadro 2** - Número de associados por tipo de associação e informações disseminadas em seus respectivos *sites*.

RESULTADOS	ABTD	ABETA
Número total de associados	414	36
Número de associados que aplicam treinamentos corporativos	99	18
Número de associados que aplicam treinamentos corporativos e que foram considerados para análise do presente estudo	22	10
Número de associados que divulgam informações sobre processo de avaliação em treinamentos em seus respectivos <i>sites</i>	06	04
Número de associados que divulgam informações sobre carga horária de treinamentos em seus respectivos <i>sites</i>	01	00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No *site* da ABTD foram encontrados 414 associados, sendo 315 empresas cadastradas, com a pretensão de obterem descontos em fóruns, seminários e workshops oferecidos pela associação e, portanto, sendo desconsideradas da amostra, por não se tratar de empresas que realizam treinamentos corporativos. Foram encontrados 77 associados cadastrados como pessoa física, os quais, também, não foram analisados neste estudo, por não divulgarem *sites*, mas sim, redes sociais pessoais e 22 associados cadastrados como pessoa jurídica, sendo esses, parte integrante da amostra deste estudo.

Em relação à análise realizada no *site* da ABETA, foi possível identificar o total de 36 associados. Entre os 36 associados, 18 empresas aplicam treinamentos corporativos, mas, somente dez divulgam informações sobre os treinamentos em seus *sites*, sendo essas consideradas para análise do presente estudo. Por intermédio dos resultados coletados, foram criadas as seguintes categorias de análise: Categoria 1 – Avaliação em treinamentos corporativos e Categoria 2 – Carga horária de treinamentos corporativos.

Em relação à Categoria 1 - Avaliação em treinamentos corporativos, entre os 22 associados na ABTD, empresas que oferecem treinamentos corporativos, apenas seis divulgam informações sobre processo de avaliação em treinamentos em seus respectivos *sites*, portanto, nota-se uma parcela pequena de empresas preocupadas em disseminar informações mais precisas sobre como são realizados os treinamentos. Entre as seis que divulgam informações sobre o processo de avaliação, três realizam duas fases de avaliações, sendo a primeira diagnóstica, e a última, para mensurar resultados do treinamento, duas empresas realizam somente

a avaliação diagnóstica, antes do treinamento e uma empresa realiza avaliações posteriores ao treinamento.

Entre os dez associados à ABETA, quatro divulgam em seus *sites* informações sobre processo de avaliação em treinamentos, sendo que três empresas realizam somente avaliações prévias, chamadas diagnósticas e uma empresa realiza, além das avaliações prévias, a entrega de relatórios finais. Tanto os resultados encontrados por meio da pesquisa realizada na ABTD, quanto na ABETA, apontaram para um número reduzido de empresas que divulgam informações sobre a utilização de avaliações em seus respectivos *sites*. Mesmo entre as empresas que divulgam a utilização de avaliações, o conteúdo apresentado não é claro e são disseminados, de forma geral, sem detalhamento dessas informações.

Para Tamayo e Abbad (2006) os treinamentos empresariais são oferecidos, em grande parte, sem um estudo das necessidades e sem avaliação final relativa à eficácia e a eficiência. Firmino (2015) apontou que a empresa analisada em seu estudo, possuía iniciativas em relação à realização de treinamentos, mas não fazia levantamentos de necessidades, dificultando medidas preventivas ou corretivas. Em se tratando de treinamentos corporativos, isso pode vir a ser um problema no futuro de uma empresa, pois, sem o levantamento das necessidades, muitas vezes o trabalho poderá ser em vão.

De acordo com Reichel (2011, p.95) o “[...] treinamento será eficaz na medida em que atenda às necessidades diagnosticadas.”. Portanto, a fase inicial, compreendida pelo levantamento das necessidades, configura-se importante para delinear o treinamento. Se não ocorre o diagnóstico, ou se o mesmo não for correto, a real necessidade poderá não ser suprida, culminando em resultados não alcançados (REICHEL, 2011).

As avaliações precisam ocorrer em várias fases de um processo de aprendizagem e poderão contribuir como uma ferramenta facilitadora para analisar resultados, seja com foco na educação, treinamento e/ou desenvolvimento (KALFF, 2010). Uma série de medidas necessita ser tomada, durante a escolha das avaliações de um treinamento, entre elas, estabelecer padrões, escolher indicadores, como mensurar, o que mensurar, analisar as expectativas e quais as reais condições para implementação do programa (PACHECO et al., 2009). Entre os objetivos de um processo de avaliação, se encontram o levantamento de dados para

o planejamento de ações de treinamento, a análise das causas, os efeitos e consequências advindas do diagnóstico, o acompanhamento das atividades durante o treinamento e o julgamento dos resultados para possíveis decisões quanto à implementação de novos programas (KALFF, 2010).

Com a globalização, novos modelos de gestão e ferramentas de avaliação têm sido implantados e utilizados, como a criação e validação de inventários, escalas, questionários, entre outros, no intuito de atender essas novas demandas de mercado (RABAGLIO, 2010). Mesmo com o aumento no número de publicações preocupadas em destacar os diferentes tipos de programas e características, ou intensidades de impacto de um treinamento, de forma sistemática, ainda assim, os instrumentos de avaliação são imprecisos (MACEDO, 2007).

Campos et al. (2015) destacaram como limitação em seus estudos a pouca efetividade das escalas e métodos para levantar as necessidades prioritárias de um treinamento e, talvez, por isso, muitos profissionais que trabalham com treinamento não realizam avaliações, tendo em vista a impossibilidade de obterem dados precisos. Portanto, a não realização de uma avaliação em processos de treinamentos pode estar ligada a fatores como, o desconhecimento perante um instrumento, ou, simplesmente, à falta de confiança e convicção de que determinado instrumento seja efetivamente bom para se avaliarem certos aspectos.

Já o fator relacionado às empresas analisadas no presente estudo, que realizam avaliações durante treinamentos, mas não divulgam em seus respectivos *sites*, pode estar ligado a motivos como, a alta concorrência entre empresas do mesmo ramo de atividade, onde muitas acabam limitando a divulgação sobre o que fazem e como o fazem, para evitar que outras empresas reproduzam suas metodologias. Ainda, pode estar vinculado ao ponto de vista da empresa de não achar relevância na divulgação das informações, entendendo que tal medida não implica na decisão final de uma organização, ou seja, que a falta desta informação não vai interferir na escolha de determinada empresa de treinamento.

Avaliar um treinamento, pode ser determinante para melhorar um programa de treinamento futuro, porém, a maioria dos investimentos ocorre para cursos prontos, não adequados para a realidade da empresa e poucas são as instituições que investem em treinamentos sólidos e sistematizados (TAMAYO; ABBAD, 2006; SILVA, 2006; COSTA, 2016). O relatório divulgado pela ABTD, em 2015 (ABTD, 2015), o qual mostra o panorama dos treinamentos realizados naquele ano no

Brasil, indica que, 46% da verba destinada para T&D, são designadas para ações terceirizadas, as quais incluem a contratação de professores, consultores, serviços em desenvolvimento de conteúdo, licenças, cursos e seminários realizados por empresas de serviços e cursos de idiomas.

De acordo com a mesma pesquisa, esta porcentagem cresceu 5%, de 2014 a 2015, indicando uma tendência, quando se trata do tipo de treinamento mais financiado. Por isso, mais uma vez, se ressalta a relevância da melhoria dos aspectos ligados à gestão da informação sobre o oferecimento de treinamentos, por parte das empresas consideradas terceirizadas.

A escolha por cursos prontos, feita pela própria organização, necessita ser repensada, uma vez que a opção por determinado curso requer conhecimento sobre planejamento educacional. Além disso, os instrumentos de avaliação precisam ser estudados, não bastando avaliar somente a satisfação dos treinandos (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010; COSTA, 2016).

Fernandes (2016) sugere, em seu estudo, que as avaliações de treinamentos necessitam ser mais concretas, não somente baseadas na satisfação, mas, precisam ser comparativas entre o antes e o depois, apontando dados sobre o desempenho das pessoas e os reais impactos desses treinamentos. Birknerová et al. (2016) evidenciaram, em seu estudo, que as avaliações de programas de treinamentos no âmbito corporativo são dominadas por inquéritos de satisfação, por serem rápidos e fáceis de se aplicar, diferentemente dos que avaliam o impacto, que possuem caráter multidimensional.

De acordo com uma pesquisa realizada pela ABTD, com 525 empresas do Brasil (ABTD, 2015), 77% das avaliações realizadas em treinamentos estão relacionadas com a reação, ou seja, as avaliações procuram analisar a qualidade do treinamento, a aplicabilidade de um determinado curso ou conteúdo. O restante da porcentagem está dividido em avaliação do aprendizado, de resultados, do retorno do investimento, entre outras.

Ao comparar avaliações de impacto com avaliações de aprendizagem, esses resultados se alteram como exemplo, nas pesquisas realizadas por Araujo (2015), foi comprovado que o predomínio, tanto em estudos nacionais, quanto em internacionais, recai sobre as avaliações de impacto de um treinamento, as quais são mais usadas que as avaliações de aprendizagem. Então, pelos dados levantados nas pesquisas de Araujo (2015) e da ABTD (2015), as mais comuns são

as avaliações de satisfação, seguidas por avaliações de impacto e, por último, de aprendizagem.

Entre as produções acadêmicas, parece que as discussões sobre o uso de avaliações em processos de treinamentos, sobre o que avaliar e como avaliar, sempre geram debates, mas, não induzem à não realização. Pelo contrário, existe uma norma técnica específica, a ABNT NBR ISO 10015:2001 – Gestão da qualidade: diretrizes para treinamento (ABNT, 2001), a qual visa melhorias das estratégias e dos métodos de treinamento e contempla vários tipos de avaliações.

Em relação à Categoria 2 - Carga horária de treinamentos corporativos, entre as 22 empresas da ABDT, apenas uma deixa claro, em seu *site*, o tempo necessário de treinamento com a carga horária. Entre as dez empresas da ABETA que aplicam treinamentos corporativos, nenhuma esclarece informações sobre a duração do treinamento realizado, ou seja, não mencionam a carga horária em seus *sites*, porém, oito realizam treinamentos de um ou dois dias, geralmente nos fins de semana. Mesmo sem especificar a carga horária, de acordo com outras informações disponibilizadas, como fotos, vídeos, pressupõe-se que os treinamentos ocorrem em um curto espaço de tempo, por meio de ações que duram um ou dois dias.

Portanto, em se tratando de identificar as empresas que aplicam treinamentos de forma esporádica ou não, os dados fornecidos por meio dos *sites* analisados foram insuficientes para qualquer afirmação. Entretanto, geram indícios de que essa informação, sob o ponto de vista das próprias empresas, não é importante, pois não se encontram disponíveis. Firmino (2015) propôs um programa de treinamento anual para uma empresa, após a realização de uma pesquisa, indicando que, para aquele caso específico, o programa de treinamento deveria ter 03 módulos, com o total de 50 horas. Neste estudo foi realizada uma série de avaliações, deixando claro que todo treinamento precisa ser formulado com base em dados precisos, para calcular o tempo necessário do treinamento que se pretende.

No Brasil, o tempo médio anual de treinamento realizado, por pessoa, é de 16,6 horas, enquanto nos Estados Unidos, a média é de 31,5 horas por pessoa (ABTD, 2015). Cientificamente, também são poucos os artigos que mencionam algo sobre a carga horária ideal para cada tipo de treinamento corporativo, sendo que, o que mais se observam são pesquisas que verificam se a carga horária de determinado treinamento realizado foi suficiente, na visão dos participantes (ARAÚJO, 2015; COSTA, 2016).

Empresas que oferecem treinamentos e que não divulgam em seus *sites* informações detalhadas sobre os treinamentos que realizam, correm o risco de perderem clientes que buscam este tipo de informação, antes de contratarem qualquer tipo de serviço ligado à área de treinamentos. Embora os dados levantados nos *sites* dos associados à ABTD e à ABETA não correspondam à maioria das empresas existentes, permitiu uma análise de como vêm sendo disseminadas as informações sobre os treinamentos no Brasil. Os dados analisados não responderam às inquietações iniciais, relativas aos treinamentos ocorrerem, na maioria das vezes, de forma esporádica, sem levantamento das necessidades e sem acompanhamento em longo prazo. O principal motivo para não atender ao objetivo desta parte do estudo foi relativo à falta de informação disponibilizada nos *sites* das empresas que oferecem treinamentos; motivo esse que pode estar ligado a uma questão de concorrência, e então, as empresas divulgam apenas dados de contato, como telefones e *e-mails* em seus respectivos *sites*. Porém, algumas suposições puderam ser processadas, no intuito de indicar possíveis temas para estudos futuros, tais como, a facilidade de fechar contratos esporádicos tende a ser maior do que de longo prazo; pela facilidade de aplicação, e por parte da empresa que contrata, pelo baixo custo financeiro comparado a treinamentos de longo prazo, por permitir escolha de temas de acordo com o solicitado pela empresa contratante, e não necessariamente, de acordo com suas reais necessidades.

A realização do levantamento das necessidades requer conhecimento avançado por parte de quem aplica, podendo se tornar mais uma barreira para sua não execução. E por último, um acompanhamento de longo prazo, além de ampliar o custo financeiro para a empresa contratante, requer conhecimento, por parte da empresa de treinamento, sobre várias abordagens e metodologias, inventários e avaliações necessárias para o acompanhamento. Desta forma, por meio das informações disponibilizadas e analisadas, foi possível identificar uma necessidade de elaboração de novas estratégias, na perspectiva de que as informações estejam mais acessíveis, facilitando, assim, a disseminação dos conteúdos, para melhor gestão da informação relacionada com treinamentos corporativos.

## **6.2 Estudo piloto 1**

Após a realização do levantamento da literatura e das pesquisas realizadas e apresentadas nos resultados iniciais da presente tese, verificou-se que poucos estudos relacionam a atuação do Profissional de Educação Física com o setor corporativo e com a possibilidade de trabalhar outros tipos de atividades, diferentes da Ginástica Laboral. Além disso, ainda permanece resquícios de preconceito, no tocante à vivência do lúdico em idade adulta, ainda mais, quando ligado ao contexto do trabalho.

Outros dados, como a grande oferta e procura por treinamentos realizados de forma esporádica, com “pacotes prontos”, os quais, nem sempre são sistematizados ou adequam aos objetivos das empresas, também chamam a atenção. Além disto, a carência de divulgação sobre as formas de avaliações e a carga horária de treinamentos por parte das empresas especializadas, entre outros aspectos, contribuíram para motivar o desenvolvimento de um programa sistematizado definitivo.

Para que o programa definitivo pudesse ser elaborado, implementado e posteriormente, legitimado, houve, então, a necessidade da elaboração de Estudos pilotos. Assim, estes estudos puderam nortear e auxiliar a construção do programa definitivo, mediante a identificação de erros e acertos observados após as coletas de dados. Conforme descrito no método, cada etapa do Estudo piloto 1, compreende uma fase específica, as quais serão apresentadas a seguir, de acordo com os resultados obtidos.

Por intermédio dos dados coletados por meio de reuniões com os chefes do RH regional e local, da entrevista realizada com o chefe do RH local da empresa, a Etapa 1 - Levantamento das necessidades, identificação dos problemas e escolha dos setores, pôde ser concluída. Foi possível identificar que a empresa possui 274 funcionários, divididos em: uma Diretoria da unidade, quatro Diretorias de área, quatorze Seções, dois Setores, sete Departamentos e uma Unidade auxiliar. Nos últimos anos, a empresa realizava de um a dois treinamentos por ano, porém, com a redução de verba para esta área, em 2016, ocorreu um único treinamento e, para 2017, não há previsão para a realização de treinamentos.

Em se tratando de problemas evidenciados nos últimos seis meses, os Departamentos apresentaram maior número deles relacionados com a falta de pessoal, pois, atualmente, o número de funcionários é insuficiente para atender a demanda, o que sobrecarrega a todos, gerando inúmeros conflitos. Já nas Diretorias

de áreas e Seções, os problemas relatados também foram em grande número, mas, neste caso, estão ligados a problemas de relacionamento interpessoal.

A falta de comunicação foi o problema relatado com maior incidência, seguido da dificuldade em se respeitar a hierarquia, em saber liderar uma equipe e, conseqüentemente, saber delegar. Assim, foi definido que os chefes das Diretorias de áreas e das Seções, seriam os convidados para fazerem parte do programa envolvendo o Estudo piloto 1. A escolha ocorreu em comum acordo entre o chefe do RH local e a pesquisadora responsável. Após a explicação dos objetivos do programa para cada chefe convidado, 25 concordaram em participar do estudo, sendo estes, a amostra final do Estudo piloto 1.

Após a definição das temáticas para o desenvolvimento do programa, com base nos problemas levantados, foram criadas e adaptadas as atividades lúdicas, visando melhorar a Comunicação Assertiva, a Liderança, a Delegação e a Hierarquia, compondo, assim, a Etapa 2 - Elaboração do programa, criação e adaptação das atividades. Para o desenvolvimento do programa piloto, foi construída a programação, Quadro 3, e estabelecidos alguns objetivos gerais: ampliar o autoconhecimento sobre as formas de relacionamento interpessoal e comunicação; utilizar a comunicação assertiva na gestão das pessoas e equipes de sucesso; e compreender a importância de saber liderar, delegar e respeitar hierarquias, como forma de obter melhores resultados em suas vidas pessoal e profissional.

**Quadro 3 – Programação do Estudo piloto 1.**

<b>Programação - 1º dia</b>
<b>Tema:</b> Comunicação Assertiva
<b>Local:</b> Anfiteatro I
<b>Data:</b> 12/05/2014
<b>Horário:</b> 08-12h
<b>Público-alvo:</b> 25 chefes de Diretorias de área e Seções
<b>Recursos materiais:</b> fita crepe, tábuas de diferentes tamanhos, vendas, aproximadamente 3 metros de elástico, 02 tapetes de EVA de aproximadamente 2X2 metros
<b>Atividades lúdicas:</b> Ilha e Transporte cooperativo
<b>Programação - 2º dia</b>
<b>Tema:</b> Liderança
<b>Local:</b> Anfiteatro I
<b>Data:</b> 16/06/2014

<b>Horário:</b> 08-12h
<b>Público-alvo:</b> 25 chefes de Diretorias de área e Seções
<b>Recursos materiais:</b> 2 cordas de aproximadamente 4 metros cada, folhas de sulfite com as instruções e celulares com acesso à internet
<b>Atividades lúdicas:</b> Estrela de 5 pontas e Caçazap
<b>Programação - 3º dia</b>
<b>Tema:</b> Delegação
<b>Local:</b> Anfiteatro II
<b>Data:</b> 15/07/2014
<b>Horário:</b> 08-12h
<b>Público-alvo:</b> 25 chefes de Diretorias de área e Seções
<b>Recursos materiais:</b> varinha de pescar adaptada, peixes de brinquedo ou de papel adaptado, vendas, bolinhas coloridas de plástico
<b>Atividades lúdicas:</b> Pescaria as cegas e Caça bolinhas em trios
<b>Programação - 4º dia</b>
<b>Tema:</b> Hierarquia
<b>Local:</b> Anfiteatro II
<b>Data:</b> 11/08/2014
<b>Horário:</b> 14-18h
<b>Público-alvo:</b> 25 chefes de Diretorias de área e Seções
<b>Recursos materiais:</b> revistas e jornais, tesouras, colas, painéis de papel pardo e calhas feitas de forma artesanal, bolas de tênis, bolas de pingue-pongue, bolas de gude e baldes ou cestos de tamanho médio
<b>Atividades lúdicas:</b> Painel cooperativo e Canaleta cooperativa

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Durante o desenvolvimento do programa, Etapa 3 - Apresentação e desenvolvimento do programa, em todos os encontros foram seguidas as fases *Briefing*, *Jogos* e *Debriefing*. O *Briefing* constitui-se do primeiro contato do dia, no qual é apresentada a temática principal, os objetivos e possíveis esclarecimentos de dúvidas, sendo nesse momento inicial que são passadas todas as informações necessárias. A Fase *Jogos* caracteriza-se pelas práticas em si, por meio da vivência de jogos específicos relacionados com a temática e com os objetivos daquele dia. O *Debriefing* compõe-se de uma reunião final, na qual são discutidas, analisadas e refletidas todas as possíveis observações notadas por meio do jogo realizado. Neste último momento, é feito um resgate das principais ocorrências do jogo, positivas e/ou negativas e o que cada um poderá fazer para melhorar ou resolver determinada situação ou problema reconhecido.

A Etapa 4 – Avaliação, foi composta da aplicação de um questionário com todos os participantes do programa Estudo piloto 1, com o objetivo de mensurar a satisfação e o interesse por atividades lúdicas em treinamentos. Neste caso, o Estudo piloto 1 não teve como objetivo avaliar se o treinamento resolveu em partes ou solucionou os problemas detectados na entrevista com o chefe do RH. Neste momento, para agregar dados para a construção do programa definitivo, as questões mais relevantes são as relacionadas com a satisfação após o desenvolvimento do programa e o interesse por atividades lúdicas em treinamentos corporativos, por parte dos participantes. Esse fato não impede que, no Estudo piloto 2 ou no programa definitivo, outras questões possam vir a ser avaliadas. Os resultados obtidos por meio das análises dos questionários foram utilizados na construção do Artigo 1, da presente tese.

A seguir, serão apresentadas as atividades lúdicas que foram criadas e adaptadas para o programa, de forma mais detalhada. Assim, as atividades poderão ser disseminadas em outros estudos, ou práticas relacionadas com a aplicação de jogos em treinamentos corporativos. Longe da perspectiva de incentivar o uso de “receitas de bolo”, as sugestões de atividades aqui expressas buscam disseminar como atividades simples podem permitir o alcance de analogias com o ambiente de trabalho ou situações vivenciadas nele, sensibilizando, de forma simples, para a adoção de novas estratégias de solução.

#### 6.2.1 Atividades lúdicas do Estudo piloto 1

- **Ilha** (Adaptado de Dinsmore, 2004).

**Objetivo:** Comunicação assertiva.

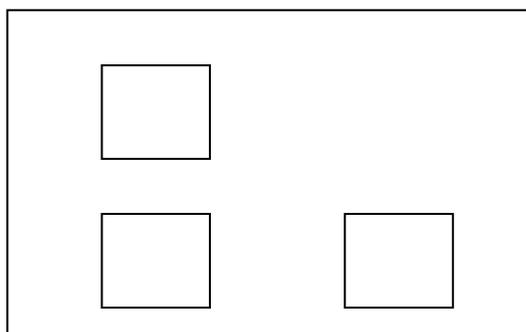
**Recursos materiais:** Fita crepe, tábuas de diferentes tamanhos, barbante, tesoura e vendas.

**Local:** Espaço amplo *indoor* ou *outdoor*, sem desnível de solo, ondulações ou buracos.

**Desenvolvimento:** O objetivo da atividade é reunir todos os grupos que estão separados em um mesmo local, no caso da atividade, em uma mesma ilha. Um grupo é formado pelos “mudos”, os únicos que sabem o objetivo do jogo, mas que só podem fazer gestos. O outro grupo é formado pelos “cegos” que podem falar, mas não enxergam. O último grupo é formado pelos “pernetas”, que enxergam e

podem falar, porém só podem se locomover com uma perna. Para a divisão dos grupos, pode-se utilizar sorteio e assim, evitar grupos de pessoas com afinidades ou do mesmo setor da empresa. Cada grupo estará dentro de uma ilha, que poderá ser desenhada no chão com fita crepe, formando um quadrado, capaz de acomodar todas as pessoas daquele grupo, e distantes uma da outra por aproximadamente, cinco metros ou mais, conforme Figura 7. Os “cegos” estarão vendados e em sua ilha será acomodada em um canto do chão, tábuas de diferentes tamanhos. É importante colocar as tábuas depois que todos estiverem vendados, de preferência, sem fazer barulho. O grupo dos “pernetas” estará com um dos pés amarrados sobre a coxa, utilizando um barbante, e apoiando somente um pé no chão. Ao sinal de início da atividade, os “mudos” por intermédio de mímicas tentarão avisar os “cegos” que precisam utilizar as tábuas para formar uma ponte de uma ilha para a outra, na tentativa de reunir todos em uma única ilha, os “mudos”, os “cegos” e os “pernetas”. Na versão original, todos precisavam ir para a ilha dos “mudos”, porém, ao testar esta atividade, optou-se por deixa-los escolher a ilha que irão. Assim, podem ocorrer diferentes desfechos, dependendo do tipo de comunicação realizada. O jogo original “Fuga” (DINSMORE, 2004) é limitado um tempo de 20 minutos para a conclusão da atividade e todos integrantes devem ir para a ilha dos mudos.

**Figura 7** - Desenho modelo para ilhas.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

**Fechamento e discussões:** Nesta atividade, o objetivo foi trabalhar a comunicação assertiva, onde, após a prática, durante o *Debriefing*, poderão ser realizadas as possíveis analogias, levando à discussão sobre a importância da comunicação no trabalho. Durante o *Debriefing* é interessante levar os participantes para o debate, o que cada um pode assimilar do jogo, quais são os pontos de vistas, e levá-los a

refletir sobre a comunicação clara, a assertividade no momento de expor alguma ideia e as características de um bom comunicador.

**Outras possibilidades e objetivos:** Esta atividade também poderá ser utilizada para outros fins, em se tratando de analogias com o trabalho, muitas situações que ocorrem durante o jogo podem refletir em alguma semelhança com o que ocorre no dia a dia. Portanto, outros enfoques poderão ser dados, tais como, o planejamento, a diversidade de visões, os pontos fortes e fracos, o quebra de paradigmas, a liderança situacional, entre outras. Outro exemplo é discutir, ao término da atividade, como trabalhar com as diferenças. No caso, “mudos”, “cegos” e “pernetas” poderiam representar as diferentes personalidades entre as pessoas do mesmo setor, com suas limitações, com características próprias, ou ainda, diferentes setores de uma empresa, cada um com sua particularidade, mas que precisam alcançar um mesmo objetivo.

**Sugestões de adaptações:** Os desenhos das ilhas no chão poderão ser feitos de giz ou outro tipo de material que facilite a lavagem posterior. Ao invés de se utilizarem tábuas para criar a ponte, pode-se optar em confeccionar tapetes de EVA, de papelão, ou outro tipo de material mais leve, o que pode facilitar na montagem da ponte. Outra possibilidade, é não utilizar os barbantes para amarrar o pé dos “pernetas” sobre a coxa, no caso, deixar os participantes à vontade, dentro de sua própria ilha e explicitar, na regra, que só poderá sair da sua ilha, pulando em um pé só. Os personagens, bem como suas características, poderão ser alterados, dependendo do enfoque que se queira dar, como exemplo, três setores diferentes em prol da missão de vender um novo produto, entre outras possibilidades. Outra opção que pode ser feita, é aumentar o número de ilhas e características dos grupos, como exemplo, além dos grupos dos “mudos”, dos “cegos” e dos “pernetas”, mesclar, em uma mesma ilha, “mudos e cegos”, em outra, “pernetas e mudos” e “cegos e pernetas”, conseqüentemente, ampliam-se as dificuldades perante as diferentes características, em um mesmo grupo.

- **Transporte cooperativo** (Adaptado de Janot, 1998).

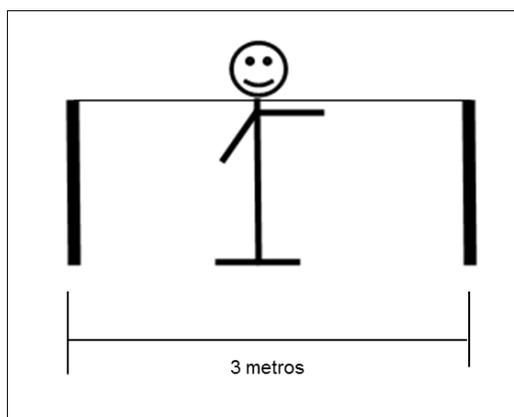
**Objetivo:** Comunicação assertiva.

**Recursos materiais:** Elástico de aproximadamente 03 metros de comprimento e 02 tapetes de EVA de aproximadamente 2X2 metros.

**Local:** Espaço amplo *indoor* ou *outdoor*, sem desnível de solo, ondulações ou buracos.

**Desenvolvimento:** O jogo original “Tortuga Gigante” ou “Tartaruga Gigante” (JANOT, 1998) é realizado com grupos de cinco a seis pessoas, onde os participantes, engatinhando, em seis apoios no chão, deverão transportar um colchonete nas costas, até um determinado local, sem deixá-lo cair. Este jogo, trata-se de uma atividade cooperativa e foi realizada uma adaptação do original, onde foram divididos em dois grupos de pessoas, com o número igual de participantes em cada grupo. Dependendo da quantidade e pessoas que tiver, poderá ser dividido em mais grupos. Cada grupo precisará de um tapete de EVA, onde todos integrantes deverão acomodar-se embaixo dele, ou seja, todos juntos e próximos uns dos outros, com o tapete sendo equilibrado em suas cabeças. Pode ser feito um sorteio aleatório, para evitar a formação de grupos próximos de pessoas. Caso seja necessário dividir em mais do que dois grupos, serão precisos mais tapetes de EVA. O elástico deverá ser amarrado entre dois postes ou colunas, pode ser também entre duas árvores, ou locais disponíveis, distantes aproximadamente 3 metros de uma coluna para a outra. A altura do elástico em relação ao chão deverá ser medida de acordo com a altura média dos participantes, levando em conta a distância entre os pés e o pescoço, conforme Figura 8. Portanto, o elástico ficará, aproximadamente, na linha do pescoço de cada pessoa. Caso tenham grupos com pessoas altas, poderá ser formado um grupo com as mesmas características, no caso, baixos e altos e, daí, serão necessários dois elásticos, os quais serão colocados em alturas diferentes. Os dois grupos permanecerão distantes do elástico por aproximadamente cinco metros, podendo ser uma distância maior que esta, dependendo do espaço que se tem disponível. Ao sinal, os grupos deverão se deslocar em direção ao elástico suspenso e, com as mãos para trás, sem segurar o tapete, deverão passar o tapete por cima do elástico, sem deixarem cair o tapete e sem apoiarem as mãos. A cabeça é a única parte que poderá ser apoiada no tapete. Cada grupo deverá conversar sobre a melhor estratégia para alcançar o objetivo. No momento da passagem, apenas uma pessoa por vez poderá desencostar a cabeça do tapete.

**Figura 8** – Desenho modelo para altura do elástico em relação à altura das pessoas.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

**Fechamento e discussões:** No *Debriefing*, é interessante levantar algumas questões relativas à comunicação assertiva, evidenciando o que deu certo para alcançarem o objetivo do jogo e o que não deu certo e o que poderia ter sido feito. Neste caso, podem ser discutidas questões ligadas à comunicação e foco, o que deturpa uma mensagem e o que precisa ser feito para que haja uma boa comunicação.

**Outras possibilidades e objetivos:** No caso deste jogo, outras possibilidades e objetivos poderão ser trabalhados, como as questões relacionadas à liderança, quem tomou a iniciativa, quem ficou calado e, basicamente, tratar a importância de se trabalhar em equipe para conquistar resultados comuns a todos.

**Sugestões de adaptações:** Alguns integrantes da equipe poderão ser vendados e, assim, os que não estiverem vendados deverão orientar, de forma mais assertiva, todo o grupo, para cumprir a tarefa. Desta forma, amplia-se o grau de dificuldade da atividade e, conseqüentemente, poderão aumentar as discussões posteriores. Além do espaço físico, o qual pode ser variado, o uso dos materiais também pode ser adaptado. Como exemplo, ao invés de transportar um tapete de EVA sobre as cabeças, podem ser utilizadas plataformas amarradas com barbantes nas extremidades, onde cada plataforma deverá conter um copo cheio de água, conforme Figura 9. As plataformas poderão ser confeccionadas de acrílico, papelão, madeira e outros materiais. Os participantes deverão segurar na ponta do barbante, cada um com uma ponta, levantar a plataforma do chão, e transportar este copo até um ponto predeterminado, sem deixar cair a água, colocando, novamente, a plataforma no chão.

**Figura 9** – Imagens da plataforma de acrílico com copo.



Fonte: Fotos tiradas da própria autora (2017).

- **Estrela** (Adaptado de Datner, 2006).

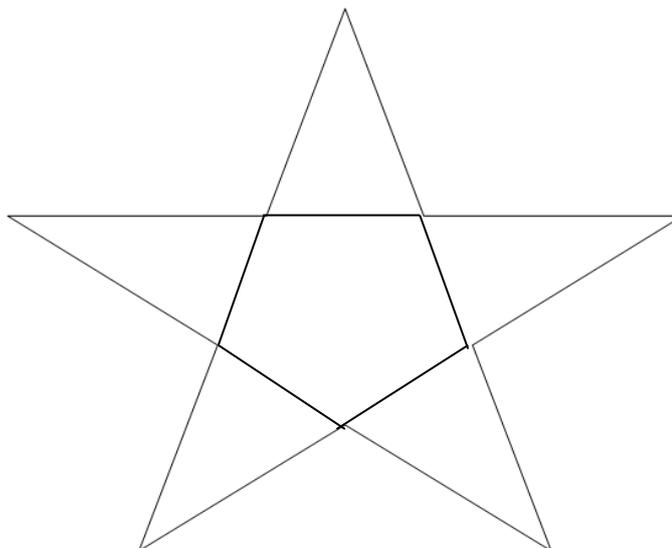
**Objetivo:** Liderança.

**Recursos materiais:** 02 cordas de aproximadamente 04 metros cada e 02 folhas de sulfite com as instruções, sendo uma para cada grupo.

**Local:** Espaço amplo *indoor* ou *outdoor*, sem desnível de solo, ondulações ou buracos.

**Desenvolvimento:** Na versão original desta atividade “Estrela de cinco pontas” (DATNER, 2006), cada equipe deverá formar uma estrela de cinco pontas, utilizando uma corda com as extremidades unidas, onde os participantes deverão estar vendados e em círculo. Neste caso, os participantes recebem uma senha contendo o objetivo da atividade por escrito e, ao término, quando atingirem o objetivo, todos retiram as vendas e avaliam o que produziram, se conseguiram formar ou não a estrela e, também, relatam como analisaram a comunicação, se foi positiva ou negativa. Para a realização desta atividade durante a prática do programa desenvolvido no Estudo piloto 1, foi feita uma adaptação da versão original, onde foram divididas duas equipes, na qual, cada equipe recebeu uma corda com a ponta unida e uma folha de sulfite contendo as instruções da atividade por escrito. Antes do início da atividade, foi mencionada a regra de que as pontas das cordas não poderiam ser desamarradas, sendo entregues, para cada equipe, as instruções por escrito. Cada equipe, de posse das instruções e das respectivas cordas, começaram a leitura das instruções e o desenvolvimento da atividade, visando atingir o objetivo descrito na instrução. Cada folha sulfite deverá conter, além das instruções descritas, o desenho da estrela, como um modelo, conforme Figura 10.

**Figura 10 – Desenho da estrela.**



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Além disso, o responsável pela aplicação da atividade necessita controlar o tempo de cada fase da atividade proposta. A seguir, o exemplo de instruções passadas:

**TAREFA:** Montar uma estrela de cinco pontas.

**OBJETIVO GERAL:** Montar a figura de uma estrela, idêntica ao desenho, utilizando uma corda com as pontas unidas.

**OBJETIVO ESPECÍFICO:** Montar a figura de uma estrela, idêntica ao desenho, utilizando uma corda com as pontas unidas e cumprindo a META.

**PROCEDIMENTOS:** A atividade será realizada em duas etapas distintas. Ambas as etapas devem iniciar com todos em pé e em círculo.

**PRIMEIRA ETAPA:** Todos os participantes devem segurar a corda com pelo menos uma das mãos durante toda essa etapa. Os participantes podem se comunicar verbalmente durante toda a etapa. O tempo de duração da primeira etapa é oito minutos.

**SEGUNDA ETAPA:** Todos os participantes devem segurar a corda com pelo menos uma das mãos durante toda essa etapa. Os participantes não podem se comunicar verbalmente durante essa etapa. A meta consiste em montar a figura da estrela no tempo máximo de 30 segundos. A contagem do tempo se iniciará com todos os participantes em círculo, em pé e terminará quando a estrela estiver no chão, sem nenhuma mão segurando a corda.

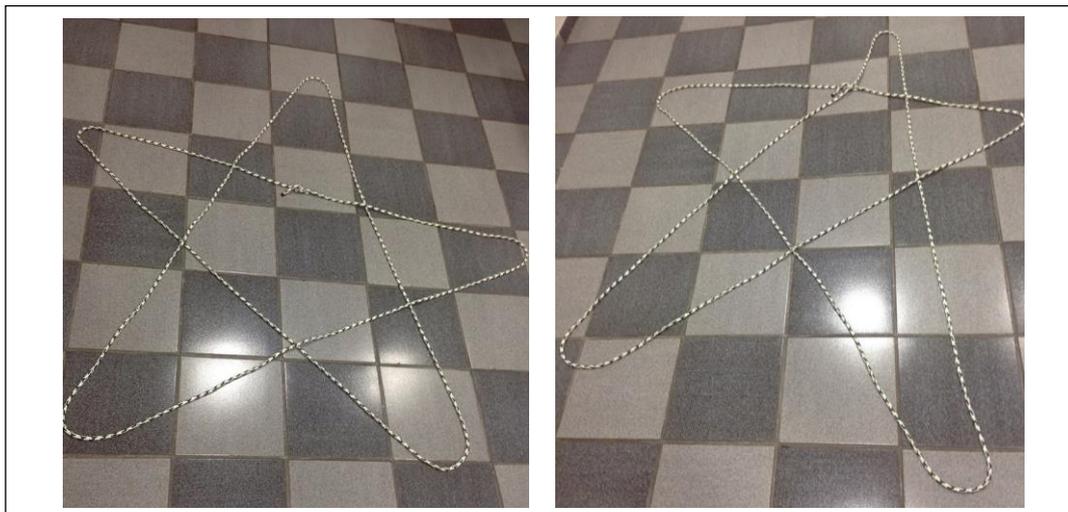
**REGRA GERAL:** Todos os integrantes do grupo devem segurar a corda com pelo menos uma das mãos, durante toda a atividade.

**META:** Formar a estrela sem comunicação verbal em, no máximo, 30 segundos, na segunda metade da atividade.

**Fechamento e discussões:** Durante o *Debriefing*, o grupo poderá discutir o que pode ser observado durante a atividade, levando em conta se notaram algum tipo de liderança, se teve mais que um líder, se todos escutaram o líder, se o líder soube ouvir os demais participantes, qual a estratégia adotada pelo grupo para atingir a meta, se atingiram ou não o objetivo, qual a importância de um líder, entre outras possibilidades de discussão.

**Outras possibilidades e objetivos:** Esta atividade permite uma série de objetivos, como exemplo, trabalhar a gestão do tempo e, neste caso, não só teria uma delimitação de tempo, mas uma pressão externa, por parte de quem está aplicando a atividade, no intuito de acelerar o processo de construção da estrela em grupo, verificando, posteriormente, como se saíram, mediante a pressão exercida, se a estrela ficou no formato solicitado ou não. Ainda, aproveitando esta ideia, pode ser comparada a estrela formada por um grupo com a do outro grupo, levantando questões relativas à eficiência e a eficácia, conforme Figura 11. Assim, poderia ser questionado qual grupo foi eficiente e qual grupo foi eficaz. Outra possibilidade é discutir, ao término da atividade sobre descrição de cargo. Em muitas empresas, o funcionário recebe por escrito a descrição de cargo e isso pode gerar alguns problemas relacionados à interpretação. Neste sentido, como as instruções da atividade da estrela estão descritas, podem ocorrer, durante a atividade, dificuldades de comunicação, com cada pessoa interpretando de maneira diferente. Ao término, poderiam ser discutidas as questões ligadas à dificuldade em compreender uma função específica, um cargo ocupado recentemente em uma empresa, cuja descrição vem por escrito e como cada um interpreta esta descrição, o que pode gerar problemas e conflitos.

**Figura 11** - Imagem comparativa entre as estrelas construídas.



Fonte: Fotos tiradas pela própria autora (2017).

**Sugestões de adaptações:** Nesta atividade poderão ser acrescentadas mais etapas, ampliando as dificuldades, como exemplo, primeiro elaborando-se a estrela tendo os membros dos grupos na posição em pé, em círculo, sem colocá-la no chão, com um tempo de cinco minutos, depois, na segunda etapa, elaborando-a no chão, não podendo ficar em pé, com um tempo de cinco minutos e, na terceira etapa, realizando-se a fase de construção em pé e a finalização no chão, sem comunicação verbal. Outra possibilidade é vendar alguns integrantes do grupo, os quais deverão ser instruídos pelos que não estão vendados.

- **Caça-ZapZap** (Adaptado de Teodoro e Schwartz, 2017)

**Objetivo:** Liderança.

**Recursos materiais:** Celulares com acesso à internet.

**Local:** Espaço amplo para movimentação.

**Desenvolvimento:** Esta atividade foi criada baseada em um caça ao tesouro tradicional, porém, com o diferencial do uso de tecnologias, no caso, o celular com acesso à *internet*. O número de equipes dependerá do número de participantes, que no caso do Estudo piloto 1, foi realizado com quatro equipes, sendo três equipes com seis participantes e uma equipe com sete. A regra inicial é que, cada equipe deverá escolher um líder e este líder necessitará de um celular com acesso à *internet*. Outro membro da equipe poderá emprestar o celular para o líder, o importante é que o líder será o responsável em verificar as mensagens recebidas e repassar para todo grupo. Antes do início da atividade, será necessário que o

instrutor adicione o número do celular de cada equipe no aplicativo *WhatsApp*® do seu celular e crie um grupo contendo os respectivos números de cada equipe. Cada equipe também deverá adicionar o número do celular do instrutor no aplicativo *WhatsApp*®. O objetivo da atividade é encontrar pistas, espalhadas antecipadamente, em local amplo e, por meio de códigos, realizar a abertura de um cofre. A equipe que conseguir todos os códigos primeiro, será considerada a vencedora. A primeira pista será enviada pelo instrutor no grupo criado, portanto, todos terão acesso à mensagem ao mesmo tempo. Essa pista pode ser uma foto do local onde a equipe deverá se deslocar para encontrar o código, pode ser um enigma ou uma mensagem cifrada. Após isso, cada equipe, de posse da informação recebida, deverá decodificar a mensagem e seguir em direção ao local onde, possivelmente, esteja escondida a pista, sendo necessário o deslocamento em conjunto, ou seja, todos da mesma equipe precisam caminhar juntos em direção ao local que julgarem ser correto para encontrar a próxima pista. As pistas deverão ser colocadas antecipadamente em locais variados, seguindo um roteiro previamente estabelecido e disponibilizadas dentro de envelopes coloridos, representando a cor de cada equipe. Portanto, cada equipe, quando chegar ao local da pista, só poderá abrir o envelope da cor respectiva de sua equipe. Em cada envelope será colocado um número, um código específico e, por isso, não adianta uma determinada equipe pegar o código de outra equipe, pois, só será válido o código respectivo da sua equipe. De posse do número, o líder deverá enviar o mesmo por mensagem privada, via *WhatsApp*®, para o instrutor. Após o instrutor verificar a autenticidade do código, se é válido para aquela equipe, deverá enviar uma nova mensagem privada, com uma nova pista para a equipe e, assim, o líder transmite a mensagem para o grupo e a equipe, novamente, tentará decodificar a mensagem, deslocando-se para um novo local e, sucessivamente, enviará outro código para o instrutor, até que a equipe encontre a última pista e o instrutor envie a seguinte mensagem: Parabéns! Todos os códigos estão corretos, sua equipe conseguiu abrir o cofre! Neste momento, o instrutor poderá avisar, por mensagem no grupo criado, que uma equipe finalizou a atividade, conseguindo atingir o resultado, portanto, todos poderão, neste momento, voltar para o local inicial da atividade, para possíveis discussões.

**Fechamento e discussões:** Durante o *Debriefing*, poderão ser discutidas as estratégias adotadas por cada grupo, se foram ou não eficientes. Outra possibilidade, é investigar o ponto de vista dos participantes quanto à liderança do

grupo que fez parte. Como foi esta liderança? Quais as características desta liderança? Que tipo de impacto foi gerado? Qual a diferença entre poder e autoridade?

**Outras possibilidades e objetivos:** No jogo original “Caçazap” (TEODORO; SCHWARTZ, 2017) o código é formado por três códigos, mas isso pode ser alterado, dependendo do tempo disponível para a realização da atividade. Neste tipo de atividade, podem ser trabalhadas questões ligadas à tomada de decisão, ao espírito de equipe e à colaboração em grupo. Ainda, podem ser levantadas discussões sobre a importância de um bom planejamento e execução de determinada tarefa.

**Sugestões de adaptações:** Um caça ao tesouro permite uma série de adaptações, e, pensando-se em unir recursos tecnológicos à atividade, para torná-la atrativa, esta pode ser realizada com a união dos aplicativos *WhatsApp*® e *Instagram*®. No caso, a pista inicial poderia ser enviada para o grupo criado com as equipes, como anteriormente mencionado, porém, ao chegar ao local e de posse do envelope, a equipe deverá cumprir a tarefa descrita no envelope encontrado, como exemplo, tirar uma foto conjunta em um jardim, realizando uma pose, na qual todos estejam alegres e, em seguida, publicar no *Instagram*®. Outros exemplos de locais e poses: na fila de um banheiro, com uma pose de “apertados”; sentados em um banco, com todos participantes tristes; em um pátio aberto, com pose acrobática, entre outras possibilidades. Na sequência, a equipe que conseguir um número pré-estabelecido de curtidas no *Instagram*®, em um tempo determinado, receberá uma nova mensagem privada via *WhatsApp*®. Caso alguma equipe não consiga atingir o número de curtidas, após um tempo determinado, a mensagem será enviada para ela também. Nesta adaptação, é considerada vencedora a equipe que chegar até a última pista, mais rápido que as demais. Pode ainda, adotar outros critérios, como por pontuação, vencendo a equipe que somar o maior número de curtidas no *Instagram*®, durante toda a prova.

- **Pescaria as cegas** (Adaptado de Teodoro, 2015).

**Objetivo:** Delegação.

**Recursos materiais:** Varinhas de pescar adaptadas, peixes de brinquedo ou de papel adaptados e vendas.

**Local:** Espaço amplo *indoor* ou *outdoor*, sem desnível de solo, ondulações ou buracos.

**Desenvolvimento:** Este jogo original “Pescaria vendado” (TEODORO, 2015) é desenvolvido por meio da divisão do grupo em duplas, um de frente para o outro, em que o objetivo é o de um integrante da dupla conseguir pescar um peixe, seguindo as orientações do seu parceiro. Para tanto, será necessária a utilização de uma varinha de pescar adaptada, feita de bambu, barbante e arame liso, conforme Figura 12, e um peixe, o qual poderá ser confeccionado de forma artesanal, de papelão com argola de arame liso, conforme Figura 13. Caso se prefira, poderão ser utilizados peixes de brinquedos, já prontos, de forma industrializada. No jogo, a dupla fica em pé, um jogador será o pescador e o outro o instrutor, depois, invertem-se os papéis. O peixe fica apoiado no chão, entre os dois integrantes, com a argola virada para cima e o instrutor da dupla deverá orientar, por meio de gestos com o braço, sinalizando direita, esquerda, para cima e para baixo, sem qualquer comunicação verbal. O pescador, por sua vez, não poderá olhar para baixo, somente para frente, direto para o instrutor. Vence a atividade a dupla que conseguir pescar o peixe primeiro. No jogo adaptado, realizado no Estudo piloto 1 da presente tese, a pescaria também foi realizada em duplas, porém, o pescador ficou vendado. Além disso, a dupla ficava sentada, um integrante de frente para o outro, com o peixe entre os dois, apoiado no chão. O instrutor orientava verbalmente o pescador, no intuito de direcioná-lo a conduzir a varinha, para conseguir pescar o peixe.

**Figura 12** – Varinha de bambu, barbante e arame.



Fonte: Fotos tiradas pela própria autora (2017).

**Figura 13** – Peixe confeccionado de papelão e arame.



Fonte: Fotos tiradas pela própria autora (2017).

**Fechamento e discussões:** No *Debriefing*, as discussões podem ser conduzidas para melhor entendimento sobre a importância da delegação em uma empresa. Como delegar? O que implica saber delegar? O que cada participante pode observar na atividade por conta das instruções que foram dadas? O líder norteou as tarefas? As orientações foram claras e precisas? Como foi o relacionamento entre líder e liderados? As instruções foram eficazes?

**Outras possibilidades e objetivos:** Esta atividade permite trabalhar discussões sobre a importância da comunicação no ambiente de trabalho, como cada pessoa se comunica e as diferentes formas de interpretar uma informação. Outra possibilidade, é que esta atividade permite verificar a opinião dos participantes sobre a importância do saber ouvir, não somente saber passar uma informação, mas também, como cada um interpreta a informação.

**Sugestões de adaptações:** Nesta atividade, pode ser pré-determinado um tempo, para que as duplas consigam realizar a tarefa. Pode ser colocado, também, um número maior de peixes por duplas para serem pescados, sendo distribuídos em fileira, onde após a dupla conseguir pescar o primeiro, caminha para o segundo

peixe da fila e, assim, sucessivamente, vencendo a dupla que pescar o último peixe da fila. Outra adaptação que pode ser feita, é o instrutor orientar o pescador por intermédio de placas indicativas, confeccionadas com setas desenhadas em papel. Neste último caso, o pescador não poderá estar vendado e o instrutor não poderá realizar comunicação verbal.

**- Caça bolinha em trios.**

**Objetivo:** Delegação.

**Recursos materiais:** Vendas e bolinhas coloridas de plástico.

**Local:** Espaço amplo *indoor* ou *outdoor*, sem desnível de solo, ondulações ou buracos.

**Desenvolvimento:** Primeiramente, dividem-se os participantes em trios e espalham-se pelo chão, por todo o espaço disponível, as bolinhas plásticas. Esta atividade foi criada com o objetivo de cada trio, tentar captar o maior número de bolinhas possível. Após a divisão dos trios, pede-se para que os integrantes formem uma coluna e coloquem as duas mãos sobre o ombro da pessoa a sua frente. Portanto, durante a atividade, os trios se deslocarão pelo espaço físico, em diferentes direções. O primeiro da coluna estará vendado e terá as mãos livres para captar as bolinhas. O segundo e o terceiro integrantes, por meio de gestos previamente explicados pelo instrutor da atividade, conduzirão o primeiro da coluna a caminhar em direção às bolinhas, pois os mesmos não estarão vendados e terão a função de instruir o primeiro componente do trio. Durante toda a atividade, o segundo e o terceiro integrantes de cada trio não poderão soltar as mãos do ombro do colega a sua frente, não poderão realizar comunicação verbal, apenas gestos indicativos, tais como: para andar para frente, o segundo e o terceiro integrantes deverão bater continuamente as duas mãos espalmadas sobre o ombro do colega a sua frente. Para parar, basta cessar o movimento de batidas no ombro. Para virar à direita, a batida deverá ser feita somente com a mão direita, no ombro direito do colega a sua frente e, para virar para a esquerda, a batida deverá ser feita somente com a mão esquerda, no ombro esquerdo do colega a sua frente. Quando chegarem próximo a alguma bolinha, os instrutores deverão parar a batida nos ombros, e realizar um movimento de pinça nos ombros dos colegas a sua frente, indicando, assim, que, neste momento, o primeiro da coluna deverá agachar para captar a bolinha. O primeiro da coluna, de posse da bolinha, passará a mesma para trás, cabendo ao

segundo e ao terceiro integrantes, guardarem-na no bolso, ou por dentro das vestimentas. Conforme o número de bolinhas captadas aumenta, a dificuldade em guardá-las pode ser um problema para o trio, cabendo, aos mesmos, tentarem diferentes estratégias para não deixar que as bolinhas caiam no chão novamente. Caso alguma bolinha caia no chão, a mesma não poderá ser captada, restando ao trio, ir em direção à outra bolinha. Ao término da atividade, cada trio deverá contar quantas bolinhas conseguiram captar, vencendo a equipe com o maior número de bolinhas.

**Fechamento e discussões:** No *Debriefing*, poderão ser debatidas as questões ligadas à confiança, pois, o saber delegar está ligado, muitas vezes, à confiança, a qual, por sua vez, pode estar associada a crenças e valores. Pode-se, ainda, levantar discussões relativas à subordinação e a interdependência entre pessoas e setores dentro de uma empresa. Em relação à atividade, o que os participantes puderam notar? Quais foram as dificuldades?

**Outras possibilidades e objetivos:** Esta mesma atividade pode ser utilizada para trabalhar a cooperação em grupo, o foco em um objetivo específico, a confiança, o saber ouvir e a comunicação assertiva.

**Sugestões de adaptações:** Esta atividade poderá ser realizada com dois grupos, seguindo-se as mesmas regras, com o diferencial de que, o maior número de pessoas, no caso, acima de três, poderá ocasionar certos conflitos, como exemplo, pessoas do mesmo grupo que orientam para virar para a direita e outros para a esquerda. Outra possibilidade é realizar uma travessia de um ponto a outro, com metade do grupo vendado, mas todos os integrantes, tanto os vendados, como os não vendados, deverão estar, durante todo o percurso, de mãos dadas. Nesta atividade, ninguém poderá pisar em nenhuma bolinha e, durante o percurso, ainda, o grupo precisará recolher determinada cor de bolinha, vencendo a equipe que conseguir cumprir a tarefa e atravessar primeiro o percurso.

- **Painel cooperativo** (Adaptado de Gramigna, 2006).

**Objetivo:** Hierarquia.

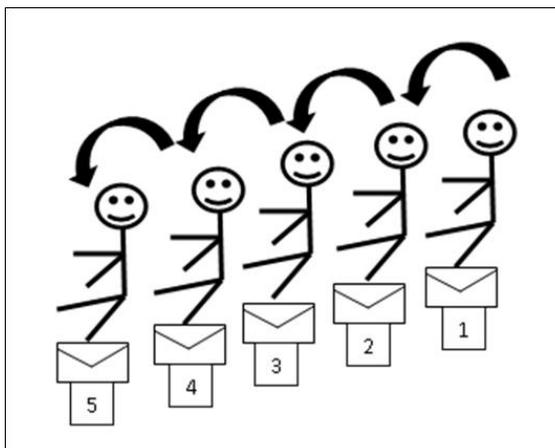
**Recursos materiais:** Revistas e jornais, tesouras, colas e painéis de papel pardo.

**Local:** espaço amplo *indoor* ou *outdoor*, sem desnível de solo, ondulações ou buracos.

**Desenvolvimento:** O jogo original “O Jogo de Produção em Série” (GRAMIGNA, 2006) visa à divisão do grupo em equipes de produção, cronometrista, controlador de qualidade e supervisores, onde cada um desempenha determinada função. Durante a atividade, os participantes devem seguir as orientações e, como se fosse uma linha de produção, chegar a um produto final. A atividade é dividida em duas rodadas e, na segunda, são realizadas alterações necessárias para se aumentar a produção e, normalmente, as equipes readéquam suas estratégias, trocando pessoas de função, utilizando diferentes formas para motivar o grupo, entre outras adequações. Durante o Estudo piloto 1, foi realizada uma adaptação desta atividade e os participantes foram divididos em cinco equipes, com cinco pessoas em cada. Cada equipe, de posse de revistas, jornais, tesouras e colas, foi orientada a formar uma coluna, um integrante atrás do outro, sentado no chão e de frente para um painel de papel pardo fixado na parede. Cada equipe, portanto, tem seu próprio painel. Cada integrante recebe um envelope contendo uma tarefa que deverá ser cumprida. Mas, deve-se obedecer a uma ordem, os envelopes deverão estar numerados e ao lado de cada pessoa, conforme Figura 14. A atividade é dividida em três fases. A primeira fase é iniciada com o último integrante da coluna de cada equipe, o qual deverá abrir o seu envelope e, após realizar a leitura, cumprir a tarefa. Assim que cumprir a tarefa, o mesmo deverá passar o que produziu para o integrante da sua equipe a sua frente e este deverá abrir seu envelope e, assim, sucessivamente, até chegar ao primeiro da coluna, sendo que, cada integrante, junta tudo o que foi produzido e entrega para o integrante a sua frente. O primeiro envelope contém a seguinte descrição: Você faz parte de uma multinacional e seu setor é responsável por realizar pesquisas de mercado, o que está em alta no mundo dos negócios e das vendas. Escolha uma imagem ou frase nas revistas e nos jornais disponibilizados, que represente o resultado do que você acredita que sua empresa poderá investir nos próximos meses. Recorte o que encontrou e passe para seu colega a sua frente. O segundo envelope contém a descrição: Você faz parte de uma multinacional e seu setor é responsável pela criação. Veja o que seu colega te entregou e, com base nisso, crie um produto para sua empresa. Escolha, nas revistas e nos jornais disponibilizados, uma imagem ou frase que represente o produto que você criou. Recorte o que você encontrou, junte com o recorte anterior e passe para seu colega a sua frente. O terceiro envelope contém a descrição: Você faz parte de uma multinacional e seu setor é responsável pela produção de um

produto. Veja o que seu colega te entregou e, com base nisto, escolha, nas revistas e nos jornais disponibilizados, imagens ou frases que representem o processo de produção do seu setor e os recursos materiais necessários para ser produzido o produto. Recorte o que você encontrou, junte com os recortes anteriores e passe para seu colega a sua frente. O quarto envelope contém: Você faz parte de uma multinacional e seu setor é responsável pelo financeiro. Veja o que seu colega te entregou e, com base nisto, escolha, nas revistas e nos jornais disponibilizados, imagens ou frases que represente o quanto de lucro ou prejuízo sua empresa terá, caso invista no lançamento de um produto. Recorte o que você encontrou, junte com os recortes anteriores e passe para seu colega a sua frente. O quinto envelope contém: Você faz parte de uma multinacional e seu setor é responsável pelo *marketing* e vendas. Veja o que seu colega te entregou e, com base nisto, escolha, nas revistas e nos jornais disponibilizados, imagens ou frases que represente como sua empresa poderá vender o produto e o que trará de benefício para quem o comprar. Recorte o que você encontrou, junte com os recortes anteriores e cole todos no painel a sua frente. Quando toda a produção chegar ao primeiro da coluna, ele juntará todos os produtos, no caso, os recortes das revistas e dos jornais que cada integrante fez. Neste momento, se inicia a segunda fase da atividade, a qual consiste no primeiro integrante realizar uma apresentação, individual, como se fosse vender um produto para um cliente, com base nas colagens feitas no painel. Cada integrante, de cada equipe, fará a apresentação para todos, por isso, as apresentações deverão ser feitas uma por vez, podendo ser realizado um sorteio para definir a ordem das apresentações entre as equipes. Nenhum outro integrante do grupo poderá auxiliar o integrante que fará a apresentação. Ao término desta fase, será iniciada a última etapa, que consiste em uma reunião entre os membros da equipe para reorganizarem a apresentação. Neste momento, pode ser trocado o apresentador e, em conjunto, a equipe, em comum acordo, define o produto a ser produzido, como será vendido, se a empresa terá lucro e quais as vantagens para o cliente, ao adquirir o produto. O painel não poderá ser alterado, por isso, cada equipe terá que desenvolver uma estratégia para aproveitar o que tem de imagem disponibilizada, para fazer a apresentação. Ao término, novamente, serão realizadas as apresentações de cada equipe, podendo ser feito um novo sorteio para definir a ordem das apresentações.

**Figura 14** - Ordem das pessoas e envelopes por equipe.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

**Fechamento e discussões:** Durante o *Debriefing*, poderão ser levantados alguns questionamentos com os participantes, como: o que acharam da atividade, o que puderam perceber após a realização da primeira, segunda e terceira fases, se a primeira apresentação foi melhor que a segunda apresentação, entre outros. Como o objetivo é trabalhar reflexões que retratem a hierarquia dentro de uma empresa, os participantes poderão opinar sobre o que observaram, por meio da sua participação na atividade, que possa ter relação com processos hierárquicos em empresas. Como exemplo, levar os participantes a discutirem sobre a importância de se respeitar a hierarquia de uma determinada instituição, os prejuízos advindos do não cumprimento hierárquico e o quanto um setor depende do outro.

**Outras possibilidades e objetivos:** Esta atividade permite trabalhar aspectos ligados às diferenças entre setores, tão comuns e, ao mesmo tempo, que geram inúmeros problemas, mas que precisam entrar em acordo para alcançarem objetivos comuns. Ainda, pode ser retratada a importância do trabalho em equipe, da utilização de estratégias para melhorar uma imagem ou vender um produto, além das dificuldades existentes em uma linha de produção dentro de uma empresa.

**Sugestões de adaptações:** Nesta atividade podem ser acrescentadas regras, aumentando o número de pessoas por equipe e, conseqüentemente, o número de setores, o que dificultará ainda mais a apresentação final, por meio da união de muitos recortes de revistas e jornais. Pode ser dada uma temática, como exemplo, a sustentabilidade, para a qual, cada membro da equipe deverá recortar, nas revistas e nos jornais, o que representa ou significa sustentabilidade para ele e, ao término, o

grupo reúne todos os recortes, cola-os no painel, discute as ideias e realiza uma apresentação final para todos os participantes.

- **Canaleta cooperativa** (Adaptado de Dinsmore, 2004).

**Objetivo:** Hierarquia.

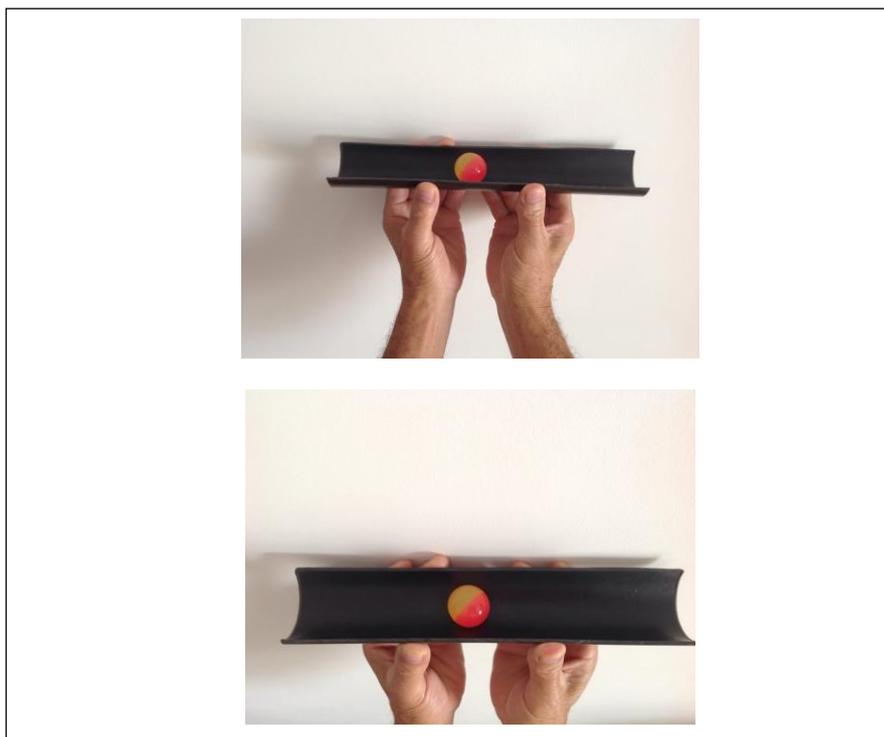
**Recursos materiais:** Calhas feitas de forma artesanal, bolas de tênis, bolas de pingue-pongue, bolas de gude e baldes ou cestos de tamanho médio.

**Local:** Espaço amplo *indoor* ou *outdoor*, sem desnível de solo, ondulações ou buracos.

**Desenvolvimento:** A atividade original “Calha” (DINSMORE, 2004) consiste em dividir o grupo em equipes, onde cada equipe deverá levar uma bola em direção a um único balde, por meio do auxílio de calhas. Cada pessoa deverá ter em mãos uma calha, a qual deverá ser segurada com as duas mãos apoiadas na parte inferior da mesma, deixando a superior livre, por onde a bola irá passar. O grupo deverá se unir, juntando cada um, sua parte da calha e, assim, formar uma canaleta única, não deixando lacunas, espaços entre uma calha e outra, para que a bola não caia ao chão. Como o percurso entre a largada das equipes e o balde é maior que o tamanho da canaleta que será formada, ao longo do percurso será necessário o revezamento entre as pessoas do mesmo grupo, de forma contínua, ou seja, assim que a bola passar por uma determinada calha, a pessoa deverá correr para frente, unindo sua calha novamente ao último da fileira, para não ocorrerem lacunas. Durante a atividade, o balde poderá ser trocado de lugar, o que implicará em uma nova reorganização do grupo para chegar até o balde. Vence a equipe que conseguir colocar primeiro a bola dentro do balde. Durante a realização do Estudo piloto 1, foi feita uma adaptação desta atividade. O grupo foi dividido em duas equipes e entregue uma calha por pessoa. A calha foi confeccionada de cano tipo PVC, na cor preta, conforme Figura 15, mas pode ser da cor branca, ou ainda, feita de garrafa pet ou papelão, conforme Figura 16. Cada equipe deverá colocar a bola dentro de um balde, que estará distante da largada por aproximadamente 30 metros ou mais. Cada equipe tem um balde específico, portanto, uma trajetória a ser cumprida até ele. Pode ser feita uma série de três pontos, onde a primeira fase se utilizam bolas de tênis, na segunda, bolas de pingue-pongue e na terceira, bolas de gude. A intenção em se utilizarem diferentes tipos de bola é, justamente, para dificultar, pois diferentes tamanhos e pesos, acarretam diferentes estratégias no

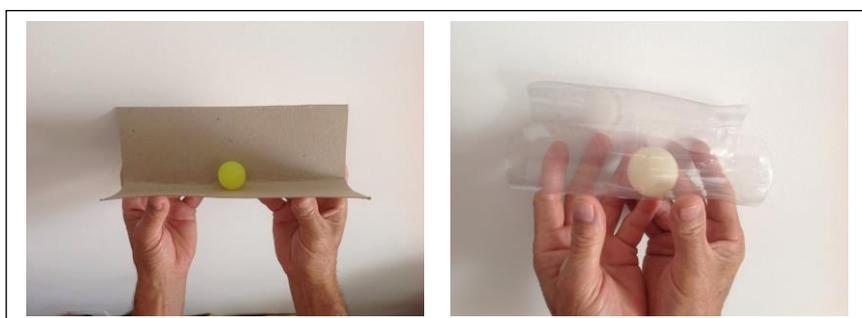
momento de formar a canaleta, de forma mais lenta ou mais rápida. Ao término, somam-se as pontuações, e vence a equipe que colocou o maior número de bolas no cesto. Caso a bola caia no meio do trajeto, toda a equipe deverá voltar para a linha de largada, reiniciando a atividade.

**Figura 15** - Calha confeccionada de cano tipo PVC na cor preto.



Fonte: Fotos tiradas pela própria autora (2017).

**Figura 16** - Calha confeccionada com papelão e garrafa pet.



Fonte: Fotos tiradas pela própria autora (2017).

**Fechamento e discussões:** No *Debriefing*, as discussões deverão permear os conceitos de hierarquia, o que cada um pensa sobre o assunto, se respeita ou não o sistema hierárquico na empresa em que trabalha. É interessante realizar uma

analogia trabalho-hierarquia com a atividade praticada, e discutir quais as implicações e dificuldades quando não é respeitado um sistema hierárquico.

**Outras possibilidades e objetivos:** Esta atividade permite trabalhar questões ligadas à cooperação, à interdependência e à determinação para se alcançar um objetivo. Poderá ser feita uma analogia, em que cada calha pode representar um setor da empresa e como um setor depende do outro para conquistar um objetivo, que, no caso, é comum a todos. Pode ser retratado, ainda, a importância da otimização de recursos, como se a bola fosse a água, por exemplo, e o que cada integrante precisa fazer para não desperdiçá-la, ou o que poderá fazer para usá-la com responsabilidade.

**Sugestões de adaptações:** Podem ser colocados, durante o percurso, alguns obstáculos, onde cada equipe deverá passar, como exemplo, cones que deverão ser contornados, como se fosse um trajeto em ziguezague, cordas estendidas nas linhas dos joelhos, presas em cones, ou estacas que deverão ser puladas, elásticos dispostos entre postes, como se fosse uma teia de aranha, os quais também deverão ser ultrapassados. Outra adaptação que pode ser realizada é a formação de uma única equipe, sem o objetivo competitivo, mas sim, voltado para um objetivo comum do grupo e, neste caso, a atividade será mais fácil de ser realizada, porque, com um número maior de pessoas, o tempo de deslocamento também acaba sendo maior.

## 6.2.2 Artigo 1

### **PROGRAMA LÚDICO PARA O ÂMBITO CORPORATIVO: INTERESSE E SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS**

**RESUMO:** Este estudo qualitativo objetivou avaliar o interesse e a satisfação de participantes de um programa lúdico para o âmbito corporativo e foi desenvolvido por meio de pesquisas bibliográfica e descritiva. A amostra contou com 25 funcionários de uma empresa, escolhida por conveniência, os quais participaram de um programa lúdico de longo prazo, visando refletir sobre problemas relacionados ao contexto do trabalho, de forma colaborativa, por meio de jogos. Os resultados da aplicação de escala do tipo *Likert*, analisados descritivamente pela Técnica de Análise de Conteúdo, indicaram alto interesse e satisfação dos participantes frente às intervenções lúdicas realizadas durante o programa oferecido. Com base nesses resultados, torna-se relevante a ampliação das discussões sobre esta temática, no sentido de incentivar novas práticas envolvendo o lúdico e empresas.

Palavras-chave: Lúdico. Corporativo. Treinamento.

**ABSTRACT:** This qualitative study aims to assess the level of interest and satisfaction of participants of a playful program focused on the corporate field, which was developed using literature review and descriptive research. In this sample, 25 employees of one company, sampled by convenience, participated in a long-term, play-driven program that was intended to make its participants reflect on how to solve work-related problems collaboratively through the use of games. Using a Likert-type scale, results were descriptively analyzed by Content Analysis Technique and showed that participants were highly interested and satisfied with the play-driven activities that were conducted during the program. Based on these results, it is relevant expanding studies on this topic to encourage new practices involving play-driven activities in companies.

Keywords: Playful. Corporate field. Training.

## **Introdução**

O mercado corporativo tem atraído a atenção dos profissionais de diferentes áreas, inclusive, da Motricidade Humana. Como exemplo, pode-se citar a atuação dos Profissionais de Educação Física com a Ginástica Laboral (FIGUEIREDO, 2010; LEITE, 2012) ou em ações de incentivo à prática regular de atividades físicas para trabalhadores (GONÇALVES; VILARTA, 2004; SANTOS, 2008). As contribuições dos profissionais desta área têm representado diferenciais importantes para os avanços, não somente ao que concerne à prevenção de doenças, mas também, na qualidade das relações no trabalho, na busca por melhorias do ambiente e dos recursos humanos (PROPER; MECHELEN, 2008; MEDEIROS, 2014; PARDO, 2015).

Algumas ações positivas no contexto corporativo brasileiro já podem ser citadas, como a implantação de programas de saúde, de qualidade de vida, de incentivo ao lazer proativo, de prevenção de acidentes de trabalho, de ergonomia, além da contratação de equipe multiprofissional e a adoção de campanhas voltadas à prevenção de doenças, entre outras atividades (LIMONGI-FRANÇA, 2007; MACIEL, 2009; MCGONAGLE et al., 2013; KOHLER, 2016; KENT et al., 2016). Quando o objetivo está voltado à qualidade das relações

no trabalho, ou mesmo, ao desenvolvimento de competências, a literatura fornece vastas discussões, sobretudo, por intermédio de artigos publicados nas áreas da Administração e da Psicologia, ilustrando as linhas e as teorias que podem ser desenvolvidas, aplicadas, ou mesmo, adotadas pela empresa. Como exemplo, a Psicologia Social (SECORD; BACKMAN, 1964; VALA; MONTEIRO, 1993), a Psicologia Positiva (DENEVE; COOPER, 1998; SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000), a Teoria das Relações Humanas (MAYO, 1933; ROETHLISBERGER; DICKSON 1939), a Teoria da Autodeterminação (DECI; RYAN, 1985), entre outras, já vêm fornecendo subsídios teóricos de sustentação para as inúmeras práticas adotadas neste âmbito.

Entre as ações que podem ser desenvolvidas no campo corporativo, os treinamentos configuram-se como mais uma opção de investimento, por parte de instituições preocupadas com as atuais exigências do mercado e com a alta competitividade no setor (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996). A oferta de cursos de aprimoramento técnico e/ou de aprendizagem organizacional visam à melhoria dos serviços oferecidos, à satisfação e bem-estar de funcionários e, conseqüentemente, ao aumento da produtividade (SILVA, 2016).

A área de Treinamento e Desenvolvimento vem crescendo nos últimos anos, assim como também cresceu o número de empresas que ofertam serviços relacionados com esta área, onde o treinamento se torna um importante processo ligado à qualidade, sendo que muitas vezes, pode vir a minimizar os problemas diários dentro da organização (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996; SILVA, ROTHERMEL, PEREIRA, 2016). As empresas que oferecem serviços especializados de treinamentos corporativos tendem a inovar nas atividades propostas, como exemplo, adotando estratégias lúdicas, dinâmicas de grupo, variando espaços de abordagem, recursos materiais, ou mesmo, utilizando atividades de aventura na natureza, capazes muitas vezes, de produzirem mudanças significativas no cotidiano da atuação profissional (DINSMORE, 2004; GRAMIGNA, 2006; LUPERINI, 2011).

A escolha do método a ser empregado em um treinamento dependerá do objetivo que se queira alcançar, seja para o desenvolvimento de competências, a vivificação dos traços de liderança, o trabalho em equipe, para a aprendizagem, ou outros objetivos peculiares a cada empresa (SILVA, 2016). Em treinamentos corporativos, os jogos são frequentemente utilizados como ferramenta facilitadora entre os métodos existentes, pois permitem a realização de vivências de conceitos próximos da realidade experienciada da empresa, de modo prático (SANTOS; LOVATO, 2007). Estes jogos, geralmente, são empregados em uma simulação, de forma planejada e podem exigir determinada tomada de decisão, individual ou grupal (MOTTA; QUINTELLA; MELO, 2012).

A aceitação em relação à utilização de jogos em treinamentos corporativos vem gerando debates na literatura, pois, enquanto uma parte dos estudiosos defendem a ideia de que os jogos são eficazes para variados objetivos no contexto corporativo, outros não acreditam nisto (MANSO, 2012). As críticas, geralmente, partem de discussões sobre como são oferecidos esses jogos, como os jogos expõem os trabalhadores a determinadas situações, muitas vezes constrangedoras. Conforme salientou Manso (2012), uma reportagem da revista Exame, no ano de 2012, relatou essa problemática, comparando os treinamentos ao ar livre, os quais, no Brasil, se tornaram um modismo, com uma situação de guerra. Porém, a matéria deixa claro que o problema não é o tipo de treinamento em si, ou jogo, mas sim, a forma de apropriação e desenvolvimento dessas estratégias, ou o modo como são executadas as técnicas (MANSO, 2012). Assim como existem casos em que determinados aspectos importantes no desenvolvimento e aplicação de jogos durante um treinamento são negligenciados por algumas empresas que prestam este tipo de serviço, outras empresas que também desenvolvem treinamentos, seguem à risca os cuidados com a segurança e com a imagem dos participantes.

Outra problemática presente, é que parece haver resquícios de preconceito na relação entre o lúdico e o indivíduo adulto (GONÇALVES, 2013). Isto pode configurar em restrições, tanto por parte da decisão de uma empresa quando contrata determinado tipo de treinamento, quanto dos próprios funcionários, por exemplo, entre um treinamento tradicional e outro por meio de jogos.

Durante muito tempo o ambiente de trabalho foi caracterizado por princípios ligados ao compromisso e seriedade, o que contribuiu para o distanciamento do lúdico e do prazer neste contexto (SCHWARTZ, 2003). Entre adultos, muitas vezes, os formalismos, o trabalho e a educação voltada para a produção, não permitem associação com o divertimento. Estes aspectos contribuem para que o jogo ou a brincadeira perca seu sentido, quando associado à fase adulta (ALVES, 1987; ALVES, 2007; GONÇALVES, 2013).

Com o passar do tempo, as pessoas se distanciam do lúdico, quase que de forma natural. O próprio furto do lúdico, citado por Marcellino (2009), menciona o quanto, ainda na infância, ocorre a dominação sobre a cultura da criança, assim como, as restrições de tempo e de espaço para vivência do lúdico. Esses aspectos reforçam a importância da contínua educação para e pelo lazer, em que, desde criança, todos devem ter oportunidades de aprender sobre as diferentes opções de atividades do contexto do lazer, sobre o direito constitucional ao lazer, para que, no futuro, possam escolher com autonomia o que gostariam de vivenciar neste âmbito (SCHWARTZ et al., 2016). Essas e outras ações, se forem trabalhadas e estimuladas, talvez, quando o indivíduo chegasse à idade adulta, os prejuízos advindos do preconceito em relação ao lúdico poderiam ser menores.

Para Alves e Marcellino (2010), o adulto busca o lúdico durante o seu tempo disponível para o lazer e consideram como lúdico, a manifestação de alegria, da liberdade, o jogar, o sonhar e o brincar. Mesmo na fase adulta, é importante resgatar o lúdico (ALVES, 2007). Sendo assim, as empresas precisam ampliar os espaços de convivência, para

manifestação da espontaneidade, além de valorizarem os elementos da emoção, da criatividade, entre outros, embutidos nas dimensões lúdicas (SCHWARTZ, 2000).

Bertoldo (2010) e Tanil (2013) ressaltam que, até mesmo durante as aulas de ginástica laboral, as atividades lúdicas podem ser incorporadas. Os jogos realizados em treinamentos podem ser uma oportunidade de desmistificar as crenças de muitos adultos, os quais acreditam que somente crianças possam brincar.

Neste sentido, muitas ações podem ser atribuídas nesta esfera, ao Profissional de Educação Física, o qual, dependendo das competências adquiridas durante sua formação, poderá auxiliar na ampliação das possibilidades de envolvimento do indivíduo adulto com o lúdico, dentro de uma empresa. A atuação deste Profissional pode ir além da oferta de Ginástica Laboral e de programas de incentivo à prática regular de atividades físicas. As intervenções lúdicas podem ser aplicadas dentro do contexto empresarial, sob diversas perspectivas, em intervalos de convenções, em eventos, em excursões e em treinamentos propriamente (KIRBY, 1995; CASTRO, 2008; LUPERINI, 2011).

Na literatura específica sobre treinamentos corporativos, os quais utilizam jogos como ferramenta de apoio, há uma escassez de estudos científicos apontando o interesse ou a satisfação pós-treinamento, mediante os jogos realizados, sob o olhar do próprio participante, no caso, o funcionário da empresa. Da mesma forma, torna-se importante o desenvolvimento de novos estudos, capazes de evidenciar outras perspectivas de atuação do Profissional de Educação Física no âmbito corporativo, ampliando, assim, as visões sobre as inúmeras possibilidades existentes de atuação neste segmento.

Na perspectiva de contribuir para ampliação das reflexões acadêmicas acerca de treinamentos no contexto empresarial, este estudo tem por objetivo avaliar o interesse e a satisfação de participantes de um programa lúdico para o âmbito corporativo, aplicado por um Profissional de Educação Física.

## **Método**

Este estudo, de natureza qualitativa, foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e descritiva. Primeiramente, foi feito um levantamento na literatura sobre as principais temáticas do estudo e, posteriormente, foi realizado um estudo piloto, composto pelo desenvolvimento de um programa de intervenções lúdicas no âmbito corporativo. O presente estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Instituto de Biociências da UNESP de Rio Claro – SP, parecer número: 1.070.895.

Para a realização do estudo piloto, foi escolhida, por conveniência, uma empresa da cidade de Rio Claro-SP. Após o contato com o responsável pelo departamento de Recursos Humanos-RH, da explicação sobre os objetivos do estudo e do aceite formalizado, foram agendadas reuniões com os chefes da seção de RH local e regional, para que todas as dúvidas fossem dirimidas. Na primeira reunião, foram explicados novamente os objetivos do estudo piloto, além de terem sido apresentadas as etapas do programa a serem executadas e foi explicitada a importância de o programa ocorrer em longo prazo, com mais de três encontros. Assim, ficaram estabelecidos quatro encontros de quatro horas cada, sendo um encontro por mês, portanto, o treinamento ocorreu ao longo de quatro meses.

Na segunda reunião com o chefe local do RH, após assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, este respondeu às questões propostas em uma entrevista, cujo objetivo foi realizar o levantamento das necessidades primárias, a identificação dos principais problemas ocorridos nos últimos seis meses na empresa e a escolha dos setores, que, conseqüentemente, participariam do estudo. Com as informações coletadas na entrevista, foi possível elaborar a proposta metodológica do programa, criar e adaptar atividades, estabelecer metas concretas e definir as estratégias a serem utilizadas na sistematização do conteúdo, compondo, assim, o programa lúdico para o âmbito corporativo: um estudo piloto.

Para a composição da amostra do estudo, foram selecionados 25 chefes de Diretorias de áreas e das Seções, de ambos os gêneros, que concordaram em participar do estudo. A seleção de modo intencional foi realizada mediante os dados levantados na entrevista com o chefe do RH. Em se tratando dos problemas observados, os mais citados na entrevista foram relacionados, a falta de pessoal em determinados setores, onde o número de funcionários, insuficiente para atender a demanda, sobrecarregava a todos, evidenciando os problemas de relacionamento interpessoal, a falta de comunicação e a dificuldade em se respeitar a hierarquia, em saber liderar uma equipe e, conseqüentemente, saber delegar. Assim, foi definido, em comum acordo entre o chefe do RH e as pesquisadoras do estudo, que os chefes das Diretorias de áreas e das Seções, seriam os convidados para fazerem parte do programa envolvendo o Estudo piloto 1, sendo identificados como as pessoas que mais relataram enfrentar problemas nos últimos seis meses, em seus respectivos setores. Assim, foram escolhidas as seguintes temáticas para serem trabalhadas durante as sessões do programa: Comunicação Assertiva, Liderança, Delegação e Hierarquia.

As atividades lúdicas, compostas por jogos e brincadeiras, foram criadas ou adaptadas pelo Profissional de Educação Física, responsável pela construção e desenvolvimento do programa, sendo elas: Ilha, Transporte cooperativo, Estrela, Caça-ZapZap, Pescaria as cegas, Caça-bolinhas em Trio, Painel cooperativo e Canaleta cooperativa. As atividades tinham como propósito, estimular os participantes a discutirem as temáticas escolhidas, refletirem em conjunto e tentarem solucionar, de forma colaborativa, os problemas levantados.

A “Ilha”, atividade adaptado de Dinsmore (2004) tem por objetivo reunir três grupos distintos em um único grupo, visando a comunicação assertiva. Nesta atividade, um grupo é formado pelos “mudos”, os únicos que sabem o objetivo do jogo, mas que só podem fazer gestos. O outro grupo é formado pelos “cegos” que podem falar, mas não enxergam. O último grupo é formado pelos “pernetas”, que enxergam e podem falar, porém só podem se

locomover com uma perna. Ao sinal de início da atividade, os “mudos” por intermédio de mímicas tentarão avisar os “cegos” que estes precisam utilizar as tábuas para formar uma ponte de uma ilha para a outra, na tentativa de reunir todos em uma única ilha, os “mudos”, os “cegos” e os “pernetas”. Ao término desta atividade foram elencadas as principais dificuldades encontradas pelos participantes para cumprir o objetivo do jogo e foram discutidas questões ligadas à comunicação assertiva.

O “Transporte cooperativo”, adaptado de Janot (1998) é uma atividade também voltada para a comunicação assertiva, onde o grupo é dividido em dois, e os integrantes precisam transportar um tapete de EVA para um determinado local, equilibrando-o sobre as cabeças. A cabeça é a única parte que poderá ser apoiada no tapete. Cada grupo deve conversar sobre a melhor estratégia para alcançar o objetivo. O tapete deve ser passado para o outro lado de um elástico suspenso, e momento da passagem, apenas uma pessoa por vez poderá desencostar a cabeça do tapete. Além da comunicação, foram discutidas, ao término da atividade, questões ligadas à importância da liderança e da delegação de tarefas.

A “Estrela”, adaptada de Datner (2006) é uma atividade onde duas equipes devem formar uma estrela de cinco pontas. Cada equipe recebe uma corda com a ponta unida e uma folha de sulfite contendo as instruções da atividade por escrito. Antes do início da atividade, a regra de que as pontas das cordas não podem ser desamarradas, precisa ser explicada. Cada folha sulfite deve conter, além das instruções descritas, o desenho da estrela, como um modelo. Ao término, foram discutidas questões ligadas à liderança e sobre as estratégias adotadas por cada grupo para se atingir a meta.

O “Caça-ZapZap”, adaptado de Teodoro e Schwartz (2017) é uma atividade de caça ao tesouro, onde o grupo, dividido em equipes são orientados por um líder, que utiliza o celular com acesso à *internet* para visualizar as pistas e enviar códigos para o instrutor, via aplicativo WhatsApp®, a fim de formar uma senha para abrir um cofre. Ao término, foram discutidas as

estratégias adotadas por cada grupo e se foram ou não eficientes, além de discutir questões relacionadas à liderança.

O jogo “Pescaria às cegas”, adaptado de Teodoro (2015) é realizado em duplas, onde o pescador, vendado, é instruído por seu parceiro a pescar um peixe confeccionado de forma artesanal. A dupla fica sentada, um integrante de frente para o outro, com o peixe entre os dois, apoiado no chão. O instrutor orienta verbalmente o pescador, no intuito de direcioná-lo a conduzir a varinha, para conseguir pescar o peixe. Ao término, as discussões versaram sobre o entendimento sobre a importância de saber delegar e sobre a comunicação assertiva.

O “Caça-bolinhas em trio” é uma atividade em que o grupo precisa ser dividido em trios, sendo que cada trio precisa recolher o maior número de bolinhas possíveis. Primeiramente, espalham-se pelo chão, por todo o espaço disponível, bolinhas plásticas. Na sequência, cada trio deve formar uma coluna, colocando as duas mãos sobre o ombro da pessoa a sua frente. Durante a atividade, os trios se deslocam pelo espaço físico, em diferentes direções. O primeiro da coluna é vendado e tem as mãos livres para captar as bolinhas. O segundo e o terceiro integrantes, por meio de gestos previamente explicados pelo instrutor da atividade, conduzem o primeiro da coluna a caminhar em direção às bolinhas, pois os mesmos não estão vendados e possuem a função de instruir o primeiro componente do trio. Nesta atividade foram discutidos temas como confiança e relações interpessoais.

O “Painel cooperativo”, adaptado de Gramigna (2006) é um jogo realizado por meio da divisão em equipes, onde cada equipe deve formar uma coluna e todos os integrantes devem estar sentados no chão. Cada equipe tem disponível revistas, jornais, tesouras e colas para serem utilizados durante a atividade. O último integrante de cada equipe recebe um envelope, realiza a leitura das instruções, recorta uma imagem de um jornal ou de uma revista e passa o recorte para o integrante a sua frente e assim, sucessivamente. Cada integrante recebe um envelope contendo uma instrução secreta diferente uma da outra, que não pode ser

compartilhada nas equipes. Cabe ao último integrante, de posse de todos os recortes de sua equipe, montar um painel, colando todas as imagens e fazendo uma apresentação oral, contando uma história, tentando adivinhar a temática. Ao término do jogo foram discutidas questões sobre a importância de se respeitar a hierarquia de uma determinada instituição, os prejuízos advindos do não cumprimento hierárquico e o quanto um setor depende do outro.

A “Canaleta cooperativa” adaptada de Dinsmore (2004) é uma atividade que visa conduzir uma bola por meio de pedaços de cano do tipo PVC, formando como se fosse uma canaleta, de forma cooperativa. O grupo é dividido em duas equipes e por meio da união das calhas, deve conduzir a bola em direção a um balde. A união das calhas forma uma canaleta única, na qual, cada equipe não pode deixar espaços entre uma calha e outra, para que a bola não caia ao chão. Cada pessoa deve ter em mãos uma calha, a qual deve ser segurada com as duas mãos, apoiadas na parte inferior da mesma, deixando a superior livre, por onde a bola irá passar, vencendo a equipe que encaixar a bola no balde primeiro. Neste caso, foram discutidas questões ligadas à comunicação, liderança e relacionamentos interpessoais.

Para o desenvolvimento do programa, todos os participantes foram esclarecidos quanto aos objetivos e, assim que concordaram em participar do estudo, assinaram o TCLE. A partir daí, foram realizadas as intervenções lúdicas, de acordo com a programação estabelecida. Cada sessão foi realizada seguindo as fases *Briefing*, *Jogos* e *Debriefing*. Durante o *Briefing*, foram apresentados os objetivos do encontro, a proposta das atividades e o esclarecimento de possíveis dúvidas. Na sequência, foram praticados os jogos e durante o *Debriefing*, ocorreu um resgate, por meio de discussões, onde cada participante relatava o que achou da atividade, se a mesma o fazia refletir sobre sua atuação na empresa. Ainda, neste momento, os participantes, mediante um debate, discutiam se o problema poderia ser minimizado ou solucionado e o que cada um poderia fazer para que isso pudesse ocorrer.

Ao término da última sessão do programa, foi aplicado um questionário contendo questões abertas e fechadas, sobre a preferência dos participantes em relação aos diferentes tipos de treinamentos, se práticos, teóricos ou práticos e teóricos, sobre a frequência dos participantes em treinamentos oferecidos pela empresa na qual trabalham, os ambientes mais utilizados, abertos ou fechados e sobre a opinião dos participantes em relação à utilização de jogos e brincadeiras em treinamentos. Além disso, foi aplicada com os participantes, ao término do programa, escalas do tipo *Likert*, de 1 a 10 pontos, com o intuito de avaliar o interesse e a satisfação notados. Os resultados foram analisados descritivamente, por meio da Técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) e divididos em categorias, definidas *a priori*: Categoria 1 – Preferência de treinamentos, Categoria 2 – Frequência e tipos de treinamentos, Categoria 3 - Jogos e brincadeiras em treinamentos e Categoria 4 – Interesse e satisfação.

## **Resultados e discussão**

O estudo piloto contou com 25 participantes, de ambos os gêneros, sendo a maioria, relativa a 64%, do gênero feminino e a idade média de 44 anos. Para apresentação dos resultados e discussão, os dados estão divididos em categorias de análise, exibidos separadamente.

Após as análises dos dados, na Categoria 1 – Preferência de treinamentos, foi possível identificar que, a maioria dos participantes, 84% prefere participar de treinamentos corporativos, nos quais sejam mesclados teoria e prática em um mesmo módulo, ou seja, relataram a preferência por treinamentos que unem teoria e prática. Para 16% dos participantes, os treinamentos deveriam ser somente teóricos e nenhum participante

mencionou preferir somente treinamentos práticos. A hipótese sobre nenhum participante ter preferência por treinamentos somente práticos pode ser relativa a não experiência anterior, de não terem vivenciado treinamentos deste tipo, e, conseqüentemente, não possuírem uma referência. Este resultado também pode indicar um julgamento, no senso comum, no qual, sugere que todo treinamento vem aliado à teoria, por meio de palestras e cursos técnicos para ampliar o conhecimento, onde a ideia de ter algo teórico fornece mais fidedignidade ao curso.

Em estudo que também abordou a questão de preferência sobre os tipos de treinamento, Kenworthy e Wong (2005) constataram que alunos em treinamento preferem jogos aos métodos tradicionais de ensino. Entretanto, as técnicas empregadas em treinamentos podem ser claramente harmonizadas (SAUAIA, 2006), buscando-se mesclar diversas maneiras de se apresentar um treinamento.

Ben-Zvi (2010) relatou, em seu estudo, que, embora apropriado para muitas finalidades, como a disseminação de conteúdos, os treinamentos tradicionais não fornecem bases suficientes, por exemplo, para a tomada de decisão. Sendo assim, neste caso, o autor defende a utilização dos jogos de empresas dentro dos treinamentos.

Os estudos de Børgesen, Nielsen e Henriksen (2016) demonstraram que, para o desenvolvimento de liderança, devem-se incentivar diálogos menos formais e, conseqüentemente, os jogos de empresas, quando utilizados em treinamentos, devem permitir essas discussões envolvidas em processos reflexivos. Henriksen e Børgesen (2016) evidenciaram que, para o aprendizado voltado para a liderança, somente a utilização de jogos limitaria a aprendizagem, sendo necessária uma combinação de atividades didáticas teóricas e jogos.

No caso dos participantes do estudo piloto, em que a maioria relatou preferir treinamentos que mesclam teoria e prática em um mesmo módulo, a escolha pode estar associada à ideia de que um determinado método complementa o outro. Neste caso, são

proposições que necessitariam de novas investigações no intuito de esclarecer, de forma mais detalhada, essas opiniões e suas justificativas.

Em relação à Categoria 2 – Frequência e tipos de treinamentos, atualmente, a empresa oferece treinamentos anuais e, dependendo do ano e dos recursos disponibilizados, realiza treinamentos a cada seis meses. Os participantes indicaram sempre participar de todos os treinamentos oferecidos pela empresa, mesmo que no formato *online*, pois acreditam que os treinamentos favorecem o crescimento pessoal e possibilitam melhorias no desempenho nas funções que exercem.

No estudo de Pacheco e Batista (2007), realizado com 100 pós-graduandos nas áreas de Administração, Engenharia, Contábeis, Agronomia, Economia, Computação, entre outras, que trabalham em diferentes ramos e empresas, foi constatado que 84% participam de treinamentos e 16% não participam, pois, as empresas que trabalham não oferecem treinamentos. Neste mesmo estudo, a maioria relatou participar a cada 6 meses de treinamentos. Pellizzaro et al. (2014) realizou uma pesquisa com 101 funcionários de uma empresa e constatou que 55,4% participam de 1 a 2 treinamentos por ano.

Em um estudo realizado por Twyford, Alagaraja e Shuck (2016) foi constatado que as pequenas empresas dos Estados Unidos, as que mais geram empregos no país, em sua grande maioria, não prosperam nos dois primeiros anos, pois, entre as razões, se encontra o baixo índice ou a inexistência de programas de treinamentos para seus funcionários. A frequência do oferecimento de treinamentos depende de uma série de fatores, entre eles, o porte da empresa, o qual, muitas vezes, implicará no quanto será investido em treinamentos.

Entre os tipos de treinamentos que já participaram na empresa, 72% dos participantes questionados destacaram que estes ocorreram em ambiente fechado, *indoor*, em salas e auditórios apropriados para eventos e palestras, 20% evidenciaram que os treinamentos aconteceram, tanto em ambiente fechado, quanto em ambiente aberto, *outdoor*, como

exemplo, em quadras, campos e hotéis. Uma pequena parcela dos participantes, referente a 8%, declarou ter participado de treinamentos *indoor*, na própria seção de trabalho.

Pacheco e Batista (2007) compararam treinamentos tradicionais com treinamentos ao ar livre, e verificaram que, o treinamento formal, na própria empresa, por meio de palestras e *workshops* é o mais aplicado. Neste mesmo estudo, foi constatado que uma parcela razoável, relativa a 27% das empresas avaliadas, mesclam treinamentos práticos e teóricos.

De acordo com a Norma Técnica ABNT NBR ISO 10015/2001 - Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento (ABNT, 2001), cabe à gerência da empresa decidir se haverá e quando ocorrerá um processo de treinamento. Portanto, não existe uma regra em relação à quantidade ideal de treinamentos que uma empresa deverá realizar em um determinado período, mas a Norma ABNT NBR ISO 10015/2001, reforça a importância da realização de um treinamento e, principalmente, que o mesmo seja planejado e sistematizado. Neste mesmo sentido, as premissas evidenciadas no estudo de Braga e Silva (2016) destacaram que uma empresa, ao investir em seus funcionários por meio de ações voltadas ao Treinamento e Desenvolvimento, amplia o espaço para a atuação das pessoas, favorecendo a melhoria da qualidade, da produtividade, entre outros aspectos.

Na Categoria 3 - Jogos e brincadeiras em treinamentos, 76% dos participantes acreditam que as atividades práticas, por meio de jogos e brincadeiras durante treinamentos corporativos, auxiliam na assimilação do conteúdo. Uma hipótese para este resultado pode estar relacionada aos participantes deste estudo, considerarem o programa desenvolvido como prático, associando todas as fases *Briefing*, *Jogos* e *Debriefing* como tudo prático.

Entre os 76% dos participantes que acreditam que as atividades práticas, por meio de jogos e brincadeiras durante treinamentos corporativos, auxiliam na assimilação do conteúdo, 58%, o que representa a maioria, expressou que as atividades práticas facilitam na assimilação das temáticas, pois ajudam a fixar, registrar e memorizar os conteúdos passados. Outras

respostas, cerca de 16%, apontaram para a possibilidade de interação com o grupo, ressaltando que as atividades lúdicas propiciam maior interatividade grupal e que este fator pode vir a contribuir para a absorção de conteúdos em treinamentos. Na sequência, 11% dos participantes disseram que o lúdico é a melhor ferramenta para a aprendizagem.

Os demais participantes, 15%, dividiram as respostas em: 5% que acreditam que as atividades que envolvem jogos e brincadeiras, por serem criativas, melhoram o desempenho em treinamentos; 5%, que afirmaram que essas atividades possibilitam que cada pessoa reflita sobre si mesma e isso auxilia em possíveis mudanças e 5%, que acreditam que a assimilação de conteúdos por meio de práticas recreativas só funciona, quando a participação é voluntária.

Em uma pesquisa realizada por Moreira e Munck (2010), a qual analisou a relação entre estilos individuais de aprendizagem com o treinamento vivencial ao ar livre, com 105 participantes, foi constatado que os treinamentos vivenciais ao ar livre proporcionaram alta satisfação para diferentes habilidades e estilos de aprendizagem. Alves (2012), após o desenvolvimento de atividades de *Team Building* e de treinamento de equipes por meio de jogos e dinâmicas de grupo, os participantes da pesquisa avaliaram como excelentes as atividades propostas e evidenciaram que este tipo de treinamento contribuiu para melhorar o espírito de equipe.

No estudo de Andrade (2015), por meio da aplicação de jogos para alunos de Graduação e Pós-graduação em Engenharia de Produção, sobre gestão do tempo, foi notória a melhor assimilação do conteúdo por parte dos participantes e melhor desempenho entre as equipes, após a realização da pesquisa. No estudo de Hein (2016), dos 51 colaboradores de uma empresa que responderam a um questionário sobre a eficiência de um treinamento realizado, 49% disseram que, por meio da prática, absorvem mais conhecimento.

O estudo de Yusof et al. (2016) evidenciou, após a aplicação de um jogo de tabuleiro, durante um treinamento visando melhorar a aprendizagem sobre gestão de projetos entre

estudantes, que a maioria acredita que o jogo foi uma maneira eficiente de se aprender, que, em muitos momentos, se divertiram jogando e que o jogo foi capaz de impactar positivamente a aprendizagem. No estudo de Silva et al. (2017), após um treinamento por meio da aplicação de atividades lúdicas, os participantes relataram preferirem treinamentos lúdicos aos tradicionais, considerando que o elemento lúdico é inovador e consideraram que estas atividades propostas são eficazes para a aprendizagem.

Os resultados da Categoria 4 – Interesse e satisfação, estão ilustrados por meio de quadros, os quais indicam a porcentagem de respostas dos participantes, sobre o interesse e a satisfação pelo programa. Cada participante escolheu uma pontuação, em uma escala do tipo *Likert*, após a realização do programa, tanto para o interesse, quanto para a satisfação.

O Quadro 1 aponta as porcentagens de respostas sobre o interesse dos participantes, para cada pontuação dada na escala do tipo *Likert*, que variou de 1 a 10, sendo 1 equivalente a “interessei-me pouquíssimo” e 10 “interessei-me muitíssimo” pelas intervenções lúdicas realizadas durante o programa. A pontuação 8 da escala é considerada como média.

**Quadro 1** - Interesse pelas intervenções lúdicas realizadas durante o programa.

Pontuação da escala do tipo <i>Likert</i> que indica o interesse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respostas - % de participantes	0	4	4	4	4	8	20	24	16	16

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A maioria, 56% dos participantes, escolheu uma pontuação acima da média 8 na escala do tipo *Likert*, sendo que, 24% deles, indicaram o número 8 na escala, 16% o número 9 e 16% o número 10. Esse resultado permite afirmar que o interesse dos participantes do estudo por treinamentos compostos de intervenções lúdicas é alto. Já 44% dos participantes

indicaram numerações abaixo da média 8, sendo distribuídos em 20% que escolheram o número 7 da escala, 8% o número 6 da escala, 4% o número 5, 4% o número 4, 4% o número 3 e 4% o número 2.

O Quadro 2 expressa as porcentagens de respostas sobre a satisfação dos participantes para cada pontuação dada na escala do tipo *Likert*, que variou de 1 a 10, sendo 1 equivalente a “me senti pouquíssimo satisfeito” e 10 “me senti muitíssimo satisfeito” em relação às intervenções lúdicas realizadas durante o programa. A pontuação 8 da escala é considerada como média.

**Quadro 2** – Satisfação em relação às intervenções lúdicas realizadas durante o programa.

Pontuação da escala do tipo <i>Likert</i> que indica a satisfação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respostas - % de participantes	0	0	0	4	4	4	24	40	12	12

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A maioria dos participantes, composta por 64%, escolheu a pontuação acima da média 8 na escala do tipo *Likert*, em relação à satisfação pelas atividades realizadas, sendo 40% que indicaram o número 8, 12% o número 9 e 12% o número 10. Cerca de 36% dos participantes indicaram numerações abaixo da média 8 na escala, sendo 24% que escolheram o número 7, 4% o número 6, 4% o número 5 e 4% o número 4.

Considerando a totalidade de 44% das respostas abaixo de 8 da escala do tipo *Likert* para o interesse, essas respostas podem ter relação com vários fatores como, possível constrangimento anteriormente vivenciado mediante a participação de treinamentos com jogos e brincadeiras, pelo próprio distanciamento do lúdico quando se chega na fase adulta, pois, momentos de descontração, raramente se mostra vinculado ao contexto do trabalho, por acreditar que um treinamento mais técnico possa vir ser mais interessante naquele momento,

entre outras possibilidades. Não foi possível identificar com exatidão o porquê dessas respostas, tendo em vista que a escala não possui questões abertas para justificar tal escolha.

Já em relação à totalidade de 36% das respostas abaixo de 8 da escala do tipo *Likert* para a satisfação, podem ser feitas suposições, de que o programa desenvolvido não atingiu as expectativas iniciais desses participantes, ou ainda, que não gostaram das atividades propostas. Pode ser que, para essas pessoas, o programa não tenha sido suficiente para resolver todos os problemas detectados. Para este último caso, neste estudo, especificamente, o objetivo não foi analisar se os problemas foram resolvidos, e sim, verificar o interesse e a satisfação perante as atividades lúdicas propostas. Outra justificativa pode estar associada ao fato da valorização por treinamentos que unem teoria e prática, relatada pelos participantes deste estudo, o que diferencia do programa realizado, somente prático.

Moreira e Munck (2010) destacaram, em seus estudos, que a maioria dos entrevistados se sentiu satisfeito, após a participação em um treinamento vivencial ao ar livre e os autores indicaram a necessidade de os gestores repensarem sobre a possibilidade de escolherem metodologias vivenciais em treinamentos, tendo em vista os resultados apresentados na pesquisa. Outro estudo realizado por Motta, Melo e Paixão (2012), com 72 alunos de Graduação e Pós-graduação em Administração, demonstrou um elevado nível de satisfação, após a aplicação de jogos de empresas durante as aulas, além disso, a pesquisa destacou que o caráter lúdico da técnica, de maneira análoga, favoreceu a aprendizagem. Os dados da pesquisa realizada por Alves et al. (2016), por meio da aplicação de jogos de empresa durante um treinamento que visava à aprendizagem, ressaltam que a maioria dos participantes relatou estar satisfeita com o treinamento realizado, categorizando o mesmo como excelente e muito bom.

Com base nos resultados apresentados, a maioria dos participantes demonstrou interesse e satisfação acima da média pelas intervenções lúdicas realizadas durante o

programa de avaliação na escala do tipo *Likert*. Estes dados contribuíram para reforçar a importância da disseminação de mais ações envolvendo o lúdico no âmbito corporativo.

## **Conclusão**

Após o desenvolvimento de um programa lúdico para o âmbito corporativo, aplicado por um Profissional de Educação Física, com o objetivo de avaliar o interesse e satisfação de funcionários de uma empresa, foi possível constatar, na visão dos próprios participantes, interesse e satisfação acima da média, em relação às intervenções lúdicas realizadas. Esses resultados contribuíram para destacar o quanto a área de Educação Física pode expandir em relação aos campos de atuação, haja vista que as discussões sobre o lúdico perpassam o ambiente de formação nesta área, salientando a perspectiva de ação desse Profissional, para lidar com este tipo de estratégia envolvendo o lúdico no contexto dos programas de treinamento empresarial.

Em se tratando de empresas, o Profissional de Educação Física vem comumente atuando com as aulas de ginástica laboral. No entanto, outras práticas podem ser desenvolvidas, como demonstrado neste estudo.

O alto interesse e a satisfação dos participantes mediante as atividades propostas, reforçou a importância de se disseminarem mais estudos envolvendo o lúdico, o âmbito corporativo e o indivíduo adulto. Faz-se necessário, também, a ampliação de novas pesquisas relacionando esta temática com outras variáveis, estendendo as possibilidades de vivências lúdicas em empresas, permitindo o aumento no número de organizações que investem neste tipo de ação.

## **Limitações e sugestões para novos estudos**

Entre as limitações do estudo se encontram: a questão da amostra, no caso, o presente estudo analisou uma empresa de grande porte, do Setor de Serviços e as perguntas elaboradas para o questionário, que restringiram as possibilidades de respostas pois, pelo fato de serem, em sua maioria, fechadas, e, em alguns casos, dificultaram uma análise mais aprofundada. Como sugestões para novos estudos, pode-se apontar o desenvolvimento do programa de intervenções lúdicas no âmbito corporativo em outros tipos de empresas, como as de pequeno e médio portes, e dos setores da Indústria e do Comércio. Recomenda-se a ampliação de questões no instrumento de avaliação, para contemplar respostas mais precisas, sobre a aceitação dos participantes em relação ao programa desenvolvido, aumentando, inclusive, o número de perguntas envolvendo as expectativas, as percepções subjetivas, a valorização, as competências observáveis e sugestões de melhorias.

## Referências

- ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT Catálogo. **ABNT NBR ISO 10015:2001**, 2001. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=2661>>. Acesso em: 30 dez. 2016.
- ALVES, C. **O papel do profissional de Educação Física como intermediário entre o adulto e o lúdico**. 2007. 159 f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) -Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdades de Ciências da Saúde, Piracicaba-SP, 2007. Disponível em: <<https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/VODIBWMCUDCE.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2016.
- ALVES, C.; MARCELLINO, N. C. Adulto e lúdico: atuação do profissional de Educação Física no lazer. **Motriz**, Rio Claro, v.16, n.1, p.103-112, jan./mar. 2010.
- ALVES, J. C. C. **A importância da comunicação interna e das atividades de Team Building**. 2012. 79 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2012. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5131/1/A%20import%C3%A2ncia%20da%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20e%20as%20Atividades%20de%20Team.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2017.
- ALVES, R. **A gestão do futuro**. Campinas: Papyrus, 1987.

ALVES, W. M.; SILVA, G. L. R.; PROTIL, R. M.; ALBINO, P.M. B. Avaliação do Ciclo de Aprendizagem Vivencial em uma Cooperativa Agropecuária. **Revista ELO - Diálogos em Extensão**, Viçosa, v.5, n.1, p.1-10, ago., 2016.

ANDRADE, H. J. **Uma análise da aprendizagem do gerenciamento de tempo em projetos baseada na utilização de um jogo**. 2015. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2015. Disponível em: <[https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/257/dissertacao\\_andrade\\_1\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/257/dissertacao_andrade_1_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 15 mar. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições70, 2016.

BEN-ZVI, T. The efficacy of business simulation games in creating Decision Support Systems: an experimental investigation. **Decision Support Systems**, Amsterdam, v.49, n.1, p.61-69, 2010.

BERTOLDO, I. M. Inclusão de atividades lúdicas na ginástica laboral. **Revista Hórus**, Ourinhos, v.4, n.2, p.241-263, out./dez., 2010. Disponível em: <<http://www.faeso.edu.br/horus/artigos%20anteriores/2010/inclusaoatividades.pdf>>. Acesso em: 6 mai. 2016.

BØRGESEN, K.; NIELSEN, R. K.; HENRIKSEN, T. D. Exploiting formal, non-formal and informal learning when using business games in leadership education. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, Bingley, v.30, n.6, p.16-19, 2016.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v.31, n.2, p.112-125, 1996. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO\\_Treinamento\\_Desenvolvimento\\_Pesquisas\\_Cient%C3%ADficas.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO_Treinamento_Desenvolvimento_Pesquisas_Cient%C3%ADficas.pdf)>. Acesso em: 6 jul. 2016.

BRAGA, P. F.; SILVA, T. B. Estudo de treinamento e desenvolvimento de pessoas voltado para estratégias na organização. **E-Locução**, Extrema, v. 1, n.10, p.96-115, 2016.

CASTRO, D. C. O. **Jogos recreacionais em treinamentos empresariais**. 2008. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Educação Física) – Instituto de Biociências, Departamento de Educação Física, Universidade Estadual Paulista – UNESP, 2008. Disponível em: <<http://www.acervodigital.unesp.br/handle/123456789/64814?mode=full>>. Acesso em: 19 jun. 2013.

DATNER, Y. **Jogos para educação empresarial: jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa**. 2. ed. São Paulo: Ágora, 2006.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.

DENEVE, K. M.; COOPER, H. The happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. **Psychological Bulletin**, Washington, v.124, n.2, p.197-229, set., 1998.

DINSMORE, P. C. (Org.) **TEAL, Treinamento Experiencial ao Ar Livre**: uma revolução em educação empresarial: dicas de treinamento experiencial para revolucionar os negócios: cases de mudanças nas empresas, atividades experienciais ao ar livre, depoimentos marcantes. Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2004.

FIGUEIREDO, H. M. (Org.) **Discussões sobre ginástica laboral**. Recife: UFPE, 2010.

GONÇALVES, A.; VILARTA, R. (Orgs.). **Qualidade de vida e atividade física**: explorando teoria e prática. Barueri-SP: Manole, 2004.

GONÇALVES, N. **O lado sério da brincadeira**: um olhar para autoestima do educador. São Paulo: Cortez, 2013.

GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall Brasil, 2006

HEIN, L. A. **A eficiência do treinamento e desenvolvimento de pessoas**: em busca de uma equipe de alta performance – estudo de caso em uma empresa de tecnologia da região Noroeste- RS. 2016. 27 f. Artigo (MBA em Gestão Empresarial) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Ijuí-RS, 2016. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3943/Laise%20Aline%20Hein.pdf?sequence=1>>. Acesso em 05 fev. 2017.

HENRIKSEN, T. D.; BØRGESEN, K. Can good leadership be learned through business games? **Human Resource Development International**, Bingley, v.19, n.5, p.388-405, 2016.

JANOT, J. B. **Juegos motrices cooperativos**. 3. ed. Barcelona: Parramon Paidotribo, 1998.

KENT, K.; GOETZEL, R. Z.; ROEMER, E. C.; PRASAD, A.; FREUNDLICH, N. Promoting healthy workplaces by building cultures of health and applying strategic communications. **Journal of Occupational and Environmental Medicine - JOEM**, Chicago, v.58, n.2, p.114-122, fev., 2016.

KENWORTHY, J.; WONG, A. Developing managerial effectiveness: assessing and comparing the impact of development programmes using a management simulation or a management game. **Developments in Business Simulations and Experiential Learning**, Oklahoma, v.32, n.1, p.164-175, 2005.

KIRBY, A. **150 Jogos de treinamento**. Tradução e adaptação: José Henrique Lamensdorf. São Paulo: T&D Editora, 1995.

KOHLER, S. Workplace health promotion of large and medium-sized businesses: the relationship between and predictors of activities in two German states. **International Journal of Workplace Health Management**, Bingley, v.9, n.2, p.184-201, 2016.

LEITE, N. **Ginástica laboral**: princípios e aplicações. 3. ed. Barueri-SP: Manole, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho- QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUPERINI, R. **Dinâmicas e jogos na empresa: método, instrumento e práticas de treinamento**. 3. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2011.

MACIEL, M. G. **Lazer corporativo: estratégias para o desenvolvimento dos recursos humanos**. Phorte, São Paulo, 2009.

MARCELLINO, N. C. **Pedagogia da animação**. 9. ed. Campinas: Papyrus, 2009.

MANSO, U. A. Reportagem. Treinamentos ao ar livre são programa de índio. **Revista Exame.Com**, São Paulo, out., 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/23/noticias/programa-de-indio>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan, 1933.

McGONAGLE, A. K.; BARNES-FARRELL, J. L.; MILIA, L. D. et al. Demands, resources, and work ability: A cross-national examination of health care workers. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Abingdon, v. 22, p.1-17, jul. 2013. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2013.819158#.UfpZfaM3vU8>>. Acesso em: 30 jul. 2013.

MEDEIROS, M. L.; NOGUEIRA, M. S.; VILLAR, A. C. Benefícios da aplicação de um programa de ginástica laboral à saúde de trabalhadores. **Revista Eletrônica Faculdade Montes Belos**, São Luís de Montes Belos, v.7, n.1, p.1-15, 2014. Disponível em: <<http://revista.fmb.edu.br/index.php/fmb/article/view/104/100>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

MOREIRA, C. E. R.; MUNCK, L. Estilos de aprendizagem versus treinamento vivencial ao ar livre. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v.3, n.1, p.9-25, jan./abr., 2010. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2234/13632010>>. Acesso em: 23 set. 2014.

MOTTA, G. S.; MELO, D. R. A.; PAIXÃO, R. B. O jogo de empresas no processo de aprendizagem em Administração: o discurso coletivo de alunos. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v.6, n. 3, p.342-359, mai./jun., 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n3/v16n3a02.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

MOTTA, G. S.; QUINTELLA, R. H.; MELO, D. R. A. Jogos de empresas como componente curricular: análise de sua aplicação por meio de planos de ensino. **Organizações & Sociedades**, Salvador, v.19, n.62, p.437-452, jul./set., 2012.

PACHECO, M. S.; BATISTA, J. S. Outdoor Training: um tipo de treinamento e desenvolvimento das empresas aplicado com seus executivos – uma prática considerada inovadora e tardia no Brasil. In: IV SEGet SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2007, Resende-RJ. **Anais...** Resende-RJ: Associação Educacional Dom Bosco – AEDB, 2007, p.1-15. Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1433\\_OUTDOOR%20TRAINING\\_SEGeT.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1433_OUTDOOR%20TRAINING_SEGeT.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2015.

PELLIZZARO, R.; ALVES, J. N.; RIBAS, F. T. T.; BALSAN, L. A. G. A percepção dos colaboradores em relação ao processo de treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso. **Revista UNIABEU**, Belford Roxo, v.7, n.15, p.305-319, jan./abr., 2014. Disponível em: <[http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/1133/pdf\\_88](http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/1133/pdf_88)>. Acesso em: 9 abr. 2016.

PROPER, K.; MECHELEN, W. V. Effectiveness and economic impact of worksite interventions to promote physical activity and healthy diet. **World Health Organization - WHO**, Geneva, v. n.1, p.1-63, 2008. Disponível em: <[http://www.who.int/dietphysicalactivity/Proper\\_K.pdf](http://www.who.int/dietphysicalactivity/Proper_K.pdf)>. Acesso em: 8 out. 2017

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. **Management and the worker**. Cambridge: Harvard University Press, 1939.

SANTOS, M. R. G. F.; LOVATO, S. Os jogos de empresas como recurso didático na formação de administradores. Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação - CINTED-UFRGS, **Porto Alegre**, v.5, n.2, p.1-10, dez., 2007. Disponível em: <<http://www.cinted.ufrgs.br/ciclo10/artigos/2aMagda.pdf>>. Acesso em: 7 jun. 2015.

SANTOS, R. S. Estratégias e Ações para Implantação de um Processo de Qualidade de Vida em uma Empresa. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Orgs.). **Qualidade de Vida no ambiente corporativo**. Campinas-SP: IPES Editorial, 2008. p.101-110.

SAUAIA, A. C. A. Cases and business games: the perfect match! **Developments in Business Simulation and Experiential Learning**, Oklahoma, v.33, n.1, p.204-212, 2006.

SCHWARTZ, G. M. Homo expressivus: as dimensões estética e lúdica e as interfaces do lazer. In: BRUNS, H. T. (Org.). **Temas sobre lazer**. Campinas: Autores Associados, 2000. p.86-99.

SCHWARTZ, G. M. Lazer e empresa: peças do mesmo quebra-cabeça. In: MARCELLINO, N. C. (Org.). **Lazer & empresas: múltiplos olhares**. 4. ed. Campinas: Papyrus, 2003. p.139-148.

SCHWARTZ, G. M.; TEODORO, A. P. E. G.; RODRIGUES, N. H.; DIAS, V. K. **Educando para o lazer**. Curitiba: CRV, 2016. (Coleção Educação Física: formação para o cotidiano escolar – vol. 4).

SECORD, P. F.; BACKMAN, C. W. **Social psychology**. New York: McGraw-Hill, 1964.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology – an personality integracion. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v.1, n.68, p.531-543, 2000.

SILVA, A. G.; SILVA, E. C.; SEPULVENE, R. G.; DIAS, M. Treinamento da CIPA por intermédio do lúdico. **Revista Inovação & Tecnologia**, São Caetano do Sul, v.1, n.1, p.53-60, jan./fev., 2017.

SILVA, K. S.; ROTHERMEL, L. A.; PEREIRA, J. Métodos de treinamento: um estudo feito na empresa de transporte de passageiro e Express. **Nativa – Revista de Ciências Sociais do Norte do Mato Grosso**, Guarantã do Norte, v.5, n.1, p.1-10, 2016.

SILVA, Z. O. Gestão por competências para o pleno desenvolvimento do potencial humano. **Temiminós Revista Científica – TeRCi**, Rio Bonito, v.6, n.2, p.145-151, jul./dez., 2016. Disponível em: <<http://www.cnecrij.com.br/ojs/index.php/temiminos/article/view/320/216>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

TANIL, A. S. F. **Dinâmicas lúdicas para os programas de ginástica laboral**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2013.

TEODORO, A. P. E. G.; SCHWARTZ, G. M. Oficina de vivências dentro dos interesses culturais de lazer – virtuais. In: AZEVÉDO, P. H.; BRAMANTE, A. C. (Orgs.). **Gestão estratégica das experiências de lazer**. Curitiba: Appris, 2017. p.311-318.

TEODORO, A. P. E. G. Webgames aplicados em treinamento indoor. In: SCHWARTZ, G. M.; TAVARES, G. H. (Orgs.). **Webgames com o corpo: vivenciando jogos virtuais no mundo real**. São Paulo: Phorte, 2015. p.129-141.

TWYFORD, D.; ALAGARAJA, M.; SHUCK, B. Human resource development in small business: an application of brethower's performance principles to on the job training. **New Horizons in Adult Education & Human Resource Development**, Malden, v.28, n.4, p.28-40, 2016. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nha3.20159/full>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

VALA, J.; MONTEIRO, M. B. (Orgs.). **Psicologia social**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1993.

YUSOF, S. A. M.; RADZI, S.H.M.; DIN, S. N. S.; KHALID, N. A study on the effectiveness of task manager board game as a training tool in managing project. In: AIP Conference, 2016, Maryland. **Proceedings...** Maryland: AIP Publishing, 2016, v.1761, n.1, p. 0200741-0200746.

### 6.3 Estudo piloto 2

Por intermédio dos dados coletados no Estudo piloto 2, foi possível identificar que a empresa possui 31 funcionários, divididos em quatro setores: Diretoria, Financeiro/Administrativo, Almoxarifado/Laboratório e Atendimento Operacional/Mecânica e Construção Diretoria. De acordo com as informações coletadas durante a entrevista, a empresa participante do Estudo piloto 2 se destaca no ramo de atividade em relação ao prazo para entrega de obras, de forma rápida, na maioria das vezes antes do prazo pré-determinado, além de manter boa relação

entre empresa/cliente e funcionários/cliente. O ponto mais forte da empresa salientado foi o atendimento ao cliente.

Nos últimos seis meses, a empresa destacou como principal sucesso, a aquisição de novos clientes e o reconhecimento dos clientes mais antigos. Além disso, foi relatado pelo diretor, que o setor Financeiro/Administrativo é o que apresenta maior potencial de eficácia. As principais características deste setor para que desenvolvam seu potencial é o alcance de metas, pois, atingem resultados precisos dentro do que foi planejado.

A falta de comunicação foi o principal problema apontado pela empresa, sendo específica entre os setores Atendimento Operacional e Almoxarifado/Laboratório e Atendimento Operacional e Financeiro/Administrativo. No primeiro caso, os funcionários do setor Atendimento Operacional solicitam peças e placas eletrônicas para o setor Almoxarifado/Laboratório, mas quando passam na empresa para buscar nem sempre estão prontas. A falta de comunicação ocorre ou porque os funcionários do setor Atendimento Operacional não avisam sobre o tipo e a quantidade correta de itens que necessitam, e muitas vezes, ao chegar à empresa, aquele determinado item está em falta, ou ainda, os funcionários do setor Almoxarifado/Laboratório autorizam a retirada de determinada peça sem conferir o estoque, o que faz os funcionários do setor Atendimento Operacional se deslocar até a empresa, de forma desnecessária. O segundo caso, a falta de comunicação também ocorre quando os funcionários do setor Atendimento Operacional não informam o setor Financeiro/Administrativo que determinado serviço foi finalizado. Este processo é importante para gerar o número de protocolo de atendimento por parte do setor Financeiro/Administrativo e assim, enviar ao cliente. Além disso, só por meio deste procedimento é que se emitem as notas fiscais e os boletos para pagamentos.

Nos últimos anos, a empresa realizava de um a dois treinamentos por ano, porém, todos ligados a treinamentos de aprimoramento técnico, por meio de cursos teórico-práticos e palestras, mas sem a estratégia voltada para a utilização de jogos. A empresa também realiza uma reunião semestral com todos os funcionários. Nenhum dos treinamentos realizados pela empresa até a presente data da entrevista, visou a resolução de problemas previamente identificados e nenhum, se destinou a possíveis tentativas de reforço de potencial(is).

A direção da empresa acredita que as atividades propostas no Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo – PILAC poderiam contribuir para a

melhoria dos relacionamentos internos e para romper algumas barreiras, sendo os principais motivos que levou a empresa a aceitar o desenvolvimento do PILAC. O diretor comentou na entrevista que já participou de dois treinamentos que utilizavam jogos ao ar livre em outra empresa que trabalhou e que achou muito interessante, embora frisasse que algumas brincadeiras, no seu ponto de vista, fossem infantis demais. O diretor destacou que a expectativa, até aquele momento era boa, e que presumia que todos participantes iriam gostar do PILAC.

Após a definição da temática Comunicação, foram criadas e adaptadas as atividades lúdicas e construída a programação, conforme o Quadro 4. Nos quatro encontros foram aplicadas as atividades lúdicas e estimuladas discussões para se ampliar o autoconhecimento sobre as formas de relacionamento interpessoal e comunicação; para utilizar a comunicação assertiva no dia a dia do trabalho e reconhecer as qualidades individuais dos colegas de trabalho. Além disso, durante a execução do programa foi possível identificar os principais problemas na visão do diretor e na visão dos funcionários; discutir sobre esses problemas e construir planos e estratégias de ação em conjunto para minimizar esses problemas e evidenciar potencialidades.

**Quadro 4 – Programação do Estudo piloto 2.**

<b>Programação - 1º dia</b>	
<b>Tema:</b>	Comunicação
<b>Local:</b>	Sala de reunião I
<b>Data:</b>	25/05/2017
<b>Horário:</b>	09-12h
<b>Público-alvo:</b>	22 funcionários da seção Atendimento Operacional
<b>Recursos materiais:</b>	Painel de papel pardo simulando um muro, <i>post-it</i> coloridos, folhas de sulfite e canetas
<b>Atividades lúdicas:</b>	Muro das Potencialidades e Soluções
<b>Programação - 2º dia</b>	
<b>Tema:</b>	Comunicação
<b>Local:</b>	Sala de reunião I e garagem principal
<b>Data:</b>	22/06/2017
<b>Horário:</b>	09-12h
<b>Público-alvo:</b>	22 funcionários da seção Atendimento Operacional
<b>Recursos materiais:</b>	folhas de sulfite, fitas adesivas, canetas, aparelho de som, músicas, cones grandes, cordas, elástico de dinheiro, bastões, balões coloridos, rolos de barbante, cadeira, corneta de plástico, lixeira vazia e almofada.

<b>Atividades lúdicas:</b> Costa Amiga e Torre
<b>Programação - 3º dia</b>
<b>Tema:</b> Comunicação
<b>Local:</b> Sala de reunião I
<b>Data:</b> 20/07/2017
<b>Horário:</b> 09-12h
<b>Público-alvo:</b> 22 funcionários da seção Atendimento Operacional
<b>Recursos materiais:</b> folhas de sulfite, desenhos específicos impressos previamente, canetas e pranchetas
<b>Atividades lúdicas:</b> A Melhor História e Desenho em Duplas
<b>Programação - 4º dia</b>
<b>Tema:</b> Comunicação
<b>Local:</b> Sala de reunião I e garagem principal
<b>Data:</b> 24/08/2017
<b>Horário:</b> 09-12h
<b>Público-alvo:</b> 22 funcionários da seção Atendimento Operacional
<b>Recursos materiais:</b> blocos de madeira com encaixe específico, aro de metal, cordas e gancho de arame
<b>Atividades lúdicas:</b> Idioma Diferente e Empilhamento de Tocos

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Durante o desenvolvimento do programa, para cada dia, foram seguidas as fases *Briefing*, *Jogos* e *Debriefing*. Portanto, a mesma sequência adotada e explicada no Estudo piloto 1, também foi seguida, no Estudo piloto 2.

Após a realização da avaliação, por meio da aplicação de um questionário com todos os participantes do programa Estudo piloto 2, os resultados obtidos por meio das análises foram utilizados na construção do Artigo 2, apresentados posteriormente, na presente tese. A seguir, serão apresentadas as atividades lúdicas que foram criadas e adaptadas para o programa Estudo piloto 2, de forma mais detalhada. Assim, as atividades poderão ser disseminadas em outros estudos, ou práticas relacionadas com a aplicação de jogos em treinamentos corporativos. Longe da perspectiva de incentivar o uso de “receitas de bolo”, as sugestões de atividades aqui expressas buscam disseminar como atividades simples podem permitir o alcance de analogias com o ambiente de trabalho ou situações vivenciadas nele, sensibilizando, de forma simples, para a adoção de novas estratégias de solução.

### 6.3.1 Atividades lúdicas do Estudo piloto 2

- **Muro das potencialidades e soluções** (Baseado na Oficina de Futuro, Muro das lamentações e Árvore dos sonhos, Agenda 21, Instituto ECOAR, 2004).

**Objetivo:** Elaborar um plano de ação conjunta visando evidenciar potencialidades e solucionar problemas.

**Recursos materiais:** Painel de papel pardo simulando um muro, folhas de sulfite, *post-it* coloridos e 01 caneta para cada participante.

**Local:** Espaço amplo com cadeira e parede.

**Desenvolvimento:** Esta atividade foi baseada em duas fases da Oficina de Futuro chamada “Muro das lamentações” e “Árvore dos sonhos”, da metodologia Agenda 21, do Instituto ECOAR (2004). A atividade original “Muro das lamentações” visa estimular participantes a expressar tudo àquilo que não gostam e que possa vir a afetar sua Qualidade de Vida, construindo assim, um muro. Já a “Árvore dos sonhos” é uma atividade que busca identificar os sonhos das pessoas, seus desejos e anseios, representados em papéis recortados em formato de folhas, que são fixados em uma árvore grande, desenhada em um painel. A atividade realizada no Estudo piloto 2 foi adaptada para que os participantes pudessem identificar potencialidades individuais, pessoais, dos colegas e da própria empresa. Além disso, para identificar outros problemas, além dos relatados na primeira fase do programa, referente ao levantamento das necessidades. A atividade é iniciada com todos participantes de posse de uma caneta e *post-it* coloridos. Nesta primeira etapa é solicitado aos participantes que eles anotem em uma determinada cor de *post-it*, como exemplo, amarelo, um problema específico que vem ocorrendo na empresa, advindo de fatores externos ou internos, observado nos últimos seis meses. Na sequência, em outra cor de *post-it*, como exemplo, rosa, os participantes deverão escrever potencialidades observadas, fortalezas específicas individuais, pessoais, dos colegas ou da própria empresa. Os *post-it* deverão ser colados no muro (painel) e na sequência, podem ser convidadas duas pessoas para fazer a leitura dos *post-it*, definindo de forma voluntária e aleatória quem fará a leitura das potencialidades e dos problemas. Após a leitura, os participantes deverão formar grupos de 05 pessoas, na qual, cada grupo escolherá uma potencialidade e um problema dos que foram elecados pelo grupo, devendo retirar o *post-it* correspondente à escolha do grupo do muro. Então, cada grupo deverá elaborar um plano de ação de curto,

médio e longo prazo, visando evidenciar a potencialidade escolhida de alguma forma na empresa e estabelecer estratégias de ação para solucionar o problema escolhido. Ao término, todas as propostas deverão constar em um único documento, confeccionado, como se fosse um manual, onde todos poderão assinar, e assim, caso decidirem, formalizar a entrega à direção da empresa.

**Outras possibilidades e objetivos:** Ao término da atividade, ainda poderá ser realizado um debate, por meio de alguns questionamentos: Foi difícil escolher uma solução para o problema? Foram observadas soluções parecidas ou repetidas entre os grupos? As soluções apresentadas são cabíveis?

**Sugestões de adaptações:** Esta atividade poderá ser desenvolvida por meio da divisão dos participantes em dois grupos, onde, um grupo ficará com as potencialidades e o outro grupo com os problemas. Daí, um grupo apresenta ao outro as estratégias de ação definidas em conjunto para evidenciar as potencialidades e para solucionar os problemas. Após as apresentações pode ser realizado um debate, onde um grupo questiona o outro sobre as estratégias adotadas, emitindo opiniões sobre viabilidade ou não dessas ações.

- **Costa amiga** (Adaptado de Luperini, 2011).

**Objetivo:** Estimular o reconhecimento de qualidades no colega de trabalho.

**Recursos materiais:** 01 folha de sulfite para cada participante, 01 caneta para cada participante, fita adesiva, aparelho de som e músicas.

**Local:** Espaço amplo para movimentação.

**Desenvolvimento:** Esta atividade tem por objetivo incentivar pessoas a reconhecer qualidades nas outras. Na atividade original “Emoções às costas” (LUPERINI, 2011) O instrutor recolhe os crachás de cada participante e escreve emoções no verso de forma aleatória, como alegria, raiva, entusiasmo, entre outros. Ao devolver, a entrega se dará de forma aleatória, ou seja, todos os crachás serão trocados no grupo. Então, coloca-se uma música e todos circulam pelo espaço aleatoriamente e quando o som parar deverá ser formada duplas. Cada integrante deverá fazer uma mímica sobre a emoção descrita em seu crachá, um por vez, na intenção de fazer com que seu parceiro adinvinhe. Depois de um tempo, trocam-se os crachás, e este procedimento será repetido até o crachá chegar ao seu dono. Para a realização desta atividade no Estudo piloto 2 foi feita uma adaptação. Primeiramente, cada participante deverá estar com uma folha de sulfite colada nas costas com fita

adesiva, e segurar uma caneta em mãos. Na sequência, coloca-se uma música animada e todos participantes devem se movimentar pelo espaço de forma aleatória. Quando a música parar, os participantes deverão formar duplas, e na sequência, um deverá escrever nas costas do outro uma qualidade pessoal do colega em particular. É importante que um não comente com o outro o que escreveu. Deixe o tempo livre para que possam pensar e assim, definir com mais segurança a qualidade a ser escolhida para determinada pessoa. Repete-se este procedimento até todos passarem por todos. Para isso, o indicado é comunicar os participantes, antes do início da atividade, para sempre buscarem pessoas diferentes a cada rodada. Caso alguma dupla se repita durante o processo, pode ser dada continuidade a atividade, desde que a qualidade a ser inserida nas costas do colega seja diferente da primeira já adicionada à folha. Ao término da atividade, todas as folhas são retiradas das costas e cada um, individualmente, faz uma leitura silenciosa das qualidades pessoais destacadas pelos colegas. Em seguida, pode ser feito um convite para aqueles que quiserem compartilhar com todo o grupo, realizando a leitura, desta vez, em voz alta sobre suas qualidades.

**Outras possibilidades e objetivos:** Neste tipo de atividade, podem ser trabalhadas questões ligadas à dificuldade de reconhecer qualidades nos colegas de trabalho e o quanto isso é importante para melhorar os relacionamentos internos. De início pode acontecer de os participantes ficarem mais tempo pensando na qualidade a ser escolhida, mas conforme a atividade for se desenrolando, este processo será mais rápido. Ainda, podem ser levantadas discussões sobre a importância de reconhecer as qualidades nos outros e conhecer o que os outros reconhecem como suas qualidades.

**Sugestões de adaptações:** Ao invés de destacar qualidades, podem ser evidenciadas as potencialidades e forças de cada um dentro da empresa que trabalha. Pode ser feita uma adaptação, na qual, os participantes, ao formar a dupla, decidem em conjunto o que pode ser feito para melhorar determinado fator na empresa que trabalha, e, neste caso, o papel não seria fixado nas costas, cada um receberia uma espécie de agendinha ou bloco de anotações para registrar as informações. Ao término da atividade, pode ser realizado um debate apresentando as propostas e o grupo eleger as melhores propostas.

- Torre.

**Objetivo:** Trabalhar a comunicação assertiva e a otimização de recursos.

**Recursos materiais:** 02 rolos de fitas adesivas, 02 cones grandes, 02 cordas de 03 metros cada, 02 caixas de elásticos de dinheiro, 30 bastões ou cabos de vassoura, 20 balões coloridos e 02 rolos de barbante, 01 cadeira, 01 corneta de plástico, 01 lixeira vazia e 01 almofada.

**Local:** Espaço amplo para movimentação.

**Desenvolvimento:** Esta atividade visa à construção de uma torre com um número reduzido de materiais, como exemplo, a Figura 17. Cada equipe recebe, entre os materiais citados: 01 rolo de fita adesiva, 01 cone grande, 01 corda de 03 metros, 01 caixa de elástico de dinheiro, 15 bastões ou cabos de vassoura, 10 balões coloridos e 01 rolo de barbante. Depois, recebem a instrução da atividade por escrito, na sequência, escolhem mais um material entre esses: 01 cadeira, 01 corneta de plástico, 01 lixeira vazia e 01 almofada. Após a construção da torre, serão computados os pontos de cada equipe, de acordo com os descritos na folha de instrução, vencendo a equipe que conquistar o maior número de pontos. A seguir, o exemplo de instruções passadas:

## **INSTRUÇÕES**

**ATIVIDADE:** Torre

**OBJETIVO:** Construir uma torre utilizando somente os materiais que receberam. Portanto, nenhum outro material (externo à atividade) poderá ser utilizado.

1ª etapa: Fazer a leitura das instruções - dois minutos para fazer isso.

2ª etapa: Além dos materiais que receberam, o grupo deverá escolher um único material no campo de prova que deverá ser incorporado à torre, obrigatoriamente - dois minutos para escolher.

Obs: o instrutor indicará quais materiais poderão ser escolhidos (disponibilizados em local específico).

3ª etapa: Construir uma torre utilizando os materiais que receberam, e obrigatoriamente, o material adicional. Construir a torre utilizando a menor quantidade de materiais possíveis ou somente os que acharem necessários.

**META:** Construir uma torre alta (mais alta que conseguirem), estável/firme (que não caia com vento e nem desmonte com o transporte), que todos do grupo consigam mudar ela de local (com peso ideal para o grupo realizar possível locomoção), no tempo máximo de 20 minutos.

Obs: Nenhum componente do grupo poderá utilizar escada, cadeira, banco, mesa ou outro recurso para apoiar e assim, conseguir a altura desejada. Portanto, o único apoio que terá é do próprio grupo ou colega de trabalho.

**PONTUAÇÃO:** 10 pontos para torre mais alta, 10 pontos para torre mais estável, 10 pontos para a equipe que utilizar o menor número de materiais, 10 pontos para a equipe que conseguir transportar a torre do local de partida até o ponto indicado.

**Outras possibilidades e objetivos:** Esta atividade visa à otimização de recursos, mas ao mesmo tempo, trabalha a comunicação, pois todos precisam entrar em acordo sobre como será construída a torre e quais materiais serão usados. Neste tipo de atividade, podem ser trabalhadas questões ligadas à liderança, a cooperação, ao planejamento estratégico, entre outras possibilidades.

**Sugestões de adaptações:** Ao invés de disponibilizar os materiais para cada equipe, pode ser dada a tarefa de cada equipe encontrar seus próprios materiais. Se for ao ar livre, encontrar galhos soltos ao chão, cipó, folhagens para dar altura à torre. Caso não seja possível fazer em ambiente natural, esconder os materiais pode ser mais uma opção, onde todos os membros de cada equipe precisam primeiro encontrar os materiais para depois, iniciar a confecção da torre.

**Figura 17** – Exemplos de torres construídas.



Fonte: Foto tirada pela própria autora (2017).

- **Contação de história diferente.**

**Objetivo:** Melhorar a comunicação interna.

**Recursos materiais:** Nenhum.

**Local:** Espaço amplo para movimentação.

**Desenvolvimento:** Esta atividade é realizada por meio de mímicas. Primeiramente, é solicitado que três pessoas saem da sala ou do local da atividade de forma voluntária e se desloquem para um local mais longe, de onde não possam escutar a história a ser contada e o objetivo da atividade. Vale ressaltar que, juntamente com o pedido de participação das três pessoas, os mesmos deverão saber, antecipadamente, que terão que fazer mímicas. Assim, evitam-se possíveis constrangimentos, participando da atividade de mímica quem realmente se dispuser. Na sequência, o instrutor deverá contar uma história para os participantes que ficaram na sala. Depois, solicita-se que todos indiquem gestos para representar a história e assim que forem escolhidos os gestos, inicia-se um ensaio com todos participantes. É importante que a história não seja grande e os gestos não sejam complicados de se executar. Por exemplo: Eu e meu cachorro fomos passear no bosque; chegando lá, corremos e brincamos; na volta para casa, tropecei; meu cão se assustou; arregalando os olhos de preocupação. Assim que a história estiver ensaiada por todos que ficaram na sala, um a um entre os três que saíram serão chamados de volta. O instrutor deverá dizer ao primeiro participante que contará uma história para ele e ele deverá contar para o segundo participante e o segundo, para o terceiro, mas que não pode ser contada de forma verbal, somente por meio de mímicas. Daí, o instrutor realiza os gestos que foram ensaiados com todos os participantes. Caso seja necessário, os gestos poderão ser repetidos, no máximo três vezes. Durante a atividade, o primeiro participante poderá falar em voz alta o que está concluindo sobre a história. Dadas às chances, a história ainda não poderá ser revelada. Neste momento, é chamado o segundo participante que estava fora, e assim, o primeiro participante tenta replicar os gestos para o segundo participante, e, o segundo replica os gestos para o terceiro. Um passa para o outro, por meio de mímicas, a história que julga ser a correta. Ao término, cada um, dos três participantes, contam sobre o que versa a história. Depois, toda a turma deverá, em voz alta, juntamente com os gestos, contar a história verdadeira para os três participantes.

**Outras possibilidades e objetivos:** Nesta atividade, cada pessoa compreende a história de uma forma e quando chega à última pessoa, muitas vezes a história já

mudou completamente da inicial. Esses elementos fornecem subsídios para se discutir sobre a importância da comunicação em uma empresa. Como exemplo, pode ser feita analogias, como se a primeira pessoa, no caso, o instrutor, fosse o diretor, a segunda, o chefe, a terceira, o secretário e última, o porteiro. Neste exemplo, pode ser debatido com os participantes o quanto que uma informação às vezes demora a chegar a determinada pessoa dentro de uma empresa, o quanto de pessoas que repassam a informação e se ao repassar, o quanto que pode gerar interpretações diferentes. Será que o recado do diretor para o porteiro chegou completo? Entre outros objetivos, pode se reforçar a importância de passar informações mais detalhadas, evitando transtornos.

**Sugestões de adaptações:** Esta atividade poderá ser desenvolvida com o próprio grupo inventando a história e os gestos, ou ainda, se a turma for grande, dividir em grupos menores e cada grupo montar uma história diferente. Poderá ainda, ser realizada visando o repasse de uma informação descrita; ao invés da utilização de gestos. O grupo pode ser dividido em equipes que tentarão decifrar um código ou enigma. Neste caso, podem ser discutidos, ao término da atividade, assuntos específicos ligados à importância da descrição de cargos em uma empresa. Além de o funcionário ser instruído verbalmente sobre sua função na empresa, discutir a importância de receber por escrito estas informações.

#### **- Desenho em duplas.**

**Objetivo:** Enfatizar a importância da boa comunicação.

**Recursos materiais:** 01 folha de sulfite para cada participante, 01 caneta para cada participante, 01 prancheta para cada participante, 02 folhas diferentes contendo desenhos variados, conforme a Figura 18. Essas folhas deverão ser copiadas (xerocadas) na quantidade suficiente para que um modelo fique com metade da turma e o outro modelo, com a outra metade da turma.

**Local:** Espaço amplo com cadeiras.

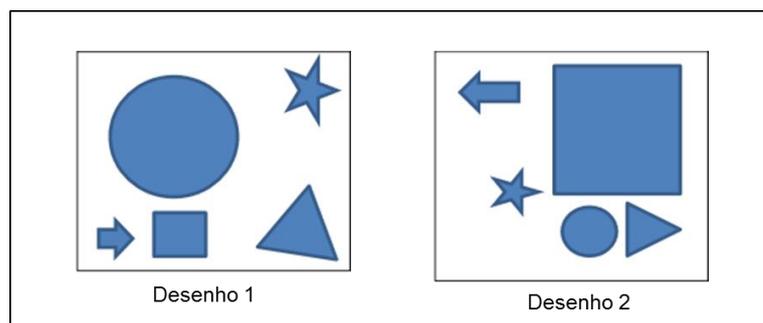
**Desenvolvimento:** Primeiramente, solicita-se a formação de duplas e que escolham quem, na primeira rodada, será o instrutor e quem será o desenhista. É importante salientar que as funções se invertem na segunda rodada, o instrutor virará desenhista e o desenhista virará instrutor. O desenhista terá uma prancheta e uma caneta em mãos para poder fazer um desenho de acordo com as dicas passadas pelo instrutor. O instrutor receberá uma folha contendo vários desenhos na mesma

página, uma das opções da Figura 18. Cabe ao instrutor repassar as informações com o maior número de detalhes, para que o desenhista consiga replicar o desenho. Durante toda a atividade o instrutor não poderá mostrar a folha contendo os desenhos para o desenhista e deverá estar sentado atrás do desenhista. Portanto, o desenhista só conseguirá ouvir as instruções, não sendo possível a visualização de gestos. Ao término pode ser mostrado o desenho original para o desenhista, que deverá observar se replicou cada desenho como o original. Depois, se invertem os papéis.

**Outras possibilidades e objetivos:** Esta atividade permite discutir a importância da comunicação, que passar uma informação é tão importante quanto saber ouvir. Podem ser debatidas as relações entre chefe e subordinado ligadas às questões de comunicação. Permite ainda, levar os participantes a prestarem mais atenção ao repassar uma informação, levando em conta se todos os detalhes foram explicitados. Este tipo de atividade permite que os participantes entendam como é difícil instruir, encontrar formas de explicar o que deseja para uma pessoa que, muitas vezes, não compreende com tanta facilidade, tornando muitas vezes, o que parecia ser uma tarefa fácil, difícil. Pode ser feita uma analogia com as interferências do dia a dia, como o fato de não poder gesticular, de somente instruir verbalmente estar associado aos inúmeros imprevistos no trabalho, como o telefone que não para de tocar, o acúmulo de e-mails para serem respondidos, impedindo o alcance de determinada meta.

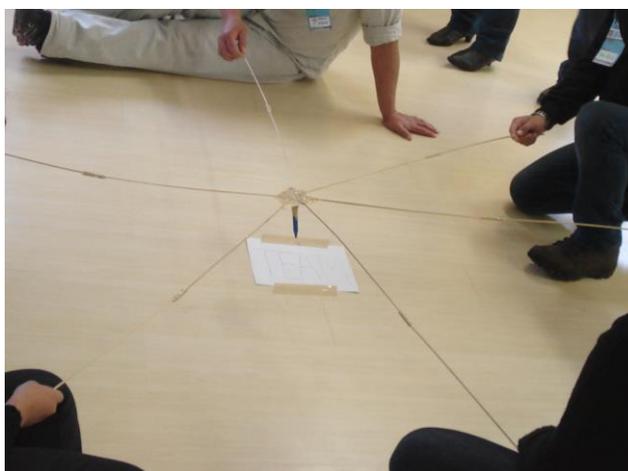
**Sugestões de adaptações:** Ao invés de fazer desenhos em duplas, poderá ser solicitado que um grupo ou todos juntos, escrevam uma palavra em conjunto com a utilização de varetas de bambu e caneta. Neste caso, será necessária a união de várias varetas de bambu, formando uma espécie de asterisco grande, onde, ao centro, é fixada uma caneta com fita adesiva, conforme Figura 19. Pode ser solicitada, a escrita de palavras ou a realização de um desenho conjunto. Para dificultar, alguns integrantes do grupo podem ser vendados. Neste caso, os demais membros não vendados devem instruir os vendados, indicando a melhor direção para movimentar as varetas, e, conseqüentemente, atingir a meta.

**Figura 18 – Modelos de desenhos.**



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

**Figura 19 – Modelo de asterisco gigante construído.**



Fonte: Foto tirada pela própria autora (2017).

- **Idioma diferente** (Adaptado de Rabaglio, 2006).

**Objetivo:** Explorar a capacidade de comunicação e paciência.

**Recursos materiais:** Nenhum.

**Local:** Espaço amplo com cadeiras

**Desenvolvimento:** Na atividade original “Nova Língua”, de Rabaglio (2006), formam-se grupos e o objetivo é fazer com que cada grupo elabore um novo idioma. Para tanto, o grupo terá um tempo para planejar e aprender este novo idioma. Este tempo varia de acordo com o tamanho do grupo, mas, no mínimo serão necessários 20 minutos para o ensaio. Ainda, no início da atividade é importante deixar claro para os grupos que ao término do tempo de ensaio cada grupo precisará realizar algumas tarefas, dizendo em forma de apresentação conjunta e em voz alta: um cumprimento inicial, um nome para um objeto da sala ou local de realização da atividade, um

comentário positivo e uma despedida. Para a adaptação desta atividade, o grupo foi dividido em duas equipes e foi realizado o acréscimo de uma tarefa, que também, deve ser explicitada no início da atividade, antes do ensaio. Esta tarefa consiste na escolha de uma palavra surpresa por cada grupo, que deverá ser escrita em um pedaço de papel sem que a outra equipe veja. Ao término do tempo de ensaio, cada equipe começará a apresentação do novo idioma, cumprindo as tarefas passadas. Por último, as palavras secretas de cada equipe deverão ser trocadas. Cada equipe ao receber a palavra indicada no papel, deverá falar em voz alta a palavra secreta no novo idioma o mais rápido possível. Como a meta era elaborar um novo idioma, automaticamente se entende que o grupo conseguirá falar qualquer palavra no novo idioma. É interessante solicitar no início da atividade que não utilizem linguagens comuns, como a língua do “i”, ou outra letra, sendo necessário ser inovador.

**Outras possibilidades e objetivos:** Esta atividade visa à comunicação, a paciência e a tolerância, pois, muitas pessoas juntas, tentando elaborar algo novo, envolvendo nova comunicação verbal, uma nova forma de se expressar, pode gerar essa impaciência. Esta atividade, também exige o “saber ouvir”, no sentido de ouvir a opinião dos outros para a elaboração do novo idioma. Além disso, exige a definição clara sobre o novo idioma para que, no momento da apresentação, haja fluência verbal. Ainda, permite trabalhar questões ligadas à capacidade de seguir normas, de ser persistente e de ser determinado.

**Sugestões de adaptações:** Cada grupo poderá ser subdividido em dois, então, em uma mesma equipe serão dois grupos de pessoas. Cada subgrupo escolhe um conjunto de 3 objetos, podendo ser utensílios domésticos, de trabalho, entre outros. Na sequência cada subgrupo escreve esses objetos em uma folha de papel e entrega ao instrutor. O subgrupo 01, da equipe 01, deverá fazer mímicas para o subgrupo 02, da equipe 01. Ao mesmo tempo, o subgrupo 01, da equipe 02, deverá fazer mímicas para o subgrupo 02, da equipe 02. Vence a equipe que adivinhar primeiro os três objetos nos dois subgrupos. Durante a mímica, nenhuma comunicação verbal será permitida.

#### **- Empilhamento de tocos**

**Objetivo:** Estimular a cooperação e a comunicação assertiva.

**Recursos materiais:** Giz, 12 tocos de madeira contendo uma abertura específica, conforme Figura 20, 01 corda para cada participante de aproximadamente 02

metros, 02 aros de metal, com diâmetro de aproximadamente 30cm e arame suficiente para formar um gancho e uma base no aro de metal.

**Local:** Espaço amplo para movimentação.

**Desenvolvimento:** A Atividade consiste no empilhamento conjunto de tocos de madeira sem utilizar as mãos. Primeiramente, formam-se duas equipes e cada equipe deverá receber 06 tocos de madeira e um aro de metal equipado com cordas e ganchos, confeccionado artesanalmente, conforme Figura 21. Antes de iniciar a atividade o instrutor deverá informar à equipe que em nenhum momento, durante a atividade, poderá ser utilizadas as mãos. Ainda, deverá ser pré-determinado o local de início da prova, por meio da marcação de um círculo com giz no chão, onde serão distribuídos os tocos de madeira. O local onde deverão ser empilhados os tocos deverá estar distante do local de início da prova por uns 10 metros e também, deverá ter uma marcação de um círculo com giz no chão, para delimitar a área do empilhamento. O terreno deverá ser plano, de preferência, de madeira ou cimento. Cada equipe terá um minuto antes do início da prova para elaborar a estratégia a ser adotada para pegar o toco com o suporte preparado especialmente para o transporte. Cada integrante deverá segurar na ponta da corda, não sendo permitido segurar em outra parte do suporte. Vence a equipe que transportar o maior número de tocos até o local indicado, realizar o empilhamento dos seis tocos, sendo: três tocos na base, dois no meio e um toco em cima, formando um triângulo; em menor tempo possível e em melhor alinhamento. Caso algum toco caia ao chão durante o trajeto, a equipe pode tentar encaixá-lo novamente no gancho e assim, continuar o transporte de onde o toco caiu até chegar à base.

**Outras possibilidades e objetivos:** Esta atividade visa à cooperação, mas podem ser observadas algumas competências, tais como, a liderança, a gestão do tempo, a comunicação e a visão estratégica. Ainda, a atividade permite visualizar como as equipes se organizam para trabalhar em conjunto e quanto que esta capacidade de organização pode influenciar no resultado final. Todos esses objetivos poderão ser discutidos em grupo e possibilitando um debate sobre ocorrências marcantes durante a realização da atividade.

**Sugestões de adaptações:** Esta atividade pode ser adaptada para uma espécie de travessia, onde, as duas equipes deverão partir de um ponto e chegar a outro, utilizando pedaços de madeira como ponte para passar sobre um rio imaginário. Durante a travessia, todos os participantes deverão passar para o outro lado do rio,

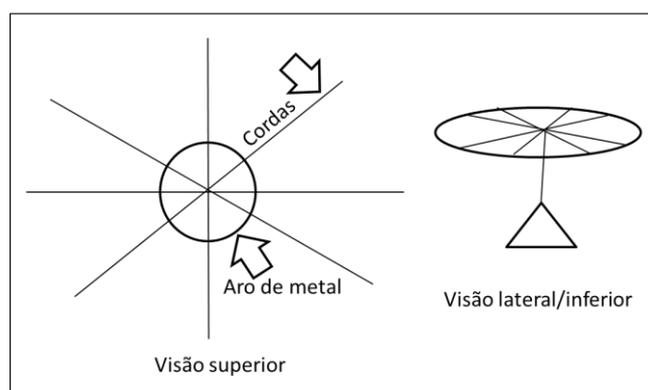
vencendo a equipe que chegar primeiro; porém, a quantidade de pedaços de madeira deverá ser insuficiente para realizar a travessia toda. Então, a última pessoa da equipe deverá passar o último pedaço de madeira para frente, passando de pessoa a pessoa, até chegar ao primeiro da coluna de sua equipe, que, por sua vez, deverá juntar o pedaço recebido com o pedaço que já está no chão e assim, conseguir caminhar para frente. Todos os integrantes só podem caminhar por cima dos pedaços de madeira. Conforme os integrantes do grupo vão caminhando, automaticamente, os pedaços de madeira deverão acompanhar este sentido. Caso algum integrante do grupo pise fora da madeira, a equipe toda deverá retornar à linha de partida e reiniciar a travessia.

**Figura 20** – Exemplo de toco de madeira com abertura específica para encaixe do gancho.



Fonte: Foto tirada pela própria autora (2017).

**Figura 21** – Equipamento de metal, cordas e gancho de arame para o transporte.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE INTERVENÇÕES LÚDICAS NO ÂMBITO CORPORATIVO

**RESUMO:** O estudo de natureza qualitativa tem como objetivo o desenvolvimento do PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo, investigando a aceitação de participantes sobre este programa. Foram desenvolvidas pesquisas bibliográfica e descritiva, por meio da participação de 22 funcionários de uma empresa em um programa lúdico, aplicado por um Profissional de Educação Física. Os resultados foram analisados descritivamente por meio da Técnica de Análise de Conteúdo. Os dados indicaram alta aceitação dos participantes frente às intervenções lúdicas realizadas. Sendo assim, o programa alcançou os objetivos propostos e pode representar uma nova estratégia de intervenção para o âmbito corporativo e campo de atuação para o Profissional de Educação Física.

**Palavras-chave:** Lúdico. Corporativo. Treinamento.

**ABSTRACT:** This qualitative study aims to develop a program called PILAC (Playful Intervention Program in the Corporate Field) and then analyze the participants' level of acceptance of this program. Literature review and descriptive research methods were used and a Physical Education Professional applied this play-driven program to 22 employees of a company. Results were descriptively analyzed using Content Analysis Technique and indicated that the participants had a high level of acceptance of these play-driven activities. Therefore, the program reached its goals and it may represent a new strategy to be used by Physical Education Professional in the corporate setting.

**Keywords:** Playful. Corporate field. Training.

### Introdução

A preocupação com o desenvolvimento das equipes de trabalho vem ganhando crescente espaço na gestão de pessoas do setor corporativo, seja para estimular a autonomia dos trabalhadores, o desenvolvimento de competências (NERI, 2010; VALENÇA, 2011; WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013), a adoção de responsabilidades de tomada de decisão, o aprimoramento técnico (SILVA, 2016), entre outras possibilidades. Nesta perspectiva, diversas áreas, entre elas, a Psicologia Social (SECORD; BACKMAN, 1964; HEWSTONE et al., 1989; VALA; MONTEIRO, 1993) e a Psicologia Positiva (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; MIGUEL NETO; MARUJO, 2007; MOSQUERA; STOBAUS; HENGEMÜHLE, 2011), têm somado esforços, no sentido de oferecerem estratégias eficientes para superar os desafios que se avolumam no âmbito corporativo.

A área de Treinamento e Desenvolvimento vem crescendo nos últimos anos, e as metodologias empregadas, bem como, as técnicas utilizadas por este setor, se ampliaram, com a inovação de atividades, como a aplicação de estratégias lúdicas, de dinâmicas de grupo, variando os espaços de abordagem, os recursos materiais e, ainda, utilizando atividades de aventura na natureza, capazes muitas vezes, de produzir mudanças significativas no cotidiano organizacional (DINSMORE, 2004; LUPERINI, 2011). Diferentes técnicas empregadas em

treinamentos corporativos adotam jogos como ferramenta facilitadora para a aprendizagem, para simulação planejada de situações cotidianas relacionadas ao trabalho, entre outras possibilidades (SANTOS; LOVATO, 2007; MOTTA; QUINTELLA; MELO, 2012).

A incorporação do elemento lúdico em treinamentos que fazem uso das dinâmicas de grupos, dos jogos dramáticos, dos jogos de empresas, entre outras metodologias, vem sendo sutilmente percebida. Porém, a propagação, ainda discreta, de seus benefícios, não favorece a validação como importante ferramenta cabível ao universo organizacional. Esta situação pode estar alicerçada ao fato de o trabalho ser prioridade para grande parte dos adultos e, conseqüentemente, o afasta, quase que naturalmente, de atividades prazerosas e desinteressadas.

As atividades ligadas ao componente lúdico podem auxiliar na obtenção de um nível satisfatório de equilíbrio emocional no ambiente de trabalho, minimizando o estresse (PASCHOAL; TAMAYO, 2004; ALVES; HÖKERBERG; FAERSTEIN, 2013), assim como, pode facilitar o gerenciamento das emoções agressivas, da ansiedade e de frustrações (STANLEY; BURROWS, 2001), tão presentes no ambiente de trabalho, ou ainda, como estratégia para incutir as atividades físicas como um hábito de vida. Nesta perspectiva, são necessárias ações ligadas à adoção de estratégias capazes de vencer os inúmeros obstáculos e imprimir alguma mudança na valorização do lúdico neste contexto. Essas estratégias deverão incentivar a formação de novas atitudes positivas e mobilizar comportamentos de adesão às atividades lúdicas, ao longo de toda a vida dos indivíduos (SCHWARTZ et al., 2016).

Neste cenário, o Profissional de Educação Física, pode ser inserido, pois, habilitado e especializado, poderá ser contratado para ministrar vivências de conteúdos lúdicos no âmbito do trabalho e, assim, tentar minimizar o distanciamento de ações ligadas às brincadeiras, aos jogos e às dinâmicas de grupo entre adultos. Na área de Motricidade Humana, o campo corporativo pode ser considerado como um viés de atuação profissional, entretanto, esta atividade tem sido restrita a uma única possibilidade, no caso, a Ginástica Laboral, a qual se configura como a prática mais conhecida e já difundida cientificamente, desenvolvida por um Profissional de Educação Física neste contexto.

Entretanto, além da Ginástica Laboral, o Profissional de Educação Física pode desenvolver ações de incentivo à prática regular de atividades físicas para trabalhadores (GONÇALVES; VILARTA, 2004; SANTOS, 2008), prevenindo doenças e, também, melhorando a qualidade das relações no trabalho (PROPER; MECHELEN, 2008). Mesmo com esta compreensão mais alargada, parece que Profissional de Educação Física, no Brasil, ainda não explora toda a potencialidade que este ambiente corporativo oferece, em termos de atuação, merecendo atenção, tanto no contexto da formação, o qual necessita de mudanças, quanto na difusão das possibilidades de atuação neste setor. Há, inclusive, um número reduzido de pesquisas científicas que retratam essas práticas, ligadas ao contexto corporativo e o Profissional de Educação Física.

Para além do aspecto da formação, novas iniciativas precisam ser disseminadas para superar os desafios desta relação do Profissional de Educação Física e o campo de atuação no âmbito corporativo. Este estudo tem como objetivo propor o desenvolvimento de um Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo e investigar a aceitação de participantes sobre este programa. Desta forma, este estudo se justifica, no sentido de ser um esforço para preencher as lacunas na literatura acadêmica específica, configurando-se como uma tentativa de instigar novas pesquisas ligadas à atuação para o Profissional de Educação Física, o lúdico e o ambiente corporativo.

## **Método**

Este estudo, de natureza qualitativa, foi desenvolvido por meio de pesquisas bibliográfica e descritiva. Primeiramente, foi feito um levantamento, na literatura, das principais temáticas do estudo e, posteriormente, foi elaborado e desenvolvido um Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo. O presente estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Instituto de Biociências da UNESP de Rio Claro – SP, parecer número: 1.070.895.

O PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo configura-se como um programa sistematizado de longo prazo e propõe explorar a utilização de atividades lúdicas, de aventura e recreativas, como estratégias para treinamentos corporativos, em qualquer área ou setor do ramo de negócios, empresas públicas ou privadas, podendo ser realizados em ambientes *indoor* e/ou *outdoor*. Para o desenvolvimento do PILAC, foi selecionada por conveniência uma empresa de pequeno porte da cidade de São Paulo-SP. Após o contato com o responsável pelo departamento de Recursos Humanos-RH, foi feita a explicação dos objetivos do estudo e agendada uma reunião com o diretor da empresa. Na reunião, foram explicados novamente os objetivos do estudo e apresentadas as etapas do programa: 1) Levantamento das necessidades, identificação das potencialidades, problemas e setores participantes; 2) Elaboração do programa, criação e adaptação das atividades; 3) Apresentação e desenvolvimento do programa; 4) Avaliação.

Após o aceite formalizado, foi agendada uma entrevista com o próprio diretor, o qual se prontificou a responder as questões ligadas ao levantamento das necessidades para o desenvolvimento da pesquisa. O diretor, após concordar em participar do estudo e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, respondeu a uma entrevista, que foi gravada, com a utilização de um gravador de voz da marca Sony, modelo ICD-PX440. Nesta ocasião, foram definidas as datas e o tempo de cada sessão do programa, sendo, quatro encontros de três horas cada. A escolha ocorreu em comum acordo com as pesquisadoras, mas com base na disponibilidade da empresa.

Após a entrevista, foi selecionado, intencionalmente, o setor Atendimento Operacional/Mecânica e Construção, para fazer parte do estudo. Uma nova reunião foi agendada, mas, com os possíveis participantes do estudo. Para tanto, as pesquisadoras se deslocaram em vários pontos da cidade, para explicar os objetivos da pesquisa para os grupos de funcionários, os quais estavam em diferentes obras pela cidade de São Paulo. Após todas as dúvidas serem dirimidas e explicitada a importância da adesão de todos ao programa, os participantes que concordaram em participar do estudo assinaram o TCLE. A amostra final foi composta de 22 pessoas do gênero masculino, que desempenham funções na empresa de mecânica e alvenaria e que concordaram em participar do estudo.

De posse de todas as informações coletadas na entrevista foi possível iniciar a Etapa 2, elaborar a proposta metodológica do programa, criar e/ou adaptar atividades, estabelecer metas concretas e definir as estratégias a serem utilizadas na sistematização do conteúdo, compondo, assim, o PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo. Foi escolhida como temática para ser trabalhada durante o programa, a “Comunicação”. Esta escolha ocorreu pós-entrevista, na qual a falta de comunicação foi frisada, durante várias vezes, por parte da direção, demonstrando um problema constante, sobressaindo perante os demais e requerendo mais consideração no momento.

As atividades lúdicas foram criadas ou adaptadas pelas pesquisadoras do estudo, Profissional de Educação Física, a fim de levar os participantes a compreender sua importância na empresa, a importância do colega de trabalho, as qualidades e potencialidades de cada um, discutir a temática escolhida, refletir em conjunto e tentar solucionar, de forma colaborativa, os problemas levantados pelo diretor e pelos próprios participantes durante o desenvolvimento das atividades. As atividades criadas e adaptadas foram: “Muro das potencialidades e soluções” - que propõe a elaboração de um plano de ação conjunta para

evidenciar potencialidades e solucionar problemas; “Costa amiga”- que estimula o reconhecimento de qualidades nos colegas de trabalho; “Torre”- que visa à construção de uma torre com um número reduzido de materiais e a comunicação assertiva; “A melhor história”- objetiva melhorar a comunicação interna; “Desenho em duplas” - visa enfatizar a importância da boa comunicação; “Idioma diferente” - enfatiza a cooperação e a comunicação; “Empilhamento de tocos” - estimula o trabalho em equipe e a comunicação assertiva.

As atividades lúdicas, compostas por jogos e brincadeiras, foram divididas dentro de uma programação, onde em cada sessão foram seguidas as fases: *Briefing*, Jogos e *Debriefing*. Durante o *Briefing*, foram apresentados os objetivos do encontro, a proposta das atividades e o esclarecimento de possíveis dúvidas. Na sequência, foram praticados os Jogos e, durante o *Debriefing*, ocorreu um resgate, por meio de discussões, onde cada participante relatava o que achou da atividade, se a mesma o fazia refletir sua atuação na empresa. Ainda, neste momento, os participantes, mediante um debate, discutiam as qualidades e competências observadas e os problemas; quais estratégias poderiam ser adotadas a partir daí para potencializar qualidades e competências, o que poderia ser feito para minimizar ou solucionar os problemas levantados.

Após o desenvolvimento do programa, na última sessão, foi aplicado um questionário contendo questões abertas e fechadas e uma escala do tipo *Likert*, de 1 a 10 pontos, a qual indica o nível de aceitação dos participantes do estudo perante às atividades lúdicas realizadas durante o programa. Os resultados foram analisados descritivamente, por meio da Técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) e divididos em categorias, definidas *a priori*: Categoria 1 – Expectativas e Sensações, Categoria 2 – Relacionamentos Interpessoais, Categoria 3 – Influências no desempenho, Categoria 4 – Competências e Categoria 5 – Aceitação.

## Resultados e Discussão

A amostra do presente estudo contou com 22 participantes, do gênero masculino, com idade média de 38 anos. Pela totalidade da amostra ser do gênero masculino, este fato pode estar relacionado ao setor escolhido para o desenvolvimento da pesquisa, ligado a serviços de mecânica e alvenaria, ainda pouco explorados pelo gênero feminino.

Em relação à escolaridade, a mesma se apresentou abaixo do ensino superior entre os participantes do estudo, sendo variada nos níveis: 27% da amostra com ensino fundamental incompleto, 9.5% com ensino fundamental completo, 27% com ensino médio incompleto, 27% com ensino médio completo e 9.5% com ensino superior incompleto. Essa variação pode ser um reflexo das desigualdades sociais e os contrastes entre as oportunidades voltadas para a educação no Brasil.

Em relação à participação de treinamentos na empresa, todos relataram participar uma vez por ano de treinamentos, sendo todos realizados em ambiente *indoor*, tais como salas e auditórios, o que corrobora os estudos de Ribeiro, Bussioli e Arieira (2013) e Pellizzaro et al. (2014) e onde a maioria dos entrevistados também participava de treinamentos de uma a duas vezes por ano. No Brasil, o tempo médio anual de treinamento realizado por pessoa é de 16,6 horas, enquanto que, nos Estados Unidos, a média é de 31,5 horas por pessoa (ABTD, 2015).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT NBR ISO 10015:2001 - Gestão da Qualidade: diretrizes para treinamento (ABNT, 2001), fornece orientações para organizações, quanto às questões ligadas ao planejamento e à execução de treinamentos, mas não indica, por exemplo, um número ideal de treinamentos anuais. Cientificamente, são poucos os artigos que mencionam algo sobre a carga horária ideal para cada tipo de treinamento corporativo, sendo que, o que mais se observam são pesquisas que verificam se a

carga horária de determinado treinamento realizado foi suficiente, na visão dos participantes (ARAÚJO, 2015; COSTA, 2016).

Como sugestões para novos treinamentos, 43.5% dos participantes indicaram cursos técnico-profissionais, 28% cursos com temáticas variadas, 14% reuniões para discussões em grupo e 14% palestras com temas variados. A maioria dos participantes indicou a preferência por treinamentos voltados para cursos técnico-profissionais, sendo este o mesmo resultado encontrado no estudo de Pellizzaro et al. (2014). Esse resultado pode ser um reflexo da baixa escolaridade evidenciada entre os participantes do presente estudo e do próprio fomento maior no oferecimento de cursos técnicos por parte das empresas (SOUZA, 2011), o que implica no desconhecimento de outras metodologias por parte dos funcionários. No estudo de Ribeiro, Bussioli e Arieira (2013), 63% dos treinamentos oferecidos na empresa avaliada foram técnicos.

Quando os funcionários foram indagados se se sentem valorizados em poder participar de treinamentos oferecidos pela empresa, todos responderam que sim. Entre as explicações, constaram que estes treinamentos oferecidos demonstram que seus superiores procuram o melhor para empresa e para seus funcionários, que a empresa entende a importância de ampliar os conhecimentos e desenvolver as competências de seus funcionários. Este resultado vai ao encontro do que foi relatado anteriormente, em que a maioria do oferecimento dos cursos e dos treinamentos está voltado para área técnica, como forma de suprir essa falta.

Segundo Oliveira (2016), no ambiente de trabalho, funcionários que se sentem valorizados, tendem a ser mais felizes e entusiasmados. Além disso, o sentimento de ser reconhecido no trabalho pode influenciar na motivação e, conseqüentemente, no desempenho de suas funções e em decorrência de se sentirem reconhecidos, realizam um bom trabalho (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014). Glanzner, Olschowsky e Kantorski (2011) descrevem que o sentimento ligado à valorização no trabalho pode reverter em sensações positivas, as quais, por sua vez, podem se transformar em orgulho pelo que o funcionário faz e produz.

Na Categoria 1 – Expectativas e Sensações, foi possível verificar que as atividades propostas por meio do PILAC foram ao encontro das expectativas dos participantes, propiciando inúmeras sensações positivas. Para 58% dos participantes o PILAC trouxe uma sensação de satisfação, tranquilidade e bem-estar, enquanto que, 28% relataram a sensação de felicidade; 10% a sensação de liberdade, se sentindo à vontade e 4% um sentimento de interesse.

A maioria dos participantes relatou sensações positivas pós-desenvolvimento do PILAC, sendo um dado que merece destaque neste estudo, pois, treinamentos que oportunizam sensações de satisfação, tranquilidade, bem-estar e felicidade, podem vir a estender esses sentimentos para o ambiente de trabalho, o que favorece o clima organizacional. Segundo Newstrom (2008), um ambiente corporativo mais descontraído pode influenciar na satisfação do funcionário frente à organização que trabalha, impactando favoravelmente outros tipos de ganhos.

Para Wagner et al. (2009) o bom humor auxilia no estreitamento de laços entre os membros de uma equipe de trabalho e, muitas vezes, a comunicação eficaz é peça-chave. Para Duarte e Duarte (2016), tem se disseminado a importância de se valorizar o lado humano nas organizações e o humor necessita estar incorporado neste processo, pois, assume várias facetas quando se trata do ambiente de trabalho. Neste caso, o humor no campo do trabalho pode representar o alívio de tensões, o companheirismo e a transformação de algo pesado em leve e sustentável (DUARTE; DUARTE, 2016).

Por meio da análise da Categoria 2 – Relacionamentos interpessoais, foi constatado que os participantes notaram diferenças nos relacionamentos interpessoais dentro da empresa, após o desenvolvimento do PILAC. Em se tratando das percepções das relações com os

colegas de trabalho, 44% compreenderam que é preciso respeitar as diferenças entre as pessoas, 44% relataram que, após o PILAC, conseguiram reconhecer qualidades e potencialidades dos colegas de trabalho. Ainda, 8% sentiram que a fluência do trabalho melhorou, tendo em vista que o grupo ficou mais unido e 4% disseram que melhoraram a comunicação interpessoal.

Maximiano (2012), o qual estudou as relações humanas, destaca que, na atualidade, este domínio está em falta dentro de diversas organizações, instituições e empresas. Ainda de acordo com o autor, as competências humanas, muitas vezes, ficam em segundo plano, dando ênfase ao avanço tecnológico, à rapidez na produtividade e atendimento, maior lucro e qualificação em produtos e máquinas. O autor destaca que as relações interpessoais influenciam diretamente no clima organizacional, pois, quanto melhores forem às relações entre as pessoas no trabalho, melhor será o clima e, assim, a satisfação com o trabalho tende, também, a ser maior.

Um fator que pode gerar conflitos nos ambientes organizacionais é a diversidade de identidades entre as pessoas de uma mesma equipe de trabalho. Para Rebeschini, Fornasin e Martins (2017), compreender a diferença entre as pessoas e ser capaz de lidar com este fato, possibilita a estruturação de um ambiente organizacional saudável e produtivo. Os treinamentos podem representar uma importante ferramenta para minimizar tais conflitos, levantando ideias e propondo soluções, sendo considerado por Noe (2015) um dos melhores métodos para a solução dos mesmos.

Em se tratando do relacionamento entre os participantes e seus gestores, visando identificar possíveis alterações nas formas de se relacionarem, 100% dos participantes do estudo, confirmaram que este relacionamento melhorou após o desenvolvimento do PILAC. As respostas indicaram, de forma geral, que, a partir do PILAC, se sentiram mais confiantes em falar com os gestores e isso contribuiu para melhorar a comunicação entre eles.

Jucá et al. (2012), reforçam a importância da confiança e da credibilidade nas relações entre líderes e liderados. Para esses autores, líderes que são ineficientes em gerar confiança, apresentam dificuldades no engajamento de seus colaboradores. Essa liderança é importante para obtenção de resultados, sendo uma significativa competência para a construção e o desenvolvimento dos modelos de gestão (ABDALLA et al., 2016).

No estudo de Bernardes (2016), foi possível identificar que o líder tem um papel importante nesta relação entre líder, liderado e confiança, na qual o convívio deve estar pautado na transparência, no respeito e na justiça. Manter as relações de confiança entre os membros de uma equipe de trabalho torna-se imprescindível para o bom desempenho da mesma. Muitas vezes a sensação de vulnerabilidade de uma equipe pode ocorrer com o enfraquecimento dos laços de confiança interpessoal e, portanto, a gestão de fatores relativos à confiança faz-se necessária (FISCHER; NOVELLI, 2008), como o caso de investimentos em avaliações específicas, como exemplo, sobre o clima organizacional.

O clima organizacional se refere à qualidade do ambiente e se relaciona diretamente com os sentimentos de colaboradores de uma empresa, envolvendo elementos como a satisfação perante a empresa que trabalha (BORGES; ZORZENON; CHIACCHIO, 2017). Para Bernardes (2016), dados levantados sobre o clima organizacional podem contribuir para o desenvolvimento de ambientes de confiança entre líderes e liderados (BERNARDES, 2016).

Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2011), sustentam que, na equipe eficaz, existe interação para o compartilhamento de informações e tomada de decisões, gerando espírito comum e positivo, superior aos resultados individuais. Assim, ocorre integração entre habilidades, conhecimentos e talentos, permitindo serviços e produtos de forma eficiente e efetiva. Em uma organização, a união entre as pessoas pode vir a promover processos contínuos de troca de competências, os quais, por sua vez, podem levar ao alcance de metas e aumento da produtividade.

Por meio da Categoria 3 – Influências no desempenho, foi possível compreender de que forma tipos de treinamentos como o PILAC podem influenciar no desempenho de funções dentro da empresa. Para 50% dos participantes do estudo, este tipo de treinamento pode melhorar a comunicação e, conseqüentemente, melhorar o desempenho. Ainda, para 25%, este tipo de treinamento auxilia na compreensão da importância do cumprimento de metas e, a partir desta compreensão, favorece o desempenho de suas funções. Já, para 12.5%, este tipo de treinamento favorece pessoas a pensarem mais antes de agir e, ainda, 12.5% disseram que o desempenho melhora porque são trabalhadas questões ligadas à importância dos relacionamentos interpessoais. No estudo de Pellizzaro et al. (2014) também foi verificado que a maioria dos entrevistados da pesquisa acredita que os treinamentos pelos quais passaram, trouxeram melhorias para seu desempenho. A maioria dos participantes relatou ter melhorado a comunicação pós-realização do PILAC, dado que demonstra que o objetivo das atividades lúdicas aplicadas e focalizadas para esta finalidade, foi atingido e estas foram apropriadas e eficazes. Fontes (2017) apontou melhorias na comunicação entre trabalhadores pós-participação em um treinamento, a qual refletiu em melhores desempenhos dos trabalhos na empresa e nas tomadas de decisões.

No estudo de Balarin, Zerbini e Martins (2014), o qual avaliou o impacto de um treinamento corporativo, os participantes do estudo perceberam que o treinamento colaborou para colocar em prática os ensinamentos, aumentou a motivação e melhorou a qualidade do trabalho. O mesmo foi evidenciado no estudo de Santos (2014), em que os entrevistados consideraram que o treinamento contribuiu para aumentar a motivação e a comunicação entre os colegas de trabalho e os clientes. Ainda, no estudo de Santos (2014) os entrevistados afirmaram que há um aproveitamento significativo do que foi ensinado pós-treinamento, sendo utilizadas as oportunidades diárias no trabalho para colocar em prática o que aprenderam no treinamento. O estudo de Balarin, Zerbini e Martins (2014) o treinamento foi direcionado para a aprendizagem, enquanto que, no estudo de Santos (2014) os treinamentos analisados englobavam objetivos variados de ambientação, comportamentais, operacionais e específicos, ofertados pelo setor de Recursos Humanos. Ambos estudos, não apontaram a utilização de jogos durante os treinamentos realizados, o que difere da proposta do presente estudo.

Na Categoria 4 – Competências, foram elencadas, de acordo com os participantes, as competências que podem ser desenvolvidas por este tipo de treinamento. A maioria, 49%, relatou “saber ouvir” como a competência que pode ser desenvolvida por este tipo de treinamento. Na sequência, 13% apontaram “ser comunicativo”, 9.4% “ser mais comprometido” e 9.4% saber utilizar os recursos. Ainda, 6.4% disseram “saber trabalhar em equipe”, 6.4% “ser flexível” e 6.4% “saber liderar”.

Este resultado corrobora com o estudo de Fontes (2017) onde foram observadas mudanças positivas no desenvolvimento do trabalho pós-treinamento, ligadas ao desenvolvimento de competências, nas quais, facilitaram a resolução de muitos problemas, contribuindo para um ambiente favorável para o enfrentamento de desafios. Pessoas qualificadas, com domínio técnico associado ao trabalho exercido na empresa, entre outras características, podem desempenhar funções com mais segurança e versatilidade.

Entre as competências, a habilidade de comunicação está ligada à compreensão mútua (MOSCOVICI, 2011), importante para a resolução de problemas em uma empresa. Para Fonseca et al. (2016), comunicar-se é saber ouvir e esta habilidade pode oportunizar o favorecimento das relações interpessoais e a resolução de problemas e conflitos. Cada vez mais, empresas desenvolvem treinamentos voltados para as competências, adotam processos de recrutamento e seleção para um determinado cargo, com base nas competências e, também, avaliam o desempenho de seus trabalhadores por competências (DUTRA, ZUPPANI, NASCIMENTO, 2014). Portanto, quando os participantes deste estudo apontam as

competências que podem ser desenvolvidas por este tipo de treinamento, este dado pode ser utilizado pela empresa, como indicativo inicial de competências a serem aproveitadas ou aprimoradas no futuro.

Os resultados da Categoria 5 – Aceitação, estão ilustrados em um quadro, o qual indica a aceitação do PILAC, por meio das porcentagens de respostas dos participantes. Cada participante escolheu uma pontuação, em uma escala do tipo *Likert*, após a realização do programa, demonstrando o nível de aceitação frente ao programa desenvolvido. O Quadro 1 aponta as porcentagens de respostas para cada pontuação dada na escala do tipo *Likert*, que variou de 1 a 10, sendo 1 equivalente a “aceitei pouquíssimo” e 10 “aceitei muitíssimo” as intervenções lúdicas realizadas durante o programa. A pontuação 8 da escala é considerada como média.

**Quadro 1** - Aceitação pelas intervenções lúdicas realizadas durante o programa.

Pontuação da escala do tipo <i>Likert</i> que indica a aceitação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respostas - % de participantes	0	0	0	0	0	0	9.5	9.5	27	54

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A maioria dos participantes escolheu uma pontuação acima da média 8, sendo que, 54% deles indicaram o número 10 na escala, 27% o número 9, 9.5% o número 8. Apenas 9.5% assinalaram o número 7 na escala, indicativo considerado abaixo da média 8. Esse resultado permite afirmar que a aceitação dos participantes perante o programa de intervenções lúdicas desenvolvidas, foi alta. O mesmo foi evidenciado no estudo de Lopes (2001) o qual constatou ampla aceitação da metodologia aplicada por meio de jogos, em comparação com outros métodos de ensino, na formação de administradores.

Para que um programa de treinamento possa ser aceito e, conseqüentemente, tenha sucesso, há uma necessidade de compreensão, em sentido mais amplo, dos objetivos que foram alcançados (RIBEIRO; BUSSIOLI; ARIEIRA, 2013). Neste estudo, especificamente, a aceitação perante o programa foi acima da média na escala do tipo *Likert*, demonstrando que o lúdico pode ser mais explorado em treinamentos corporativos e entre adultos. Estes dados também contribuíram para reforçar o quanto o Profissional de Educação Física pode ampliar sua atuação.

## Conclusão

Após a realização de um programa lúdico para o âmbito corporativo, aplicado por um Profissional de Educação Física, os participantes deste estudo demonstraram alto nível de aceitação perante o programa desenvolvido. A alta aceitação do PILAC reforça ainda, o quanto o lúdico pode ser explorado, mesmo entre adultos.

Os participantes afirmaram que o programa atendeu às expectativas e proporcionou sensações positivas de bem-estar. Além disso, foram notadas diferenças nos relacionamentos interpessoais pós-programa e, ainda, os participantes elencaram algumas competências, as quais podem ser desenvolvidas por meio de programas como este, tais como, saber ouvir, ser comunicativo, entre outras, indicando que, tipos de treinamentos como o PILAC, podem influenciar no desempenho de funções dentro da empresa.

Neste sentido, o PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo configura-se como uma possível ferramenta a ser utilizada no contexto corporativo para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento humano, em qualquer área, tipos de empresas e setores.

Os resultados permitiram salientar o quanto o Profissional de Educação Física pode ampliar sua atuação, demonstrando que outras práticas podem ser disseminadas e aplicadas por este Profissional neste contexto.

Portanto, espera-se o desenvolvimento de novas pesquisas sobre esta temática, para, assim, disseminar mais informações sobre as possibilidades de atuação do Profissional de Educação Física no âmbito corporativo. Fazem-se necessários, também, novos estudos envolvendo a aplicação do PILAC com outras variáveis de investigação, no intuito de aprofundar mais o conhecimento sobre este programa.

### **Limitações e sugestões para novos estudos**

Como limitação do estudo, pode-se evidenciar que não foram avaliados os impactos e as ressonâncias da participação no treinamento, no contexto do trabalho dos participantes, pós-desenvolvimento do programa. O impacto desses resultados diretamente nas tarefas pode favorecer novos direcionamentos na elaboração das atividades a serem oferecidas no treinamento. Para novos estudos, sugere-se uma avaliação mais profunda pós-programa, envolvendo questões ligadas aos impactos e às ressonâncias do programa desenvolvido no contexto do trabalho.

### **Referências**

ABDALLA, M. M.; BOTELHO, C. F.; BRITO, P. N.; SILVA, Y. V. Representação social da liderança: análise e uma organização da administração pública federal. **RASI – Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v.2, n.1, p.52-66, jan./ jun. 2016.

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT Catálogo. **ABNT NBR ISO 10015:2001**, 2001. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=2661>>. Acesso em: 08 out. 2017.

ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. Home, Material, Pesquisa, **Pesquisa Panorama do T&D 2015**, 2015. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/Portal/material.html#Pesquisa>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

ALVES, M. G. M.; HÖKERBERG, Y. H. M.; FAERSTEIN, E. Tendências e diversidade na utilização empírica do Modelo Demanda-Controle de Karasek (estresse no trabalho): uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, São Paulo, v.16, n.1, p.125-136, 2013.

ARAÚJO, M. C. S. Q. **Avaliação de treinamento em uma Agência Reguladora: aprendizagem, reação e impacto**. 258 f. 2015. Dissertação (Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2015. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20039/1/2015\\_MariaCec%C3%ADliadosSantosQueirozdeAraujo.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20039/1/2015_MariaCec%C3%ADliadosSantosQueirozdeAraujo.pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2017.

BALARIN, C. S.; ZERBINI, T.; MARTINS, L. B. A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração -REAd**, Porto Alegre, v.78, n.2, p.341-370, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições70, 2016.

BERNARDES, R. M. L. **A influência das relações de confiança no comportamento dos líderes no contexto organizacional.** 2016. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Comportamento Organizacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo-RS, 2016.

BORGES, V. A. C.; ZORZENON, V.; CHIACCHIO, S. S. R. Treinamento e desenvolvimento com foco no clima organizacional. **Revista Espacios**, Caracas, v.38, n.11, p.1-10, 2017.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. C. **Comunicação e comportamento organizacional.** Porto Alegre: ICDEP, 2011.

COSTA, M. F. V. **Empresas do norte de Portugal certificadas pela ISO 9001:2008: dificuldades no processo de implementação do sistema de gestão da qualidade e benefícios decorrentes.** 2016. 155 f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações) - Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo, Portugal, 2016.

DINSMORE, P. C. (Org.) **TEAL, Treinamento Experiencial ao Ar Livre: uma revolução em educação empresarial: dicas de treinamento experiencial para revolucionar os negócios: cases de mudanças nas empresas, atividades experienciais ao ar livre, depoimentos marcantes.** Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2004.

DUARTE, S. R.; DUARTE, L. C. R. P. O humor nas organizações: um estudo epistemológico. **Hospitalidade**, São Paulo, v.13, n.2, p.336-357, ago., 2016.

DUTRA, J. S.; ZUPPANI, T. S.; NASCIMENTO, F. Avaliação de desempenho por competências no setor público paulista. **Revista da Faculdade de Administração e Economia - ReFAE**, São Bernardo do Campo, v.5, n.2, p.24-54, 2014.

FISCHER, R. M.; NOVELLI, J. G. N. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.48, n.2, p.67-78, abr./jun., 2008.

FONSECA, L.; REIS, R.; MESQUITA, K.; ALCANTARA, A. O.; Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional. In: XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA, 2016, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Sistema FIRJAN, 2016, p.1-23.

GLANZNER, C. H.; OLSCHOWSKY, A.; KANTORSKI, L. P. O trabalho como fonte de prazer: avaliação da equipe de um Centro de Atenção Psicossocial. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v.45, n.3, p.716-721.

GONÇALVES, A.; VILARTA, R. (Orgs.). **Qualidade de vida e atividade física: explorando teoria e prática.** Barueri-SP: Manole, 2004.

HEWSTONE, M.; STROEBE, W.; CODOL, J. P.; STEPHENSON, G. **Introduction social psychology.** Oxford: Blackwel, 1989.

JUCÁ, F.; CAMALIONTE, E.; JUCÁ, R.; BILTON, R. **Academia de liderança: como desenvolver sua capacidade de liderar**. Campinas: Papirus 7 Mares, 2012.

LOPES, P. C. **Formação de administradores: uma abordagem estrutural e técnico-didática**. 2001. 221 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis-SC, 2001.

LUPERINI, R. **Dinâmicas e jogos na empresa: método, instrumento e práticas de treinamento**. 3. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MIGUEL NETO, L.; MARUJO, H. Á. Propostas estratégicas da psicologia positiva para a prevenção e regulação do stress. **Análise Psicológica**, Lisboa, v.25, n.4, p.585-593, 2007.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

MOSQUERA, J. M.; STOBAUS, C.; HENGEMÜHLE, A. Psicologia positiva: contribuições para a educação focada na formação de pessoas empreendedoras. **Revista Conhecimento & Diversidade**, Niterói, v.3, n.6, p.10-29, 2011.

MOTTA, G. S.; QUINTELLA, R. H.; MELO, D. R. A. Jogos de empresas como componente curricular: análise de sua aplicação por meio de planos de ensino. **Organizações & Sociedades**, Salvador, v.19, n.62, p.437-452, jul./set., 2012.

NERI, A. A. (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed. Campinas: Papirus, 2010.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. 6 ed. Porto Alegre: Editora AMGH, 2015.

OLIVEIRA, M. K. F. **Clima organizacional: estudo na percepção dos colaboradores da Master Clinic Ortodontia Ltda, em Campina Grande-PR**. 2016. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande-PR, 2016.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.9, n.1, p.45-52, 2004.

PELLIZZARO, R.; ALVES, J. N.; RIBAS, F. T. T.; BALSAN, L. A. G. A percepção dos colaboradores em relação ao processo de treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso. **Revista UNIABEU**, Belford Roxo, v.7, n.15, p.305-319, jan./abr., 2014.

PROPER, K.; MECHELEN, W. V. Effectiveness and economic impact of worksite interventions to promote physical activity and healthy diet. **World Health Organization - WHO**, Geneva, v. n.1, p.1-63, 2008. Disponível em: <[http://www.who.int/dietphysicalactivity/Proper\\_K.pdf](http://www.who.int/dietphysicalactivity/Proper_K.pdf)>. Acesso em: 8 out. 2017.

REBESCHINI, L. R.; FORNASIN, A. V.; MARTINS, E. Relacionamento interpessoal e gestão de conflitos: intervenção prática em agência de emprego. **Revista Sul Americana de Psicologia**, Americana, v.5, n.1, p.105-119, jan./jul., 2017.

RIBEIRO, E.; BUSSIOLI, J. F.; ARIEIRA, J. O. Efetividade do processo de treinamento e desenvolvimento: um estudo numa usina de açúcar e álcool do Noroeste do Paraná. **Journal of Agronomic Sciences**, Umuarama, v.2, n.2, p.260-274, 2013.

SANTOS, M. R. G. F.; LOVATO, S. Os jogos de empresas como recurso didático na formação de administradores. **Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação - CINTED-UFRGS**, Porto Alegre, v.5, n.2, p.1-10, dez., 2007.

SANTOS, R. M. S. T. **A percepção dos participantes sobre o impacto do treinamento no trabalho em uma empresa do setor hoteleiro de Brasília**. 2014. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas e Coaching) – Centro Universitário de Brasília, Brasília-DF, 2014.

SANTOS, R. S. Estratégias e Ações para Implantação de um Processo de Qualidade de Vida em uma Empresa. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Orgs.). **Qualidade de Vida no ambiente corporativo**. Campinas-SP: IPES Editorial, 2008. p.101-110.

SCHWARTZ, G. M.; TEODORO, A. P. E. G.; RODRIGUES, N. H.; DIAS, V. K. **Educando para o lazer**. Curitiba: CRV, 2016. (Coleção Educação Física: formação para o cotidiano escolar – vol. 4).

SECORD, P. F.; BACKMAN, C. W. **Social psychology**. New York: McGraw-Hill, 1964.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology – an personality integracion. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v.1, n.68, p.531-543, 2000.

SILVA, Z. O. Gestão por competências para o pleno desenvolvimento do potencial humano. **Temiminós Revista Científica – TeRCi**, Rio Bonito, v.6, n.2, p.145-151, jul./dez., 2016.

SOUZA, A. M. O. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento**. 2011. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Manaus, 2011.

STANLEY, R.; BURROWS, G. Varieties and functions of human emotion. In: PAYNE, R. L.; COOPER, C. L. (Eds.). **Emotions at work: theory, research and applications for management**. Chichester: John Wiley and Sons, 2001, p.3-19.

VALA, J.; MONTEIRO, M. B. (Orgs.). **Psicologia social**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1993.

VALENÇA, A. C. **Aprendizagem organizacional: 123 aplicações práticas e arquétipos sistêmicos**. São Paulo: Editora SENAC, 2011.

WAGNER, L. R.; THOFEHRN, M. B.; AMESTOY, S. C.; PORTO, A. R.; ARRIEIRA, I. C. O. Relações interpessoais no trabalho: percepção de técnicos e auxiliares de enfermagem. **Cogitare Enfermagem**, Curitiba, v.14, n.1, p.107-113, jan./mar., 2009.

WALGER, C.; VIAPIANA, L.; BARBOZA, M. M. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O papel da liderança na eficácia das equipes de trabalho. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v.13, n.1, p.177-204, jan./abr., 2013.

#### **6.4. PILAC – Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo**

Inicialmente, a presente tese tinha como objetivo propor o desenvolvimento do PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo e investigar o interesse e a satisfação de participantes sobre este programa. Após o desenvolvimento do Estudo piloto 1, surgiu a necessidade de acrescentar mais um item ao objetivo, no caso, a investigação sobre a aceitação dos participantes frente ao programa desenvolvido.

Tanto o Estudo piloto 1, quanto o Estudo piloto 2, demonstraram resultados favoráveis ao PILAC, em relação ao interesse, a satisfação e a aceitação dos participantes. O Quadro 5 apresenta as porcentagens de respostas para cada pontuação da escala do tipo *Likert* relativas ao interesse, à satisfação e à aceitação, de acordo com a respostas dos participantes pós-programa desenvolvido, nos Estudos pilotos 1 e 2.

**Quadro 5** – Interesse, satisfação e aceitação em relação às atividades realizadas durante o PILAC.

Pontuação da escala do tipo <i>Likert</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respostas - % de participantes (Interesse)	Estudo piloto 1	0	4	4	4	4	8	20	24	16	16
	Estudo piloto 2	0	0	0	0	0	9	14	27	18	32
Respostas - % de participantes (Satisfação)	Estudo piloto 1	0	0	0	4	4	4	24	40	12	12
	Estudo piloto 2	0	0	0	0	0	4.5	4.5	18	27	46
Respostas - % de participantes (Aceitação)	Estudo piloto 2	0	0	0	0	0	0	9.5	9.5	27	54

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pelos dados apresentados, a hipótese levantada na presente tese foi confirmada, pois estimava níveis elevados de interesse, satisfação e aceitação dos participantes pós-programa. A maioria dos participantes do estudo, indicou níveis acima da média 8 na escala do tipo *Likert*, sendo de interesse, no Estudo piloto 1, para 56% dos participantes e no Estudo piloto 2, 77%. A satisfação foi apontada no Estudo piloto 1 por 64% e no Estudo piloto 2, por 91% e para a aceitação, no Estudo piloto 2, foi evidenciada por 90.5%. Por meio dos Estudos pilotos 1 e 2, foi possível efetivar ajustes, e, conseqüentemente, e aperfeiçoar o PILAC.

Em relação à escolha do nome “PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo”, de certa forma, ocorreu por conveniência, com siglas fáceis de serem memorizadas, mas, com fundamento em experiências anteriores, as quais não foram bem-sucedidas. A escolha do termo “Programa” ocorreu com base em estudos, na literatura, envolvendo os conceitos e as definições existentes. De início, foi aventada a possibilidade de se utilizar o termo “Treinamento”, e, conseqüentemente, “Treinamento Lúdico”, porém, em virtude da palavra “treinamento”, na área da Educação Física, muitas vezes, estar ligada à preparação física, a determinado treinamento físico, motor, ou de condicionamento fisiológico, optou-se por “Programa”, atendendo, de forma satisfatória, a verdadeira intenção do modelo proposto. Na área da Administração, certamente, a compreensão sobre

“Treinamento lúdico” seria assimilada com mais facilidade, pela intimidade ligada à área de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, mas, na Educação Física, como evidenciado pela pesquisadora da presente tese, a ideia de Treinamento Lúdico pode ser interpretada, como por exemplo, um treinamento de corrida, de exercícios físicos para emagrecer de forma lúdica.

A definição de programa está ligada a uma série de ações organizadas com o objetivo de melhorar as condições de vida de uma população (CONCEITO DE ETIMOLOGIA, 2011). Ainda, pode-se afirmar que um programa é constituído de atividades, ou conjunto de atividades planejadas, para um determinado período (INFOPÉDIA, 2016).

Outra palavra selecionada para compor o título do programa foi “intervenções”, a qual, no âmbito da Educação, tem por objetivo melhorar o processo de aprendizagem (DICIO, 2016) e, no caso específico do modelo proposto, está ligada à mediação, que pode vir a influenciar em alguma situação, de forma a ocasionar possíveis alterações de resultados (SIGNIFICADOS BR, 2016). Já em relação às palavras “lúdicas” e “âmbito corporativo”, estas traduzem, respectivamente, os tipos de atividades escolhidas para serem aplicadas e para quem se destina o programa, no caso, o setor empresarial. Assim, definiu-se o título “PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo”.

A ideia inicial da proposta do PILAC instituiu o Profissional de Educação Física como único responsável pelo desenvolvimento do programa. Mas, após os estudos realizados, foi possível constatar que, para observar o comportamento humano, aplicar jogos, desenvolver competências, avaliar a satisfação, entre outras aplicações, não pode ser feita esta restrição. Muitas vezes, os resultados poderão ser mais efetivos, quando uma equipe multiprofissional estiver envolvida com todo o processo. Várias especialidades, e não somente o Profissional de Educação Física, poderá aplicar o PILAC, unindo, assim, conhecimentos em prol de um objetivo. Mesmo assim, vale destacar, seja qual for o profissional, o mesmo deve ter especializações ligadas à área organizacional e de treinamento, conhecer sobre as inúmeras metodologias existentes e técnicas de mensuração a serem empregadas.

O PILAC também foi idealizado pensando em contribuir para ampliar as opções do campo de atuação para o Profissional de Educação Física no setor corporativo, para além da Ginástica Laboral. Mesmo com todos os obstáculos frente à formação deste Profissional e a dificuldade de encontrar cursos específicos de

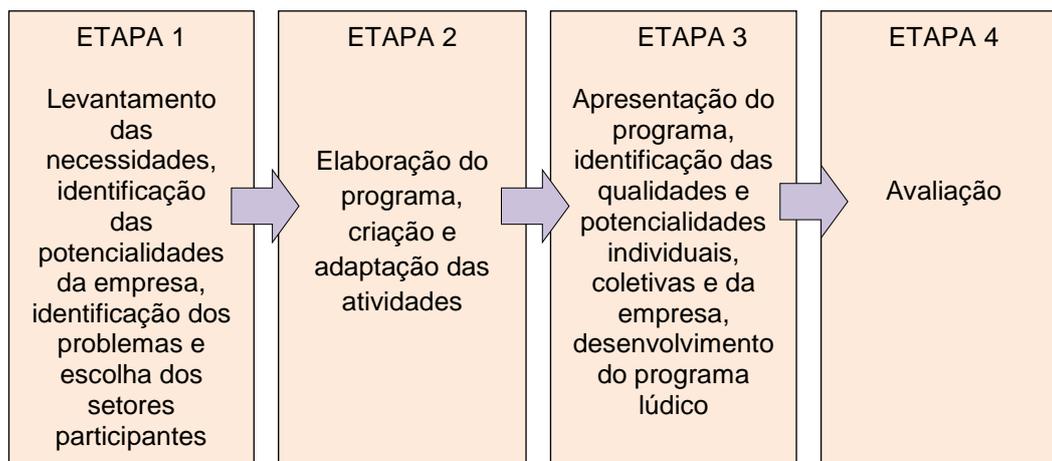
aprimoramento, como as especializações Lato Sensu, ainda assim, este objetivo se manteve. Por meio dos resultados dos Estudos pilotos 1 e 2, com a alto interesse, satisfação e aceitação dos participantes da pesquisa frente ao PILAC, evidenciou-se que o mesmo pode ser uma opção de aplicação oportuna para este Profissional. Para os Profissionais de Educação Física que já atuam com empresas, o PILAC pode representar mais uma alternativa, e para aqueles que pretendem iniciar sua carreira neste âmbito, uma oportunidade.

O PILAC configura-se como um programa sistematizado de longo prazo, e propõe explorar a utilização de atividades lúdicas, de aventura e recreativas como estratégias para treinamentos corporativos, os quais visam ao aperfeiçoamento e ao desenvolvimento humano, em qualquer área ou setor do ramo de negócios, empresas públicas ou privadas, podendo ser realizado em ambientes *indoor* e/ou *outdoor*. Um treinamento realizado em longo prazo, por meio de um acompanhamento direcionado para as ações e os objetivos concretos, poderá ocasionar impactos positivos, tanto no aprendizado, quanto na aceitação por parte dos participantes do treinamento. Os participantes podem se sentir mais motivados e se perceberem como parte integrante de um processo de aprendizagem e de valorização da qualidade das relações no trabalho, quando as intervenções não são limitadas em virtude do tempo. Para tanto, tem-se como sugestão de seis meses a um ano.

A escolha por atividades que possam ser realizadas em ambientes *indoor* e/ou *outdoor* se deu, em virtude de explorar espaços diversos, para propiciar o afastamento temporário da rotina, muitas vezes seguida em treinamentos realizados somente em ambientes fechados, em salas ou auditórios. Se a empresa autoriza a realização em ambiente aberto, seja em um estacionamento, um campo, ou em um jardim, as atividades desenvolvidas poderão ser ampliadas, mas, com a preocupação de não deixar os participantes em condições desconfortáveis. Em muitos casos de treinamentos que ocorrem ao ar livre, as atividades exigem certa condição física do participante, mas, isto é evitado no PILAC, para que as atividades propostas possam ser vivenciadas por todos.

O PILAC é dividido em quatro etapas, adotadas de acordo com os pontos positivos observados nos Estudos pilotos 1 e 2. A Figura 22 ilustra os principais procedimentos adotados em cada etapa.

Figura 22 – Etapas do PILAC.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Etapa 1 - Levantamento das necessidades, identificação das potencialidades, identificação dos problemas e escolha dos setores participantes, sofreu, ao longo dos Estudos pilotos, alterações, até chegar nesta versão. No Estudo piloto 1 não ocorria a identificação das potencialidades da empresa, sendo acrescentada posteriormente, no Estudo piloto 2. Nesta etapa é realizada uma entrevista, conforme APÊNDICE F, com o intuito de se obterem informações mais detalhadas sobre a empresa, levantar informações relacionadas às necessidades, potencialidades e problemas. Sugere-se realizar, após a entrevista com o diretor ou responsável pela empresa, uma reunião com todos os funcionários que participarão do PILAC, para garantir, ainda nesta fase, uma gestão participativa no levantamento das necessidades. Ainda, como sugestão de melhoria, pode ser elaborado um questionário contendo uma lista de problemas, em formato de um *checklist*, previamente escolhidos, na qual, durante a entrevista e na reunião inicial com os funcionários que participarão do programa, pode ser aplicado, no sentido de facilitar e agilizar o processo ligado ao levantamento das necessidades.

Na Etapa 1, são também escolhidas e determinadas as datas dos encontros, a carga horária e setores que farão parte do PILAC. As escolhas ocorrem em comum acordo entre o diretor ou responsável pela empresa e o profissional que aplicará o PILAC. A escolha das datas de aplicação, bem como, a carga horária, são relativas e dependerão da disponibilidade da empresa, mas, levando-se em conta que os encontros são contínuos e não se limita a uma única aplicação. O PILAC não precisa ter um tempo determinado de ação fechado, esse estabelecimento vai

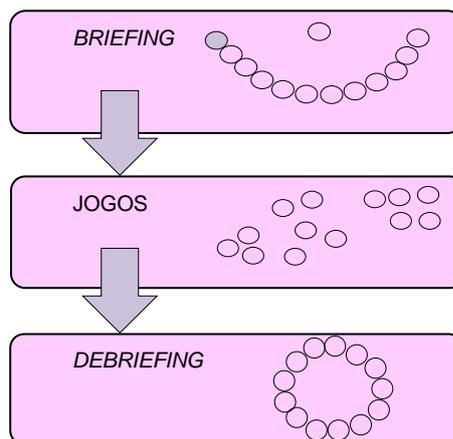
depender dos objetivos a serem alcançados. Entretanto, como já citado, indica-se uma duração de seis meses a um ano para o desenvolvimento do programa, assim, valoriza-se o processo contínuo, sistematizado, para que se atinjam os objetivos com maior eficácia. Assim, o PILAC se desprende de modelos ligados a treinamentos com ações únicas e pontuais e sem conexões com ações anteriormente realizadas. Já a escolha dos setores deve ser realizada, levando em conta os que mais apresentam problemas emergenciais, os que precisam de suporte imediato, podendo partir, futuramente, para aplicação do PILAC em outros setores, e não somente nos escolhidos inicialmente.

A Etapa 2 - Elaboração do programa, criação e adaptação das atividades se refere à fase de composição do programa prático. As atividades lúdicas que compõem o PILAC poderão ser escolhidas, adaptadas, ou, criadas, dependendo do(s) tipo(s) de temática(s) a ser(em) trabalhada(s). As atividades lúdicas têm o intuito de levar os funcionários da empresa a identificar qualidades nos colegas de trabalho, potencialidades individuais, coletivas e da própria empresa, além da reflexão e autogestão da solução dos problemas, visando oportunidades e soluções. De acordo com cada empresa, com cada objetivo definido, com base no levantamento das necessidades e temática a ser trabalhada, serão estabelecidas a escolha, a adaptação e a criação das atividades. Portanto, as atividades lúdicas a serem desenvolvidas não são idênticas para cada empresa, ou seja, para cada caso, deverá ser feito este processo de escolha, adaptação ou criação das atividades lúdicas.

A Etapa 3 - Apresentação do programa, identificação das qualidades e potencialidades individuais, coletivas e da empresa e desenvolvimento do programa lúdico é a etapa prática de aplicação das atividades lúdicas, a qual segue as seguintes Fases: *Briefing*, Jogos e *Debriefing*, conforme Figura 23. Como explicitado no Estudo piloto 1, o *Briefing* representa o primeiro momento do encontro com os participantes, onde são realizadas as apresentações, a temática e o objetivo do dia. Neste momento, são sanadas todas as possíveis dúvidas e fornecidas orientações básicas para o início dos jogos. Já a segunda fase, Jogos, é caracterizada pelo desenvolvimento dos jogos em si, a parte prática do dia, na qual são aplicados os jogos específicos com a temática e com os objetivos previamente estabelecidos. A última fase, o *Debriefing*, compõe a fase de discussão em grupo, onde todos os participantes analisam os jogos que foram desenvolvidos, refletem sobre os

problemas, apresentam o que observaram durante o jogo. Nesta última fase, as principais ocorrências observadas nos jogos, tanto as positivas, quanto as negativas, são resgatadas para o debate entre os participantes, no intuito de melhorar ou resolver determinada situação, visando oportunidades e soluções.

**Figura 23** – Fases da programação diária do PILAC.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Etapa 4 – Avaliação é composta da aplicação de um questionário, objetivando avaliar o interesse, a satisfação e a aceitação de todos os participantes do PILAC, conforme sugerido no APÊNDICE H. Poderão ser acrescentados outros instrumentos avaliativos, a critério do profissional que aplicará o PILAC e de acordo com os objetivos pretendidos, complementando o questionário sobre o interesse, a satisfação e a aceitação. Esta etapa representa uma fase importante para nortear novas aplicações, conhecer a opinião dos participantes sobre o programa e as sugestões de melhorias e, também, para subsidiar a confecção do relatório final. O relatório final, a ser entregue para o diretor ou responsável pela empresa, representa um produto dentro do processo, importante, uma devolutiva, contendo um resumo das principais discussões realizadas e dos resultados verificados após a análise dos questionários respondidos pelos participantes. Ainda, neste relatório poderão ser incluídas as qualidades identificadas pelos participantes, bem como, o plano de ação de curto, médio e longo prazos, elaborado, também, pelos participantes, durante o programa, para evidenciar as potencialidades dos funcionários e da própria empresa, juntamente com o plano de ação, visando solucionar os problemas

levantados e debatidos. Por fim, poderão ser acrescentadas fotografias de todos os encontros, para registro.

Ao término da Etapa 4, um novo programa poderá ser proposto, podendo ser para o mesmo setor (que já participou do PILAC), ou iniciando o programa para um novo setor da empresa. Se for para o mesmo setor, todo o processo deverá ser reiniciado, respeitando as Etapas 1, 2, 3 e 4, incluindo uma nova entrevista com o diretor ou responsável pela empresa, seguindo todas as etapas novamente.

O PILAC, por ser um programa contínuo e sistemático, poderá sofrer adaptações, desde que as etapas sejam seguidas. Ainda, poderá fazer parte de um treinamento mais completo, dentro dos programas de qualidade da empresa. O Profissional de Educação Física poderá ser contratado de forma terceirizada, como prestador de serviços, autônomo, ou regime CLT - Consolidações das Leis de Trabalho (carteira assinada).

Após a realização dos Estudos pilotos 1 e 2, foi possível constatar que o PILAC foi bem aceito entre os participantes, configurando-se como uma proposta satisfatória de intervenções lúdicas para o âmbito corporativo. Assim, espera-se que o PILAC seja aproveitado em estudos futuros e na prática de muitos profissionais da área de Treinamento e Desenvolvimento, como mais um recurso a ser adotado para o setor organizacional.

## 7. CONCLUSÕES GERAIS DA TESE

A presente tese foi constituída de pesquisas bibliográfica e descritiva, as quais possibilitaram alcançar importantes resultados. As instigantes discussões e os Estudos pilotos desenvolvidos reafirmaram a complexidade sobre a temática estudada.

Entre as inquietações geradoras do estudo, as associadas ao Profissional de Educação Física e a atuação no contexto organizacional puderam ser mais exploradas, sendo possível apresentar dados concretos e algumas deduções, baseadas na literatura. Estas foram as inquietações geradoras: Por qual motivo, ainda, o Profissional de Educação Física não atua com regularidade no campo empresarial, salvo a atuação com a Ginástica Laboral? Quais são as possibilidades viáveis para se disseminar informações sobre a atuação do Profissional de Educação Física no âmbito corporativo e alcançar possível reconhecimento? As Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Graduação em Educação Física deixam claras as informações sobre o campo de atuação desse Profissional em empresas?

Foi possível evidenciar que a formação do Profissional em Educação Física mostra-se ser fragilizada quando se trata do contexto empresarial, dado este, que precisa de atenção e que deve ser mais bem explorado. O contexto corporativo permite a atuação do Profissional de Educação Física, por diversos tipos de ações, mas, o que ocorre, muitas vezes, é que a formação deste Profissional não colabora com a disseminação sobre as inúmeras possibilidades de atuação neste campo. A formação do Profissional de Educação Física ainda é restrita e muitos Profissionais não atuam com outras possibilidades no contexto organizacional, provavelmente, por não estarem preparados para tal. Apesar disso, todos aqueles que têm atitudes empreendedoras e que percebem esse nicho de atuação, deve buscar complementação das informações e do conhecimento, assim como, conhecer efetivamente o contexto, para que possa sugerir mudanças. Além disso, os cursos de formação e especialização necessitam propagar mais informações sobre a atuação do Profissional de Educação Física no âmbito corporativo. Conquanto as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Educação Física evidenciem as necessidades de atualizações na formação, não se pode ter garantia de que essas competências sejam efetivamente desenvolvidas dentro da concepção

dos cursos. Apesar das iniciativas de aprimoramento da formação do Profissional de Educação Física para atuar neste âmbito, pouco embasamento parece ainda ser dado, sobretudo na gestão ligada a ambientes e experiências no lazer.

A elucidação de outras inquietações, ligadas ao lúdico e o adulto, trabalho e lazer, permitirão avanços nas discussões e poderão fornecer contribuições pertinentes futuras. Assim, por quê, na fase adulta, o lúdico não é valorizado? Que outras ações envolvendo o lúdico no trabalho poderão ser realizadas no intuito de disseminar sua importância? É possível e desejável relacionar lazer, lúdico e trabalho?

O lúdico, por estar diretamente associado ao divertimento, na maioria das vezes, parece estar desvinculado do indivíduo adulto, pois, historicamente, o lúdico está ligado a momentos de descontração e isso, raramente se associa ao adulto no âmbito do trabalho. Sendo o trabalho prioridade para grande parte de adultos, o afastamento das atividades prazerosas, desinteressadas, ocorre quase que naturalmente. Com o passar do tempo, as próprias pessoas se distanciam de vivências significativas, como o jogo e o brincar, por acreditarem que o brincar e o se divertir cabe somente para as crianças. O ambiente de trabalho, com os aspectos da seriedade e compromisso, acaba contribuindo para este distanciamento entre o lúdico e o adulto.

Os programas envolvendo o lazer nas empresas deverão incentivar o direito ao lúdico, além disto, as empresas precisam implantar espaços e equipamentos voltados para a prática de atividades físicas, diversão e entretenimento de trabalhadores. Ações, como os programas de Qualidade de Vida na empresa, podem representar uma forma de disseminar a importância do lúdico e do lazer, porém, esta realidade está, ainda, longe de se efetivar. A atividade lúdica e o lazer, quando envolvidos no ambiente de trabalho, não recebem a devida valorização, são usados, na maioria das vezes, como instrumentos para amenizar as obrigações deste contexto. Neste sentido, essa compreensão sobre o lúdico e o lazer na empresa precisa ultrapassar a intenção funcionalista, ligada a benefício somente para patrões, como forma de controlar o tempo disponível de trabalhadores e aumentar a produtividade. Em contrapartida, há necessidade de se avançar frente à gestão desses programas nas empresas, o que implica sair do lado de acusação e explorar outras formas de valorizar o lúdico e o lazer neste contexto. Uma das formas é permitir o envolvimento dos trabalhadores nas decisões sobre os

programas a serem implantados, exercendo a democracia e o diálogo em prol de boas ações, garantindo, assim, a liberdade de organização e escolha perante as atividades a serem desenvolvidas.

Historicamente, há uma luta pela valorização do trabalhador, pela diminuição da carga horária de trabalho e apreciação do lazer, que representaram os primeiros passos de mudanças nesta relação lazer e trabalho. Ainda que estas sugestões/estratégias possam não ser consolidadas neste momento, elas precisam ser reconhecidas como um trampolim, para que novas ações ocorram nesta perspectiva de valorização humana no trabalho. Neste sentido, o Profissional de Educação Física pode ser um protagonista importante para deflagrar essas mudanças, incentivando a educação para e pelo lazer, desenvolvendo conhecimentos e competências, as quais possam subsidiar mudanças e, assim, tentar ratificar um novo posicionamento, no intuito de ir além do aspecto de favorecer somente a empresa e, conseqüentemente, a obtenção do lucro.

E a última inquietação, ligada aos treinamentos corporativos, não proporcionou muitos avanços, por conta da limitação da pesquisa realizada na ABETA e ABTD, mas gerou consideráveis conjecturas para futuros estudos. Esta inquietação foi a seguinte: por quê a maioria dos treinamentos corporativos ocorre de forma esporádica, sem levantamento das necessidades e sem acompanhamento em longo prazo?

Entre as empresas analisadas, um número reduzido divulga informações sobre processo de avaliação em treinamentos em seus respectivos *sites*, portanto, nota-se uma parcela pequena de empresas preocupadas em disseminar informações mais precisas sobre como são realizados os treinamentos. Também, não são informados os tipos de avaliações realizadas entre este pequeno grupo de empresas, as quais divulgam a realização de avaliações. Os motivos pela não divulgação podem estar relacionados com a alta concorrência entre empresas do mesmo ramo de atividade, onde muitas acabam limitando a divulgação sobre o que fazem e como o fazem, para evitar que outras empresas reproduzam suas metodologias. Ainda, pode estar vinculado ao ponto de vista da empresa de não achar relevância na divulgação das informações, entendendo que tal medida não implica na decisão final de uma organização, ou seja, que a falta desta informação não vai interferir na escolha de determinada empresa de treinamento. Logo, a não realização de uma avaliação em processos de treinamentos pode estar ligada a

fatores como, o desconhecimento perante um instrumento, ou, simplesmente, à falta de confiança e convicção de que determinado instrumento seja efetivamente bom para se avaliarem certos aspectos.

Entre empresas analisadas, que aplicam treinamentos corporativos, somente uma esclarece informações sobre a duração do treinamento realizado. A maioria não menciona a carga horária de treinamento em seus *sites*, mas, em grande parte delas, de acordo com outras informações disponibilizadas, como fotos, vídeos, pressupõe-se que os treinamentos ocorrem em um curto espaço de tempo, por meio de ações que duram um ou dois dias. Em se tratando de identificar as empresas que aplicam treinamentos de forma esporádica ou não, os dados fornecidos por meio dos *sites* analisados foram insuficientes para qualquer afirmação.

De acordo com os objetivos da pesquisa, relativos a propor o desenvolvimento do PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo e investigar o interesse, a satisfação e a aceitação de participantes sobre este Programa, pode-se afirmar que os mesmos foram alcançados. A hipótese estimava níveis elevados de interesse, satisfação e aceitação dos participantes pós-realização do programa, o que foi confirmada. No Estudo piloto 1, cerca de 44% dos participantes indicaram níveis de interesse abaixo da média 8 na escala do tipo *Likert* e 36% dos participantes indicaram níveis de satisfação abaixo da média 8 na escala. No Estudo piloto 2, cerca de 23% dos participantes indicaram níveis de interesse abaixo da média 8 na escala do tipo *Likert* e 9% dos participantes, indicaram níveis de satisfação abaixo da média 8 na escala. Mas, na totalidade, a maioria dos participantes, tanto do Estudo piloto 1, quanto do Estudo piloto 2, indicou níveis acima da média 8 na escala do tipo *Likert* para o interesse, sendo 56% (Estudo piloto 1) e 77% (Estudo piloto 2) para o interesse, 64% (Estudo piloto 1) e 91% (Estudo piloto 2) para a satisfação e 90.5% (Estudo piloto 2) para a aceitação. A alta aceitação do PILAC reforça, ainda, o quanto o lúdico pode ser explorado, mesmo entre adultos. Os resultados contribuíram para destacar o quanto a área de Educação Física pode expandir em relação aos campos de atuação.

Pode-se notar, a partir dos resultados apresentados, que o PILAC se configura como uma proposta viável a ser implementada no âmbito corporativo, para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento humano, tendo em vista o interesse, a satisfação e a aceitação perante o programa realizado. Durante a realização desta pesquisa foi possível notar que o processo de treinamento e desenvolvimento é uma

ferramenta estratégica importante para o desenvolvimento organizacional e, se bem elaborado e ministrado, poderá alcançar objetivos adicionais. A partir deste estudo, outras pesquisas envolvendo o PILAC poderão abranger avaliações de impacto e ressonâncias no trabalho, englobando o ROI – Retorno sobre o Investimento ou a TIR – Taxa Interna de Retorno, ambos realizados por meio de cálculos e relatórios contábeis sobre o retorno de determinado investimento, entre outros indicativos de investigação, no intuito de aprofundar mais o conhecimento sobre este programa.

Os estudos sobre esta temática ainda estão em crescimento no Brasil e poucos estão relacionados ao Profissional de Educação Física. Assim, tornam-se necessárias que novas ações semelhantes sejam criadas, no sentido de proporcionar a continuidade dos debates nesta área, contribuindo para a disseminação sobre os programas lúdicos no âmbito corporativo e atuação, neste cenário, do Profissional de Educação Física, além da valorização e investimento por parte das organizações neste segmento.

### **7.1 Limitações do estudo**

Entre as limitações do estudo se encontram: a questão da amostra, no caso, a presente tese analisou uma empresa de pequeno porte e uma de grande porte, ambas do Setor de Serviços e, dentro destas empresas, um único setor foi avaliado. Outra limitação diz respeito às perguntas elaboradas para o questionário final, as quais restringiram as possibilidades de respostas e, em alguns casos, dificultaram uma análise mais aprofundada, não sendo possível avaliar os impactos e as ressonâncias no trabalho dos participantes, pós-desenvolvimento do programa.

A elaboração do programa de intervenções lúdicas no âmbito corporativo, bem como, a escolha, criação e adaptações dos jogos e das brincadeiras, foram baseadas na entrevista realizada com um gestor, fato este, que pode ser considerado uma limitação, tendo em vista que foi baseada na visão de uma única pessoa. Ainda que tenha apresentado essas limitações, o estudo aqui relatado trouxe uma contribuição para a área e tais resultados poderão ampliar o número de publicações científicas relacionadas com esta temática e incentivar Profissionais de Educação Física a buscarem mais informações sobre este tipo de atuação e outras possibilidades neste campo.

## 7.2 Sugestões para novos estudos

Para novos estudos, sugere-se o desenvolvimento do programa de intervenções lúdicas no âmbito corporativo em outros tipos de empresas, como as de médio porte, e de outros setores, como da Indústria e do Comércio. Aconselha-se um estudo visando uma comparação dos resultados entre empresas do setor público e privado. Ainda, recomenda-se a ampliação no número de participantes da amostra, contemplando outros setores dentro de uma mesma empresa, como de vendas, de *marketing*, financeiro, entre outros.

Indica-se uma avaliação mais profunda pós-programa (pelo menos seis/doze meses pós-programa) envolvendo questões ligadas aos impactos e às ressonâncias do Programa desenvolvido no trabalho, sobre o ROI – Retorno sobre o Investimento, sobre a TIR – Taxa Interna de Retorno, e outros inventários validados específicos para determinados objetivos, como a motivação, o estresse, os estados de ânimo, entre outros.

Por fim, indicam-se outras formas de se levantarem as potencialidades e os problemas iniciais para a escolha da temática a ser trabalhada e das atividades lúdicas a serem desenvolvidas. Além da entrevista inicial com o gestor, pode ser feita uma reunião inicial com todos os membros do setor que participará do Programa e, neste momento, por meio de alguma dinâmica, poderiam ser levantadas as potencialidades e os problemas, na visão desta população. No Estudo piloto 2, esse levantamento foi feito no primeiro dia do Programa, mas, as atividades lúdicas já tinham sido escolhidas e a programação formalizada com base na entrevista com o gestor. De acordo com esta sugestão de melhoria, o PILAC só seria iniciado após o levantamento das potencialidades e dos problemas entre os gestores e os funcionários que participariam do Programa, minimizando, assim, esta limitação.

## REFERÊNCIAS

AABB-RIO, Associação Atlética Banco do Brasil. O clube. História. **O começo**, 2017. Disponível em: <<http://www.aabb-rio.com.br/institucional/o-clube/historia/10/o-comeco>>. Acesso em: 04 out. 2017.

ABA, E. K.; BADAR, M. A.; HAYDEN, M. A. Impact of ISO 9001 certification on firms financial operating performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bingley, v.33, n.1, p.78-89, 2015. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJQRM-02-2014-0021>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v.13, n.6, p.107-137, nov./dez., 2012.

ABDALLA, M. M.; BOTELHO, C. F.; BRITO, P. N.; SILVA, Y. V. Representação social da liderança: análise e uma organização da administração pública federal. **RASI – Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v.2, n.1, p.52-66, jan./ jun. 2016.

ABERGO, Associação Brasileira de Ergonomia. **Quem somos**, 2016. Disponível em: <[http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=quem\\_somos](http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=quem_somos)>. Acesso em: 8 jul. 2016.

ABETA, Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura. Associados. **Quem faz parte**, 2016a. Disponível em: <<http://abeta.tur.br/pt/associados/>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

ABETA, Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura. Associados. A ABETA, **Quem somos**, 2016b. Disponível em: <<http://abeta.tur.br/pt/a-abeta/quem-somos/>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT Catálogo. **ABNT NBR ISO 10015:2001**, 2001. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=2661>>. Acesso em: 08 out. 2017.

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT Catálogo. **ABNT BR ISO 9001:2015**, 2015. Disponível em: <<https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=345041>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

ABPP, Associação Brasileira de Psicologia Positiva. **Home**, 2016. Disponível em: <<http://abp-positiva.org/home>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

ABROTUR, Associação das Empresas de Turismo de Brotas e Região. Associados. **Agências, operadoras e parques**, 2016. Disponível em: <<http://www.abrotur.com.br/associados>>. Acesso em: 23 jul. 2016.

ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. **História**, 2016a. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/Portal/lista-socio.html>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. Home, Material, Pesquisa, **Pesquisa Panorama do T&D 2015**, 2015. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/Portal/material.html#Pesquisa>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. **Sócios**, 2016b. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/Portal/historia.html>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

ABQV, Associação Brasileira de Qualidade de Vida. **Publicações**, 2017. Disponível em: <<http://www.abqv.com.br/publicacoes/video#>>. Acesso em: 02 out. 2017.

ADAMS, J. Inequity in social exchanges. In: BERKOWITZ, L (Ed.). **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press, v.2, 1965. p.267-300.

ALBORNOZ, S. G. Jogo e trabalho: do homo ludens, de Johann Huizinga, ao ócio criativo, de Domenico De Mais. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.12, n.1, p.75-92, 2009. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v12n1/a07v12n1.pdf>>. Acesso em: 6 mai. 2013.

ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.20, n.2, p.153-164, mai./ago., 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v20n2/a08v20n2>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. Three studies of measures of need satisfaction in organizations. **Administrative Science Quarterly**, Thousand Oaks, v.18, n.4, p.489-505, dez., 1973.

ALMEIDA, M. A. B.; GUTIERREZ, G. L. O lazer no Brasil: do nacional desenvolvimentismo à globalização. **Conexões**, Campinas, v.3, n.1, p.36-57, 2005.

ALMEIDA, M. A. B.; GUTIERREZ, G. L. Princípios, critérios e diretrizes para programas de lazer com enfoque na Qualidade de Vida. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Orgs.). **Qualidade de Vida no ambiente corporativo**. Campinas: IPES Editorial, 2008. p.147-156.

ALMEIDA, M. A. B.; GUTIERREZ, G. L.; MARQUES, R. F. R. **Qualidade de vida: definição, conceitos e interfaces com outras áreas de pesquisa**. São Paulo: Edições EACH, 2012. Volume 1.

ALMEIDA, A. C. P. C.; SHIGUNOV, V. A atividade lúdica infantil e suas possibilidades. **Revista da Educação Física/UEM**, Maringá, v.11, n.1, p.69-76, 2000. Disponível em:

<<http://eduem.uem.br/ojs/index.php/RevEducFis/article/viewFile/3793/2608>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

ALVES, C. **O papel do profissional de Educação Física como intermediário entre o adulto e o lúdico**. 2007. 159 f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdades de Ciências da Saúde, Piracicaba-SP, 2007. Disponível em: <<https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/VODIBWMCUDCE.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2016.

ALVES, C.; GERALDIN, A. R. C. C.; MARTINS, I. C. Políticas Públicas de lazer: jogos, brinquedos e brincadeiras de crianças em praças, na cidade de Araras. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.13, n.2, p.196-214, jul./dez., 2014. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/article/view/5249/5122>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

ALVES, E. F. Qualidade de Vida no trabalho: indicadores e instrumentos de medidas. **Diálogos & Saberes**, Mandaguari, v.6, n.1, p.77-87, 2010.

ALVES, J. C. C. **A importância da comunicação interna e das atividades de Team Building**. 2012. 79 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2012. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5131/1/A%20import%C3%A2ncia%20da%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20e%20as%20Atividades%20de%20Team.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

ALVES, M. G. M.; CHOR, D.; FAERSTEIN, E.; LOPES, C. S.; WERNECK, G. L. Versão resumida da "Job Stress Scale": adaptação para o português. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v.38, n.2, p.164-171, 2004. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rsp/article/view/31697>>. Acesso em: 7 set. 2015.

ALVES, M. G. M.; HÖKERBERG, Y. H. M.; FAERSTEIN, E. Tendências e diversidade na utilização empírica do Modelo Demanda-Controle de Karasek (estresse no trabalho): uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, São Paulo, v.16, n.1, p.125-136, 2013.

ALVES, R. **A gestão do futuro**. Campinas: Papyrus, 1987.

ALVES, W. M.; SILVA, G. L. R.; PROTIL, R. M.; ALBINO, P.M. B. Avaliação do Ciclo de Aprendizagem Vivencial em uma Cooperativa Agropecuária. **Revista ELO - Diálogos em Extensão**, Viçosa, v.5, n.1, p.1-10, ago., 2016.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.57, n.4, p.549-563, out./dez., 2006. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>>. Acesso em: 9 mar. 2015.

AMARAL, J. D. Recreação em treinamento empresarial. In: AWAD, H. Z. A.; PIMENTEL, G. G. A. (Orgs.). **Recreação total**. Várzea Paulista-SP: Fontoura, 2015. p.205-211.

ANDRADE, E. S. V. **Team building em Portugal e sua importância na motivação das equipas**. 2011. 90 f. Dissertação (Mestrado em Continuidade em Gestão) - Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Gestão, Lisboa, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/4733/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Team%20building.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

ANDRADE, H. J. **Uma análise da aprendizagem do gerenciamento de tempo em projetos baseada na utilização de um jogo**. 2015. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2015. Disponível em: <[https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/257/dissertacao\\_andrade1\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/257/dissertacao_andrade1_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 15 mar. 2017.

ANDRADE, L. H. S. G.; GORENSTEIN, C. Aspectos gerais das escalas de avaliação de ansiedade. **Revista de Psiquiatria Clínica**, São Paulo, v.25, n.6. nov./dez.,1998. Disponível em: <<http://www.hcnet.usp.br/ipq/revista/vol25/n6/ansi256a.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2013.

ANDRAGOGIA BRASIL, O que é? **Malcolm Knowles, desenvolveu a teoria humanista de aprendizagem**. 2016. Disponível em: <<http://www.andragogiabrasil.com.br/andragogia/autores/malcolm-knowles>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

CNE, Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Superior. Resolução nº 7, de 31 de Março de 2004, 2004b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/ces0704edfísica.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2017.

ANTUNES, C. **Manual de técnicas de dinâmica de grupo de sensibilização de ludopedagogia**. 26. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2010.

ARAUJO, M. C. S. Q. **Avaliação de treinamento em uma Agência Reguladora: aprendizagem, reação e impacto**. 258 f. 2015. Dissertação (Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2015. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20039/1/2015\\_MariaCec%C3%ADiadosSantosQueirozdeAraujo.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20039/1/2015_MariaCec%C3%ADiadosSantosQueirozdeAraujo.pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2017.

ARAÚJO, M. F. **Impacto de treinamento e desenvolvimento: uma análise integrada quantitativa e qualitativa**. 2005. 250 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101962/222275.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 mai. 2015.

ARAÚJO, N. M. C. **Proposta de Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, baseado na OHSAS 18001, para empresas construtoras de edificações verticais.** 2002. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Tecnologia, Departamento de Engenharia de Produção, João Pessoa-PB, 2002.

AUTHENTIC HAPPINESS. Authentic Happiness. **About is.** 2017. Disponível em: <<https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/es/content/about-us>>. Acesso em: 01 out. 2017.

AVOLIO, B.; LUTHANS, E.; WALUMBWA, F. O. Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. **Gallup Leadership Institute - University of Nebraska**, Lincoln, 2004.

BALARIN, C. S.; ZERBINI, T.; MARTINS, L. B. A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração -REAd**, Porto Alegre, v.78, n.2, p.341-370, 2014.

BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavior change. **Psychological Review**, Washington, v.84, n.1, p.191-215, 1977.

BANDURA, A. **Self-efficacy: the exercise of control.** New York: Freeman, 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições70, 2016.

BARROS, M. V. G.; NAHAS, M. V. Comportamentos de risco, auto-avaliação do nível de saúde e percepção de estresse entre trabalhadores da indústria. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v.35, n.6, p.554-563, 2001.

BASÍLIO, M. A. **As relações entre bem-estar no trabalho e participação em programas organizacionais de promoção da saúde.** 2005. 60 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) - Universidade Metodista de São Paulo – UMESP, São Bernardo do Campo-SP, 2005. Disponível em: <[http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=112](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=112)>. Acesso em: 20 mai. 2015.

BELLARY, G.; VENUGOPAL, P.; GANESAN, P. Executive's perception on the outcomes of In-house and outdoor training programmes. **Asian Social Science**, Toronto, v.10, n.8, p.222-229, 2014. Disponível em: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/35492/20140>>. Acesso em: 6 set. 2015.

BENDASSOLLI, P. F. Fator humano: felicidade e trabalho. **GV Executivo**, São Paulo, v.6, n.4, p.57-61, jul./ago., 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34637/3343>>. Acesso em: 9 set. 2015.

BEN-ZVI, T. The efficacy of business simulation games in creating Decision Support Systems: an experimental investigation. **Decision Support Systems**, Amsterdam, v.49, n.1, p.61-69, 2010.

BERGAMASCHI, E. C.; DEUTSCH, S.; FERREIRA, E. P. Ginástica laboral: possíveis implicações para as esferas física, psicológica e social. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, Pelotas, v.7, n.3, p.23-29, 2002.

BERGAMINI, C. W. Características motivacionais nas empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.30, n.4, p.41-52, out./dez., 1990. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v30n4/v30n4a05.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BERNARDES, R. M. L. **A influência das relações de confiança no comportamento dos líderes no contexto organizacional**. 2016. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Comportamento Organizacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo-RS, 2016.

BERTOLDO, I. M. Inclusão de atividades lúdicas na ginástica laboral. **Revista Hórus**, Ourinhos, v.4, n.2, p.241-263, out./dez., 2010. Disponível em: <<http://www.faeso.edu.br/horus/artigos%20anteriores/2010/inclusaoatividades.pdf>>. Acesso em: 6 mai. 2016.

BEUCLAIR, J. **Dinâmica de grupos: MOP – metodologia de oficinas psicossocioeducativas**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2009.

BIRKNEROVÁ, Z.; FRANKOVSKÝ, M.; ZAHATŇANSKÁ, M.; ZBIHLEJOVÁ, L. Differences in evaluation of corporate training from the viewpoint of the work position and sector. **International Journal for Infonomics**, Basildon, v.9, n.1, p.1131-1138, mar., 2016. Disponível em: <<http://infonomics-society.org/wp-content/uploads/iji/published-papers/volume-9-2016/Differences-in-Evaluation-of-Corporate-Training-from-the-Viewpoint-of-the-Work-Position-and-Sector.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

BORGES, V. A. C.; ZORZENON, V.; CHIACCHIO, S. S. R. Treinamento e desenvolvimento com foco no clima organizacional. **Revista Espacios**, Caracas, v.38, n.11, p.1-10, 2017.

BØRGESEN, K.; NIELSEN, R. K.; HENRIKSEN, T. D. Exploiting formal, non-formal and informal learning when using business games in leadership education. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, Bingley, v.30, n.6, p.16-19, 2016.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v.31, n.2, p.112-125, 1996. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO\\_Treinamento\\_Desenvolvimento\\_Pesquisas\\_Cient%C3%ADficas.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO_Treinamento_Desenvolvimento_Pesquisas_Cient%C3%ADficas.pdf)>. Acesso em: 6 jul. 2016.

BRAGA, P. F.; SILVA, T. B. Estudo de treinamento e desenvolvimento de pessoas voltado para estratégias na organização. **E-Locução**, Extrema, v. 1, n.10, p.96-115, 2016.

BRAMANTE, A. C. Lazer: concepções e significados. **Licere**, Belo Horizonte, v.1, n.1, 1998. Disponível em: <<https://seer.ufmg.br/index.php/licere/article/view/817/663>>. Acesso em: 2 jan. 2016.

BRAMANTE, A. C. Qualidade de vida e lazer. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Orgs.). **Qualidade de Vida no ambiente corporativo**. Campinas: IPES Editorial, 2008. p.185-205.

BRANCO, A. E.; AGUIAR, L. U. B.; FIGUEIREDO, F.; OLIVATTO, M. A.; CARNEIRO, M. F.; TSCHOEKE, R.; COSTA, L. P. **Ginástica laboral: prerrogativa do Profissional de Educação Física**. Rio de Janeiro: CONFEF, 2015.

BRANDALIZE, A. Jogos de empresa como ferramenta de treinamento e seleção executivos e acadêmicos. **Revista Eletrônica e Ciências Empresariais**, Londrina, v.1, n.3, p.1-15, ago./dez., 2008. Disponível em: <<http://web.unifil.br/docs/empresarial/3/3.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2015.

BRASIL, CNE, Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 7, de 31 de Março de 2004**, 2004b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/ces0704edfisica.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2017.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de Outubro de 1988. Diário Oficial da União, Senado Federal, Brasília-DF, 1988.

BRASIL, Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de Maio de 1943. DISTRITO FEDERAL (Brasília). **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**, 1943. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500-normaatualizada-pe.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2017.

BRASIL, Lei nº 7.752, de 14 de Abril de 1989. DISTRITO FEDERAL (Brasília). **Dispõe sobre benefícios fiscais na área do imposto sobre a renda e outros tributos, concedidos ao desporto amador**, 1989. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7752.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7752.htm)>. Acesso em 03 out. 2017.

BRASIL, MCTI, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. CTI Renato Archer, Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer. CIT, Coordenação de Inovação Tecnológica. DISTRITO FEDERAL (Brasília). **Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ: um guia para a qualidade organizacional**, 2012. Disponível em: <<http://www.nitmantiqueira.org.br/portal/images/pdf/documentacao/cit-orientacoes-sistema-gestao-qualidade.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

BRASIL, MEC, Ministério da Educação e Cultura. e-MEC – Sistema de Regulação do Ensino Superior. DISTRITO FEDERAL (Brasília). **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. 2017. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 04 out. 2017.

BRASIL, MEC, Ministério da Educação. Portal do Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares – Cursos de Graduação. Educação Física. . DISTRITO FEDERAL (Brasília). **Parecer CNE/CES nº 138/2002, aprovado em 3 de abril de 2002**, 2002. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2002/pces138\\_02.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2002/pces138_02.pdf)>. Acesso em: 02 jan. 2017.

BRASIL, MEC, Ministério da Educação. Portal do Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares – Cursos de Graduação. Educação Física. . DISTRITO FEDERAL (Brasília). **Parecer CNE/CES nº 58/2004**, aprovado em 18 de fevereiro de 2004, 2004a. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2007/pces058\\_04.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2007/pces058_04.pdf)>. Acesso em: 02 jan. 2017.

BRASIL, MEC, Ministério da Educação. Portal do Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares – Cursos de Graduação. Educação Física. . DISTRITO FEDERAL (Brasília). **Parecer CNE/CES nº 82/2011, aprovado em 3 de março de 2011**, 2011. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=7917-pces082-11-pdf&category\\_slug=maio-2011-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=7917-pces082-11-pdf&category_slug=maio-2011-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 02 jan. 2017.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Previdência Social. Segurança e saúde no trabalho. Normatização. . DISTRITO FEDERAL (Brasília). **Normas Regulamentadoras**, 2015. Disponível em: <<http://www.mtps.gov.br/seguranca-e-saude-no-trabalho/normatizacao/normas-regulamentadoras>>. Acesso em: 9 ago. 2015.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Previdência Social. Segurança e saúde no trabalho. Normatização. Portaria SIT n.º 13, de 21 de junho de 2007. DISTRITO FEDERAL (Brasília). **NR 17 - Ergonomia**, 2007. Disponível em: <<http://www.mtps.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR17.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

BRASILEIRO, D. O lazer e as transformações socioculturais contemporâneas. **Revista Lusófona de Estudos Culturais**, Aveiro, v.1, n.2, p.90-108, 2013.

BSI, British Standards Institution. **OHSAS 18001: gestão de saúde e segurança ocupacional**, 2016. Disponível em: <<http://www.bsigroup.com/pt-BR/OHSAS-18001-Saude-e-Seguranca-Ocupacional/>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

BURUCK, G.; DÖRFEL, D.; KUGLER, J.; BROM, S. S. Enhancing well-being at work: the role of emotion regulation skills as personal resources. **Journal of Occupational Health Psychology**, Washington, v.2, n.4, p. 480-493, oct., 2016.

CAFÉ, Â. B. O direito à cultura do lúdico. **Licere**, Belo Horizonte, v.4, n.1, p.31-41, 2001.

CAILLOIS, R. **Os Jogos e os homens**: a máscara e a vertigem. Tradução José Garcez Palha. Lisboa, Portugal: Cotovia, 1990.

CAMARGO, L. O. L. **Educação para o lazer**. São Paulo: Moderna, 1998.

CAMARGO, L. S. O jogo na vida adulta: possíveis relações entre a Epistemologia Genética e os processos motivacionais. **Revista Eletrônica de Psicologia e Epistemologia Genéticas**, Marília, v.7, n.2, p.135-147, ago./dez., 2015. Disponível em: <<http://200.145.171.5/revistas/index.php/scheme/article/view/5784>>. Acesso em: 04 jan. 2017.

CAMAROTO, M. **A recreação enquanto atividade meio da ginástica laboral**. 2006. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Educação Física) - Centro de Educação Física, Fisioterapia e Desportos da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2006. Disponível em: <<http://www.pergamum.udesc.br/dados-bu/000000/0000000000009/0000095A.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

CAMINHA, L. B.; SILVA, M. J. P.; LEÃO, E. R. A influência de ritmos musicais sobre a percepção dos estados subjetivos de pacientes adultos em hemodiálise. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v.43, n.4, p.923-929, 2009.

CAMPOS, E. B. D.; ABBAD, G. S.; MACEDO, A. G. A. P. S.; SILVA, N. P. Necessidades de treinamento: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.16, n.6, p.126-158, nov./dez., 2016.

CANONICO, D. O lazer no Banespa. IN: MARCELLINO, N. C. (Org.). **Lazer: formação e atuação profissional**. 6. ed. Campinas: Papyrus, 2003. p.175-184.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. C. **Comunicação e comportamento organizacional**. Porto Alegre: ICDEP, 2011.

CARDANA, R. M. A felicidade e o bem-estar organizacionais. **Lusíada. Economia & Empresa**, Lisboa, v.1, n.20, p.121-127, 2016.

CAREY, R. Exercising your options: investing in employee fitness can strengthen productivity and dramatically improve a company's financial health. **Sales & Marketing Management**, Bedfordshire, v.1, n.6, p.30-35, 1995.

CARNEIRO, K. T.; BRONZATTO, M.; ASSIS, E. R.; SCAGLIA, A. J. Resenha da obra cinematográfica Tarja branca: a revolução que faltava. **Movimento**, Porto Alegre, v.22, n.3, p.1017-1022, jul./set., 2016. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/Movimento/article/view/57795/38875>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

CARVALHO, A. C.; COSTA FILHO, N. S.; OBREGON, R. F. A.; MOTA, E. B.; CARDOSO, I. N. Benefício mútuo entre empresa e cliente através da gamificação. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE AMBIENTES HIPERMÍDIA PARA APRENDIZAGEM, 2015, São Luís-MA. **Anais...** São Luís-MA: CONAHPA, 2015, p.1-9. Disponível em:

<[http://conahpa.sites.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/06/ID482\\_Carvalho-S%C3%A1-Obregon-Motta-Cardoso.pdf](http://conahpa.sites.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/06/ID482_Carvalho-S%C3%A1-Obregon-Motta-Cardoso.pdf)>. Acesso em: 3 fev. 2016.

CASTRO, D. C. O. **Jogos recreacionais em treinamentos empresariais**. 2008. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Educação Física) – Instituto de Biociências, Departamento de Educação Física, Universidade Estadual Paulista – UNESP, 2008. Disponível em: <<http://www.acervodigital.unesp.br/handle/123456789/64814?mode=full>>. Acesso em: 19 jun. 2013.

CELANO, J.; LEITE, W.; SILVA, F. P. A gamificação e a necessidade constante de mudanças nas organizações. **Comunicação e Mercados**, Dourados, v.4, n.10, p.7-18, jul./dez., 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIARINI, A. Strategies for improving performance in the Italian local government organizations: Can ISO 9001 really help?. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bingley, v.33, n.3, p.344-360, 2016. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJQRM-03-2014-0038>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CHIVA, R.; HABIB, J. A framework for organizational learning: zero, adaptive and generative learning. **Journal of Management & Organization**, Cambridge, v.21, n.3, p.350-368, 2015. Disponível em: <<http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=9624940&fileId=S1833367214000881>>. Acesso em: 6 jul. 2016.

COOPERRIDER, D. L. **Appreciative Inquiry: toward a methodology for understanding and enhancing organizational innovation**. 1986. 332 f. Unpublished Doctoral Dissertation (Doutorado in Organizational Behavior) - Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, 1986.

COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, S. Appreciative Inquiry in organizational life. In: PASMORE, W.; WOODMAN, R. (Eds.). **Research In Organization Change and Development**. Greenwich, CT: JAI Press, 1987. p.129-169.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Appreciative Inquiry: a positive revolution in change**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2005.

CONCEITO DE ETIMOLOGIA, **Conceito de programa**, 2011. Disponível em: <<http://conceito.de/programa>>. Acesso em 06 dez. 2016.

CONFERÊNCIA HAPPINESS WORKS, Conferência Happiness Works 2016.

**Convite à apresentação**, 2016. Disponível em:

<<http://www.cartadiversidade.pt/index.php/Event/conferencia-happiness-works-2016/>>. Acesso em: 8 jun. 2016.

CORRÊA, E. A. Formação acadêmica e intervenção profissional de Educação Física no âmbito lazer. **Motriz**, Rio Claro, v.15, n.1, p.132-142, jan./mar., 2009.

CORRÊA, J. S. Direito do trabalho e a saúde mental do trabalhador: considerações sobre a Síndrome de *Burnout*. **Actio Revista de Estudos Jurídicos**, Maringá, v.2, n.25, p.56-71, jul./nov., 2015.

COSTA, E. P. **Técnicas de dinâmica**: facilitando o trabalho com grupos. 5. ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

COSTA, J. T. **Treinamento, desenvolvimento e educação**: percepção quanto a importância de aspectos que podem influenciar a efetividade de políticas e práticas de TD&E em organizações. 2016. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2016. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/14392/1/2016\\_JessicaTelesdaCosta\\_tcc.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/14392/1/2016_JessicaTelesdaCosta_tcc.pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2017.

COSTA, M. F. V. **Empresas do norte de Portugal certificadas pela ISO 9001:2008**: dificuldades no processo de implementação do sistema de gestão da qualidade e benefícios decorrentes. 2016. 155 f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações) - Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo, Portugal, 2016. Disponível em: <[http://repositorio.ipv.pt/bitstream/123456789/1492/1/Mauro\\_Costa.pdf](http://repositorio.ipv.pt/bitstream/123456789/1492/1/Mauro_Costa.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

COSTA, M. M. **Psicopedagogia empresarial**. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

COTA, K. C. S., ARAÚJO, C. M., MARTINS, I. C. As manifestações lúdicas no recreio de crianças de 9 a 11 anos: um estudo comparativo entre duas gerações. In: 7ª MOSTRA ACADÊMICA UNIMEP E 7º SIMPÓSIO DE ENSINO DE GRADUAÇÃO, 2009, Piracicaba. **Anais...** São Paulo: UNIMEP, 2009, p. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/7mostra/4/191.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

COVACS, J. M. L. M. **Bem-estar no trabalho**: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça. 2006. 117 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/jspui/1694/1/JORGE%20MIGUEL%20L%20M%20COVCS.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2015.

COVRE, R. A saúde do colaborador é uma preocupação da sua empresa? **Revista NOVAREJO**, São Paulo, v.1, n.1, p.1-1, 2017. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2017/01/16/saude-colaborador-preocupacao-empresa/>>. Acesso em: 02 out. 2017.

CROOKALL, D. Serious Games, debriefing, and simulation/gaming as a discipline. **Simulation & Gaming**, Los Angeles, v.41, n.6, p.898-920, dez., 2010.

CSIKSZENTMIHALYI, M.; CSIKSZENTMIHALYI, I. S. (Eds.). **A life worth living: contributions to positive psychology**. New York: Oxford University Press, 2006.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

D'ALENCAR, É. R.; LIMA, M. M. R.; MENDONÇA, P. M. L.; CUSTÓDIO, I. L.; D'ALENCAR, B. P.; LIMA, F. E. T. Ações de educação em saúde no controle do sobrepeso/obesidade no ambiente de trabalho. **Revista Rene**, Fortaleza, v.11, n.1, p.172-180, jan./mar., 2010.

DAMINELI, M. Reflexões sobre cultura e lazer na empresa. In: MARCELLINO, N. C. (Org.). **Lazer, formação e informação profissional**. Campinas: Papyrus, 2014. (E-book -Coleção Fazer - Lazer). p.149-160.

DATNER, Y. **Jogos para educação empresarial: jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa**. 2. ed. São Paulo: Ágora, 2006.

DAVIES, W. **The happiness industry: How the government and big business sold us well-being**. New York: Random House, 2015.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.

DE MASI, D. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DENEVE, K. M.; COOPER, H. The happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. **Psychological Bulletin**, Washington, v.124, n.2, p.197-229, set., 1998.

DEUTSCH, S. Atitude de trabalhadores quanto à prática da atividade física no tempo livre. **Motriz**, Rio Claro, v.5, n.2, p.160-167, dez., 1999.

DEUTSCH, S. Formação profissional e mercado de trabalho na Educação Física. **Educação: Teoria e Prática**, Rio Claro, v.3, n.5, p.89-91, 1996.

DIAS, Â. G.; SILVA, I. A. S.; SILVA, V. S.; BELTRÃO, F. B. A contribuição de um programa de ginástica laboral para aderência ao exercício físico fora da jornada de trabalho. **Fitness & Performance Journal**, Rio de Janeiro, v.5, n.5, p.325-332, 2006. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2949735>>. Acesso em: 4 mai. 2014.

DICIO, Dicionário *Online* de Português. **Significado de intervenção**, 2016. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/intervencao/>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

DIENER, E.; EMMONS, R. A.; LARSEN, R. J.; GRIFFIN, S. The Satisfaction With Life Scale. **Journal of Personality Assessment**, Falls Church, v.49, n.1, p.71-75, 1985.

DINSMORE, P. C. (Org.) **TEAL, Treinamento Experiencial ao Ar Livre: uma revolução em educação empresarial: dicas de treinamento experiencial para revolucionar os negócios: cases de mudanças nas empresas, atividades experienciais ao ar livre, depoimentos marcantes**. Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2004.

DUARTE, S. R.; DUARTE, L. C. R. P. O humor nas organizações: um estudo epistemológico. **Hospitalidade**, São Paulo, v.13, n.2, p.336-357, ago., 2016.

DUL, J.; WEERDMEESTER, B.. **Ergonomia prática**. Tradução de Itiro lida. 3.ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2012.

DUL, J.; WEERDMEESTER, B. **Ergonomics for beginners: a quick reference guide**. 2. ed. London and New York: Taylor & Francis, 2003. Disponível em: <[http://alhc.qums.behdasht.gov.ir/uploads/274\\_980\\_Ergonomics-fot-Beginners\[1\].pdf](http://alhc.qums.behdasht.gov.ir/uploads/274_980_Ergonomics-fot-Beginners[1].pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2013.

DUTRA, J. S.; ZUPPANI, T. S.; NASCIMENTO, F. Avaliação de desempenho por competências no setor público paulista. **Revista da Faculdade de Administração e Economia - ReFAE**, São Bernardo do Campo, v.5, n.2, p.24-54, 2014. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/ReFAE/article/view/4885/4181>>. Acesso em: 3 fev. 2016.

EAGLE'S FLIGHT, A empresa, Sobre a Eagle's Flight. **Treinamento que transforma comportamentos**, 2016a. Disponível em: <<http://www.efbrasil.com/a-empresa>>. Acesso em: 9 jun. 2016.

EAGLE'S FLIGHT, Treinamento, Convenções, Aprendizado experiencial: a próxima geração de programas para convenções e team building. **Gold of the desert kings**, 2016b. Disponível em: <<http://www.efbrasil.com/treinamento/convenções>>. Acesso em: 9 jun. 2016.

EKMAN, P. Basic emotions. In: DALGLEISH, T.: POWER, T. (Eds.). **The handbook of cognition and emotion**. Sussex, U.K.: John Wiley & Sons, Ltd, 1999.

ENGELMANN, A. LEP - uma lista, de origem brasileira, para medir a presença de estados de ânimos no momento em que está sendo respondido. **Ciência e Cultura**, Campinas, v.38, n.1, p.121-146, 1986.

ESCAPE60, Escape game. **Sobre**, 2016. Disponível em: <<http://www.escape60.com.br/>>. Acesso em: 01 dez. 2016.

FERNANDES, A. M. R.; REGINALDO, A.; KRAUS, H. M.; KRAUS, I. Desenvolvimento de um jogo para elaboração de planejamento estratégico

empresarial. In: IX SEGet - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2012, Resende-RJ. **Anais...** Resende-RJ: SEGet, 2012, p.1-16. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/4416642.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2015.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, M. C. **Análise da eficácia de Treinamento à Distância no ambiente corporativo Uberlândia**. 2016. 62 f. Dissertação (Mestre em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/17843/1/AnaliseEficaciaTreinamento.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

FERREIRA, A. F.; VASCONCELOS, A. K. C.; GOMES, C. V. B.; ROCHA, M. V. O lúdico nos adultos: um estudo exploratório nos frequentadores do CEPE - Natal/RN. **Holos**, Natal, v.2. n.1., p.1-7, 2004.

FERREIRA, C. A. A.; REIS NETO, T. R. Gestão de conflitos nas organizações: um olhar para a saúde. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, Brasília, v.6, n.3, p.2799-2818, 2015. Disponível em: <<http://gestaoesaude.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/view/1090/pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

FERREIRA, C.; SALGADO, M. Impacto da ISO 9001:2000 no aspectos gerenciais dos escritórios de arquitetura: estudos de caso em empresas certificadas. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, São Carlos, v.2, n.1, p.79-102, 2007.

FIGARO, R. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Organicom**, São Paulo, v.5, n.8, p.90-100, 2008. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/165/265>>. Acesso em: 6 mai. 2015.

FIGUEIREDO, H. M. (Org.) **Discussões sobre ginástica laboral**. Recife: UFPE, 2010.

FIGUEIREDO, F.; MONT'ALVÃO, C. **Ginástica laboral e ergonomia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2005.

FIGUEIREDO, F.; MARTINEZ, M. Influência da cultura e clima organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho: revisão da literatura. **Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v.8, n.1, p. 100-113, 2016. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/1635/878>>. Acesso em 02 jun. 2016.

FIRMINO, T. T. **Treinamento e Desenvolvimento (T&D)**: um estudo de caso na empresa All Clean localizada na cidade de João Pessoa – PB. 2015. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da

Paraíba, João Pessoa-PB, 2015. Disponível em:  
<<http://rei.biblioteca.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/1435/1/TTF171016.pdf>>.  
Acesso em: 18 jan. 2017.

FISCHER, F. M.; BORGES, F. N. S.; ROTENBERG, L. et al. Work ability of health care shift workers: what matters? **Chronobiology International**, Abingdon, v.23, n.6, p.1165-1179, 2006. Disponível em:  
<<http://informahealthcare.com/doi/abs/10.1080/07420520601065083>>. Acesso em:  
24 ago. 2013.

FISCHER, R. M.; NOVELLI, J. G. N. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.48, n.2, p.67-78, abr./jun., 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.44, n.1, jan./mar., 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2015.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v.5, n. especial, p.183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.

FONSECA, L.; REIS, R.; MESQUITA, K.; ALCANTARA, A. O.; Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional. In: XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA, 2016, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Sistema FIRJAN, 2016, p.1-23.

FORMANSKI, F. N. **Aplicabilidade da gamificação no contexto empresarial**. 2016. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2016. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/03/Francieli-Naspolini-Formanski.pdf>>. Acesso em: 3 mai. 2016.

FORTUNATO, I. Adaptação individual nas organizações e a possibilidade de intervenção pelo psicodrama pedagógico. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v.11, n.130, p.58-67, mar., 2012. Disponível em:  
<<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/13541/8800>>.  
Acesso em 10 abr. 2015.

FOZARD, J. L.; BOUMA, H.; FRANCO, A.; VAN BRONSWIJK, J. E. M. H. Homo ludens: adult creativity and quality of life. **Gerontechnology**, Eindhoven, v.8, n.4, 2009. Disponível em:  
<<http://www.gerontechnology.info/index.php/journal/article/view/gt.2009.08.04.001.00/1035>>. Acesso em: 19 mai. 2013.

FRANCO, B. J. **Qual a importância das “dinâmicas de grupo” dentro de empresas**. 2006. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Estadual Paulista – UNESP, Instituto de Biociências, Departamento de Educação, Rio Claro-SP, 2006.

FREDRICKSON, B. L.; LOSADA, M. F. Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. **American Psychologist**, Washington, v.7, n.60, p.678-686. 2005. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3126111/>>. Acesso em: 19 ago. 2013.

GAGNÉ, M.; VANSTEENKISTE, M. Self-determination theory's contribution to positive organizational psychology. In: BAKKER, A. B. (Ed.). **Advances in Positive Organizational Psychology**. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, v.1, 2013. p.61-82. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/books.htm?chapterid=17088148>>. Acesso em: 6 ago. 2013.

GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. Liderança e *coaching*: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, v.13, n.18, p.17-41, 2009. Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2601/2482>>. Acesso em: 4 abr. 2013.

GHILARDI, Formação profissional em Educação Física: a relação teoria e prática. **Motriz**, Rio Claro-SP, v.4, n.1, p.1-11, jun.,1998.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLANZNER, C. H.; OLSCHOWSKY, A.; KANTORSKI, L. P. O trabalho como fonte de prazer: avaliação da equipe de um Centro de Atenção Psicossocial. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v.45, n.3, p.716-721.

GOLDSMITH, M. *Coaching* para mudança comportamental. In: LYONS, L. S.; McARTHUR, S. **Coaching: o exercício da liderança**. 3. ed. Tradução de Clarisse Cardoso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p.3-9.

GOMES, C. L. Verbete lúdico. In: GOMES, C. L. (Org.). **Dicionário crítico do lazer**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2004. p.141-146.

GOMES, C. L. **Lazer e trabalho**. Brasília: SESI/DN, 2005.

GOMES, C. L. **Lazer, trabalho e educação: relações históricas, questões contemporâneas**. 2. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

GOMES, C.; PINTO, L. O lazer no Brasil: analisando práticas culturais, cotidianas, acadêmicas e políticas. IN: GOMES, C.; OSORIO, E.; PINTO, L.; ELIZALDE, R. (Orgs.). **Lazer na América Latina**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009. p.67-122.

GONÇALVES, A.; VILARTA, R. (Orgs.). **Qualidade de vida e atividade física: explorando teoria e prática**. Barueri-SP: Manole, 2004.

GONÇALVES, D. Reportagem. **Estudo da Atlântica University Higher Institution analisa grau de felicidade no trabalho**. Oeiras Digital, Lisboa, jun., 2016.

Disponível em:

<[http://oeirasdigital.pt/?page=noticia\\_detalhe&categoria=portugal&t=CE8981E1-6C01-59DF-11A1-CA7F43C4FB41](http://oeirasdigital.pt/?page=noticia_detalhe&categoria=portugal&t=CE8981E1-6C01-59DF-11A1-CA7F43C4FB41)>. Acesso em: 29 jun. 2016.

GONÇALVES, N. **O lado sério da brincadeira: um olhar para autoestima do educador**. São Paulo: Cortez, 2013.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Melhoria contínua no ambiente ISO 9001:2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. **Produção**, São Paulo, v.17, n.3, p.592-603, Set./Dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n3/a14v17n3>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

GOTZAMANI, K. Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard. **Total Quality Management**, Abingdon, v.21, n.6, p.687-704, 2010.

GOUVEIA, V. V.; FONSÊCA, P. N.; LINS, S. L. B.; LIMA, A. V.; GOUVEIA, R. S. V. Escala de Bem-Estar Afetivo no Trabalho (Jaws): evidências de validade fatorial e consistência interna. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.21, n.3, p.464-473, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v21n3/v21n3a15.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T. L.; FISCHER, R.; COELHO, J. A. P. M. Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para organizações. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v.10, n.3, p.34-59, mai./jun., 2009.

GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall Brasil, 2006.

GRIMALDI, G.; DEUTSCH, S.; PAPINI, C. B.; PINTO, A. C. G. A. A influência da prática do alongamento na imagem corporal de trabalhadores. **EFDeportes.com - Revista Digital**, Buenos Aires, v.1, n.170, p.1-1, jul., 2012. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd170/a-influencia-na-imagem-corporal.htm>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

GUANAES, V. **Ludoterapia empresarial: qualidade, jogos, simulações, dramatizações**. 1997. 136 f. Dissertação (Mestrado em Qualidade) - Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, Campinas-SP, 1997.

GUARESCHI, P. **Psicologia social crítica: como prática de libertação**. 5. ed. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2012.

GUIMARÃES, S. E. R.; BORUCHOVITCH, E. O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da Teoria da Autodeterminação. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.17, n.2, p.143-150, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prc/v17n2/22466.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2015.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G.; JANSON, R.; PURDY K. A new strategy for job enrichment. **California Management Review**, v.17, n.4, p.57-71, 1975.

HAPPINESS WORKS, Why happiness? **With happiness, everyone wins**, 2016. Disponível em: <<http://www.happinessworks.com/>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

HART, P. M. Predicting employee satisfaction: a coherent modelo f personality, work and nonwork experiences, and domain satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.84, n.4, p.564-584, 1999.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, E. L.; HAYES, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business out-comes: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.87, n.2, p.268-279, 2002.

HEIN, L. A. **A eficiência do treinamento e desenvolvimento de pessoas: em busca de uma equipe de alta permormance – estudo de caso em uma empresa de tecnologia da região Noroeste- RS**. 2016. 27 f. Artigo (MBA em Gestão Empresarial) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Ijuí-RS, 2016. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3943/Laise%20Aline%20Hein.pdf?sequence=1>>. Acesso em 05 fev. 2017.

HENRIKSEN, T. D.; BØRGESEN, K. Can good leadership be learned through business games? **Human Resource Development International**, Bingley, v.19, n.5, p.388-405, 2016.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.

HEWSTONE, M.; STROEBE, W.; CODOL, J. P.; STEPHENSON, G. **Introduction social psychology**. Oxford: Blackwel, 1989.

HONEY, P. E.; MUMFORD, A. **The learning styles helper's guide**. Maidenhead Berks: Peter Honey Publications, 2000.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss de língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUIZINGA, J. **Homo ludens: o jogo como elemento da cultura**. Tradução de João Paulo Monteiro. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2008.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. Saint Paul: West Publishing, 1985.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. A tipologia do método do caso em administração: usos e aplicações. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.12, n.34, p.141-159, jul/set, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v12n34/a09v12n34.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

ILIES, R.; WAGNER, D.; WILSON, K.; CEJA, L.; JOHNSON, M.; DERUE, S.; ILGEN, D. Flow at work and basic psychological needs: effects on well-being. **Applied Psychology**, Hoboken, v.66, n.1, p.3–24. 2016.

INÁCIO, H. L. D.; MULLER, H. V. O.; FALCÃO, J. L. C.; AVILA, A. B. O lazer nas empresas brasileiras: uma perspectiva históricocrítica de análise. **Pensar a Prática**, Goiânia, v.13, n.2, p.1-13, mai./ago., 2010. Disponível em: <<http://revistas.ufg.emnuvens.com.br/feef/article/view/15090/9356>>. Acesso em: 7 ago. 2015.

INFOPÉDIA, Dicionários Porto Editora. **Programa**, 2016. Disponível em: <<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/programa>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

INSTITUTO ECOAR, Oficina de Futuro. **Agenda 21**, 2004. Disponível em: <<http://www.ecoar.org.br/web/projetos.php?id=33>>. Acesso em: 04 mai. 2017.

ISAYAMA, H. F.; SÁ, E. P. **Lazer, empresa e atuação profissional**. Brasília: SESI/DN, 2006.

ISMA-BR, Blog da International Stress Management Association – ISMA-BR. **Síndrome de Burnout**: esgotamento físico e mental caracteriza a doença. 2013. Disponível em: <<http://ismabr.blogspot.com.br/2013/10/sindrome-de-burnout-esgotamento-fisico.html>>. Acesso em 29 jun. 2016.

ISMA-BR, International Stress Management Association – ISMA-BR. Congressos. **Congresso 2016**. 2016. Disponível em: <<http://ismabrasil.com.br/congressos/congresso-2016>>. Acesso em: 29 jun. 2016.

ISMA-BR, International Stress Management Association – ISMA-BR. Quem somos. **O que é ISMA-BR?** 2001. Disponível em: <<http://ismabrasil.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 29 jun. 2016.

ISO 9001, **ISO 9001: 2015**: Quality management systems – Requirements. 2015. Disponível em: <[http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=62085](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=62085)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

JANOT, J. B. **Juegos motrices cooperativos**. 3. ed. Barcelona: Parramon Paidotribo, 1998.

JORNAL HOJE, Globo.com. Reportagem. 25 Julho 2016. **Dinâmica de grupo: dicas para conseguir uma vaga de emprego**, 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/edicoes/2016/07/25.html>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

JUCÁ, F.; CAMALIONTE, E.; JUCÁ, R.; BILTON, R. **Academia de liderança: como desenvolver sua capacidade de liderar**. Campinas: Papirus 7 Mares, 2012.

JUDGE, T. A.; WATANABE, S. Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.78, n.6, p.939-948, 1993.

KALFF, D. Contribuições dos jogos e simulações em educação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano. In: KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p.86-150.

KARASEK, R. A. Job demand, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, Thousand Oaks, v.24, n.2, p.285-308, 1979.

KARASEK, R.; BRISSON, C.; KAWAKAMI, N.; HOUTMAN, I.; BONGERS, P., AMICK, B. The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. **Journal of Occupational Health Psychology**, Washington, v.3, n.4, p.322-55, 1998.

KEBIAN, L. V. A.; FURTADO, C. M. S. C.; PAULINO, E. F. R. A Síndrome de *Burnout* nos estudos de enfermagem: uma revisão bibliográfica. **Revista Corpus et Scientia**, Rio de Janeiro, v.6, n.2, ago., 2010. Disponível em: <<http://apl.unisuam.edu.br/revistas/index.php/corpusetscientia/article/view/153/121>>. Acesso em: 8 jun. 2016.

KEEFE, J. W. Learning style: an overview. In: KEEFE, J. W. **Student learning Styles: diagnosing and prescribing programs**. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals, 1979. p.1-17.

KENSKI, L. O que é “gamification”? **Revista Exame.com**, São Paulo, Out., 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-gamification/>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

KENT, K.; GOETZEL, R. Z.; ROEMER, E. C.; PRASAD, A.; FREUNDLICH, N. Promoting healthy workplaces by building cultures of health and applying strategic communications. **Journal of Occupational and Environmental Medicine - JOEM**, Chicago, v.58, n.2, p.114-122, fev., 2016.

KENWORTHY, J.; WONG, A. Developing managerial effectiveness: assessing and comparing the impact of development programmes using a management simulation or a management game. **Developments in Business Simulations and Experiential Learning**, Oklahoma, v.32, n.1, p.164-175, 2005.

KHASANOVA, R. R.; SARICHEVA, T. V.; SOBOLEVA, A. A.; ANDREEV, V. I.; ZAGREVSKY, O. I.; NIKONOVA, D. U.; SMAGLIY, L. V. Physical Education as a means of health and working efficiency improvement of population. In: SHS Web OF CONFERENCES, 2016, Les Ulis. **Proceedings...** Les Ulis: EDP Sciences, 2016. p.28. Disponível em:

<<http://search.proquest.com/openview/191de1bb8969adbd7e611ba3bf0ea0db/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2040545>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

KIRBY, A. **150 Jogos de treinamento**. Tradução e adaptação: José Henrique Lamensdorf. São Paulo: T&D Editora, 1995.

KOHLER, S. Workplace health promotion of large and medium-sized businesses: the relationship between and predictors of activities in two German states. **International Journal of Workplace Health Management**, Bingley, v.9, n.2, p.184-201, 2016.

KÖSEOĞLU, Y. Academic motivation of the first-year university students and the self-determination theory. **Educational Research and Reviews**, Lagos, v.8, n.8, p.418-424, abr., 2013. Disponível em:

<<http://www.academicjournals.org/journal/ERR/article-full-text-pdf/8DB9FEC5495>>. Acesso em: 28 jun. 2015.

KROEMER, K. H. E.; GRANDJEAN, E. **Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem**. Tradução de Lia Buarque de Macedo Guimarães. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KUNREUTHER, F. T.; FERRAZ, O. L. Educação ao ar livre pela aventura: o aprendizado de valores morais em expedições à natureza. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.38, n.2, p.437-452, abr./jun., 2012. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/ep/v38n2/aopep426.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

KUROGI, M. S. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, v.12, n.16, p.49-62, 2008. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2642>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

LAFARGUE, P. **O direito à preguiça**. São Paulo: Claridade, 2003.

LAGROSEN, Y.; BÄCKSTROM, I.; LAGROSEN, S. Quality Management and health: a double connection. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bingley, v.24, n.1, p.49-61, 2007.

LAM, C. K.; HUANG, X.; WALTER, F.; CHAN, S. C. H. Coworkers' relationship quality and interpersonal emotions in Team-Member Dyads in China: the moderating role of Cooperative Team Goals. **Management and Organization Review**, Hoboken, v.12, n.4, p.687-716, jul., 2016.

LLAPA-RODRIGUEZ, E.O.; SILVA, G. G.; LOPES NETO, D.; MONTESINOS, M. J. L.; LLOR, A. M. S.; GOIS, C. F. L. Uso de prácticas integradas y complementarias en el tratamiento del estrés ocupacional: una revisión integradora. **Enfermería Global**,

- Murcia, v.14, n.3, p.304-315, 2015. Disponível em: <[http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v14n39/pt\\_revision2.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v14n39/pt_revision2.pdf)>. Acesso em: 3 jun. 2016.
- LEITE, N. **Ginástica laboral: princípios e aplicações**. 3. ed. Barueri-SP: Manole, 2012.
- LEITE, N.; VILELA JUNIOR, G. B.; LOUZADA, F. M. et al. Questionário de Avaliação da Qualidade de Vida e da Saúde (QVS-80). In: MENDES, R. A.; LEITE, N. **Ginástica laboral: princípios e aplicações práticas**. 2. ed. Barueri-SP: Manole, 2008. p.34-40.
- LEVY-LEBOVER, C. **La crise des motivations**. Paris: Presses Universitaires de France, 1984.
- LIMA, V. **Ginástica laboral: atividade física no ambiente de trabalho**. 2. ed. São Paulo: Phorte, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho- QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Hand McNally, 1976. p.1297-1347.
- LONGARAY, A. N. C.; BEHAR, P. A.; MAGALÍ T, LONGHI, M. T. Afetividade em um ambiente virtual de aprendizagem: um estudo sobre os indicadores pedagógico. In: XXIII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CBIE, 2012. p.1-10. Disponível em: <<http://br-ie.org/pub/index.php/sbie/article/view/1680/1442>>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- LONGHI, M. T.; BEHAR, P. A.; BERCHT, M. Máquina de inferência baseada na teoria bayesiana para identificar os estados de ânimo do aluno em um ambiente virtual de aprendizagem. **Revista Novas Tecnologias na Educação - RENOTE**, Porto Alegre, v.8, n.3, p.1-11, dez., 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/Ana%20Paula/Downloads/18048-64372-1-PB.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2015.
- LOPES, P. C. **Formação de administradores: uma abordagem estrutural e técnico-didática**. 2001. 221 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis-SC, 2001.
- LUPERINI, R. **Dinâmicas e jogos na empresa: método, instrumento e práticas de treinamento**. 3. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2011.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Human, social, and now Positive Psychological capital management: investing in people for competitive advantage. **Organizational Dynamics**, Bromley, v.33, n.2, p.143-160, 2004. Disponível em: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/13165543/human-social-now-positive->

psychological-capital-management-investing-people-competitive-advantage>.  
Acesso em: 14 fev. 2015.

MACIEL, M. G. **Ginástica laboral**. Rio de Janeiro: Shape, 2008.

MACIEL, M. G. **Lazer corporativo**: estratégias para o desenvolvimento dos recursos humanos. Phorte, São Paulo, 2009.

MACIEL, R. H.; ALBUQUERQUE, A. M. F. C.; MELZER, A. C.; LEÔNIDAS, S. R. Quem se beneficia dos programas de ginástica laboral? **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.8, n.1 p.71-86, dez., 2005.

MANCINI, S.; SCALZARETTO, L.; QUINTELLA, L. C. M. Qualidade de Vida no Trabalho e responsabilidade social. In: II ENCONTRO ANUAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM AMBIENTE E SOCIEDADE, 2004, Indaiatuba. **Anais...** Indaiatuba: ANPPAS, 2004, p.1-20. Disponível em: <[http://www.anppas.org.br/encontro\\_anual/encontro2/GT/GT12/sergio\\_mancini.pdf](http://www.anppas.org.br/encontro_anual/encontro2/GT/GT12/sergio_mancini.pdf)>. Acesso em 12 jul. 2015.

MANSO, U. A. Reportagem. **Treinamentos ao ar livre são programa de índio**. Revista Exame.Com, São Paulo, out., 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/23/noticias/programa-de-indio>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

MACEDO, R. B. **Modelo de avaliação de impacto da aprendizagem no nível de resultados organizacionais**: preditores relacionados ao indivíduo e ao contexto organizacional. 2007. 309 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/19162>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

MARCELLINO, N. C. **Lazer e educação**. 15. ed. Campinas: Papyrus, 2010. (Coleção Fazer – lazer).

MARCELLINO, N. C. (Org.). **Lazer & empresas**: múltiplos olhares. 4. ed. Campinas: Papyrus, 2003.

MARCELLINO, N. C. **Pedagogia da animação**. 9. ed. Campinas: Papyrus, 2009.

MARINHO, A.; PIMENTEL, G. G. A. Dos clássicos aos contemporâneos: revendo e conhecendo importantes categorias referentes às teorias do lazer. IN: PIMENTEL, G. G. A. (Org.). **Teorias do lazer**. Maringá: Eduem, 2010. p.11-41.

MARQUES, R. F. R. Qualidade de Vida, atividade física e saúde: relações na busca de uma vida melhor. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Orgs.). **Qualidade de Vida no ambiente corporativo**. Campinas: IPES Editorial, 2008. p.111-120.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, C. O.; MICHELS, G. . Programas de promoção da saúde do trabalhador: exemplos de sucesso. **Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano**, Florianópolis, v.5, n.1, p.85-90, 2003.

MARTINS, C. O. **Programa de Promoção da Saúde do Trabalhador**. Jundiaí-SP: Fontoura, 2008.

MARTINS, C. O. Programas de promoção da saúde do trabalhador: exemplos de sucesso. **Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano**, Florianópolis, v.5, n.1, p.85-90, 2003. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rbcdh/article/view/4010/16817>>. Acesso em: 23 marc. 2016.

MARUJO, H. Á.; MIGUEL NETO, L.; CAETANO, A.; RIVERO, C. Revolução positiva: Psicologia Positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v.13, n.1, p.115-136, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/147/1/COG%2013%281%29%20%282007%29%20115-136.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

MÁSCULO, F. S.; BUENO, L.; MELO, M. O. et al. Ergonomics and Safety engineering Evaluation of the Industries using Natural Gas in Northeast of Brasil. **Conforto, Eficiência e Segurança no Trabalho – CESET**, João Pessoa, v.1, n.1, p.87-104, fev. 2010.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan, 1933.

McCLELLAND, D. **The achieving society**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1961.

McGONAGLE, A. K.; BARNES-FARRELL, J. L.; MILIA, L. D. et al. Demands, resources, and work ability: A cross-national examination of health care workers. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Abingdon, v. 22, p.1-17, jul. 2013. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2013.819158#.UfpZfaM3vU8>>. Acesso em: 30 jul. 2013.

McGREGOR, D. M. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

McNAIR, D. M.; LOOR, M.; DROPPLEMAN, L. F. **Manual for the Profile of Mood States**. San Diego, California: EdITS/Educational and Industrial Testing Service, 1971.

MEDEIROS, A. M. Técnicas de simulação e jogos de empresa. In: BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1995. p.257-282.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. **Psicologemas**, Valencia, v.3, n.5, p.59-74, 1989.

MENDONÇA, M.; CARVALHO, C. O. Motivação no trabalho: um estudo entre os funcionários de uma empresa de transporte. In: VII SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2010, Resende-RJ. **Anais...** Resende-RJ, 2010. p.1-15. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/315\\_Miriam%20-%20SEGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/315_Miriam%20-%20SEGET.pdf)>. Acesso em: 24 out. 2015.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v.13, n.1, p.36-56, jan./mar., 2009.

MIGUEL NETO, L.; MARUJO, H. Á. Propostas estratégicas da psicologia positiva para a prevenção e regulação do stress. **Análise Psicológica**, Lisboa, v.25, n.4, p.585-593, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/aps/v25n4/v25n4a04.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2013.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Intervenção breve em organizações: mudança em *coaching* de executivos. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.14, n.4, p.717-727, out./dez., 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v14n4/v14n4a12>>. Acesso em: 7 jun. 2016.

MINAYO, M.C. S.; HARTZ, Z. M. A.; BUSS, P. M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciência e saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v.5, n.1, p.7-18, 2000.

MIRANDA, Y.O. N. **O uso do sistema de treinamento e desenvolvimento como estratégia corporativa**: um estudo de caso. 2016. 147 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, 2016. Disponível em: <[http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5383/1/DM\\_Yram.pdf](http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5383/1/DM_Yram.pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2017.

MITRA, D.; CHATTERJEE, I. Interpersonal relationship needs of employees of private and public sector organizations : a FIRO perspective. **Indian Journal of Management**, New Delhi, v.9, n.7, p.5-22, jul., 2016.

MONTEIRO, M. I.; SIQUEIRA, C. E.; CORRÊA FILHO, H. R. C. Produção justa e sustentável, meio ambiente e Qualidade de Vida Corporativa. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Orgs.). **Qualidade de Vida no ambiente corporativo**. Campinas: IPES Editorial, 2008. p.43-49

- MORAIS, P. H. V. S. **A importância do lúdico no processo ensino-aprendizagem**. 2016. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caraúbas, 2016. Disponível em: <<http://monografias.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/2570>>. Acesso em: 04 jan. 2017.
- MOREIRA, C. E. R.; MUNCK, L. Estilos de aprendizagem versus treinamento vivencial ao ar livre. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v.3, n.1, p.9-25, jan./abr., 2010. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2234/13632010>>. Acesso em: 23 set. 2014.
- MOREIRA, J. C. C.; SCHWARTZ, G. M. Conteúdos lúdicos, expressivos e artísticos na educação formal. **Educar em Revista**, Curitiba, v.33, n.1, p.205-220, 2009.
- MORENO, J. L. **Psicodrama**. São Paulo: Cultrix, 1975.
- MORRIS, W. N. **Mood: the frame of mind**. New York: Springer - Verlag, 1987.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.
- MOSCOVICI, F. Laboratório de sensibilidade: uma inovação no treinamento de líderes. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p.101-133, jan./jun., 1970. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/4824/3581>>. Acesso em: 04 jan. 2017.
- MOSCOVICI, S. (Org.). **Psychologie sociale**. Paris: Presses Universitaires de France, 1984.
- MOSQUERA, J. M.; STOBAS, C.; HENGEMÜHLE, A. Psicologia positiva: contribuições para a educação focada na formação de pessoas empreendedoras. **Revista Conhecimento & Diversidade**, Niterói, v.3, n.6, p.10-29, 2011. Disponível em: <[http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento\\_diversidade/article/view/534/395](http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/534/395)>. Acesso em: 3 ago. 2013.
- MOTTA, G. S.; MELO, D. R. A.; PAIXÃO, R. B. O jogo de empresas no processo de aprendizagem em Administração: o discurso coletivo de alunos. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, p.342-359, mai./jun., 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n3/v16n3a02.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2017.
- MOTTA, G. S.; QUINTELLA, R. H.; MELO, D. R. A. Jogos de empresas como componente curricular: análise de sua aplicação por meio de planos de ensino. **Organizações & Sociedades**, Salvador, v.19, n.62, p.437-452, jul./set., 2012.

MOURA, J. L. **Eficácia das ações de Team building para pequenas e médias empresas sob a perspectiva do treinamento vivencial**: uma análise do fenômeno de influência de variáveis latentes sobre o espírito de equipe. 2012. 126 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - Universidade Autónoma de Lisboa, Departamento de Ciências Económicas, Empresariais e Tecnológicas, Lisboa, Portugal, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/174/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Joseane%20Lima%20de%20Moura.pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2016.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, Maryland Heights, v.14, n.2, p.224-247, 1979.

MUNHOZ, F. **Psicologia Positiva nas organizações**. Psicologia Positiva BR, 2014. Disponível em: <<http://www.psicologiapositivabr.com/organizacoes.html>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

MURTA, S. G.; TRÓCCOLI, B. T. Avaliação de intervenção em estresse ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.20, n.1, p.039-047, jan./abr., 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v20n1/a06v20n1>>. Acesso em: 3 abr. 2015.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, Bromley, v.11, n.3, p.20-30, 1983.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York: Wiley, 1984.

NAHAS, M. V. **Atividade física, saúde e qualidade de vida**: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo. 4. ed. Londrina: Midiograf, 2006.

NAHAS, M. V. et al. **Estilo de vida e hábitos de lazer dos trabalhadores das indústrias brasileiras**: relatório geral. Brasília: SESI/DN, 2009.

NAHAS, M. V. et al. Lazer ativo: um programa de promoção de estilos de vida ativos e saudáveis para o trabalhador da indústria. **Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde**, Pelotas, v.15, n.4, p.260-264, jun. 2010. Disponível em: <[http://www.sbfafs.org.br/\\_artigos/421.pdf](http://www.sbfafs.org.br/_artigos/421.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2013.

NAKAMURA, P. M.; PAPINI, C. B.; DEUTSCH, S.; KOKUBUN, E. A experiência do programa de ginástica laboral na Universidade Estadual Paulista-Rio Claro. **Revista Ciências em Extensão**, Assis, v.7, n.1, p.134-143, 2011.

NARCIZO, L. B. **Avaliação da eficácia de um programa multiprofissional em uma empresa de Fação do Sul de SC**. 2013. 41 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Fisiologia do Treinamento Desportivo) - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma-SC, 2013. Disponível em:

<<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1792/1/Lidiani%20Bartolomeu%20Narcizo.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2017.

NASCIMENTO, C. C.; CHAVES, G. B. O.; MELO, J. E. A.; SOUZA, W. L.; FIREMAN, E. F. conhecimento publicado acerca do absenteísmo relacionado à Síndrome de *Burnout* com os profissionais de enfermagem: revisão integrativa. **Cadernos de Graduação - Ciências Biológicas e da Saúde - UNIT**, Maceió, v.1, n.2, p.121-134, mai., 2013. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/fitsbiosauade/article/view/637/372>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

NASCIMENTO-SCHULZE, C. M.; CAMARGO, B. V. Psicologia social - representações e métodos. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v.8, n.3, p.287-299, 2000. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v8n3/v8n3a07.pdf>>. Acesso em: 07. jul. 2015.

NEGRINE, A. **Terapias corporais: a formação pessoal do adulto**. Porto Alegre: Edita, 1998.

NEMECEK, J.; GRANDJEAN, E. Results of an Ergonomic Investigation of Large-Space Offices Human Factors. **The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, Thousand Oaks, v.15, n.12, p.111-124, abr.1973. Disponível em: <<http://hfs.sagepub.com/content/15/2/111.abstract>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

NERI, A. A. (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed. Campinas: Papirus, 2010.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. 6 ed. Porto Alegre: Editora AMGH, 2015.

NOGUEIRA, G.; SILVA, P.; BRASILEIRO, M. Significado de lazer e práticas físico-esportivas dos universitários. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, Pelotas, v.19, n.1, 35-45, 2014.

NORD, W. R.; FOX, S. O indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato de desaparecimento? In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p.186-225.

NUNES, P. Psicologia Positiva. **Psicologia.pt – O Portal dos Psicólogos**, Porto, v.1, n1. p.1-49, 2007. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0115.pdf>>. Acesso em: 17 mai. 2016.

OLIVARES, I. R. B.; COSTA, D. L. L. B.; QUEIROZ, S. L. Jogos de empresa: aplicação à gestão da qualidade no ensino superior de química. **Química Nova**, São Paulo, v.34, n.10, p.1811-1817, 2011.

OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, 2004.

OLIVEIRA, J. A.; SILVA, M. B. A ludicidade como dispositivo pedagógico: um processo de aprendizagem. **Revista Educação e Sociedade**, Naviraí, v.3, n.6, p.70-89, jul./dez., 2016. Disponível em: <<http://www.seer.ufms.br/ojs/index.php/persdia/article/view/1902>>. Acesso em: 04 jan. 2017.

OLIVEIRA, J. R. G. A importância da ginástica laboral na prevenção de doenças ocupacionais. **Revista de Educação Física**, Rio de Janeiro, v.1, n.139, p.40-49, dez., 2007. Disponível em: <<http://www.ergonomianotrabalho.com.br/ginastica-labora-prevencao.pdf>>. Acesso em: 9 jun. 2014.

OLIVEIRA, J. R. G. **A prática da ginástica laboral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2002.

OLIVEIRA, L. F. **A utilização de jogos online no processo seletivo**: caso de uma empresa de consultoria em Brasília. 2015. 31 f. Trabalho de conclusão de Curso (Administração de Empresas) - Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, Brasília-DF, 2015. Disponível em: <<http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/235/6950/1/21170026.pdf>>. Acesso em: 5 mai. 2016.

OLIVEIRA, M. K. F. **Clima organizacional**: estudo na percepção dos colaboradores da Master Clinic Ortodontia Ltda, em Campina Grande-PR. 2016. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande-PR, 2016.

OMAR, A. Las organizaciones positivas. In: SOLANO, A. C. (Org.). **Fundamentos de Psicología Positiva**. Buenos Aires: Paidós, 2010. p.137-182.

OUTWARD BOUND BRASIL, Outward Bound Brasil. **História**, 2016a. Disponível em: <<http://www.obb.org.br/site/index.php/institucional/historia>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

OUTWARD BOUND BRASIL, Outward Bound Brasil. Programas para empresas. **Treinamento ao ar livre**, 2016b. Disponível em: <<http://www.obb.org.br/site/index.php/programas-para-empresas/treinamento-ao-ar-livre>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

PÁ FALCÃO, Pá Falcão DHO & Games. Jogos. **Criação de jogos Taylor-made**. 2017. Disponível em: <<http://www.pafalcao.com.br/jogos-completo/>>. Acesso em 27 set. 2017.

PACHECO, M. S.; BATISTA, J. S. Outdoor Training: um tipo de treinamento e desenvolvimento das empresas aplicado com seus executivos – uma prática considerada inovadora e tardia no Brasil. In: IV SEGET SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2007, Resende-RJ. **Anais...** Resende-RJ: Associação Educacional Dom Bosco – AEDB, 2007, p.1-15. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1433\\_OUTDOOR%20TRAINING\\_SEG eT.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1433_OUTDOOR%20TRAINING_SEG eT.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2015.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M.; SOUZA, V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PACHECO, R. T. B. O lazer nas empresas: onde está o trabalhador? **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Ijuí, v.12, n.1,2,3, p.249-256, 1992.

PADILLA-MELENDZ, A ; FERNANDEZ-GAMEZ, M. A.; MOLINA-GOMEZ, J. Feeling the risks: effects of the development of emotional competences with outdoor training on the entrepreneurial intent of university students. **The International Entrepreneurship and Management Journal**, New York, v.10, n.4, p.861-884, dez., 2014. Disponível em:  
<[https://www.researchgate.net/publication/264089795\\_Feeling\\_the\\_risks\\_effects\\_of\\_the\\_development\\_of\\_emotional\\_competences\\_with\\_outdoor\\_training\\_on\\_the\\_entrepreneurial\\_intent\\_of\\_university\\_students](https://www.researchgate.net/publication/264089795_Feeling_the_risks_effects_of_the_development_of_emotional_competences_with_outdoor_training_on_the_entrepreneurial_intent_of_university_students)> Acesso em: 5 set. 2015.

PAFARO, R. C. **Estudo do estresse do enfermeiro com dupla jornada de trabalho em um hospital de oncologia pediátrica de Campinas**. 2002. 99 f. Dissertação. (Mestrado em Enfermagem) – Universidade de Campinas – UNICAMP, Faculdade de Ciências Médicas, Campinas, 2002.

PARDO. C. A. R. Estructuración de las bases para la implementación y desarrollo del programa de pausas activas (gimnasia laboral) en los funcionarios de la U.D.C.A.. **Actividad Física y Deporte**, Cartagena, v.1, n.1, p.43-57, 2015.

PARKER, S. L.; JIMMIESON, N. L.; AMIOT, C. E. Self-determination, control, and reactions to changes in workload: a work simulation. **Journal of Occupational Health Psychology**, Washington, v.18, n.2, p.173-190, 2013. Disponível em:  
<<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2013-06792-001>>. Acesso em: 15 mai. 2013.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v.7, n.1, p.11-22, 2008. Disponível em:  
<<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v7n1/v7n1a04.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2015.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos valores laborais e da interferência família – trabalho no estresse ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.21, n.2, p.173-180, mai./ago., 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v21n2/a07v21n2.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.9, n.1, p.45-52, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v9n1/22380.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

PELLIZZARO, R.; ALVES, J. N.; RIBAS, F. T. T.; BALSAN, L. A. G. A percepção dos colaboradores em relação ao processo de treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso. **Revista UNIABEU**, Belford Roxo, v.7, n.15, p.305-319, jan./abr., 2014. Disponível em: <[http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/1133/pdf\\_88](http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/1133/pdf_88)>. Acesso em: 9 abr. 2016.

PIAGET, J. **A formação do símbolo na criança**: imitação, jogo e sonho, imagem e representação. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. 8 ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

PILATTI, L. A. Qualidade de Vida no Trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Orgs.). **Qualidade de Vida no ambiente corporativo**. Campinas: IPES Editorial, 2008. p.51-62.

PIMENTEL, G. G. A. **Lazer**: fundamentos, estratégias e atuação profissional. Jundiaí-SP: Fontoura, 2003.

PINA, L.W. Referências conceituais do lazer, da recreação e do entretenimento. In: RODRIGUES, R. M. A.; PINA, L. W.; POLI, K. L. C. (Orgs.). **Gestão do lazer e do entretenimento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016. p.7-27.

PIRES, A. A. Análise da estrutura e das políticas da área de gestão de pessoas em organizações da Região Sul Fluminense. **Revista de Carreiras e Pessoas - ReCaPe**, São Paulo, v.6, n.1, p.70-85, jan./fev./mar./abr. 2016. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/28024/19726>>. Acesso em 23 ju. 2016.

PROPER, K.; MECHELEN, W. V. Effectiveness and economic impact of worksite interventions to promote physical activity and healthy diet. **World Health Organization - WHO**, Geneva, v. n.1, p.1-63, 2008. Disponível em: <[http://www.who.int/dietphysicalactivity/Proper\\_K.pdf](http://www.who.int/dietphysicalactivity/Proper_K.pdf)>. Acesso em: 8 out. 2017.

RABAGLIO, M. O. **Avaliação por competências**: ferramenta de remuneração ou desenvolvimento? Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RABAGLIO, M. O. **Jogos para seleção com foco nas competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 7. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

RAY, T. K. The contribution of Quality of Work Life towards health-related Quality of Life. In: 6TH BIENNIAL CONFERENCE OF THE AMERICAN SOCIETY OF HEALTH ECONOMISTS, 2016, Philadelphia. **Proceedings...** Philadelphia: American Society of HealthEconomists, 2016. p.1. Disponível em: <<https://ashecon.confex.com/ashecon/2016/webprogram/Paper5061.html>>. Acesso em: 09 mar. 2017.

REBESCHINI, L. R.; FORNASIN, A. V.; MARTINS, E. Relacionamento interpessoal e gestão de conflitos: intervenção prática em agência de emprego. **Revista Sul Americana de Psicologia**, Americana, v.5, n.1, p.105-119, jan./jul., 2017.

REICHEL, H. **Curso de treinamento e desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.

RIBEIRO, C. C.; ANDRADE, L. F.; FORTI NETO, O. As escolas da administração e sua influência na atualidade. In: VI CADERNO DE RESUMOS DE PRÁTICAS ADMINISTRATIVA, 2015, Registro-SP. **Anais...** Registro-SP: Faculdades Integradas do Vale da Ribeira, 2015. p.106-116. Disponível em: <[http://www.revistareage.com.br/cadernoderesumos/resumos/caderno\\_de\\_resumos%20\\_praticas\\_administrativas\\_dezembro\\_de\\_2015.pdf#page=106](http://www.revistareage.com.br/cadernoderesumos/resumos/caderno_de_resumos%20_praticas_administrativas_dezembro_de_2015.pdf#page=106)>. Acesso em: 22 jun. 2016.

RIBEIRO, E.; BUSSIOLI, J. F.; ARIEIRA, J. O. Efetividade do processo de treinamento e desenvolvimento: um estudo numa usina de açúcar e álcool do Noroeste do Paraná. **Journal of Agronomic Sciences**, Umuarama, v.2, n.2, p.260-274, 2013.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. **Management and the worker**. Cambridge: Harvard University Press, 1939.

RODRIGUES, F.; SAUAIA, A. C. A. Criação de jogo de tabuleiro para treinamento corporativo. In: VIII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2005, p.1-12. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/182.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2015.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 13. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

ROSSÉS, G. F. **Introdução à administração**. Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.

ROVANI, A. **Variáveis que facilitam a execução das ações estratégicas: um estudo das percepções gerenciais Florianópolis**. 2005. 131 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC, Florianópolis-SC, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102411/214161.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well being. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v.52, n.1, p.141-166, 2001.

SÁ, E. P. **Empresa e lazer: um olhar sobre grandes organizações da região metropolitana de Belo Horizonte**. 2007. 108 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/EOSA-727N9A/eduardo\\_penna.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/EOSA-727N9A/eduardo_penna.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 9 jun. 2015.

SAITO, L. M. Psicopedagogia empresarial como agente de transformação. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humana**, Londrina, v.11, n.1, p.39-46, jun., 2010. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/humanas/article/view/824/788>>. Acesso em: 6 jun. 2016.

SATO, L. Psicologia, saúde e trabalho: distintas construções dos objetos “trabalho” e “organizações”. In: TRINDADE, Z. A.; ANDRADE, Â. N. (Orgs.). **Psicologia e saúde: um campo em construção**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003. p.167-178.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.4, n.1, jan./jul., 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a01>>. Acesso em: 4 mai. 2015.

SANTOS, A. F.; ODA, J. Y.; NUNES, A. P. M. et al. Benefícios da ginástica laboral na prevenção dos distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho. **Arquivos de Ciências Saúde da UNIPAR**, Umuarama, v.11, n.2, p.107-113, mai./ago., 2007.

SANTOS, E. A. C. **O lúdico no processo ensino-aprendizagem**. 2010. 8f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) - Universidad Tecnológica Intercontinental (UTIC), Assunción – PY, 2010. Disponível em: <[http://need.unemat.br/4\\_forum/artigos/elia.pdf](http://need.unemat.br/4_forum/artigos/elia.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2016.

SANTOS, M. F. **O contributo da animação turística na gestão de equipas: do Outdoor ao Teambuilding**. 2015. 82 f. Projecto organizacional – Instituto Politécnico do Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, 2015.

Disponível em:

<[http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13272/1/Maria\\_Santos.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13272/1/Maria_Santos.pdf)>. Acesso em: 5 fev. 2016.

SANTOS, M. R. G. F.; LOVATO, S. Os jogos de empresas como recurso didático na formação de administradores. **Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação - CINTED-UFRGS**, Porto Alegre, v.5, n.2, p.1-10, dez., 2007. Disponível em:

<<http://www.cinted.ufrgs.br/ciclo10/artigos/2aMagda.pdf>>. Acesso em: 7 jun. 2015.

SANTOS, R. M. S. T. **A percepção dos participantes sobre o impacto do treinamento no trabalho em uma empresa do setor hoteleiro de Brasília**. 2014. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas e Coaching) – Centro Universitário de Brasília, Brasília-DF, 2014.

SANTOS, R. S. Estratégias e Ações para Implantação de um Processo de Qualidade de Vida em uma Empresa. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Orgs.). **Qualidade de Vida no ambiente corporativo**. Campinas: IPES Editorial, 2008. p.101-110.

SAUAIA, A. C. A. Cases and business games: the perfect match! **Developments in Business Simulation and Experiential Learning**, Oklahoma, v.33, n.1, p.204-212, 2006.

SCHVARSTEIN, L. **Psicología social de las organizaciones**. Buenos Aires: Paidós, 1992.

SCHWARTZ, G. M. **Atividades lúdicas no contexto da Educação Física: possível dissonância?** 1997. 177 f. Tese. (Doutorado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 1997.

SCHWARTZ, G. M. (Org.) **Dinâmica lúdica: novos olhares**. Barueri-SP: Manole, 2003.

SCHWARTZ, G. M. Homo expressivus: as dimensões estética e lúdica e as interfaces do lazer. In: BRUNS, H. T. (Org.). **Temas sobre lazer**. Campinas: Autores Associados, 2000. p.86-99.

SCHWARTZ, G. M. Lazer e empresa: peças do mesmo quebra-cabeça. In: MARCELLINO, N. C. (Org.). **Lazer & empresas: múltiplos olhares**. 4. ed. Campinas: Papyrus, 2003. p.139-148.

SCHWARTZ, G. M.; TEODORO, A. P. E. G. A formação profissional em Educação Física e atuação no campo do lazer. IN: SHIGUNOV NETO, A.; FORTUNATO, I. (Orgs.). **Reflexões sobre Educação Física e a formação de seus profissionais**. São Paulo: Edições Hipóteses, 2016. p.4-23.

SCHWARTZ, G. M.; TEODORO, A. P. E. G.; RODRIGUES, N. H.; DIAS, V. K. **Educando para o lazer**. Curitiba: CRV, 2016. (Coleção Educação Física: formação para o cotidiano escolar – vol. 4).

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.). **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p.160-186.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.).

**Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed. Brasília-DF: DIEESE, 2013. Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 07 fev. 2017.

SECORD, P. F.; BACKMAN, C. W. **Social psychology**. New York: McGraw-Hill, 1964.

SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade autêntica**: usando a nova Psicologia Positiva para a realização permanente. Tradução de Neuza Capelo. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology – an personality integracion. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v.1, n.68, p.531-543, 2000.

SESI, Serviço Social da Indústria. **O que é o SESI**, 2017. Disponível em:

<<http://www.portaldaindustria.com.br/sesi/institucional/o-que-e-o-sesi/>>. Acesso em: 02 out. 2017.

SESI-SP, Serviço Social da Indústria. **Jogos do SESI**, 2017. Disponível em:

<<http://www.sesisp.org.br/esporte/esporte-no-sesi/jogos-do-sesi.html>>. Acesso em: 06 out. 2017.

SHEPHARD, R. J. Do work-site exercise and health programs work? **The Physician and Sportsmedicine Online**, Philadelphia, v.27, n.2, 1999. Disponível em:

<<http://www.timehealthmanagement.com/worksiteworksiteexercise.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2013.

SIGALA, M. The application and impact of gamification funware on trip planning and experiences: the case of TripAdvisor's funware. **Electronic Markets**, Lúpsia, v.25, n.3, set., 2015. p.189–209.

SIGNIFICADOS BR, Significados de intervenção. **O que é intervenção**, 2016.

Disponível em: <<http://www.significadosbr.com.br/intervencao>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

SILVA, A. G.; SILVA, E. C.; SEPULVENE, R. G.; DIAS, M. Treinamento da CIPA por intermédio do lúdico. **Revista Inovação & Tecnologia**, São Caetano do Sul, v.1, n.1, p.53-60, jan./fev., 2017.

SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, v.18, n.1, p.27-62, abr., 2012.

SILVA, K. S.; ROTHERMEL, L. A.; PEREIRA, J. Métodos de treinamento: um estudo feito na empresa de transporte de passageiro e Express. **Nativa – Revista de Ciências Sociais do Norte do Mato Grosso**, Garantã do Norte, v.5, n.1, p.1-10, 2016.

SILVA, L. S. **Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar ocupacional**. 2007. 117 f. Dissertação. (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbeteriana Mackenzie, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/678/1/Leticia%20Seicenti%20Silva.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2015.

SILVA, M. E. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n.3, p.91-110, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n3/a06v10n3.pdf>> Acesso em: 18 jan. 2017.

SILVA, M. F. **Labor, lúdico e a formação profissional em Educação Física: um estudo aplicado no ambiente corporativo**. 2010. 109 f. Dissertação. (Mestrado em Educação Física) – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2010. Disponível em: <[https://www.usjt.br/biblioteca/mono\\_disser/mono\\_diss/2011/148.pdf](https://www.usjt.br/biblioteca/mono_disser/mono_diss/2011/148.pdf)>. Acesso em: 04 jan. 2017.

SILVA, P. P. C.; SILVA, E. A. P. C.; AZEVEDO, A. M. P.; SANTOS, L. O.; FREITAS, C. M. S. M.; CAMINHA, I. O. Relação ser humano-natureza: reflexão e desafio da Educação Física. **Pensar a Prática**, Goiânia, v.14, n.3, p. 1-13, set./dez., 2011. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/fe/article/view/12358/10140>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

SILVA, R. A.; GONÇALVES JUNIOR, L. Lazer e processos educativos: o olhar de gestores de clubes de empresas. **Licere**, Belo Horizonte, v.12, n.2, p.1-31, jun., 2009. Disponível em: <<https://seer.lcc.ufmg.br/index.php/licere/article/view/603/490>>. Acesso em 5 abr. 2015.

SILVA, R. S. B.; MARTINS, C. O. Otimização da aderência em programas de promoção da saúde do trabalhador. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.12, n.2, p.228-251, 2013.

SILVA, R. S. B.; MARTINS, C. O.; ROSENSTIEL, L.; FERREIRA, C. N. F.; SILVA, A. S. Influência de informações de saúde no estilo de vida de participantes de Ginástica Laboral. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, Fortaleza, v.27, n.3, p.406-412, jul./set., 2014. Disponível em: <<http://periodicos.unifor.br/RBPS/article/view/2708/pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

SILVA, T. A. C.; GONÇALVES, K. G. F. **Manual de lazer e recreação: o mundo lúdico ao alcance de todos**. São Paulo: Phorte, 2010.

SILVA, Z. O. Gestão por competências para o pleno desenvolvimento do potencial humano. **Temiminós Revista Científica – TeRCi**, Rio Bonito, v.6, n.2, p.145-151, jul./dez., 2016. Disponível em:

<<http://www.cnecrj.com.br/ojs/index.php/temiminos/article/view/320/216>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. 239 f. Tese. (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. 1978. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília- UNB, Brasília, 1978.

SNYDER, C. R.; LOPEZ, S.J. **Psicologia positiva**: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOARES, R. G.; ASSUNÇÃO, A. Á.; LIMA, F. P. A. A baixa adesão ao programa de ginástica laboral: buscando elementos do trabalho para entender o problema. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.31, n.14, p.149-160, 2006.

SOLANO, A. C. (Org.). **Fundamentos de Psicología Positiva**. Buenos Aires: Paidós, 2010.

SORAGGI, F.; PASCHOAL, T. Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v.11, n.2, p.614-632, 2011. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v11n2/v11n2a16.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2013.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

SOUSA, G. B.; SANTOS, J. O. O lúdico como contribuição para a aprendizagem. **Revista Brasileira de Educação e Saúde**, Pombal, v.6, n.1, p.42-49, jan./mar., 2016.

SOUZA, A. M. O. **Gestão de pessoas**: treinamento e desenvolvimento. 2011. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Manaus, 2011.

SOUZA, J. M.; KANAANE, R.; FERNANDEZ, S. Treinamento e desenvolvimento: Uma visão do tema nas empresas de recrutamento e seleção. In: X WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Centro Paula Souza, 2015. p.690-699. Disponível em: <[http://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/010-workshop-2015/workshop/trabalhos/Sistemas\\_Produtivos/Gest\\_de\\_Rec\\_Humanos/Treinamento\\_Desenvolvimento.pdf](http://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/010-workshop-2015/workshop/trabalhos/Sistemas_Produtivos/Gest_de_Rec_Humanos/Treinamento_Desenvolvimento.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2016.

SOUZA, J.; TANABE, C. Barreiras à implementação da norma ISO 9001:2000 em empresas do sector metal-mecânico da região de Maringá/PR. **Caderno de Administração**, Maringá, v.14, n.2, p.46-56, 2006.

SOUZA, M. F.; SILVA, C. L. Um quebra-cabeça denominado escotismo: o jogo escoteiro como peça fundamental. **Licere**, Belo Horizonte, v.19, n.4, dez., 2016.

SOUZA, W. J.; EL-AOUAR, W. A. Dimensões esquecidas da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): um estudo em atividade lúdico-produtiva. **Interface**, Natal, v.5, n.1, p.155-168, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://ccsa.ufrn.br/ojs/index.php?journal=interface&page=article&op=view&path%5B%5D=75&path%5B%5D=74>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

STANLEY, R.; BURROWS, G. Varieties and functions of human emotion. In: PAYNE, R. L.; COOPER, C. L. (Eds.). **Emotions at work: theory, research and applications for management**. Chichester: John Wiley and Sons, 2001, p.3-19.

STRECKER, S.; ROSENTHAL, K. Process modelling as serious game: design of a Role-Playing Game for a corporate training. In: IEEE 18th CONFERENCE ON BUSINESS INFORMATICS (CBI), 2016, Paris. **Proceedings...** Paris: Conservatoire National des Arts et Métiers, 2016. p.228-237. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7780318/?reload=true>>. Acesso em: 04 jan. 2017.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.6, n.3, p.192-213, 2005. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/79/79>>. Acesso em: 4 mai. 2016.

TAMAYO, N.; ABBAD, G. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n.3, pp. 29-51, 2006.

TAMAYO, A.; GONDIN, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.5, n.2, p.289-315, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>>. Acesso em: 7 ago. 2015.

TAMAYO, M. R. *Burnout*: implicações das fontes organizacionais de desajuste Indivíduo-trabalho em profissionais da enfermagem. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.22, n.3, p.474-482. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11450/1/ARTIGO\\_BornoutImplicacoesFontes.PDF](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11450/1/ARTIGO_BornoutImplicacoesFontes.PDF)>. Acesso em: 24 jun. 2016.

TANG, S.; KAM, C. A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bingley, v.16, n.6, p.562-574, 1999.

TANIL, A. S. F. **Dinâmicas lúdicas para os programas de ginástica laboral**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2013.

TARJA BRANCA: a revolução que faltava. Direção de Cacau Rhoden. Produção Executiva de Estela Renner, Luana Lobo e Marcos Nisti. Roteiro de Cacau Rhoden; Estela Renner; Marcos Nisti. Intérpretes: Domingos Montagner; Wandi Doratiotto; Antônio Nóbrega; José Simão. Música: André Caccia Bava. São Paulo: Maria Farinha Filmes, 2014. 1 DVD (80 min.), son., color. Documentário.

TAVARES, J. M. **Teoria dos jogos aplicada à estratégia empresarial**. [Reimpr.]. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.

TEODORO, A. P. E. G. As atividades de aventura no mercado corporativo. In: MARINHO, A.; COSTA, E. T.; SCHWARTZ, G. M. (Orgs.). **Entre o urbano e a natureza: a inclusão da aventura**. São Paulo: Lexia, 2011. p.27-35.

TEODORO, A. P. E. G.; SCHWARTZ, G. M. Oficina de vivências dentro dos interesses culturais de lazer – virtuais. In: AZEVÊDO, P. H.; BRAMANTE, A. C. (Orgs.). **Gestão estratégica das experiências de lazer**. Curitiba: Appris, 2017. p.311-318.

TEODORO, A. P. E. G.; SCHWARTZ, G. M.; CHRISTOFOLETTI, D. F. A.; DIAS, V. K. Treinamento lúdico no âmbito empresarial. In: VIII CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA E MOTRICIDADE HUMANA E XIV SIMPÓSIO PAULISTA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, 2013, Rio Claro-SP. **Anais...** Rio Claro-SP: Motriz, v.19, n.3 (Supl.), p.S76-S381, jul./set., 2013.

TEODORO, A. P. E. G. Webgames aplicados em treinamento indoor. In: SCHWARTZ, G. M.; TAVARES, G. H. (Orgs.). **Webgames com o corpo: vivenciando jogos virtuais no mundo real**. São Paulo: Phorte, 2015. p.129-141.

THE WHOQOL GROUP, Study protocol for the World Health Organization project to develop a Quality of Life assessment instrument (WHOQOL). **Quality of Life Research**, Dordrecht, v.2, n.2, p.153–159, 1993. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007/BF00435734#page-1>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

THE WHOQOL GROUP, The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization. **Social Science and Medicine**, Philadelphia, v.41, n.10, p.1403-10, 1995.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.

TIMOSSI, L. S.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; FRANCISCO, A. C. Adaptação do Modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no trabalho. **Revista da Educação Física**, Maringá, v.20, n.3, p.395-405, jul./set., 2009.

TORRES, B. U. **A importância do lúdico na ginástica laboral**. 2008. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Educação Física) – Universidade Estadual Paulista – UNESP, Instituto de Biociências, Departamento de Educação Física, Rio Claro-SP, 2008. Disponível em: <[http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/121605/torres\\_bu\\_tcc\\_rcla.pdf?squence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/121605/torres_bu_tcc_rcla.pdf?squence=1&isAllowed=y)>. Disponível em: 5 jul. 2015.

TOVAR, L. S.; JURADO, L.; BRASILEIRO, M. D. S. Después del trabajo ¿Qué significado tiene el ocio, el tiempo libre y la salud? **Paradigma**, Maracay, v.34, n.1, p.31-51, jun., 2013.

TURNER, T.; PENNINGTON, W. W. Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: how the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation. **Small Business Economics**, New York, v.45, n.2, p.447-463, 2015. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s11187-015-9638-0>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

TWYFORD, D.; ALAGARAJA, M.; SHUCK, B. Human resource development in small business: an application of brethower's performance principles to on the job training. **New Horizons in Adult Education & Human Resource Development**, Hoboken, v.28, n.4, p.28-40, 2016. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nha3.20159/full>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

UNO&VERSO, **Jogos exclusivos**. 2017a. Disponível em: <[http://www.unoeverso.com.br/jogos\\_exclusivos](http://www.unoeverso.com.br/jogos_exclusivos)>. Acesso em 27 set. 2017.

UNO&VERSO, **Como fazemos**. 2017b. Disponível em: <<http://www.unoeverso.com.br/como-fazemos>>. Acesso em 27 set. 2017.

VALA, J.; MONTEIRO, M. B. (Orgs.). **Psicologia social**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1993.

VALENÇA, A. C. **Aprendizagem organizacional**: 123 aplicações práticas e arquétipos sistêmicos. São Paulo: Editora SENAC, 2011.

VARGAS; M. R. N.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.137-158).

VAZ; L.; GUTIERREZ, G.L. Atividade física e aptidão física: intervenção dirigida à saúde do trabalhador. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Orgs.). **Qualidade de Vida no ambiente corporativo**. Campinas: IPES Editorial, 2008. p.191-199.

VERMEESCH, A. Workplace related Quality of Life: effect of available recreation facilities on physical activity and nutrition. In: SIGMA THETA TAU INTERNATIONAL'S 27TH INTERNATIONAL NURSING RESEARCH CONGRESS. STTI, 2016, Cape Town. **Proceedings...** Cape Town: Sigma Theta Tau International, 2016. p.1. Disponível em: <<https://stti.confex.com/stti/congrs16/webprogram/Paper78964.html>>. Acesso em: 06 mar. 2017.

VIANNA, Y.; VIANNA, M.; MEDINA, B.; TANAKA, S. **Gamification, Inc:** como reinventar empresas a partir de jogos. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013. (e-book)

VIEIRA, B. B.; SIMÕES, G. L.; RAMOS, R. C. Estudos e práticas de jogos de empresas no Brasil: uma análise sobre a produção científica em periódicos brasileiros de 2010 a 2014. **Revista Lagos – Laboratório de Gestão Organizacional Simulada**, Rio de Janeiro, v.7, n.2, p.103-117, jul./dez., 2016.

VILLAR, R. Atividades recreativas em convenções. In: SCHWARTZ, G. M. (Org.). **Atividades recreativas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2004. Coleção Educação Física no Ensino Superior. p.110-129.

VISCHER; J. C.; WIFI, M. The effect of workplace design on Quality of Life at Work. In: FLEURY-BAHI, G.; POL, E.; NAVARRO, O. (Eds.). **Handbook of environmental Psychology and Quality of Life research**. Heidelberg: Springer International Publishing, 2017. p.387-400.

VOLP, C. M. **LEA para populações diversas**. Rio Claro: UNESP, 2000. Relatório Trienal apresentado à CPRT, UNESP, 2000.

VROOM, V. **Expectancy theory**. New York: John Wiley, 1964.

WÄCHTER, B. L. **O impacto de um programa de ginástica laboral aos trabalhadores de uma retífica de Ijuí**. 2015. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Educação Física) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Departamento de Humanidades e Educação, Ijuí, 2015. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2681/bruna%20wachter%20-%20tcc-%20vers%C3%A3o%20final.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 9 abr. 2016.

WAGNER, L. R.; THOFEHRN, M. B.; AMESTOY, S. C.; PORTO, A. R.; ARRIEIRA, I. C. O. Relações interpessoais no trabalho: percepção de técnicos e auxiliares de enfermagem. **Cogitare Enfermagem**, Curitiba, v.14, n.1, p.107-113, jan./mar., 2009.

WALGER, C.; VIAPIANA, L.; BARBOZA, M. M. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.

WALTON, R. E. Quality of work life. What is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v.15, n.1, p.11-21, dez., 1973.

WARE JUNIOR, J. E. **SF-36 Health Survey manual and interpretation guide**. Boston: The Health Institute, New England Medical Centre, 1993.

WARE JUNIOR, J. E. The SF-36 Health Survey. In: SPILKER, B. (Eds.). **Quality of life and pharmaco-economics in clinical trials**. 2. ed. Philadelphia: Lippincott-Raven Publishers, 1996. p.337-346.

WATERMAN, A. S. Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (Eudaimonia) and hedonic enjoyment. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v.64, n.4, p.678-691, 1993.

WATSON, D.; CLARK, L. A.; TELLEGEN, A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v.54, n.6, p.1063-1070, 1988.

WELLS, R. A. Management Games and Simulations in Management Development: An Introduction. **Journal of Management Development**, Bingley, v.9, n.2, p.4-6, 1990.

WERTHER JUNIOR, W. B.; DAVIS, K. **Aministração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, London, v.32, n.2, p.113-123, 1979.

WHO, World Health Organization. The World Health Organization Quality of Life Assessment (WHOQOL): Position Paper from the World Health Organization. **Social Science and Medicine**, Philadelphia, v.41, n.10, p.403-409, 1995.

WHO, World Health Organization. **WHOQOL-BREF**: introduction, administration, scoring and generic version of the assessment. 1996. Disponível em: <<http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/63529/1/WHOQOL-BREF.pdf>>. Acesso em 03 jul. 2016.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O papel da liderança na eficácia das equipes de trabalho. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v.13, n.1, p.177-204, jan./abr., 2013.

YUSOF, S. A. M.; RADZI, S.H.M.; DIN, S. N. S.; KHALID, N. A study on the effectiveness of task manager board game as a training tool in managing project. In: AIP Conference, 2016, Maryland. **Proceedings...** Maryland: AIP Publishing, 2016, v.1761, n.1, p. 0200741-0200746.

ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. **Gamification by design**: implementing game mechanics in web and mobile apps. Canadá: O'Reilly Media, 2011.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Conselho Nacional de Saúde, Resolução 466/12)

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: **PILAC – PROGRAMA DE INTERVENÇÕES LÚDICAS NO ÂMBITO CORPORATIVO**, desenvolvido por ANA PAULA EVARISTO GUIZARDE TEODORO, RG: 30.908.059-9, pesquisadora responsável, aluna de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Motricidade, orientada pela Profª Drª Gisele Maria Schwartz. Sua participação é voluntária e se dará por meio de respostas a uma entrevista sobre um levantamento dos principais problemas ocorridos na empresa, nos últimos seis meses, dentre os variados setores, realizada pela pesquisadora responsável, a qual estará à disposição para informações e esclarecimentos de qualquer dúvida, antes e durante o curso da pesquisa. A entrevista não será gravada. O objetivo do estudo é realizar um programa de intervenções lúdicas no âmbito corporativo, criado especificamente para levar os funcionários à reflexão e à resolução dos problemas levantados na entrevista, investigando posteriormente, o interesse e a satisfação, após o desenvolvimento do programa. Os riscos implícitos na pesquisa existem e se restringem a eventual acanhamento com o teor das questões, mas tais riscos serão minimizados, pois, a pesquisadora responsável prestará todos os esclarecimentos necessários para amenizar qualquer desconforto e assegurar a tranquilidade para a participação, garantindo-se a liberdade de desistência ou interrupção a qualquer momento sem penalização alguma. O Senhor(a) não terá nenhuma despesa, bem como, não será remunerado para participar da pesquisa. Os resultados do estudo poderão ser publicados, mas, com a garantia de que seu nome ou identificação não serão revelados e do sigilo que assegure tanto sua privacidade, quanto os dados confidenciais envolvidos nessa pesquisa. Os benefícios do estudo serão referentes ao enriquecimento de dados e à possibilidade de novas reflexões na área. Se o Sr (a) se sentir suficientemente esclarecido sobre essa pesquisa, seus objetivos, eventuais riscos e benefícios, convido-o(a) a assinar este Termo, elaborado em duas vias, sendo que uma ficará com o Sr(a) e outra com a pesquisadora.

---

**Local/data**

---

**Visto da Orientadora**

---

**Assinatura da Pesquisadora Responsável**

---

**Assinatura do Participante da Pesquisa**

(frente)

**Dados sobre a Pesquisa:****Título: PILAC – PROGRAMA DE INTERVENÇÕES LÚDICAS NO ÂMBITO CORPORATIVO**

Pesquisadora Responsável: Ana Paula Evaristo Guizarde Teodoro

Cargo/Função: Pesquisadora

Instituição: LEL/DEF/ IB/UNESP - UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO-SP

Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista, Rio Claro-SP – CEP: 13506-900

Dados para Contato: fone (11) 2389-3730 e-mail: anapaulaguizarde@yahoo.com.br

Orientadora: Profª Drª Gisele Maria Schwartz

Instituição: LEL/DEF/ IB/UNESP-UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO-SP

Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista, Rio Claro-SP – CEP: 13506-900

Dados para Contato: fone (19) 3526-4135 e-mail: schwartz@rc.unesp.br

**Contato CEP**

Comitê de Ética em Pesquisa - Prédio da Administração

Fone: 3526-9678 ou 3526-9605 ou 3526-4105

Horário de Funcionamento: 13:30 às 17:00h

cepib@rc.unesp.br

**Dados sobre os participantes da Pesquisa:**

Nome: \_\_\_\_\_

Documento de Identidade: \_\_\_\_\_

Gênero: \_\_\_\_\_ Data de nascimento \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Telefone para contato: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA 1

1. Como estão divididos os setores nesta empresa?
2. Qual o número de setores?
3. Qual o número aproximado de funcionários desta empresa?
4. Quais os principais problemas ocorridos na empresa nos últimos 6 meses?
5. Qual(is) setor(es) está(ão) prejudicado(s) por problema(s) atualmente?
6. Qual(is) o(s) principal(is) tipo(s) de problema(s) deste setor?
7. Esta empresa realiza treinamentos? Justifique sua resposta.
8. Em caso afirmativo, qual a periodicidade do treinamento?
9. Em caso afirmativo, em um dos treinamentos realizados o foco se destinou a possíveis tentativas para resolução dos problemas apontados? Explique.
10. Setores escolhidos para a realização do treinamento:

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Conselho Nacional de Saúde, Resolução 466/12)

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: **PILAC – PROGRAMA DE INTERVENÇÕES LÚDICAS NO ÂMBITO CORPORATIVO**, desenvolvido por ANA PAULA EVARISTO GUIZARDE TEODORO, RG: 30.908.059-9, pesquisadora responsável, aluna de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Motricidade, orientada pela Profª Drª Gisele Maria Schwartz. Sua participação é voluntária e se dará por meio de respostas a um questionário, após o desenvolvimento de um programa de atividades lúdicas sobre sua opinião em relação aos treinamentos que participa na empresa que trabalha, seu interesse e sua satisfação, após o desenvolvimento do programa. O questionário será aplicado pela pesquisadora responsável, a qual estará à disposição para informações e esclarecimentos de qualquer dúvida, antes e durante o curso da pesquisa. O objetivo do estudo é realizar um programa de intervenções lúdicas no âmbito corporativo, criado especificamente para levar os funcionários à reflexão e à resolução dos problemas levantados pela empresa, investigando posteriormente, o interesse e a satisfação, após o desenvolvimento do programa. Os riscos implícitos na pesquisa existem e se restringem a eventual acanhamento com o teor das questões, mas tais riscos serão minimizados, pois, a pesquisadora responsável prestará todos os esclarecimentos necessários para amenizar qualquer desconforto e assegurar a tranquilidade para a participação, garantindo-se a liberdade de desistência ou interrupção a qualquer momento sem penalização alguma. O Senhor(a) não terá nenhuma despesa, bem como, não será remunerado para participar da pesquisa. Os resultados do estudo poderão ser publicados, mas, com a garantia de que seu nome ou identificação não serão revelados e do sigilo que assegure tanto sua privacidade, quanto os dados confidenciais envolvidos nessa pesquisa. Os benefícios do estudo serão referentes ao enriquecimento de dados e à possibilidade de novas reflexões na área. Se o Sr (a) se sentir suficientemente esclarecido sobre essa pesquisa, seus objetivos, eventuais riscos e benefícios, convido-o(a) a assinar este Termo, elaborado em duas vias, sendo que uma ficará com o Sr(a) e outra com a pesquisadora.

---

Local/data

---

Visto da Orientadora

---

Assinatura da Pesquisadora Responsável

---

Assinatura do Participante da Pesquisa

(frente)

**Dados sobre a Pesquisa:****Título: PILAC – PROGRAMA DE INTERVENÇÕES LÚDICAS NO ÂMBITO CORPORATIVO**

Pesquisadora Responsável: Ana Paula Evaristo Guizarde Teodoro

Cargo/Função: Pesquisadora

Instituição: LEL/DEF/ IB/UNESP - UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO-SP

Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista, Rio Claro-SP – CEP: 13506-900

Dados para Contato: fone (11) 2389-3730 e-mail: anapaulaguizarde@yahoo.com.br

Orientadora: Profª Drª Gisele Maria Schwartz

Instituição: LEL/DEF/ IB/UNESP-UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO-SP

Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista, Rio Claro-SP – CEP: 13506-900

Dados para Contato: fone (19) 3526-4135 e-mail: schwartz@rc.unesp.br

**Contato CEP**

Comitê de Ética em Pesquisa - Prédio da Administração

Fone: 3526-9678 ou 3526-9605 ou 3526-4105

Horário de Funcionamento: 13:30 às 17:00h

cepib@rc.unesp.br

**Dados sobre os participantes da Pesquisa:**

Nome: \_\_\_\_\_

Documento de Identidade: \_\_\_\_\_

Gênero: \_\_\_\_\_ Data de nascimento \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Telefone para contato: \_\_\_\_\_

(verso)

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO 1

Idade: \_\_\_\_\_

Gênero: \_\_\_\_\_

A. Você prefere participar de treinamentos na empresa que trabalha:

Teóricos

Práticos

Teóricos e práticos

Nenhuma das alternativas

Outro(s): \_\_\_\_\_

B. Com que frequência você participa de treinamentos na empresa que trabalha? Exemplo: mensalmente, a cada 6 meses, uma vez por ano.

\_\_\_\_\_

C. Durante os treinamentos que sua empresa oferece, as atividades propostas ocorrem no(s) ambiente(s): (Assinale uma ou mais alternativas)

Indoor - ambientes fechados (Ex: salas, auditórios, entre outros)

Indoor - dentro do próprio ambiente de trabalho (Ex: seção, departamentos, entre outros)

Outdoor - ambientes abertos fora da empresa (Ex: hotéis, acampamentos, campos, quadras externas, entre outros)

Outdoor - ambientes abertos dentro da empresa, porém, ao ar livre (Ex: estacionamento, jardim, entre outros)

D. Você acredita que as atividades práticas, por meio de jogos e brincadeiras durante treinamentos auxiliam na assimilação do conteúdo?

Sim       Não

E. Caso tenha respondido “SIM” na questão anterior, explique o por quê:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

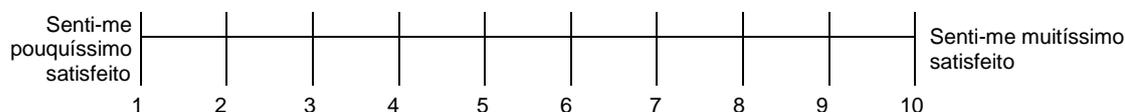
\_\_\_\_\_

De acordo com o treinamento que participou, responda as questões abaixo: (Circule somente um número referente a sua resposta)

1. De 1 a 10, sendo 1 equivalente a “interessei-me pouquíssimo” e 10 “interessei-me muitíssimo”, estime seu interesse pelas intervenções lúdicas realizadas durante o programa.



2. De 1 a 10, sendo 1 equivalente a “me senti pouquíssimo satisfeito” e 10 “me senti muitíssimo satisfeito”, estime seu nível de satisfação em relação às atividades realizadas durante o programa.



## APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Conselho Nacional de Saúde, Resolução 466/12)

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: **PILAC – PROGRAMA DE INTERVENÇÕES LÚDICAS NO ÂMBITO CORPORATIVO**, desenvolvido por ANA PAULA EVARISTO GUIZARDE TEODORO, RG: 30.908.059-9, pesquisadora responsável, aluna de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Motricidade, orientada pela Profª Drª Gisele Maria Schwartz. Sua participação é voluntária e se dará por meio de respostas a uma entrevista sobre um levantamento dos principais problemas ocorridos na empresa, nos últimos seis meses, dentre os variados setores, realizada pela pesquisadora responsável, a qual estará à disposição para informações e esclarecimentos de qualquer dúvida, antes e durante o curso da pesquisa. A entrevista será gravada. O objetivo do estudo é realizar um programa de intervenções lúdicas no âmbito corporativo, criado especificamente para levar os funcionários à reflexão e à resolução dos problemas levantados na entrevista, investigando posteriormente, o interesse, a satisfação, a aceitação, os pontos positivos e negativos após o desenvolvimento do programa. Os riscos implícitos na pesquisa existem e se restringem a eventual acanhamento com o teor das questões, mas tais riscos serão minimizados, pois, a pesquisadora responsável prestará todos os esclarecimentos necessários para amenizar qualquer desconforto e assegurar a tranquilidade para a participação, garantindo-se a liberdade de desistência ou interrupção a qualquer momento sem penalização alguma. O Senhor(a) não terá nenhuma despesa, bem como, não será remunerado para participar da pesquisa. Os resultados do estudo poderão ser publicados, mas, com a garantia de que seu nome ou identificação não serão revelados e do sigilo que assegure tanto sua privacidade, quanto os dados confidenciais envolvidos nessa pesquisa. Os benefícios do estudo serão referentes ao enriquecimento de dados e à possibilidade de novas reflexões na área. Se o Sr (a) se sentir suficientemente esclarecido sobre essa pesquisa, seus objetivos, eventuais riscos e benefícios, convido-o(a) a assinar este Termo, elaborado em duas vias, sendo que uma ficará com o Sr(a) e outra com a pesquisadora.

---

**Local/data**

---

**Visto da Orientadora**

---

**Assinatura da Pesquisadora Responsável**

---

**Assinatura do Participante da Pesquisa**

(frente)

**Dados sobre a Pesquisa:****Título: PILAC – PROGRAMA DE INTERVENÇÕES LÚDICAS NO ÂMBITO CORPORATIVO**

Pesquisadora Responsável: Ana Paula Evaristo Guizarde Teodoro

Cargo/Função: Pesquisadora

Instituição: LEL/DEF/ IB/UNESP - UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO-SP

Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista, Rio Claro-SP – CEP: 13506-900

Dados para Contato: fone (11) 2389-3730 e-mail: anapaulaguizarde@yahoo.com.br

Orientadora: Profª Drª Gisele Maria Schwartz

Instituição: LEL/DEF/ IB/UNESP-UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO-SP

Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista, Rio Claro-SP – CEP: 13506-900

Dados para Contato: fone (19) 3526-4135 e-mail: schwartz@rc.unesp.br

**Contato CEP**

Comitê de Ética em Pesquisa - Prédio da Administração

Fone: 3526-9678 ou 3526-9605 ou 3526-4105

Horário de Funcionamento: 13:30 às 17:00h

cepib@rc.unesp.br

**Dados sobre os participantes da Pesquisa:**

Nome: \_\_\_\_\_

Documento de Identidade: \_\_\_\_\_

Gênero: \_\_\_\_\_ Data de nascimento \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Telefone para contato: \_\_\_\_\_

(verso)

**APÊNDICE F – ROTEIRO PARA ENTREVISTA 2**

1. Qual o número de setores da empresa?
2. Como estão divididos os setores da empresa?
3. Qual o número de funcionários desta empresa?
4. Em que a empresa se destaca?
5. Qual(is) o(s) ponto(s) forte(s) da empresa?
6. Qual(is) o(s) principal(is) problema(s) ocorrido(s) na empresa nos últimos 06 meses?
7. Qual(is) a(s) principal(is) vantagem(ns), ganho(s) e/ou sucesso(s) conquistado(s)/conseguido(s) pela empresa nos últimos 06 meses?
8. Há algum(ns) setor(es) que apresenta(m) problema(s) atualmente?  
( ) sim  
( ) não  
Se sim:  
Qual(is) setor(es) está(ão) prejudicado(s) por problema(s) atualmente?  
Qual(is) o(s) principal(is) tipo(s) de problema(s) deste(s) setor(es)?  
Se não:  
Que iniciativas têm sido feitas para que não ocorra(m) problema(s)?
9. Qual(is) setor(es) apresenta(m) maior potencial de eficácia?
10. Qual(is) a(s) principal(is) características deste(s) setor(es), para que desenvolva(m) seu(s) potencial(is)?
11. Esta empresa realiza treinamentos?  
( ) sim  
( ) não  
Se sim:  
De que tipo?  
Qual a periodicidade do(s) treinamento(s)?  
Algum(ns) do(s) treinamento(s) realizado(s) o foco se destinou a possíveis tentativas de reforço de pontencial(is)?  
A empresa já investiu em treinamento(s) diferente(s) de palestras e cursos, isto é, com a utilização de estratégias de jogos?
12. O que levou a empresa a aceitar a proposta PILAC – Programa de Intervenções Lúdicas para o Âmbito Corporativo?
13. Qual a expectativa da empresa mediante a proposta do PILAC – Programa de Intervenções Lúdicas para o Âmbito Corporativo?

**APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
(Conselho Nacional de Saúde, Resolução 466/12)**

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: **PILAC – PROGRAMA DE INTERVENÇÕES LÚDICAS NO ÂMBITO CORPORATIVO**, desenvolvido por ANA PAULA EVARISTO GUIZARDE TEODORO, RG: 30.908.059-9, pesquisadora responsável, aluna de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Motricidade, orientada pela Profª Drª Gisele Maria Schwartz. Sua participação é voluntária e se dará por meio de respostas a um questionário, após o desenvolvimento de um programa composto por atividades lúdicas, sobre sua opinião em relação aos treinamentos que participa na empresa que trabalha, seu interesse, sua satisfação, sua aceitação, os pontos positivos e negativos notados após sua participação no programa. O questionário será aplicado pela pesquisadora responsável, a qual estará à disposição para informações e esclarecimentos de qualquer dúvida, antes e durante o curso da pesquisa. O objetivo do estudo é realizar um programa de intervenções lúdicas no âmbito corporativo, criado especificamente para levar os funcionários à reflexão e à resolução dos problemas levantados pela empresa, investigando posteriormente, o interesse, a satisfação, a aceitação, os pontos positivos e negativos após o desenvolvimento do programa. Os riscos implícitos na pesquisa existem e se restringem a eventual acanhamento com o teor das questões, mas tais riscos serão minimizados, pois, a pesquisadora responsável prestará todos os esclarecimentos necessários para amenizar qualquer desconforto e assegurar a tranquilidade para a participação, garantindo-se a liberdade de desistência ou interrupção a qualquer momento sem penalização alguma. O Senhor(a) não terá nenhuma despesa, bem como, não será remunerado para participar da pesquisa. Os resultados do estudo poderão ser publicados, mas, com a garantia de que seu nome ou identificação não serão revelados e do sigilo que assegure tanto sua privacidade, quanto os dados confidenciais envolvidos nessa pesquisa. Os benefícios do estudo serão referentes ao enriquecimento de dados e à possibilidade de novas reflexões na área. Se o Sr (a) se sentir suficientemente esclarecido sobre essa pesquisa, seus objetivos, eventuais riscos e benefícios, convido-o(a) a assinar este Termo, elaborado em duas vias, sendo que uma ficará com o Sr(a) e outra com a pesquisadora.

---

**Local/data**

---

**Visto da Orientadora**

---

**Assinatura da Pesquisadora Responsável**

---

**Assinatura do Participante da Pesquisa**

(frente)

**Dados sobre a Pesquisa:****Título: PILAC – PROGRAMA DE INTERVENÇÕES LÚDICAS NO ÂMBITO CORPORATIVO**

Pesquisadora Responsável: Ana Paula Evaristo Guizarde Teodoro

Cargo/Função: Pesquisadora

Instituição: LEL/DEF/ IB/UNESP - UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO-SP

Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista, Rio Claro-SP – CEP: 13506-900

Dados para Contato: fone (11) 2389-3730 e-mail: anapaulaguizarde@yahoo.com.br

Orientadora: Profª Drª Gisele Maria Schwartz

Instituição: LEL/DEF/ IB/UNESP-UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO-SP

Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista, Rio Claro-SP – CEP: 13506-900

Dados para Contato: fone (19) 3526-4135 e-mail: schwartz@rc.unesp.br

**Contato CEP**

Comitê de Ética em Pesquisa - Prédio da Administração

Fone: 3526-9678 ou 3526-9605 ou 3526-4105

Horário de Funcionamento: 13:30 às 17:00h

cepib@rc.unesp.br

**Dados sobre os participantes da Pesquisa:**

Nome: \_\_\_\_\_

Documento de Identidade: \_\_\_\_\_

Gênero: \_\_\_\_\_ Data de nascimento \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Telefone para contato: \_\_\_\_\_

(verso)

**APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO 2**

Idade: \_\_\_\_\_

Gênero: \_\_\_\_\_

Nível de escolaridade:

 Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo Ensino médio incompleto Ensino médio completo Ensino superior incompleto Ensino superior completo Outro: \_\_\_\_\_

1.. Com que frequência você participa de treinamentos na empresa que trabalha? Exemplo: mensalmente, a cada 6 meses, uma vez por ano.

\_\_\_\_\_

2. Você prefere participar de treinamentos na empresa que trabalha do tipo:

 Teóricos Práticos Teóricos e práticos Nenhuma das alternativas Outro(s): \_\_\_\_\_

3. Durante os treinamentos que sua empresa oferece, as atividades propostas ocorrem no(s) ambiente(s): (Assinale uma ou mais alternativas)

 Indoor - ambientes fechados (Ex: salas, auditórios, entre outros) Indoor - dentro do próprio ambiente de trabalho (Ex: seção, departamentos, entre outros) Outdoor - ambientes abertos fora da empresa (Ex: hotéis, acampamentos, campos, quadras externas, entre outros) Outdoor - ambientes abertos dentro da empresa, porém, ao ar livre (Ex: estacionamento, jardim, entre outros)

4. Como você se sentiu, ao participar deste tipo de treinamento?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Você se sente valorizado, por poder participar de treinamentos oferecidos pela empresa? Explique:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. De que forma este tipo de treinamento pode afetar seu desempenho na empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. As tarefas propostas por este tipo de treinamento por meio do jogo vão ao encontro de suas expectativas?

 sim não

8. O que foi percebido sobre as relações com outros colegas, a partir deste tipo de treinamento?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Houve alguma alteração em sua forma de se relacionar com seus superiores, após as vivências?

---



---

10. Que competências você pode desenvolver, com este tipo de treinamento?

---



---

11. O que você sugere que seja modificado, para que este tipo de treinamento possa auxiliar a desenvolver as competências para seu trabalho?

---



---

12. Quais sugestões você teria, para melhorar a qualidade do ambiente em que trabalha?

---



---

13. Que outros tipos de treinamentos você considera necessários para melhorar o ambiente de trabalho?

---



---

14. Você acredita que as atividades práticas, por meio de jogos e brincadeiras durante treinamentos, auxiliam na assimilação do conteúdo?

( ) Sim ( ) Não

15. Caso tenha respondido "SIM" na questão anterior, explique o porquê:

---



---

16. Se necessário, aponte pontos positivos e negativos das intervenções realizadas durante o programa:

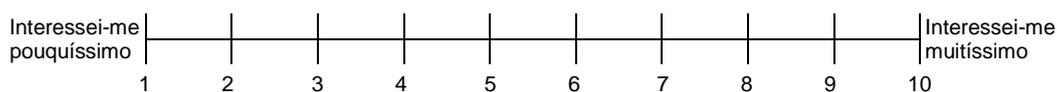
---



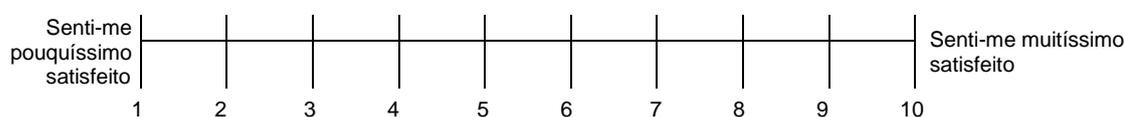
---

17. De acordo com o treinamento que participou, responda as questões abaixo: (Circule somente um número referente a sua resposta)

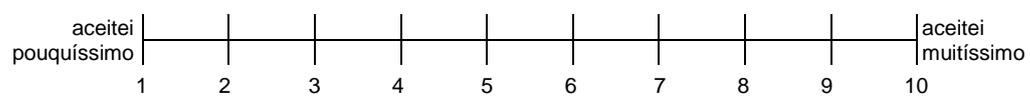
De 1 a 10, sendo 1 equivalente a "interessei-me poucoíssimo" e 10 "interessei-me muitíssimo", estime seu interesse pelas intervenções lúdicas realizadas durante o programa.



De 1 a 10, sendo 1 equivalente a "me senti poucoíssimo satisfeito" e 10 "me senti muitíssimo satisfeito", estime seu nível de satisfação em relação às atividades realizadas durante o programa.



De 1 a 10, sendo 1 equivalente a "aceitei pouquíssimo" e 10 "aceitei muitíssimo", estime seu nível de aceitação em relação às atividades realizadas durante o programa.



## ANEXO A – COMPROVANTE DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA

INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS  
DE RIO  
CLARO/UNIVERSIDADE



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** PILAC - Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo

**Pesquisador:** Ana Paula Evaristo Guizarde Teodoro

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 32139714.0.0000.5465

**Instituição Proponente:** Instituto de Biociências de Rio Claro/ Universidade Estadual Paulista -

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.070.895

**Data da Relatoria:** 19/05/2015

#### Apresentação do Projeto:

Como mencionado em parecer anterior, trata-se de uma pesquisa de Doutorado, que será desenvolvida pelo(a) aluno(a) Ana Paula Evaristo Guizarde Teodoro, sob orientação do Prof(a) Dr(a) Profa Dra Gisele Maria Schwartz, tendo como temática "Programa de intervenções lúdicas no âmbito corporativo - PILAC: interesse, aceitação, satisfação e estados emocionais envolvidos"

#### Objetivo da Pesquisa:

Como indicado em parecer anterior: "E mencionando nas IBP que o estudo tem por objetivo propor o desenvolvimento do Programa de Intervenções Lúdicas no Âmbito Corporativo – PILAC, investigando o interesse, a aceitação, a satisfação e os estados emocionais dos participantes, envolvendo as atividades propostas. Para tanto, será realizada uma pesquisa quali-quantitativa, sendo dividida em duas partes, sendo a primeira referente a revisão de literatura, constituída de levantamento da bibliografia pertinente ao estudo e a segunda, referente a revisão sistemática e pesquisas exploratórias, com diferentes enfoques. Os dados serão analisados por meio da Técnica de Análise de Conteúdo Temático, Média, Desvio Padrão e Técnica Estatística Multidimensional de Análise Fatorial de Correspondência." São apontados ainda como objetivos da pesquisa também a revisão bibliográfica de artigos disponíveis no Portal CAPES."

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

COMO MENCIONADO EM PARECER ANTERIOR:

**Endereço:** Av.24-A n.º 1515

**Bairro:** Bela Vista

**CEP:** 13.506-900

**UF:** SP

**Município:** RIO CLARO

**Telefone:** (19)3526-9678

**Fax:** (19)3534-0009

**E-mail:** cepib@rc.unesp.br

**INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS  
DE RIO  
CLARO/UNIVERSIDADE**



Continuação do Parecer: 1.070.895

Mencão a riscos foram alterados, tornando o texto final mais preciso e correto, quando menciona que "Os riscos implícitos na pesquisa existem e se restringem a eventual acanhamento com o teor das questões, mas tais riscos serão minimizados, pois, a pesquisadora responsável prestara todos os esclarecimentos necessários para amenizar qualquer desconforto e assegurar a tranquilidade para a participação, garantindo-se a liberdade de desistência ou interrupção a qualquer momento sem penalização alguma, garantindo-se a liberdade de desistência ou interrupção a qualquer momento sem penalização alguma." Algo semelhante ocorre com os benefícios.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Como mencionado em parecer anterior: "1. São mencionados no projeto analisado como procedimentos A pesquisa e considerada quali-quantitativa e compreenderá diferentes fases: FASE 0 - pesquisa bibliográfica em artigos e sites; FASE 1 - Questionário a ser aplicado a 30 responsáveis de firmas responsáveis por treinamento empresarial; FASE 2 - Desenvolvimento de estudo piloto (PILAC) a ser realizado em apenas uma das firmas de treinamento empresarial, com reuniões com chefe de RH (firma 1); FASE 3 - Aplicação do programa PILAC com 30 funcionários de uma firma (firma 1); FASE 4 - Reunião e entrevista com o chefe do RH de outra firma (firma 2); FASE 5 - Aplicação do programa PILAC com 30 funcionários de firma 2

2. São indicados no projeto analisado como participantes 92 participantes, sendo 32 responsáveis pelo treinamento de funcionários em 32 diferentes firmas (FASES 1, 2 e 4) e 60 participantes funcionários de 2 firmas (FASES 3 e 5)

3. Quanto a roteiros de pesquisa, foram submetidos 4 roteiros, sendo 3 questionários, dois deles com questões abertas e outro com questões com escalas de graduação para concordância, e, por fim, um roteiro de entrevista com questões abertas."

No que se refere aos prazos, a nova versão das IBP altera o prazo de execução para:

\* início = 10/04/2015 e encerramento = 20/10/2016, sendo o desenvolvimento do estudo apenas a partir de junho de 2015.

A previsão torna-se potencialmente compatível para a tramitação no CEP IB UNESP e sua execução

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Foram analisados os novos quatro TCLE para as diferentes fases da pesquisa proposta, presentes no projeto de doutorado anexado nesta fase de submissão, tendo sido resolvidas TODAS as pendências anteriormente apontadas pelo CEP IB UNESP.

**Recomendações:**

**Endereço:** Av.24-A n.º 1515

**Bairro:** Bela Vista

**CEP:** 13.506-900

**UF:** SP

**Município:** RIO CLARO

**Telefone:** (19)3526-9678

**Fax:** (19)3534-0009

**E-mail:** cepib@rc.unesp.br

INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS  
DE RIO  
CLARO/UNIVERSIDADE



Continuação do Parecer: 1.070.895

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O CEP REFERENDA O PARECER DO RELATOR:

"Sou de parecer pela aprovação do processo".

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O projeto encontra-se APROVADO para execução. Pedimos atenção aos seguintes itens:

- 1) De acordo com a Resolução CNS nº 466/12, o pesquisador deverá apresentar relatório final.
- 2) Eventuais emendas ( modificações ) ao protocolo devem ser apresentadas, com justificativa, ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada.
- 3) Sobre o TCLE: caso o termo tenha DUAS páginas ou mais, lembramos que no momento da sua assinatura, tanto o participante da pesquisa ( ou seu representante legal) quanto o pesquisador responsável deverão RUBRICAR todas as folhas , colocando as assinaturas na última página.

RIO CLARO, 20 de Maio de 2015

Assinado por:  
Débora Cristina Fonseca  
(Coordenador)

**Endereço:** Av.24-A n.º 1515

**Bairro:** Bela Vista

**CEP:** 13.506-900

**UF:** SP

**Município:** RIO CLARO

**Telefone:** (19)3526-9678

**Fax:** (19)3534-0009

**E-mail:** cepib@rc.unesp.br