

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

Recebido em: 02/10/2018

Aceito em: 04/09/2019

*Ana Paula Evaristo Guizarde Teodoro*¹

*Gisele Maria Schwartz*²

Universidade Estadual Paulista (UNESP/Rio Claro)

Rio Claro – SP – Brasil

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 exploratória. 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, indicam 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. Empresas. Treinamento.

PROGRAM OF PLAYFUL INTERVENTIONS IN THE CORPORATE FIELD: INTEREST AND SATISFACTION OF THE EMPLOYEES

ABSTRACT: This qualitative study aimed to analyze the interest and satisfaction of the participants of a program interventions playful in the corporate field, developed through bibliographical and exploratory researches. Twenty-five employees, of a chosen company, took part in a long-term program interventions playful in order to reflect upon the problems related to the working environment in a collaborative way through games. The results of the application of a Likert scale which was descriptively analyzed by Content Analysis Technique and pointed out the high participant's interest and satisfaction concerning the playful activities that were present during the offered program. Based on these results, it is relevant to broaden the discussions about this issue so as to encourage new practices involving interventions playful in companies.

¹ Doutora em Ciências da Motricidade, DEF/IB/UNESP Rio Claro/SP e Pesquisadora do LEL - Laboratório de Estudos do Lazer, DEF/IB/UNESP Rio Claro/SP.

² Livre docente, DEF/IB/UNESP Rio Claro/SP e Líder do LEL - Laboratório de Estudos do Lazer DEF/IB/UNESP Rio Claro/SP.

KEYWORDS: Playful. Companies. 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; NOGUEIRA e VILLAR, 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 visa 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 defende 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 (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 pesquisas bibliográfica e exploratória. Primeiramente, na pesquisa bibliográfica foram elencados os autores e os estudos que sustentam as temáticas envolvidas, e, posteriormente, foi realizada uma pesquisa exploratória, por meio de um estudo de campo, pautado no desenvolvimento de um programa piloto de intervenções lúdicas para o 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 de campo, 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 de campo, além de terem sido apresentadas as etapas do programa a serem executadas e explicitada a importância do

programa ocorrer em longo prazo, com mais de 03 encontros. Assim, ficaram estabelecidos 04 encontros de 04 horas cada, sendo um encontro por mês, portanto, o treinamento ocorreu ao longo de 04 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 06 meses na empresa e a escolha dos setores, que, conseqüentemente, participaram 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 sexos, que concordaram em participar do estudo. A seleção de modo intencional foi realizada mediante os dados levantados na entrevista com o chefe do RH, identificados como as pessoas que mais relataram enfrentar problemas nos últimos 06 meses, em seus respectivos setores. Assim, foram escolhidas as seguintes temáticas para serem trabalhadas durante as sessões do programa: Comunicação Assertiva (GALASSI; GALASSI, 1977; GELIS FILHO; BLIKSTEIN, 2013), Liderança (KOUZES; POSNER, 1997; BENNIS, 2002), Delegação (LUMPKIN; DESS, 1996; O’DONNELL, 2010) e Hierarquia (MINTZBERG, 2003; PORTO; TAMAYO, 2005).

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 às cegas, Caça-bolinhas em trios, 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 adaptada de Dinsmore (2004) tem por objetivo reunir três grupos distintos em um único grupo, visando a comunicação assertiva (GALASSI; GALASSI, 1977; GELIS FILHO; BLIKSTEIN, 2013). 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, são levantadas, entre os participantes, as principais dificuldades ligadas à comunicação e o que poderia ser feito para minimizar essas dificuldades.

O “Transporte cooperativo”, adaptado de Janot (1998) é uma atividade também voltada para a comunicação assertiva (GALASSI; GALASSI, 1977; GELIS FILHO; BLIKSTEIN, 2013), 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 deverá conversar sobre a melhor estratégia para alcançar o objetivo. O tapete deverá 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. Nesta atividade vence a equipe que conseguir passar o colchonete e todos os participantes para o outro lado do elástico em menor tempo. Ao término, são discutidas as principais estratégias de comunicação adotadas e se as mesmas deram certo para cumprimento da atividade.

A “Estrela”, adaptada de Datner (2006) é uma atividade onde duas equipes deverão 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 deverá conter, além das instruções descritas, o desenho da estrela, como um modelo. A meta é formar uma estrela de cinco pontas, igual ao modelo, em menor tempo possível. Ao término, são discutidas questões ligadas à liderança (KOUZES; POSNER, 1997; BENNIS, 2002), se o grupo notou a participação de um líder, se sim, quem foi o líder e se as orientações dadas produziram efeitos positivos para alcançarem a meta da atividade.

O “Caça-ZapZap”, adaptado de Teodoro e Schwartz (2017) é uma atividade de caça ao tesouro, onde o grupo, dividido em equipes, é orientado 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, são discutidas as estratégias adotadas por cada grupo e se foram ou não eficientes, bem como as percepções do grupo sobre a liderança (KOUZES; POSNER, 1997; BENNIS, 2002) na atividade.

O jogo “Pescaria às cegas”, adaptado de Teodoro (2015) é realizado em duplas, onde o pescador, vendado, será 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 visam o entendimento sobre a importância de saber delegar (LUMPKIN; DESS, 1996; O'DONNELL, 2010).

O “Caça-bolinhas em trios” 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 deverá formar uma coluna, colocando as duas mãos sobre o ombro da pessoa a sua frente. 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, e sem poder utilizar a comunicação verbal, 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. Ao término, são discutidos temas como delegação (LUMPKIN; DESS, 1996; O'DONNELL, 2010), as dificuldades envolvidas ao se delegar tarefas, a importância da confiança e das relações interpessoais.

O “Painel cooperativo”, adaptado de Gramigna (2006) procura discutir sobre a importância de se respeitar a hierarquia (MINTZBERG, 2003; PORTO; TAMAYO, 2005) de uma determinada instituição, os prejuízos advindos do não cumprimento hierárquico e o quanto um setor depende do outro. O jogo é realizado por meio da divisão em equipes, onde cada equipe deverá formar uma coluna e todos os integrantes, deverão estar sentados no chão. Cada equipe terá 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, são discutidas as percepções sobre a importância da hierarquia em uma instituição, as diferentes funções, setores e pessoas que compõem uma organização.

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 deverá ser dividido em duas equipes e por meio da união das calhas, deverão conduzir a bola em direção a um balde. A união das calhas formará uma canaleta única, não deixando espaços entre uma calha e outra, para que a bola não caia ao chão. 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, vencendo a equipe que encaçapar a bola no balde primeiro. Ao término, são levadas às discussões diferentes formas de cooperação, sobre o papel de cada um e a importância de cada um dentro da empresa, além de reforçar a temática ligada à hierarquia (MINTZBERG, 2003; PORTO; TAMAYO, 2005), o respeito às chefias, às normas e às regras organizacionais.

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*, que significa instruções iniciais, Jogos, que representa a prática de jogos em si e *Debriefing*, que retrata uma reunião de balanço, com discussões e questionamentos ao término dos jogos. Na primeira fase, *Briefing*, foram apresentados os objetivos do encontro, a proposta das atividades e o esclarecimento de possíveis dúvidas antes da prática com os jogos. Na sequência, foram praticados os jogos entre todos os participantes, e, posteriormente, na fase *Debriefing*, ocorreu um resgate de tudo o que foi vivenciado, 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, fechadas e com escalas do tipo *Likert*, de 1 a 10 pontos, com o intuito de avaliar a opinião dos participantes, em relação aos treinamentos dos quais participam na empresa em que trabalham e ao interesse e à satisfação notados após sua participação no 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 – 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 sexos, sendo a maioria, relativa a 64%, do sexo 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, na 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 mesquem 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 seis 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 um 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 5 da escala, portanto, é considerada como média na escala.

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, 88% dos participantes, escolheu uma pontuação acima da média 5, sendo que, 24% deles, indicaram o número 8 na escala, 20% o número 7, 16% o número 9 e 16% o número 10, 8% o número 7 e 4% o número 5. Esse resultado permite afirmar que o interesse dos participantes do estudo piloto por treinamentos compostos de intervenções lúdicas é alto. Cerca de 12% dos participantes indicaram numerações

abaixo da média, sendo 4% que escolheram o número 4, 4% o número 3 e outros 4% que assinalaram 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 5 da escala, portanto, é considerada como média na escala.

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, composta por 40%, escolheu a pontuação número 8 na escala do tipo *Likert*, ficando acima da média, em relação à satisfação pelas atividades realizadas, seguida por 24%, que indicaram o número 7 da escala, 12% o número 9, outros 12% que apontaram o número 10, 4% o número 6 e 4% o número 5. Uma pequena parcela dos participantes, relativa a 4%, assinalaram o número 4 da escala, esboçando uma satisfação abaixo da média, em relação às atividades realizadas.

Considerando a totalidade de 16% das respostas abaixo de 5 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 à 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 8% das respostas abaixo de 5 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.

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 pelas intervenções lúdicas realizadas durante o programa e satisfação acima da média 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, alto 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.

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 dentro desta empresa, um único setor. Como sugestões para novos estudos, o desenvolvimento do programa de intervenções lúdicas no âmbito corporativo em outros tipos de empresas, com um maior número de participantes, explorando as potencialidades individuais, pessoais, coletivas de cada um e da própria empresa.

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: <http://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: <http://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: Papirus, 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:

http://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/257/dissertacao_andrade1_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: Edições 70, 2016.

BENNIS, W. A nova liderança. In: JÚLIO, C. A.; SILIBI NETO, J. (Orgs.) **Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002. p.31-46.

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.faes.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%3%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.

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.

GALASSI, M.; GALASSI, J. **Assert yourself! How to be own person.** New York: Human Sciences Press, 1977.

GELIS FILHO; A.; BLIKSTEIN, I. Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas. **GV Executivo**, São Paulo, v.12, n.2, p.28-31, jul./dez., 2013.

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

KOUZES, J. M.; POSNER, B. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITE, N. **Ginástica laboral: princípios e aplicações**. 3. ed. Barueri: 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: Vozes, 2011.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academic of Management Review**, New York, v.21, n.1, p.135-172, jan., 1996.

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

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: <https://revista.fmb.edu.br/index.php/fmb/article/view/104/100>. Acesso em: 15 mar. 2017.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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: <https://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: <https://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.

O'DONNELL, K. **O espírito do líder: lidando com a incerteza permanente**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

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: SEGet SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2007, 4, Resende. **Anais...** Resende-RJ: Associação Educacional Dom Bosco – AEDB, 2007, p.1-15. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1433_OUTDOOR%20TRAINING_SEGET.pdf. Acesso em: 25 jul. 2015.

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.

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: https://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/1133/pdf_88. Acesso em: 9 abr. 2016.

PORTO; J. B.; TAMAYO, Á. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v.9, n.1, p.35-52, 2005.

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: https://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: <https://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: 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: Papirus, 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: <https://www.cneerj.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: Vozes, 2013.

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. 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: <https://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.

Endereço das Autoras:

Ana Paula Evaristo Guizarde Teodoro
Rua São Celso, 71, apto 162, bloco B, Vila Domitila,
São Paulo – SP – 03.626-000
Endereço eletrônico: anapaulaguizarde@yahoo.com.br

Gisele Maria Schwartz
Departamento de Educação Física, I.B. UNESP
Avenida 24 A, 1515, Bela Vista
Rio Claro – SP – 13.506-900
Endereço eletrônico: schwartz@rc.unesp.br