

# A IMPORTÂNCIA E EFICÁCIA DA LUDICIDADE NA DINÂMICA DE GRUPO COMO METODOLOGIA NO PROCESSO DE TREINAMENTO

[\[ver artigo online\]](#)

Brunna Julliane Stoffer<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente estudo visa apresentar e discutir como o brincar inserido em dinâmicas de grupo pode ser importante e significativo em treinamentos dentro de diferentes tipos de organizações corporativas, podendo influenciar o crescimento e desenvolvimento da organização, possibilitando aos funcionários uma aprendizagem agradável e espontânea. Utilizamos a pesquisa bibliográfica, fundamentada na leitura de artigos e grandes autores referentes a estes temas. Para a coleta de dados foram aplicados questionários a um grupo de colaboradores que passavam por um treinamento. Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa.

**Palavras-chave:** Treinamento; Dinâmica; Ludicidade; Aprendizagem.

## THE IMPORTANCE AND EFFECTIVENESS OF PLAYFULNESS IN GROUP DYNAMICS AS A METHODOLOGY IN THE TRAINING PROCESS

## ABSTRACT

This research aims to present and discuss how the “play time” inserted in a group dynamics can be important in the training within different types of corporate organizations, by influencing the growth and development of the company, making possible for the employees a spontaneous and pleasant learning. This bibliographical research based on articles and referring authors to this theme. During a training, quizzes were applied to a group of employees. The obtained data was qualitatively analyzed.

**Keywords:** Training; Dynamic; Playfulness; Learning.

Submetido em: 06/04/2023 – Aprovado em: 14/04/2023 – Publicado em: 19/04/2023

1 Psicóloga Clínica/Bacharel em Psicologia pela Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, [psibrunnastoffer@gmail.com](mailto:psibrunnastoffer@gmail.com)



## INTRODUÇÃO

O treinamento tem como objetivo principal ensinar e\ou desenvolver competências, sendo elas técnicas ou comportamentais e a aquisição de conhecimento intelectual, que desenvolve o indivíduo cognitivamente (BORGES; ANDRADE, 2002 apud PILATI; ABBADI, 2005). Partindo desse pressuposto, a aplicação de uma dinâmica de grupo lúdica dentro de um treinamento acentua o aprendizado, pois considerando que a vivência da experiência específica realizada no treinamento foi arquivada pelo cérebro, essa será consultada quando se apresentar uma situação semelhante. Com isso acreditamos que o treinamento é um grande diferencial na resolução de problemas de forma mais assertiva e rápida e na tomada de decisão, pois o indivíduo tem uma maior probabilidade de ação frente ao problema de maneira mais lógica do que se fosse uma situação nunca vista ou vivenciada anteriormente.

No contexto histórico, o treinamento foi introduzido nas organizações visando uma produtividade maior e foi durante a Segunda Guerra Mundial, entre os anos de 1939 a 1945, em meio a toda movimentação em torno daquele grande acontecimento, houve um aumento positivo na produtividade das empresas, que resultou na necessidade de mudanças nas contratações de novos colaboradores, os quais tinham pouca qualificação e chegavam às empresas sem qualquer preparo para ocupar os cargos disponíveis. Com isto, as empresas viram a real necessidade de criar um método rápido e eficaz, que hoje muitas organizações utilizam como ferramenta para que os novos colaboradores tivessem o mínimo de conhecimento e aproveitamento em seus novos cargos: o treinamento (XAVIER, 2006).

As empresas buscam cada vez mais estarem presentes com suas marcas no cotidiano empresarial e comercial visando um crescimento constante em seus lucros e na sua credibilidade diante da mídia e dos clientes. Algumas organizações enxergam os diversos tipos de treinamentos e desenvolvimento como custos adicionais, embora outras percebam como uma luz no fim do túnel onde os seus colaboradores podem e devem aperfeiçoar cada vez mais suas habilidades, atuando no cenário de crescimento da empresa (MOURÃO; MARINS, 2009).

Para Hemzo e Lepsch (2006), os participantes de jogos empresariais (dinâmicas de grupo) conseguem desenvolver proatividade e habilidade para resolução de problemas do cotidiano. Aprendem também, a elaborar diagnósticos de situações em geral.

As atividades lúdicas se apresentam como práticas eficientes na construção do conhecimento na infância, facilitando a sua aprendizagem de modo geral e podendo ser adotadas nos processos de desenvolvimento dentro de uma organização, pois a inserção do brincar, nos direciona a resultados como socialização, integração e aprendizado de forma satisfatória. A sociedade, hoje determinada pelo avanço tecnológico, nos impõe uma busca cada vez mais

crecente de qualificações e habilidades para suprir as novas demandas. Isto nos orienta a promover uma mudança no mercado de trabalho, buscando inovações nas formas de crescimento pessoal e empresarial. A importância do lúdico se dá não apenas por buscar o conforto do sujeito, mas também por ser uma estratégia para se trabalhar corpo, mente e espírito. Sua função básica é construir uma metodologia que busque extrair o máximo do sujeito em cada atividade (DEVILLA et al., 2015).

Além do mais, o lúdico proporciona um espaço para pensar, possibilitando a análise prévia de uma ação em interação com os outros indivíduos, facilitando a construção em grupo e o compartilhamento de pontos de vista o que agrega no desenvolvimento social. Segundo Winnicott, "é somente no brincar que o indivíduo, criança ou adulto, pode ser criativo e utilizar sua personalidade integral, e somente sendo criativo pode descobrir seu eu" (1975, p. 80) e, com isso, utilizar-se do seu potencial nas diversas construções possíveis sendo elas pessoais e interpessoais, recriando formas de troca, que seja consigo ou com o outro, reconhecendo e aprendendo com as subjetividades de cada um. Fortuna afirma que adultos que levam consigo o brincar podem construir uma sociedade melhor devido à transformação que a atividade lúdica causa nas interações com o outro (FORTUNA, 2004).

O objetivo deste estudo foi abordar a importância do brincar em dinâmicas de grupo como parte de treinamentos dentro de uma organização, de forma que proporcione ao sujeito conhecimento a partir de uma experiência positiva, visando avaliar a importância do treinamento no aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades específicas, para que sejam demonstradas melhorias na integração e convivência da equipe através da aplicação de dinâmicas de grupo e a inserção do brincar como instrumento para o desenvolvimento pessoal e da organização.

## **2. METODOLOGIA**

O presente trabalho procedeu-se com uma revisão sistemática da literatura por meio de pesquisa bibliográfica de artigos publicados em sites especializados utilizando as bases de dados Scielo, Google Acadêmico, Pepsic, livros e revistas da área e, a fim de associar e relacionar os resultados, foi elaborado um questionário de pesquisa quantitativa, composto por 8 (oito) questões relacionadas à ludicidade, treinamento, crescimento e atuação profissional.

Foram obtidas informações de um grupo de 15 colaboradores da empresa Torre e Cia Supermercados S/A, de diversos setores. A aplicação do questionário se deu após a participação de um treinamento em equipe e após a coleta das informações, realizou-se uma comparação com o estudo do referencial teórico.

## **3. DESENVOLVIMENTO**

### *3.1 O Conceito de Treinamento e sua Importância nas Organizações*

O treinamento é uma das maneiras mais completas para que os colaboradores das organizações tenham melhor performances nos cargos que desempenham dentro de cada setor. A grande importância dada a esse mecanismo de aprendizagem é devido ao resultado tão notório e positivo que se tem observado dentro das variadas organizações, podendo ser passado por gestores de cada setor ou colaboradores com maior experiência na função (CHIAVENATO, 2008).

O treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Trata-se de um dos processos de gestão de pessoas mais importantes (CHIAVENATO, 2008, p.368).

Quando iniciamos um treinamento buscamos avaliar perfis que tenham atitudes que gerem ações e transformações.

Porto (2001), em um dos seus livros diz que com as constantes mudanças que o Brasil vem sofrendo no campo político e econômico nesses últimos anos, a questão da estabilidade no emprego sofreu uma grande mudança. Já não é algo tão concreto assim e devido a grande demanda de desempregados atualmente, quem será o grande responsável de assegurar seu emprego é o próprio funcionário, que acaba sendo um forte aliado da organização para que essa consiga atingir seus objetivos e lucros. A proposta do treinamento é utilizar o conhecimento adquirido por seus colaboradores e colocá-los em prática, podendo assim contribuir para que a organização obtenha os resultados esperados e seus colaboradores mais preparados para a competitividade do mercado e assegurados de seus respectivos empregos.

O treinamento prepara funcionários com habilidades limitadas para tornarem-se profissionais com capacidade para desempenhar suas funções antes não vistas, transformando-os assim com excelência e competência. O resultado desse processo é o aumento da produtividade e criatividade, possibilitando que as empresas possam se reinventar em tempos de crise e concorrência no mercado (LEITE; LOTT, 2013).

Com as constantes mudanças advindas da globalização e os novos padrões de consumo exigidos pela sociedade, as empresas sentiram a necessidade de criar novas metodologias de treinamento, seja para se adequar à nova realidade do mercado ou até mesmo para manter-se presente neste, pois as formas de treinamento estavam enraizadas em métodos que posicionavam o treinando como um mero executor de tarefas, deixando de compartilhar

aprendizado com as relações interpessoais, o que facilitaria o processo de aprendizagem. Logo, o mercado passou a exigir profissionais com qualidades diferenciadas, que saibam agir, tomar decisões e usar da criatividade para solucionar problema (MONTEIRO et al., 2016).

Segundo o autor Felipe (2012), uma das ferramentas indispensáveis para identificar a necessidade de um treinamento dentro de uma organização é a investigação. Com isso o profissional de Recursos Humanos (RH) acaba se transformando em um detetive atrás de pistas e captação de novas ideias, tendo a preocupação de estar em sintonia com as novas informações e mudanças que acontecem dentro de sua organização, gerando assim bons resultados que esta tanto deseja.

Uma parte muito importante deste processo é fazer uma pesquisa das necessidades da organização e responder um questionário padrão para o início desse trabalho com a definição das competências críticas humanas, levantamento de hipóteses, problemas, melhorias e o que fazemos ou podemos fazer, outras soluções e alternativas, estratégia do plano de T&D e outras ações políticas de recursos humanos e realização de treinamento com a participação dos colaboradores.

Há duas formas de colocar esse processo em prática, sendo uma a educação, que consiste em ajudar ao crescimento pessoal do colaborador e a melhorar seu desempenho profissional, e a outra forma seria como treinamento terapêutico, cujo enfoque tem como ponto de partida a relação interpessoal, isto é, fazer com que o indivíduo se reconheça, recuperando sua autoestima e plenitude funcional, psicológica e social. Esses objetivos que envolvem tanto o treinamento organizacional, quanto o treinamento terapêutico são de uma forma geral, iguais, pois visam à melhora do indivíduo na sua totalidade, ajudando no processo de desenvolvimento psicossocial (MOSCOVICI, 2000).

O processo de treinamento foi ganhando força nas organizações com o passar dos anos e esse crescimento foi notado com grande entusiasmo no século XXI, passando assim por inúmeras transformações em relação a sua prática, e todas essas mudanças foram atribuídas à cultura, economia, concorrência e competitividade no cenário mundial. Para que esse processo fosse de fato iniciado dentro dessas empresas, foi preciso um novo olhar, mais crítico e inovador para que as novas tendências fossem colocadas em prática, pois com todas essas mudanças, as organizações tinham que se adaptar para conseguir acompanhar as novas inovações do mundo corporativo. Com isso, o resultado final está sendo muito positivo nas organizações que investiram pesado para que esse no processo desse certo (MILIONI, 2012).

Uma empresa que está no mercado lutando para se manter sólida em tempos de tanta competitividade e concorrência, necessita de investimento em tecnologia, treinamento e desenvolvimento. Com estes sendo feitos periodicamente, seus colaboradores ganham a oportunidade de aprimorar suas habilidades e aperfeiçoar seus conhecimentos técnicos, tendo a chance de crescimento profissional e pessoal dentro da própria organização, pois quando o colaborador tem qualidade de vida e autoestima valorizada, sua produtividade dentro da empresa é visivelmente observada por todos, tornando-se algo favorável para ambos os lados (REICHEL, 2008).

No T&D (Treinamento e Desenvolvimento) existem duas vertentes bem diferentes, porém ambas estão interligadas, sendo que o treinamento é um processo utilizado com a finalidade de melhorias de diversos pontos a curto prazo em relação ao colaborador, tais como seus conceitos e atitudes com o intuito de melhorar sua conduta e responsabilidades referentes aos seus cargos e suas exigências, adquirindo mais habilidades e reafirmando as regras propostas pela organização. Com esse treinamento junto a toda equipe, os papéis de cada um dentro da organização ficam mais funcionais, sendo o desenvolvimento de colaboradores um processo um pouco mais demorado, pois necessita de um prazo mais longo para que o aperfeiçoamento seja bem desenvolvido e assim proporcione resultados satisfatórios, desenvolvendo suas capacidades e motivações (MILKOVICH; BOUDREAU, 2011).

Os treinamentos de pessoal vêm dando resultado, dentre os diferentes tipos de organizações, pois visam qualificar e explorar as habilidades profissionais dos seus colaboradores que já desempenham funções dentro da organização, assim como aqueles que estão chegando para compor a equipe. Desta forma, terão conhecimento de como a organização se mantém como empresa (CHIAVENATO apud OLIVEIRA; BAZON; CARLOS, 2012).

Indicativos apontaram que os maiores números de funcionários abrangidos pelos programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são de gerentes e apontam ainda que o adequado seria que todos os colaboradores participassem pelo menos uma vez ao ano (ou em períodos determinados pelo RH) para que todos tivessem a oportunidade de fazer uma reciclagem de seus conhecimentos (GOMES, 1978).

### *3.2 Dinâmica de Grupo e Aprendizagem*

O grupo é a esfera que estabelece ligação entre o individual e o coletivo. A expressão dinâmica de grupo teve sua origem em um artigo publicado por Kurt Lewin, em 1944, um dos teóricos mais influentes na questão de estudos com grupos, fundou o termo; teoria de campo

- Essa teoria aponta que não é possível conhecer o comportamento do indivíduo sem compreender os fatores externos e internos à pessoa. Também foi de sua autoria a teoria da dinâmica dos grupos que procurou entender a liderança, a comunicação e a estrutura dos grupos (LEWIN, 1973).

Nos EUA desde 1950 ela é utilizada como ferramenta de aprendizagem já no Brasil tudo indica que começou a ser utilizada na década de 70 foi nesse período que surgiram os primeiros artigos sobre dinâmica de grupo e psicologia social (ABADE, 2005).

Segundo Miranda (2002), a dinâmica de grupo interessa-se pelo comportamento humano e pelas interações sociais. Ela proporciona conhecimento e crescimento em duas áreas: na vida pessoal e na percepção do outro.

Dinâmica de grupo é uma técnica que significa colocar um grupo de pessoas em movimento através de jogos, brincadeiras, exercícios, quando são vivenciadas situações simuladas, proporcionando sensações da vida real (Andrade, 1999, p.15).

São amplas as possibilidades de utilização das técnicas de dinâmicas que podem ser usadas desde grupos maiores a grupos menores, elas auxiliam dentro da especificidade de cada área. Podem ser utilizadas em processos de seleção, de treinamento e desenvolvimento, de grupos de sensibilização, levantamento de necessidades e autoconhecimento. Servem também com propósitos múltiplos, podendo ser útil tanto para enfatizar momentos de descontração, estimular a motivação, entre outras coisas.

Para que uma avaliação seja realizada de forma correta é fundamental que algumas regras sejam seguidas, são elas: o aplicador precisa possuir todo o material necessário antes que a aplicação comece; para cada dinâmica é exigido um tempo adequado de aplicação, não podendo descumprir o proposto; no primeiro contato é importante deixar claro todas as regras e no final da aplicação dar um retorno ao grupo de forma generalizada ou individual sobre como a atividade que foi realizada (ANDRADE, 1999).

As avaliações quando bem aplicadas costumam ser revestidas com o caráter lúdico, de forma alegre e descontraída, de maneira a tornar uma experiência prazerosa. O ganho pessoal e profissional que uma pessoa pode ter é sem sombra de dúvidas um dos principais objetivos pretendidos na conclusão de uma avaliação (MIRANDA, 2002).

Segundo Hemzo e Lepsch (2006), os jogos empresariais são importantes ferramentas que auxiliam no processo de tomada de decisões, além de ajudar no desenvolvimento de habilidades estratégicas do indivíduo. Eles imitam a realidade. Proporcionam experiências, reflexão e visam atingir os objetivos propostos por intermédio de um cenário competitivo e dinâmico.

Segundo Lewin (apud SILVA, 2010) ocorrem buscas pela identificação dos perfis desejados; geradores de ações, mudanças e transformações. Na fase adulta a pessoa possui uma gerência maior sobre suas atitudes. Há uma responsabilidade maior sobre as decisões tomadas, ainda assim ocorrem falhas nas tomadas decisões, mesmo que antes elas tivessem sido pensadas e definidas. Da mesma forma também ocorre com a dinâmica de grupo, todos os participantes precisaram se envolver e elaborar uma estratégia para a conclusão de uma tarefa, mesmo que não final da tarefa não tenham sucesso no que planejaram. Neste momento os prós e os contra são compartilhados entre si, o que não ocorria nas fases anteriores.

Kwasnicka (2004) classifica os grupos em formais, informais, permanentes e temporários. Os formais são os criados para realizar tarefas específicas e alcançar objetivos determinados pela organização. Os informais são constituídos por relacionamentos que vão além do trabalho na empresa. Os permanentes são formados por departamentos. Mesmo que algum membro saia, o grupo dará continuidade ao trabalho. Os grupos temporários são caracterizados por equipes de projetos que realizam tarefas definidas e logo se desfazem.

Gramigna (1997) descreve que o processo de aprendizagem que leva um grupo a se desenvolver passa por estágios que vão desde as dificuldades individuais até os conflitos próprios do grupo, como resistência a mudanças.

Segundo Lima (2005), a dinâmica estimula interação entre as pessoas e proporciona melhora na comunicação dos membros de um grupo. As pessoas se tornam mais preparadas no enfrentamento de desafios que surgem no decorrer da carreira profissional e melhoram sua capacidade de se relacionar.

Failde (2010) as dinâmicas possibilitam através de jogos e exercícios corporais, uma maior facilidade para tomada de decisões e principalmente o estímulo para mudanças e proporciona certas atitudes e comportamentos que possivelmente não seriam observados em atividades que não fossem coletivas.

Segundo Fritzen (1981), o homem é um ser que precisa inteiramente do outro, os grupos que estamos inseridos têm influência sobre nossas ações, direta ou indiretamente. Os grupos também possuem influência sobre os nossos sentimentos, crenças, aprendizado e a maneira como nos comportamos. Pelo fato de pertencermos a algum grupo muitas vezes modificamos nossa forma de pensar e agir, em certos momentos chegamos a modificar o nosso objetivo de vida.

### *3.3 A Ludicidade como Estratégia na Construção do Conhecimento*

A palavra lúdico tem origem no latim ludus, que significa jogos ou divertimento. Hoje, o termo ludicidade possui vários significados, constituindo-se tanto de práticas recreativas, quanto de lazer e deixando de ser considerado apenas o sentido do jogo e passando também a representar a subjetividade humana que se desenvolve através desta prática (LEAL; D'AVILA, 2013).

O brincar esteve presente em todas as épocas da humanidade, seguindo a concepção de educação de cada período. Foram os índios, os negros e os portugueses que deram início a ludicidade e os jogos e brincadeiras que temos no Brasil são resultados desta miscigenação. Estes introduziram seus costumes lúdicos através da oralidade e conseqüentemente se originaram as brincadeiras infantis.

Em meados do século XV o jogo passou a ser considerado como algo profano pela igreja e só retomou sua importância após o Renascimento. Hoje, este está cada vez mais desenvolvido em nossa cultura e é fundamental para a interação de crianças e adultos (SANT'ANNA; NASCIMENTO, 2012).

Brincar é a comunicação e expressão, associando pensamento e ação; um ato instintivo voluntário; uma atividade exploratória; ajuda às crianças no seu desenvolvimento físico, mental, emocional e social; um meio de aprender a viver e não um mero passatempo (MALUF, 2003, p.17).

A partir desta reflexão, entende-se que a criança é um ser ativo que se desenvolve através das interações encontradas em seu ambiente e a atividade lúdica promove prazer e inúmeros benefícios para o processo de aprendizagem.

Desta forma o que seria o brincar e como ocorre este processo de aprendizagem?

Gusso e Schuartz (2005) defendem a ideia de cada criança possui seu ritmo e características individuais e tal ocorre de forma livre e espontânea, compreendendo a realidade à

sua volta através da brincadeira, ocorrendo assim uma aprendizagem natural, porém também estimulada pela experiência adquirida no ambiente. A criança extrai a sua imaginação lúdica de sua rotina e recria a sua realidade, tendo a capacidade de controlar suas atitudes e emoções, além de exercitar suas potencialidades e pensamento.

Considerando as fases de desenvolvimento humano, o lúdico é mais aceito socialmente à fase da infância, mas de acordo com uma pesquisa realizada por Almeida e Cunha (2003), a fase adulta é onde o sujeito tem o ápice do desenvolvimento e, diante desse resultado, por que não usufruir melhor nossas ferramentas educativas nessa fase da vida? E em nosso caso, desmistificar a utilização de métodos lúdicos e criativos aos adultos? Com isso, ao longo de nossa produção, veremos a importância e a eficiência nesse modelo de educação.

Oliveira (2010) diz que a imaginação do sujeito faz com que o lúdico ultrapasse o real e, assim, seja possível criar e dar sentido às coisas e às vivências de acordo com a subjetividade de cada um. O brincar também contribui para o desenvolvimento de habilidades necessárias e inatas ao sujeito, tais como, agir, escolher e participar, pois é na interação com o outro que é aprendido a conviver em sociedade, como por exemplo, o entendimento e obediência a regras.

Fortuna (2004) contribui que o ato de brincar também é uma estratégia para significar, ressignificar e elaborar sentimentos, o que provoca o autoconhecimento e o desenvolvimento. E para que a atividade lúdica seja eficiente em seu objetivo, seja ele desenvolver ou ensinar, essa deve ser uma ação dinâmica e simbólica que precisa de boas condições objetivas e subjetivas e, minimamente cognitivas, do indivíduo para que seja produtiva e produza algum conhecimento útil para ele.

Todo ser humano é um ser em constante desenvolvimento e um agente de transformação social que interage com o meio em que vive e sofre influências internas e externas, independente do contexto em que está inserido, sendo este também um influenciador. E nesse sentido, considerando a criança, é através do brincar que ela se expressa consigo mesma e com o que está a sua volta, da forma que entende e que se relaciona com o mundo (GUSSO; SCHUARTZ, 2005).

Ainda de acordo com Oliveira (2010), o brincar tem grande importância na formação do sujeito desde o seu nascimento, pois a constante relação do pessoal com o social contribui

na construção individual e na forma de se relacionar com o mundo, desenvolvendo comportamentos fundamentais, como a autonomia e um bom relacionamento interpessoal que se perpetuam ao longo da vida.

O brincar proporciona criar um ambiente estabelecido por regras, podendo assim desenvolver a habilidade de compreender pontos de vista diferentes, além do julgamento e argumentação, o que auxilia na formação da identidade. No ato da brincadeira, a criança se depara com situações que a estimulam em sua criatividade, ao criar alternativas para resolução dos possíveis conflitos, além de aprender regras de convivência e trabalhar com suas limitações. É através deste que a criança consegue expressar seus sentimentos e desejos e obtém competências necessárias para o seu desenvolvimento. Sendo assim, ao viver de modo lúdico as situações do seu cotidiano, ela amplia as possibilidades para uma melhor compreensão de suas vivências (GUSSO; SCHUARTZ, 2005).

Gomes (2007) defende a mesma ideia ao afirmar que através do brincar, a criança adquire a primeira representação sobre o mundo, e é através deste que ela entra no mundo das relações sociais, adquirindo mais iniciativa e obtendo uma troca mútua de experiências. É no momento da brincadeira que a criança se aventura em algo novo, tendo a possibilidade de errar, de tentar e arriscar para a sua evolução e progresso.

Oliveira (2010) afirma que o indivíduo quando em idades mais dependentes de um outro alguém, como o bebê e o idoso, tendem a preferir e optar pela rotina para se sentirem mais seguros, cultivando um comportamento mais conservador. Após a fase adulta, uma fase que, na maioria das vezes, é de muita responsabilidade, realizações e compromissos, o sujeito tende a utilizar-se menos de sua capacidade de inovação e habituar-se a buscar momentos similares ao que já viveu e, portanto, momentos que conhece ou tem uma previsibilidade, o que indica a eficácia de treinamentos que instiguem a inovação, pois contribuem no poder e na qualidade de decisão diante de uma situação, tendo em vista que o indivíduo abrange sua memória experiencial.

O senso lúdico pode vir a desempenhar um papel fundamental ao longo da vida, pois o brincar contribui decisivamente para o bem estar físico e mental, de forma complementar. Considerando isso, o mundo corporativo deveria ser educativo, já que esperamos que nossos gestores nos orientem, nos avaliem e nos dêem um retorno quanto às atividades realizadas, porém nem sempre isto acontece, e como consequência, temos resultados negativos. Com isto, o brincar dentro do mundo corporativo, entra como um poderoso aliado no processo de ensino e aprendizagem, pois a brincadeira faz parte da vida do ser humano desde a infância e

tanto para a criança, quanto para o adulto, a aprendizagem se dá através da experiência (MANDARO, 2013).

“O treinamento lúdico cria um ambiente gratificante e atraente, servindo como estímulo para o desenvolvimento integral do colaborador, aumentando sua capacidade de desenvolver a linguagem, o pensamento e a concentração. Também colabora com o exercício da competitividade, pois o vencer é motivo de orgulho e prazer para o indivíduo e para o grupo” (MANDARO, 2013, p. 107).

Ainda segundo Mandaro (2013), a atividade lúdica possui caráter descontraído e harmonioso, possibilitando vivenciar situações de seu cotidiano de uma forma não desconfortável e trazendo experiências marcantes que facilmente serão lembradas, proporcionando assim, prazer aos colaboradores e resultados positivos nas organizações. Em uma abordagem mais abrangente, o lúdico pode ser a melhor ocasião para lidar com a segurança e o incerto, o medo e coragem, a perda e o ganho, o prazer e o desprazer, o sério e cômico, a objetividade e a subjetividade, enfim, uma oportunidade de ensinar e aprender em um ambiente separado para tentativa e erro, ação e reflexão.

Neste sentido, ao compreendermos que a aprendizagem humana se dá a partir da interação do sujeito com o meio, o autor orienta que o lúdico deve ocorrer sem cobranças, pois desta forma o sujeito avança, ousa e sente-se mais capaz e disposto a aprender, resultando em um esforço espontâneo para atingir um objetivo.

Para Devilla et al.(2015), o processo de ensino- aprendizagem que ocorre através das atividades lúdicas deve estimular o pensamento, possibilitando também a autorreflexão, a capacidade de interagir consigo mesmo e propiciar novos saberes para melhores resultados dentro da empresa, sendo este um instrumento dinâmico que se altera com a percepção e agrega valor ao indivíduo como parte ativa e pensante, considerando ser ele o capital mais importante e valioso da corporação.

Além do processo de aprendizagem, a seguinte pesquisa mostra o seu impacto no ambiente de trabalho e na saúde do trabalhador. Lima et al. (2013), realizaram uma pesquisa de campo numa empresa privada com 40 colaboradores de diferentes setores e cargos. O tempo disponibilizado foi de uma hora semanal ao longo de quatro semanas onde aplicaram atividades lúdicas com objetivos específicos de integração do grupo, que demonstraram resultados qualitativos e quantitativos significativos.

“Após a intervenção lúdica, 95% dos relataram que o relacionamento interpessoal tornou-se mais eficaz e dinâmico, e 92,5% afirmaram que tiveram

aumento de rendimento no trabalho. Continuando, 97.5% melhoraram a sensação de bem estar físico e mental. E por fim 90% afirmaram que houve uma melhora na interação entre os líderes e liderados (LIMA ET AL, 2013, p.7-8).”

Esses resultados mostram que a qualidade de vida e a produção da empresa podem ser favorecidas com o desenvolvimento de brincadeiras, jogos ou atividades lúdicas dentro do meio corporativo. Um tempo ou espaço dedicado a essas atividades indica uma nova forma de ensino-aprendizagem, possibilitando associações relevantes para o sujeito e a carreira dele.

Ainda segundo Lima et al. (2013), os jogos facilitam a compreensão de questões complexas e contribui para a criticidade do sujeito na resolução de futuros problemas, ao desenvolver um pensamento mais adaptativo e a capacidade de antevisão, além do mais, o momento voltado à descontração dentro da organização diminui conflitos inter e intrapessoais, de acordo com Chiavenato (2000).

Silva e Gonçalves (2010) também consideram que essa especificidade de intervenção pode ser um meio de resolução de problemas da empresa ao valorizar o relacionamento, pois ao integrar o sentimento de equipe se sobressai e na produção no trabalho, ao facilitar o compartilhamento de informação e a discussão de ideias frente a uma tomada de decisão.

Considerando a competitividade no meio corporativo, o avanço da tecnologia e a necessidade cada vez maior da utilização desses instrumentos para otimização de tempo e trabalho, torna-se ainda mais difícil atrair a atenção do indivíduo para uma atividade de ensino-aprendizagem, tendo em vista que o aluno sempre foi colocado em um lugar de passividade em sala de aula. Por isso, consideramos de grande importância utilizar-se de um método de ensino dinâmico e desafiador e, até mesmo de incluir a tecnologia neles para que o treinamento cumpra seu objetivo e transforme o aluno em um ser pensante e ativo no processo (MORATORI, 2003). Tendo em vista que, se o ensino for lúdico e instigante, a aprendizagem prolonga-se e enriquece-se para além de somente adquirir conhecimento (NETO, 1992).

De acordo com Moratori (2003), o jogo propicia que o jogador derrotado reflita mais as suas ações, possibilitando a sua melhoria, podendo assim desenvolver uma maior capacidade de análise e segurança. “É fundamental reconhecer a importância da ludicidade na ação e construção coletiva nas empresas, a fim de evidenciar e valorizar os valores éticos, cívicos, políticos e sociais (LIMA ET AL, 2013).”

A ludicidade deve estar presente nos planejamentos organizacionais, pois possibilita a formação de cidadãos bem resolvidos, criativos e ousados, tornando-os sujeitos plenos e saudáveis de uma forma prazerosa e espontânea, auxiliando não apenas em sua aprendizagem, mas em seu desenvolvimento como um todo (DEVILLA et al., 2015).

### *3.4 A Importância do Psicólogo no Meio Organizacional*

A “Psicologia organizacional é comumente definida como o estudo científico do comportamento humano em organizações de trabalho”. A partir deste trecho podemos perceber que uma das principais ideias em relação ao psicólogo na organização é pautada na avaliação do comportamento dos profissionais que integram uma equipe (ZANELI, 2009).

A Psicologia organizacional tem por prioridade entender os acontecimentos relacionados ao bem-estar do indivíduo e dar a ele suporte a tudo o que se refere ao trabalho, tendo em vista que as pessoas passam mais tempo em seu local de trabalho do que com suas famílias (SCHEINS, 1982).

Dalbosco, Rosa e Pisoni (2015) acreditam que tal definição deve compreender não apenas as questões relacionadas estritamente à instituição, mas também a promoção do bem estar do colaborador em seu contexto geral, considerando a sua subjetividade, ambicionando uma melhoria no ambiente de trabalho e visando promover a sua saúde, acarretando conseqüentemente em melhorias e avanços no clima e desenvolvimento organizacional. O papel do profissional de psicologia entra não somente na construção de todos estes contextos, mas também como mediador entre os conflitos já existentes.

A década de 50 foi onde efetivamente houve o surgimento da psicologia do trabalho (POT). Ao longo dos anos muitas coisas mudaram, foram evoluindo e podemos observar que a definição da área tem passado por diferentes concepções. Durante muito tempo o olhar dos profissionais eram voltados apenas para o que acontecia dentro da organização. Recentemente passaram a olhar o contexto imediato do trabalho, a organização e o ambiente externo, conseqüentemente o comportamento das pessoas que nela trabalham (ZANELI, 2009).

Desta forma podemos compreender que as com estas modificações, o profissional passou a ser um agente de cuidados, visando entender os fenômenos num contexto profissional e pessoal.

Após a crescente industrialização de alguns países e a partir do regulamento da profissão de psicologia em 1960, a POT surge no Brasil. Mas apesar de seu surgimento, ainda havia uma certa distância das pesquisas. Sua necessidade foi enfim observada com o grande aumento de indústrias e a necessidades de políticas que pudessem atuar para um melhor funcionamento destas. Suas primeiras experiências surgiram nas Universidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Pernambuco, através da psicometria e com os avanços e mudanças da sociedade, estas foram ganhando cada vez mais espaço (BORGES, 2010).

Muchinsky (2004) divide a área da psicologia organizacional de formas diferente. Psicologia de pessoal: O psicólogo determina os requisitos do trabalho, trabalha com seleção de candidatos, avaliação de desempenho e treinamento de pessoal. Comportamento organizacional: Estudando a formação e o funcionamento dos grupos, os estilos de liderança e os padrões de comunicação. Aconselhamento de carreira: Ajudando as pessoas a escolherem atividades compatíveis com suas habilidades. Desenvolvimento organizacional: Busca pela eficiência da organização, identificando problemas e traçando metas para melhorias dos procedimentos. Relações industriais: Diz respeito aos problemas envolvendo empregado e empregador. Para que seja feita uma mediação. Para que isso ocorra o psicólogo precisa estar engajado em solucionar possíveis divergências entre ambos, pautado na legislação.

Abaixo compreenderemos a descrição simplificada sobre a atuação do psicólogo na organizacional, retirada da classificação Brasileira de ocupações:

“Na área de trabalho, as referências se distribuem em quatro tópicos: além da avaliação e da orientação / recrutamento / seleção / treinamento, avaliação de desempenho e análise ocupacional” (Zaneli apud Carvalho 2002, p.232-233).

A Psicologia Social tem feito parte do avanço das empresas no que tange a compreensão do comportamento social e coletivo, valorizando a diversidade e felicidade dos seus colaboradores, o que demonstra a importância do psicólogo no desenvolvimento de uma maior qualidade de vida do indivíduo inserido no meio corporativo (TEODORO, 2017).

Tractenberg (1999) traz a reflexão do psicólogo diante dos desafios e constantes mudanças nas empresas - em um século com domínio de uso de altas tecnologias e muita competitividade - e o nosso papel como protagonistas desses processos de transformação dos sistemas organizacionais. Podemos compreender o desafio do psicólogo em ser cada vez mais

um agente implementador de inovações na liderança e gestão de pessoal, amenizando os impactos negativos das mudanças corporativas e construindo novos valores junto aos colaboradores. E, para isso, é necessário um investimento desde a graduação (em conteúdos voltados à área menos sistêmicos e mais críticos), no sentido de repensar e fazer diferente para que o RH vá de encontro com os valores mais presentes na geração Y, tais como qualidade de vida e vida pessoal x profissional mais equilibrada.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A presente pesquisa foi realizada em maio de 2018 e teve uma amostra de 15 (Quinze) colaboradores de uma empresa varejista no Rio de Janeiro, na faixa etária de 18 a 37 anos de idade, sendo todos com ensino médio completo.

A observação e a aplicação se deram através de um treinamento de equipe, no qual foram utilizadas duas metodologias: a mais técnica/ tradicional e a lúdica. A pesquisa apresenta um estudo acerca de métodos lúdicos, mais especificamente a dinâmica de grupo.

O treinamento aplicado deu-se pela necessidade em desenvolver os profissionais da empresa a excelência do atendimento ao cliente, por se tratar de uma empresa varejista a busca por um diferencial é o primordial dentro segmento. O principal objetivo é proporcionar ao cliente uma melhor experiência de compras, com profissionais capacitados e motivados. Foram identificados pela gestão alguns profissionais que estavam com o rendimento mediano no tema citado e por conta disso foram convidados a participarem do programa de aperfeiçoamento oferecido pela empresa.

A pesquisa foi realizada em dois momentos distintos: o primeiro consistiu em uma técnica realizada para identificar se os profissionais tinham conhecimento sobre seus direitos e seus deveres dentro da organização, onde o intuito foi identificar se todos concordam com a política aplicada pela empresa. Os profissionais foram separados em dois grupos. O primeiro grupo ficou responsável pelos deveres e o segundo pelos direitos. Foi exposto em um quadro branco pelo representante de cada grupo que selecionou 5 palavras que entenderam ser importantes: Direitos – Férias, 1 hora de intervalo de almoço, vale transporte, licença paternidade, assinatura de Carteira de Trabalho e Previdência Social; o segundo grupo; Deveres – Pontualidade, comprometimento, pró-atividade, empatia, alinhamento.

O segundo momento foi uma dinâmica lúdica com o objetivo de identificar se todas as informações adquiridas ao longo do treinamento foram absorvidas de fato. Houve uma

encenação do que seria considerado um bom e um mau atendimento ao cliente. Ambos realizaram as duas situações.

O questionário aplicado foi elaborado a partir do referencial teórico do contexto, sendo formado por 10 perguntas objetivas e 2 discursivas.

O questionário buscou saber qual o grau de satisfação dos participantes durante o treinamento desenvolvido e também tiveram um espaço livre para relatarem os pontos fortes e os pontos fracos do treinamento.

<b>Tópicos</b>	<b>Itens</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
<b>Pro-grama</b>	<b>1- O treinamento contribuiu para seu crescimento profissional?</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
	<b>2- O treinamento foi claro?</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
	<b>3- Os exercícios realizados ajudaram a fixar as informações?</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>Dinâ-mica</b>	<b>4- O instrutor demonstrou domínio sobre as informações?</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
	<b>5- O instrutor foi claro e objetivo em seus comentários?</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
	<b>6 – Sinto-me mais confiante a encarar um novo desafio profissional após as informações recebidas?</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
	<b>7 - O conteúdo aplicado me fez refletir sobre minhas atitudes?</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>
	<b>8- Sobre atendimento ao cliente, aprendi técnicas Novas?</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
	<b>9 – Considero minha participação satisfatória no processo?</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

	<p><b>10- Algum ponto no treinamento te levou a refletir sobre a conveniência de introduzir modificação? Caso a resposta seja sim, responda o que melhor se encaixa em você.</b></p> <p><input type="checkbox"/> No comportamento</p> <p><input type="checkbox"/> Nos processos de trabalho que venho adotando</p> <p><input type="checkbox"/> Nos planos que estabeleci</p>	80%	20%
--	--	-----	-----

<b>Pontos fortes do treinamento</b>
<b>Pontos fracos do treinamento</b>

Conforme a tabela de tabulação dos dados, todos consideraram que o treinamento contribuiu para o crescimento profissional, sendo bastante objetivo, desenvolvido com exercícios que ajudaram a fixar as informações, possibilitando a aprendizagem de novas técnicas e considerando todo o processo satisfatório. Apenas 10% dos participantes mencionaram que o devido treinamento não promoveu nenhuma reflexão sobre suas atitudes.

A questão número 10 teve como critério saber se o treinamento levou a reflexão de introduzir uma modificação nas seguintes áreas: comportamento, processos de trabalho adotados e planos estabelecidos, onde 20% dos participantes responderam não. Dos 80% restantes, obtivemos respostas as seguintes respostas: 5 participantes pontuaram planos estabelecidos, 4 pontuaram comportamento e 1 o processo de trabalho.

Houve uma satisfação do grupo em relação à atividade, pontuada com totalidade dos participantes na questão sobre o ponto forte do treinamento, onde todos identificaram seus potenciais e dificuldades.

Durante todo o processo houve grande participação e interação do grupo. Alguns participantes trouxeram questões do seu cotidiano para serem simuladas de forma lúdica, o que proporcionou conforto, prazer e melhor aprendizagem frente à situação.

## 5. CONCLUSÃO

Como já discutido pelos autores acima, o brincar proporciona desenvolvimento integral do ser humano possibilitando uma melhor compreensão do mundo à sua volta e encontrando meios mais criativos para lidar com o “novo” e na construção do conhecimento. Após a aplicação dos dois modelos de treinamento, sendo o primeiro mais técnico e o segundo utilizando a ludicidade, pudemos perceber e comparar com o material teórico, o quanto a inserção do lúdico promoveu um clima mais agradável no ambiente, contribuindo para o desempenho individual, promovendo a interação, a troca de experiências e conseqüentemente, o crescimento da empresa.

Cabe ressaltar que o papel do instrutor foi de suma importância para o bom decorrer deste processo, não colocando a posição de poder como opressora, mas como uma relação de entendimento e cooperação mútua, modificação a visão da relação gestor x subordinado.

Com todo o avanço do cenário econômico mundial, é correto afirmar que as metodologias de treinamento utilizadas antigamente, onde o colaborador era um mero executor de tarefas, já não ganham o mesmo espaço nos dias atuais. Precisamos cada vez mais de novas técnicas capazes de extrair o potencial de cada colaborador sem deixar de considerar seus valores, princípios, cultura, enfim, sua subjetividade.

Ao notarmos um melhor desempenho no treinamento lúdico e utilizando de todo o material discutido neste artigo, concluímos que este é a melhor forma para ensino-aprendizagem, por proporcionar a experimentação ativa, por ser algo de fácil entendimento, além do participante sentir-se mais à vontade. Ao vivenciar na prática experiências conflituosas na rotina de trabalho, o colaborador tem a oportunidade de ampliar seu olhar, buscando de forma criativa uma melhor forma de resolução para tal, aprimorando suas experiências.

O treinamento bem elaborado tem como objetivo facilitar a entrada de novos colaboradores na empresa, para que esse mesmo tenha uma visão macro e micro de um todo da organização, fazendo com que esses novos parceiros entrem na organização com instruções básicas, e o mais interessante de todo esse processo de treinamento é que na maioria das vezes os colaboradores entram na organização sem nenhuma noção de qual será seu papel diante de um novo desafio.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABADE, F. L. **Orientação profissional no Brasil: uma revisão histórica da produção científica.** Rev. bras. orientac. prof, São Paulo , v. 6, n. 1, p. 15-24, jun.2005.
- ALMEIDA, A. M. de O.; Cunha, G. G. **Representações sociais do desenvolvimento humano.** Porto Alegre - RS, 2003.
- ANDRADE, S. G. **Teoria e prática de dinâmica de grupo: jogos e exercícios.** 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
- CARLOS, C. M. G.; BAZON, S.; OLIVEIRA, W. **A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras.** Revista Científica do Centro Universitário de Araras, São Paulo, v. 6, n.1, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DALBOSCO, T.; ROSA, A. M.; PISONI, K. Z. B. P. Evolução histórica da psicologia organizacional e do trabalho. In: **IX MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E EXTENSÃO COMUNITÁRIA E VIII MOSTRA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA, 2015, Passo Fundo – RS.**
- DEVILLA M. et al. **Jogos e dinâmicas no processo de desenvolvimento e treinamento nas organizações.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2015, Resende, RJ. Disponível em <<https://www.aedb.br/>>. Acesso em: 22 out. 2017.
- FAILDE, I. **Manual do facilitador para dinâmicas de grupo.** 3ª ed. Campinas: Papirus; 2010.
- FELA, M. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo.** 9 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- FELIPE, M. I. Identificação das necessidades de treinamento por competência. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org). **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações.** 1 ed. São Paulo: Person Education, 2006. P. 6-23.
- FORTUNA, T. R. **Vida e morte do brincar.** Rio Grande do Sul, 2004.
- FRITZEN, S. J. (1981). **Exercícios práticos de dinâmica de grupo.** Rio de Janeiro: Vozes.
- GOMES, A. C. **O brincar e a psicomotricidade.** 2007. Monografia - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <[www.avm.edu.br](http://www.avm.edu.br)> Acesso em 15 nov. 2017
- GOMES, J. F. **Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.** Revista de Administração de Empresas, v. 18, n. 4, p. 25-35, 1978.
- GUSSO, S. DE F. K.; SCHUARTZ, M. A. **A criança e o lúdico: a importância do “brincar”.** In: V EDUCERE E III CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005, Paraná. Disponível em <<https://pucpr.br/>>. Acesso em: 15 out. 2017.

- GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. São Paulo: Makron Books; 1997.
- HEMZO, M. A. e LEPSCH, S. L. **Jogos de empresas com foco em marketing estratégico: uma análise fatorial da percepção dos participantes**. RBGN, São Paulo, n. 20, Vol. 8, p. 22-33, jan./abr. 2006.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LEAL, L. A. B.; D'Ávila, C. M. A ludicidade como princípio Formativo, **Revista Interfaces Científicas**, Aracaju, v.1, n. 2, p. 41-52, fev. 2013.
- LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. Semana Acadêmica Revista Científica, Fortaleza, v. 01, 2013.
- LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. 2. ed. São Paulo: Cutrix, 1973.
- LIMA, L. de O. **Dinâmica de grupo na empresa, no lar e na escola: grupos de treinamento para a produtividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.
- LIMA, R. R. M. et al. **A contribuição das atividades lúdicas na integração e produtividade dos colaboradores de uma empresa privada no município de Campo Grande - MS**. Campo Grande - MS, 2013.
- MALUF, A. M. **Brincar: prazer e aprendizado**. 1 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- MANDARO, G. Endomarketing: quando o lúdico entra em cena na capacitação dos colaboradores. In: MOCSÁNYI, D.; SITA, M. (Org.). **Consultoria Empresarial**. 1 ed. São Paulo: Ser Mais Ltda, 2013, p. 103-108.
- MILIONI, B. O processo de treinamento e desenvolvimento. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org). **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 1 ed. São Paulo: Person Education, 2006. P. 1-5.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU. J. W. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo Atlas, 2011.
- MIRANDA, S. **Novas dinâmicas para grupos: A aprendência do conviver**. 5. ed. São Paulo, 2002.
- MONTEIRO, A. DE S. et al. **Treinamento em organizações: desafios e possibilidades para a educação permanente**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2016, Resende, RJ.
- MORATORI, P. B. **Por que utilizar jogos educativos no processo de ensino aprendizagem?** Rio de Janeiro – RJ, 2003.
- MOURÃO, L.; MARINS, J. **Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 9, n.2, dez. 2009.

- MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**: São Paulo: Thomson. 2004.
- NETO, E. R. **Laboratório de matemática**. In: Didática da Matemática. São Paulo: Ática, 1992. 200p. p. 44-84.
- OLIVEIRA, V. B. **O brincar e a criança do nascimento aos 6 anos**. 2 ed. Petrópolis: VOZES. 2010.
- PILATI, R.; Abbadí, G. **Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho**. Brasília – 2005.
- PORTO, A. DA R. **Aprendizagem organizacional num processo de consolidação de treinamento e desenvolvimento de competências**. 2001. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/>>. Acesso em: 22 out. 2017.
- REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento**. 1 ed. Curitiba: Iesde, 2008.
- SANTANNA, A.; NASCIMENTO, P. R. **A história do lúdico na educação**. *Revista Eletrônica de Educação Matemática*, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 19-36, maio 2012. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revemat/article/view/19400>>. Acesso em: 22 abr. 2018.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SILVA, J. C. S. **Kurt Lewin e a dinâmica de grupos**. 2010. Disponível em <<https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/kurt-lewin-e-a-dinamica-de-grupos/46094>>.
- SILVA, T. A. C.; GONÇALVES, K. G. F. **Manual de lazer e recreação**: o mundo lúdico ao alcance de todos. São Paulo: Phorte, 2010.
- TEODORO, A. P. E. G. **PILAC**: Programa de Intervenções Lúdicas no âmbito corporativo. Rio Claro - SP, 2017.
- TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 19, n. 1, p. 14-29, 1999. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98931999000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931999000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 mai. 2018.
- XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática**. 1 ed. São Paulo: Gente, 2006.
- ZANELI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: artmed 2009.