

A LUDICIDADE NO AMBIENTE CORPORATIVO VISANDO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: a prática do jogo de xadrez entre funcionários de uma empresa

ANA VITÓRIA DE PAULA ROTHEBARTH
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

HUGO MARTINELLI WATANUKI
ESCOLA POLITECNICA DA USP

Agradecimento à órgão de fomento:

À Universidade de São Paulo e à Fundação Carlos Alberto Vanzolini por terem proporcionado um ambiente de estudo crível e direcionado a publicação do conteúdo produzido para o Trabalho de Conclusão de Curso durante o Curso de Especialização em Administração Industrial.

A LUDICIDADE NO AMBIENTE CORPORATIVO VISANDO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: a prática do jogo de xadrez entre funcionários de uma empresa

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVO

O atual contexto empresarial se caracteriza por competências centrais conquistadas por meio de ativos intangíveis. Entretanto, uma extensa jornada de trabalho, durante muitos anos da vida, associada à cobrança e pressão empresarial, afetam o desenvolvimento de atividades extrínsecas e intrínsecas relacionadas ao trabalhador, prejudicando a sustentabilidade da organização (GUEST, 1979; HAMEL; PRAHALAD, 1995).

A promoção da qualidade de vida no trabalho tem o propósito de transformar essa realidade. Através de ações sanitárias, legislativas, psicológicas, nutricionais, laborais e lúdicas, busca o equilíbrio entre indivíduo e organização (VIEIRA; HANASHIRO, 1990; CAMPOS; BARROS; CASTRO, 2004).

O fomento de atividades lúdicas, no ambiente corporativo, contribui para a qualidade de vida no trabalho, pois além de se configurar como instrumento de criação da identidade pessoal, colabora para o desenvolvimento de habilidades diversificadas que proporcionam divertimento, prazer, convívio profícuo, estímulo intelectual, autocontrole e autorrealização (BRAGA, 2012; DIAS et al., 2012; LIMA et al., 2013; LUCKESI, 2011; MALUF, 2008).

O jogo de xadrez se configura como ferramenta lúdica, pois além de ser um jogo de entretenimento, possui mercado e propósitos subjacentes. Pode ser voltado para a saúde, educação, defesa, treinamento, entre outros domínios, potencializando funções como fisiológica, psicológica, social, educacional, cultural, econômica e política (DJAOUTI; ALVAREZ; JESSEL, 2011; LINHARES, 2014).

O estudo tem por objetivo verificar como a promoção de atividades lúdicas, exclusivamente através do ensino e da prática do jogo de xadrez no ambiente de trabalho, pode contribuir para o aprimoramento da qualidade de vida dos funcionários. Para esta finalidade, realizou-se uma pesquisa ação junto a uma empresa do mercado de distribuição e de serviços de ferro e aço.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Qualidade de vida no trabalho

Por tratar de ativos mutáveis; indivíduo e organização, as relações de trabalho passam por transformações desde sua criação. A expressão qualidade de vida no trabalho faz parte deste conjunto de mudanças. Discutida em literatura a partir dos anos 50, procura abranger, para além de atos legislativos, o atendimento às necessidades e aspirações humanas, propondo a humanização do trabalho (PIMENTEL, 2003; KANESIRO; DURIGAN; KANESIRO, 2004). Essencialmente, o tema possui enfoque multidisciplinar humanista. Objetiva atender necessidades básicas do sujeito visando elevar o potencial dos colaboradores e, por consequência, aumentar a produtividade empresarial (PIMENTEL, 2003; KANESIRO; DURIGAN; KANESIRO, 2004).

O ser humano busca satisfazer suas necessidades básicas observando uma hierarquia de prioridades. A priorização de uma necessidade de nível superior se dá somente após satisfeitas aquelas de patamares inferiores (MASLOW, 1954 apud HESKETH; COSTA, 1980).

Segundo Maslow (1954) apud Sampaio (2009), as necessidades mais básicas compreendem os processos com a finalidade de atingir a homeostasia, como se alimentar e praticar exercícios. Em seguida, a preocupação com a vida, especialmente no fato de poder perdê-la, adicionada à necessidade de inexistência de ameaças percebidas no ambiente. Posteriormente, demonstra-se interesse pelo compartilhamento e desenvolvimento de relacionamentos afetivos. A seguir, aparece o apreço pela autoestima e autorrespeito. Por conseguinte, o desejo de

concretização de todo o potencial interno do sujeito se torna evidente e, logo após, identifica-se a busca pelo conhecimento. Por último, pode ser verificado impulsos à beleza pessoal.

Segundo a Agência Europeia para Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA, 2010) o esforço combinado dos empregadores, dos trabalhadores e da sociedade, para melhorar a saúde e o bem-estar das pessoas no ambiente corporativo é necessário para o desenvolvimento de medidas organizacionais, ambientais e individuais de promoção da saúde no local de trabalho.

O oferecimento de oportunidades, que satisfaçam uma gama de necessidades pessoais, colabora para uma melhor qualidade de vida no trabalho, o que implica realizar múltiplas ações, como sanitárias, legislativas, psicológicas, nutricionais, laborais e lúdicas, buscando o equilíbrio entre indivíduo e organização (VIEIRA; HANASHIRO, 1990; CAMPOS; BARROS; CASTRO, 2004; SILVA, 2013).

Metodologias para promoção de qualidade de vida no trabalho podem ser utilizadas para renovar formas de organização e conhecimento, de modo a elevar o nível de satisfação pessoal e proporcionar a participação holística dos funcionários (PIMENTEL, 2003; KANESIRO; DURIGAN; KANESIRO, 2004).

Mensurar o nível de satisfação dos funcionários em relação à qualidade de vida no trabalho é considerado complexo visto que o tema compõe questões individuais, as quais podem ser particularmente interpretadas (BACKES; ALTÍSSIMO; SCHUCH JUNIOR, 1999).

Walton (1973) propôs um método com base na evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho. Oito critérios são levados em consideração, sendo compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo e cidadania, o trabalho e o espaço total de vida e, por fim, relevância social do trabalho na vida.

Para Westley (1979) fatores políticos, econômicos, sociais e psicológicos devem ser levados em consideração ao analisar a qualidade de vida no trabalho. Mais tarde, Fernandes (1996) destrinchou estes aspectos em percepção pessoal, saúde, condições de trabalho, moral, compensação, participação, comunicação, imagem empresarial, relação chefe-subordinado, organização e identificação pessoal.

Em 1996, o modelo Biopsicossocial e Organizacional foi estruturado considerando que a construção da qualidade de vida no trabalho ocorre através da implantação de situações novas e edificantes no ambiente corporativo, as quais potencializam fatores biológicos, psicológicos e sociais (LIPOWSKI, 1986; LIMONGI FRANÇA, 1996).

Utilizando a metodologia da Organização Mundial da Saúde, Reis Junior (2008) desenvolveu um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho intitulado Quality of Working Life Questionnaire. Os domínios físico/saúde, psicológico, pessoal e profissional foram criados para adotar os seguintes indicadores: identidade com a tarefa; exercício físico regular/hábitos saudáveis; doenças crônicas LER/DORT; autonomia; espírito de camaradagem; estabilidade de trabalho e de horários; autocontrole relativo; remuneração; possibilidades de carreira; aprendizagem e avanços salariais; relação/chefe/subordinado/colegas; assistência médica; stress; autoestima; ausência de insalubridade/cansaço e relacionamento trabalho/família.

Por fim, a promoção de saúde no local de trabalho deve conjugar as necessidades dos trabalhadores e da organização, o que implica em preparação, planificação, realização, avaliação e aplicação prática de medidas de promoção da saúde no ambiente de trabalho (EU-OSHA, 2010).

2.2. Atividades lúdicas como ferramenta de promoção da saúde

A ludicidade incorpora diversos conceitos a partir da ótica analisada. Com o decorrer do tempo, adicionou-se ao termo diversas variáveis e topografias, com determinações temporais,

sociais, históricas, econômicas, educacionais, culturais e de saúde. Por consequência, o lúdico contempla experiências internas e externas do sujeito no cotidiano, espaço e nas ações (LUCKESI, 2011; PYLRO; ROSSETI, 2005).

Para romper a imediatividade normativa apresentada por atividades mecânicas e monótonas, as manifestações lúdicas contradizem a característica alienante de reprodução para desenvolver expressões autônomas, criativas, construtivas e compartilhadas (MARINHO, 2004; GONÇALVES, 2011).

A vida cotidiana contemporânea, repleta de recursos físicos e imateriais, faz uso de enredos lúdicos com o propósito de fortalecer e/ou estreitar relações sociais, assumindo funções como descanso, divertimento/entretenimento e o desenvolvimento pessoal/comunitário (DUMAZEDIER, 1976 apud PYLRO; ROSSETTI, 2005; LEBREFE, 1961 apud GONÇALVES, 2011).

As autoras Pylro e Rossetti (2005) evidenciam que atividades vinculadas ao trabalho e à capacitação profissional são consideradas prioritárias pela sociedade, preenchendo inclusive horários de lazer e ocasionando prejuízos à qualidade de vida. As condições socioeconômicas interferem no acesso às fontes de atividades lúdicas. Assim, enfatiza-se que ações governamentais, filantrópicas e privadas devem ser promovidas para que oportunidades de lazer sejam universais (PYLRO; ROSSETTI, 2005).

O espaço público, delineado por ações humanas e ambientais, possui intrínseca relação com a sociedade, pois confere relação com o ser humano. O abandono de contatos pessoais em espaços de comunhão pública, por considerar o ambiente externo como fonte de violência e exclusão, acaba por privilegiar atividades em espaços privados (SANTOS, 2006).

A ação lúdica, enquanto vivência e percepção interna do sujeito, incorpora uma experiência plena, que por consequência demanda dedicação exclusiva do corpo e da mente à atividade proposta (LUCKESI, 2011).

As possibilidades de experimentação englobam a vivência e a experiência interna plena do sujeito diante da atividade; incorporam as configurações, regras e práticas visíveis da função a serem praticadas pelo indivíduo; identificam a adequação ou não da pessoa à ação proposta com base no seu histórico de vida e pela herança cultural (LUCKESI, 2011).

As atividades lúdicas são caracterizadas como exercícios, jogos simbólicos, jogos de regras ou brincadeiras. A interação proporcionada por meio delas possibilita correlacionar a realidade interna e externa do sujeito, servindo de instrumento de criação de identidade pessoal, representando uma linguagem social (ENEIDA, 2003; MALUF, 2008; ANGELI; LUVIZARO; GALHEIGO, 2012).

Dessa forma, caracteriza-se como potente recurso para fazer emergir sentimentos, sensações, medos, ansiedade e expressões. Proporciona convívio profícuo, estímulo intelectual, autocontrole, autorrealização e prazer, sob o escopo da comunicação e da exploração do corpo, dos objetos, das ações e das expressões, os quais fomentam o protagonismo. Por isto, pode ser utilizada como estratégia para enfrentamento das situações adversas do cotidiano (ANGELI; LUVIZARO; GALHEIGO, 2012).

2.3. Benefícios da prática do jogo de xadrez

O xadrez tem diversas funções, tais como fisiológica, psicológica, social, educacional, cultural, econômica e política.

Um dos primeiros psicólogos a pesquisar habilidades em enxadristas foi Alfred Binet. Em 1893, testou a aptidão memória em jogadores com olhos vendados (BINET, 1893). Sigmund Freud, em 1913, afirmou que técnicas da psicanálise deviam ser seguidas por jogadores profissionais (FREUD, 2010).

Adriann Groot, escreveu um livro na língua holandesa em 1946, o qual foi traduzido para o inglês em 1965, 1978 e 2008 como *Thought and Choice in Chess*. O psicólogo e mestre

enxadrista afirma que jogadores de xadrez de alto rendimento não apresentam diferenças significativas nas capacidades de cálculo, memória e/ou velocidade de raciocínio. A diferenciação se apresenta no modo de percepção, pois são capazes de reconhecer mais rapidamente maiores quantidades de padrões, o que por consequência lhes permite melhor tomada de decisão (GROOT, 2008).

John Artise, no artigo *Chess and Education*, afirma que o jogo de xadrez traz importantes contribuições para a educação. Dois anos de pesquisas psicológicas no xadrez fizeram descobrir fatos sobre o jogo ligados ao processo cognitivo, sendo: memória, lógica, observação, análise e condicionamento operante (ARTISE, 1973).

Albert Frank, com o estudo *Chess and Aptitudes*, através de quatro diferentes testes, se propôs confirmar duas hipóteses: a influência de várias aptidões na eficiência em aprender a jogar xadrez e a influência do aprendizado do jogo de xadrez sobre o desenvolvimento de aptidões. A primeira hipótese foi confirmada para todas as aptidões testadas, a saber: espacial, numérica, velocidade de percepção, raciocínio, criatividade e tipos gerais de inteligência. A segunda foi confirmada para as aptidões numérica e verbal (FRANK, 1974).

Entre 1975 a 1976, Johan Christiaen, no trabalho *Chess and Cognitive Development*, confirmou a influência positiva do xadrez do desenvolvimento cognitivo e nos resultados escolares e em testes de inteligência (CHRISTIANEN, 1981). Margulies (1991) também verificou que jogadores de xadrez desempenham melhor performance de leitura.

Em um estudo na Pensilvânia, entre 1979 a 1983, Robert Ferguson enfatiza que o xadrez, em comparação com programas testados para desenvolvimento de habilidades cognitivas, apresentou aos praticantes maiores benefícios intelectuais (FERGUSON, 1986).

Anne Graham, no artigo *Chess Makes Kids Smart*, apresenta opiniões de professores sobre o xadrez, entre as quais é citado como um jogo que desenvolve lógica, pensamento preciso, encoraja paciência e habilidade para resolver problemas (GRAHAM, 1985).

O mestre e professor de xadrez Jerry Meyers faz analogia do xadrez como uma ponte, pois conecta pessoas de diferentes idades, raças e gêneros. Além disto, o autor acredita que o jogo auxilia na performance acadêmica pelo fato de contribuir para a competição esportiva, observação, concentração, imaginação, considerar várias opções, tomar decisões e pensar antes de agir (MEYERS, 2005).

Em 1988, Joyce Brown estudou os efeitos do xadrez na educação de estudantes especiais. Quando o estudo começou eram 15 inscritos no projeto, depois de dois anos o número saltou para 398. Foi confirmado não apenas aperfeiçoamento na leitura e matemática, como também na habilidade de socializar (MCDONALD, 2005).

O relatório da Federação Internacional de Xadrez para a Organização das Nações Unidas em 1988, denominado *Children and Peace*, aponta que o xadrez fomenta, encoraja e promove bons hábitos de estudo, ordem e autodisciplina (MENDEZ, 1988).

A possibilidade de transferir habilidades de um domínio de conhecimento para o outro de forma útil, através do jogo de xadrez, foi estudada por Rifner (1992). De acordo com o pesquisador, a transferência pode ser alcançada se ensinado como objetivo instrucional.

James Liptrap apresenta em *Chess and Standard Test Scores* os testes padronizados que realizou para demonstrar o efeito do jogo em estudantes que frequentavam clubes de xadrez. Verificou significativa diferença nos resultados de enxadristas e não enxadristas, inclusive em estudantes com necessidades especiais, sendo que o primeiro grupo apresentou notas mais altas em matemática e leitura (LIPTRAP, 1998).

A pesquisadora Basak, no trabalho *Cognitive Benefits of Learning to Play Chess and other Strategy Games*, afirma que no início e término da vida, o ser humano possui menor desempenho em tarefas envolvendo memória de trabalho e controle cognitivo do que adultos na faixa dos 20 anos. Entretanto, intervenções, como o ensino e treinamento com o jogo de

xadrez, podem otimizar o processo em crianças, bem como retardar e/ou impedir perdas em adultos com idade avançada (BASAK, 2017).

2.3.1. O jogo de xadrez como ferramenta lúdica de promoção da saúde

Quando um jogo consegue fornecer, além de entretenimento, um propósito sério, que pode ser utilizado como material para diversas áreas, como educacional e científica, com objetivo de trazer outros benefícios ao ser humano, ele pode ser caracterizado como Jogo Sério (DJAOUTI; ALVAREZ; JESSEL, 2011; LINHARES, 2014).

Várias metodologias foram utilizadas para classificar um Jogo Sério quanto ao seu uso no mercado. Zyda (2005) adotou cinco domínios: saúde, política pública, comunicação estratégica, defesa, treinamento e educação. Chen e Michael (2005) categorizaram como militar, governamental, educativo, corporativo, saúde, político, religioso e arte. Posteriormente, Alvarez e Michaud (2008) estruturaram como defesa, treinamento e educação, publicidade, informação e comunicação, saúde, cultura e ativismo.

Quanto ao conteúdo de um Jogo Sério, ou seja, o propósito, Despont (2008) identificou quatro categorias: publicitário, institucional, empresarial e de aprendizagem. Em comum, possuem a intenção de aumentar a conscientização, simular, treinar, informar, ensinar e influenciar pessoas.

Os autores Sawyer e Smith (2008) unificaram os sistemas de classificação, criando a taxonomia de Jogo Sério, para poder dividi-los em duas categorias: mercado e objetivos. O primeiro engloba: governo e ONG, defesa, saúde, marketing e comunicação, educação, corporativo e, indústria; enquanto que o segundo: jogos para a saúde, advergames, jogos para treinamento, jogos para educação, jogos para ciência e pesquisa, produção, jogos como trabalho.

O jogo de xadrez é considerado um Jogo Sério, pois além de ser um jogo de entretenimento, possui mercado e propósitos subjacentes. Pode ser voltado para a saúde, quando o foco é a prevenção e o cuidado referente ao corpo e a mente do ser humano; para a educação, quando o objetivo é o desenvolvimento e otimização de processos cognitivos; para defesa e treinamento, para desenvolver habilidades táticas e estratégicas; entre outros domínios.

A partir do momento que os envolvidos no jogo de xadrez recriam a realidade utilizando os sistemas simbólicos próprios, estes passam a englobar o modo de viver e as relações sociais e ambientais – promoção da saúde.

Ao se jogar xadrez se busca diversão, desafios e interação com outras pessoas. Em se tratando de atletas profissionais, competindo oficialmente, remuneração financeira e posições no ranking internacional também são almejados. Logo, o prazer funcional, ou seja, em jogar continuamente o jogo de xadrez, é causado, além da motivação de realizar a atividade como meio para outros fins, pela realização da atividade por si mesma.

O jogo de xadrez amplia os desafios à medida que se aumenta a sua compreensão. Resolver exercícios enxadrísticos é um método utilizado para expandir conhecimentos. Como exemplo, pode-se citar a resolução de posições em que o objetivo é dar xeque-mate ao rei adversário em um número limitado de lances, antes que o próprio rei seja decretado morto.

Acrescenta-se o fato de que ao representar e oferecer um significado para cada peça em um espaço delimitado, no caso o tabuleiro, inúmeras possibilidades são imaginadas e racionalizadas antes de serem executadas, criando uma dimensão simbólica para o jogo de xadrez.

O modo curioso, planejado, de se pensar antes, durante e depois da realização do lance do adversário, demonstra que existe a consideração de um ponto de vista que não é somente o seu, mas de outra pessoa, integrando-o para o propósito supracitado.

2.4. Proposição de pesquisa

Com base na revisão de literatura, verifica-se que indicadores de qualidade de vida no trabalho, especialmente os relacionados à esfera social e psicológica, pressupõem o desenvolvimento de habilidades sobre as quais o jogo de xadrez, através do ensino e prática, provou ser capaz de exercer influência positiva.

Assim, percebe-se que os conceitos dos indicadores de qualidade de vida no trabalho apresentados por Walton (1973), Westley (1979), Fernandes (1996), Limongi França (1996, 2002) e Reis Junior (2008) são análogos (Quadro 1) e podem ser relacionados às funções que o jogo de xadrez proporciona aos praticantes.

Quadro 1 – Indicadores de qualidade de vida no trabalho conforme autor.

AUTOR(A)	DIMENSÃO	INDICADORES
Walton (1973)	Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia, autocontrole relativo, qualidades múltiplas.
	Integração social na organização	Ausência de preconceitos, igualdade, relacionamento, valores comunitários.
	Constitucionalismo e cidadania	Privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento imparcial.
Westley (1979)	Psicológica	Realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, autoavaliação, variedade de tarefa, identidade com a tarefa.
	Sociológica	Participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade, valor pessoal.
Fernandes (1996)	Moral	Identidade na tarefa, reações interpessoais, reconhecimento, orientação.
	Saúde	Assistência a funcionários e dependentes, educação, conscientização e saúde ocupacional.
Limongi França (2002)	Biológica	Treinamentos específicos, saúde preventiva e ocupacional.
	Psicológica	Programas participativos.
	Social	Atividades associativas e esportivas, lazer e cultura.
Reis Junior (2008)	Físico e Saúde	Hábitos saudáveis, saúde ocupacional.
	Psicológica	Autocontrole relativo, autonomia, aprendizagem, autoestima, relação interpessoal.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo teórico a ser considerado para a estruturação do presente trabalho foi o de Westley (1979), visto contemplar o maior número de características relacionadas aos benefícios do jogo de xadrez. De maneira a delinear a abrangência dos indicadores, o autor analisa a dimensão psicológica e social através da problemática-chave alienação e anomia, respectivamente.

O planejamento e controle do trabalho, evidenciado através de leis trabalhistas, definindo direitos e deveres do trabalhador, proporcionou o fracionamento das atividades e reduziu o envolvimento entre empresa e colaborador. Assim, a desumanização presenciada, neste caso, a dissociação entre indivíduo e o trabalho, trouxe como principal sintoma de problema psicológico a alienação, o qual pode ser percebido através do desinteresse, absenteísmo e rotatividade de pessoas (WESTLEY, 1979).

Em medida semelhante à alienação, a anomia ou falta de envolvimento é identificada como problema de ordem social devido ao fato de o indivíduo não perceber a relevância ou significado das atividades realizadas (WESTLEY, 1979).

Nesse contexto, agentes de mudanças e equipes de alta performance devem proporcionar atividades nas quais a razão moral supere a mecanização/padronização e objetivos estritamente financeiros (WESTLEY, 1979).

3. METODOLOGIA

3.1. Natureza da pesquisa

O presente trabalho apresenta abordagem qualitativa, utilizando-se de pesquisa bibliográfica e de pesquisa ação como procedimentos de investigação, e faz uso de pesquisa exploratória e descritiva para a solução do problema proposto e geração de conhecimentos de aplicação prática.

3.2. Procedimentos

Um resumo da proposta da pesquisa foi apresentado para contatos pessoais e divulgado em redes sociais com a finalidade de encontrar uma empresa interessada em participar das atividades de ensino e/ou desenvolvimento do jogo de xadrez.

Por parte da empresa que aceitasse participar da pesquisa, entre questões a se divulgar estavam os indicadores de absenteísmo e rotatividade, bem como informações sobre programas de qualidade de vida no trabalho, satisfação dos funcionários e motivação para participar do estudo acadêmico. Ademais, uma sala equipada com mesas, cadeiras, iluminação e ventilação adequados à prática do jogo de xadrez foram requisitados. Uma empresa retornou solicitando participar da pesquisa.

Seguindo metodologia proposta por Lima et al. (2013), planejou-se que as intervenções, neste caso o ensino dos movimentos e de conceitos básicos do jogo de xadrez, fossem realizados no decorrer de um mês, com carga semanal de uma hora. Outrossim, estabeleceu-se o número máximo de 20 participantes por turma para adequado atendimento.

O ensino e desenvolvimento do jogo de xadrez foram ministrados pela pesquisadora, a qual é instrutora da Federação Internacional de Xadrez. O material enxadrístico, 10 tabuleiros e 10 jogos de peças, foram emprestados gratuitamente pela Federação Paulista de Xadrez.

A coleta de dados foi prevista em duas etapas, as quais são caracterizadas pela aplicação de um questionário semiestruturado antes do início e ao término das atividades de ensino e/ou desenvolvimento do jogo de xadrez na empresa.

Anteriormente às perguntas, para conhecimento formal por parte dos entrevistados, a instituição, o título e objetivo do estudo foram apresentados. Além disto, acordou-se o compromisso, por parte da pesquisadora, em preservar integralmente o anonimato dos funcionários, estes em participação totalmente voluntária.

O primeiro questionário, aplicado antes do início do curso de xadrez, foi estruturado de forma a levantar informações sobre os colaboradores, tais como idade, sexo, grau de escolaridade e tempo de empresa. Para identificar o grau de instrução dos participantes e, se necessário, separá-los em turmas distintas, com o objetivo de ministrar conteúdo compatível, uma pergunta sobre o nível de conhecimento do jogo de xadrez foi formulada.

O segundo questionário, aplicado após conclusão do curso de xadrez, contemplou questões abertas pertinentes à dimensão social e psicológica de qualidade de vida no trabalho. Do total de doze indicadores propostos por Westley (1979), cinco foram escolhidos pela relação e relevância com os benefícios do jogo de xadrez demonstrado em literatura. Para cada indicador selecionado, elaborou-se uma pergunta (Quadro 2).

Quadro 2 – Indicadores e respectivas perguntas contempladas no segundo questionário aplicado.

DIMENSÃO	INDICADOR	PERGUNTA (Após participação nas atividades de ensino/prática do jogo de xadrez você considera que)
Social	Relacionamento interpessoal	Houve maior interação e melhora no relacionamento entre os funcionários no ambiente de trabalho? Explique.
	Participação nas decisões	O nível de participação nas decisões da empresa aumentou? Explique.
Psicológica	Desenvolvimento pessoal e profissional	Teve uma oportunidade de aprendizado e crescimento pessoal e/ou profissional dentro da empresa? Explique.
	Criatividade	Habilidades criativas foram favorecidas no ambiente trabalho? Explique.
	Autoavaliação	A capacidade de se autoavaliar melhorou? Explique.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, para construção das perguntas, considerou-se algumas recomendações, como apresentar questões de fácil compreensão para que os funcionários desejem e consigam responder, ou seja, a pergunta deve ser clara e objetiva, com linguagem ajustada ao público; evitar perguntas longas e não expor muitas questões por página (NOGUEIRA, 2002).

4. RESULTADOS

4.1. A empresa

A empresa Udião começou suas atividades em 1989 no município de Osasco. Em 2008, a matriz foi realocada para a cidade de Carapicuíba, onde permanece até hoje. A empresa possui mais duas unidades, uma na cidade de São Carlos e outra em Guarujá. Pessoas, logística, infraestrutura e equipamentos são os alicerces da identidade organizacional da empresa.

Em Carapicuíba, aproximadamente 180 pessoas trabalham no atendimento comercial e técnico, nas áreas de produção, logística e administração para oferecer serviços (plotagem, assistência técnica em obras, corte, dobra e armação) e produtos em aço (arame recozido, barra de transferência, colunas, vigas, sapatas, malha pop, pregos, tela soldada nervurada, treliças e vergalhões) para o mercado da construção civil.

A empresa acredita que a prática de jogos, em horário livre, no ambiente de trabalho, ajuda a descontrair, tornando as tarefas mais prazerosas. Por esta razão, incentiva a prática. O jogo de dominó, por exemplo, está presente há anos no horário de almoço dos funcionários. Quando soube da pesquisa com o xadrez, percebeu uma oportunidade agradável para os funcionários aprenderem e se envolverem.

Na Udião não há programas com objetivo de melhorar a qualidade de vida no trabalho. Em contrapartida, o representante da empresa relata que os diretores estão sempre dispostos a ouvir os funcionários e procuram ajudar da melhor forma possível, tanto em problemas do cotidiano do trabalho, como pessoais. Além disto, considera que este posicionamento influencia a escolha das pessoas em trabalhar na empresa.

Quanto ao indicador de rotatividade, um funcionário do departamento de recursos humanos relatou que a empresa deixou de controlar este indicador porque já há algum tempo registra um índice mínimo de troca de funcionários. Nos últimos anos, por exemplo, cita que houve um baixo número de demissões tanto no setor administrativo quanto no setor fabril; e apenas quatro funcionários encontram-se atualmente afastados pelo Instituto Nacional do Seguro Social.

O absenteísmo na empresa é calculado por meio do total de número de horas perdidas pelo total de número de horas previstas. A cozinha, administração, os transportes, a limpeza geral e o financeiro são os setores com o maior percentual de ausências dos funcionários no ano corrente (Tabela 1).

Tabela 1 – Percentual de ausência dos funcionários, por setor, na unidade da Udição de Carapicuíba, no período de 01 de janeiro a 30 de outubro de 2017.

SETOR	% DE AUSÊNCIAS
Cozinha	5,44
Administração	4,35
Transportes	4,29
Limpeza Geral	3,67
Financeiro	2,92
Vendas	2,09
Almoxarifado	1,41
Armação	1,40
Corte e Dobra	1,16
Agregados	1,12
Expedição	1,04
Planilhamento	0,69
Oficina	0,67
Segurança	0,19
Conservação	0,00
Infraestrutura	0,00
MÉDIA	1,90

Fonte: Adaptado de Udição (2017).

4.2. Ensino e desenvolvimento do jogo de xadrez na empresa

As atividades se iniciaram no dia 24 de outubro de 2017, das 13 às 14 horas, após algumas semanas ocorrendo divulgação interna na empresa para levantamento do número de interessados, bem como dia da semana e horário de maior adesão.

No primeiro encontro ocorreu uma apresentação pessoal da instrutora e do estudo acadêmico. Depois, verificou-se que a maior parte dos funcionários não sabiam jogar xadrez ou gostariam de rever as regras, devido ao fato de estarem muito tempo sem contato com o jogo; o tabuleiro, coordenadas e anotação, o valor numérico de cada peça, bem como os movimentos básicos e extraordinários foram os primeiros elementos a serem apresentados.

A ideia proposta pela empresa de que os encontros fossem realizados duas vezes por semana, ao invés de uma, também foi sugerida pelos participantes no encerramento do primeiro dia de ensino. A sugestão foi aceita, levando-se em consideração que mais itens poderiam ser trabalhados com mais tempo e, por consequência, os funcionários poderiam melhor avaliar a experiência com o jogo de xadrez.

Dois dias depois, verificou-se que os funcionários que já tinham tido um contato anterior com o xadrez estavam ansiosos para jogar. Enquanto estes jogavam uns com os outros, repassou-se rapidamente os elementos aprendidos no encontro anterior com aqueles que tinham alguma dúvida.

Posteriormente, explicou-se a todos o xeque e o xeque-mate – principal objetivo do jogo de xadrez. Para melhor compreensão, exemplos foram fornecidos, bem como problemas de mate em um e em dois lances foram dados para os funcionários resolverem.

Na semana seguinte, o tema do encontro foi os tipos de empates mais comuns no jogo de xadrez – rei afogado/stalemate; quando a mesma posição (diagrama) ocorre pelo menos pela

terceira vez e; a regra dos 50 lances. Exemplos foram fornecidos para explicar cada um destes casos. Os minutos finais foram destinados a um treino de casas correspondentes com os Reis e problemas de finais de jogo.

No dia 07 de novembro de 2017, o termo cravada absoluta – quando uma peça não pode ser movida pois o Rei ficaria em xeque; e cravada relativa – quando uma peça está posicionada no caminho, protegendo outra de maior valor de um ataque adversário; foram apresentados. Problemas foram fornecidos para cada dupla e trio montado.

No dia 09 de novembro de 2017, habilidades enxadrísticas – conhecimento de aberturas, meio-jogo, finais, conceitos gerais, táticas e estratégias; foram apresentadas para elucidação holística dos principais elementos de estudo do jogo de xadrez.

Além disso, habilidades pessoais – memória, intuição, disposição, psicologia, disciplina e condição física; foram tratadas como características capazes de serem trabalhadas individualmente pelas ações mentais e físicas que o jogo de xadrez proporciona.

Na terça-feira da última semana, aprofundou-se em como avaliar a posição de xadrez. Para isso, acrescentou-se o conceito de valor relativo ao valor numérico das peças e exemplos de diferentes posições foram discutidos. Ao final do encontro, forneceu-se um problema de como chegar ao objetivo por diferentes caminhos utilizando somente o Rei no tabuleiro de xadrez.

No último encontro, para confraternização e para simbolizar o encerramento das atividades enxadrísticas na empresa, promoveu-se o I Torneio de Xadrez Udião, com inscrição aberta a qualquer funcionário da unidade de Carapicuíba, mas limitado a 20 jogadores.

4.3. Dados dos questionários

O número de participantes das atividades enxadrísticas variou entre 3 e 15 pessoas a cada encontro, sendo que ao todo 19 funcionários marcaram presença pelo menos um dia.

O primeiro questionário foi respondido por 15 pessoas. Devido à participação diversificada e irregular dos funcionários aos encontros, solicitou-se que apenas quem tivesse participado de pelo menos quatro aulas respondesse ao segundo questionário.

A medida supracitada foi tomada para respeitar o número de intervenções proposta por Lima et al. (2013) e obter opiniões de pessoas com frequência mínima de 50% nas aulas, por consequência mais fundamentadas.

Desse modo, o total de 9 pessoas responderam ao primeiro e ao segundo questionário, sendo 3 homens e 6 mulheres, com faixa etária entre 19 e 65 anos. Quanto ao nível de escolaridade, 3 tinham completado o ensino médio, 2 estavam cursando faculdade e 4 tinham terminado o ensino superior. Participaram funcionários recém-contratados, com 4 a 5 meses de tempo de empresa, e funcionários experientes, com tempo de trabalho entre 3 e 12 anos.

As pessoas que responderam que sabiam jogar xadrez comentaram que a experiência com o jogo era básica e que perderam o contato com o xadrez há vários anos.

A primeira pergunta do segundo questionário, pertinente à dimensão social, do indicador de relacionamento interpessoal, verificou que 67% das pessoas perceberam maior interação e/ou melhora no relacionamento entre funcionários no ambiente de trabalho através das atividades de ensino/prática do jogo de xadrez. Alguns trechos de relatos são apresentados na sua íntegra a seguir:

“Sim, pois sempre surgia assunto sobre as aulas, acabávamos conversando mais” (Funcionário 1).

“Sim, proporcionou conhecer melhor as pessoas que não convivem diariamente com a gente” (Funcionário 2).

“Eu tenho desenvolvido mais a minha paciência. Sempre tento manter o ambiente agradável com todos, mas com certeza a paciência e concentração melhoraram” (Funcionário 3).

“Sim, teve mais oportunidades de diálogos” (Funcionário 4).

“Na questão de todos, houve bastante interação” (Funcionário 5).

“Apesar de jogar apenas com uma oponente, acredito que a interação e o clima competitivo melhoraram o relacionamento entre os funcionários” (Funcionário 6).

A oração subordinada iniciada pela conjunção concessiva que o funcionário 6 utilizou na opinião dele, outra pessoa apresentou como justificativa para não ter notado mudança no indicador de relacionamento interpessoal, conforme pode ser observado abaixo:

“Não, fiquei somente com um parceiro em todas as aulas” (Funcionário 7).

As outras duas pessoas não conseguiram perceber mudanças e alegaram que com período maior e/ou contínuo de atividades acreditavam ser possível avaliar melhor possíveis diferenças. Incluso na dimensão social, mas tratando do indicador de participação nas decisões, apenas 2 pessoas consideraram que o nível de participação nas decisões da empresa aumentou, os quais reportaram:

“Sou mais segura nas minhas opiniões. Exemplo o diretor fez uma pergunta no grupo e todos deram resposta de sim e eu achei que não era válido e dei a minha opinião do porquê. Antes, nunca faria isso” (Funcionário 3).

“Sim, ficou mais fácil se fazer ouvir, tomar certas decisões com mais eficiência, falar com mais precisão” (Funcionário 8).

Os demais relataram que não perceberam mudanças quanto ao nível de participação nas decisões, sendo que duas pessoas comentaram que devido ao número curto de encontros não conseguiram perceber melhoras e, outras duas, disseram que não participavam ativamente das decisões da empresa.

Relativo a dimensão psicológica, a pergunta do indicador desenvolvimento pessoal e/ou profissional foi respondida positivamente com unanimidade pelos funcionários. Apesar disso, diferentes motivos foram apresentados:

“Sim, crescimento pessoal e profissional, pois com as aulas acabamos pensando mais nas decisões a serem tomadas, não sendo precipitadas” (Funcionário 1).

“Acho que aprendi a observar melhor as pessoas e suas ações” (Funcionário 2).

“Sim. Eu acho que o aumento da concentração no trabalho diminuiu muito os erros causados pela falta de atenção. A prática tem que ser a longo prazo” (Funcionário 3).

“Bom, acho que o xadrez traz um aprendizado e pode alterar o desempenho dentro da empresa” (Funcionário 5).

“Sim, crescimento intelectual, capacitando avaliar as probabilidades e consequências de uma situação” (Funcionário 6).

“Tomadas de decisões ficaram mais precisas e firmes em ambos os casos. Obtive um pouco mais de paciência” (Funcionário 8).

“Sim. Conhecia o xadrez, mas aprendi vários truques” (Funcionário 9).

Quanto ao favorecimento de habilidades criativas no ambiente de trabalho, 67% acreditam que houve melhora por ter conseguido combinar elementos, técnicas e conceitos novos à resolução de problemas. Os 33% que não conseguiram perceber alguma transformação, comentaram que a experiência deveria ser de médio a longo prazo para identificar mudanças no quesito criatividade:

“Ainda não. A experiência tem que ser por mais vezes” (Funcionário 3).

“Não, teve um curto prazo” (Funcionário 8).

“Não consegui perceber” (Funcionário 9).

Na última pergunta, quanto à dimensão psicológica, no indicador de autoavaliação, todos concordaram que a capacidade de se autoavaliar melhorou através das atividades de ensino e prática do jogo de xadrez:

“Sim, o xadrez nos proporciona sempre pensar antes de tomar decisões” (Funcionário 2).

“Sim, o xadrez desperta o raciocínio quanto a forma de pensar em outras alternativas e se questionar sobre a situação” (Funcionário 6).

“Sim, agora eu vejo vários lados antes de fazer ou falar. Penso muito mais” (Funcionário 7).

“Sim. Tenho me empenhado em ser mais crítico e mais comedido ao encarar problemas diários” (Funcionário 9).

Dessa forma, os participantes da pesquisa foram unânimes em afirmar que as intervenções enxadrísticas favoreceram o desenvolvimento pessoal e/ou profissional e a capacidade de autoavaliação deles. A maior parte (67%) das pessoas notaram o aprimoramento das relações interpessoais e da criatividade. O indicador de participação nas decisões apresentou mudanças de comportamento em um número reduzido (22%) de funcionários (Quadro 3).

Quadro 3 – Consolidação dos resultados apresentados.

DIMENSÃO	INDICADOR	HOUE MELHORA?	
		SIM	NÃO
Social	Relacionamento interpessoal	67%	33%
	Participação nas decisões	22%	78%
Psicológica	Desenvolvimento pessoal e profissional	100%	0%
	Criatividade	67%	33%
	Autoavaliação	100%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. DISCUSSÃO

O trabalho teve como proposição de pesquisa utilizar cinco indicadores de qualidade de vida no trabalho considerados por Westley (1979), dois da dimensão sociológica e três da dimensão psicológica, como forma de verificar qualitativamente como o ensino e a prática do jogo de xadrez em uma empresa melhoram a qualidade de vida dos funcionários.

Por meio das atividades, verificou-se que o jogo de xadrez fortaleceu e estreitou relações sociais entre a maior parte (67%) dos participantes. Para que corresponda à expectativa de todos os funcionários, aferiu-se que o método utilizado nos encontros, em especial no que se refere ao período de execução das atividades, bem como à forma de dispor as pessoas na turma, deve sofrer alterações.

Como mudanças, sugere-se que as intervenções ocorram a médio longo prazo e a disposição dos alunos seja trocada no decorrer das aulas para alteração de parceiro e, por consequência, o convívio com todos seja estimulado.

Quanto ao indicador participação nas decisões da empresa, o qual obteve o menor desempenho (22%) entre os funcionários, percebeu-se a importância da construção de ações entre empresa e colaborador, conforme corroborado por Buss (2000), Campos, Barros e Castro (2004) e pela EU-OSHA (2010).

Apesar de o representante de comunicação da Udição relatar que os diretores estão sempre dispostos a ouvir os funcionários, averiguou-se que algumas pessoas, independente do cargo de atuação e tempo de trabalho na empresa, não se sentem incentivadas a participar das

decisões da empresa. A situação presenciada propicia o desinteresse e desagregação dos colaboradores conjuntamente à instituição e, como observado por Westley (1979) e EU-OSHA (2010), pode refletir futuramente no aumento do absenteísmo e rotatividade.

O jogo de xadrez demonstrou ser capaz de potencializar a participação das pessoas somente quando oportunidades são oferecidas. Em vista disto, o processo contínuo e regular de estabelecimento de diálogos não deve ser a única maneira de dar e receber avaliações.

Como medida preventiva, recomenda-se especialmente a implantação e continuidade de atividades que favoreçam a criação de vínculos, corresponsabilidade e cogestão, qualidades que devem estar presentes no cotidiano do trabalho e percebidos pelos funcionários para efetiva geração de valor (CAMPOS; BARROS; CASTRO, 2004; MARINHO, 2004; GONÇALVES, 2011).

Ações educacionais são destacadas por Buss (2000), Sícoli e Nascimento (2003) e Campos, Barros e Castro (2004) dentre uma série de determinantes para alcançar a promoção da saúde. Devido ao fato de o indicador de desenvolvimento pessoal e profissional ter sido apontado por todos (100%) os participantes como oportunidade de aprendizado e crescimento, pode-se dizer que as intervenções enxadrísticas na empresa Udição contribuíram para a melhora da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Segundo Maslow (1954) apud Sampaio (2009), o saber e o entender, bem como a autorrealização e autoatualização, localizam-se em nível superior da pirâmide de necessidades básicas do ser humano. Pelo fato de a empresa apresentar índices de absenteísmo e rotatividade sustentáveis, as intervenções contribuíram para melhorar prioridades suplementares. Entretanto, convém acentuar que em ambientes desfavoráveis os resultados podem ser mais promissores, pois as atividades podem ajudar também em processos fundamentais.

Assim como Frank (1974) e Meyers (2005), verifica-se que o ensino do jogo de xadrez auxiliou a maioria dos funcionários (67% a 100%) a desenvolver aptidões, a citar o raciocínio, a criatividade, concentração, autoavaliação e o pensar antes de agir. Para permanência e efetivação dos benefícios a todos os participantes, a prática a médio e longo prazo são indicadas.

Nesse contexto, as intervenções enxadrísticas trouxeram mais benefícios psicológicos que sociais aos colaboradores, visto que o desenvolvimento de habilidades individuais se sobrepôs à integração em grupo.

6. CONCLUSÃO

O estudo teve por objetivo verificar como o jogo de xadrez pode melhorar a qualidade de vida dos funcionários ao ser aplicado como ferramenta lúdica no ambiente de trabalho. Para alcançar esta finalidade, apresenta abordagem qualitativa, utilizando-se de pesquisa bibliográfica e de pesquisa ação como procedimentos de investigação, e faz uso de pesquisa exploratória e descritiva para a solução do problema proposto e geração de conhecimentos de aplicação prática.

Os resultados obtidos demonstraram que as intervenções enxadrísticas favoreceram o desenvolvimento pessoal e/ou profissional, bem como a capacidade de autoavaliação de todos os participantes da pesquisa. A grande maioria (67%) reportou o aprimoramento das relações interpessoais e da criatividade. Por fim, uma pequena parcela dos funcionários (22%) relatou melhora no nível de participação nas decisões da empresa. Neste contexto, as intervenções enxadrísticas trouxeram mais benefícios psicológicos que sociais aos colaboradores.

Do ponto de vista teórico, o trabalho apresenta inovadora contribuição ao propor o jogo de xadrez como instrumento lúdico na promoção de qualidade de vida no trabalho e evidenciar benefícios para dois indicadores da dimensão social e três indicadores da dimensão

psicológica da qualidade de vida no trabalho propostos por Westley (1979). Apesar disto, percebeu-se que o período de execução das atividades enxadrísticas parece não ter sido suficiente para resultados mais expressivos nos indicadores de criatividade, relacionamento interpessoal e participação nas decisões da empresa.

No campo prático, espera-se que o presente estudo exemplifique como o xadrez pode ser adicionado como ferramenta de promoção de saúde no ambiente corporativo. Entretanto, ressalta-se o cuidado ao generalizar os resultados obtidos, visto que a pesquisa se limita a uma única empresa e a ampliação de suas considerações para demais organizações deve ser comedida, considerando as especificidades do ambiente investigado e particularidades das pessoas envolvidas.

Pelas razões supracitadas, recomenda-se a execução de estudos longitudinais que permitam avaliar os ganhos a médio e longo prazo na qualidade de vida dos trabalhadores. Além disto, a verificação de relação positiva entre o jogo de xadrez e os demais indicadores sociais e psicológicos propostos por Westley (1979) contribuem para complementar o presente trabalho, bem como diferentes modelos teóricos podem ser investigados para corroborar esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, J.; MICHAUD, L. **Serious games**: Advergaming, edugaming, training and more. França: IDATE, 2008. p. 83.
- ANGELI, A. A. C.; LUVIZARO, N. A.; GALHEIGO, S. A. O cotidiano, o lúdico e as redes relacionais: a arte de cuidar em terapia ocupacional no hospital. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**. v. 16, n. 40, 2012.
- ARTISE, J. **Chess and Education**. Federação de Xadrez dos Estados Unidos da América. v. 1, n. 4, p. 11-13. [S.l.: s.n.]. 1973.
- BACKES, B. I.; ALTÍSSIMO, J. C.; SCHUCH JUNIOR, V. F. Qualidade de vida no trabalho e sua relação com a qualidade total: o caso de uma indústria de confecção. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XIX., 1999, Rio de Janeiro. **Relação de trabalhos**. Rio de Janeiro: 1999. CD-ROM.
- BASAK, C. **Cognitive Benefits of Learning to Play Chess and other Strategy Games**. Relatório Expandindo Oportunidades para Crianças e Adolescentes. Universidade do Texas, Dallas, 2017.
- BINET, A. Mémoire visuelle géométrique. **Revue Philosophique De La France Et De L'Étranger**. v. 35, p. 104-106, 1893.
- BUSS, P. M. Promoção da saúde e qualidade de vida. **Ciência & Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 163-177, 2000.
- CAMPOS, G. V.; BARROS, R. G.; CASTRO, A. M. Avaliação de política nacional de promoção da saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 745-749, 2004.
- CHEN, S.; MICHAEL, D. **Serious Games: Games that Educate, Train and Inform**. Boston: Thomson Course Technology PTR, 2005. p. 313.
- CHRISTIAEN, J. **Chess and Cognitive Development**. 1976. 51 p. Tese (Doutorado) Licenciatura em Psicologia e Ciências Pedagógicas. In: Fundação Americana de Xadrez, Nova York, 1981, p. 66.
- DESPONT, A. **Serious Games et intention sérieuse**: typologie. Symetrix eLearning, 2008.
- DIAS, F. B.; et al. A Influência do Lúdico no Mundo Corporativo visando à Qualidade de vida dos seus Colaboradores. **Coleção Pesquisa em Educação Física**. v. 11, n. 4, p. 25-42, 2012.
- DJAOUTI, D., ALVAREZ, J., JESSEL, J. **Classifying Serious Games: the G/P/S model**. IGI Global. França: Universidade de Toulouse, 2011, p. 118-136.

- ENEIDA, F. **Lazer e cidade na Porto Alegre do início do século XX: a institucionalização da recreação pública.** 2003. 108 p. Dissertação (Mestrado). Escola de Educação Física, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- EU-OSHA. **AGÊNCIA EUROPEIA PARA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. Promoção de saúde no local de trabalho para empregadores.** FACTS, 93 PT, p. 1-2, Espanha, 2010.
- FERGUSON, R. **Developing Critical and Creative Thinking through Chess.** Relatório ESEA, Título IV-C. Projeto apresentado na “Conferência Anual da Associação da Pensilvânia para Superdotados”, Pittsburgh, Pensilvânia, 1986.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** Salvador: Casa da qualidade, 1996. p. 122.
- FRANK, A. **Chess and Aptitudes.** 1974. 96 p. Tese (Doutorado). In: Fundação Americana de Xadrez: Lulu Com, 1978. p. 89.
- FREUD, Z. Zur Einleitung der Behandlung. Weitere Ratschldge zur Technik der Psychoanalyse I (1913) Internationale Zeitschrift Fur Arztliche Psychoanalyse. v. 1, n. 1, p. 1-10. In: SOUZA, P. C (Org.). **Sigmund Freud.** Obras completas. Observações psicanalíticas sobre um caso de paranoia relatado em autobiografia (“o caso Schreber”), artigos sobre técnica e outros textos (1911-1913). v. 10, São Paulo: Companhia das Letras, 2010, p. 123-146.
- GONÇALVES, G. B. **A crise da cidade em jogo: o futebol na contramão nas ruas da Penha.** 2011. 170 p. Dissertação (Mestrado). Departamento de Geografia da FFLCH-USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- GRAHAM, A. Chess Makes Kids Smart. **Parents.** v. 60, n. 12, p. 112-116, 1985.
- GROOT, A. D. **Thought and choice in chess.** Amsterdam: Amsterdam Academic Archives, 2008. p. 485.
- GUEST, R. Quality of work life-learning from Tarrytown. **Harvard Business Review.** v. 57, n. 4, p. 76-87, 1979.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Havard Business Review.** v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. Construção de um Instrumento para Medida de Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 20, n. 3, p. 59-68, 1980.
- KANESIRO, L. A.; DURIGAN, J. A.; KANESIRO, J. C. Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Nucleus.** v. 2, n. 1, p. 17-30, 2004.
- LIMA, R. R. M.; et al. A Contribuição de Atividades Lúdicas na Integração e Produtividade dos Colaboradores de uma Empresa Privada no Município de Campo Grande – MS. In: 25º Encontro Nacional de Recreação e Lazer, 213, Ouro Preto. **Anais do Encontro Nacional de Recreação e Lazer.** Ouro Preto: SESC, 2013, p. 1-6.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre satisfação dos empregados e esforço empresarial nas empresas com certificação ISSO 9000.** 1996. 296 p. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, G. Gestão da qualidade de vida no trabalho – GQVT. **In: Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências.** p. 78-87. São Paulo: Gente, 2002.
- LINHARES, R. P. **Uma proposta de jogo voltado a reabilitação terapêutica.** 2014. 58 p. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal de Santa Catarina, Araranguá, 2014.
- LIPOWSKI, Z. J. Consultation-liaison psychiatry: the first half century. **General hospital psychiatry.** v. 8, n. 5, p. 305-315, 1986.
- LIPTRAP, J. M. Chess and Standard Test Score. **Chess Life.** Texas, p. 41-43, 1998.

- LUCKESI, C. C. **Avaliação da Aprendizagem Escolar**. Estudos e Proposições. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 272.
- MALUF, A. C. M. **Atividades recreativas para divertir e ensinar**. 4º ed. Petrópolis, RJ: Vozes: 2008.
- MARGULIES, S. **The Effect of Chess on Reading Scores**: District Nine Chess Program. Fundação Americana de Xadrez. Nova York, p. 1-13, 1991.
- MARINHO, A. Repensando o Lúdico na Vida Cotidiana: Atividades na Natureza. In: SCHWARTZ, G. M. (org). **Dinâmica Lúdica: Novos Olhares**. Barueri: Manole, 2004.
- MCDONALD, P. S. **The Benefits of Chess in Education**. A Collection of Studies and Papers on Chess and Education. [S.I.: s.n.], [2005?].
- MENDEZ, N. R. **Children and Peace**. Relatório da Federação Internacional de Xadrez para Organização das Nações Unidas. p. 1-6. Nova York, 1988.
- MEYERS, J. **Why Offer Chess in Schools?**. Federação de Xadrez dos Estados Unidos da América. v. 5, p. 1-2, [S.I.: s.n.], 2005.
- NOGUEIRA, R. **Elaboração e análise de questionários**: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002. p. 26.
- PIMENTEL, M. H. C. R. **Qualidade de vida no trabalho: concepções e práticas adotadas em empresas do polo petroquímico de Camaçari**. 2003. 95 p. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.
- PYLRO, S. C.; ROSSETI, C. B. Atividades lúdicas, gênero e vida adulta. **Psico-USF**. v. 10, n. 1, p. 77-86, 2005.
- REIS JUNIOR, D. R. **Qualidade de vida no trabalho**: construção e validação do questionário QWLQ-78. 2008. 114 p. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2008.
- RIFNER, P. J. **Playing Chess**: A Study of Problem-Solving Skills in Students with Average and Above Average Intelligence. 1992. 299 p. Tese (Doutorado). Curso de Filosofia. Universidade de Purdue, Purdue, 1992.
- SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 44, n.1, p.5-16, 2009.
- SANTOS, E. S. Reflexões sobre a utilização de espaços públicos para o lazer esportivo **R. RÁEGA**, Curitiba, n. 11, p. 25-33, 2006.
- SAWYER, B.; SMITH, P. **Serious games taxonomy**. In: Slides from the Serious Games Summit at the Game Developers Conference. San Francisco, 2008.
- SÍCOLI, J. L.; NASCIMENTO, P. R. Promoção de saúde: concepções, princípios e operacionalização. **Interface (Botucatu)**. Botucatu, v. 7, n. 12, p. 101-122, 2003.
- SILVA, D. D. M. **Valores e qualidade de vida no trabalho**: estudo de caso em uma rede supermercadista. 2013. 117 p. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2013.
- UDIÃO. A empresa. Disponível em: <<http://www.udiao.com.br/empresa.html>> Acesso em 05 de set. 2017.
- VIEIRA, D. F.; HANASHIRO, D. M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**. Porto Alegre, v. 11, n. 2 p. 41-46, 1990.
- ZYDA, M. From Visual Simulation to Virtual Reality to Games. **Computer**. v. 38, n. 9, p. 25-32, 2005.
- WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**. Cambridge, v. 15, n. 1, 1973.
- WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**. v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.