

Formada em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Foi bolsista universitária na Universidad de Granada (URG, Espanha), onde estudou Administração por um semestre e trabalhou como voluntária na AIESEC. Ao longo de sua trajetória acadêmica, participou ativamente do movimento empresa júnior, tendo trabalhado na Empresa Jr de Administração da UFBA e na Federação das Empresas Juniores da Bahia. Possui experiência de trabalho na indústria, empresa de consultoria e tecnologia, onde realizou diferentes atividades ligadas às áreas de gestão de pessoas e comercial. Atualmente trabalha na área de Gente da AmBev.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –  
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

## APLICAÇÕES DA METODOLOGIA LEGO SERIOUS PLAY NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DA VISÃO DOS FACILITADORES DA EMPRESA SMART PLAY

### RESUMO

O presente artigo aborda as diferentes abordagens e impacto da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® no treinamento e desenvolvimento de pessoas. As revoluções na indústria estão requisitando cada vez mais profissionais capacitados no mercado. Seguindo a mesma linha, as abordagens de treinamento e desenvolvimento de pessoas também vem sendo modificada, um modelo que vem sendo amplamente utilizado, principalmente em função da evolução das tecnologias digitais, é o da gamificação. Isto nos leva a metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®, uma técnica que utiliza o lego para facilitar o pensamento, a comunicação e resolução de problemas. O objetivo desta pesquisa é o de explorar o potencial de impacto e as diversas aplicações da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® no desenvolvimento de pessoas. Foi adotada uma análise qualitativa e na pesquisa de campo foram realizadas entrevistas com facilitadores certificados na metodologia. Os resultados observados demonstram que a metodologia pode ser utilizada para diversos propósitos, inclusive para o desenvolvimento de pessoas.

### PALAVRAS-CHAVE:

*Desenvolvimento de pessoas. Gamificação. LEGO®  
SERIOUS PLAY®.*

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados (LACOMBE; TONELLI, 2001). Neste momento de transição do ambiente econômico, a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores adquire um papel central para a competitividade das empresas.

Neste cenário de mudanças e inovações a gamificação surge como uma opção para se realizar o treinamento e desenvolvimento de pessoas no âmbito corporativo. De acordo com Celano, Leite e Silva (2015), o conceito de gamificação é embasado pela indagação de como inserir divertimento em coisas sérias.

Além da gamificação, uma das formas de trabalhar coisas sérias a partir do lúdico é através da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®. Este método é uma técnica para facilitar o pensamento, a comunicação e a resolução de problemas, que pode ser utilizado em organizações, equipes e com indivíduos (RASMUSSEN, 2014). Assim, este trabalho parte da seguinte questão de investigação: Qual o potencial de impacto e as diversas aplicações da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) no desenvolvimento de pessoas para a empresa Smart Play?

A fim de responder a tal questionamento, essa pesquisa tem por objetivo geral explorar o potencial de impacto e as diversas aplicações da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) no desenvolvimento de pessoas na visão dos facilitadores da empresa Smart Play. A escolha da empresa se deu em função da sua relevância no mercado. A mesma, em parecia com a empresa Juego Serio, é a responsável por trazer a certificação na metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® para o Brasil.

Os objetivos específicos deste trabalho são: caracterizar a metodologia LSP enquanto ferramenta para o desenvolvimento de pessoas e apresentar as possibilidades de aplicação da metodologia LSP no desenvolvimento de pessoas.

Com relação a metodologia da pesquisa, a abordagem é qualitativa e o tipo de pesquisa exploratória. A coleta de informações se deu através da observação e entrevistas e foi feita uma análise da fala dos facilitadores entrevistados.

A gamificação vem crescendo no mercado como uma possibilidade de desenvolvimento de pessoas. Encontram-se vários trabalhos que utilizam a tecnologia da informação, através de aplicativos e jogos digitais, e também a partir do desenvolvimento de atividades lúdicas. No campo de gestão é possível fazer isso de diferentes maneiras, sendo uma temática moderna e atual, e levando em consideração que as organizações estão inserindo cada vez mais atividades lúdicas e de gamificação na gestão.

A metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® se apresenta como uma forma de levar a ludicidade às empresas e estimular o processo de criatividade e inovação. Sendo assim, julga-se que este trabalho pode ajudar outros pesquisadores, professores, consultores a terem uma visão acerca da importância da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® para o desenvolvimento de pessoas, principalmente porque o trabalho estuda essa perspectiva a partir da visão dos facilitadores de uma empresa especializada.

Este artigo está organizado em seções. Desse modo, a primeira seção apresentada foi a Introdução, com o objetivo de contextualizar o cenário externo, expor os objetivos da pesquisa e a sua justificativa, apresentar a metodologia aplicada e as demais seções deste trabalho. Na segunda seção apresenta-se o referencial teórico desta pesquisa, que abarca a análise de artigos, livros e citações referentes ao tema em questão, fornecendo a fundamentação teórica desde trabalho, incluindo as temáticas sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas, a gamificação e a metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®. A terceira seção destina-se a apresentação da metodologia, que expõe a utilização da pesquisa exploratória com o foco qualitativo utilizando-se da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e da pesquisa de campo. Por fim são abordados os instrumentos e procedimentos de coleta. Na quarta seção são apresentados os resultados. Por fim na quinta e última seção são apresentadas as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir, será apresentado o referencial teórico do presente trabalho, que abordará as temáticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, gamificação e a metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®.

### **2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA (TD&E)**

É de notório conhecimento que o mundo do trabalho está em mutação. Alguns fenômenos como a globalização, terceirização, novos modelos de gestão e os avanços tecnológicos têm provocado mudanças significativas nas organizações e nas formas de trabalho. Estas mutações fazem com que o trabalho ganhe novas dimensões, tornando-se mais complexo e ocupando papel de destaque cada vez maior na vida das pessoas (MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006).

Com o processo de treinamento e desenvolvimento não é diferente. Este vem passando por in-

úmeras transformações, principalmente através da influência do ambiente da competitividade e da excelência de processos, produtos, serviços e visões de rumos e tendências (MILIONI, 2003).

As mudanças provocam ainda uma necessidade de adaptação das próprias organizações. Estas estão buscando constantemente a criação de oportunidades de aprendizagem para os seus colaboradores, para que se mantenham competitivas no mercado, o que justificaria ações voltadas para TD&E. Além disso, o treinamento está atrelado tradicionalmente à identidade e à superação de deficiências no desempenho, à preparação para novas funções e à adaptação dos colaboradores à implementação de novas tecnologias no trabalho, o que reforça o seu caráter adaptativo e fluido (BORGES-ANDRADE, 2002, *apud* GONDIM, 2006). Nesse sentido, é possível se definir os processos de TD&E como tecnologias que envolvem o planejamento de um conjunto de princípios e prescrições coordenados entre si, oferecendo alternativas eficazes para alguns problemas de desempenho e de planejamento sistemático de eventos instrucionais (GONDIM, 2006).

As organizações investem em treinamento formal quando avaliam que é preciso capacitar os trabalhadores, haja vista as habilidades e atitudes que se tornam demandadas, o que orientaria de modo mais objetivo os colaboradores em suas rotinas e métodos de trabalho, assim como no alcance dos objetivos institucionais (GONDIM, 2006). Entende-se, portanto, que a emergência constante de novos desafios no mundo do trabalho – conforme discutido acima –, reforça a necessidade igualmente constante de investimentos em treinamento formal.

Para que os investimentos em treinamento e desenvolvimento tragam retorno é preciso que o profissional de TD&E entenda como as pessoas aprendem, bem como compreenda os desafios e o ambiente no qual este se apresenta (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). A aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos, através do qual estes produzem novas estratégias de interação com os fenômenos do mundo, dentre os quais aqueles do trabalho. Sem ela, de nada valeria o investimento em educação feito pela sociedade ou o esforço das organizações para treinar seus membros ou o desses membros para resolver desafios e progredir em seu trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2014, p. 244) “a aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo, contudo passou a ser utilizado para fazer referência a processos que ocorriam no âmbito das equipes de trabalho ou das organizações”.

Ao longo dos séculos, muitas teorias de aprendizagem foram desenvolvidas, a fim de explicar os mecanismos individuais básicos envolvidos em processos de aprendizagem (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Destaca-se três grandes abordagens gerais, que tiveram sua origem na psicologia no início do século XX, a abordagem comportamentalista, a cognitiva e a construtivista (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). É importante ressaltar, entretanto, que somente a *posteriori* estas abordagens passam a ser sistematicamente aplicadas nos contextos de organizações de trabalho.

A classificação da teoria comportamentalista pode ser feita da seguinte forma:

Segundo Mayer (1992), nas teorias comportamentalistas, a aprendizagem é compreendida como um processo de aquisição de respostas decorrente do contato com estímulos ambientais sistematicamente organizados, que se dá por meio de sucessivas associações entre os comportamentos emitidos pelos aprendizes e determinadas consequências (reforços e punições). Assim, por meio da manipulação dos estímulos de aprendizagem e das consequências associadas ao desempenho apresentado pelos aprendizes, o objetivo consiste em garantir o cumprimento de tarefas no menor tempo e com a maior taxa de acerto possível (MENESES; ZERBINI; ABAD, 2010, p. 77).

Já as abordagens cognitivista e construtivista possibilitam o entendimento do que o indivíduo trabalhador faz para compreender o que se passa em seu ambiente. Estas abordagens foram importantes, pois levaram à elaboração de taxonomias de aprendizagem com foco em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), além de instrumentos para a formulação e mensuração de objetivos de treinamento (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

Além das abordagens gerais de classificação das teorias de aprendizagem, existe a classificação mais específica das estratégias de aprendizagem. Warr e Allan (1998) definem estratégias de aprendizagem como procedimentos utilizados pelos indivíduos em atividades de aprendizagem de modo a garantir o alcance de todos os critérios de aprendizagem apresentados no início da ação instrucional. Os autores afirmam que as estratégias de aprendizagem vão variar com os diferentes graus de complexidade das atividades. Em função disso, eles desenvolveram um sistema de classificação de estratégias de aprendizagem, formado por três categorias: estratégias cognitivas, comportamentais e auto regulatórias, conforme Quadro 1.

<b>Categoria</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Estratégias Cognitivas</b>	Repetição	Procedimento de repetir para si mesmo o que está sendo estudado. Não envolve a reflexão do significado do material.
	Organização	Identificação de ideias centrais contidas em materiais e criação de esquemas mentais que agrupam e relacionam elementos que foram aprendidos. Vai além da estratégia de repetição.
	Elaboração	Reflexão sobre implicações e conexões possíveis entre o material aprendido e os conhecimentos já existentes.
<b>Estratégias Comportamentais</b>	Busca de ajuda interpessoal	Procura de auxílio de outras pessoas, que possuem algum conhecimento sobre o assunto. Envolve um comportamento proativo de busca do conhecimento.
	Busca de ajuda no material escrito	Procura de informações em documentos escritos e manuais de instruções.
	Aplicação prática	Aprimoramento do conhecimento através da aplicação prática do que foi aprendido.
<b>Estratégias Auto regulatórias</b>	Controle da emoção	Controle da ansiedade e prevenção de dispersões ou perda de concentração.
	Controle da motivação	Controle da atenção nas atividades em que há pouco interesse do aprendiz na tarefa.
	Monitoramento da compreensão	Auto avaliação do processo de aquisição da aprendizagem e modificação do comportamento, quando necessário.

Quadro 1 – Classificação das Estratégias de Aprendizagem  
Fonte: Elaboração própria com base em Warr e Allan (1998)

Com base nessas definições, estratégias de aprendizagem se referem aos processos engendrados com o intuito de possibilitar ao indivíduo a apreensão de um conjunto de novas capacidades complexas, dentre as quais destacamos aptidões cognitivas, habilidades comportamentais e de autocontrole emocional utilizadas pelo aprendiz para controlar os processos subjacentes à sua aprendizagem, como: atenção, aquisição, memorização e transferência (ZERBINI; PILATI, 2012).

Competência é compreendida como um conjunto de CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) em desempenhos no trabalho. Para que o desempenho seja eficaz as pessoas precisam saber e querer fazer a tarefa de acordo com um padrão de excelência. Além disso, necessitam de um suporte organizacional para a execução eficaz do trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). A ocorrência do desempenho competente depende de condições internas e externas à aprendizagem individual. A serem observadas no Quadro 2 a seguir:

Condição	Descrição
<b>Interna</b>	Características demográficas (sexo, idade, escolaridade), cognitivas e motivacionais dos indivíduos.
<b>Externa</b>	Variáveis do ambiente organizacional – para aprendizagem informal ou espontânea.
	Características das situações ou eventos de ensino que influenciam a aquisição e transferência lateral – para aprendizagem induzida por treinamentos.

Quadro 2 – Classificação das condições internas e externas à aprendizagem individual

Fonte: Elaboração própria com base em Abbad e Borges-Andrade (2014)

Em se tratando de aprendizagem organizacional, Kolb (1997), postula que o aprendizado efetivo teria que contemplar quatro habilidades: experiência concreta, conceituação abstrata, experimentação ativa e experimentação reflexiva. Para uma melhor gestão do processo é necessário que as organizações mantenham um equilíbrio entre esses eixos.

No cenário atual, as empresas precisam estar sempre se reinventando para tornarem-se competitivas e criarem um diferencial (CELANO; LEITE; SILVA, 2015). Uma das formas de se reinventar o TD&E e de permitir a competitividade e criar um diferencial nas empresas é através da Gamificação.

## 2.2 GAMIFICAÇÃO

Segundo Cherry (2012 *apud* DI BARTOLOMEO *et al.*, 2015) Gamificação se apresenta como alternativa aos modelos tradicionais de treinamento e tem ganhado mais espaço nas organizações, já que se mostra uma ferramenta promissora nas esferas da gestão. Empresas onde os funcionários

estão engajados apresentam sensíveis melhorias na produtividade e maior retorno à organização (ASSAD, 2009 *apud* CELANO; LEITE; SILVA, 2015).

De acordo com Zichermann e Cunningham (2011 *apud* BUSARELLO *et al.*, 2016 p.14), “os mecanismos encontrados em jogos funcionam como um motor motivacional do indivíduo, contribuindo para o engajamento deste nos mais variados aspectos e “ambientes”. “Jogo é um sistema no qual os jogadores se envolvem em um conflito artificial, definido por regras, que implica um resultado quantificável” (SALEN; ZIMMERMAN, 2009, p. 95). Nesse contexto, ressalta-se a importância da gamificação no ambiente empresarial e da educação.

A gamificação corresponde ao uso do mecanismo de jogos orientado ao objetivo e resolver problemas práticos ou de despertar engajamento em um público (VIANNA *et al.*, 2013). Ela se utiliza das sistemáticas e mecânicas do jogo em um contexto fora de jogo (BUSARELLO *et al.* 2014). A gamificação pode estar presente em ambientes como: empresa, escola, políticas públicas, planejamento urbano, saúde etc. (CELANO; LEITE; SILVA, 2015).

Zichermann e Cunningham (2011) identificaram 4 fatores motivacionais que explicam porque as pessoas são motivadas a jogar, entre eles: para obter domínio em determinado assunto, para aliviar o estresse, para se divertir e para socializar. Lazzaro (2004), estudou quatro aspectos de diversão durante o ato de jogar: quando o jogador compete em busca da vitória, quando o jogador quer explorar o sistema e é movido pela curiosidade, quando o jogo altera a forma como o jogador se sente e quando o jogador se envolve com os outros jogadores.

A gamificação está relacionada com a motivação e, conseqüentemente, com a emoção do jogador. Ambientes que interagem com as emoções e desejo dos usuários são eficazes para o engajamento do indivíduo (BUSARELLO *et al.*, 2014 *apud* ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011). Existem alguns elementos que contribuem para a motivação do indivíduo: a motivação intrínseca, é originada dentro do sujeito; e a motivação extrínseca, que é baseada no mundo é externa ao indivíduo (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

O desafio na criação de ambientes que explorem a gamificação é saber como estimular as duas formas de motivação. Um dos principais fatores que justifica o interesse que os jogos têm despertado se deve a percepção da atratividade que eles exercem sobre nós e de como essa capacidade de gerar engajamento pode ser aplicada a outros propósitos como o contexto corporativo (VIANNA *et al.*, 2013).

A combinação efetiva das motivações intrínseca e extrínseca aumenta o nível de motivação e engajamento do sujeito (BUSARELLO, *et al.* 2014). Para motivar os sujeitos, se faz importante conhecer como as pessoas se comportam dentro do contexto do jogo. Zichermann e Cunningham (2011) identificam quatro tipos de jogadores, conforme figura 1.

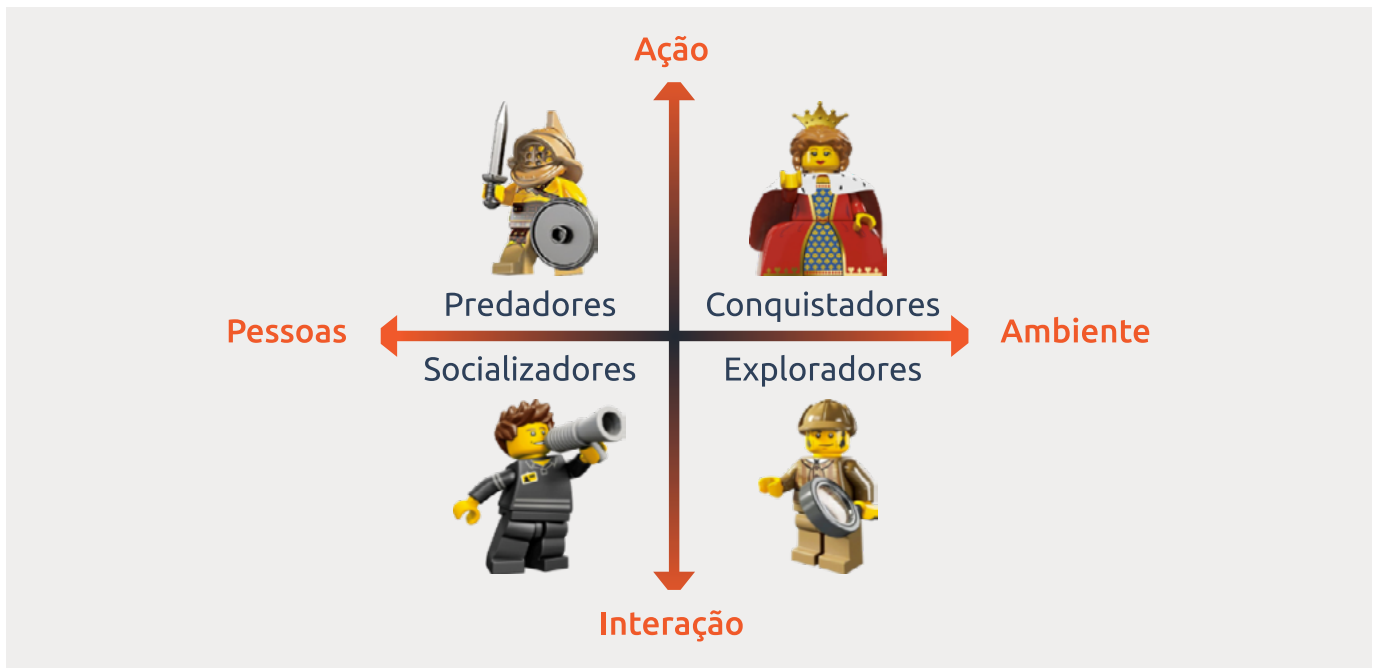


Figura 1 – Tipos de Jogadores

Fonte: Elaboração própria com base em Zichermann e Cunningham (2011)

Os exploradores (*explorers*) possuem como objetivo do jogo a própria experiência, os conquistadores (*achievers*) buscam se envolver em projetos e serviços e buscam vitórias, os socializadores (*socializers*) jogam para o benefício da interação social e os predadores (*killers*) não gostam apenas de ganhar, gostam que os adversários sejam derrotados (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

Vianna (*et al.*, 2013) analisaram alguns aspectos do jogo que potencializam os seus benefícios, quando aplicados ao contexto corporativo. A saber:

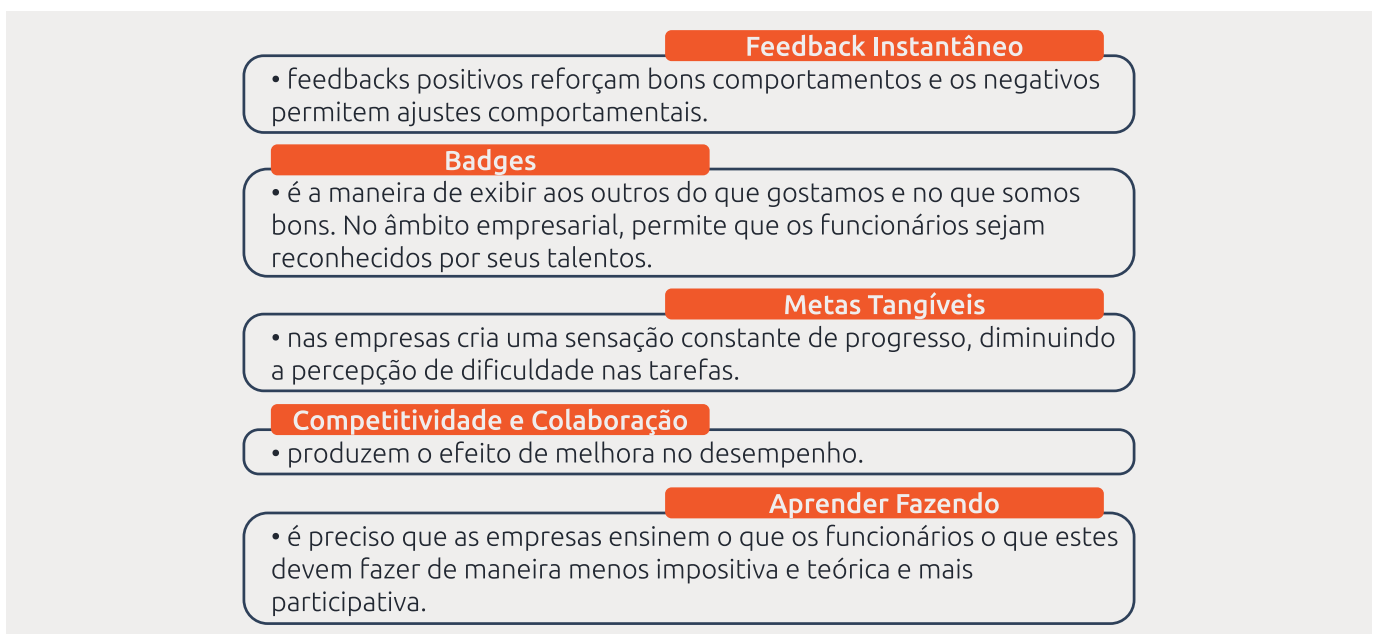


Figura 2 – Aspectos do jogo no contexto corporativo

Fonte: Elaboração própria com base em Vianna (*et al.*, 2013)



O Lego é um exemplo de jogo que pode ser aplicado no contexto corporativo. Esta ferramenta será estudada de forma mais profunda no próximo tópico, onde também será abordada a metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®.

## 2.3 LEGO® SERIOUS PLAY®

Nesta sessão faremos uma introdução a metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®, abordando o contexto em que a mesma foi criada, falaremos sobre as bases científicas utilizadas na criação da metodologia e, por fim, falaremos do método LEGO® SERIOUS PLAY®.

### 2.3.1 Introdução Ao Método Lego® Serious Play®

O método LEGO® SERIOUS PLAY® foi criado em resposta a um importante desafio que o grupo LEGO® enfrentou em meados dos anos 90. Neste período novas categorias de brinquedos – como videogames – surgiram no mercado e as crianças passaram a brincar de forma diferente. O então proprietário da LEGO voltou-se para analisar os métodos e técnicas utilizadas pelo seu time de líderes no desenvolvimento de estratégias. Embora a essência do negócio da LEGO fosse criatividade e imaginação, as estratégias eram desenvolvidas através de técnicas formais. (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015).

A partir daí iniciou-se uma extensa pesquisa juntos aos professores da IMD Business School em Lausanne, na Suíça, Bart Victor e Johan Roos, com o objetivo de analisar diferentes formas de criar estratégias. As premissas básicas da pesquisa eram que as pessoas são a chave para o sucesso da organização e que a estratégia é algo que se vive e não algo guardado em um documento. Essa pesquisa levou às primeiras versões de conceitos de desenvolvimento e estratégia como identidade, metáfora, cenários e princípios guias simples.

Insatisfeitos com o resultado da pesquisa, incluíram Rober Rasmussen, diretor de desenvolvimento de produtos para o mercado educacional na LEGO. A partir daí chegou-se à primeira versão do LEGO® SERIOUS PLAY®: uma técnica de pensamento, comunicação e resolução de problemas para grupos. (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015).

Para realizar uma definição do método LEGO® SERIOUS PLAY® se faz necessário dividir o conceito em partes. Primeiro é necessário entender o conceito de jogo. De acordo com Huizinga (2000), o jogo surge de uma propensão inata para imitar, aliviar estresse acumulado ou preparar e exer-

citar para ações funcionais sérias. Brown e Vaughan (2009) afirma que jogar é a forma natural de adaptação e desenvolvimento de novas habilidades.

Progredindo a partir do amplo sentido de jogo, é possível definir jogar com propósito, *serious play*, através de três características principais, a serem especificadas na figura abaixo:

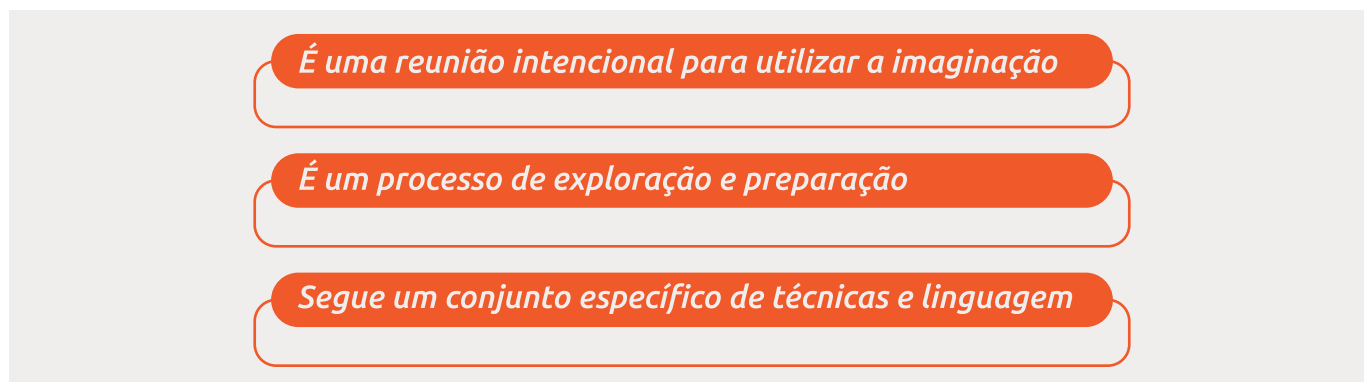


Figura 3 – Características principais do Serious Play

Fonte: Elaboração própria com base em Kristiansen e Rasmussen (2015)

Através dessas características, os participantes devem utilizar a imaginação para desenvolver uma solução para um problema existente, gerar opções e desenvolver um novo entendimento juntos.

O método LEGO® SERIOUS PLAY® não se aplica à transmissão de conhecimento de uma pessoa para a outra, trata-se de uma técnica para facilitar o pensamento, a comunicação e a resolução de problemas, que pode ser usado em organizações, equipes e com indivíduos (RASMUSSEN, 2014).

### 2.3.2 Base Científica Do Método Lego® Serious Play®

O método é baseado em algumas teorias-chave, a saber: a) jogo no processo de aprendizagem; b) construcionismo; c) fluxo.

A base teórica principal para o desenvolvimento do método LSP é o jogo no processo de aprendizagem. Jogar é uma maneira natural de se adaptar e desenvolver novas habilidades. Através do jogo é possível se preparar para uma situação inesperada e se manter aberto a novas chances de descoberta e oportunidades (BROWN; VAUGHAN, 2009). O significado do jogo no desenvolvimento humano foi estudado por Brown e Vaughan (2009). Este estudo apresentou algumas características básicas para o jogo, conforme Quadro 3.

Característica	Descrição
<b>Aparentemente sem propósito</b>	Não possui um valor de sobrevivência, é praticado porque faz bem.
<b>Voluntário</b>	Não é algo obrigatório.
<b>Intrinsecamente motivador</b>	Humanos possuem um interesse natural nos jogos, portanto os participantes não necessitam ser especialmente motivados para jogar.
<b>Liberta o senso de tempo</b>	Quando totalmente imerso no jogo, o senso de passagem de tempo é perdido.
<b>Consciência diminuída de si mesmo</b>	É possível inclusive, se tornar outro personagem.
<b>Potencial de improvisação</b>	Possibilita a improvisação.
<b>Desejo de continuação</b>	Ressalta o desejo de continuar jogando.

Quadro 3 – Características básicas do jogo

Fonte: Elaboração própria com base em Brown e Vaughan (2009)

Algumas dessas características foram utilizadas como base para a definição de jogo utilizada na metodologia LSP. Para eles, o jogo é uma atividade voluntária, estruturada e limitada que envolve a imaginação que serve a quatro propósitos: criação de laços sociais, expressão de emoções, desenvolvimento cognitivo e competição construtiva (RASMUSSEN, 2014).

O processo de jogar perpassa seis estágios: interesse inicial, movimento surpreendente, senso de gratificação, construção de novos conhecimentos, fortalecimento da experiência e sensação de contentamento e equilíbrio (HEIKKINEN; NEMILENTSEV, 2014 *apud* BROWN; VAUGHAN, 2009).

Estes estágios podem ser observados nos participantes durante a participação de *workshops* com Lego. Inicialmente o interesse é despertado nos participantes, já que o lego é uma ferramenta que não é utilizada comumente no treinamento de pessoas, posteriormente o senso de gratificação é gerado quando os participantes constroem os seus modelos individuais e a construção de novos conhecimentos se dá com o compartilhamento da história dos modelos dos participantes.

Além disso, o método está fundamentado nas teorias de Jean Piaget e Seymour Papert, construtivismo e construcionismo, respectivamente. Fernando Becker (2009) classifica construtivismo como:

Ideia de que nada, a rigor, está pronto, acabado, e de que, especificamente, o conhecimento não é dado, em nenhuma instância, como algo terminado. Ele se constitui pela interação do indivíduo com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com o mundo das relações sociais; e se constitui por força de sua ação e não por qualquer dotação prévia, na bagagem hereditária ou no meio, de tal modo que podemos afirmar que antes da ação não há psiquismo nem consciência e, muito menos, pensamento (BECKER, 2009, p. 2).

A teoria de Papert inclui tudo associado com o construtivismo de Piaget, mas vai além ao afirmar que o aprendizado construtivista acontece especialmente bem quando as pessoas estão comprometidas em construir um produto, algo externo delas mesmas. Arendt (2003) classifica constru-

cionismo como:

Classicamente o construtivismo reporta à obra de Jean Piaget, no contexto teórico dos processos cognitivos. O grande psicólogo suíço sistematizou o enfoque, compartilhado pela maioria dos construtivistas, que consiste na hipótese mestra de que não existem estruturas cognitivas inatas, sendo estas construídas pelo sujeito, no decorrer de suas ações no meio (ARENDDT, 2003, p. 9).

Outra teoria por trás do método LEGO® SERIOUS PLAY® é a teoria do fluxo – *flow*, no inglês original. Esta teoria foi proposta pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi na década de 70 e, a partir disso, foi amplamente estudada em diversos campos, dentre os quais os estudos sobre jogos. A hipótese do fluxo defende que, quando estamos completamente absortos – ou imersos – em uma tarefa, perdemos nosso sentido de tempo e espaço, e utilizamos nosso potencial de aprendizado ao máximo. Para alcançar esse estado cognitivo é preciso que os desafios de realização da tarefa e a competência técnica do sujeito estejam sempre em equilíbrio. Caso a tarefa se torne muito fácil, o indivíduo perderia o interesse (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015). Em contrapartida, desafios muito extremos tenderiam a desmotivar o sujeito.

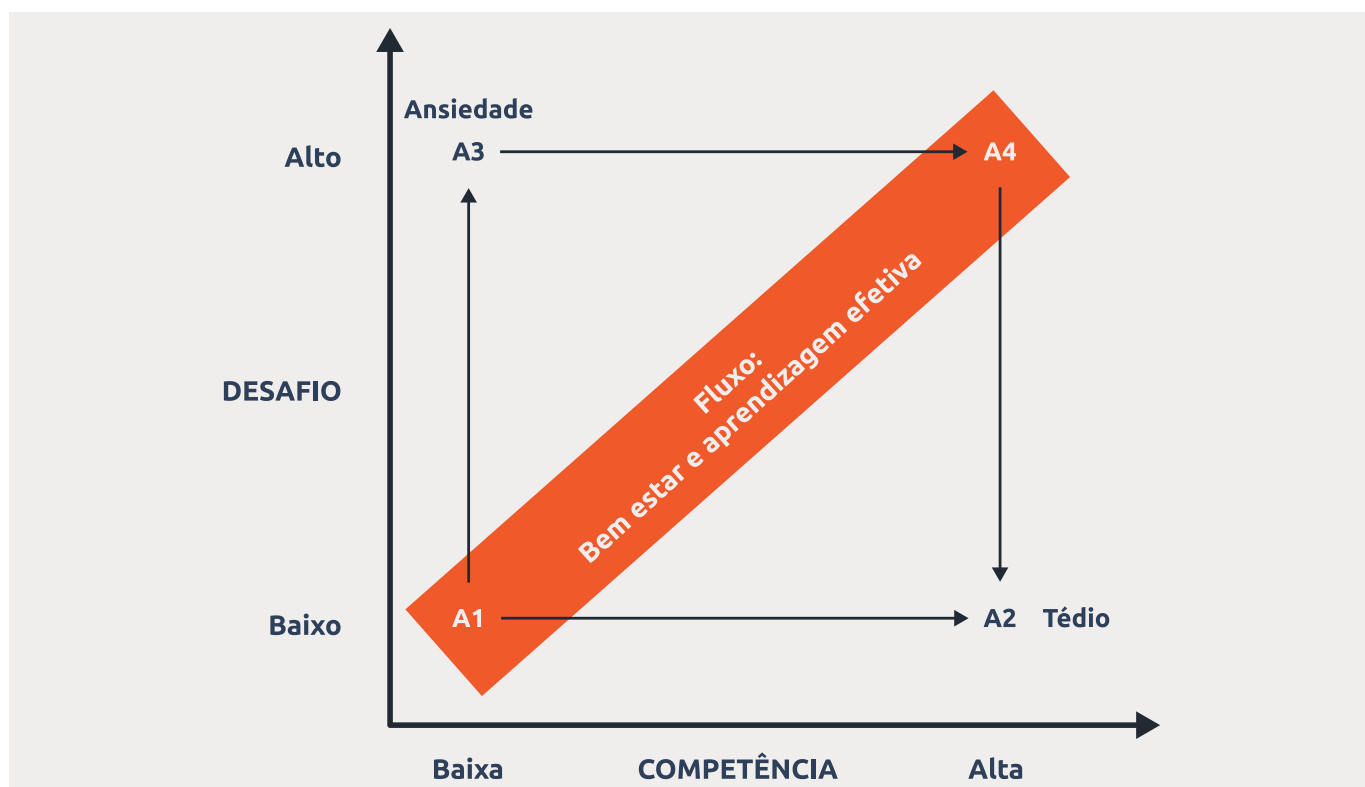


Figura 4 – O conceito de fluxo

Fonte: Elaboração própria com base em Knop (2002 *apud* KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015)

O modelo acima ilustra como se dá a experiência de fluxo quando nossa competência e o desafio que encontramos estão em equilíbrio, ressaltando que a falta de desafios leva ao tédio e desafios

extremamente difíceis criam ansiedade e desmotivação. O indivíduo que se encontra no estágio A1, no estágio A4 ou em qualquer lugar no corredor diagonal entre os dois possuem as competências compatíveis com os desafios. Nestes estágios os indivíduos apresentam um sentimento positivo de realização e experimentam o que chamamos de estado de fluxo. Por outro lado, no estágio A2, a competência do indivíduo é menor do que o desafio que este possui, gerando o tédio e no estágio A3, a competência do indivíduo é menor do que desafio, gerando ansiedade. Neste estágio existem duas opções: adquirir habilidade para chegar no estágio A4 ou diminuir o desafio para chegar no estágio A1 (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015).

### 2.3.3 Método Lego® Serious Play®

De acordo com Rasmussen (2014), no manual de certificação da metodologia, o método LEGO® SERIOUS PLAY® está baseado em um processo central de quatro passos, que segue uma série de sete técnicas de aplicação claramente definidas. Os quatro passos centrais são:

- a) Formular uma pergunta;
- b) Construir um modelo;
- c) Compartilhar uma história;
- d) Refletir.

O primeiro passo, da formulação da pergunta, dispara a atitude mental do participante e o ajuda a recorrer ao seu inconsciente. Um exemplo de pergunta é: “Qual a sua visão para esse projeto?”, a pergunta deve ser clara e aberta e pode abranger qualquer tema que se queira trabalhar.

O segundo passo é o de construção, os participantes devem construir modelos individuais com as peças de LEGO, respondendo a pergunta que foi formulada.

O terceiro passo é o de compartilhar a história. Todos os participantes devem compartilhar a história do modelo que foi construído com o grupo. Isso permite a participação de todos durante a sessão.

O último passo é o de reflexão. Os participantes irão cristalizar as ideias e conhecimentos chave. O papel do facilitador nesse momento é o de fazer perguntas para pedir esclarecimentos sobre os modelos.

A facilitação do *workshop* se deve através da utilização do modelo das sete técnicas de aplicação. Cada uma delas tem um propósito e função específica no método LEGO® SERIOUS PLAY®, dependendo dos objetivos do *workshop*, sendo apresentado no Quadro 4.

<b>Técnica de Aplicação</b>	<b>Objetivo</b>
<b>1. Construindo modelos e histórias individuais.</b>	Fazer com que cada indivíduo desbloqueie novos conhecimentos para posteriormente comunicar às outras pessoas do grupo.
<b>2. Construindo modelos e histórias compartilhadas.</b>	Fazer com que o time tome decisões com base no entendimento compartilhado sobre um dado tópico.
<b>3. Criando um cenário.</b>	Analisar, categorizar e encontrar semelhanças e diferenças e padrões, na coleção de modelos individuais, sem perder o seu significado original.
<b>4. Fazendo Conexões</b>	Identificar relações entre os significados de modelo de LEGO, por meio do estabelecimento de um link físico entre dois ou mais modelos.
<b>5. Construindo um sistema.</b>	É uma extensão da técnica anterior, o objetivo é explorar e identificar sistemas e seu impacto.
<b>6. Jogando com eventos emergentes e decisões</b>	Criar estratégias, interpretar cenários e decisões para explorar e investigar como o sistema é afetado por eventos não previstos.
<b>7. Extraíndo princípios guias simples.</b>	Esses princípios são desenvolvidos através da aprendizagem e informações adquiridas ao longo do processo. Seu objetivo é dar suporte às decisões estratégicas em tempo real.

Quadro 4 – A sete Técnicas de Aplicação (TAs)

Fonte: Elaboração própria com base em Kristiansen e Rasmussen (2015)

A partir do que foi explicitado com base na análise bibliográfica é possível inferir que a metodologia LSP pode ser utilizada de inúmeras formas, inclusive no desenvolvimento de pessoas. No próximo capítulo apresentaremos a metodologia do presente trabalho.

### 3. METODOLOGIA

Nessa seção são abordados o tipo da pesquisa realizada, os instrumentos de coleta empregados e as técnicas de análise de dados.

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. De acordo com Goldenberg (1997 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009), a pesquisa qualitativa tem o objetivo de estudar profundamente uma realidade específica (grupo social, organização etc.), sem focar na representatividade numérica tendo em vista que os aspectos estudados não podem ser quantificados.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. (FONSECA, 2002, p. 20 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 33)

Deste modo, a pesquisa qualitativa foi utilizada neste trabalho, com o objetivo de entender a visão dos facilitadores da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® da empresa Smart Play. A empresa foi escolhida em função da sua relevância no mercado, pois é a responsável por trazer a certificação na metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® para o Brasil em parceria com a empresa Juego Serio, referência na América Latina, Espanha e Itália.

Quanto aos objetivos da pesquisa, é possível classificá-los em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória é um estudo preliminar que visa familiarizar o pesquisador sobre o problema da pesquisa, de forma a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese. Deste modo, ela geralmente envolve um levantamento bibliográfico, entrevistas com especialistas sobre o tema e a análise de exemplos. As pesquisas com esse objetivo são o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. A pesquisa descritiva tem o propósito de descrever a realidade estudada, e, por isso, um grande número de informações deve ser coletado pelo pesquisador. Alguns exemplos destas pesquisas são o estudo de caso e a análise documental. Por fim, a pesquisa explicativa, que pode ser uma continuação da descritiva, tem o foco em explicar a razão dos fenômenos através de métodos experimentais (GIL, 2007 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Neste trabalho, o tipo de pesquisa utilizado foi a exploratória. Por conta da existência de poucas fontes relevantes relacionadas ao tema deste trabalho, utilizou-se também a pesquisa bibliográfica e a entrevista com especialistas.

No que se refere aos procedimentos, a depender das características da pesquisa podem ser determinados diferentes tipos de modalidades, como a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de campo. Segundo Fonseca (2002 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009), a pesquisa bibliográfica é feita através do levantamento de referências teóricas, como livros e artigos acadêmicos e a pesquisa documental é realizada a partir de levantamento de dados de fontes diversificadas, como relatórios, documentos oficiais, bancos de dados, fotos e outros registros disponíveis. A pesquisa de campo, caracteriza-se pela coleta de dados junto a pessoas de forma a se observar, analisar e interpretar determinado fenômeno.

Para a elaboração deste trabalho, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica através do estudo de dados secundários sobre o tema. Também foi utilizada a pesquisa documental, a partir do estudo do manual do facilitador, disponibilizado para quem realiza o programa de certificação na metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®. Por fim, foi utilizada a pesquisa de campo.

A entrevista e a observação, são exemplos de principais instrumentos de coleta. A observação é um instrumento que se configura pela apreensão dos fenômenos, através da visão e audição do grupo estudado. Ela pode ser simples ou assistemática (quando o pesquisador observa o objeto de estudo de forma espontânea), sistemática ou não-participante (quando o pesquisador a partir de um roteiro elaborado previamente observa o grupo com o papel de apenas espectador) e participante (quando o pesquisador participa como membro da população pesquisada) (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Já a entrevista é um instrumento que visa colher informações a partir do diálogo entre o pesquisador e o entrevistado. Ela pode ser estruturada (seguindo o roteiro elaborado previamente), semiestruturada (o pesquisador leva um roteiro, mas a depender do andamento da entrevista tem a liberdade de perguntar sobre outros assuntos) e não-estruturada (quando o entrevistado fala livremente sobre o tema, sem um roteiro para guia-lo) (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Neste trabalho, foi utilizada a observação participante, já que a pesquisadora participou de *workshops* com a utilização da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®, como integrante da empresa estudada nesta pesquisa. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os três sócios da empresa Smart Play, com o objetivo de colher insumos mais detalhados sobre a visão dos facilitadores da metodologia.

Nesta pesquisa, foi utilizada a análise dos dados coletados, a partir da elaboração do referencial teórico para estudar sobre o tema principal, da metodologia aplicada e da fala dos facilitadores entrevistados.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Busca-se nessa seção apresentar os resultados oriundos da observação participante e das entrevistas semiestruturadas. A primeira seção apresenta a empresa Smart Play, ressaltando mais uma vez o motivo de esta ter sido escolhida nesta pesquisa, além de um breve currículo dos facilitadores entrevistados nessa pesquisa. A segunda seção expõe os resultados relacionados ao primeiro objetivo específico caracterizar a metodologia LSP enquanto ferramenta para o desenvolvimento de pessoas. A terceira expõe os resultados do segundo objetivo específico: apresentar as possibilidades de aplicação da metodologia LSP no desenvolvimento de pessoas.

### 4.1 SMART PLAY E FACILITADORES

A Smart Play é uma empresa que possui como objetivo promover o aprendizado emergente, através da aplicação de metodologias e ferramentas que possibilitem o despertar do potencial dos indivíduos, bem como ajudar pessoas, equipes e organizações na busca por soluções que melhorem seus processos de comunicação, gerando impactos e transformações positivas. Esta é a empresa responsável por trazer a certificação LEGO® SERIOUS PLAY® para o Brasil que é certificada pela Association of Master Trainers in the Lego Serious Play Method<sup>1</sup>.

---

1. Os fundadores desta associação, Per Kristiansen e Robert Rasmussen, estiveram envolvidos no desenvolvimento da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®. Atualmente a associação possui dez facilitadores capacitados para treinar outros facilitadores através da certificação.



Todos os facilitadores entrevistados possuem a certificação na metodologia, aqui será apresentado um breve currículo dos entrevistados. Entrevistado 1, mestre em Administração pela UEM (Universidade Estadual de Maringá) (UEM), é professor de cursos de pós-graduação na PUC-PR (Pontifícia Universidade Católica do Paraná) (PUC-PR) e está engajado em projetos internacionais de pesquisa em criatividade desde 1999. Atua no desenvolvimento de equipes, estratégia e liderança criativa em programas e treinamentos para organizações em todo o Brasil, tais como Klaibin, Kimberly Clark e Lightsweet. Entrevistado 2, formada em Comunicação Social com especialização em Marketing, ambas pela Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) e especializada em branding pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Foi a responsável por trazer a certificação de novos facilitadores para o Brasil desde o ano de 2013. Atua com foco no desenvolvimento de pessoas e organizações através de dinâmicas lúdicas e criativas em empresas como Sodexo, Burguer King e Gerdau e em projetos de transformação e impacto social. Entrevistado 3 é psicólogo formado pela Universidade Salvador (UNIFACS) e especializado em Recursos Humanos, desenvolvimento de jogos e em coaching pelo Integrated Coaching Institute (ICI). É responsável por programas de treinamento e desenvolvimento de equipes de grandes organizações, tais como Braskem, Continental e Votorantim.

#### 4.2 CARACTERIZAR A METODOLOGIA LSP ENQUANTO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Como foi visto ao longo desse trabalho, a metodologia LSP é bastante abrangente e serve a vários propósitos. O foco desta pesquisa é trabalhar a metodologia enquanto ferramenta para o desenvolvimento de pessoas. Para trabalhar este objetivo específico, iremos analisar duas perguntas realizadas na entrevista. O objetivo da primeira pergunta – como você definiria a metodologia LSP – é entender a visão de cada facilitador acerca da metodologia e o da segunda pergunta – como a metodologia LSP pode ser aplicada no treinamento e desenvolvimento de pessoas – é entender como a metodologia pode ser utilizada diretamente com este propósito.

A seguir apresentaremos (Quadro 5) e analisaremos as respostas de cada entrevistado para as perguntas realizadas.

Pergunta 1: Como você definiria a metodologia Lego Serious Play?		
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Metodologia que facilita o processo de comunicação em grupos, trabalha com o desenvolvimento de um conteúdo simbólico que pode ser um problema, solução de um problema que o grupo precisa alcançar ou pode ser o papel simbólico de cada um e também de uma identidade do grupo. Nesse sentido ele facilita a comunicação, a solução de problemas e trabalha por usar peças Lego e trabalha também com uma questão de uma técnica lúdica que aumente o engajamento emocional das pessoas, da construção e trás e criatividade e imaginação para elaborar esse conteúdo simbólico.	A metodologia Lego Serious Play é uma ferramenta para acessar um conteúdo que nem sempre é conhecido das pessoas. Então, é uma ferramenta que, a partir do momento que você começa e trabalhar, construir e contar as histórias sobre os modelos, é possível acessar o conhecimento e elaborar de uma forma mais clara alguns conteúdos que muitas vezes a gente tem e a gente sabe, mas nem sempre está claro ou acessível ao indivíduo. Através disso e da dinâmica, onde é trabalhado comunicação, solução de problemas e engajamento, é possível atingir esse resultado.	É um método profundo de solução de problemas que facilita a comunicação e expressividade. A ideia original era aprofundar técnicas de planejamento e solução de problemas para negócios e organizações. O que ocorre é que, dada sua complexidade e assertividade, passou a ser usada para diversas finalidades como por exemplo <i>Design</i> de produtos e serviços, planejamento de carreira e <i>team buildings</i> .

Quadro 5 – Respostas da pergunta 1 do roteiro de entrevistas  
 Fonte: Elaboração Própria com base na resposta dos entrevistados

Rasmussen (2014) afirma que a metodologia LSP é uma técnica para facilitar o pensamento, a comunicação e a resolução de problemas, que pode ser usado em organizações, equipes e com indivíduos.

O que pode ser visto é que existe um alinhamento entre a visão dos entrevistados e a teoria que aborda a metodologia. Além disso, pode-se perceber que se trata de uma metodologia abrangente, que serve a vários propósitos desde que exista algum problema a ser resolvido. Neste primeiro momento os entrevistados não definiram a metodologia como uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas.

Pergunta 2: Como a metodologia pode ser aplicada no desenvolvimento de pessoas?		
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
A metodologia tem uma infinidade de aplicações, já que não é um método que se limita a trabalhar com uma finalidade exclusiva, mas que permite trabalhar com diversos tipos de conteúdos. Para o desenvolvimento de pessoas, pode ser aplicada no desenvolvimento de equipes de trabalho ou no desenvolvimento individual desde que exista um problema real para ser solucionado.	A metodologia parte do princípio de que o conhecimento é construído dentro do grupo (e não do princípio de que existe um facilitador que detém o conhecimento que transferirá para os demais participantes). Sendo assim, quando aplicada ao desenvolvimento de pessoas a metodologia permite construir um conhecimento novo ou elaborar um conteúdo existente que faça sentido para um determinado grupo dentro de um cenário específico.	A metodologia é adaptável a diferentes focos e contextos. Na minha experiência, quando se trata de desenvolvimento de equipes, aplico a metodologia em programas de team building. Quando aplicada neste contexto a metodologia possibilita a abertura dos canais de comunicação, bem como na criação de focos de planejamento, criação de identidade de grupo e ações e pactos comportamentais.

Quadro 6 – Respostas da pergunta 2 do roteiro de entrevistas  
 Fonte: Elaboração própria com base na resposta dos entrevistados

Os entrevistados 1 e 3 ressaltaram que a metodologia é adaptável e pode ser aplicada em diferentes contextos. O entrevistado 1 afirmou a metodologia parte do princípio de que o conhecimento é construído dentro do grupo, não havendo uma pessoa que transferirá seus conhecimentos às outras.

A opinião da entrevistada 2 está embasada na teoria de Rasmussen (2014), que afirma que o método LSP não se aplica à transmissão de conhecimento de uma pessoa para a outra. Sendo assim, é possível inferir que, para ser aplicada no desenvolvimento de um grupo, é preciso que o conhecimento que se deseja trabalhar seja construído a partir do grupo e não através de um instrutor.

#### 4.3 APRESENTAR AS POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA LSP NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Tendo em vista que no tópico anterior a metodologia já foi classificada como uma opção de ferramenta para o desenvolvimento de pessoas, abordaremos neste tópico as possibilidades de aplicação no desenvolvimento de pessoas. Além disso, apresentaremos os diferenciais da metodologia LSP, ressaltando o porquê de ela poder vir a ser utilizada como uma opção em detrimento de outras ferramentas. Para isso foi feita as seguintes perguntas aos entrevistados: quais as possibilidades de aplicação da metodologia no desenvolvimento de pessoas e quais os diferenciais desse método em relação a outras abordagens existentes.

Pergunta 3: Quais são as possibilidades de aplicação da metodologia no desenvolvimento de pessoas?		
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Planejamento de carreiras, liderança, criatividade, estratégia, alinhamento de visão e/ou objetivos de time, pensamento sistêmico, integração de pessoas e uma lista enorme de aplicações.	Planejamento de carreira, desenvolvimento de competências, desenvolvimento de liderança, criatividade e trabalho em equipe.	Ao entendermos a ferramenta como uma técnica para solução de problemas, abrimos caminho para muitos campos. O LSP é amplo e cada facilitador pode aplicar e criar <i>workshops</i> a partir de seu nicho de mercado, expertise e necessidades, desde que respeite o método e construa um bom <i>workshop</i> as aplicações são ilimitadas. No que tange ao desenvolvimento de pessoas existem algumas possibilidades de aplicação como: comunicação, criatividade e inovação, desenvolvimento de liderança e solução de problemas.

Quadro 7 – Respostas da pergunta 3 do roteiro de entrevistas  
Fonte: Elaboração própria com base na resposta dos entrevistados

A resposta dos entrevistados para esta questão partiu de suas próprias experiências como facilitadores dos *workshops* de desenvolvimento de pessoas, sendo assim, as respostas se complementam já que os *workshops* já foram testados e aplicados. Dentre as inúmeras possibilidades de aplicação da metodologia LSP, as que estão relacionadas com o desenvolvimento de pessoas são: planejamento de carreira, liderança, criatividade, estratégia, alinhamento de visão e/ou objetivos de time, pensamento sistêmico, integração de pessoas, desenvolvimento de competências, trabalho em equipe, comunicação e criatividade e inovação.

Pergunta 4: Quais são os diferenciais desse método em relação a outras abordagens existentes?		
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p>Uma vantagem é trabalhar com as peças, então é promovido um engajamento emocional e as pessoas se sentem mais expostas para compartilhar. A partir do momento que elas utilizam as construções dos seus próprios modelos, é possível um ambiente de 100% de participação, todos construíram a compartilharam as suas construções. Nos outros métodos existe uma liderança, no Lego Serious Play não existe uma liderança, todos constroem e todos participam, esse é o segundo ponto positivo. É possível construir um ambiente seguro para as pessoas falarem e darem suas opiniões sem serem criticadas. A outra questão é que como trabalhamos muito com a questão de um significado ou conhecimento simbólico, existe uma suposição entre o concreto e o abstrato, isso ajuda a usar a imaginação e a criatividade e, durante o processo, fazemos com que afluam alguns insights ou sentimentos que não eram evidentes. Como não é uma comunicação só verbal, é preciso construir e contar uma história sobre o que foi construído é possível acessar muitas vezes conteúdos que não estavam evidentes. Isso também uma grande vantagem. Trabalhar muito com a criação ajuda a trazer conhecimentos que emergem do grupo enquanto as pessoas estão trabalhando. Por fim, o Lego não exige treinamento específico, rapidamente conseguimos que as pessoas consigam trabalhar com as peças e compreender o processo.</p>	<p>A primeira delas está na própria ferramenta, no próprio Lego. Algumas ferramentas lúdicas, a exemplo do desenho, encenação, escrever um texto, se esbarram na questão da habilidade das pessoas para utilizá-las. Nestes casos, às vezes as pessoas não tem a habilidade necessária para utilizar a ferramenta da melhor forma. O Lego já vem com imagens prontas, uma infinidade de possibilidades de conseguir formatos diferentes para contar uma história através do uso das metáforas. Outro diferencial é a estrutura da dinâmica que sempre trata de uma ideia, de um modelo individual para depois ser levado para uma dinâmica em grupo, se for o caso. Em outros modelos, muitas vezes nem todos participam, às vezes por timidez ou outros motivos. É o modelo 80-20, 80% das informações de uma dinâmica ou treinamento vêm de só de 20% das pessoas e o problema disso não é os 20% das pessoas que falaram, é não saber o que as outras 80% tinha para falar e não conseguiram se expressar. Quando você aplica a metodologia, ela tem 100% de participação de 100% das pessoas. O ganho disso é a inclusão, é se sentir parte, ter o mesmo direito e oportunidade de falar, dar sua ideia, minimizar ou até quebrar as barreiras geradas porque você está na mesma posição que seu chefe que está do seu lado e tem o mesmo poder ali dentro. Então, acho que isso é um dos maiores diferenciais.</p>	<p>Na própria metodologia temos a premissa da reunião 100X100, que significa que 100% das pessoas participam ativamente do processo. Estamos acostumados com metodologias e soluções pedagógicas que não privilegiam de maneira concreta a participação coletiva. Chamamos isso do “Pareto das Reuniões e apresentações”, onde 20% dos participantes expõe suas ideias, opiniões e desejos e 80% assiste passivamente. Para mim este é o aspecto crucial no LSP, invariavelmente, todos participam. É claro não podemos esquecer do estímulo à imaginação e criatividade que a LEGO® proporciona.</p>

Quadro 9 – Respostas da pergunta 4 do roteiro de entrevistas  
 Fonte: Elaboração própria com base na resposta dos entrevistados

Os três entrevistados afirmam que um diferencial da ferramenta é garantir 100% de participação, já que todos devem construir e compartilhar as histórias de seu modelo para o grupo. Além disso, todos os entrevistados ressaltaram que o estímulo à imaginação e criatividade é um outro diferencial da ferramenta. Os entrevistados 1 e 2 afirmaram que o fato de as pessoas não precisarem de um treinamento específico para utilizar as peças de lego é outra vantagem, em outras abordagens lúdicas, a exemplo do desenho, é preciso que o participante já tenha essa habilidade desenvolvida para utilizar a ferramenta da melhor forma. O entrevistado 1 traz ainda a vantagem de não existir um líder e o ambiente ser confortável e livre de julgamentos.

Inferese que a metodologia LSP tem muitos diferenciais em relação a outras abordagens, principalmente no desenvolvimento de pessoas. Para que as pessoas se desenvolvam, antes de tudo, é necessário um comportamento ativo dela mesma, já que uma das formas de se adquirir a competência é através da atitude. A metodologia garante 100% de participação de todos do grupo, facilitando o processo de aprendizagem. Além disso, as peças de lego, estimula a criatividade dos participantes, tornando o ambiente mais propício para a aprendizagem.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® vem sendo utilizada no mundo inteiro, como técnica para facilitar o pensamento, a comunicação e a solução de problemas. No Brasil, a certificação de facilitadores começou a ser oferecida no ano de 2013 pela empresa Smart Play. Esta é uma ferramenta relevante, através da Smart Play foi aplicada em empresas como Braskem, Oracle, Renner, SEBRAE, Burker King, Sodexo, Kimberly-Clark, Gerdau, Cyrela, entre outras.

A metodologia foi desenvolvida nos anos 90 pelo Grupo LEGO®. Nesta ocasião, a LEGO® enfrentava uma grande crise, motivada pela chegada dos jogos eletrônicos e videogames. O então CEO do grupo e neto do fundador, Kjeld Kirk Kristiansen, e dois professores da Universidade IMD em Lausanne, Suíça, estavam em busca de novas ferramentas e sistemas para o desenvolvimento de planejamento estratégico. Foi então que chamaram o diretor de pesquisa e desenvolvimento da divisão LEGO® Education, Robert Rasmussen, para que, com sua experiência em desenvolvimento de produtos, pudessem criar um método que explorasse o potencial individual dos colaboradores. Com a utilização dos blocos de LEGO® e propondo a construção de estruturas tridimensionais, descobriram um método eficiente para despertar a imaginação e a inovação.

A fim de responder o questionamento “Qual o potencial de impacto e as diversas aplicações da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) no desenvolvimento de pessoas para a empresa Smart Play?” o presente estudo teve como objetivo geral explorar o potencial de impacto e as diversas

aplicações da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) no desenvolvimento de pessoas na visão dos facilitadores da empresa Smart Play, através dos seguintes objetivos específicos: caracterizar a metodologia LSP enquanto ferramenta para o desenvolvimento de pessoas e apresentar as possibilidades de aplicação da metodologia LSP no desenvolvimento de pessoas.

Ao buscar caracterizar a metodologia LSP enquanto ferramenta para o desenvolvimento de pessoas verifica-se que a metodologia pode ser utilizada para diversos fins, no desenvolvimento individual ou de grupos, desde que exista um problema a ser solucionado. Através das entrevistas, verificou-se, a partir da experiência dos facilitadores, que a metodologia pode ser aplicada no desenvolvimento de pessoas. Os próprios entrevistados já aplicaram a metodologia nesse contexto em diferentes empresas. Foi ressaltado na entrevista, que é preciso ter cuidado para não descaracterizar a metodologia quando se trabalha neste contexto. Um dos princípios da metodologia é que o conhecimento deve ser construído dentro do grupo, sendo assim não existe uma pessoa que, na posição de facilitador, transferirá o seu conhecimento às outras.

Ao estudar as possibilidades de aplicação da metodologia LSP no desenvolvimento de pessoas. Constatou-se que a metodologia pode ser utilizada no planejamento de carreira, desenvolvimento de liderança, alinhamento de visão e/ou objetivos de time, pensamento sistêmico, integração de pessoas, desenvolvimento de competências, desenvolvimento do trabalho em equipe, desenvolvimento de comunicação, criatividade e inovação e na realização de *team buildings*. Esta ferramenta diferencia-se das abordagens tradicionais pois possibilita a participação de todos que estão envolvidos no processo de desenvolvimento, estimula a criatividade e inovação, promove o engajamento por ser uma ferramenta lúdica que desperta o interesse das pessoas, dispensa treinamento prévio para a utilização do Lego, dispensa a necessidade de um líder, sendo assim durante o processo as relações hierárquicas entre os participantes devem ser deixadas de lado, fazendo com que as pessoas percam a inibição em falar, por ser um ambiente livre de julgamento.

Por conclusão do presente estudo, entende-se que a metodologia LSP é, de fato, uma ferramenta que impacta o desenvolvimento de pessoas através das suas diversas aplicações, facilitando o processo de aprendizagem individual e, conseqüentemente, organizacional.

Pode se apontar como uma limitação, o fato de terem sido realizadas entrevistas com apenas três facilitadores, entretanto, levando-se em consideração que este é um tema novo e esta é uma pesquisa exploratória, ainda que o número de entrevistados seja limitado pode-se considerar significativo, dado o contexto atual no Brasil. Ademais, a empresa escolhida é a responsável por trazer a certificação na metodologia para o Brasil, respaldando assim a capacidade técnica dos facilitadores entrevistados. Além disso, outro fator limitante foi a existência de poucos estudos com a mesma temática, principalmente no que tange à aplicação do LSP no desenvolvimento de pessoas, o que prejudicou o momento de comparação do referencial teórico e da análise de resultados com os resultados de outras pesquisas com objetivos similares.

Como sugestão para pesquisas futuras, pode ser interessante analisar a visão dos participantes de *workshops* com o LSP e não somente com os facilitadores. Fazendo isto, será possível realizar um cruzamento entre a visão dos dois interlocutores do processo.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Bibliografia: p. 244-283.

ARENDT, R. J. J. Construtivismo ou construcionismo? Contribuições deste debate para a Psicologia Social. **Estudos de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 5-13, 2003.

BARTON, G.; JAMES, A. Threshold concepts, Lego Serious Play and whole systems thinking: towards a combined methodology. **Practice and Evidence of Scholarship of Teaching and Learning in Higher Education**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 249-271, 2017.

BECKER, F. **O que é Construtivismo?** Porto Alegre: UFRGS, 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* Tratamento, desenvolvimento e educação: um modelo para a sua gestão. *In*: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 464-496.

BROWN, S.; VAUGHAN C. **What is play, and why we do it In Play**: how it shapes the brain, opens the imagination and invigorates the soul. New York: Penguin Group, 2009. p. 29-37.

BUSARELLO, Raul Inácio. **Gamification**: princípios e estratégias. São Paulo: Pimenta Cultural, 2016. 126p.

CELANO, J.; LEITE, W.; SILVA, F. P. A gamificação e a necessidade constante de mudanças nas organizações. **Comunicação & Mercado**, Dourados, v. 4, n. 10, p. 7-18, jul./dez. 2015.

DI BARTOLOMEO, R; STAHL, F. H.; ELIAS, D. C. A gamificação como estratégia para treinamento e desenvolvimento. **Revista Científica Hermes**, Brasil, n. 14, p. 71-90, jul./dez. 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONDIM, S. M. G. Políticas inovadoras em gestão de produção e de pessoas e TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 65- 96.

HINTHORNE, L.; SCHNEIDER, K. Playing with purpose: using Serious Play to enhance participatory development Communication in research. **International Journal of Communication**, [S. l.], n. 6, p. 2801-2824, 2012.

HUIZINGA, J. **Homo Ludens**. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000. 162 p.

JAMES, A. Lego Serious Play: a three-dimensional approach to learning development. **Journal of Learning Development in Higher Education**, [S. l.], v. 6, p. 1-18, 2013.

KERR, C.; PHAAL, R.; THAMS, K. Customizing and deploying roadmapping in an organisational setting: the Lego Group experience. **Journal of Engineering and Technology Management**, [S. l.], v. 52, p. 48-60, 2019.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. *In*: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

KRISTIANSEN, P.; RASMUSSEN, R. **Construindo um negócio melhor com a utilização do método Lego Serious Play**, São Paulo: DVS Editora, 2015.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Rev. adm. contemp.** [online]., Curitiba, n. 2, v .5, p. 157-174, ago. 2001. ISSN 1982-7849. <http://dx.doi.org/10.1590/S141565552001000200008>.

LAZZARO, N. **Why we play games**: four keys to more emotion in player experiences. Oakland: XEODesign, 2004. 46 p.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 168 p.

MILIONI, Benedito. **Dicionário de termos de Recursos Humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora & Marketing Ltda, 2003.

MOURÃO, L.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Formação Profissional. *In*: BORGES- ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 41- 64.



MULLER, B. C.; REISE, C.; SELIGER, C. Gamification in factory management education – a case study. *In: GLOBAL CONFERENCE ON SUSTAINABLE MANUFACTURING*, 12., 2014, Kuala Lumpur. **Anais eletrônicos** [...]. Johor Bahru: Elsevier: CIRP, 2015.

MUNTEAN, C. I. Raising engagement in e-learning through gamification. *In: THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON VIRTUAL LEARNING ICVL*, 6., 2011, Bucareste. **Anais eletrônicos** [...]. Cluj-Napoca: University of Bucharest: “Babeş-Bolyai” University of Cluj-Napoca, 2011.

NAVARRO, G. **Gamificação: a transformação do conceito do termo jogo no contexto da pós-modernidade**. 2013. 26 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – CELACC/ECA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

POURABDOLLAHIAN, B.; TAISCH, M.; KERGA, E. Serious games in manufacturing education: evaluation of learners’ engagement. **Procedia Computer Science**, [S. l.], v. 15, p. 256-265, 2012.

RASMUSSEN, R. **Manual de Certificação na Metodologia Lego Serious Play**. Tradução de Smart Play. [S. l.: s. n.], 2014.

ROOS, J.; VICTOR B. Towards a new model of strategy-making as Serious Play. **European Management Journal**, Londres, v. 17, n. 4, p. 348-355, 1999.

ROOS, J.; VICTOR, B.; STATLER, M. Playing seriously with strategy. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 37, p. 549-568, 2004.

SALEN, K.; ZIMMERMAN, E. **Regras do Jogo – Fundamentos do Design de Jogos**. São Paulo: Blucher, 2009. v. 1, p. 83-97.

SCHMITZ, B.; KLEMKE, R.; SPECHT, R. Effects of mobile gaming patterns on learning outcomes: a literature review. **International Journal of Technology Enhanced Learning**, Heerlen v. 4, n. 5/6, p. 345-358, dez. 2012.

STATLER, M.; OLIVER, D. Facilitating Serious Play. *In: ACADEMY OF MANAGEMENT. Annual Meeting of the Academy of Management*. Filadélfia: Academy of Management, 2007.

VIANNA, Y. *et al.* **Gamification, Inc: como reinventar as empresas a partir de jogos**. 1. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013. 116 p.

WARR, P., ALLAN, C. Learning strategies and occupational training. **Internacional Review of Industrial and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 13, p. 83-121, 1998.

ZERBINI, T.; PILATI, R. Medidas de insumo: perfil cognitivo-comportamental da clientela de ações de TD&E. *In*: ABBAD, G. S. *et al.* (Orgs.). **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação** – Ferramentas para gestão de pessoas. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012. Cap 15, p. 229-231.

ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. **Gamification by design**: implementing game mechanics in web and mobile apps. 1. ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2011. 182 p.