



Everton Cesar Ribas Ferreira

*Graduado em Administração pelo Centro
Universitário Autônomo do Brasil –
UniBrasil.
evertoncesar04@gmail.com*

Fabiane Lubke Machado

*Graduada em Administração pelo Centro
Universitário Autônomo do Brasil –
UniBrasil.
fabiane_lubke@hotmail.com*

Fernanda Karin Furquim

*Graduada em Administração pelo Centro
Universitário Autônomo do Brasil –
UniBrasil
nanda.karen@yahoo.com*

Imaculata Zancanaro Camatini

*Graduada em Administração pelo Centro
Universitário Autônomo do Brasil –
UniBrasil.
imaculata.camatini@gmail.com*

Josué Alexandre Sander

*Graduado em Administração pela
Universidade do Estado de Santa Catarina
– UDESC. Mestre em Administração pela
Universidade Federal do Paraná – UFPR.
Doutor em Administração pela
Universidade Federal do Paraná – UFPR.
Coordenador Adjunto do Curso de
Administração do Centro Universitário
Autônomo do Brasil – UniBrasil.
josuesander@gmail.com*

Correspondência/Contato

*UniBrasil
Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba
– PR - 82821-020*

*cadernosdenegocios@unibrasil.com.br
http://apps.unibrasil.com.br/propex/*

Editor responsável

*Claudio Marlus Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br*

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar a relação entre ações de engajamento do público interno das empresas que aplicaram gamificação. Justifica-se o presente estudo, o fato de que os artifícios dos jogos podem inspirar o comportamento dos colaboradores, tornando-os comprometidos com as metas da empresa, bem como motivados a permanecer na organização por mais tempo. Neste contexto, busca-se identificar as características do público interno, relacionando-as com os atributos dos jogos compatíveis à realidade deste meio e que possam contribuir com o engajamento. Como procedimentos metodológicos foram utilizados a pesquisa de campo e a abordagem qualitativa com três estudos de caso de empresas que aplicaram a ferramenta de gamificação, apoiada pela pesquisa bibliográfica a fim de proporcionar maior conhecimento sobre o tema. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os gestores e funcionários das empresas. Por fim, a análise dos dados evidenciou que a utilização das mecânicas adequadas, implantadas a partir da análise do contexto organizacional, levou ao alcance dos objetivos propostos.

Palavras-chave: engajamento; gamificação; público interno.

ABSTRACT

This article aims to present the relationship between engagement actions of the workforce of the companies that applied gamification. The present study is justified by the fact that the game devices can inspire the behavior of employees, making them committed to the company's goals as well as having them motivated to stay in the organization for longer. In this context, identifying the characteristics of the workforce, relating them to the attributes of the games compatible to the reality of this environment can contribute to the engagement. Methodological procedures were used such as field research and qualitative approach with three case studies of companies that have used the gamification tool, supported by the literature in order to provide greater knowledge into the subject. Data were collected through interviews with managers and employees of the companies. Finally, the analysis of the data showed that the appropriate mechanical used, implemented from the organizational context analysis, led to the achievement of the proposed objectives.

Keywords: engagement; gamification; Workforce.

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se atualmente, a dificuldade das empresas em engajar colaboradores, principalmente aqueles mais jovens que estão no início da vida profissional e que buscam incessantemente novos desafios. Diante deste cenário, as organizações vêm buscando maneiras de engajar este público através das mais variadas ferramentas e técnicas de gestão.

Uma das técnicas mais lúdicas, modernas e inovadoras que vem sendo utilizada nos últimos anos é a gamificação. As organizações estão percebendo cada vez mais a importância de uns dos seus principais *stakeholders*: o público interno. Portanto, as empresas devem ser geridas não só visando o sucesso, mas também a satisfação dos colaboradores. Para isso, faz-se necessário envolvê-los nas tomadas de decisões, oferecer maior qualidade de vida bem como incentivar o seu desenvolvimento, buscando engajar esse público.

A gamificação (uso de artifícios de games) vem sendo utilizada com objetivo de resolver problemas em vários segmentos, como por exemplo, na área educacional, organizacional e em diversas outras situações do cotidiano. Dentro das empresas, os atributos dos jogos podem ser utilizados com o intuito de recompensar, incentivar determinados comportamentos, estimular a competitividade e tornar as tarefas repetitivas e tediosas mais agradáveis.

O engajamento é uma difícil tarefa para os líderes, que no século XXI devem operar com os olhos postos para todos os *stakeholders* da organização. Desse modo, a liderança precisa ser multifuncional e ao mesmo tempo ter a ambição de adicionar valor para todo o público interessado, com o propósito de torná-los mais comprometidos e motivados.

Desta forma, o problema encontrado é como empresas engajaram o público interno, utilizando as mecânicas da gamificação?

Por consequência o objetivo geral do trabalho é analisar como a gamificação foi aplicada por organizações e como influenciou no processo de engajamento do público interno. Apresentando como objetivos específicos os seguintes:

1. Descrever o contexto organizacional das empresas estudadas, identificando o problema que conduziu a aplicação da ferramenta de gamificação;
2. Relacionar o problema identificado com as mecânicas de jogos escolhidas, justificando sua aplicação para cada atividade;
3. Descrever as etapas da implementação das mecânicas de jogos;
4. Analisar se o objetivo proposto com a gamificação foi atingido com efetividade, bem como as demais consequências trazidas após a aplicação.

A partir dos objetivos estabelecidos o trabalho traz como justificativa o maior conhecimento sobre o conceito de gamificação, bem como as vantagens e desvantagens de sua aplicação nas organizações. Além disso, influenciará positivamente o grupo, no que diz respeito à carreira profissional. Socialmente, ajudará outros profissionais e empreendedores a conhecer uma nova ferramenta, que poderá contribuir com seu negócio e em outros aspectos do cotidiano. Motivará a sociedade a se aprofundar mais no assunto, incentivando assim novas pesquisas na área. No âmbito profissional, uma vez aplicada a gamificação, os colaboradores poderão se tornar mais competitivos, comprometidos com as metas e objetivos da empresa além de poder torná-los mais satisfeitos no ambiente de trabalho. Dessa maneira a hipótese é que a técnica da gamificação influencie no engajamento do público interno por meio de desenvolvimento lúdico.

Por fim, este artigo está dividido da seguinte forma: referencial teórico sobre as palavras chaves, procedimentos metodológicos utilizados, estudos de caso, análise e considerações finais.

2 A IMPORTÂNCIA DO PÚBLICO INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações se concentram nos seus fatores constitutivos, que são selecionados como exclusivos na empresa e sobre os quais ela mantém total controle. Segundo Grunig *et al.* (2009), um público essencial é aquele absolutamente imprescindível, que garante a existência da organização e está vinculada a sua atividade fim. Essa relação é permanente, prioritária e está baseada em comprometimento recíproco de longo prazo. Portanto, a empresa deve esclarecer e informar os objetivos e estratégias criadas pela empresa para levá-la ao sucesso. Essa relação está ligada diretamente ao cumprimento da missão, dos seus objetivos e estratégias, são parcerias estáveis e lucrativas, da manutenção das competências utilizadas e da construção e defesa da credibilidade, reputação etc.

São essenciais para as empresas os públicos os quais ela depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e execução de suas atividades fins. O nível de dependência deste público varia de acordo com cada empresa.

Grunig *et al.* (2009) afirmam que os públicos não constitutivos ou de sustentação são um dos segmentos de públicos essenciais, que não interferem diretamente na constituição da organização, e sim em sua viabilização ou manutenção no mercado. Além disso, colaboram para a sua atividade fim, mantendo a produtividade e a lucratividade do empreendimento. Esse público é constituído pelos colaboradores, fornecedores, clientes e consumidores, revendedores e concessionários, sócios de clube, alunos de instituição de ensino, entre outros.

Os colaboradores pertencem ao grupo primário dos públicos de sustentação, pois a empresa depende deles para a viabilização do empreendimento. Embora possam ser

substituídos, eles mantêm uma relação mais estável pelo fato que estão mais ligados a empresa de forma legal, permanente e altamente envolvida nos seus negócios (GRUNIG et al., 2009).

As mudanças rápidas que atingem as empresas fazem com elas busquem manter-se atualizadas no que diz respeito às inovações de produtos e serviços, instalações, novas tecnologias, a fim de acompanhar o mercado que vem se tornando cada vez mais competitivo.

Grunig *et al.* (2009) ainda dizem que essas transformações afetaram o perfil dos consumidores, que se tornaram mais exigentes e também dos funcionários, o que exigiu por parte da empresa práticas mais adequadas de técnicas com foco na identificação das competências, necessidades e habilidades do seu público interno.

O conceito de público, de acordo com o mesmo autor, surgiu no século XVII. Nesta época o termo era associado às pessoas com livre debate político, literário ou científico. Em outras palavras, tratava-se de uma categoria política. Com o tempo foram desenvolvidos diferentes enfoques, na medida em que surgiram outros fatores sociológicos, mercadológicos e políticos. Porém apenas no século XVIII, o conceito se tornou mais amplo e se fragmentou, determinando com maior precisão suas características e estendendo seu conceito. No caso deste trabalho, o conceito de público utilizado é o do público interno.

As organizações de acordo com Grunig *et al.* (2009) dependem deste público para manutenção de sua estrutura, sobrevivência e execução de suas atividades-fim. Essa ligação é essencial e está relacionada diretamente ao cumprimento da missão da empresa, dos seus objetivos e estratégias. É um comprometimento, uma parceria que pode ser estável e lucrativa para as partes envolvidas. O público interno tem poder para influenciar os objetivos organizacionais tanto quanto os outros *stakeholders*, além de manter relações econômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição.

Fortes (2003) define o público interno como o agrupamento, com ou sem contiguidade física, perfeitamente identificável, originário de pessoas e dos grupos ligados a empresa por relações funcionais oficializadas, que caracterizam um “empregador” e o “empregado”. Nele estão inclusos os empregados (funcionários), familiares e dependentes e funcionários terceirizados. Ferreira (2001 *apud* FRANÇA, 2004) define o público interno como um segmento de público constituído essencialmente dos diretores e empregados de uma empresa ou organização, incluindo, eventualmente, acionistas, conselheiros e vendedores.

Para Rabaça (2001 *apud* FRANÇA, 2004), a definição de público interno é ainda mais abrangente: o conjunto de segmento do público, constituído pelas pessoas que são mais próximas a organização, instituição ou empresa. Classificam-se como públicos internos de interesse da empresa os seus empregados, diretores e acionistas, e conforme a estratégia de

endomarketing, os revendedores, fornecedores, representantes, etc. Para complementar, Lammertvn (1997 *apud* FRANÇA, 2004), comenta que os públicos internos são grupos que estão estreitamente vinculados aos objetivos da organização, fortemente compenetrados de sua missão específica e compõem seu quadro de colaboradores permanentes, isto é, recebem salário e possuem relação de dependência. Assim considera-se que o público interno abrange funcionários da empresa, seus familiares, dependentes e todo tipo de grupo vinculado aos objetivos da organização, cada um com sua relevância.

3 A INFLUÊNCIA DO ENGAJAMENTO NO SUCESSO DA EMPRESA

Engajar os colaboradores vem sendo um dos principais desafios dos líderes. Anteriormente, não existia a preocupação com o engajamento do público interno, porém, após a percepção de que a falta ou a insuficiência do mesmo, pode afetar a competitividade, levar ao absenteísmo e até mesmo ao *turnover*, houve mudanças na estrutura das organizações e principalmente da área de Gestão de Pessoas, tornando-a estratégica.

Etzioni (1974), afirma que os líderes tentam engajar-se em supervisão geral, de preferência particular, enquanto entre os funcionários se dá ao contrário, ou seja, um supervisor-funcionário é mais inclinado a se engajar em atividades diversas as de sua supervisão. Chér (2014) entende engajamento como algo mais emocional e sentimental, e vai além de simplesmente satisfazer e motivar. Inclui também o fato de resistir e persistir a adversidades, se sentir altamente comprometido, manter o foco e atenção sem ver o tempo passar. Portanto, entende-se que engajar é assimilar a essência do indivíduo com as atividades da organização, fazendo com que se sintam comprometidos e inspirados.

As organizações estão em busca de meios para engajar seus *stakeholders* e manter o vínculo conquistado com o tempo, a fim de torná-los fiéis e comprometidos. O World Business Council for Sustainable Development and Accountability (2004 *apud* BOSZCZOWSKI, 2010), informa que as atividades desenvolvidas pela organização, devem envolver seus *stakeholders* em estratégias e decisões, com o objetivo de estabelecer e potencializar as relações e proporcionar vantagens competitivas. Essas atividades são denominadas como práticas de engajamento de *stakeholders*.

Chér (2014), diz que a lente da liderança precisa ser multifuncional e deve adicionar valores para todos os *stakeholders*. Com isso, muitas organizações estão usando um modelo de engajamento chamado de “engajamento integral”, que transmite como principal responsável pelo engajamento e cultura, a liderança que o dirige.

As principais características do engajamento integral apresentadas por Chér (2014), é que a implantação desse modelo tem sucesso em empresas que tem clareza em seus valores, pois uma cultura clara é vista como o melhor caminho para o alinhamento entre pessoas e

empresas. Este alinhamento amplia o nível de comprometimento e motivação dos indivíduos com a organização, adequando à dimensão individual com a coletiva em diversas perspectivas.

Ainda de acordo com o autor, a motivação é um aspecto muito importante para o engajamento. A psicologia e a ciência definem motivação como uma condição do organismo que influencia o comportamento, orienta para um objetivo, e relaciona a um impulso que leva a ação. A motivação divide-se em interna e externa, denominada de intrínseca e extrínseca.

Motivação intrínseca, segundo Chér (2014), está relacionada com autonomia, excelência e ao propósito de ser cada vez melhor em algo relevante. Além disso, o empenho e a aprendizagem crescente também compõem a motivação intrínseca. Este processo de aprendizagem também é citado por Alves (2014), como aquilo que acontece quando o aprendiz tem o desejo de aprender o que é proposto, por meio de investigação, exploração e acaba se engajando por conta própria.

Motivação intrínseca tem como principal recompensa a realização da atividade e não o que ela irá trazer de consequência. Também tratada como experiência autotélica, seu principal objetivo é atingir o prazer sem a expectativa de algum benefício futuro, ou seja, realizar a atividade para seu próprio bem. Segundo Csikszentmihalyi (1990, p. 106), “quando a experiência é intrinsecamente gratificante a vida se justifica no presente, em vez de ser refém de um ganho futuro hipotético”.

Já a motivação extrínseca é descrita por Alves (2014) como fruto do ambiente externo e acontece para que o indivíduo tenha recompensa ou evite alguma punição. Chér (2014) apoia o conhecimento e complementa que o desempenho tem efeitos simples, mecânicos e previsíveis, relacionados a um pensamento lógico, racional e analítico.

Apesar dos autores conceituarem a motivação extrínseca como sendo influência do ambiente externo, Casado (2002) explica que ela é também um impulso ou necessidade que se origina no interior de cada indivíduo. Portanto, para que os gestores motivem seus empregados é necessário que eles entendam profundamente os aspectos internos dos seres humanos.

4 A ORIGEM DA GAMIFICAÇÃO E PRINCIPAIS CONCEITOS

Gamificação, ou *Gamification*, surgiu em 1912 quando uma marca americana começou a inserir brinquedos surpresa em embalagens de biscoitos. Porém, o formato atual, o qual foi utilizado neste trabalho, ganhou proporção em 2010, a partir do lançamento de um livro chamado *Reality is Broken*, escrito por Jane Mc Gonigal, o qual falava dos impactos positivos dos games nas mais variadas aplicações. (ALVES, 2014).

Como a origem da gamificação está nos games, é necessário compreendê-los. Os *games* vão além do simples entretenimento. Eles ultrapassam os limites físicos e biológicos de um indivíduo. Segundo Alves (2014), cada um busca no game algo específico, como por exemplo, a competição, motivado pela sensação de derrotar os adversários ou simplesmente de ganhar. Existem ainda aqueles que buscam desvendar algo, ou até mesmo a interação social. Um game é um sistema que engaja os jogadores em um desafio abstrato, com regras definidas, interatividade e *feedback*, gerando uma reação emocional. Portanto, ao envolver emocionalmente o indivíduo através de mecanismos de jogos, cria-se um ambiente propício ao engajamento.

Santos (2014) fala sobre os desafios de manter a atenção e o engajamento das pessoas, principalmente os mais jovens. Para ele, uma das formas mais efetivas de mudar o comportamento dos colaboradores, é dar a eles a sensação de progressão. Criar um sistema que demonstre este avanço gera motivação para continuar “jogando”.

Vianna *et. al.* (2013), comentam que, uma vez que o jogo estimule o indivíduo a dedicar-se às suas tarefas, o tornará engajado, e conseqüentemente ajudará na construção do relacionamento entre a organização e seus funcionários. Para que o objetivo da gamificação seja atingido, o autor afirma que é necessário desenvolver modelos de *feedback* frequentes, afim de assegurar a manutenção do engajamento.

Sendo assim, a gamificação é definida por Kapp (2014 apud ALVES, 2014) como sendo a utilização de mecânica, estética e pensamento baseados em games para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas. Vianna *et al.* (2013) a conceituam como sendo o uso de mecanismos de jogos para resolver problemas, para motivar e provocar o engajamento de um público. Fadel *et al.* (2014) complementa afirmando que é a aplicação de elementos de jogos em atividades de não jogos. Em outras palavras, a gamificação consiste na incorporação de elementos de jogos em atividades reais, não atrativas, com o objetivo de incentivar determinados comportamentos, como a competitividade, o comprometimento, a interação, a capacidade de resolver problemas, entre outros.

Alguns destes elementos dos jogos, citados por Alves (2014) são:

- Condições: responsáveis por estabelecer uma restrição no alcance do objetivo da maneira mais óbvia, despertando assim o pensamento estratégico para a solução de um problema.
- Emoções: refere-se à diversidade de emoções que um jogo pode provocar.
- Narrativa: é a estrutura que une os elementos da gamificação.
- Desafios: são eles que mobilizam o jogador a buscar a vitória.
- Cooperação e competição: promovem no jogador o desejo de estar com outras pessoas engajados em uma mesma atividade.

- Progressão: são mecanismos para que o indivíduo sinta que está progredindo de um ponto para outro.
- Relacionamento: é a interação provocada entre os colegas e oponentes.
- *Feedback*: é um fator importante para que os envolvidos acompanhem sua progressão e sintam-se motivados.
- Recompensas: são os benefícios por ter atingido determinado objetivo.

Fadel *et al.* (2014) ainda citam outros dois elementos, as situações fantasiosas, que tornam as experiências mais emocionantes e o tempo e pressão, que ajudam a desafiar os indivíduos. Mencionam ainda, que os estímulos podem garantir altos níveis de engajamento, que são identificados por métricas, como por exemplo, o número de visualizações em uma página da web, tempo gasto no local, frequência da visita e participação. Esse engajamento pode ser os níveis de relação entre sujeito e o ambiente – trabalho e outras pessoas – e é um dos principais fatores a serem explorados dentro dos recursos de gamificação. Além de despertar o engajamento, a gamificação pode ser ainda uma maneira para se atingir o estado “*Flow*”.

A Teoria do *Flow* foi criada por Mihaly Csikszentmihalyi em 1991, e busca explicar o que torna uma pessoa feliz no ambiente natural. Esse termo surgiu a partir do resultado da pesquisa que Mihaly fez com oito mil pessoas, as quais descreviam seu estado mental como “*Flow*”. (FADEL *et al.*, 2014).

Essa teoria tem sido aplicada em diversas áreas, principalmente nos jogos. A construção de jogos digitais já foi apoiada pela Teoria do *Flow*. De acordo com Kamei (2010 apud FADEL *et al.* 2014), o *Flow* é um termo técnico no campo da motivação intrínseca. Para o teórico, esse conceito é a forma como os indivíduos descrevem seu estado de espírito quando a consciência está harmoniosamente ordenada. Ele ainda define como o estado em que as pessoas se envolvem em certas atividades de tal maneira que nada mais apresenta importância, pois a própria experiência proporciona a sensação de felicidade.

O pesquisador aponta algumas características que estão presentes quando a pessoa está em “*Flow*”. São elas: foco e concentração, êxtase, clareza/*feedback*, habilidades, crescimento, perda de sensação temporal e motivação intrínseca. Essas características podem ser relacionadas com as propriedades da gamificação, conforme mostra o quadro abaixo.

QUADRO 1 - CONCEITOS DA GAMIFICAÇÃO QUE AJUDAM A ATINGIR AS CARACTERÍSTICAS DO *FLOW*.

<i>FLOW</i>. Características do Flow	Propriedades da Gamificação
---	------------------------------------

Foco/ Concentração	Antecipação, comunidade, curiosidade, curva de engajamento, desafios, deslumbramento, diversão, justiça, metas e oportunidade.
Êxtase	Antecipação, conquistas, deslumbramento, diversão, globalidade, interações sociais, justiça, risco, surpresa e tranquilidade (zen).
Clareza/Feedback	Antecipação, controle, dados, escolhas, <i>feedback</i> , história, metas e tempo.
Habilidades	Campanha, desafios, equilíbrio, escolhas, habilidade, justiça e metas.
Crescimento	Competição, curva de aumento de nível, curva de engajamento, imaginação, influência, progressão e recompensas
Perda da sensação de tempo	Curva de engajamento, diversão, deslumbramento, equilíbrio, experiência do usuário, globalidade, história, interações sociais e justiça.
Motivação intrínseca	Antecipação, auto expressão, conquistas, curiosidade, curva de aumento de nível, descobertas, diversão, justiça, longevidade, metas, oportunidade, recompensas e status.

fonte: fadel *et al.* (2014)

Chér (2014) também comenta que Mihaly Csikszentmihaly foi quem consagrou o *Flow* no que diz respeito ao tema felicidade no trabalho. O *Flow* é apresentado por Mihaly como o desenvolvimento de múltiplas habilidades, até se igualar aos níveis de alto desafio. Porém o indivíduo nem sempre estará no campo do *Flow*, pois com o tempo, é normal que os desafios já não sejam tão estimulantes ou que o mesmo tenha parado de aprender coisas novas.

Portanto Chér (2014) define o que as experiências de *Flow*, são essencialmente emocionais, difusas e subjetivas, ou seja, vem do sentimento e pensamento ligados ao tema engajamento e felicidade no trabalho. Por isso cabe aos líderes compreender a dinâmica envolvida para que possam inspirar as equipes, sem generalizar as situações.

Vianna *et al.* (2013) mencionam que são muitos os indícios que mostram a urgência com que as empresas têm em repensar os modelos atuais de produção, com o intuito de potencializar a colaboração, agilizar processos datados, incompatíveis com a velocidade dos acontecimentos, motivar e fidelizar funcionários assoberbados por tantas distrações e promover a troca de informações de maneira objetiva e transparente. Com isso a gamificação surge como uma ferramenta capaz de sugerir alternativas ou um novo modo de enxergar as relações de trabalho. Hoje a gamificação é vista pelas organizações como uma estratégia viável para gerar engajamento entre clientes ou funcionários, sobretudo como uma ferramenta para impactar mercados, impulsionar vendas, trazer mais assertividade no recrutamento e auxiliar a desenvolver produtos e serviços.

Os colaboradores, independente do cargo que ocupam nas empresas, podem ter suas contribuições potencializadas a partir do emprego de mecanismos de jogos. A gamificação pode ser utilizada para a retenção de bons funcionários, incentivando-os ao aprimoramento interno de produtos ou serviços, que podem ser avaliados a partir de critérios pré-definidos, como por exemplo: viabilidade comercial, um produto ou serviço inédito ou a geração de valor

agregado para o negócio. Isso afeta diretamente a cultura organizacional das empresas, promovendo a motivação intrínseca a partir do reconhecimento público. A gamificação pode ser aplicada também com o intuito de empenhar os funcionários a preencherem os relatórios e formulários obrigatórios na empresa, a participar de treinamentos, capacitações ou outras atividades consideradas pelos funcionários como sendo tediosas. Diante do exposto, observa-se que a área de recursos humanos é a que mais pode ser beneficiada pela aplicação da gamificação. (VIANNA *et. al.*, 2013).

Esta nova ferramenta vem se tornando uma alternativa para diversas áreas, não só voltadas à aprendizagem, mas em situações organizacionais mais complexas, e não necessita obrigatoriamente de tecnologia para ser aplicada, podendo ser adaptada conforme a realidade da empresa.

5 METODOLOGIA

Foi utilizada a abordagem qualitativa, que de acordo com Dyniewicz (2007) é o conhecimento adquirido através da descrição das experiências vividas e definidas pelos personagens, ou seja, este método não permite estabelecer opiniões e hipóteses. Para Mazzotti e Gewandsznajder (1999) a abordagem qualitativa, por sua diversidade, não permite regras precisas que possam ser aplicadas em todos os casos. Já para Marconi e Lakatos (2000), aborda as distinções entre leis e as teorias do ponto de vista qualitativo, e formula relações entre características observáveis, ou experimentáveis de um objeto de estudo.

A pesquisa exploratória foi utilizada, pois proporciona um maior conhecimento sobre o assunto que é pouco explorado. Segundo Cervo e Bervian (2002), este tipo de pesquisa não elabora hipóteses, suas descrições são de modo preciso e recomenda-se quando há pouco conhecimento do assunto. Vergara (2003), complementa dizendo que a pesquisa exploratória não deve ser confundida com leitura exploratória. Ela é realizada em temas que foram pouco estudados, não se utiliza de hipóteses, porém poderão surgir durante e após a pesquisa. Segundo Ruiz (2002) diante de uma pesquisa exploratória, o problema é pouco conhecido, suas hipóteses não são bem definidas, é o primeiro estágio de uma pesquisa científica e não resolve o problema imediatamente.

A pesquisa de campo foi utilizada, para observar as organizações e suas variáveis. De acordo com Lakatos e Marconi (1991), pesquisa de campo é a busca de informações acerca de um problema, com o intuito de uma resposta ou hipótese, que se queira comprovar. Já para Ruiz (2002), a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos como realmente são e suas variáveis relevantes para a pesquisa. A vantagem de se utilizar esse método é que se pode observar determinadas condições de eventos, variáveis dependentes e independentes, ou seja, não se permite isolar o que será estudado. Segundo Ludwig (2002), pesquisa de

campo é a coleta de dados no local onde acontecem os fenômenos. Divide-se em quatro modalidades de investigação: levantamento, estudo de caso, pesquisa participante e pesquisa-ação.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada, para entender melhor o tema escolhido e também conhecer a teoria de diversos autores sobre o tema. Segundo Dyniewicz (2007), é a utilização de vários autores para estudar e analisar aspectos sobre um tema. Já para Ruiz (2002), esta pesquisa consiste no estudo e análise do que se produziu em livros sobre o tema escolhido para a pesquisa científica na visão de vários autores. Marconi e Lakatos (2001), dizem que a pesquisa é um método utilizado de forma reflexível, com o intuito de conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais.

Os estudos de casos foram realizados com objetivo de analisar empresas que aplicaram a ferramenta de gamificação, a fim de entender a sua relação com o engajamento. Para Marconi e Lakatos (1991), o estudo de caso tem por objetivo descrever por completo determinado fenômeno, que pode ser feito através de observação participante ou por descrições qualitativas e quantitativas

De acordo com Ludwig (2009), trata-se da investigação de um fenômeno específico, porém, sem fazer comparação ou generalização. Segundo o autor, esse estudo traz algumas peculiaridades. Algumas delas são: a contextualização, a variedade de fontes de informação e a descoberta de novos elementos. Para realizar esse estudo é necessário seguir alguns passos, tais como a delimitação do objeto, a fase exploratória, coleta de dados e a elaboração do relatório.

Já para Severino (2014), é o estudo de um caso específico, que serão trabalhados de forma detalhada e de forma generalizada. Esses dados serão coletados seguindo os procedimentos da pesquisa de campo com todo o seu rigor necessário.

Neste trabalho, foram realizados estudos de caso em três empresas que utilizaram a gamificação como ferramenta de gestão. A primeira empresa é do setor de softwares e será denominada de “Software”, já a segunda empresa encontra-se no setor de embalagens, aqui denominada como “Embalagem” e a terceira empresa é do setor papelero e está apresentada como “Papel”. Em seguida, foi realizada uma análise dos casos, em conjunto com a entrevista de um consultor especializado na ferramenta, complementando com casos descritos em reportagens jornalísticas.

A obtenção de informações precisas e claras foi realizada através da coleta de dados. Esta, de acordo com Martins (2002), pode ser realizada através de publicações, cadastros e redes, que são classificados como dados secundários, e há a necessidade de identificar a fonte obtida. Já dados obtidos diretamente com o informante são chamados de dados primários. Vergara (2003), afirma que para alcançar o objetivo é necessário informar ao leitor

como esses dados serão obtidos. Marconi e Lakatos (2002) enfatizam que esta etapa da pesquisa é uma tarefa cansativa, pois se inicia a aplicação das técnicas selecionadas, as tarefas deverão ter um controle rigoroso, pois é um fator fundamental para evitar falhas.

Neste caso, os principais dados foram coletados através de entrevistas estruturadas. Na empresa Software, a entrevista foi realizada por telefone com o responsável pelo marketing. Na empresa Embalagem, a coleta de dados foi feita através de entrevistas por e-mail e telefone com o analista de qualidade e o coordenador do departamento de embalagens. Na empresa Papel, as informações foram coletadas por meio da observação e entrevista com uma colaboradora. Também foi realizada entrevista face a face com um consultor especializado na ferramenta de gamificação.

Foi utilizado o tratamento de dados, visando a sua organização, de modo que facilitasse a compreensão para a análise. Segundo Andrade (2001), a seleção dos dados, tem em vista as informações de forma exata, procurando evitar dados confusos e incompletos. Vergara (2003), complementa dizendo que tratamento de dados refere-se ao modo como se pretende tratar os dados, justificando a importância e seus propósitos para o projeto. Podem ser utilizados tanto dados qualitativos quanto quantitativos. Segundo Martins (2002), os dados deverão ser analisados, visando à solução do problema, com o alcance dos objetivos, será utilizado para testar as hipóteses, e as técnicas estatísticas escolhidas serão aplicadas visando os propósitos.

Bardin (1977), afirma que a análise de conteúdo é constituída de técnicas de análises de comunicações, tendo como objetivo descrever o conteúdo das mensagens que permitem o conhecimento relacionado com a produção e a recepção de mensagens. Chizzotti (1991) complementa que este método contribui para a compreensão e análise crítica da comunicação sobre determinado tema. Para os casos presentes no trabalho, utilizamos a análise de conteúdo para interpretar as mensagens, a fim de compreender a ferramenta de gamificação e suas etapas de implementação.

5 METODOLOGIA

A seguir serão apresentados os estudos realizados em três empresas que aplicaram a gamificação, iniciando com a descrição de cada uma delas, o problema que levou ao uso da ferramenta, as etapas de aplicação e os resultados alcançados. Por último, será apresentada uma análise conjunta dos casos, destacando as mecânicas utilizadas em cada um, completando com reportagens jornalísticas.

6.1. Empresa software

A empresa Software foi fundada em 1983. Possui atualmente três mil colaboradores e é uma das maiores empresas de softwares da América Latina, com sede em São Paulo e filiais em outros países.

Em 2013, após uma auditoria interna, foi identificado que alguns colaboradores não cumpriam efetivamente todos os procedimentos e normas da empresa, causando problemas que levavam muitas vezes ao retrabalho e conseqüentemente ao desperdício de tempo.

Com o objetivo de engajar os colaboradores e fazê-los entender a importância dos procedimentos internos, várias pesquisas foram feitas a fim de buscar a melhor alternativa para o problema. Primeiramente, foi investido em treinamentos de reciclagem das normas e procedimentos da empresa, porém, apesar de ter havido uma pequena redução no retrabalho, o problema permaneceu de forma significativa.

Após a contratação de uma empresa de consultoria, foi sugerida a aplicação de um método lúdico para engajar todos os colaboradores, principalmente aqueles que realizavam atividades monótonas. O método que melhor atendeu a necessidade da empresa foi a gamificação, por ser mais versátil e adaptável.

Para implantar a ferramenta de gestão, os consultores se reuniram com os gestores da empresa a fim de definir os principais objetivos, métricas e resultados esperados.

Após levantar e analisar todos os dados, os consultores apresentaram uma proposta de ação, que incluía a utilização de um software já utilizado em outras empresas, porém foi customizado para atender as necessidades desta organização e funcionava através de computadores, dispositivos móveis e notebooks.

Com base nos dados coletados na fase inicial, foi definido um perfil para cada colaborador. Essa definição permitiu determinar os tipos de desafios que cada colaborador deveria enfrentar dentro do software, os quais eram relacionados a função de cada um.

O software permitiu aprender sobre atividades desempenhadas dentro da organização, utilizando metas para cada tipo de perfil dos participantes do jogo. A cada meta cumprida, eles recebiam feedback automaticamente ao concluir as tarefas, e eram recompensados com prêmios intangíveis, por meio de distintivos, por exemplo.

Essa ferramenta melhorou o engajamento dos colaboradores e aprimorou a competitividade das equipes, além de diminuir significativamente o retrabalho.

6.2. Empresa embalagem

A empresa Embalagem atua a 120 anos no ramo de embalagens para medicamentos genéricos. Localizado em Londrina, no Paraná, possui filiais em 140 países, tendo aproximadamente 25 mil colaboradores.

A necessidade de uma consultoria veio após as diversas reclamações de clientes e devoluções, de corrente da queda continua da qualidade dos produtos. Após um acompanhamento do processo produtivo, foram constatadas muitas falhas nos procedimentos, que vinham sendo ignorados pelo chão de fábrica. Além disso, havia muitos erros nas documentações que acompanhavam as embalagens farmacêuticas, que são obrigatórias para que ocorra o registro de todas as etapas por determinação da Anvisa/FDS/EMEA.

No preenchimento das documentações havia muitas falhas, as quais impactavam diretamente o *Market share*, já que os produtos somente são liberados para venda se as documentações estiverem totalmente corretas.

Para ajudar na solução do problema, foi contratada uma empresa de consultoria especializada em gamificação, que ao estudar o caso, apresentou duas propostas. A primeira consistia no uso de tecnologia, através de um aplicativo customizado. Porém esta proposta não atenderia 100% dos colaboradores do chão de fábrica, já que nem todos tinham facilidade em utilizar a tecnologia.

A proposta escolhida consistia em uma dinâmica analógica, ou seja, sem o uso da tecnologia. Foram utilizados logo, cartazes, painéis com os placares e um *jingle*.

Após analisar os procedimentos da área e acompanhar como as atividades eram executadas, foram realizadas entrevistas individuais a fim de traçar o perfil comportamental de cada colaborador.

Os colaboradores foram divididos em equipes, e foram atribuídas metas mensais, que incluíam a redução de acidentes de trabalho, de refugo, número de devoluções de produtos e reclamações, além de atingir os requisitos mínimos estabelecidos nos testes de qualidade. As informações de desempenho de cada equipe ficavam visíveis em um grande painel exposto na área de convivência da empresa, no qual constava também o ranking das equipes, que engajava e incentivava ainda mais a competição, que segundo Alves (2014) promove no jogador o desejo de estar com outras pessoas engajados em uma mesma atividade.

A premiação era dividida da seguinte forma: 1º, 2º e 3º lugar, com vale compras no valor de R\$ 300,00, R\$ 200,00 e R\$ 100,00, respectivamente, para cada integrante da equipe.

A princípio, a execução da ferramenta duraria três meses, porém, como os resultados foram positivos, ela foi estendida para mais seis meses.

A implantação da dinâmica levou um mês para ser concluída, desde o diagnóstico e planejamento, até o início da prática. No primeiro trimestre o monitoramento era feito pelos consultores em conjunto com a empresa. Após este período, o gestor e supervisor da área foram treinados para exercer esta função.

O uso da ferramenta foi aceito de forma bastante positiva pelos colaboradores e melhorou as atividades em todos os aspectos. A competitividade fez reduzir o número de

reclamações registradas e devoluções, e em alguns meses os colaboradores se tornaram mais engajados com as atividades. Em fevereiro de 2014, antes da gamificação ter sido aplicada, o indicador de lotes de documentos produzidos corretamente era de 73%, ou seja, 27% dos lotes estavam atrasados para a venda devido a necessidade de retrabalho. No último mês de aplicação, o indicador apontava um resultado de 96% de documentos corretos, ou seja, uma melhoria de 23%.

6.3. Empresa papel

A empresa Papel atua a 60 anos na fabricação de papel cartão, utilizado em embalagens para diversos segmentos. Possui um escritório em Curitiba, um centro de distribuição na região metropolitana, e uma fábrica localizada na região norte do Paraná. Atualmente conta com 800 colaboradores.

O aumento do banco de horas da maioria dos colaboradores, bem como a exigência de cumprir o horário de almoço, conforme legislação trabalhista (CLT - Decreto Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943) foi o que motivou a implantação da gamificação no setor de suprimentos em que trabalham oito pessoas. Neste caso, não houve consultoria de uma empresa especializada, e sim a elaboração de um plano de ação pela própria supervisora do setor. O plano, apesar de não ter sido aplicado como ferramenta de gamificação, utilizava algumas das suas principais mecânicas.

A ação consistia em um controle mensal do horário de trabalho, através de relatórios fornecidos pela área de gestão de pessoas. Neles constavam quantas horas a mais, ou a menos, cada um trabalhou, e quantos minutos a menos foram registrados fora do horário mínimo permitido.

Com o objetivo de fazer com que os colaboradores cumprissem essas exigências, a supervisora do setor elaborou uma competição entre eles, com as seguintes regras:

- Quem tiver a maior redução de banco de horas, sem interferir negativamente nas suas atividades ganha dez pontos;
- Quem não tiver ocorrência de tempo menor que uma hora de almoço ganha 10 pontos;
- Quem tiver aumento no banco de horas perde cinco pontos;
- Quem tiver ocorrência de menos de uma hora de almoço perde três pontos.

A soma dos pontos compõe o ranking, e ao vencedor de cada mês é oferecido um almoço no valor de R\$ 50,00. Em caso de empate, ganha quem ainda não foi premiado ou quem tem menor banco de horas.

As mecânicas da gamificação envolvidas neste caso é a competição, progressão, competitividade, emoções, relacionamento, recompensa e o *feedback*. A cada mês é enviado aos colaboradores um relatório com o desempenho de cada um. A Tabela 1 mostra o resultado do primeiro mês.

TABELA 1 – RANKING DO MÊS DE ABRIL

Funcionário	Saldo anterior (Horas)	Crédito Banco de horas	Compen-sação (Horas)	Banco de horas atual	Diferença entre o mês anterior e o atual	Almoço (somatório de minutos inferior a 1 hora por dia trabalhado)	Pontos
A	210,00	25,00	7,00	228,00	18,00	126	-8
B	150,00	17,00	5,00	162,00	12,00	122	-8
C	167,00	4,00	2,00	169,00	2,00	129	-8
D	162,00	21,00	14,00	169,00	7,00	78	-8
E	120,00	12,00	7,00	125,00	5,00	0	5
F	102,00	19,00	9,00	112,00	10,00	149	-8
G	92,00	15,00	22,00	85,00	-7,00	160	10
H	97,00	24,00	5,00	116,00	19,00	101	-8

Fonte: Os autores (2015)

No primeiro mês os dados, foram analisados sem que os colaboradores soubessem que estavam concorrendo a algum tipo de recompensa. A falta de divulgação fez com que não houvesse melhoria no resultado. Como mostra a tabela, o banco de horas aumentou e houve uma grande diferença de minutos em relação ao horário mínimo permitido para o almoço.

Além do primeiro mês não ter demonstrado nenhum bom resultado, o fato das mecânicas terem sido implantadas sem o conhecimento dos colaboradores, criou um desconforto no relacionamento entre eles e a supervisão. Houve ainda, uma grande tensão entre os próprios colaboradores, que justificavam a vitória dos outros afirmando que o fator determinante na competição era a divisão de tarefas desproporcional, ou seja, quem vencia era aquele que tinha menos atividades para realizar, e quem perdia era porque tinha muito mais responsabilidades.

TABELA 2–RANKING DO MÊS DE OUTUBRO

Funcionário	Saldo anterior (Horas)	Crédito Banco de Horas	Compen-sação	Banco de horas atual	Diferença entre o mês anterior e o atual	Almoço (somatório de minutos inferior a 1 hora por dia trabalhado)	Pontos
A	172,59	2,00	55,00	119,59	-53,00	0 min	20
B	34,09	12,00	6,16	39,93	5,84	1 min	-8
C	126,23	0,00	37,21	89,02	-37,21	0 min	10
D	30,54	5,00	9,27	26,27	-4,27	0 min	10

E	49,45	2,38	8,48	43,35	-6,10	0 min	10
F	27,00	0,00	20,00	7,00	-20,00	0 min	10
G	140,06	4,32	49,58	94,80	-45,26	0 min	10
H	36,04	5,49	15,00	26,53	-9,51	0 min	10

fonte: os autores (2015)

Como mostra a Tabela 2, em sete meses de aplicação houve uma redução significativa na quantidade de banco de horas. Além disso, o horário de almoço foi cumprido rigorosamente no 7º mês por quase todos os funcionários.

Apesar do resultado satisfatório, a aplicação da gamificação trouxe consequências para o clima entre os colaboradores. Isso porque a ferramenta não foi implantada respeitando as etapas necessárias. Não houve um planejamento, nem um aviso prévio da competição, ou seja, apesar de ter melhorado uma situação, acabou gerando outro problema. Por isso a importância de realizar um planejamento antes da aplicação, e principalmente ser transparente, comunicando todas as ações aos envolvidos.

6.4. Análise dos estudos de caso

Os dois primeiros estudos realizados têm em comum a finalidade para qual a gamificação foi implantada. Ambos buscavam incentivar os colaboradores a cumprir procedimentos operacionais por meio da motivação extrínseca, que é citado por Alves (2014) como fruto do ambiente externo, em que o indivíduo é movido por algum tipo de recompensa, que em geral, é uma das principais razões que engajam os participantes. Apesar de não ter sido citado nos casos analisados, a motivação também pode ser de forma intrínseca, que segundo o mesmo autor, é quando não há um tipo de recompensa, mas o simples prazer e sensação de realização, por meio de investigação e exploração.

No terceiro caso, apesar de também envolver a recompensa, foi utilizada com o objetivo de incentivar os colaboradores a cumprir normas da empresa que não estavam sendo cumpridas, pois não era uma situação que influenciava na execução das tarefas.

Para cada um dos casos foram utilizados métodos diferentes de uso da ferramenta. O primeiro de forma tecnológica, e o segundo e o terceiro de forma analógica, ou seja, sem a utilização de tecnologias.

A escolha do método é muito importante para atingir o objetivo, além dos custos de implantação diferentes, a definição do método também pode influenciar na efetividade da ferramenta. Como por exemplo, no caso da empresa Embalagem, em que o público tinha um conhecimento tecnológico mais restrito, ele não se adaptaria a essa metodologia.

De acordo com o consultor entrevistado, para a formulação de um plano de ação é necessário que os objetivos estejam claros. A primeira etapa é o diagnóstico, no qual são levantadas as atividades que deverão ser gamificadas, ou seja, as atividades que não estão

sendo cumpridas ou que estão sendo cumpridas de forma insatisfatória. Vianna (2013) afirma que nessa etapa existem três aspectos fundamentais que devem ser levados em consideração: cultura da empresa, objetivos de negócios, principalmente, entendimento do usuário.

Na empresa Software o diagnóstico foi realizado pelos consultores e gestores. Após acompanhar as atividades rotineiras, foram levantados os principais procedimentos que não estavam sendo cumpridos. Com base neste levantamento, foram estabelecidos os objetivos.

Na empresa Embalagem, o diagnóstico foi realizado pelo consultor em companhia do analista de qualidade e o coordenador de embalagens, que acompanharam o processo produtivo com o objetivo de identificar os procedimentos que estavam influenciando a qualidade do produto final e o porquê de tantas falhas nas documentações.

Na empresa Papel não houve um diagnóstico preciso. O plano de ação foi realizado apenas com base no relatório do registro de ponto dos colaboradores, enviado mensalmente pela área de Gestão de Pessoas a todos os setores, porém somente o departamento de suprimentos propôs uma solução para o problema.

A segunda etapa de implementação da proposta, em relação aos dois primeiros casos, foi à realização de entrevistas com os colaboradores. De acordo com Vianna *et al.* (2013), é necessário conversar com as pessoas que precisam ter seu comportamento transformado, e tentar entender as motivações por trás das atitudes manifestadas. As entrevistas segundo os autores podem acontecer de maneira informal para que os colaboradores não se sintam pressionados no ambiente de trabalho. Esta fase é importante para definir quais mecânicas da gamificação podem ser relacionadas a personalidade de cada um. No terceiro caso, esta etapa não foi realizada, já que a supervisora do setor já conhecia o perfil de cada colaborador.

A próxima fase consiste na observação da rotina de trabalho com o intuito de conhecer as atividades que deverão ser gamificadas. Vianna *et al.* (2013) comentam que ela pode ser feita de maneira intrusiva ou não intrusiva. Através dela, pode-se verificar de que forma os colaboradores realizam suas atividades. Em todos os casos esta etapa foi realizada, porém, nos dois primeiros foi realizado pela empresa de consultoria, e no terceiro pela supervisora da área.

Após a análise de todos os dados coletados nas etapas anteriores, é elaborada uma estratégia de aplicação. De acordo com o consultor entrevistado a implantação depende da definição de vários fatores, dentre eles, os comportamentos que devem ser estimulados, o que motiva os colaboradores e o que transmite a eles autonomia e propósito. Deve-se propor uma experiência de forma que os desafios e habilidades estejam alinhados, para que todos se envolvam diretamente com a mudança de comportamento.

Em relação à aplicação da estratégia na empresa Software, foi estabelecida a utilização de um sistema customizado para atender as necessidades da organização. Foram definidos os perfis de cada colaborador, determinando assim os tipos de desafios que cada um deveria enfrentar.

Na empresa Embalagem a proposta consistia em uma dinâmica analógica, pois a implantação seria no chão de fábrica e o acesso e conhecimento da tecnologia era restrito. A ferramenta utilizada foi um grande painel exposto na área de convivência da empresa, no qual constava também o ranking das equipes, com o objetivo de induzir a competitividade.

A empresa Papel também optou pela aplicação de forma analógica, o controle é feito por meio de relatório enviado aos colaboradores e consta nele a discriminação do banco de horas e a efetiva redução de cada colaborador. Apesar de a aplicação atingir o objetivo de redução no banco de horas, houve um desconforto em relação ao clima da empresa, pois não foi feito planejamento e nenhum tipo de aviso que existiria a competição, causando conflitos na aplicação das mecânicas.

A definição das mecânicas é extremamente importante para a efetividade da ferramenta, pois é ela que traça as diretrizes da implantação. De acordo com Alves (2014) são elas que movimentam as ações. O Quadro 2 mostra os elementos da gamificação encontradas nos três estudos de caso.

QUADRO 2–MECÂNICAS DA GAMIFICAÇÃO UTILIZADOS

Elementos da gamificação	Software	Embalagem	Papel
Desafio	Objetivos do jogo	Objetivos do jogo	
Recompensas	Intangível	Tangível	Tangível
Feedback	Através do próprio sistema	Quadro exposto na área de convivência	Relatórios enviados aos colaboradores
Cooperação/ competitividade		Equipe/jogo	Individual/jogo
Emoções	Todas as emoções que fizeram parte do jogo, tais como alegria, tristeza e frustração.		
Progressão	Feedback e pontuação	Feedback, pontuação e ranking	Feedback e ranking
Relacionamento		Equipe e disputa no jogo	Disputa no jogo
Narrativa	Elementos aplicados no sistema	Relação entre jogo e a realidade da empresa	Relação entre jogo e a realidade da empresa
Condições	Restrições que interferem no alcance do objetivo		

fonte: os autores (2016)

Todas as empresas estudadas propuseram algum desafio, explicado por Alves (2014) como sendo os objetivos sugeridos aos jogadores. Em cada um dos casos foram utilizados diferentes formas de recompensas, definidas pelo mesmo autor como benefícios conquistados enquanto jogador, podendo ser de maneira intangível, como foi oferecido na empresa Software, ou tangíveis, como ofertados nos demais casos.

O *feedback* também aparece em todos os casos. No primeiro, os colaboradores recebiam automaticamente, logo após a conclusão das atividades. No segundo caso o desempenho era exposto em um painel, colocado em uma área estratégica da empresa. No terceiro caso, o *feedback* era enviado mensalmente por e-mail.

Outra mecânica utilizada em comum no segundo e terceiro caso são a cooperação e a competitividade, que de acordo com Alves (2014), apesar de serem opostas, ambas promovem o desejo de estar com outras pessoas engajados em uma mesma atividade. Na empresa Embalagem, a competição e a cooperação estavam presentes. Por terem trabalhado em equipes, os integrantes ajudavam uns aos outros para atingir os objetivos em comum. Na empresa Papel, houve a competição, mas a cooperação não aparece neste caso, já que os alcances das metas eram individuais, independente dos demais colaboradores, assim como também aconteceu no primeiro caso.

As emoções são essenciais para que os participantes tenham a ambição de alcançar o objetivo. Alves (2014) comenta que elas são motivadas por meio de *feedbacks* e recompensas. Assim pode-se considerar que as emoções aparecem em todos os casos, pois todos eles apresentam esses elementos.

A progressão, explicada pelo mesmo autor como sendo o oferecimento de mecanismos para que o jogador perceba que está evoluindo, está presente nos três casos, por meio do *feedback*, ranking e pontuação respectivamente.

Outra mecânica utilizada pela empresa Embalagem e pela empresa Papel é o relacionamento, que de acordo com Alves (2014), baseia-se na interação entre as pessoas. Na empresa Software, ela não aparece visto que não houve interação direta com outros participantes.

A narrativa estabelece uma correlação entre o sistema gamificado e o contexto aplicado. Nos casos apresentados, percebe-se essa mecânica, devido a conexão dos elementos da gamificação com a realidade da empresa.

As restrições são responsáveis por restringir o alcance do objetivo pela maneira mais simples, incentivando o pensamento estratégico e criativo. Nos casos analisados não se pode afirmar a utilização dessa mecânica, pois as informações obtidas não foram suficientes para essa análise.

Tendo em vista os casos analisados, pode-se perceber que a gamificação tem como objetivo principal o engajamento de seu público interno, por meio de competições saudáveis que geram maior motivação. Este engajamento traz aos funcionários um motivo para pensar em um futuro dentro da organização e pertencer a uma equipe. O engajamento é citado por Chér (2014) como algo emocional e sentimental. Por isso, para a gamificação, é importante analisar o perfil de cada jogador, assimilando a sua essência as atividades dos jogos, conforme apresentado nos casos.

Percebe-se que o uso da ferramenta nos casos estudados, fez com que o público interno se envolvesse nas atividades que antes eram realizadas sem muito comprometimento. A ferramenta possibilitou aos participantes o desenvolvimento de algumas características que podem ser relacionadas com o estado de “*Flow*”, tais como o foco e concentração, devido ao desafio proposto, o êxtase, por meio das conquistas e interação social e a clareza/*feedback* proporcionados a partir das metas, controles e o próprio *feedback*. (CHÉR, 2014).

Além da análise das empresas estudadas, existem outros casos que alcançaram o sucesso com a implantação da gamificação. No mundo todo, muitas empresas têm utilizado esta ferramenta para engajar seu público interno, a partir de diversas ações. Uma dessas empresas é a famosa fabricante de veículos Volkswagen, que instalou dispositivos sonoros e visuais nos degraus de uma escada em Estocolmo, simulando um piano. Os usuários começaram a se exercitar subindo e descendo os degraus por causa da brincadeira, ao invés de optar pela comodidade da escada rolante.

A reportagem escrita por Nick Wingfield (2012) e publicada na folha de São Paulo, diz que muitas empresas estão usando esta técnica para engajar funcionários, tendo como exemplo, restaurantes que estão adaptando um serviço de uma empresa em Boston chamada Objective Logistics, que analisa o desempenho dos garçons através de ranking com os melhores, dando a eles prêmios, como melhor turno de trabalho e direito de ficar com as mesas mais lucrativas.

Em artigo de Felipe Maia (2013) publicado pela Folha de São Paulo, o autor cita o caso da empresa Oracle que criou um sistema em que os funcionários podem enviar estrelinhas virtuais denominadas de “Kudos”, para os colegas com os quais gostaram de trabalhar ou que foram determinantes em um projeto. Dependendo do desempenho o funcionário pode ser reconhecido, tornando-se mais visível na organização.

Apesar de a gamificação ter seu foco para o engajamento do público interno, existem muitos casos em que a ferramenta foi utilizada para outros fins. Por exemplo, a Volkswagen também utilizou o recurso para garantir a ergonomia, que fez com que a empresa evitasse gastos de até 93 milhões (IT FORUM 365, 2015). A aplicação consiste na simulação de um colaborador com movimentos necessários no processo produtivo, São utilizadas câmeras pelas quais são captados esses movimentos através de imagens, que são inseridas em uma cena

virtual, retratando o ambiente de produção da empresa. Em seguida, os softwares mostram as características das atividades que permitem apresentar quais são as alturas indicadas para cada posto de trabalho e quais os processos que atendem cada tipo de colaborador. Isso permitiu aos funcionários, maior ergonomia e agilidade, assegurando produtividade, saúde e bem-estar.

Segundo a reportagem de Nick Wingfield (2012) publicada na folha de São Paulo, existem outros casos referentes à aplicação de gamificação para outras finalidades. Como o caso da empresa Opower, que concede prêmios virtuais para consumidores que reduzem o consumo de energia. Já a empresa editora Reed Elsevier, incentiva os funcionários a levar uma vida saudável. Nesse caso são formadas equipes, que ganham pontos por atingir metas de exercícios físicos e os ganhadores levam vales de R\$ 200,00.

Entende-se assim, que a gamificação é uma ferramenta multifuncional, que pode contribuir com diferentes ambientes e em diversas situações. Apesar de ser considerada recente, já existem muitos casos de sucesso em vários países, não só no meio corporativo, mas também em ações desenvolvidas pelo governo. No Brasil, a ferramenta ainda é pouco conhecida, porém já possuem alguns casos interessantes que trouxeram resultados positivos nas organizações que aplicaram.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho descreveu o caso de três empresas que adotaram a gamificação como ferramenta para engajar seus colaboradores a executar determinadas tarefas e cumprir procedimentos. Com a utilização de algumas mecânicas, tais como desafios, recompensas, emoções, progressão e narrativa, todas as empresas atingiram seu objetivo.

Nos dois primeiros casos, as empresas tiveram ajuda de um consultor, e executaram todas as etapas necessárias para implantação. O cumprimento das etapas possibilita minimizar os riscos de falhas durante o processo de aplicação, além de direcionar a implantação da ferramenta, elevando assim a efetividade dos resultados.

No último caso não houve participação de uma empresa especializada, e nem mesmo a realização de todas as etapas. Mesmo tendo atingido o objetivo proposto, a falta de planejamento e comunicação com os colaboradores, acabaram trazendo consequências negativas para o clima organizacional.

Para os dois primeiros estudos de caso, devido à resistência das empresas, houve dificuldade em obter alguns dados, porém as informações obtidas foram relevantes para analisar a efetividade da ferramenta e sua influência no engajamento dos colaboradores. No

terceiro caso, as informações foram repassadas diretamente por uma colaboradora da empresa, facilitando assim a coleta de dados e a análise dos resultados.

Recomenda-se, para futuros estudos a utilização da gamificação como ferramenta para outras variáveis, tais como retenção, motivação, treinamento de funcionários e para fidelização de clientes. Sugere-se também a aplicação em outros segmentos como, por exemplo, na área de saúde e educação.

REFERÊNCIAS

ALVES, Flora. **Gamification**: como criar experiências de aprendizagem engajadoras um guia completo: do conceito à prática. São Paulo; DVS, 2014.

ANDRADE, Cândido T. de Souza. **Curso de Relações Públicas**: Relações com os diferentes públicos. 6ª ed São Paulo; Pioneira Thomson Learning, 2003.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5ª ed. São Paulo; Atlas S.A, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa; Edições 70, 1997.

BOSZCZOWSKI, Anna Karina. **O engajamento de stakeholders como elemento chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa**. 2010. 197 f. Dissertação (Mestrado em administração) - Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. 11ª ed. São Paulo; Editora Gente, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo; Prentice Hall, 2002.

CHÉR, Rogério. **Engajamento**: Melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho. Rio de Janeiro; Alta Books, 2014.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo; Cortês, 1991.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Método e técnicas de pesquisa em turismo**. 5ª ed. São Paulo; Futura, 1998.

DYNIWICZ, Ana Maria. **Metodologia da pesquisa em saúde para iniciantes**. São Paulo; Difusão, 2007.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 4ª ed. São Paulo; Livraria Pioneira, 1974.

FADEL, Luciane; ULBRICHT, Vania; BATISTA, Cláudia; VANZIN, Tarcísio. **Gamificação**. São Paulo; Pimenta, 2014.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Como elaborar projetos de pesquisa e monografias**: guia prático. 1ª ed. Curitiba; Imprensa oficial, 2007.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas**: Processo, funções, tecnologia e estratégias. 9ª ed. São Paulo; Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: Como identifica-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul – SP; Yendis, 2004.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1ª ed. São Caetano do Sul; Difusão, 2009.

SANTOS, Silvio. **Gamificação:** introdução e conceitos básicos. 2014. Disponível em: <<http://gamificando.com.br/2014/11/25/livro-gamificacao-introducao-e-conceitos-basicos-2/>> Acesso em 10 jun. 2015.

LUDWIG, Antônio Carlos Will. **Fundamentos e a prática de metodologia científica.** 2º ed. Rio de Janeiro; Vozes, 2002.

MAIA, Felipe. **Empresas usam jogos e “estrelinhas virtuais” para inflar auto-estima de funcionários.** Reportagem Folha de São Paulo. Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/2013/12/1378827-empresas-usam-jogos-e-estrelinhas-virtuais-para-inflar-autoestima-de-funcionarios.shtml>> Acesso em 14 de outubro de 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica.** 3ª ed. São Paulo; Atlas S.A, 1991.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 3ª ed. São Paulo; Atlas S.A, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 6ª ed. São Paulo; Atlas S.A, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 5ª ed. São Paulo; Atlas S.A, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3ª ed. São Paulo; Atlas S.A, 2002.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. 2ª ed. São Paulo; Thomson, 1999.

PADUA, Elisabete Matalho Marchesini. **Metodologia da pesquisa.** 6º ed. Papyrus, 2000.

Redação. **Volkswagen do Brasil usa gamification para aprimorar ergonomia nas fábricas.** Reportagem do It Fórum 365. Disponível em: <<http://itforum365.com.br/noticias/detalhe/116372/volkswagen-do-brasil-usa-gamification-para-aprimorar-ergonomia-nas-fabricas>>. Acesso em 14 de outubro de 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo; Atlas S.A, 2010.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica:** guia para a eficiência nos estudos. 5º ed. São Paulo; Atlas S.A, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23ª ed. São Paulo; Cortez, 2014.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 12ª ed. São Paulo; Cortez, 2003.

TOMASI, Neusi Garcia Segura; YAMAMOTO, Rita Miako. **Metodologia da pesquisa em saúde:** fundamentos essenciais. Curitiba; 1999.

VERGARA, Silva Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4º ed. São Paulo; Atlas S.A., 2003.

VIANNA, Ysmaret *al.* **Gamification, Inc:** como reinventar empresas a partir de jogos. 1ª ed. Rio de Janeiro; MJV press, 2013.

WINGFIELD, Nick. **Empresas apostam na “gamificação” das atividades do dia a dia.** Reportagem Folha de São Paulo. Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/negocios/1206628-empresas-apostam-na-gamificacao-das-atividades-do-dia-a-dia.shtml>>. Acesso em 14 de outubro de 2015.