



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Gamificação:
Uma ferramenta para a gestão de pessoas

Jéssica Cristina Ferreira Pacheco

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2019.



Jéssica Cristina Ferreira Pacheco

Gamificação:

Uma ferramenta para a gestão de pessoas

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Patrícia Ítala Ferreira

Rio de Janeiro
Novembro de 2019.

Este trabalho é dedicado a você pai que, embora não fizesse ideia, utilizou a vida toda os jogos como uma estratégia para me manter concentrada, estudar e aprender a ler. Embora hoje falecido, jamais esquecerei de sua dedicação e dos ensinamentos que me deixou.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por seu amor infinito, pois, sem ele eu não seria nada. A minha mãe Maria e minha irmã Cláudia, meus maiores exemplos. Obrigada por cada incentivo, orientação e, principalmente, pelos puxões de orelha nas semanas das entregas parciais do trabalho de conclusão.

Aos meus amigos, em especial Alice Raphael, Antônio Pinheiro, Bruna Mendonça, Catarina Birmarcker, Guilherme Verlangieri, Julia Matesco, Lara Gonzalez, Nathalia Crespo, Natalha Fernandes e Tatiana Farias, obrigado por tornarem meus dias na PUC eternos, pela companhia agradável durante as aulas, por me ajudarem na parte em inglês do trabalho e por sempre atenderem minhas ligações e chamadas de vídeos desesperadas no meio da madrugada, para tirarem minhas dúvidas sobre o mesmo.

A minha orientadora Patrícia Ítala, obrigada por toda a paciência, confiança e pela dedicação do seu valioso tempo para me orientar em cada passo deste trabalho. Contar com suas sinceras e precisas correções me motivou constantemente para melhoria tanto da parte escrita, quanto da parte criativa.

A PUC-Rio e aos funcionários exemplares do IAG, que me fizeram e ainda fazem com que eu me sinta em casa. Jamais esquecerei do apoio que tive e ainda tenho da faculdade, diante de todos os desafios que enfrentei, em especial aos funcionários Julio Cesar, Gilson Souza, Gabriel Lisboa, Leandro Rodrigues e Zenir Cassiano, por todo carinho e dedicação não só na fase mais difícil da minha vida (falecimento do meu pai), mas também por todo apoio diário. Aos professores Léa Mara, Marcela Amorim, Maria Isabel, Mila Viana e Martim Francisco, por todos os conselhos, *feedbacks*, incentivos e por me fazerem acreditar que tudo é possível através de muito amor e dedicação.

Ao meu pai Jadir Pacheco que, embora já não esteja entre nós, me deixou grandes lições, como a de não desistir, a de ser sempre honesta, sempre cumprir com a palavra, a de amar e respeitar as pessoas independentemente do que elas sejam e por ser o principal responsável pela ideia do tema deste trabalho.

Resumo

Pacheco, Jéssica. Gamificação: Uma ferramenta para gestão de pessoas. Rio de Janeiro, 2019. Número de páginas p.44 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo teve como objetivo analisar os impactos do uso da gamificação na gestão de pessoas, assim como identificar os motivos que levam às empresas a utilizá-la e os resultados alcançados com a aplicação dos jogos. Buscou-se, por meio de revisão bibliográfica, abordar a problemática estudada e, posteriormente, comparou-se o referencial teórico com os dados por meio de entrevistas. Como principal achado desse estudo destaca-se o motivador pela busca da gamificação, que é a necessidade de aumento do engajamento dos colaboradores. Além disso, os resultados alcançados pelas empresas, com a aplicação dos jogos, na opinião dos entrevistados, envolvem a melhoria no engajamento, na gestão de conflitos e o aumento do desempenho, entre outros fatores que impactam na gestão de pessoas.

Palavras-chave

Gamificação, jogos, gestão de pessoas.

Abstract

Pacheco, Jéssica. Gamification: A tool for people management. Rio de Janeiro, 2019. Número de páginas p.44 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The objective of this study was to analyze the impact of gamification on people management, identify the reasons why companies implement it and the results of the implementation. It was also able to introduce the concept of gamification and compare the results obtained from the interviews with the theory currently available. As a result, the study was able to understand the main reason why companies implement gamification: the need of higher employee engagement. After the implementation of gaming, the company observed better engagement from employees, better conflict management, higher performance and other outcomes related to the better management of people.

Key words

Gamification, games, people management.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	4
2 Revisão de literatura	6
2.1. Gamificação	6
2.1.1. Contexto histórico da gamificação	10
2.1.2. Gamificação no Brasil	11
2.1.3. Elementos utilizados na gamificação	12
2.1.4. Gamificação no ambiente empresarial	15
2.1.5. Gamificação na gestão de pessoas	17
3 Métodos e procedimentos de coleta e análise de dados do estudo	19
3.1. Método de pesquisa utilizado	19
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	20
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	20
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	21
3.5. Limitações do Estudo	22
4 Apresentação e análise dos resultados	23
4.1. Análise dos perfis dos entrevistados	23
4.1.1. Perfil dos consultores	23
4.1.2. Perfil dos Profissionais de Gestão de Pessoas e do Programador	25
4.2. Descrição e Análise dos resultados	26
4.2.1. Consultores	26
4.2.1.1 O trabalho com a gamificação	26

4.2.1.2 Demanda e perfil das empresas que buscam pela gamificação	27
4.2.1.3 Implementação da gamificação	30
4.2.1.4 Jogos utilizados na gamificação	32
4.2.1.5 Gamificação e a gestão de pessoas	34
4.2.2. Profissionais de Gestão de Pessoas e Programador	35
4.2.2.1 A gamificação nas empresas	35
4.2.2.2 Perfil das empresas que utilizaram a gamificação	36
4.2.2.3 Implantação da gamificação	37
4.2.2.4 Jogos utilizados	40
4.2.2.5 Impactos da gamificação na gestão de pessoas	41
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	44
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	45
6 Referências Bibliográficas	47
7 Apêndice A – Roteiro de Entrevista A	50
8 Apêndice B – Roteiro de Entrevista B	53

Lista de figuras

Figura 1: Contextualização da gamificação.....	8
Figura 2: Documentos sobre gamificação publicados por país de origem entre 2011 a 2015	10

Lista de Tabelas

Tabela 1: Níveis de elementos para <i>design</i> de jogos.	12
Tabela 2: Categoria de elementos do jogo.....	13
Tabela 3: Perfil profissional dos entrevistados.....	25
Tabela 4: Trabalho com a gamificação.....	26
Tabela 5: Demanda e perfil das empresas que buscam pela gamificação.....	27
Tabela 6: Implementação e feedbacks da gamificação.....	30
Tabela 7: Perguntas relacionadas aos jogos utilizados na gamificação.....	32
Tabela 8: Perguntas relacionadas ao impacto da gamificação na gestão de pessoas.....	34
Tabela 9: Motivos que levaram a empresa a buscar os serviços de gamificação.....	35
Tabela 10: Perfil das empresas que possuem sistemas gamificados.....	36
Tabela 11: Perguntas relacionadas à implementação da gamificação nas empresas.....	37
Tabela 12: Perguntas relacionadas à utilização dos jogos e a gamificação.....	40
Tabela 13: A gamificação e a gestão de pessoas.....	41

1 O tema e o problema de estudo

A busca pelo capital financeiro, aliada às constantes inovações tecnológicas e demandas cada vez mais exigentes do mercado consumidor demandam das empresas um aprimoramento constante, a fim de se manterem competitivas e inovadoras. Isto, por sua vez, resulta em um grande desgaste físico e mental dos colaboradores independente de sua posição. Sabe-se que, no ambiente empresarial, o engajamento dos colaboradores é fundamental para alcançar os objetivos da organização e, nesse sentido, os dirigentes devem promover a implementação de estratégias que estimulem o aprendizado e a motivação (XAVIER, 2011). Assim, a utilização da gamificação, definida como uma estratégia de pensamento utilizando elementos de jogo para envolver os usuários e resolver problemas, tem sido utilizada com sucesso na gestão de pessoas nas organizações (ZICHERMANN, 2019).

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

Por um longo período a busca pelo capital financeiro era o principal motivador na gestão de pessoas, resultando, muitas vezes em um ambiente de desgaste físico e mental dentro das organizações (XAVIER, 2011).

Contudo, no contexto atual, no qual se observam constantes mudanças no cenário social, político e econômico no país, aliado aos avanços tecnológicos, e mudanças de pensamento da sociedade e das pessoas dentro das organizações, as empresas se depararam com o seguinte desafio: manterem-se competitivas e atraentes em um contexto socioeconômico mutável e cheio de incertezas.

Para Jorge *et al.* (2019 p. 3) “as mudanças tecnológicas, políticas e sociais, interferem diretamente nas organizações, criando um ambiente altamente competitivo, onde as empresas precisam inovar em estratégias e garantir diferencial competitivo”. Com isso, Xavier (2011, p. 2) descreve:

Com os avanços tecnológicos [...] e os clientes cada vez mais exigentes, as empresas vão buscando dia após dia o aprimoramento em áreas impactantes [...] que traz como consequência no ambiente interno das organizações um

grande desgaste mental e físico de todos os colaboradores da organização independente da posição hierárquica defendida (XAVIER, 2011, p. 2).

Diante desse novo modelo de organização, iniciou-se um processo de mudanças em seus sistemas de gestão, substituindo o pensando funcional pelo sistêmico, dedicando mais atenção à gestão de pessoas (XAVIER, 2011). Sabe-se que, “para o sucesso de uma organização, é necessário considerar toda sua estrutura organizacional, o que implica em reconhecer a importância e trabalhar os recursos humanos” (PAULA; NOGUEIRA, 2019, p. 5).

Para Chiavenato, (1999, p.30), “o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento”. Dessa forma, o mesmo passa a ser um importante recurso estratégico, tanto na vida das pessoas, como na gestão das organizações.

No ambiente organizacional são imprescindíveis o engajamento e a motivação dos colaboradores, de modo a compreenderem a missão e os objetivos da organização. Portanto, cabe aos dirigentes, incentivar o desenvolvimento de estratégias de atuação que estimulem o conhecimento (XAVIER, 2011).

Com isso, surge a gamificação, do inglês *gamification*, retratada por Jurado *et al.* (2015), como uma estratégia na qual se utilizam ferramentas e dinâmica de jogos para a melhora da motivação, participação e comprometimento dos colaboradores de uma organização.

A gamificação é uma estratégia aplicada para melhorar os processos organizacionais, através de ferramentas e dinâmica de jogo, em diversos ambientes e aplicações, contribuindo para uma maior motivação, lealdade, participação e comprometimento dos membros de uma organização (JURADO *et al.*, 2015, p. 1).

Vianna *et al* (2013, p. 13) entendem como gamificação “o uso de mecanismos de jogos orientados ao objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar engajamento entre um público específico” e, nesse sentido, é possível promover a organização, o planejamento e a gestão de pessoas, promovendo seu engajamento a fim de alcançar os objetivos individuais e da empresa (JORGE *et al*, 2019, p. 4).

No sentido organizacional, Jorge *et al.* (2019) afirmam que a gamificação atua como importante ferramenta estratégica na organização de empresas, uma vez que possibilita, por meio de seus elementos, um alinhamento das necessidades da organização, de forma mais lúdica e suave (Figura 1).

Com relação à gestão de pessoas, a gamificação tem sido utilizada, com sucesso, nas empresas como uma ferramenta que contribui para o aumento de engajamento dos colaboradores (MARANGONI; BERIMBAU, 2018).

Ainda, segundo esses autores, a utilização da gamificação nas empresas, apresenta como vantagens a otimização do tempo, maior engajamento e colaboração dos funcionários, além de proporcionar autoconhecimento e reconhecimento, o que, por sua vez, contribui para o aumento do desempenho e desenvolvimento da organização.

Assim, o presente trabalho buscou identificar os impactos da utilização da gamificação na gestão de pessoas em empresas. As principais questões que direcionaram o estudo foram: Quais os principais motivos que levam as empresas a utilizarem a gamificação na gestão de pessoas? Quais são os resultados alcançados com a aplicação dos jogos?

1.2.Objetivo do estudo

O objetivo principal do estudo é identificar os impactos do uso da gamificação na gestão de pessoas em empresas. Além disso, determinar os principais motivos que levam as empresas a utilizarem a gamificação na gestão de pessoas e quais são os resultados alcançados com a aplicação dos jogos.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Visando alcançar o objetivo principal buscou-se estudar os conceitos relativos à gamificação; conhecer a história da mesma e suas etapas de implementação nas empresas; identificar, por meio de revisão teórica, as principais vantagens da utilização da gamificação, com foco na gestão de pessoas; conhecer os principais motivadores que resultam na escolha dessa ferramenta, na gestão de pessoal; identificar variáveis que influenciam na gamificação, relativas ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores; realizar uma pesquisa de campo e confrontar o referencial teórico com os dados identificados nas entrevistas.

1.4.Delimitação e foco do estudo

O estudo foi realizado por meio de entrevistas, com um consultor (sócio de uma empresa especializada em gamificação), uma consultora independente que

aplica a gamificação em diversas empresas, um programador de *games* virtuais e mais cinco colaboradores que trabalham na área de RH e utilizam a gamificação como ferramenta na gestão de pessoas, todos localizados no Estado do Rio de Janeiro. Destaca-se que, embora os especialistas e representantes de RH sejam parte de um grupo de empresas que utiliza a gamificação como recurso estratégico de gestão de pessoas, estes não representam todos os seus componentes.

Por fim, foi feita uma análise do conteúdo das entrevistas no sentido de buscar entender o processo gamificação, suas etapas de implantação, vantagens e, possíveis desvantagens, de utilização, além de avaliar os principais motivadores que resultaram na escolha da gamificação como ferramenta para a gestão de pessoas. A pesquisa de campo foi realizada durante os meses de outubro e novembro de 2019 com a aplicação de entrevistas, as quais tiveram como objeto de estudo a gamificação e não o serious play.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

A relevância do estudo consiste na observação da constante busca das empresas por um maior engajamento dos colaboradores, melhora na comunicação, estímulo ao trabalho em equipe e o resultado alcançado pelos mesmos no ambiente corporativo, sendo este fator determinante para o sucesso de qualquer negócio.

Assim, a utilização da gamificação no ambiente empresarial, vem sendo relacionada como uma importante ferramenta na gestão de pessoas, pois traz à tona, de maneira leve e lúdica, as necessidades da empresa, proporcionando maior engajamento e colaboração dos funcionários (MARANGONI; BERIMBAU, 2018).

Acredita-se que, com esse estudo, é possível contribuir com maiores dados acerca dos impactos do uso da gamificação na gestão de pessoas, nas empresas, além de elucidar os motivos que levam, estas, a utilizarem a gamificação na gestão de pessoas e os resultados alcançados com a aplicação dos jogos nas mesmas.

Portanto, trata-se de um estudo de relevância para as empresas, que dará publicidade aos resultados sobre o uso da gamificação na gestão de pessoas. Além disso, este estudo contribuirá com informações relevantes sobre o assunto para academia, enriquecendo o acervo relativo à utilização de

ferramentas gamificadas. Por fim, o estudo sobre a aplicação da gamificação na gestão de pessoas, é também um tema de grande relevância para a autora.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

2.1. Gamificação

O termo gamificação, do inglês, *gamification*, define a ideia da utilização de jogos em situações ou atividades que não são de entretenimento, “como inovação, *marketing*, treinamento, desempenho de funcionários, saúde e mudança social” com o objetivo de promover engajamento, motivação, ensinamento ou, ainda, fidelizar os colaboradores e clientes de maneira mais eficiente (VIANNA *et al.*, 2013, p. 9).

Já Deterding *et al.* (2011, p. 3), conceituam a gamificação como “o uso de elementos de jogo em contextos não relacionados ao jogo”. O termo gamificação não se limita a interações lúdicas, mas promove o uso de *designs* de jogos em tarefas e na solução de problemas. Assim, o usuário ou o colaborador é motivado e passa a se envolver de maneira mais aplicada, promovendo melhoras no resultado final (SINGH, 2012).

Por fim, Singh (2012) também compreende que a gamificação não se trata apenas de jogos e brincadeiras lúdicas, mas o uso dessa mecânica de jogos para promover a eficácia da organização.

Christopher Swan (2012, apud SINGH, 2012, p. 108) tratou da gamificação como “um processo de adicionar mecânica de jogo a processos, programas e plataformas que não tradicionalmente use esses conceitos” e, para isso, é fundamental a promoção de incentivos ou recompensas para os jogadores.

Fardo (2013) ainda menciona que a gamificação se utiliza de elementos da narrativa, sistemas de *feedback*, recompensa e conflito nas atividades não relacionadas a *games*, a fim de obter a mesma motivação e interesse encontrados nos jogadores diante de um bom *game*.

A gamificação pressupõe a utilização de elementos tradicionalmente encontrados nos games, como narrativa, sistema de feedback, sistema de recompensas, conflito,

cooperação, competição, objetivos e regras claras, níveis, tentativa e erro, diversão, interação, interatividade, entre outros, em outras atividades que não são diretamente associadas aos games, com a finalidade de tentar obter o mesmo grau de envolvimento e motivação que normalmente encontramos nos jogadores quando em interação com bons games (FARDO, 2013, p. 2).

A utilização desses elementos tem como objetivo fazer com o que o usuário consiga visualizar um determinado problema ou situação e pensar em soluções possíveis (FARDO, 2013).

Porém, Vianna *et al.* (2013) e Fardo (2013) afirmam que a gamificação não implica necessariamente na criação de um *game* que aborde um problema em específico, mas por outro lado, possibilita, dentro do ambiente dos jogos virtuais, a utilização das mesmas estratégias, metodologias e mecanismos utilizados para resolver as situações nos jogos virtuais e, em seguida, transferí-las para a resolução das questões no mundo real.

Vianna *et al.* (2013) afirmam, ainda, que não se deve confundir a gamificação com o desenvolvimento de jogos, pois ela utiliza os métodos de jogos em ambientes não relacionados diretamente ao entretenimento, como, por exemplo, o corporativo.

Outro aspecto importante da gamificação é a oferta de recompensas, que de acordo com Singh (2012) faz parte do *design* de qualquer processo de gamificação, e tem como objetivo alcançar maior nível de engajamento, modificar comportamentos e estimular a inovação.

A mecânica do jogo ou elementos de design envolve a oferta de recompensas em diferentes níveis, desafios, geralmente na forma de pontos, tabelas de classificação, espaço virtual e bens, presentes virtuais etc. Esses elementos de jogo são usados para motivar o usuário do jogo a concluir a tarefa, reconhecendo e recompensando seus esforços. Eles também fornecem feedback adequado no momento apropriado durante engajamento (SINGH, 2012, p. 108).

Para se situar nesses aspectos, citados anteriormente, e diferenciar a gamificação de contextos dos jogos puro e simples, apresenta-se a Figura 2, em que é possível visualizar a gamificação posicionada entre dois eixos. Sendo o horizontal onde se denota a ideia de um jogo (o *game*) completo, envolvendo os seus elementos ou partes e no eixo vertical, que compreende desde a ideia da brincadeira lúdica e descontraída, até o jogo propriamente dito, com características mais formais (FARDO, 2013).

Assim, na Figura 2 é possível perceber que a gamificação se utiliza dos elementos dos *games* sem resultar, necessariamente na criação do que se denomina de *game* completo. Além disso, a gamificação também se diferencia do elemento lúdico na medida em que propões apenas um aspecto de maior liberdade no contexto em que está inserido (FARDO, 2013).

Nesse contexto de diferenciação da gamificação, é importante destacar que a abordagem lúdica de um problema não implica no seguimento de uma metodologia e na proposição de objetivos, que é a proposta da gamificação (FARDO, 2013).



Figura 1: Contextualização da gamificação.

Fonte: Deterding *et al.* (2011, apud FARDO, 2013, p. 3).

Outro aspecto importante em relação à gamificação é que seus elementos podem ser aplicados tanto em ambientes virtuais, quanto presenciais. Para Deterding *et al.* (2013), a gamificação envolve a tecnologia da informação, no qual o engajamento das pessoas relaciona-se com aspectos emocionais individuais. E ao que se refere a esse contexto, citam-se como exemplos de utilização da gamificação no ambiente virtual, as compras *online*, as buscas na *web*, *webcasting* e os *videogames* (COSTA; MARCHIORI, 2016).

Para Santander (2012) os jogos de tabuleiro e os simuladores são exemplos de games amplamente utilizados em ambiente empresarial, por exemplo. Esses jogos têm como objetivo o desenvolvimento de competências,

como liderança, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, entre outros, no quais o jogador adquire mais “poder” ou mais recompensas, quando as desenvolve.

Para O'Brien e Toms (2008) o engajamento no ambiente virtual relaciona-se com as características das mídias e a interação das pessoas com a mesma.

A partir desse sentido, apresentam-se como elementos fundamentais para o engajamento no ambiente virtual a apresentação das mídias, os níveis de controle, tipos de desafios apresentados, variabilidade e possibilidade de escolha, além do *feedback* (O'BRIEN; TOMS, 2008)

Por outro lado, a gamificação também vem sendo utilizada como ferramenta na melhoria do engajamento de estudantes do ensino presencial (JUNIOR, 2015) e também na gestão de pessoas (SOUSA, 2018).

(...) a gamificação pode representar um recurso pedagógico que contribui para o envolvimento e motivação do aluno, pode ser um caminho para a aula ser mais do que um momento de aprendizagem, mas sim transformá-la em uma experiência de aprendizagem (JUNIOR, 2015, p. 2).

Para Junior (2015) os principais elementos de jogos utilizados para a melhoria do engajamento dos estudantes foram: lançamento de desafios, estabelecimento de regras, metas, recompensa, mensuração de desempenho e superação de níveis. Esses elementos representam o *game thinking* que se baseia em uma estrutura de jogos capaz de transformar o dia a dia em um ambiente de cooperação, estímulo à competição e narrativa (KAPP, 2012).

Já Sousa (2018) propõe, em relação à gestão de pessoas, o uso de elementos que envolvam os colaboradores nas decisões, criação de missões, desafios, metas e mecanismos de recompensas para aumentar o engajamento dos colaboradores, quando da utilização da gamificação em ambientes presenciais, sobretudo dentro das organizações.

Em resumo, pode-se entender a gamificação da seguinte maneira (SINGH, 2012; JURADO *et al.*, 2015):

- I. Estratégia que usa elementos de *design* de jogos para resolver problemas organizacionais;
- II. A utilização de elementos de *games* não implica, necessariamente, na criação de um *game* completo;
- III. Através do *design* de jogos, busca atingir os objetivos através do envolvimento do usuário;

- IV. Este usuário pode ser um colaborador dentro da organização, um cliente, ou consumidor de serviço de produto;
- V. Faz parte do design dos jogos a oferta de incentivos e recompensas.
- VI. Tem como objetivo impulsionar o engajamento, a mudança de comportamentos e estimular a inovação;
- VII. A gamificação se caracteriza pelo estabelecimento de objetivos e uso de metodologias para alcançá-los.

A partir das características da gamificação (SINGH, 2012; JURADO *et al.*, 2015) percebe-se que sua utilização pode ser aplicada tanto em ambientes virtuais quanto em não-virtuais. O contexto histórico de utilização da gamificação será detalhado a seguir.

2.1.1.Contexto histórico da gamificação

Embora a palavra seja relativamente nova, a ideia de utilizar o raciocínio e a estrutura de jogos, com a finalidade de solucionar problemas e envolver o público, já ocorre há alguns anos. Os militares americanos já faziam uso de jogos e simulações, além de serem pioneiros no uso de videogames. (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

De acordo com Vianna *et al.* (2013) o termo gamificação se originizou em 2002, por meio de um programador de computadores e pesquisador britânico, chamado Nick Pelling, mas se tornou popular anos depois por meio de Jane McGonigal, uma *game designer* americana.

O ano de 2002 é considerado o ano de criação da gamificação. Contudo o aparecimento do termo, em títulos de trabalhos científicos, só inicia a partir de 2011, apresentando um crescimento progressivo de indicações desde então (MENEZES; BORTOLI, 2018, p. 272),

A Figura 3 mostra a relação de países que mais apresentaram publicações relacionadas à gamificação entre os anos de 2011 a 2015 (MENEZES; BORTOLI, 2018). Para os autores a gamificação surgiu na América do Norte (Estados Unidos e Canadá) e os mesmos ressaltam a crescente procura pela ferramenta na Europa (Alemanha, Inglaterra, Espanha, Portugal e Itália), motivadas, em grande parte por “(...) explorar, demonstrar e desenvolver o valor da aplicação das técnicas de jogos em toda uma variedade de contextos de não-lazer” (MENEZES; BORTOLI, 2018, p. 274).

2.1.2. Gamificação no Brasil

O Brasil, ocupa a oitava posição no ranking de publicações relativas à gamificação (Figura 3), o que, para Menezes e Bortoli (2018, p. 274) representa um direcionamento dos estudos do ambiente virtual, para a aplicação no mundo real. Para Alves *et al.* (2012, p. 27), “nessa tendência as iniciativas a remoção de obstáculos na navegação têm dado lugar aos estudos relacionados à melhoria da experiência do usuário na aplicação, a gamificação tem desempenhado um importante papel”.

Esse aumento no número de publicações sobre o tema, também se deve ao aumento da utilização da gamificação na área de educação no país que, segundo Fardo (2013, p.1) foi implementada “como estratégia de ensino e aprendizagem, dirigida a um público-alvo inserido na chamada geração *gamer*” apresentando resultados positivos.

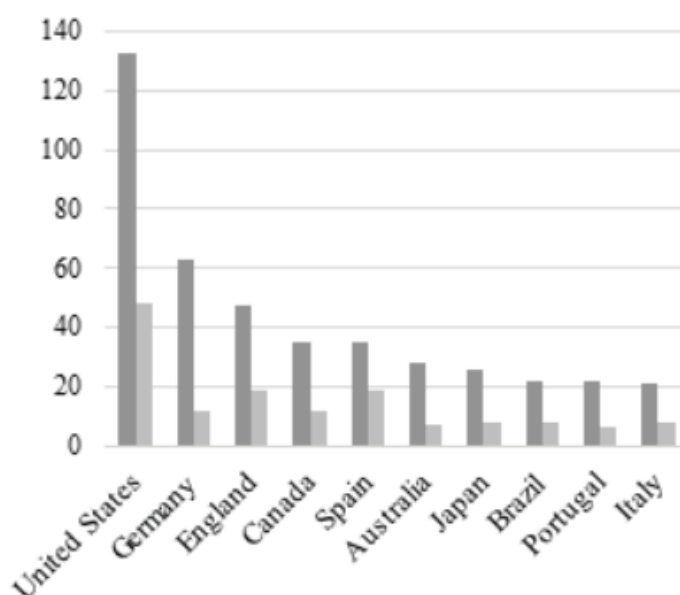


Figura 2: Documentos sobre gamificação publicados por país de origem entre 2011 a 2015.

Fonte: Menezes e Bortoli (2018, p. 275).

Para Tsukumo (2019), as empresas internacionais como Volkswagen, Lego e Google, já adotam a gamificação como ferramenta estratégica de suas organizações, sendo esta, inclusive, considerada um diferencial competitivo.

Para Santander (2012) os jogos de tabuleiro e os simuladores são exemplos de *games* amplamente utilizados em ambiente empresarial, por exemplo. Esses jogos têm como objetivo o desenvolvimento de competências,

como liderança, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, entre outros, no quais o jogador adquire mais “poder” ou mais recompensas, quando as desenvolve.

Para a utilização, e consequente implementação, da gamificação, é necessário conhecer os elementos essenciais para sua aplicação (SINGH, 2012; JURADO *et al.*, 2015). A caracterização dos elementos da gamificação será abordada a seguir.

2.1.3. Elementos utilizados na gamificação

Ao conceituar a gamificação, foi possível entender que esta se trata de uma ferramenta na qual são utilizados elementos de jogos, os quais serão abordados nesse tópico. De acordo com Dale (2014, apud MENEZES; BORTOLI, 2018, p. 283) esses elementos são: o desafio, *feedback*, curiosidade, resolução de problemas, sentimento de realização e domínio. Além destes, também são identificados outros elementos como: autonomia, autoconfiança, metas e interação social (SENA; COELHO, 2012, p. 87).

Os elementos do jogo podem ser classificados como elementos visuais e elementos abstratos (Tabela 1). São exemplos de elementos visuais: as medalhas, os placares, ou seja, aqueles que são comumente vistos em jogos concretos.

Por outro lado, são exemplos de elementos abstratos: as regras e o tempo do jogo (CHEONG *et al.*, 2014, apud MENEZES; BORTOLI, 2018, p.283). A Tabela 1 apresenta uma classificação geral dos elementos de jogos conforme Deterding *et al.* (2011).

Tabela 1: Níveis de elementos para *design* de jogos.

Nível	Descrição	Exemplos
Padrões de projeto para interface de jogos	Componentes comuns de sucesso de design de interação e soluções de design para um problema conhecido em um contexto, incluindo implementações de protótipos	Medalha, classificações, níveis.
Padrões de projeto de jogo e mecânica	Comumente partes do projeto de um jogo em que ocorre preocupação com a Jogabilidade	Restrição de tempo, Recursos limitados, voltas.

Nível	Descrição	Exemplos
Princípio de design de jogo e heurísticas	Diretrizes de avaliação para abordar um problema de design ou analisar determinada solução de design	Duração do jogo, objetivos claros, a variedade de estilos de jogo.
Modelos de jogos	Modelos conceituais dos componentes de jogos ou experiência de jogo	Desafio, fantasia, curiosidade; átomos de design jogo.
Métodos de <i>design</i> Jogo	Práticas e processos específicos do design do jogo	Teste de Jogo, <i>design</i> , valor consciente, jogo.

Fonte: Deterding *et al.* (2011, apud MENEZES; BORTOLI, 2018, p.284).

Uma outra maneira de dividir os elementos de jogos, é categorizá-los de acordo com três tipos, sendo eles a dinâmica, a mecânica e os componentes (MENEZES; BORTOLI, 2018, p. 284). Como dinâmica, entende-se os elementos que ofereçam motivações; a mecânica promove o envolvimento do jogador e incluem, por exemplo, aspectos como a recompensa; componentes são como pontos, missões, etc. (MENEZES; BORTOLI, 2018, p. 285).

Dinâmica são os elementos que oferecem motivações através de recursos como narrativa ou a interação social. Mecânicas são os elementos que impulsionam o envolvimento jogador, e incluem aspectos como a possibilidade, voltas ou recompensas. E componentes são os exemplos específicos dos recursos de nível superior: elementos como pontos, ou bens virtuais, ou missões (MENEZES; BORTOLI, 2018, p. 285).

De maneira semelhante à anterior, a categorização dos elementos em dinâmica, mecânica e componentes também é realizada com base nos níveis de abstração. A Tabela 2 apresenta uma descrição e exemplos dessas categorias, (MENEZES; BORTOLI, 2018, p. 285).

Tabela 2: Categoria de elementos do jogo.

Categoria	Descrição	Exemplos
Dinâmicas	Refere-se aos aspectos do quadro do sistema <i>gamified</i> considerados, mas que não entram diretamente para o jogo.	Restrições, Emoções, Narrativa, Progressão, Relacionamentos.

Categoria	Descrição	Exemplos
Mecânica	São os processos básicos que orientam a ação adiante e geram engajamento do jogador.	Desafios, Acaso, Competição, Cooperação, feedback, aquisição de recursos, Recompensas, Transações, retorno, ganhar.
Componentes	São as instâncias específicas de mecânica e dinâmica.	Sucessos, avatares, emblemas, lutas contra chefes, coleções, Combate, Desbloqueio, conteúdo, presentes, Líderes, níveis, Pontos, Missões, gráfico social, equipes, Bens Virtuais.

Fonte: Werbach e Hunter (2012, apud MENEZES; BORTOLI, 2018, p. 285).

Uma vez classificados os elementos, a escolha da quantidade a ser utilizada e sua forma de aplicação, dependerão do objetivo a ser alcançado, podendo-se utilizar desde um número reduzido de elementos, até uma maior quantidade, fazendo com o que o jogo final apresente uma experiência similar a um jogo completo (FARDO, 2013).

Podem ser construídos sistemas gamificados com base em pontos, medalhas, tabelas e outros elementos básicos de um game, a fim de promover alterações no comportamento das pessoas. O que, por sua vez, é obtido através do mecanismo de recompensas. Ou, ainda, promover uma experiência amplificada que vá além da mecânica básica dos games, a fim de incentivar os indivíduos a desempenharem seu papel da melhor forma, dentro do contexto ao qual estão inseridos (FARDO, 2013).

A gamificação vai além do simples uso de elementos de jogos, pois também contempla os aspectos do design do jogo, as técnicas e as formas de pensar os quais, de maneira conjunta, são todos importantes (MENEZES; BORTOLI, 2018, p. 286)

Ainda, os autores também esclarecem que “os elementos dos jogos não são os únicos responsáveis por qualquer conhecimento obtido por meio de sentidos do jogador, mas sim a interação de todos esses aspectos e como eles fundem-se com os objetivos da atividade gamificada ou sistema (CHEONG *et al.*, 2014, p. 233, apud MENEZES; BORTOLI, 2018, p. 286). ”

A partir do estudo dos elementos dos jogos, é possível perceber que a construção de um *game* pode, desde promover pequenas alterações no comportamento das pessoas, como engajá-las a desempenhar melhor suas

funções dentro do contexto ao qual estão inseridas (FARDO, 2013). E é sobre a aplicação deste, no ambiente organizacional que será detalhado a seguir.

2.1.4. Gamificação no ambiente empresarial

Inicialmente, a gamificação surgiu como uma ferramenta a ser implantada nos setores comerciais e de *marketing*, como cartões de pontos e recompensas associações, estruturas educativas, e produtividade no local de trabalho e, desde o ano de 2015, vem chamando a atenção de acadêmicos, educadores e de profissionais das mais diversas áreas, incluindo o meio corporativo (MENEZES; BORTOLI, 2018).

Nesse sentido, Fardo (2013) entende que a gamificação pode ser aplicada em diversas áreas, pois a linguagem dos jogos é facilmente entendida por todos, além de bem aceita e eficaz na resolução de problemas.

A gamificação se apresenta como um fenômeno emergente [...] em diversos campos da atividade humana, pois a linguagem e metodologia dos games são bastante populares, eficazes na resolução de problemas [...] e aceitas naturalmente pelas atuais gerações que cresceram interagindo com esse tipo de entretenimento (FARDO, 2013, p.3).

No ambiente empresarial, a gamificação é entendida por Paharia (2013) como uma ferramenta para os negócios, além de uma forma de gerar lealdade, tanto dos colaboradores quanto dos clientes.

[...] A gamificação emprega técnicas motivacionais que os designers de videogames têm usado por anos, para motivar os jogadores, e aplica-as em contextos que não são jogos. Essas técnicas incluem (mas não se limitam a): concepção de objetivos a serem alcançados, reconhecimento por *badges*, engajamento via competição, encorajamento à colaboração em equipe, caracterização de status por ranking e estímulo ao acúmulo de pontos (PAHARIA, 2013, p. 65).

A motivação oriunda da aplicação dessa ferramenta no ambiente empresarial vem da associação do apelo lúdico e de descontração, com o engajamento, como se as tarefas fossem mais uma forma de entretenimento e do que um processo entediante (MARANGONI; BERIMBAU, 2018).

Assim, o entretenimento, a partir da implantação da gamificação, atua como um facilitador da aprendizagem dos indivíduos, fazendo com que se mantenham engajados, presentes e participantes do processo (MARANGONI; BERIMBAU, 2018).

Nesse sentido, Jurado *et al.* (2015) citam que a aplicação da gamificação no ambiente corporativo apresenta os seguintes benefícios:

- a) melhoraria nos processos organizacionais;
- b) aumento da motivação, lealdade, participação e comprometimento dos membros da organização e dos clientes;
- c) contribui para melhorar a participação em processos de gestão do conhecimento;
- d) possibilita o estudo de diferentes cenários, condições e medidas, que contribuem para os processos de gestão do conhecimento.

Além disso, Deterding (2012) afirma que, atualmente, o uso da gamificação nas empresas relaciona-se a:

- a) Crescimento da adoção e institucionalização dos videogames na vida diária;
- b) A capacidade dos elementos de jogos em tornar interessantes e motivantes os produtos e serviços não relacionados a jogos, em função da natureza dos videogames.

Quando bem implementada, ajuda a alinhar os interesses da empresa com as motivações intrínsecas dos jogadores, estimulados com a mecânica e as recompensas que os fazem ir em busca dos objetivos. (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

Vianna *et al.* (2013) dizem que o objetivo da aplicação de jogos no ambiente empresarial são:

- a) obter alto nível de comprometimento dos funcionários;
- b) facilitar a introdução de mudanças na organização e estimular a inovação.

E como os jogos auxiliam na obtenção de maior engajamento dos colaboradores? Através da aceleração dos ciclos de aprendizado e, conseqüentemente, de desempenho; promovendo maior adaptação dos colaboradores às mudanças que a empresa precisa de submeter; expondo de maneira clara os objetivos e regras do jogo; eliminando comunicações ambíguas nos processos de trabalho; comunicação mais persuasiva para a execução de tarefas; divisão de tarefas em pequenos blocos o que, por sua vez, resultam na conquista dos objetivos em prazos mais curtos, estimulando os colaboradores (VIANNA *et al.*, 2013).

No ambiente empresarial, observa-se que a gamificação impacta positivamente no desempenho dos colaboradores, por intermédio da promoção do aprendizado, resultado em maior engajamento e adaptação às mudanças (VIANNA *et al.*, 2013). O efeito da mesma pode resultar em impactos positivos na gestão de pessoas, os quais serão abordados a seguir.

2.1.5. Gamificação na gestão de pessoas

Gestão de pessoas pode ser definida como “a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos” (MONTEIRO *et al.*, 2015, p. 2).

Baseado nesse conceito, percebe-se que o objetivo principal da gestão de pessoas é a manutenção do relacionamento com os colaboradores que trabalham na organização, ou seja, promover o reconhecimento da importância desses indivíduos. Além disso, é sabido que os fatores psicológicos e sociais influenciam na produtividade dos colaboradores (MONTEIRO *et al.*, 2015).

Ainda, a gamificação pode influenciar positivamente na gestão de pessoas. Para Sousa (2018), os *games* e o trabalho possuem pontos em comum, o que promove uma possibilidade de conexão entre ambos, trazendo à tona os processos lúdicos e, ao mesmo tempo, promovendo o engajamento. Entre esses pontos comuns, destacam-se a demanda de compromisso, aprendizagem, habilidade para resolver problemas, cumprimento de regras e estabelecimento de metas para cumprir os objetivos.

É precisamente nos elementos de compromisso, aprendizagem e habilidade para resolver problemas que os jogos se cruzam com o trabalho, pois as tarefas profissionais também requerem esses elementos para que o colaborador tenha um bom desempenho no trabalho que faz (Perryer *et al.*, 2016, apud SOUSA, 2018, p.17).

Para Prensky (2002, apud SOUSA, 2018, p.18) a diferença entre game e trabalho está na percepção que as pessoas têm sobre eles. Enquanto os jogos são encarados como diversão, o trabalho é visto como puramente profissional, como ambas as situações fossem excludentes.

Desta forma, a gamificação pode ser utilizada na gestão de pessoas de maneira a impulsionar o engajamento dos colaboradores através de diferentes processos, como o fomento de valores e condutas, a promoção da colaboração entre os indivíduos, entre outros (SOUSA, 2018).

Sousa (2018) dá como exemplo o uso de um sistema gamificado que tenha como base o trabalho em equipe como requisito para ganhar o jogo, promovendo e impulsionando esses valores nos colaboradores a fim de transformar o grupo em uma equipe integrada de trabalho.

Dessa maneira, a gamificação pode ser utilizada a fim de se chegar a um ou mais objetivos propostos pela gestão de pessoas. Cherry (2012, apud DI

BARTOLOMEO, 2015, p. 76) cita que “a gamificação e os sistemas gamificados têm ganhado cada vez mais espaço nas organizações e parece ser uma ferramenta promissora em todas as esferas de gestão. ”

Nesse sentido, a gamificação pode ser utilizada na gestão de pessoas para (CHERRY, 2012, apud DI BARTOLOMEO, 2015):

- a) atrair a atenção dos colaboradores;
- b) aumentar o número e a interação dos colaboradores;
- c) estimular a mudança de hábitos e comportamentos;
- d) aumentar o engajamento dos colaboradores, especialmente em tarefas tediosas;
- e) adicionar ludicidade ao trabalho o que, por sua vez, gera leveza no desenvolvimento de tarefas rotineiras.

Por fim, Di Bartolomeo (2015, p. 86) constatou que os sistemas gamificados aparecem como um diferencial competitivo para a gestão de pessoas “(...) pois são capazes de resolver os problemas de falta de motivação e garantir a aprendizagem nas corporações, tornando os treinamentos eficazes e dinâmicos”.

3 Métodos e procedimentos de coleta e análise de dados do estudo

Esse capítulo apresenta a metodologia de coleta e tratamento dos dados da pesquisa.

3.1. Método de pesquisa utilizado

Para fins metodológicos, utilizou-se os conceitos de Vergara (1998) que divide a pesquisa com base em dois critérios: quanto aos fins, (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista) e quanto aos meios (pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso).

Com relação aos fins, Vergara (1998, p.45) entende que a pesquisa descritiva:

(...)“a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno” (VERGARA, 1998, p. 45).

Portanto, a presente pesquisa classifica-se como descritiva visto que tenta identificar os impactos do uso da gamificação na gestão de pessoas nas empresas.

Já com relação aos meios, foi realizada pesquisa de campo e bibliográfica. A pesquisa de campo aconteceu a partir da investigação do objeto de estudo, ou seja, identificar os efeitos da aplicação da gamificação na gestão de pessoas em empresas, no seu local de ocorrência por meio da aplicação de entrevistas. Para Vergara (1998, p. 45) esse tipo de pesquisa enquadra-se no conceito de pesquisa de campo, pois trata-se da “investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno, ou dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Além disso, o presente estudo também se fundamentou em pesquisa bibliográfica, por meio da consulta de materiais publicados em livros, revistas, e demais materiais de acesso público e, portanto, enquadra-se na definição desse tipo de pesquisa proposta por Vergara (1998, p. 46), no qual pesquisa

bibliográfica é “o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, acessível ao público em geral. ”

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com oito profissionais que ou prestam serviços de implementação de gamificação em empresas (dois) ou atuam em gestão de pessoas e possuem projetos de gamificação (cinco). Realizou-se, ainda, entrevista com um programador de *games* virtuais, o mesmo faz parte de uma das empresas do Instituto Gênesis da PUC, esta se chama Campus Studio e a empresa tem como objetivo criar jogos gamificados para as organizações, e possui uma equipe com talentos peculiares.

Também foram entrevistados um programador e uma designer, que criam os projetos gamificados, aplicam e treinam as empresas junto com sua equipe. Os critérios utilizados para a escolha dos entrevistados foi saber implementar ou atuar em empresas que implantaram a gamificação em seus ambientes empresariais.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados por tipicidade e acessibilidade Vergara (1998). Acessibilidade porque os elementos foram escolhidos pela facilidade de acesso e tipicidade porque houve a seleção de elementos que o

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista individual que, segundo Vergara (1998, p.53), é o “procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde”. Nesse sentido a autora ainda indica que as entrevistas podem: informal, focalizadas ou por pautas.

A entrevista informal se assemelha a uma conversa informal, ao passo que a focalizada apresenta uma melhor estrutura e, por fim, a entrevista por pauta o entrevistador agenda vários pontos a serem explorados com o entrevistado, logo, apresenta maior profundidade. Na entrevista por pauta o entrevistador pode ainda fazer anotações ou gravá-la, caso o entrevistado permita (VERGARA, 1998, p.53). A opções nesse estudo foi pela utilização de entrevistas por pautas.

Foram utilizadas dois modelos de entrevista, profissionais que prestam serviços de gamificação (Apêndice A) e outro para os demais profissionais que

atuam com a gestão de pessoas e que se utilizam da gamificação em seus ambientes de trabalho ou realizam a programação de *games* virtuais, como (Apêndice B).

O roteiro de entrevista A dividiu-se em 22 perguntas nas quais buscou-se entender: a finalidade de trabalhar com gamificação; estabelecer o perfil das empresas que procuram a implementação desse serviço; metodologia de implementação da gamificação nas empresas; vantagens e possíveis desvantagens da utilização da gamificação; metodologia de análise de resultados; tipos de jogos utilizados; etapas de elaboração dos jogos e elementos indispensáveis para elaboração do jogo; vantagens da utilização da gamificação na gestão de pessoas.

O roteiro de entrevista B, foi dividido em 22 perguntas, por meio das quais objetivou-se compreender: a escolha pelo processo de gamificação no ambiente de trabalho; etapas do processo de gamificação na empresa; resultados positivos e negativos; metodologia de mensuração e análise dos resultados; jogos utilizados; impactos da implementação da gamificação na gestão de pessoas.

Antes da aplicação definitiva da entrevista, o instrumento foi validado pela orientadora para verificar o contexto de todas as perguntas. Após a realização das entrevistas, foram realizados ajustes e o modelo utilizado para as empresas que prestam serviços de implementação da gamificação, e o utilizado para os profissionais de RH que trabalham com a gamificação em suas empresas, estes são encontrados nos Apêndices A e B, respectivamente.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Vergara (1998, p. 56) afirma que o tratamento dos dados é a “seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. ”

A autora ainda determina que os dados podem ser tratados de forma quantitativa, ou seja, por meio de tratamento estatístico; de forma qualitativa, através de codificação, apresentação estruturada e análise; ou ambos. Neste estudo, foi utilizado o método qualitativo, no qual as respostas foram transcritas e analisadas, de modo a selecionar, no conteúdo das entrevistas, o que é mais representativo para o trabalho. Além disso, os dados coletados foram interpretados com base no referencial teórico apresentado.

3.5.Limitações do Estudo

O presente trabalho não contemplou todos os profissionais de RH, programadores ou profissionais que implantaram a gamificação em seus ambientes organizacionais, cujas sedes são localizadas no estado do Rio de Janeiro. Além disso, a abrangência da amostra limitou-se a oito entrevistados o que, por sua vez, restringe a realidade dos dados a um grupo específico. Ainda, ocorreram algumas dificuldades no acesso a alguns profissionais para o agendamento das entrevistas, o que reduziu a velocidade da coleta dos dados. Por fim, mesmo com as limitações, o estudo é válido para possibilitar uma melhor compreensão do uso da gamificação nas empresas.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em duas seções apresenta e discute os principais dados obtidos por intermédio das entrevistas (roteiros de entrevista A e B) com os diferentes profissionais que atuam com a gamificação, além de analisar a relação dos dados obtidos com a proposta do estudo.

4.1. Análise dos perfis dos entrevistados

4.1.1. Perfil dos consultores

O roteiro de entrevista A foi aplicado para dois profissionais que implantam a gamificação nas organizações, aqui identificados como consultor nº 1 e consultor nº 2.

O consultor nº 1 é sócio diretor da Carreira Bistrô, empresa especializada em atividades de consultoria em gestão empresarial. A referida empresa conta, atualmente, com dois sócios, doze consultores associados, e um funcionário contratado em regime CLT, que ajudam a implementar as ações. A empresa está há 10 anos no mercado, mas somente há 5 desenvolvendo a ferramenta de gamificação em seus serviços, além de atuar em todo o Brasil. O roteiro de entrevista focou somente nos serviços prestados em empresas no Rio de Janeiro.

Em relação aos principais produtos e serviços oferecidos pela consultoria estão: a) Bistrô *Experience*, relacionadas com experiências de aprendizagem; b) Bistrô *Inside*, relacionada com a área de consultoria; c) Bistrô *Challenge*, relacionada com os *games*; d) Bistrô *Academy*, relacionada com questões mais abertas. O foco desse estudo foram as atividades relacionadas aos *games*.

Segundo o entrevistado os produtos e serviços que apresentam maior procura são: a formação de times de alta *performance* com uso de jogos de remo, rafting e enduro. Esses jogos têm como objetivo trabalhar a liderança, o propósito, os valores, a comunicação, a gestão de recursos, a interdependência, além da consciência ambiental e alta *performance*.

Este também comenta que o estímulo à liderança constitui a grande demanda da empresa em que trabalha e, para estes, são utilizados diversos jogos.

Além disso, várias características são comuns entre a gamificação, serious games (jogos educativos) e games (jogos): a fidelidade do usuário, realizações (por exemplo, pontos, moeda virtual, níveis etc.), recrutar usuários a partir de outro usuário da rede social (SIMÕES *et al.*, 2013). Porém, se destaca que, apesar de a gamificação apresentar características semelhantes aos serious games e games, eles se constituem em objetos diferentes.

Além da liderança, a gamificação contribui para a melhora na gestão de conflitos, aumento de *performance*, incentivo à mudança, melhora nas relações, linguagem corporal, e identidade organizacional, com foco em valores, reconhecimento e meritocracia, entre outros.

O consultor nº 2 é uma profissional autônoma, com vinte anos de experiência no mercado tradicional na área de tecnologia da informação (TI) e processos. Sua experiência profissional compreende onze anos na Sousa Cruz, dois anos na HP e sete anos na Vale do Rio Doce, sempre no setor de TI, que corresponde sua área de formação.

No ano de 2014, a profissional buscou por uma nova carreira em decorrência das mudanças no mercado de trabalho e a necessidade de se adequar a ele. Além disso, a mesma se deparou com diversas situações, nas quais as pessoas competiam umas com as outras e não todas juntas para atingir o mesmo objetivo. A partir de então, encontrou a gamificação do *Design Thinking* e vai defender sua dissertação de mestrado em assuntos correlatos. A consultora já prestou serviços para empresas como Irbi, Nissan, Globo e Hortifruti.

Em relação aos principais produtos e serviços oferecidos pela profissional, o consultor nº 2 respondeu que, em geral, é requisitada pelo RH das empresas para auxiliar no entendimento da identidade daquele grupo, identificação de valores e propósitos do time. Já trabalhou muito em processo de reestruturação e mudança nas empresas, além de auxiliar na resolução de problemas internos, questões ligadas à competência, liderança e comunicação. Não atua com frequência nas questões relacionadas ao produto.

Em relação a esses produtos e serviços prestados pela profissional, o que apresenta a maior procura é o relacionado ao *Team Building*, e mudança que afeta o time.

4.1.2. Perfil dos Profissionais de Gestão de Pessoas e do Programador

O roteiro de entrevista B, foi realizado com seis profissionais, dos quais um é programador de *games* virtuais e cinco são profissionais que trabalham na área de RH. Estes são identificados aqui como entrevistados nº 1 a nº 6 e um resumo das empresas onde trabalham e suas qualificações profissionais podem ser visualizadas na Tabela 3.

Tabela 3. Perfil profissional dos entrevistados.

Entrevistado nº	Empresa	Experiência profissional
1	Campus Studio	Criação de games, digitais e analógicos, para fins corporativos ou autorais
2	Gerente corporativo de gente cultura e carreira do Grupo Cataratas	O profissional trabalha há dois anos e meio na empresa, na qual iniciou como gerente da área de gente de todos os subsistemas da área de pessoa
3	Coordenadora de planejamento na empresa ASCOM	Responsável pela aplicação de gamificação, junto com uma equipe de RH. Trabalhou na área durante um ano implantando gamificação junto ao RH e possui experiências em outras empresas, tais como Bancobras, Telefônica e, atualmente, Bio Mundo.
4	Estagiária de RH na empresa Cidadania Já.	Atua há um ano como estagiária na referida empresa.
5	Trabalhava no setor de RH e comunicação da empresa Nestlé.	A profissional trabalhou na Nestlé desde 1997, inicialmente na área de projetos, produção, e financeiro até se identificar pela área de RH e Comunicação. Hoje encontra-se aposentada.
6	Responsável pela aplicação da gamificação na empresa IBM.	Possui doze anos de experiência na IBM e seis anos de experiência em RH na área de <i>learning</i> e treinamentos.

Fonte: Própria autora (2019)

O entrevistado nº 1 trabalha na criação de *games*, digitais e analógicos, para fins corporativos ou autorais na empresa Campus Studio. Empresa voltada para elaboração de jogos gamificados, pois acreditam que estes jogos podem mudar a sociedade. Além disso também desenvolvem soluções para a educação (formulando um conteúdo mais lúdico para as salas de aula).

A criação dos *games* também contribui com soluções para área da saúde (oferecendo soluções mais agradáveis, em relação as terapias e trabalhando com a medição com precisão do progresso do paciente) e para o RH, que é o foco deste trabalho (trazendo treinamentos mais baratos, eficientes e escaláveis

a partir de entrevistas e materiais já existentes) e a conscientização (fazendo com que sua marca seja exposta de forma interativa).

O entrevistado nº 2 atua como gerente corporativo de gente, cultura e carreira do Grupo Cataratas. O profissional trabalha há dois anos e meio na empresa, na qual iniciou como gerente da área de gente de todos os subsistemas da área de pessoas.

O entrevistado nº 3 era coordenadora de planejamento na empresa ASCOM, e responsável pela aplicação de gamificação, junto com uma equipe de RH. A referida profissional trabalhou na área durante um ano implantando gamificação e possui experiências em outras empresas, tais como Bancobras, Telefônica e, atualmente, Bio Mundo.

O entrevistado nº 4 é uma estagiária de RH na empresa Cidadania Já, na qual atua há um ano como estagiária.

O entrevistado nº 5 trabalhava no setor de RH e comunicação da empresa Nestlé, na qual é responsável pela aplicação da gamificação. A profissional trabalha na Nestlé desde 1997, inicialmente na área de projetos, produção, e financeiro até se identificar pela área de RH e Comunicação. Hoje encontra-se aposentada.

O entrevistado nº 6 é responsável pela aplicação da gamificação na empresa IBM. O profissional possui doze anos de experiência na IBM e seis anos de experiência em RH na área de *learning* e treinamentos.

4.2. Descrição e Análise dos resultados

4.2.1. Consultores

4.2.1.1 O trabalho com a gamificação

Inicialmente, na entrevista com os consultores, ou seja, com os profissionais que atuam na implementação da gamificação nas empresas, foram realizadas perguntas relacionadas ao trabalho com a gamificação como detalhado na Tabela 4.

Tabela 4: Trabalho com a gamificação

Pergunta	Resposta
Há quanto tempo você trabalha com a gamificação?	Até 2 anos
	5 anos ou mais
	Até 10 anos
Por quê trabalhar com a gamificação?	Promoção do engajamento

Fonte: Própria autora (2019).

Ambos os profissionais que prestam serviços de gamificação trabalham há, pelo menos, cinco anos na área. E, segundo ambos, o principal motivador para trabalhar com a aplicação dessa ferramenta é a promoção do engajamento dos colaboradores.

Consultor nº 1: “Porque a gamificação engaja, pelo fato de ninguém ter mais paciência para sala de aula.

Consultor nº2: “Em uma aula convencional existe a falta de atenção do público e em uma com *games* você tem um melhor envolvimento dos participantes”.

O aspecto lúdico e descontraído da gamificação, são identificados como fatores de importância na gamificação, que determinam a sua utilização. Além disso, a ludicidade e a descontração contribuem para o engajamento dos colaboradores. Nesse sentido, Marangoni e Berimbau (2018, p.5) entendem que:

(...) a motivação, ao utilizar técnicas de gamificação, busca a associação com o engajamento através do apelo lúdico e descontraído, como se fosse mais uma forma de entretenimento e do que um treinamento entediante. (MARANGONI; BERIMBAU, 2018, p.5).

4.2.1.2 Demanda e perfil das empresas que buscam pela gamificação

Os consultores também foram questionados em relação ao tipo de demanda pelos serviços de gamificação (muito alta, alta, média ou baixa), além do perfil das empresas que buscam por essa ferramenta, os fatores que motivam essa busca e as expectativas das empresas. Os resultados seguem na Tabela 5.

Tabela 5: Demanda e perfil das empresas que buscam pela gamificação

Pergunta	Resposta
Qual é a demanda por serviços de gamificação?	Muito alta
	Alta
	Média
	Baixa
Qual o perfil / áreas de atuação das empresas que buscam os serviços de gamificação	Todos os tipos de empresas, áreas de atuação e níveis hierárquicos
	Empresas especializadas em uma única área de atuação

Pergunta	Resposta
Porque as empresas buscam pela gamificação?	Construção coletiva / construção de times
	Engajamento
	Formar times de alta performance
	Trabalhar a liderança
	Propósito
	Valores
	Comunicação
	Gestão de recursos
	Interdependência
	Consciência ambiental
	Copiar processos e tendências da atualidade
O que as empresas esperam com a gamificação em seus ambientes de trabalho?	Colaboração
	Protagonismo
	Trabalho em equipe
	Aprendizagem

Fonte: Própria autora (2019).

Com relação à demanda pelos serviços de gamificação, a resposta dos consultores foi de alta e muito alta. Nesse sentido, o consultor nº 1 enfatiza que as demandas “são expressivamente altas, justamente pela forma diferenciada de se manter a atenção que os participantes não têm em sala. Já o consultor nº 2 enfatiza: ” Além disso, existe uma alta demanda, especialmente relacionada com a construção de times”.

Sobre o perfil e as áreas de atuação das empresas que buscam os serviços de gamificação a resposta foi unânime para todos os tipos de empresas, áreas de atuação e níveis hierárquicos. Nesse sentido, o consultor nº 1 mencionou que “a gamificação acontece em diferentes áreas e diferentes níveis hierárquicos”. Já o consultor nº 2 menciona que a gamificação é requisitada por “todos os perfis e áreas, para trabalhar com liderança, *onboarding*, processo de seleção, desenvolvimento de competência e etc.”

Para Menezes e Bortoli (2018), a gamificação surgiu inicialmente como uma tendência nas áreas relacionadas a marketing e comércio. Contudo, recentemente essa ferramenta tem sido aplicada em diversas como economia, ciências sociais, ciência da informação, comunicação, saúde, gestão de pessoas e educação.

Em relação aos motivos que levam às empresas a buscarem pela gamificação, as respostas “construção coletiva / construção de times” e o “engajamento” foram mencionadas por ambos os consultores. A procura pela

gamificação, de acordo com o consultor nº 1, ocorre “por causa do engajamento que a ferramenta proporciona, coisa que a sala de aula não traz mais.”

Segundo Maragoni e Berimbau a falta de engajamento dos colaboradores em participarem, por exemplo, de treinamentos é um dos principais motivadores pela busca da gamificação.

Os autores ressaltam, ainda, que a gamificação rompe com a falta de empatia no processo de treinamento (...) por conta da ludicidade do processo. A gamificação oferece o conteúdo de uma forma mais agradável para os funcionários, além de possibilitar uma melhor retenção do conteúdo do treinamento em oposição com as práticas presenciais, com o uso de materiais impressos ou em vídeo (MARAGONI; BERIMBAU, 2018).

Além da construção de times e do engajamento, outros fatores também foram relacionados como motivadores para a procura pela gamificação, como: formar times de alta performance; trabalhar a liderança; propósito; valores; comunicação; gestão de recursos; interdependência; consciência ambiental; copiar processos e tendências da atualidade. De acordo com o consultor nº 1, as empresas esperam adquirir com a gamificação de seus ambientes de trabalho uma melhora na “colaboração, senso de dono, protagonismo e trabalho em equipe”.

Sobre o último motivador, “copiar processos e tendências da atualidade” o consultor nº 2 acredita que as empresas nem sempre procuram pela gamificação, por serem resistentes às mudanças, mas que, ao mesmo tempo, procuram a ferramenta como uma tentativa de se manterem no mercado, visto que grande parte das empresas a tem utilizado.

O consultor nº 2 ressalta que “vivemos em um processo (...) temos uma tendência de copiar as pessoas, como por exemplo. Está na moda usar gamificação e as empresas vão no embalo, sem saberem se aquilo é uma demanda para aquele tipo de cultura, para aquela determinada empresa.”

Sobre as expectativas das empresas em relação à gamificação, ambos os consultores relataram “colaboração, protagonismo e trabalho em equipe”, além de, de acordo com o consultor nº 2, “processo ativo de aprendizagem, onde você coloca nas mãos do colaborador o conhecimento”.

Marangoni e Berimbau (2018) destacam que o emprego da gamificação contribui para a determinação dos objetivos a serem alcançados, engaja os colaboradores por meio da competição e acúmulo de pontos, além de incentivar o trabalho em equipe.

Em relação à aprendizagem, Junior (2015) declara que a gamificação é um importante recurso que influencia positivamente no envolvimento e na motivação do colaborador, transformando determinado ensinamento ou treinamento em uma experiência de aprendizagem.

4.2.1.3 Implementação da gamificação

Os profissionais que prestam serviços de gamificação também foram questionados sobre a como é implementada a gamificação nas empresas, a forma de mensuração e acompanhamentos dos resultados, *feedbacks* positivos e negativos e avaliação de satisfação dos clientes. As respostas seguem resumidas na Tabela 6.

Tabela 6: Implementação e *feedbacks* da gamificação

Pergunta	Resposta
Como é implementada a gamificação nas empresas?	Varia de acordo com o objetivo do cliente
	Maneira fixa
Quais os <i>feedbacks</i> positivos da implementação da gamificação nas empresas?	Aprendizagem com a experiência
	Conhecimento
Quais os <i>feedbacks</i> negativos no processo de implementação?	Falta de interesse e comprometimento de alguns funcionários
Após a implementação da gamificação nas empresas, como vocês analisam os resultados?	Qualitativa
	Quantitativa
Há um acompanhamento periódico dos resultados, após a implantação da gamificação?	Sim
	Não
Vocês possuem avaliação de satisfação dos clientes que utilizaram a gamificação?	Sim
	Não

Fonte: Própria autora (2019).

De acordo com os dados da Tabela 6, observa-se que a implementação da gamificação ocorre de acordo com as demandas e necessidades do cliente. O consultor nº 1 destaca, ainda, que a implementação da gamificação “depende do público, do perfil da empresa e toda implementação é feita sob medida”. Já o consultor nº 2 relatou que a gamificação pode ser utilizada em diferentes áreas “porque tem mais haver com o mundo atual, com as novas cabeças que estão entrando no mercado de trabalho e com a nova forma de se trabalhar (...) porque é muito mais gostoso e imersivo e, ainda, todo processo é feito alinhado aos objetivos do cliente. ”

Em relação aos *feedbacks*, todo processo de implementação de uma nova atividade e/ou ferramenta nova resulta em aspectos positivos e negativos para os colaboradores e para empresa. Os *feedbacks* negativos, serão aqui relatados como “empecilhos” à implementação da ferramenta que, conforme verifica-se na tabela 5, está relacionado com a falta de interesse e de comprometimento de alguns funcionários.

O consultor nº 1 destaca que “como em qualquer atividade, sempre existem aquelas pessoas que não querem participar. Muitos fingem participar” e, ainda, pode acontecer, segundo o consultor nº 2 de “ninguém acreditar que um jogo será capaz de solucionar determinado desafio, então muitos não participam e muitos fingem participar.

Já em relação aos *feedbacks* positivos destacam-se: a aprendizagem com a experiência e o conhecimento. O consultor nº 1 destacou que “a riqueza da gamificação não está no jogo, e sim, no processo de aprendizagem com a experiência”. O consultor nº 2 acredita também que a riqueza está no *debriefing*.

Com a utilização da gamificação, os colaboradores constroem o seu próprio conhecimento, “botando a mão na massa”. O conhecimento adquirido, através das escolhas dos colaboradores e pela determinação de seus sucessos e fracassos, permite que o aprendizado seja consolidado na prática, no decorrer da evolução no jogo (SOUSA, 2018).

Conforme citado anteriormente por Junior (2015) e reiterado por Sousa (2018) a gamificação é também uma ferramenta de aprendizado que influencia positivamente nos colaboradores. Isto, por sua vez, influencia na gestão de pessoas, visto que promove um maior conhecimento desses colaboradores e uma experiência ativa de aprendizado e, conseqüentemente, resulta em um maior engajamento.

Acerca da análise dos resultados após a implementação, ambos os consultores realizam essa análise de maneira qualitativa. Assim, o consultor nº 1 relatou que análise dos resultados é feita pela avaliação do “comportamento e atitude, não existe nada numérico (...) não existe uma medida precisa é muito pela atitude e comportamento das pessoas”.

Ambos os consultores realizam o acompanhamento periódico dos resultados de seus clientes, após a implantação da gamificação, e possuem avaliação de satisfação dos seus clientes. O consultor nº 2 diz: “Fazemos o acompanhamento de forma pontual do programa (...) em outros casos só aplicamos uma vez e vamos embora”. O mesmo destacou que “na maioria das

vezes é contratado para fazer *workshops* e permanece na empresa um dia só” e, portanto, fica a cargo da empresa dar essa continuidade a esse treinamento.

4.2.1.4 Jogos utilizados na gamificação

Em relação aos jogos, os profissionais que prestam serviços de gamificação foram questionados sobre as modalidades mais utilizadas no processo de gamificação, além das etapas e elementos fundamentais para a elaboração de um jogo, e os resultados alcançados. O detalhamento segue na Tabela 7.

Tabela 7: Perguntas relacionadas aos jogos utilizados na gamificação

Pergunta	Resposta
Quais as modalidades de jogos utilizadas?	Presencial Virtual
Quais as etapas de elaboração de um jogo?	1. Criação / Objetivo / Para quem está fazendo 2. Prototipação / Propósito / Para onde eu quero ir 3. Aplicação / Recursos / Tempo do jogo
Quais elementos são indispensáveis para a elaboração de um jogo?	Propósito Interatividade Promoção da participação Estética Ação Lúdico Recompensas Medalhas Comunicação
Quais os resultados alcançados com a aplicação dos jogos?	Gestão de conflitos Performance Mudança Relações Linguagem corporal Identidade organizacional: foco em valores, reconhecimento e meritocracia Competência Comunicação Colaboração Trabalho em equipe Gestão de processos

Fonte: Própria autora (2019).

Com base nos dados da Tabela 7 observa-se que ambos os consultores utilizam tanto os jogos virtuais, quanto presenciais na implementação da

gamificação. O consultor nº 1 destacou que trabalha com as duas modalidades de jogos, dos quais um é “utilizado para formação de liderança, para os times de alta performance e para os treinamentos.

Entre as modalidades relatadas, o consultor nº 1 destacou o “*Bistrô Challenge*”, que é um game baseado no *scape* (jogo onde pessoas são desafiadas a resolver diversos enigmas e mistérios para escapar de um ambiente customizado de acordo com a temática da história. O consultor nº 2 destacou que utiliza a plataforma *kahoot* na qual jogos de perguntas são usados em treinamentos.

Sobre as etapas de elaboração dos jogos, os consultores relataram três principais: 1. Criação / Objetivo / Para quem está fazendo; 2. Prototipação / Propósito / Para onde eu quero ir; e 3. Aplicação / Recursos / Tempo do jogo.

De maneira geral, os resultados obtidos são semelhantes ao de Marras (2011) que descreve quatro etapas fundamentais para a elaboração dos jogos: o diagnóstico, que consiste na avaliação das necessidades da empresa; o planejamento, que está relacionado com a identificação dos objetivos e determinação das ações; a realização, ou seja a aplicação do que foi proposto; e a avaliação dos resultados, por meio de comparativos entre as mudanças geradas depois da implementação dos jogos e os resultados anteriores.

Além das etapas de elaboração, foram citados como elementos indispensáveis para a criação dos jogos: o propósito; a interatividade; a promoção da participação; a estética; a ação; o lúdico; as recompensas; as medalhas; e comunicação. Para o consultor nº 1 “propósito, interatividade e promover a participação de todos” são elementos que não podem faltar na elaboração dos jogos, ao passo que a “estética, ação, lúdico, recompensas, medalhas e conquistas” são elementos indispensáveis, para o consultor nº 2, pois geram engajamento e sentimento de trabalho em equipe, além da comunicação.

Com relação aos resultados após a aplicação dos jogos, destacam-se: gestão de conflitos; performance; mudança; relações; linguagem corporal; identidade organizacional: foco em valores, reconhecimento e meritocracia; competência; comunicação; colaboração; trabalho em equipe; e gestão de processos.

O consultor nº 1 destacou, como resultado importante dos jogos, “uma melhor comunicação do grupo”. Além disso, o consultor nº 2 relatou melhorias nas “competências, comunicação, colaboração, trabalho em equipe, gestão de

processos” o que, por sua vez, estão diretamente relacionadas com a gestão de pessoas.

4.2.1.5 Gamificação e a gestão de pessoas

Na última etapa da entrevista, objetivou-se investigar a relação da gamificação com a gestão de pessoas. Os resultados encontram-se organizados na Tabela 8.

Tabela 8: Perguntas relacionadas ao impacto da gamificação na gestão de pessoas

Pergunta	Resposta
Você acredita que a gamificação pode impactar positivamente na gestão de pessoas?	Sim
	Não
Como e em quais aspectos a gamificação pode impactar positivamente na gestão de pessoas?	Engajamento
	Comunicação
	Colaboração
	Alteração de hábitos
Quais os principais motivos que levam as empresas a utilizarem a gamificação na gestão de pessoas?	Necessidade de engajamento dos colaboradores
	Necessidade de melhorias na comunicação
	Trabalho em equipe
	Pensamento de liderança
	Aumento do desempenho dos colaboradores

Fonte: Própria autora (2019).

Com relação à gestão de pessoas, ambos os consultores acreditam que a utilização da gamificação impacta positivamente, principalmente em aspectos relacionados à: engajamento; comunicação; colaboração; e alteração de hábitos.

Ao serem questionados a respeito, o consultor nº 1 relatou que a gamificação “sim impacta, principalmente na colaboração, comunicação e engajamento” e o consultor nº 2 disse que “sim, total! A gamificação faz, de uma maneira muito envolvente, a pessoa repensar as questões que estão sendo vividas no grupo ou internamente”.

Em relação à promoção do engajamento e incentivo à comunicação, Di Bartolomeo (2015, p. 83) destaca que o treinamento ainda é capaz de criar engajamento e descontração nos envolvidos a fim de estabelecer a necessidade de superação e desenvolvimento contínuo. Além disso, a criação de uma

realidade alternativa proporciona ao indivíduo segurança para expressar-se e tomar decisões, potencializando suas habilidades e aplicando o que foi aprendido numa vivência significativa que, posteriormente, será transmitida para o mundo real (DI BARTOLOMEO, 2015, p. 83).

Os principais motivos, de acordo com os consultores, que levam as empresas a utilizarem a gamificação na gestão de pessoas são: necessidade de engajamento dos colaboradores; necessidade de melhorias na comunicação; trabalho em equipe; pensamento de liderança; e aumento do desempenho dos colaboradores.

A necessidade de engajamento dos colaboradores foi respondida por ambos os consultores, e vem sendo relatada como o fator determinante pela busca da gamificação por diversos autores (DI BARTOLOMEO, 2015; MENEZES; BORTOLI, 2018; SOUSA, 2018).

4.2.2. Profissionais de Gestão de Pessoas e Programador

4.2.2.1 A gamificação nas empresas

Na entrevista com os profissionais de RH e programador de *games*, objetivou-se, inicialmente, identificar os motivos que levaram a empresa a buscar os serviços de gamificação. Os resultados seguem na Tabela 9.

Tabela 9: Motivos que levaram a empresa a buscar os serviços de gamificação

Pergunta	Resposta
O que levou a empresa a contratar ou desenvolver os serviços de gamificação?	Melhoria no engajamento dos funcionários
	Integração e desenvolvimento dos funcionários
	Resolução de falhas na comunicação

Fonte: Própria autora (2019).

De acordo com as respostas dos entrevistados, observa-se que a procura das empresas pela gamificação tem como objetivo a melhoria no engajamento dos funcionários, seguida pela melhoria na integração e desenvolvimento, e resolução de falhas na comunicação. Para o entrevistado nº 1 a gamificação “a traz o engajamento que se precisa nas empresas”. Já o entrevistado nº 5 destacou que o processo de gamificação “foi usado na parte de integração de novos funcionários” pois começaram a reparar que os slides já estavam muito monótonos, logo encontraram uma forma mais lúdica para fazer essa imersão.

Ainda, o entrevistado nº 3 relatou que “empresas com um grande número de funcionários, especialmente alocados em diversos pontos do país tendem a ter uma grande diferenciação na cultura e até de comunicação. O problema maior nessa empresa foi a comunicação, buscar a maior satisfação dos colaboradores, bem como incentivar o crescimento profissional”.

4.2.2.2 Perfil das empresas que utilizaram a gamificação

Nessa etapa da entrevista, objetivou-se avaliar o perfil das empresas em que os entrevistados trabalham, em relação à gamificação. Os resultados seguem na Tabela 10.

Tabela 10: Perfil das empresas que possuem sistemas gamificados.

Pergunta	Resposta
A empresa já conhecia sobre a gamificação? Houve alguma indicação para a escolha dessa ferramenta?	Sim. Não houve indicações
	Sim. Houve indicações
	Não. Não houve indicações
	Não. Houve indicações.
A gamificação é aplicada de forma pontual na empresa – para resolver um problema específico – ou é utilizada de forma ampla?	Usada de forma ampla
	Usada de forma pontual
Há quanto tempo vocês utilizam a gamificação?	Até 1 anos
	Até 2 anos
	Cinco a dez anos
	Mais de dez anos
	Dois a cinco anos
	Mais de cinco anos

Fonte: Própria autora (2019).

Todos os entrevistados responderam que as empresas onde trabalham já conheciam a gamificação e, 4 entrevistados (disseram que não houve indicações para o uso da gamificação e apenas 2 entrevistados disse ter havido indicações para o serviço.

Além disso, em relação à aplicação da gamificação, percebe-se, a partir dos dados obtidos, que a gamificação, em geral, é aplicada de maneira ampla, em diversos setores nas empresas e, em apenas em alguns casos, é utilizada como ferramenta para resolver um problema específico ou em alguns setores.

Nesse sentido, o entrevistado nº 3 destacou que a gamificação “foi implantada na empresa toda, até mesmo os estagiários, por se tratar de uma ferramenta de disseminação de conhecimento, tanto de operações do dia a dia de conhecimento, como também de conhecimento para que ele se desenvolva

em sua área de trabalho”. O entrevistado nº 4 também relatou que, no processo de gamificação “a empresa toda participa”.

Por outro lado, o entrevistado nº 1 afirmou que a gamificação pode ser tanto aplicada na empresa como um todo, como em setores isolados. Este afirma que “cada caso é um caso, já aplicamos jogos em um determinado setor e em outros casos da empresa toda”.

Por fim, observa-se também que a utilização da gamificação é realizada de maneira recente (até 2 anos) na maioria das empresas. Somente duas empresas utilizam essa ferramenta há pelo menos cinco anos.

4.2.2.3 Implantação da gamificação

A terceira parte da entrevista teve como objetivo avaliar o processo de implementação da gamificação nas empresas nas quais atuam os entrevistados. Os resultados seguem descritos na Tabela 11.

Tabela 11: Gamificação nas empresas

Pergunta	Resposta
A gamificação foi implantada em apenas alguns setores, ou na empresa toda?	Empresa toda
	Alguns setores
Quais foram as etapas do processo de gamificação na empresa?	Aplicação de quiz / Questionário online
	Separação de pequenos grupos seguido de treinamento
	Geração de informativo e aplicação.
	Reunião - Criação - Teste - Entrega (para os programadores)
Quanto tempo durou o processo de implementação da gamificação?	1 a 6 meses
	6 meses a 1 ano
	1 ano
Quais os impactos/resultados positivos da implementação da gamificação?	Engajamento
	Interação entre equipes
	Integração dos colaboradores
	Motivação
	Aumento do desempenho dos funcionários
	Comunicação
	Treinamento

Pergunta	Resposta
Houve algum resultado negativo ou insatisfatório? Se sim, qual?	Falta de comprometimento de alguns colaboradores
	Usuários não acostumados com a tecnologia
Como vocês mensuram os resultados?	Forma qualitativa
	Forma quantitativa

Fonte: Própria autora (2019).

Sobre a implementação da gamificação, observa-se que 5 entrevistados responderam ter a gamificação implantada na empresa como um todo, e apenas 1 entrevistado alegou que a gamificação é utilizada apenas em alguns setores. Esses resultados são semelhantes aos resultados obtidos na tabela 9, os quais nota-se que a utilização da gamificação, em sua maioria, é realizada em toda a empresa.

Sobre as etapas de implementação da gamificação, foram citadas: 1. Aplicação de quiz / Questionário online; 2. Separação de pequenos grupos seguido de treinamento; 3. Geração de informativo e aplicação. Para o programador de games, essas etapas resumem-se à: 1 Reunião; 2. Criação; 3. Teste; 4. Entrega.

Nesse sentido, Marangoni e Berimbau (2018) ressaltam que, para o processo de desenvolvimento da gamificação são necessárias as seguintes etapas: entendimento do problema e da linguagem da empresa; produção; *design* gráfico; programação e entrega.

A partir dos dados obtidos, é possível verificar que a implementação da gamificação nas empresas é, em geral, um processo rápido, que dura em média de 1 a 6 meses. O entrevistado nº 1 relatou que a duração do processo de gamificação “depende muito do cliente, se o processo tem várias camadas e envolve muitos dados pode demorar de 8 meses a 1 ano”. Já o entrevistado nº 2 afirmou que a gamificação “foi implantada em todas as áreas da empresa, sem exceção, e o processo de implantação demorou 6 meses”. Ainda, o entrevistado nº 1 ressaltou que “um processo menor e mais direto de gamificação, com poucas métricas, demora em torno de 4 meses” para ser implantado.

Nesse sentido, Marangoni e Berimbau (2018) estudaram o efeito da aplicação da gamificação na gestão de pessoas em uma empresa e ressaltam que o processo de desenvolvimento da gamificação foi de três meses a partir do início do projeto o que, por sua vez, está de acordo com os resultados obtidos.

Entre os impactos positivos da implementação da gamificação, destacam-se: o engajamento, a interação entre equipes, a integração dos colaboradores, e a motivação.

O entrevistado nº 2 destaca o “engajamento, comunicação, trabalho em equipe e o fato da gamificação conseguir integrar todas as áreas para a cultura voltada para o bem” como os principais aspectos positivos do uso da ferramenta. Os entrevistados nº 4 e nº 6 ressaltaram, respectivamente, as “melhorias nas práticas de treinamento e um *Net Promoter Score* (NPS satisfatório) como pontos positivos para o uso da gamificação. Ainda, o entrevistado nº 3 afirmou que a gamificação gera “motivação nos outros colaboradores, gera interação entre equipes e engajamento”.

De maneira semelhante à tabela 5, os *feedbacks* negativos serão abordados como “empecilhos” à implementação da gamificação, relatados pelos entrevistados como falta de comprometimento de alguns colaboradores, e usuários não acostumados com a tecnologia.

Esses resultados são semelhantes aos obtidos nas entrevistas com os consultores, nas quais o entrevistado nº 2 mencionou a “falta de interesse e comprometimento de alguns funcionários” como um *feedback* negativo à implementação da ferramenta. Para o entrevistado nº 3 “as pessoas que não têm o hábito, não querem fazer”. Além disso, o entrevistado nº 6 relatou que “alguns funcionários desistem de fazer parte do processo” e que por ser “um processo novo, às vezes causa resistência”.

Por outro lado, a falta de costume com a tecnologia também é mencionada. Para o entrevistado nº 1 “alguns usuários não que não acostumados com a tecnologia, possuem mais dificuldade (...)” e “uma questão de não saber mesmo utilizar as tecnologias, alguns senhores por exemplo;”

Por fim, a maioria dos entrevistados afirmou que as empresas mensuram os resultados da gamificação de maneira qualitativa e apenas um entrevistado afirmou ser de maneira quantitativa. Esta é realizada de maneira, de acordo com o entrevistado nº 4 a mensuração dos resultados é “automatizada, na qual há um preenchimento de atividade, que comprova e justifica os resultados. Essa planilha vai automaticamente para o banco de dados do Excel, o qual só o RH tem acesso”.

4.2.2.4 Jogos utilizados

Os entrevistados também foram questionados acerca dos tipos de jogos utilizados no processo de gamificação, suas funções, necessidades de ajustes aos jogos, acompanhamento da implementação, impacto da gamificação nos funcionários e principais motivos. A tabela 12 apresenta as informações.

Tabela 12: Perguntas relacionadas à utilização dos jogos e a gamificação.

Pergunta	Resposta
Que tipos de gamificação vocês utilizam? Online ou presencial?	Virtual
	Presencial
Qual ou quais jogos foram utilizados e suas respectivas funções?	Quiz - Internet - Engajar, motivar, criar colaboração
	Joias Cataratas - Engajar, motivar, criar colaboração, competição sadia
	<i>Bundles</i>
	Perguntas e respostas / Raciocínio
	Vision nova
	Mímica
	Jogos de tabuleiro
Qual foi o impacto da implementação da gamificação nos funcionários da empresa?	Muito positivo
	Positivo
	Regular
	Negativo
Como os colaboradores reagiram às mudanças?	Positivamente. Apresentaram maior engajamento.
	Positivamente, gerou uma integração e na comunicação entre os colaboradores
	Positivamente. Adoram as recompensas.

Fonte: Própria autora (2019).

Em relação ao tipo de gamificação utilizada pelas empresas, a maior parte dos entrevistados respondeu que aplica a gamificação virtual e uma parcela dos entrevistados disse utilizar a gamificação presencial. Isso significa que a maioria das empresas adota os dois tipos de gamificação.

O entrevistado nº 5 afirmou utilizar a gamificação “presencial, através de quiz, mímicas e jogos de tabuleiro. Porque cria o engajamento necessário e um aprendizado mais rápido. ” Já o entrevistado nº 2 disse que “só aplicam a gamificação virtual, por ser mais interativo e trazer um resultado mais rápido. ”

Os jogos mais utilizados na gamificação, de acordo com os entrevistados foram os do tipo *Quiz* com a finalidade de engajar, motivar, e criar colaboração. Segundo o entrevistado nº 4 “o questionário *online* é aplicado com uma série de regras e pontuações, por exemplo: quantidade de livros lidos em relação à sua área, ganha uma pontuação. Os questionários prezam pela inteligência

emocional também, e a mensuração é feita pelos funcionários a partir de um resumo do porquê você está fazendo isso”. Os demais jogos se distribuíram em: Joias Cataratas, *Bundles*, Perguntas e respostas / Raciocínio; *Vision nova*, mímica, e Jogos de tabuleiro.

Acerca do impacto da implementação da gamificação nos funcionários da empresa, a maioria dos entrevistados afirmou ter sido muito positivo, e de acordo com o entrevistado nº 3 esse impacto positivo têm relação com “engajamento, promoção da própria empresa, melhora de comunicação e integração. ” Além disso, o entrevistado nº 5 afirmou que a gamificação promoveu o “engajamento e comunicação entre as áreas” da empresa.

Quando questionados sobre a reação dos colaboradores às mudanças, todos os entrevistados afirmaram que a reação foi positiva, apresentando maior engajamento, gerando maior integração e melhorias na comunicação entre os colaboradores e devido ao fato de adorarem as recompensas.

O entrevistado nº 2 afirmou que a gamificação “criou uma euforia, uma motivação entre os colaboradores, estão muito mais engajados”. O entrevistado nº 3 afirmou que o impacto da gamificação na empresa foi “super positivo, pois os colaboradores ganham viagens, dias de folga. Eles amam as recompensas! ”.

Esses impactos, por sua vez, atuam de maneira positiva na gestão de pessoas, cujos dados serão analisados na sequência.

4.2.2.5 Impactos da gamificação na gestão de pessoas

A última parte da entrevista teve como objetivo avaliar os impactos da gamificação na gestão de pessoas. A tabela 13 descreve os principais resultados.

Tabela 13: A gamificação e a gestão de pessoas

Pergunta	Resposta
Em relação à gestão de pessoas, você acredita que a gamificação impactou de forma positiva?	Sim
	Não
Como a gamificação afeta positivamente a gestão de pessoas?	Engajamento
	Comunicação
	Colaboração
	Aprendizado
	Motivação
	Fortalecer a integração
	Fazer o bem
Quais os principais motivos que levaram a empresa a utilizar a gamificação na gestão de pessoas?	Aumento do desempenho
	Necessidade de engajamento dos colaboradores

Pergunta	Resposta
	Adaptação à cultura da empresa
	Processo interno e externo de qualidade
	Integração de novos funcionários
Na gestão de pessoas, quais são as características dos jogos aplicados e seus elementos?	Desenvolver, engajar
	Definição de regras
	Aplicação do teste
	Geração do conflito
	Métricas
	Imersão - "acreditar na proposta"
	Gerar aprendizado
	Ambiente lúdico
	Reconhecimento / Recompensas
E quais resultados já foram alcançados na empresa com a aplicação dos jogos?	Engajamento
	Comunicação
	Feedback
	Absorção de conhecimento
	Senso crítico
	Competição saudável
	Senso de autonomia
	Harmonia dos colaboradores
	Trabalho em equipe / colaboração
	Aumento do desempenho
	Mudança de cargo
	Reconhecimento
	Valorização pessoal

Fonte: Própria autora (2019).

Todos os entrevistados afirmaram que a gamificação impacta positivamente na gestão de pessoas e, quando questionados sobre como isso ocorre, responderam que: engajamento e da comunicação; estímulo à colaboração e o aprendizado, motivação; fortalecimento da integração, fazer o bem, e aumento do desempenho.

Para o entrevistado nº 3 a gamificação impacta positivamente na gestão de pessoas através “do engajamento, da forma de aprendizado, motivação, comunicação e colaboração”. O entrevistado nº ressaltou, ainda, que a gamificação “realmente engaja as pessoas, fideliza funcionários, e gera hábitos de colaboração em conjunto”. Os resultados obtidos estão de acordo com Fardo (2013, p. 2) que cita que os objetivos da gamificação são “motivar, engajar e fidelizar clientes e usuários. ”

Além disso, quando questionados sobre os principais motivos que levaram a empresa a utilizar a gamificação na gestão de pessoas, todos os entrevistados

responderam que era a necessidade de engajamento dos colaboradores. Para o entrevistado nº 3 “a falta de engajamento ocasionada pelo uso generalizado da tecnologia, comunicação e colaboração” é o principal responsável pela busca da gamificação. ”

O entrevistado nº 2 destacou que a criação de “práticas voltadas para a cultura da empresa, pensamento no processo interno e externo de qualidade para as pessoas e geração de engajamento, senso de responsabilidade, motivação” são os principais motivos que levaram a empresa a utilizar a gamificação na gestão de pessoas.

Além do engajamento, outros fatores como adaptação à cultura da empresa, processo interno e externo de qualidade, e integração de novos funcionários também foram citados. O entrevistado nº 6 afirmou que “até mesmo no processo de recrutamento temos a gamificação. Até utilizamos a ferramenta *kahoot* – uma forma de aprender ou fazer quiz após um aprendizado”.

Na gestão de pessoas, as principais características dos jogos aplicados e seus elementos são: desenvolver, engajar, definição de regras e aplicação do teste, além de geração do conflito, métricas, imersão - "acreditar na proposta", geração de aprendizado, ambiente lúdico, e reconhecimento / recompensas. Para Di Bartolomeo (ano) são características dos jogos a participação ou imersão, a distração, aprendizagem com a experiência, conflito, limites espaciais e temporais, além metas, regras, sistema de *feedback*.

Em relação aos resultados alcançados na empresa com a aplicação dos jogos, todos os entrevistados responderam: engajamento e comunicação. Entre as falas dos entrevistados, as mais expressivas em relação aos resultados obtidos com a gamificação foi a do entrevistado nº 3 que destacou a “maior capacidade de absorver conhecimento, senso crítico, *feedback* em tempo real, competição saudável, engajamento, comunicação, sensação de autonomia”, “engajamento pessoal, mudança de cargo, reconhecimento, valorização pessoal.

Isto, por sua vez, sana expectativas das empresas com relação à gamificação. Observamos nas tabelas 4 e 8 que a causa majoritária para a busca da gamificação pelas empresas é aumento do engajamento dos funcionários. De acordo com os dados obtidos das entrevistas, o aumento do engajamento é proporcionado pela gamificação, seja ela virtual ou presencial, constituindo, portanto, uma importante ferramenta para a gestão de pessoas.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

O presente trabalho teve como objetivo identificar os impactos da gamificação na gestão de pessoas em empresas, assim como verificar os motivos que levam as empresas a utilizar essa ferramenta na gestão de pessoas e os resultados alcançados com a aplicação dos jogos.

Para a conclusão do estudo, foi elaborado um referencial teórico, através de pesquisa bibliográfica, sobre os principais temas abordados: gamificação e sua utilização na gestão de pessoas no ambiente empresarial. Em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de entrevistas, com oito profissionais, entre os quais estão profissionais que prestam serviços de gamificação, um programador (que representou a equipe da empresa Campus Studio) e profissionais de RH que realizam a implantação da gamificação ou estão em contato com essa ferramenta em seus ambientes organizacionais, cujas sedes são localizadas no estado do Rio de Janeiro.

Considera-se que o objetivo da pesquisa foi atingido visto que foi possível responder os questionamentos do estudo. Nesse sentido, pode-se concluir que os impactos da gamificação na gestão de pessoas nas empresas relacionam-se, segundo os profissionais que aplicam gamificação, com a melhora no engajamento, na comunicação, na colaboração, no aprendizado, na motivação, no fortalecimento da integração, no “fazer o bem” e no aumento do desempenho. Já na opinião dos profissionais de RH, a gamificação impacta positivamente no engajamento, a motivação, a interação entre os colaboradores e entre as equipes de trabalho, além da melhoria na comunicação e aumento do desempenho dos colaboradores.

Por meio desse estudo, também foi possível identificar os principais motivadores que levam as empresas a buscar e a utilizar a gamificação na gestão de pessoas. Com relação a estes, são: a necessidade de engajamento dos colaboradores, necessidade de melhorias na comunicação, trabalho em equipe, pensamento de liderança, e aumento do desempenho dos colaboradores.

Para os profissionais que aplicam a ferramenta, os principais motivos que levam as empresas a utilizar a gamificação na gestão de pessoas são: a necessidade de aumento do engajamento dos colaboradores, seguida de

adaptação à cultura da empresa, processo interno e externo de qualidade, e integração de novos funcionários. Já na opinião dos profissionais de RH, a utilização da gamificação na gestão de pessoas é motivada, principalmente pela necessidade de engajamento dos colaboradores, adaptação à cultura da empresa, processos internos e externos de qualidade e integração de novos funcionários.

Por intermédio das entrevistas com os colaboradores de RH que aplicam a gamificação, foi possível perceber que as empresas que utilizam, esta como ferramenta na gestão de pessoas, apresentam melhorias em todos esses aspectos supracitados, principalmente em relação ao engajamento e à melhora na comunicação dos funcionários.

Ainda, foi possível avaliar que os resultados alcançados pelas empresas gamificadas com a aplicação dos jogos, que envolvem, de acordo com os profissionais que prestam serviço de gamificação, a melhoria na gestão de conflitos, aumento de *performance*, mudança, melhoria nas relações, linguagem corporal, melhorias na identidade organizacional: com foco em valores, reconhecimento e meritocracia, competência, comunicação, colaboração, trabalho em equipe e gestão de processos.

Já na opinião dos profissionais de RH, a aplicação dos jogos promove melhorias como o aumento do engajamento, melhoria da comunicação, feedback, absorção de conhecimento, senso crítico, competição saudável, senso de autonomia, harmonia dos colaboradores, trabalho em equipe / colaboração, aumento do desempenho, mudança de cargo, reconhecimento e valorização pessoal.

Por fim, através dos resultados obtidos é possível verificar, com base no relato dos entrevistados, que a gamificação é uma importante ferramenta a ser utilizada na gestão de pessoas, principalmente por promover um aumento do engajamento dos colaboradores, além de contribuir para a melhora da comunicação, da motivação, competência e trabalho em equipe.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

A partir dos resultados obtidos nesse estudo, recomenda-se a aplicação de novas entrevistas, contemplando um maior número de profissionais que atuam com a gamificação, em diferentes áreas. Essa recomendação tem como objetivo

a obtenção de mais dados acerca dos impactos da gamificação na gestão de pessoas em empresas, e identificar com mais precisão, os motivos que levam as empresas a utilizá-la como ferramenta na gestão de pessoas, além dos resultados alcançados com a aplicação dos jogos.

6 Referências Bibliográficas

ALVES, F. P.; SANTANA, E. C.; MACIEL, C.; ANACLETO, J. **A rede social móvel Foursquare: uma análise dos elementos de gamificação sob a ótica dos usuários.** Disponível em <<https://docplayer.com.br/671519-A-rede-social-movel-foursquare-uma-analise-dos-elementos-de-gamificacao-sob-a-otica-dos-usuarios.html>> Acesso em: 05 de novembro de 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

COSTA, A. C. S.; MARCHIORI, P. Z. Gamificação, elementos de jogos e estratégia: uma matriz de referência. **Incid: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 6, n. 2, p. 44-65, 2015.

DETERDING, S.; KHALED, R.; NACKE, L.; DIXON, D. Gamification: designing for motivation. **Interactions**. p. 14–17, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/273947177_Gamification_Toward_a_definition/citations>. Acesso em: 20 de setembro de 2019.

Di BARTOLOMEO, R.; STAHL, F. H.; ELIAS, D. C. A gamificação como estratégia para o treinamento e desenvolvimento. **Revista Científica Hermes**. n. 14, p. 71-90, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/8Z2azS>>. Acesso em: 22 de outubro de 2019.

FARDO, M. L. A gamificação aplicada em ambientes de aprendizagem. **CINTED-UFRGS Novas Tecnologias na Educação**. v. 11, n. 1, 2013.

JORGE, C. F. B.; MACHADO, J. G. C. F.; JACOBINO, F.; MORENO, C. E. **A gamificação como ferramenta estratégica na construção e gestão do conhecimento no âmbito do agronegócio.** Congresso Internacional de Administração, p.1-10, 2017. Disponível em <<https://docplayer.com.br/57989395-A-gamificacao-como-ferramenta-estrategica-na-construcao-e-gestao-do-conhecimento-no-ambito-do-agronegocio.html>> Acesso em: 05 de outubro de 2019.

JUNIOR, R. N. S. **Elementos de gamificação aplicada – do presencial para distância.** Teresópolis, RJ, p.1-10, 2015.

JURADO, J. L.; FERNANDEZ, A.; COLLAZOS, C. A. **Applying gamification in the context of knowledge management.** Proceedings of the 15th International conference on knowledge technologies and data-driven business. 2015. Disponível em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2809606>>. Acesso em 15 de outubro de 2019.

KAPP, K. M.; BLAIR, L.; MESCH, R. **The gamification of learning and instruction fieldbook: Ideas into practice.** Hoboken: Wiley, 2013.

MARANGONI, M. M.; BERIMBAU, M. M. R. Gamificação e gestão de pessoas:

um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. **Revista de Carreiras Pessoais**. v. 8, n. 3, 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MENEZES, C. C. N.; BORTOLI, R. Gamificação: surgimento e consolidação. **C&S – São Bernardo do Campo**, v. 40, n. 1, p. 267-297.

MONTEIRO, S.; MARTINS, L. L. B.; ALVES, R. A.; PAULISTA, P. H. **Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização**. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2015.

O'BRIEN, H.; TOMS, E. What is user engagement? A conceptual framework for defining user engagement with technology. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 6, p. 938–955, 2008.

PAULA, V. V.; NOGUEIRA, M. G. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. p. 1-19. 2016.

PAHARIA, R. **How to revolutionize customer and employee engagement with big data and gamification**. Canadá: McGraw-Hill Education. 2013.

SANTANDER, M. T. J. **Jogo empresarial em ambiente virtual, diferenças no processo de treinamento empresarial**. 97 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2012.

SENA, A.; COELHO, D. K. Gamificação - uma análise das técnicas de engajamento atualmente utilizadas. **XI SBGames**, v. 2, n. 4, p. 1-9, 2012.

SINGH; S.P. Gamification: A Strategic Tool for Organizational Effectiveness. 2012. **International Journal of Management**. v 1. 144 p. Disponível em: <<http://indiraiimp.edu.in/wp-content/uploads/2012/11/Anveshak.pdf#page=109>> Acesso em 15 de outubro de 2019.

SOUSA, R. F. A. **A Gamification como Ferramenta de Gestão de Recursos Humanos**. Porto, 2018. 101 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto: Instituto Politécnico do Porto.

PENTEADO, A. S. **Identities in organizations: a case study on a attempt to reinforce a desired profile of employee**. Rio de Janeiro, 2004. 142 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

TSUKUMO, F. Gamificação no Brasil: um caminho para todas as áreas. 2019. Disponível em <https://www.ludospro.com.br/blog/gamificacao-no-brasil> Acesso em 06 de outubro de 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIANNA, Y.; VIANNA, M.; MEDINA, B.; TANAKA, S.. **Gamification, Inc. - Como reinventar empresas a partir de jogos**. Rio de Janeiro, MJV Press, 2013

XAVIER, C. **A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas.** 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas#:~:targetText=A%20Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Pessoas%20%C3%A9%20o%20trabalho%20desempenhado%20pelos,necessidades%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20e%20sociedade>. Acesso em: 15 de outubro de 2019.

ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. **Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps.** Canadá: O'Reilly Media, 2011.

ZICHERMANN, G. **About: Gabe Zichermann.** Disponível em: <http://www.gamification.co/about-gabe-zichermann/>. Acesso em: 10 de setembro de 2019.

7 Apêndice A – Roteiro de Entrevista A

Nome da empresa:

Tipo de empresa

Endereço:

CNPJ:

Responsáveis

Nome do entrevistado:

Cargo na empresa:

Experiência profissional:

1.Quais são as principais produtos e serviços oferecidos pela Carreira Bistrô / Consultoria autônoma (Márcia)?

2.Em relação a esses produtos e serviços, qual é o que apresenta maior procura?

3.Vocês trabalham com gamificação? Há quanto tempo?

4.Por quê trabalhar com a gamificação?

5.Qual é a demanda por serviços de gamificação?

6. Qual o perfil / áreas de atuação das empresas que buscam os serviços de gamificação?

7. Por que as empresas procuram pelo serviço de gamificação?

8. O que as empresas esperam com a gamificação em seus ambientes de trabalho?
9. Existe algum público-alvo específico para a gamificação ou ela pode ser utilizada em diferentes áreas?
10. Como é implementada a gamificação nas empresas? Existe uma forma padrão ou a implementação varia de acordo com o objetivo a ser atingido pelo cliente?
11. Quais os pontos/ feedbacks positivos da implementação da gamificação nas empresas?
12. Nesse sentido, existe algum ponto/ feedback negativo? Se sim, qual seria?
13. Após a implementação da gamificação nas empresas, como vocês analisam os resultados?
14. Há um acompanhamento periódico dos resultados? Uma vez implementada a gamificação na empresa?
15. Vocês possuem avaliação de satisfação dos clientes que utilizaram a gamificação?
16. Que tipos de jogos vocês possuem, utilizam tanto jogo de tabuleiro, quanto os virtuais? E qual a finalidade de cada um?
17. Como é feito o desenvolvimento dos jogos? Vocês possuem parceria/apoio de alguém?
18. Quais as etapas de elaboração de um jogo?
19. Quais elementos são indispensáveis para a elaboração de um jogo?
20. Você acredita que a gamificação pode impactar positivamente na gestão de pessoas? Por quê e em quais aspectos?

21. Quais os principais motivos que levam às empresas a utilizarem a gamificação na gestão de pessoas?

22. Na gestão de pessoas, quais são as características dos jogos aplicados? E quais resultados já foram alcançados com a aplicação dos jogos?

8 Apêndice B – Roteiro de Entrevista B

Nome da empresa:

Tipo de empresa:

Endereço:

Responsáveis pela aplicação da gamificação:

Nome do entrevistado:

Cargo na empresa:

Experiência profissional:

1. O que levou a empresa a contratar ou desenvolver os serviços de gamificação?
2. A empresa já conhecia sobre a gamificação? Houve alguma indicação para a escolha dessa ferramenta e aplicação na gestão de pessoas dentro de sua empresa?
3. Qual foi a empresa contratada para efetuar a gamificação? Como conheceu o trabalho da empresa? (Caso tenha contratado uma).
4. Como foi o processo de implementação? A gamificação é algo pontual na empresa – para resolver um problema específico – ou é utilizada de forma ampla?
5. Há quanto tempo vocês utilizam a gamificação?
6. A gamificação foi implantada em apenas alguns setores, ou na empresa toda?
7. Quais foram as etapas do processo de gamificação na empresa?
8. Quanto tempo durou o processo de implementação da gamificação?
9. Quais os impactos/resultados positivos da implementação da gamificação?
10. Como vocês mensuram esses resultados?
11. Houve algum resultado negativo ou insatisfatório? Se sim, qual?
12. Diante dessa possibilidade, foram necessários ajustes no modelo de jogos para a obtenção de melhores resultados?

13. Qual ou quais jogos foram utilizados e suas respectivas funções?
14. Há um acompanhamento, após a implementação da gamificação?
15. Qual foi o impacto da implementação da gamificação nos funcionários da empresa? Como ele reagiram às mudanças?
16. Em relação à gestão de pessoas, você acredita que a gamificação impactou de forma positiva? Por quê?
17. Você acredita que a gamificação pode atuar de maneira positiva em outras empresas (de outras áreas)? Por quê?
18. Quais os principais motivos que levaram a empresa a utilizar a gamificação na gestão de pessoas?
19. Na gestão de pessoas, quais são as características dos jogos aplicados e seus elementos?
20. E quais resultados já foram alcançados na empresa com a aplicação dos jogos?
21. Você indicaria a gamificação para outras empresas?
22. Que tipos de gamificação vocês utilizam? Online ou presencial? Por quê?