

**CARLA DE SOUZA**

# **ESTRATÉGIA DE USO DA FERRAMENTA GAMEFICATION NAS EMPRESAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Fernando Oliveira de Araujo**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Estratégia de Uso da Ferramenta Gamification nas Empresas**, elaborado por Carla de Souza e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 17/04/2018

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Carla de Souza, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Estratégia de Uso da Ferramenta Gamefication nas Empresas, é autêntico e original.

Curitiba, 17/04/2018

---

Carla de Souza

A minha querida irmã, sem ela nada teria acontecido.

Agradeço ao meu marido, paciente e amoroso.

## RESUMO

As mudanças sociais decorrentes da globalização obrigam os gestores a pensar em inovações e métodos mais efetivos para motivar os colaboradores de diversas áreas empresariais. Um funcionário engajado produz mais e melhor e para que exista esse engajamento é necessário que o funcionário receba um bom treinamento, que haja um ambiente de trabalho agradável, mas principalmente que se busque valorizar o trabalho e o esforço pessoal. Desta forma, surge o questionamento base do estudo: é possível aumentar a produtividade e o engajamento dos colaboradores utilizando a ferramenta de trabalho chamada Gamificação? Para responder a este questionamento, realizou-se um breve estudo a respeito dos conceitos de gamificação, trazendo algumas das diversas aplicações de gamificação em ambientes empresariais: na fidelização dos clientes, na administração pública, no recrutamento e aperfeiçoamento profissional, e por fim trazendo dois exemplos de aplicação da gamificação como forma de engajar os colaboradores: a primeira na REDEMAC, associação de lojas de materiais de Construção do Rio Grande do Sul (Silva, 2013); DGT, empresa de engenharia que oferece soluções comerciais (Bohnenberger, 2017). O presente artigo conclui que, se aplicada de forma correta, valorizando o esforço individual e traçando metas e objetivos possíveis de serem alcançados, a gamificação é uma ferramenta extremamente útil para motivar e engajar os funcionários e colaboradores a fim de que produzam mais.

**Palavras Chave:** Gamificação. Engajamento. Motivação. Gestão de Pessoas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Framework .....	6
Figura 2 - Aplicativo Nike .....	9
Figura 3 - Aplicativo Starbucks .....	10
Figura 4 - Idea Street .....	11
Figura 5 - Knowledge Hub.....	12
Figura 6 - GM Police .....	13
Figura 7 - O Telhar .....	14
Figura 8 - Enterprise University .....	16

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 - Definições de Gamificação.....</b>	<b>8</b>
<b>Quadro 2 - Classificação de Dados .....</b>	<b>15</b>



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Considerações iniciais .....	1
1.2 Formulação do problema de pesquisa .....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo geral .....	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Questões de pesquisa .....	3
1.5 Relevância teórica da pesquisa .....	3
1.6 Delimitações do estudo.....	3
2. DESENVOLVIMENTO .....	4
2.1 O termo “Jogo” – uma breve explanação .....	5
2.2 O conceito "Gamification" .....	5
2.3 Aplicações de Gamificação em ambientes empresariais.....	8
2.3.1 Gamificação como forma de fidelização de clientes.....	8
2.3.2 Administração pública e Gamificação.....	10
2.3.3 Gamificação utilizada como ferramenta para recrutamento e qualificação profissional.	14
2.3.4 Gamificação como ferramenta para aumentar o engajamento em treinamentos e cursos de aperfeiçoamento.....	15
2.3.5 REDEMAC – Um estudo sobre os efeitos negativos da má aplicação da gamificação..	17
2.2.6 DGT – Um estudo sobre os benefícios da aplicação da gamificação.....	18
3. CONCLUSÕES .....	20
3. CONCLUSÕES .....	22
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	24
6. APÊNDICES .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
7. ANEXOS .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## *1.1 Considerações iniciais*

As constantes mudanças na sociedade decorrentes da globalização afetam todas as esferas do indivíduo, desde sua vida pessoal ao rendimento no trabalho. Nesta era de globalização, o meio profissional sofreu profundas mudanças. A empresa e os trabalhadores precisam se adaptar à realidade, a qual se caracteriza pela liberação econômica, abertura global dos mercados, aumento da consciência do consumidor, entre outros. Empresas que querem sobreviver no mercado e expandir suas atividades devem dar atenção especial à Gestão de Pessoas, principalmente no que diz respeito à formação do colaborador e ao seu bem estar. (Barracho, 2014)

Chiavenato (2000), citado por Barracho (2014), afirma que "as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais, para serem consideradas seres únicos, dotados de inteligência e personalidade (...)", e focar no conhecimento e na motivação deste profissional tornou-se muito mais um investimento do que uma despesa.

Ser produtivo dentro do trabalho não depende apenas de que o funcionário tenha o conhecimento e as ferramentas necessárias, tampouco depende de um bom treinamento ou de um ambiente de trabalho agradável (FRAGA, 2005). A maneira de lidar com os funcionários está muito mais ligada ao fracasso das organizações do que a falta de conhecimento técnico dos empregados (GLASSER, 1994 apud FRAGA, 2005).

Souza (2017) afirma que o engajamento no trabalho está vinculado com o aperfeiçoamento e desenvolvimento do funcionário, com o respeito às suas características pessoais e a valorização do trabalho do indivíduo. Além disso, a autora ressalva que "é de suma importância que a organização tenha exigências e demandas condizentes com os recursos disponíveis", ou seja, é necessário que se exija dos trabalhadores somente aquilo que está ao alcance de ser realizado.

Araújo (2006) citado por Fraga (2014), afirma que os gestores devem "proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização". Ainda que a motivação seja um processo intrínseco, pessoal de cada indivíduo, a empresa pode criar situações e ambientes motivadores, em que o funcionário

satisfaça suas necessidades pessoais e a partir daí produza de forma satisfatória (FRAGA, 2005).

A motivação já é considerada uma estratégia em ambientes de trabalho e pode se referir a uma situação específica ou a um contexto, e também se refere à personalidade do indivíduo. A motivação seria "o impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir objetivos". (MARTINS, 2015)

Uma técnica de motivação empresarial que vem sendo muito utilizada é a Gamificação (em inglês, Gamification) e segundo Menezes e Oliveira (2016) "corresponde ao uso de mecanismos de jogos orientados ao objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar engajamento entre um público específico"

A gamificação ou ludificação consiste na transposição de alguns mecanismos utilizados em jogos para contextos 'não lúdicos', podendo vir a ter uma área de ação bem mais ampla. O objetivo maior é exatamente suscitar junto aos participantes um maior interesse e engajamento nas tarefas a serem cumpridas. (Pinto, 2016)

Se o que se pretende é agregar conhecimento e motivar o funcionário, a gamificação possui grande poder, porém exige uma gestão estratégica de recursos humanos adequada, tema que abordaremos no decorrer deste estudo (Pereira, Borges, Costa, 2017).

## *1.2 Formulação do problema de pesquisa*

É possível aumentar a produtividade e o engajamento dos colaboradores utilizando a ferramenta de trabalho chamada Gamification?

## *1.3 Objetivos*

### *1.3.1 Objetivo geral*

Verificar qual a vantagem de utilizar a ferramenta Gamification para aumentar a produtividade e o engajamento dos colaboradores em empresas diversas

### *1.3.2 Objetivos específicos*

- Conceituar a ferramenta Gamification;
- Entender como utilizar a ferramenta na rotina das empresas;
- Levantar por meio de pesquisa teórica se há resultados satisfatórios com o uso dessa ferramenta.

### *1.4 Questões de pesquisa*

Segundo uma estimativa da Gartner, até 2018, a gamificação será um mercado de mais de 5 bilhões de dólares no mundo todo e até 2020, 70% das maiores empresas do mundo terão pelo menos uma aplicação que utiliza esse conceito e ele será algo fundamental. O conceito de Gamificação utilizado na rotina empresarial leva a um resultado satisfatório no que diz respeito ao aumento de produtividade e engajamentos dos colaboradores?

### *1.5 Relevância teórica da pesquisa*

A justificativa do estudo parte da necessidade das empresas buscarem sempre a produtividade aliada à inovação, e para isso, há o desafio em incentivar e manter em seus colaboradores o senso de cooperação, engajamento, competitividade, feedbacks instantâneos, evolução rápida, recompensas e prêmios tangíveis. A proposta desta ferramenta consiste em usar técnicas, estratégias e o design de games em outros contextos que não sejam esses próprios games. É trazer o jogo para a realidade e com isso impactar pontos como engajamento, produtividade, foco, determinação e outros, tornando mais simples atingir metas e objetivos em qualquer contexto, setor ou equipe.

### *1.6 Delimitações do estudo*

Este estudo delimitou-se em colher informações bibliográficas sobre a relação entre a aplicação do conceito de gamificação em empresas e o aumento da produtividade dos funcionários.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Qualquer atividade dentro de uma empresa funciona somente se um indivíduo estiver participando ativamente dela. Este ser humano terá sucesso em suas atividades se ele dispor dos recursos que necessita e de boas condições de trabalho. Uma boa gestão do trabalho humano talvez seja a atividade mais complexa dentro da organização empresarial, visto que cada indivíduo desempenha seu trabalho de forma particular e sua motivação depende de fatores intrínsecos à pessoa (RODRIGUES, 1999).

Hanselinfeld (1990), citado por Rodrigues (1999), reforça que "provavelmente o maior obstáculo consiste no conceito de metas organizacionais". Sendo uma "coletividade de indivíduos", as organizações deveriam incorporar metas individuais ao conjunto de metas organizacionais, identificando os processos pelos quais os diferentes interesses se tornam um conjunto de metas coletivas. Estabelecidas as metas individuais, o trabalhador sente-se parte da organização, trazendo confiança e sentimento de capacidade e contribuição dentro da organização (Bowdith e Buono, 1992 apud Rodrigues, 1999)

"Quando a organização busca uma maior participação de seus colaboradores, inserindo-os em diretrizes organizacionais através da leitura dos problemas cotidianos, estimula o engajamento organizacional deles, bem como viabiliza uma boa aceitação de mudanças, o compromisso e o fortalecimento das equipes de trabalho"

(Rodrigues, 1999)

É através da comunicação que os diferentes níveis hierárquicos da organização difundem objetivos e metas, e uma comunicação bem estruturada serve como ferramenta para incentivar os colaboradores no conhecimento das atividades realizadas (RODRIGUES 1999).

As estratégias só poderão ser implantadas efetivamente de forma a contribuir com o sucesso da organização, se os gestores se atentarem à necessidade de distribuição das informações de forma clara e possível de ser compreendida por todos os membros da organização. (Rogers, Miller e Judge, 1998, apud Kich e Pereira, 2011)

### 2.1 O termo "Jogo" – uma breve explicação

De acordo com o dicionário eletrônico Houaiss, o verbete jogo significa: recreação, atividade regida por regras, combate. Pode-se também empregar esta palavra em expressões como: abrir o jogo (contar a verdade), jogar limpo (não trapacear), entrar no jogo (cooperar com alguém ou alguma situação). Esta abrangência do termo jogo reflete a complexidade da palavra, que pode referenciar diversas e distintas atividades, impossibilitando de se chegar a um significado definitivo (NAVARRO, 2013).

Independente do contexto em que está inserido - seja uma criança descobrindo formas e texturas, um gato perseguindo um *laser* projetado na parede ou um jovem em seu videogame - o sentimento positivo promovido pelo jogo e a sensação de prazer obtida é de fato o objetivo comum a todos os envolvidos na atividade. Não só a diversão, mas a competitividade entre os jogadores e os desafios que são propostos nos jogos motivam os participantes a se empenharem e alcançar recompensas oferecidas àqueles que ocupam os melhores lugares (NAVARRO, 2013).

### 2.2 O conceito "Gamification"

Gamification, em português Gamificação, é o ato de trazer elementos de jogos para o cotidiano a fim de aumentar a produtividade e o engajamento dos colaboradores de uma organização. Rains (2008), citado por Silva (2013), afirma que dentro do universo dos videogames, o jogador acaba por formar uma cultura que envolve letramento digital, socialização e identidade.

Esta "mecânica de jogos" pode ser aplicada em diversos ambientes a fim de motivar os envolvidos, introduzindo competitividade, diversão e envolvimento e auxiliando-os no cumprimento dos objetivos estipulados. É utilizada a fim de tornar qualquer atividade do usuário um jogo, utilizando pontos, medalhas, rankings para verificar qual o posicionamento em relação aos outros usuários e níveis que medem o progresso do usuário. (BUNCHBALL, 2010; CAMENISH, 2012. apud SILVA, 2013).

Silva (2013) apresenta um framework com os conceitos e ferramentas de gamification de acordo com alguns autores:

**Figura 1 - Framework**

Ferramenta	Conceito aplicado
Pontos	Muitas vezes utilizados em aplicações que não são jogos, como uma maneira para denotar a realização. Pontos também medir as realizações do usuário em relação aos outros e trabalhar para manter o utilizador motivado pela recompensa ou nível seguinte.
Níveis	Funciona como uma indicação de acumular um certo grau de atividade e/ou alcançar um objetivo específico dentro de uma comunidade. Os níveis representam uma certa quantidade de respeito e status dentro do contexto em que é aplicado.
Desafios	Estas são tarefas desafiadoras, que vão do simples ao complexo, e às vezes pode exigir e envolver uma atividade individual ou a necessidade de um grupo para completá-lo.
Medalhas	Um símbolo que representa uma espécie de status social, que é ganho através após completar várias tarefas, que vão de fácil a difícil.
Ranking	Um sistema de classificação que indica a performance individual fornecendo aos usuários as estatísticas sobre si mesmo, os seus amigos e a rede da qual pertence. Usa competição para motivar o comportamento.

Fonte: Silva (2013).

Além disso, esta técnica pode ser utilizada das mais diversas formas, como por exemplo: elaborar um plano de recompensas ao funcionário mais pontual, ao funcionário mais produtivo, recompensas estas pagas além das comissões e bônus pagos normalmente aos funcionários que atingem metas. É possível também que a empresa consiga colher dados sobre o comportamento de seus clientes, determinando qual conteúdo produzido traria maior retorno e sucesso ao empreendimento (Pereira, Borges, Costa, 2017).

O uso termo "Gamificação" teve início (documentado) em 2008, utilizado principalmente pelo setor de mídia digital. Só em 2010, sendo utilizado por pessoas relacionadas à indústria de jogos é que o termo se generalizou e vem sendo utilizado na área organizacional como forma de motivar pessoas, solucionar problemas, executar tarefas e cumprir regras e prazos (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011 apud SILVA, 2013).

No ambiente educacional, esta é uma nova ferramenta de aprendizagem, despertando o interesse dos alunos e tornando o processo de ensino mais prazeroso e concreto, abrangendo diversas áreas do conhecimento (Pereira, Borges, Costa, 2017).

Menezes e Oliveira (2016), citando Deterding (2012) afirma que:

"o uso da gamificação atualmente na indústria está relacionado entre dois conceitos: o primeiro trata da adoção crescente (...) dos videogames na vida diária. O segundo diz que os elementos de jogos são capazes de tornar produtos e serviços não relacionados a jogos mais agradáveis e contagiantes, devido à natureza dos videogames que são pensados com o propósito primário de diversão"

Formanski (2016) define Gamificação como "o uso de elementos, técnicas e design de jogos em contextos não-jogo". A autora apresenta algumas definições de outros autores a respeito do termo, alguns dos quais interessam a este estudo e estão apresentados no Quadro 1.

A utilização da Gamificação tornou-se comum no meio empresarial e segundo Silva (2013), "as dinâmicas que envolvem sua utilização devem sempre que possível envolver motivação e uma experiência lúdica".

Os autores Werbach e Hunter (2012), citados por Formanski (2016), relataram sobre a dificuldade da aplicação da gamificação devido ao pouco entendimento sobre o assunto, pois o termo é muitas vezes confundido com videogame, jogos, design lúdico, simulação e funware.

A partir do conhecimento da técnica, as pessoas acabam desenvolvendo diversas ideias no que diz respeito à sua aplicação. Se bem esclarecida e aplicada, a principal mudança provocada pela implantação da gamificação no contexto empresarial é a "contribuição para um maior engajamento entre os envolvidos no processo", além de benefícios como clareza, transparência e alinhamento do pessoal com os objetivos da empresa (FORMANSKI,2016).

"Portanto, quando a aplicação da gamificação for subjetiva, ou seja, algo que depende da opinião pessoal de cada indivíduo a respeito de algo, sem existir um padrão, a sua implantação se torna difícil e complexa."

(Formanski, 2016)



**Quadro 1 - Definições de Gamificação**

AUTOR	DEFINIÇÃO
Bunchball (2010)	"É o processo de integração da dinâmica do jogo (e mecânica de jogo) em um site, serviços empresariais, a comunidade online, portal de conteúdo ou campanha de marketing a fim de impulsionar a participação e engajamento."
Burke (2012)	"É o uso de mecânica de jogo e técnicas de design de jogos em contextos não jogo para projetar comportamentos, desenvolver habilidades ou para envolver as pessoas em inovação."
Fabricatore e López (2014)	"Refere-se à utilização de elementos de jogo para melhorar a experiência do usuário e engajamento em sistemas não-jogos."
Rodrigues, Costa e Oliveira (2014)	"É compreender e influenciar comportamentos humanos que as organizações querem incentivar entre os seus trabalhadores ou clientes (...)."

Existem diversos tipos de jogos desenvolvidos em diferentes plataformas, para todas as pessoas, independente de idade e gênero, oferecendo ao jogador experiências de recompensa ou de frustração (FOSTER, 2012 apud MARTINS, 2015). Quando o jogador sente-se recompensado, essa sensação positiva motiva o indivíduo a continuar jogando para obter mais recompensas e a partir deste conceito, aplicado na vida real, é possível motivar o trabalhador a realizar tarefas indesejáveis, difíceis ou até mesmo enfadonhas, mas necessárias para o funcionamento da organização (PASSOS et. al. 2011 apud MARTINS, 2015).

### *2.3 Aplicações de Gamificação em ambientes empresariais*

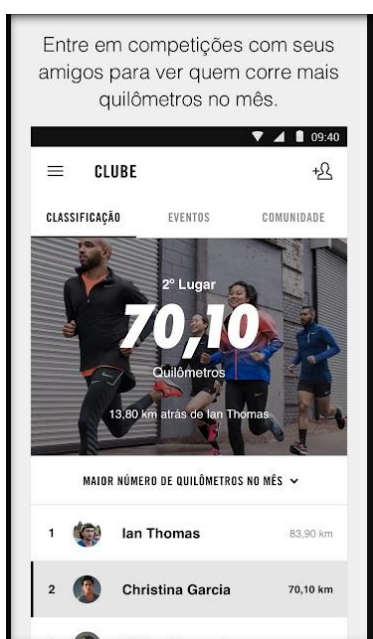
#### *2.3.1 Gamificação como forma de fidelização de clientes.*

McGonigal (2012), citado por Navarro (2013) apresenta como exemplo da utilização da gamificação, o aplicativo Nike Run Club (FIGURA 2), desenvolvido pela Nike artigos esportivos, que funciona da seguinte forma:

1. O cliente compra um tênis equipado com um dispositivo que conta e identifica a velocidade dos passos do usuário. Após a compra, o cliente cadastra-se no aplicativo (onde insere seus dados pessoais e cria um avatar que pode engordar ou emagrecer de acordo com as atividades do usuário) e sincroniza o tênis equipado ao aplicativo.
2. O aplicativo registra quilometragem percorrida e velocidade e oferece ao usuário, além de gráficos individuais que apontam sua evolução, recompensas na forma de troféus ao alcançar objetivos propostos. Esses troféus podem ser compartilhados e comparados com as conquistas de todos os usuários do aplicativo, gerando uma competitividade entre eles.
3. Desta forma, o usuário se sente cada vez mais motivado a praticar corridas e caminhadas na vida real em busca de novas conquistas no aplicativo, e como consequência, acaba comprando mais artigos esportivos da marca Nike.

Assim, mesmo que por um momento o objetivo desta gamificação seja aparentemente incentivar as pessoas a se exercitarem e aumentarem sua saúde diminuindo o sedentarismo, o foco principal é aumentar o engajamento do usuário na atividade proposta pelo aplicativo, aumentando o uso de produtos da marca Nike e consequentemente aumentando o número de vendas de artigos esportivos desta empresa (NAVARRO, 2013).

**Figura 2 - Aplicativo Nike**



Fonte: Google Play

Outro exemplo de utilização de estratégias de jogo a fim de fidelizar clientes é o aplicativo da cafeteria Starbucks, compatível com aparelhos que utilizem iOS ou Android. Este aplicativo possui um código de barras eletrônico que pode ser utilizado em qualquer loja da rede, servindo como forma de pagamento (ROCHA, 2015). De acordo com o site *Starbucks*, a cada compra na loja utilizando o aplicativo, o cliente ganha estrelas no programa *My Starbucks Rewards* que podem ser posteriormente trocadas por recompensas. Ao atingir o nível Gold (FIGURA 3), que seria acumular 30 estrelas no período de um ano, o cliente recebe como recompensa: Bebida de aniversário gratuita; Dose adicional de Espresso na compra de cada bebida; espresso grátis ao comprar um pacote de café; bebida grátis a cada 12 estrelas acumuladas no nível Gold. O cliente também pode verificar o saldo que possui ao recarregar seu cartão Starbucks Card, podendo conferir todo o histórico de suas transações e também transferir saldo entre seus cartões.

**Figura 3 - Aplicativo Starbucks**



Fonte: Google Play

### 2.3.2 Administração pública e Gamificação

Com o objetivo de trazer inovação aos governos locais e aumentar a participação dos cidadãos, o Reino Unido através do Departamento do Trabalho e Previdência desenvolveu

uma plataforma chamada Idea Street (ROCHA, 2015). Esta plataforma utiliza mecanismos de jogo, como por exemplo, pontuações e rankings e funciona da seguinte maneira:

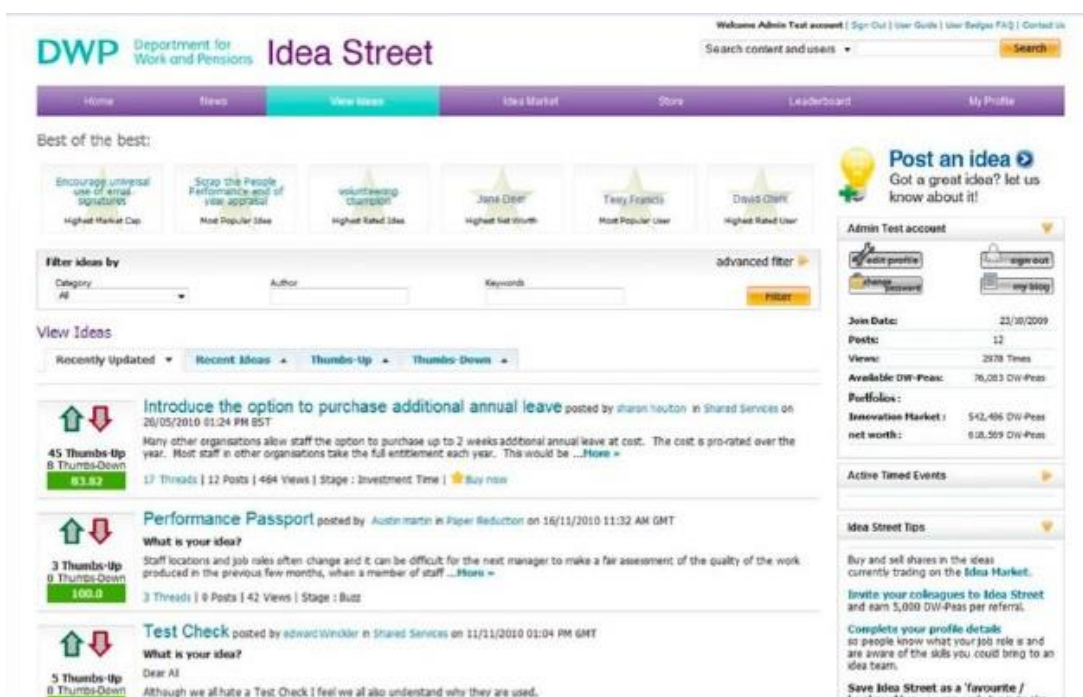
1 - Os servidores públicos sugerem ideias na plataforma que julgam ser interessantes à comunidade;

2 - Outros servidores podem votar, incrementar e comentar essas ideias, trazendo à atenção dos gestores as sugestões mais promissoras;

3 - Cada ideia implementada gera pontos para seu idealizador, com placar e moeda virtual.

Segundo o site Guia das Cidades Digitais (2012), a plataforma mobilizou 4.500 usuários e gerou uma economia de 20 milhões de libras, sendo utilizada posteriormente por outras 10 agências britânicas.

**Figura 4 - Idea Street**



Fonte: Rocha (2015)

Existe também a plataforma Knowledge Hub (FIGURA 5), que visa capacitar e compartilhar conhecimento entre os servidores públicos da Inglaterra.

“Baseando-se em redes sociais a plataforma gera conectividade, colaboração, interação, e acima de tudo, troca de experiências e 12déis contribuindo na resolução de problemas relacionados à administração pública local, como redução de gastos públicos e desenvolvimento de políticas públicas alinhadas com a realidade do regional”

(Rocha, 2015)

**Figura 5 - Knowledge Hub**

The screenshot shows the Knowledge Hub website. At the top, there is a navigation menu with the following items: Home, What We Do, Products, Services, Research, News, and Events. Below the menu is a search bar with the text 'Search this site' and a 'Go!' button. A breadcrumb trail reads: Home > Products > Knowledge Management & Collaboration > Knowledge Hub. The main content area features a large green 'K' logo on the left. To its right is a banner with four images: a group of people in a meeting, hands holding colorful puzzle pieces, a man and a woman smiling, and a collection of colorful icons representing various services and technology. Below the banner is a blue bar with the text 'Knowledge Hub'. On the left side of the main content area, there are four blue boxes with white text: 'What is the Knowledge Hub?', 'Getting the most out of Knowledge Hub', 'Support for your Knowledge Hub Group', and 'Discover how people are using Knowledge Hub'. The main text describes Knowledge Hub as the UK's largest public service collaboration platform. On the right side, there is a section for 'SCOTTISH WiPSL Women in Public Sector Leadership Network' with a logo and a description of the network's purpose.

Fonte: <http://www.improvementservice.org.uk/knowledge-hub.html>

Em Manchester, cidade do Reino Unido, a polícia metropolitana criou um mecanismo de colaboração entre policiais, cidadãos voluntários e policiais comunitários a fim de combater o crime. Além do Site do *Greater Manchester Police* (FIGURA 6), onde existe a opção de denunciar qualquer tipo de crime, a instituição utiliza redes sociais para divulgar vídeos sobre segurança pessoal e também divulgação de retratos falados (ROCHA, 2015), motivando os cidadãos a ajudar no combate ao crime e trazendo como recompensa uma cidade mais segura.

**Figura 6 - GM Police**

Fonte: <http://www.gmp.police.uk/>

Rocha (2015) cita também que o Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de diminuir o índice de sonegação fiscal, contratou a empresa MJV para desenvolver uma plataforma chamada Cupom Mania. Esta plataforma funciona da seguinte forma:

- 1 - O cliente pede o cupom fiscal com o número do seu CPF no estabelecimento em que fez a compra;
- 2 - O cliente cadastra esse cupom na plataforma Cupom Mania, recebendo um bilhete eletrônico;
- 3 - Com este bilhete eletrônico, a pessoa pode participar de sorteios de diversos prêmios, aumentando a solicitação de cupons fiscais e diminuindo o índice de sonegação fiscal no Estado.

Este programa foi extinto em 23 de dezembro 2014, através do Decreto Estadual nº 45.093. (RIO DE JANEIRO, 2014)



### 2.3.3 Gamificação utilizada como ferramenta para recrutamento e qualificação profissional

A empresa alemã de químicos BASF solicitou o desenvolvimento de um *Serious Game* a uma empresa especializada neste ramo (Eguru), a fim de capacitar seus funcionários. *O Telhar* (Figura 7), nome do jogo que simula situações e oportunidades para que o negócio proposto seja fechado, capacitou mais de 300 colaboradores que afirmaram ser a ferramenta mais eficaz que já utilizaram para assimilação de conteúdo, visto que o jogo engloba compreensão de mercado, realização de parcerias e tomadas de decisões (CHUN, 2012 apud ROCHA, 2015).

**Figura 7 - O Telhar**



Fonte: Rocha (2015)

Esta mesma empresa desenvolveu um jogo para a empresa Johnson & Johnson simulando uma reunião de negócios, a fim de selecionar entre os candidatos o mais apto a ser contratado para o cargo em questão, possibilitando avaliar, além da desenvoltura do candidato aos desafios da reunião, o nível de fluência em inglês, necessário para o cargo (ROCHA, 2015).

### 2.3.4 Gamificação como ferramenta para aumentar o engajamento em treinamentos e cursos de aperfeiçoamento.

A gamificação pode também ser utilizada para aumentar o engajamento dos funcionários e colaboradores em ações como treinamentos e cursos on-line.

Caetano (2016) realizou um estudo em uma empresa que disponibiliza treinamentos a seus funcionários, os quais não se sentem engajados em terminar cada processo muitas vezes pela dificuldade de manipulação dos recursos e também pela falta de interesse dos colaboradores em realmente aprender aquilo que lhes foi oferecido. Desta forma, o autor analisou a plataforma utilizada pela empresa, fazendo um comparativo com outras plataformas a fim de identificar seus pontos positivos e negativos.

Ainda na etapa de classificação de dados coletados, 10 (dez) funcionários foram entrevistados, considerando: seu gênero; idade; o que achava da plataforma de treinamentos; se é fácil ou difícil encontrar os recursos desejados; se cumpre ou não os treinamentos no prazo; se tem interesse pelos treinamentos; se os considera úteis; se recebe algum tipo de feedback ou premiações por realizar os treinamentos (CAETANO, 2016), resultando em alguns Requisitos Funcionais e Requisitos Não Funcionais a serem implementados na nova plataforma, a fim de melhorar a experiência do usuário e aumentar o engajamento deles na conclusão dos treinamentos propostos, apresentados no Quadro 2:

#### Quadro 2 - Classificação de Dados

Requisitos Funcionais	Requisitos Não Funcionais
Ganhar pontos de experiência	Interface intuitiva
Trocar estes pontos por recompensas	Usabilidade
Receber medalhas de acordo com a quantidade de pontos	Layout Moderno
Ter a opção de visualizar o ranking dos funcionários	Desempenho
Pesquisar o curso desejado	
Lista de cursos já concluídos	

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, com base no estudo de Caetano, 2016.



O autor então elaborou a plataforma Enterprise University (Figura 8), implementada na empresa, onde os funcionários testaram através de dois treinamentos simulados: um obrigatório e o outro facultativo.

"Ambos os treinamentos com recompensas, tais como: medalhas, experiências, possibilidade de subir de nível e o prêmio considerado o mais importante, a obtenção de pontos. Esses pontos são parecidos com programa de milhas: quanto mais pontos o funcionário tiver, melhor será o prêmio resgatado." Caetano, 2016.

O autor observou que todos os funcionários concluíram o treinamento obrigatório no prazo, iniciando o treinamento seguinte quase que imediatamente com o objetivo de ganhar mais pontos. "Alguns funcionários relataram que se tivesse mais cursos para realizar, eles teriam feito" (CAETANO, 2016).

Com isso, o autor concluiu que a utilização de estratégias de jogos aplicada em interfaces de treinamentos online aumentou o engajamento dos funcionários em terminar estes treinamentos dentro do prazo, concluir todos os treinamentos disponíveis e até mesmo realizar treinamentos extras a fim de aumentar a quantidade de pontos obtidos.

**Figura 8 - Enterprise University**

The screenshot displays the Enterprise University user interface. On the left is a sidebar with a user profile for H.P. Lovecraft, showing Level 66 and 1264 Points. The main content area is divided into three sections: Medals, Completed Courses, and Ranking.

**Medalhas**

Todas suas medalhas!

**Cursos Finalizados**

Curso	Pontuacao	Badges
Java	150 XP	2 Badges
Python	140 XP	1 Badge
C#	140 XP	1 Badge
C#	140 XP	1 Badge
C#	140 XP	1 Badge
C#	140 XP	1 Badge

Explore Mais Cursos!

**Ranking**

Posicao	Nome	Level	XP
1	H.P. Lovecraft	66	50

Interface do Programa Enterprise University. Fonte: Caetano (2016)

### *2.3.5 REDEMAC – Um estudo sobre os efeitos negativos da má aplicação da gamificação*

A REDEMAC, uma rede associativa gaúcha de lojas de materiais de construção que conta com aproximadamente 70 pontos de venda em todo estado, buscava alternativas para que seus associados sobrevivessem no mercado e tivessem crescimento. O grupo de empresários percebeu que o investimento na capacitação de seus funcionários seria um grande passo para que se chegasse aos objetivos, visando à padronização e a qualidade no atendimento ao cliente como diferencial. A partir daí surgiu o Programa Qualificar REDEMAC, que por sua vez originou uma equipe focada na elaboração de treinamentos para os gestores e funcionários da rede, chamada Busca da Satisfação dos Clientes (SILVA, 2013).

O Programa Qualificar era baseado em três níveis. No primeiro, as empresas recebiam um manual explicando o programa e também eram oferecidos cursos de orientação sobre o programa. Para passar ao nível posterior, era necessário que a empresa alcançasse 90% da pontuação total, sendo submetida a uma avaliação feita por dois avaliadores pertencentes às empresas do mesmo nível e um avaliador interno. "O Objetivo desta sistemática de avaliação era oportunizar a troca de informações também dentro da equipe do Qualificar e manter total transparência na avaliação das empresas" (SILVA, 2013).

Para engajar e motivar seus funcionários, o programa Qualificar REDEMAC utilizava pontos concedidos como recompensa, de acordo com cada item de avaliação. Eram 230 itens e para que os associados conseguissem passar de nível, era necessário atingir 90% dos pontos, o que poucos conseguiam pela alta dificuldade em realizar os objetivos. Ainda assim, todos os usuários se empenhavam a fim de conseguir os melhores resultados e maior quantidade de pontos (SILVA, 2013).

"Partindo do princípio defendido por Priebsch (2011), em que os níveis marcam um momento de transição na hierarquia gerada pelos pontos obtidos, e considerando que era necessário atingir 90% da pontuação exigida para atingir o próximo nível, podemos deduzir que o grau de exigência dos participantes era bastante alto."  
(Silva, 2013)"

Tudo rendia pontos, até mesmo coisas corriqueiras como a participação em assembleias, o que fazia esta se tornar imperdível, visto que quem faltasse na assembleia estaria com menos pontos dos que participaram. Estes pontos serviam apenas para aumentar o nível dos associados, os usuários não recebiam recompensas em troca (SILVA, 2013).

As lojas recebiam uma avaliação durante um ano e as empresas que conseguissem as três primeiras colocações no ranking recebiam troféus e o status de melhores da rede, durante uma festa dada ao final do ano. O ranking pessoal dos usuários era disponível individualmente, ou seja, o usuário só conseguia ver a sua colocação pessoal e tinha como base uma média do ranking geral das outras empresas da rede (SILVA, 2013).

De acordo com o autor do estudo, o uso de pontos e troféus foi um fator motivador, no entanto era tão complexo e difícil realizar os objetivos que a evolução do participante nos níveis era muito demorado, tornando-se dispendioso (SILVA 2013). O Ranking não era um fator motivador, visto que os laços de amizade entre os associados "pode promover disputas que ferem os objetivos desse tipo de organização" (SILVA, 2013).

Desta forma, mesmo que elementos de jogos sejam utilizados e gerem alguma motivação nos funcionários, o grau de dificuldade dos objetivos a alcançar, a falta de recompensas recebidas pelo esforço individual e as disputas pessoais são fatores negativos da má aplicação da gamificação.

#### *2.2.6 DGT – Um estudo sobre os benefícios da aplicação da gamificação*

Bohnenberger (2017) realizou um estudo de caso com a Empresa DGT, uma empresa de Engenharia que oferece soluções comerciais para seus clientes, a grande maioria órgãos públicos. Dentro da área de Projetos, os colaboradores do setor utilizam um aplicativo exclusivo da empresa, onde inserem informações sobre as obras das quais são responsáveis. Conforme completam tarefas pré-estabelecidas e conquistam marcos, os usuários acumulam pontos e ganham medalhas, além de um ranking onde o colaborador pode comparar seu resultado com o resultado de seus colegas. Com este aplicativo, todos os colaboradores do setor se sentem engajados em cumprir os prazos estabelecidos, muitas vezes concluindo a obra em um tempo menor a fim de receber mais recompensas.

Na área comercial - responsável pelos fechamento de negócios e manutenção da carteira de clientes - também utiliza pontos a fim de motivar o colaborador a produzir mais (Bohnenberger, (2017). Cada tarefa realizada gera certo número de pontos, tarefas que podem ser visitas a clientes antigos e novos, fechamento de vendas, entre outros. Como seus projetos dependem de recursos públicos, o fechamento do faturamento é semestral.

"Ao atingir sua meta no faturamento acumulado de 6 meses, os vendedores ganham o direito de "mudar de nível", ou então como se diz na linguagem dos jogos, "passar de fase" obtendo como premiação, o direito de utilizar em suas vendas um carro mais confortável disponibilizado pela Empresa."

(Bohnenberger, 2017)

Desta forma, os vendedores se sentem motivados a superarem suas próprias vendas e executar as tarefas de acordo com o que a organização objetiva.

Como a DGT oferece sistemas de videomonitoramento, todos os equipamentos fornecidos têm garantia de um ano. Desta forma, as manutenções preventivas e corretivas destes sistemas são feitas no setor de operações. Após o período de um ano, os clientes tem a opção de contratar manutenção mensal dos equipamentos, estendido também aos clientes que compraram o sistema de outras empresas (Bohnenberger, 2017).

De acordo com os funcionários, perdia-se muito tempo com o preenchimento de formulários de controle e pensando em otimizar este tempo, desenvolveu-se um aplicativo chamado DGT2.0, capaz de monitorar o funcionamento dos sistemas dos clientes e acusando falhas. Desta forma, se o aplicativo com tecnologia temétrica não resolver a situação, então se abre um chamado pelo aplicativo onde o mesmo já identificou os problemas que necessitam de reparo (Bohnenberger, 2017).

Este aplicativo ainda possui gráficos que mostram as situações dos pontos de vídeo monitoramento dos clientes.

"Mensalmente, a equipe que consegue manter o maior número de câmeras ativas vai somando pontos, que além de fornecerem status aos participantes da equipe, oferecem uma premiação ao final de cada semestre. As manutenções corretivas e preventivas realizadas funcionam como medalhas, que vão sendo somadas e aumentam a pontuação de equipe."

(Bohnenberger, 2017)

O autor observou assim, que as equipes se engajavam para receber o reconhecimento umas das outras, em status como a equipe que teve o maior número de manutenções corretivas na semana (Bohnenberger, 2017).

"(...) os resultados obtidos apontam que a utilização de aplicativos e softwares não só auxilia a aperfeiçoar a execução e controle de tarefas operacionais, como também serve para facilitar a medição de resultados na inserção de elementos de gamificação na cultura da Organização".

(Bohnenberger, 2017)

### 3. CONCLUSÕES

Este trabalho visou entender a utilização da gamificação com o objetivo de motivar e engajar os colaboradores de empresas e organizações, aumentando sua produtividade. A motivação profissional é sempre um desafio aos gestores, pois depende tanto de fatores intrínsecos como de fatores extrínsecos dos funcionários, então buscou-se um método eficiente para que os colaboradores não se sentissem desmotivados e diminuíssem sua produtividade, causando problemas dentro da organização.

Segundo os dados obtidos nesta pesquisa, o uso de elementos de jogos em contexto de não-jogos traz motivação em diversos ambientes e situações. É possível utilizar a gamificação a fim de fidelizar clientes, onde os pontos recebidos podem ser trocados por prêmios e serviços, fazendo o cliente utilizar cada vez mais os produtos daquela marca ou empresa.

É possível também aplicar a gamificação em ambientes de serviços públicos: engajando os servidores a melhorarem o atendimento ao público e buscarem alternativas e novas ideias a serem colocadas em prática; oferecendo oportunidades para que a população participe e opine sobre as ideias a serem implementadas; oferecendo recompensas aos cidadãos que pedem nota fiscal nos estabelecimentos a fim de diminuir o índice de sonegação fiscal.

No âmbito das empresas, observa-se que a gamificação traz excelentes resultados, desde que aplicada de maneira correta e que não exista muita dificuldade no alcance dos objetivos ou recompensas insuficientes e muito genéricas (recompensas não dadas ao esforço individual). Também pode ser aplicada em treinamentos e cursos a fim de despertar o interesse dos colaboradores em executar de fato todos os passos dos treinamentos, bem como pode ser aplicado no recrutamento de pessoal, aplicando táticas de jogos para observar o melhor desempenho entre os candidatos.

A maior dificuldade encontrada na implantação desses conceitos de jogos nas empresas e organizações é o estabelecimento das metas e objetivos, que não devem ser tão fáceis a ponto de tornarem-se enfadonhos, como não devem ser tão difíceis a ponto de desmotivar o funcionário a ao menos tentar atingir essas metas.

Assim, deve-se encontrar um equilíbrio entre os objetivos a serem alcançados e as recompensas oferecidas, para que o funcionário sinta-se engajado a produzir cada vez mais e

não sintam-se desmotivados nas primeiras dificuldades. Tendo achado este equilíbrio, é perfeitamente possível aumentar o engajamento dos funcionários a fim de aumentar a produtividade utilizando a ferramenta Gamificação.

### 3. CONCLUSÕES

Este trabalho visou entender a utilização da gamificação com o objetivo de motivar e engajar os colaboradores de empresas e organizações, aumentando sua produtividade. A motivação profissional é sempre um desafio aos gestores, pois depende tanto de fatores intrínsecos como de fatores extrínsecos dos funcionários, então buscou-se um método eficiente para que os colaboradores não se sentissem desmotivados e diminuíssem sua produtividade, causando problemas dentro da organização.

Segundo os dados obtidos nesta pesquisa, o uso de elementos de jogos em contexto de não-jogos traz motivação em diversos ambientes e situações. É possível utilizar a gamificação a fim de fidelizar clientes, onde os pontos recebidos podem ser trocados por prêmios e serviços, fazendo o cliente utilizar cada vez mais os produtos daquela marca ou empresa.

É possível também aplicar a gamificação em ambientes de serviços públicos: engajando os servidores a melhorarem o atendimento ao público e buscarem alternativas e novas ideias a serem colocadas em prática; oferecendo oportunidades para que a população participe e opine sobre as ideias a serem implementadas; oferecendo recompensas aos cidadãos que pedem nota fiscal nos estabelecimentos a fim de diminuir o índice de sonegação fiscal.

No âmbito das empresas, observa-se que a gamificação traz excelentes resultados, desde que aplicada de maneira correta e que não exista muita dificuldade no alcance dos objetivos ou recompensas insuficientes e muito genéricas (recompensas não dadas ao esforço individual). Também pode ser aplicada em treinamentos e cursos a fim de despertar o interesse dos colaboradores em executar de fato todos os passos dos treinamentos, bem como pode ser aplicado no recrutamento de pessoal, aplicando táticas de jogos para observar o melhor desempenho entre os candidatos.

A maior dificuldade encontrada na implantação desses conceitos de jogos nas empresas e organizações é o estabelecimento das metas e objetivos, que não devem ser tão fáceis a ponto de tornarem-se enfadonhos, como não devem ser tão difíceis a ponto de desmotivar o funcionário a ao menos tentar atingir essas metas.

Assim, deve-se encontrar um equilíbrio entre os objetivos a serem alcançados e as recompensas oferecidas, para que o funcionário sinta-se engajado a produzir cada vez mais e

não sintam-se desmotivados nas primeiras dificuldades. Tendo achado este equilíbrio, é perfeitamente possível aumentar o engajamento dos funcionários a fim de aumentar a produtividade utilizando a ferramenta Gamificação.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRACHO, Carlos José. **Os recursos Humanos e os Desafios da Actual Gestão Num Contexto Global em Constante Mudança**. Universidade Lusíada de Lisboa. Lusíada. Economia & Empresa. Lisboa, n.º 18/2014. Disponível em: <<http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lee/article/view/1890>> Acessado em 30/03/2018

BOHNENBERGER, Henrique; UTZIG, Jonas. **Inserção de Aplicativos e Jogos na Cultura Empresarial**. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria/Portugal (2017). Disponível em <<http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/2941/2330>>. Acessado em 12/04/2018.

CAETANO, Henrique Almeida. **Gamificação em Ambientes de Treinamento Para Empresas: Um estudo de Caso Utilizando o Enterprise University**. Universidade e Araraquara, 2016. Disponível em: <<http://www.uniara.com.br/arquivos/file/cca/artigos/2016/henrique-almeida-caetano.pdf>>; Acessado em 12/04/2018.

FORMANSKI, Francieli Naspolini. **Aplicabilidade da gamificação no contexto empresarial**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/169361>. Acessado em: 30/03/2018.

FRAGA, L. D. **Motivação nas organizações**, 2014. Gestão Organizacional e Desenvolvimento de Talentos Humanos pela Faculdade Católica de Uberlândia. Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>>. Acesso em 28 março de 2018.

KICH, Juliane Ines Di Francesco Kich, PEREIRA, Maurício Fernandes, **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação**

**do planejamento estratégico.** Cadernos EBAPE.BR [en linea] 2011, 9 (Diciembre-) : [Acessado em: 30 de março de 2018] Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227832007>>

MARTINS, Ana Rita Oliveira. **Desenvolvimento de uma plataforma de Gamification para soluções cooperativas empresariais.** Mestrado em Sistemas e Tecnologia de Informação para as Organizações. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu - Portugal, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.19/3097>. Acessado em 10/04/2018.

MENEZES, Cláudia Cardinale Nunes; OLIVEIRA, Luana Brito de. **Gamificação: Uma Revisão Sistemática.** 11 Encontro Internacional de Formação de Professores. V. 9, n. 1 (2016). Disponível em <<https://eventos.set.edu.br/index.php/enfope/article/view/2165>> acessado em 28/03/2018.

PEREIRA, João; COSTA, Lopes da; BORGES, José. **Os Modelos de Liderança no Contexto da Gamificação - Estudo de Caso.** Instituto Universitário de Lisboa, 2017. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10071/15139>> acessado em 26/02/2018.

PINTO, Rosalice Botelho. **Empreendedorismo e gamificação no desenvolvimento profissional.** Linha D'Água, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 167-179, July 2016. ISSN 2236-4242. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/linhadagua/article/view/111543>>. Acesso em: 30 mar. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.11606/issn.2236-4242.v29i1p167-179>.

RIO DE JANEIRO, Secretaria do Estado de Fazenda e Planejamento do. DECRETO N.º 45.093 DE 23 DE DEZEMBRO DE 2014. Disponível em <[http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/navigation-renderer.jspx?\\_afLoop=2339933209849060&datasource=UCMServer%23dDocName%3AWCC270002&\\_adf.ctrl-state=i550w0six\\_63](http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/navigation-renderer.jspx?_afLoop=2339933209849060&datasource=UCMServer%23dDocName%3AWCC270002&_adf.ctrl-state=i550w0six_63)>. Acessado em 12/04/2018

ROCHA, Roger Luz da. **Jogos digitais como estratégia de aprendizado: uma proposta de aplicação para o ensino da administração pública.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/14261>>. Acessado em 11/04/2018.

RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos. **O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 1999. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/81268/143328.pdf?sequence=1>>. Acessado em 30/03/2018

SILVA, Luciano Francisco Silveira da. **Gamification: a utilização de dinâmicas de jogos na gestão de redes de cooperação empresarial.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Rio Dos Sinos. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4365>>. Acessado em 01/04/2018

<http://www.guiadascidadesdigitais.com.br/site/pagina/jogos-no-servem-s-para-distrain-inclusive-no-governo>

<https://play.google.com/store>

<https://www.starbucks.com.br/card/rewards>

<http://www.gmp.police.uk/>