



LEIZI DIANE SANTOS BOARON

**COMO A GAMIFICAÇÃO APLICADA NO AMBIENTE
CORPORATIVO PODE ENGAJAR SEUS COLABORADORES E
TORNAR O TRABALHO MAIS ATRAENTE E ESTIMULANTE**

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

COMO A GAMIFICAÇÃO APLICADA NO AMBIENTE CORPORATIVO PODE ENGAJAR SEUS COLABORADORES E TORNAR O TRABALHO MAIS ATRAENTE E ESTIMULANTE, elaborado por Leizi Diane Santos Boaron, aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 05 de dezembro de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Leizi Diane Santos Boaron, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “COMO A GAMIFICAÇÃO APLICADA NO AMBIENTE CORPORATIVO PODE ENGAJAR SEUS COLABORADORES E TORNAR O TRABALHO MAIS ATRAENTE E ESTIMULANTE”, é autêntico e original.

Curitiba, 05 de dezembro de 2019

Leizi Diane Santos Boaron

RESUMO

Em um mundo digital, onde as informações chegam de maneira instantânea, a concorrência entre as corporações está altamente competitiva, fazendo com que o fator humano seja um grande diferencial. Ao mesmo tempo, atrair, motivar e reter os colaboradores tem sido um enorme desafio para as empresas. Este trabalho de conclusão de curso aborda a utilização da gamificação como forma de engajar os colaboradores e tornar o trabalho mais atraente e estimulante. Através de uma ampla pesquisa bibliográfica, são apresentados os principais elementos geradores de engajamento, suas vantagens e desafios, incluindo teorias altamente aceitas, como a de Abraham Maslow, onde poderá ser visto que somente uma boa remuneração não é o único fator de atração e retenção de talentos. O texto retrata ainda as características do cenário nacional corporativo e a evolução do ambiente de trabalho ao longo dos últimos anos. A gamificação também é amplamente retratada através de um referencial teórico, expondo sua origem, contexto e benefícios, não apenas para as empresas e seus colaboradores, mas para todos os *Stakeholders*, além das possíveis aplicações dentro do ambiente corporativo, como em jogos de computador, treinamentos digitais, entre outros. Por fim, é feito um link entre a teoria e a realidade, onde são expostos relatos e cases reais da aplicação da gamificação no ambiente corporativo, mostrando que os resultados ao longo do tempo são surpreendentes, comprovando que a gamificação é uma grande aliada no atingimento dos objetivos e obtenção de maiores índices de engajamento, transformando pessoas e empresas.

Palavras Chave: Gamificação. Engajamento. Motivação. Teoria dos Jogos.

ABSTRACT

In a digital world, where information arrives instantly, competition between corporations is highly competitive, making the human factor a big differential. At the same time, attract, motivate and retain employees has been a huge challenge for the companies. This final paper talks about the use of gamification as a way to engage employees and make work more attractive and stimulating. Through bibliographic research, the main elements of engagement are presented, their advantages and challenges, including highly accepted theories, such as Abraham Maslow's, where it can be seen that only good remuneration is not the only factor to attract and retain talents. The text also shows the characteristics of the national corporate scenario and the evolution of the work environment over the last years. Gamification is also widely shown through a theoretical framework, exposing its origin, context and benefits, not only for the companies and their employees, but for all stakeholders, as well as possible applications in the corporate environment, such as computer games, digital training, among others. Finally, a link is made between theory and reality, where narratives and real cases of gamification applications in the corporate environment are exposed, showing that the results over time are surprising, proving that gamification is a great ally in achieving goals and higher engagement rates, transforming people and companies.

Keywords: Gamification. Engagement. Environment. Corporate. Employees.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	06
1.1 PROBLEMA.....	07
1.2 OBJETIVOS.....	08
1.3 METODOLOGIA.....	08
2. OS PRINCIPAIS CONCEITOS DAS TEORIAS DOS JOGOS E SUA APLICAÇÃO COMO METODOLOGIA EMPRESARIAL	10
3. ESPECIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS GERADORES DE ENGAJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	13
4. MAPEAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO.....	17
5. CORRELAÇÃO DA APLICAÇÃO DE ELEMENTOS COMUNS DOS JOGOS EM SITUAÇÕES QUE NÃO SE RESTRINGEM SOMENTE AO ENTRETENIMENTO, OU SEJA, NO ENGAJAMENTO DAS PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	20
6. CONCLUSÕES	26
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	28
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

1. INTRODUÇÃO

A implementação de mecanismos e dinâmicas derivadas dos jogos nos negócios oferece ferramentas e estratégias eficazes para conquistar clientes (internos e externos), manter o foco e a motivação dos funcionários. Esses fatores citados são cruciais para impulsionar as receitas, o faturamento, o processo de favorecer o engajamento e a economia comportamental. (ZICHERMANN, G.; LINDER, J, 2013).

No meio corporativo, a gamificação tornou-se popular por trazer uma abordagem envolvente e produtiva aos colaboradores. Em 2011, o Gartner Group revelou que a gamificação apresentava um movimento de ascensão prevendo-se um pico de expectativa para os próximos 5 a 10 anos (CUCCUREDDU, 2011).

Na área empresarial a gamificação ganhou espaço devido às práticas organizacionais não serem muito atrativas nem estimuladoras e, conforme Suits observou em 2005, jogar é uma tentativa voluntária de superar obstáculos desnecessários.

O Diretor comercial da Valuenet Incentive Solutions¹ Renato Rocha, em um artigo publicado no site da empresa, referenciou Jane McGonigal (2001) afirmando que não importa o gênero ou complexidade do jogo, todos compartilham de quatro características fundamentais: objetivo, regras, feedback e participação voluntária. Em palestra para o TED Talks² em fevereiro de 2010, McGonigal disse: “Na sociedade atual, os jogos de computador e videogames estão satisfazendo as genuínas necessidades humanas que o mundo real tem falhado em atender. Eles oferecem recompensas que a realidade não consegue dar. Eles nos ensinam, incentivam, inspiram e nos envolvem de uma maneira pela qual a sociedade não consegue fazer. Eles estão nos unindo de maneira pela qual a sociedade não está.”³

Werbach e Hunter (2012) identificaram 3 tipos de elementos como categorias aplicáveis nos jogos: dinâmicas (lógicas), mecânicas (regras) e componentes. Visando transformar a

¹ ROCHA, Renato. Gamificação e engajamento: o que estratégias de fidelização podem aprender com o jogador online? Valuenet, 2018. Disponível em: <https://www.valuenet.com.br/mais-engajamento-3/gamificacao-e-engajamento>. Acesso em: 04 jun 2019.

² TED: (acrônimo para *Technology, Entertainment, Design*; em português: Tecnologia, Entretenimento, Design) é uma fundação privada sem fins lucrativos dos Estados Unidos, conhecida por suas conferências destinadas à disseminação de ideias. Suas apresentações são limitadas a dezoito minutos, e os vídeos são divulgados na internet.

³ MACGONIGAL, Jane. Gaming can make a better world. TED – Ideas Worth Spreading, 2010. Disponível em: https://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world?language=en. Acesso em: 04 jun. 2019.

interação das pessoas com o mundo, a metodologia dos jogos implica no desenvolvimento de um modelo que engloba um propósito, o estabelecimento de regras, um sistema poderoso de feedback e participação voluntária. Assim, a gamificação incentiva a interação entre pessoas e empresas com base em incentivos que estimulem o engajamento de maneira lúdica, onde os participantes são convidados a realizar ações que os levem a concluir seus objetivos através do jogo.

Durante a 8ª edição do festival anual *Games for Change*⁴, o ex-presidente americano dos Estados Unidos da América Al Gore reconheceu o potencial de utilização de jogos fora do âmbito de entretenimento, com a célebre frase “Games are the new normal”⁵. Mencionou também que ele mesmo e o time da Aliança pela Proteção Climática estavam determinados a usar jogos em sua estratégia de proteção ao meio ambiente.

Como a gamificação aplicada no ambiente corporativo pode engajar seus colaboradores e tornar o trabalho mais atraente e estimulante? Para responder a esse questionamento, a pesquisa foi realizada em condição completamente bibliográfica, apresentando benefícios ligados ao conhecimento e à educação. Esta pesquisa poderá ser utilizada como fonte de estudo para alunos que estejam prestes a atuar na área empresarial, bem como, para empresas que busquem informações sobre o treinamento e as formas de melhoramento no ambiente corporativo.

1.1 PROBLEMA

Como a gamificação aplicada no ambiente corporativo pode engajar seus colaboradores e tornar o trabalho mais atraente e estimulante?

⁴ GAMES FOR CHANGE. Vice-Presidente Al Gore opens the 8th anual games for change festival. 2011. Disponível em: <http://www.gamesforchange.org/blog/2011/04/21/vice-president-al-gore-opens-the-8th-annual-games-for-change-festival/>. Acesso em: 04 jun. 2019.

⁵ Tradução: “Jogos são o novo normal”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso é analisar como transformar o uso das técnicas de design de jogos, sua mecânica e regras, em uma ferramenta de ações orientadas ao engajamento para conquistar objetivos que possam enriquecer o ambiente corporativo tornando o trabalho mais atraente e estimulante.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar os principais conceitos das teorias dos jogos e sua aplicação como metodologia empresarial.
- Especificar elementos geradores de engajamento nas organizações.
- Mapear as características de ambientes de trabalho.
- Correlacionar a aplicação de elementos comuns dos jogos em situações que não se restringem somente ao entretenimento, ou seja, no engajamento das pessoas no ambiente de trabalho.

1.3 METODOLOGIA

O presente estudo desenvolvido é de natureza descritiva e foi elaborado através de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. Foi realizada a leitura, seleção e compreensão dos materiais acadêmicos encontrados nas plataformas como Scientific Electronic Library Online (SCIELO), buscas em acervo online de arquivos públicos e em acervos físicos. Os critérios de inclusão

adotados no presente trabalho consistem em obras e artigos escritos nos últimos 20 anos, encontrados nos idiomas português e inglês.

As obras e artigos reconhecidos trazem estudos de caso relacionados à motivação no ambiente corporativo, seus conceitos e sua complexidade; a gestão de pessoas aplicada nesse ambiente de trabalho e as melhorias que podem ser alcançadas com a adoção de metodologias como a gamificação.

A pesquisa procurou respeitar todos os aspectos éticos e legais existentes, não divulgando nomes ou informações confidenciais de indivíduos, empresas ou instituições que estiveram envolvidos na coleta de dados e nos estudos de casos obtidos através da seleção dos artigos. Também foram tratadas sigilosamente as questões relacionadas ao profissionalismo e vida pessoal daqueles que exerceram suas atividades empresariais

Foram selecionados artigos que tivessem relação com os autores e assuntos escolhidos: gamificação, engajamento, motivação, gestão de pessoas, estratégias de desenvolvimento humano, ambiente de trabalho e mercado de trabalho competitivo. Para cada um deles foi realizada a compreensão das informações, realizando a devida contextualização e descrição apresentados nesse trabalho.

2. OS PRINCIPAIS CONCEITOS DAS TEORIAS DOS JOGOS E SUA APLICAÇÃO COMO METODOLOGIA EMPRESARIAL

A aprendizagem através dos jogos surge a partir de estudos de interação humano-computador (Human-Computer Interaction - HCI). O termo “gamificação” foi cunhado por Rajat Paharia. Fundada por Rajat em 2005, a Bunchball⁶ é provavelmente a primeira plataforma de gamificação online. Com o passar dos anos, houve crescimento dos desafios de aprendizagem e a demanda de mais inovações, sendo assim, ocorreram mais investimentos em pesquisas relacionadas a esse assunto com soluções para diversos segmentos.

Em 2011, Sebastian Deterding e sua equipe de pesquisadores definiram a gamificação como a utilização das técnicas e dos conceitos dos games em contextos fora dos games. Essa definição passou a ser uma das mais concisas e utilizadas hoje em dia.

Kevin Werbach e Dan Hunter em 2012, corroboram com a definição de Sebastian. Eles afirmaram que a gamificação é o uso de elementos de jogos e técnicas de design de jogos em contextos de não-jogos.

Karl Kapp (2012) traz uma definição muito parecida com a dos outros autores, porém, acrescentou que a gamificação promove aprendizagem, tornando-se assim uma ferramenta poderosa para os meios de educação, seja ela escolar ou corporativa.

A autora Cherry (2012) elenca os principais motivos pelos quais a gamificação traz tantos benefícios para as empresas:

- Atrai mais atenção dos empregados ou aumenta o número de colaboradores quando se trata de uma empresa baseada em internet;
- Aumenta o engajamento dos colaboradores, especialmente os envolvidos em tarefas tediosas ou repetitivas;
- Inclui o conceito de que as pessoas podem trabalhar sem perceber que estão trabalhando;
- Trabalhar inserindo estruturas de rede, típicas de *games*, e que normalmente são vistas como tempo de lazer.

A autora ainda complementa que a gamificação é uma metodologia que altera a empresa de dentro para fora, ou seja, transforma o modo como os funcionários trabalham e

⁶ BUNCHBALL. Why Bunchball. Disponível em: <https://www.bunchball.com/about/why-bunchball>. Acessado em: 05 jun. 2019.

posteriormente alteram a relação e os processos diretamente tratados com os clientes. Dessa forma, o consumidor consegue perceber essa alteração positiva e encara de maneira muito receptiva o fato de estar lidando com funcionários mais motivados e com mais vontade de exercer suas funções.

Através de sistemas de pontuação que dão origem a rankings dos mais variados tipos, a motivação no ambiente de trabalho é completamente enaltecida, surgindo assim, funcionários mais animados e que colocam a melhoria contínua como um objetivo a ser alcançado. Cada processo, cada atendimento e cada etapa passam a serem valorizadas de maneira diferenciada. Essa ideologia causa uma alteração clara nos resultados da empresa de forma rápida e consideravelmente sólida.

Segundo Viana et al. (2013), a gamificação abrange a utilização de mecanismos de jogos para a resolução de problemas e para a motivação e engajamento de um determinado público. Neste estudo mais especificamente, o público empresarial e corporativo.

Brian Burke em 2015 no seu livro Gamificar, nomeia essas técnicas como mecânicas e adiciona que a gamificação envolve digitalmente as pessoas para alcançar objetivos, o que torna a gamificação uma ferramenta guiada por um propósito.

Sob o ponto de vista emocional, a gamificação é compreendida como um processo de melhoria de serviços, objetos ou ambientes com base em experiências de elementos de jogos e comportamento dos indivíduos.

Se utilizada como metodologia pode contribuir para o processo de desenvolvimento dos colaboradores a partir do autoconhecimento e alinhamento das expectativas do colaborador com as da organização e vice-versa.

Existem diversos tipos de jogos que podem ser aplicados na gamificação: jogos utilizando apenas lápis e papel, jogos de tabuleiro, jogos de cartas, jogos no computador (online), livros-jogos e dramatização.

Existem algumas premissas que devem ser levadas em consideração para a criação dos jogos:

- Possuir estratégias de engajamento inovadoras;
- Devem ser divertidos;
- Devem ser orientados a resultado para gerar transformação.

Outrossim, durante o processamento dos jogos, é sugerido que seus jogadores:

- Ouçam, processem, entendam e repassem informações;
- Deem e recebam feedback efetivamente;
- Discordem, respeitando a opinião dos demais participantes;
- Cooperem entre si;
- Deem espaço para os colegas;
- Sejam flexíveis ao tratar com ideias conflitantes.

Seguindo na mesma linha de raciocínio, os jogos empresariais têm certas características:

- Possuem um processo dinâmico e flexível;
- Promovem interação entre os participantes e o meio simulado;
- São mais simples que o mundo real;
- Representam a realidade da empresa;
- Definem de papéis claros sejam estes estruturados ou não;
- Possuem regras claras e bem entendidas pelos participantes.

3. ESPECIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS GERADORES DE ENGAJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

"Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento." (MASLOW, 2000, p. 45)

Somente boa remuneração não é mais fator de atração e retenção de talentos. As organizações, através de uma boa gestão de recursos humanos, devem promover programas de incentivo, benefícios, progressão de carreira e liderança.

Um alicerce que pode ser utilizado para um engajamento efetivo por parte dos talentos da organização é motivar os colaboradores abordando a hierarquia de necessidades humanas proposta por Abraham Maslow.

Abraham Maslow, psicólogo americano, ficou conhecido por desenvolver em um dos seus artigos intitulado "A Teoria da Motivação Humana", a tese de que os humanos são uma estrutura de desenvolvimento constante. Esse raciocínio ficou conhecido mais tarde como Pirâmide de Maslow.

A Pirâmide pressupõe que as pessoas guardam de necessidades básicas (fisiológicas) e vão evoluindo para níveis mais altos ao longo da vida, como por exemplo, a auto realização.

Conectando a pirâmide de Maslow com a educação corporativa, podemos trilhar as ações motivacionais, o aprimoramento de habilidades e competências, os cursos empresariais, a reciclagem operacional e os programas de incentivos, compreendendo as necessidades dos colaboradores, a fim de engajá-los a alcançar os pontos mais altos da pirâmide, gerando assim, melhores resultados para a empresa.

Para um efetivo comprometimento do talento, a gestão de recursos humanos deve identificar e entender em que fase de carreira o profissional se encontra e quais as suas necessidades durante o processo evolutivo. Visando colaborar com o desenvolvimento, ascensão e transformação do indivíduo, Maslow dividiu a pirâmide nos seguintes níveis: Fisiológica, Segurança, Social, Estima e Realização Pessoal.

Para entender as necessidades em relação à satisfação no trabalho, temos:

- Fisiológica (básica): Horário de trabalho, intervalo de descanso e conforto físico.
- Segurança (básica): Trabalho seguro, remuneração, benefícios e permanência no emprego.

- Social (psicológica): Amizade dos colegas, interação com clientes e liderança amigável.
- Estima (psicológica): Reconhecimento, responsabilidade, orgulho, reconhecimento e promoções.
- Realização pessoal (auto realização): Trabalho desafiante, diversidade e autoestima, participação nas decisões e crescimento pessoal.

Após a gestão de recursos humanos identificar e mapear as necessidades de seu público, deve-se compreender o engajamento das equipes, verificando como os profissionais se envolvem e se comprometem com a missão, visão e valores da organização. Finalizado o desenho da corporação e após compreender o que motiva os seus colaboradores, pode-se utilizar a gamificação como ferramenta encorajadora para cumprimento de ações, promovendo assim, um ambiente de trabalho estimulador.

Através dos mecanismos de gamificação, é possível alinhar os interesses dos criadores dos artefatos e objetos (organização) com as motivações dos usuários (colaboradores). Complementando, Vianna et al. (2012) diz que o nível de engajamento do indivíduo é influenciado pelo grau de dedicação dele às tarefas designadas.

A partir das definições dos autores citados acima, Busarello (2016) propôs que os elementos geradores de engajamento (motivação) podem ser classificados como intrínsecos e extrínsecos:

- Intrínsecos (a base e o meio da Pirâmide de Maslow) – Desejo próprio, exclusivo e interno ao indivíduo, sem que, de forma genérica, tenha alguma influência externa. A motivação intrínseca é aquela vontade de fazer alguma coisa pelo simples prazer da atividade, onde a prática é a própria recompensa. Como exemplo temos: prática de esportes com amigos, assistir séries e filmes, entre outros. Portanto, observa-se a importância de motivação intrínseca para engajar equipes à ação.
- Extrínsecos (o topo da Pirâmide de Maslow) – Externo ao indivíduo, como por exemplo a competição por prêmios ou promoções. Ao analisar mais a fundo esses conceitos, podemos observar que o foco exclusivo na motivação extrínseca pode, em determinados contextos e indivíduos, causar o efeito contrário. Segundo a teoria de avaliação cognitiva de Stephen P. Robbins propõe que o uso de recompensas externas como, por exemplo, bonificação salarial, reduz a motivação intrínseca dos agentes.

O equilíbrio e a combinação efetiva dos elementos geradores de engajamento intrínsecos e extrínsecos aumentam o nível de motivação e engajamento do indivíduo.

Com base nesses elementos relacionados, Busarello (2016) conceituou a gamificação como um sistema utilizado para a resolução de problemas através da elevação e manutenção dos níveis de engajamento por meio de estímulos à motivação intrínseca do indivíduo. Utiliza cenários lúdicos, para a simulação e exploração de fenômenos com objetivos extrínsecos, apoiados em elementos utilizados e criados em jogos.

Ao entrar em uma empresa, as pessoas trazem suas expectativas, seus desejos e sonhos (motivação intrínseca) tanto profissionais quanto pessoais. Assim esperam ter auto realização, aprendizado e conseguir empreender com seus talentos em prol de satisfação pessoal e da empresa. Por conseguinte, as empresas precisam investir em novas estratégias para manter o envolvimento da equipe e diminuir a rotatividade.

É necessário abordar também fatores que podem interferir negativamente na execução plena de atividades da equipe: a falta de comprometimento, o alto índice de ausências injustificadas, a falta de iniciativa por parte dos colaboradores, apatia quando se fala em inovações e aprimoramento, entre outros.

Existem diversos motivos que indicam que uma equipe não está engajada. Segundo a empresa Ekoá, especializada em desenvolver soluções personalizadas baseadas em gamificação, jogos empresariais e coaching, alguns itens têm características sutis e não numéricas, que precisam de uma percepção refinada para os fatores humanos. São eles:⁷

- Ausência de propósito norteador – Uma equipe de alta performance precisa ter muita clareza de onde quer chegar. Ela precisa saber por que ela está fazendo o que está fazendo. Isso começa na seleção dos integrantes que vão compor a equipe. Deve ser alinhado todas as expectativas em prol do propósito da organização, para que o time compartilhe a mesma visão de futuro e onde querem chegar. “Um time que nasce distanciado do propósito da empresa está fadado ao fracasso”. Os integrantes da equipe podem ser os melhores técnicos, especialistas e ótimos gestores, porém, se o propósito do trabalho deles não estiver no mesmo rumo que os demais, haverá um grande desperdício de tempo, dinheiro e capacidade técnica.
- Priorização do trabalho individual em detrimento do trabalho coletivo – Segundo Tiago Mattos (2017), muitas empresas grandes procuram dividir o trabalho de uma forma

⁷ EKOÁ JOGOS E GAMIFICAÇÃO. 5 Indicadores de um time desmotivado. E-Book. Disponível em: <https://mundoekoa.com/>. Acessado em: 20 jun. 2019.

industrial, em um trabalho linear, repetitivo, segmentado e previsível. Quando o trabalho é dividido em muitas partes pequenas e o foco e a cobrança do trabalho acontecem exclusivamente a nível individual, perde-se um ponto chave do engajamento, perde-se o espírito de corpo. Quando o trabalho é desenhado para ser cobrado de uma forma individual, há grande chance que ao final a pessoa não tenha uma percepção de que o trabalho que importa é o da empresa, gerando então um baixo nível de engajamento.

- Baixo senso de pertencimento do grupo – O senso de pertencimento representa como as pessoas se identificam em relação àquele grupo. Pessoas engajadas têm muito orgulho de fazerem parte de uma equipe ou projeto, principalmente quando partilham dos objetivos do grupo, contudo, quando o trabalho é apenas um lugar para se ganhar dinheiro e não há identificação com o trabalho, as pessoas ficam pouco engajadas.
- Representatividade defasada, apenas o líder representa aquela equipe – Acontece quando se tem uma equipe cuja figura central é a única representante capaz de falar em nome daquele time. Neste cenário existe a grande possibilidade de pessoas imensamente capazes, que são importantes formadoras de opinião e que enxergam partes importantes do projeto, sentirem-se subestimadas por não terem voz ativa isso é um grande sinal de desengajamento.

Investir em práticas que contribuam para o comprometimento das pessoas é vital nos dias atuais, a fim de que, o tempo que o colaborador dedica à organização seja o melhor possível para ambos, gerando assim um ciclo virtuoso.

4. MAPEAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DE AMBIENTES DE TRABALHO

O atual cenário econômico do país vem modificando a tendência do ambiente corporativo devido ao grande crescimento no índice que mede a criação de novas empresas em território nacional, o que dificulta a diferenciação dessas empresas. Dados recolhidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) registraram que até o ano de 2012 o número de empresas localizadas em território nacional chegou a 5,2 milhões, apresentando crescimento de 1,3% quando comparado com o mesmo índice no ano de 2011 (IBGE, 2012).

Entretanto, esse percentual diminuiu muito após o início da crise econômica, que causou um período de recessão que se estende até os dias atuais. O IBGE (2016) registrou o fechamento de quase 71 mil empresas na virada do ano de 2015 para 2016, de modo que se consolida uma queda de 1,6% em relação ao ano anterior, dados que ilustram bem o cenário corporativo atual e que explicam a tensão crescente no ambiente de trabalho ocupado pelo brasileiro.

Desse modo, é compreensível que se estabeleça uma pressão crescente em cima das relações profissionais e das empresas como um todo, levando ao adoecimento do ambiente de trabalho, onde as relações interpessoais passam a serem prejudicadas, a comunicação insuficiente e mal interpretada, crescente sensação de exaustão e sacrifício e sensações baseadas no medo. Essa atmosfera é refletida em todos os âmbitos de execução dos serviços do dia a dia corporativo, desde o trato entre os funcionários e superiores, até o trato com o consumidor final dos produtos ou serviços prestados.

A insatisfação do funcionário com o seu trabalho e o ambiente é o principal fator que acarreta mau funcionamento da organização. Segundo Fernandes (1996), muitos são os elementos que podem gerar essa insatisfação profissional no trabalhador, são os principais: motivação, ambiente caótico, salários abaixo do esperado para as funções exercidas, desrespeito aos direitos trabalhistas vigentes no país, pressão psicológica em nome de melhores resultados e sensação de insegurança no ambiente de trabalho.

As empresas e seus reflexos sociais são temas de discussão desde a sua expansão e consolidação mundial depois da Revolução Industrial. Muitas foram as mudanças provocadas por essa nova forma de produzir dinheiro, não só no meio econômico como também no meio social. O capitalismo enquanto novo sistema econômico provocou o fim de costumes que se arrastavam como regras sociais há muitos anos, um deles é a presença da mulher no mercado de trabalho. Um contexto onde antes o trabalho do homem era capaz de sustentar uma casa

confortavelmente, foi substituído por um cenário que necessitava da introdução da mulher nesse meio para que a família conseguisse se sustentar.

A mudança social que ocorreu nos últimos anos contribuiu para uma enorme mudança nos desejos de consumo das pessoas em geral, bem como o fato de cada vez mais empresas chegarem ao mercado. Esses fatores dificultaram o reconhecimento das diferenças entre elas, e fez com que os gestores fossem obrigados a alterar a forma de operar para se manterem no mercado. O meio corporativo é conhecido por ser um dos mais competitivos do mundo, cada passo evolutivo desenvolvido e concretizado significa um avanço perante as demais empresas que seguem competindo nesse meio.

Algumas são as fases pelas quais uma empresa deve passar para que possa aumentar de forma significativa o seu crescimento em uma economia frágil como a brasileira, são elas: inovação, lideranças bem consolidadas, angulação, coordenação e trabalho em equipe. Aliando e alinhando todos esses aspectos de forma ordenada e pacífica, a evolução dos resultados obtidos será maior. Isso porque, a organização gerada pelo fato de os aspectos gerenciais da empresa estarem em compatibilidade com as premissas e visões de seus gestores, gera uma organização sólida, o que melhora o ambiente de trabalho e passa uma impressão excelente para seus clientes e colaboradores (SULL, 2004).

Segundo Lissieu (2003), a forma como as empresas internacionais cresceram de maneira rápida e firme é um grande influenciador para os modelos de gestão brasileiros. A importância do bom atendimento, da capacitação de funcionários e da divisão concreta das áreas e funções da empresa são elementos determinantes que resultam de forma positiva. Os modelos de gestão passaram por muitas mudanças ideológicas e práticas até culminarem no que são hoje, com gestores mais engajados, preocupados e atentos nas novas tendências de mercado.

A competitividade e as constantes mudanças vêm influenciando as organizações a buscar, cada vez mais, investimentos em seu capital intelectual para obtenção de resultados mais eficazes, ou seja, uma organização bem-sucedida é uma organização que consegue utilizar melhor as capacidades e habilidades de seus integrantes (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Fernandes (1996, p.13), “mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho é também uma questão-chave para o sucesso empresarial & quot”. Contribuindo, Fernandes (1996, p.45) afirma que a Qualidade de Vida no Trabalho “é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

Sobre esses resultados, percebe-se a necessidade de as organizações buscarem meios para proporcionar o bem-estar aos trabalhadores, motivando-os e mantendo-os comprometidos com a realização de suas tarefas com qualidade.

5. CORRELAÇÃO DA APLICAÇÃO DE ELEMENTOS COMUNS DOS JOGOS EM SITUAÇÕES QUE NÃO SE RESTRINGEM SOMENTE AO ENTRETENIMENTO, OU SEJA, NO ENGAJAMENTO DAS PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Segundo Renato Rocha, Diretor comercial da empresa Valuenet Incentive Solutions⁸, uma maneira de usar a gamificação como forma de alcançar engajamento pelos participantes de programas de incentivo é transformar cursos de capacitação e treinamentos em algo mais atrativo. Um exemplo é a Academia de Liderança da Deloitte, multinacional de consultoria empresarial, que trocou o treinamento formal para executivos da empresa e clientes pela gamificação. Antes, o curso tinha baixos números de adesão e conclusão. Desde a mudança, houve um aumento de 47% nos acessos dos usuários, que retornam ao site para fazer novas tarefas.⁹

Dar continuidade no raciocínio para o uso em treinamentos e capacitação

Salienta-se o modo como as pessoas, na qualidade de funcionários, são vistas pelas empresas como recursos a serem utilizados. Isso é, são meios que podem ser utilizados – de maneiras mais simples ou mais complexas – para que se atinja os objetivos já estabelecidos pelos seus idealizadores. No entanto, tal visão reforça a desqualificação desse profissional como ser humano antes de qualquer outra classificação em que possa se enquadrar. Mesmo que esteja ocupando um cargo junto a uma corporação, esse funcionário continua sendo um cidadão e precisa ter sua integridade física e mental respeitadas e preservadas.

Caso haja descaso por parte dos ocupantes de cargos elevados hierarquicamente com a qualidade do ambiente de trabalho onde os demais funcionários se encontram, é natural que cresça a sensação de desmotivação e insatisfação em relação à empresa em que trabalha. Tais sensações negativas podem interferir diretamente no exercício das funções desses funcionários, o que pode prejudicar o faturamento e funcionamento geral da empresa. Cabe aos gestores a busca por técnicas e metodologias que contribuam para o bem-estar profissional desse

⁸ ROCHA, Renato. Gamificação e engajamento: o que estratégias de fidelização podem aprender com o jogador online? . Valuenet, 2018. Disponível em: <https://www.valuenet.com.br/mais-engajamento-3/gamificacao-e-engajamento>. Acesso em: 08 jul 2019.

⁹ MEISTER, Jeanne. Gamification in leadership development: How companies use gaming to build their leader pipeline. Forbes, 2013. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2013/09/30/gamification-in-leadership-development-how-companies-use-gaming-to-build-their-leader-pipeline/#753dc4335a57>. Acesso em: 08 jul 2019.

funcionário, de modo que ele volte a se sentir motivado e acreditar nos objetivos da empresa (BORTOLOZO, 2011).

É de suma importância que os aspectos que correspondem aos fatores psicológicos e a hierarquia de necessidades de Maslow desses funcionários sejam levados em conta. Além de melhorias necessárias ao ambiente físico, que possam ser identificadas e sanadas, os aspectos que comprometem a saúde mental desses trabalhadores devem ser igualmente avaliados.

Aliando esses dois aspectos que resultam na melhora material e imaterial do ambiente de trabalho, a empresa como um todo tende a apresentar crescimento. Sumariva (2010), explica que a grande busca do ser humano pela melhoria de sua qualidade de vida depende, em grande parte, de fatores que estejam relacionados às suas vivências profissionais e o lugar social em que ocupa. O objetivo central é equiparar todos os aspectos da vida humana em sociedade, sendo eles o bem-estar do corpo, da mente, e das relações sociais.

A motivação sempre foi um fator de extrema importância para o desenvolvimento das atividades do dia a dia de uma empresa. Entretanto, a motivação se tornou fundamental devido às alterações sociais ocorridas nos últimos anos, que tornaram o meio corporativo extremamente competitivo e impassível a erros.

Devido ao fato de a globalização empresarial ter se instalado no território brasileiro até meados de 2012, as empresas precisam estar sempre prontas para satisfazer o cliente e manter boas relações internas profissionais, para que possa se consolidar no mercado.

Aqui pode ser feita uma composição sobre as empresas internacionais que utilizam a gamificação não só em treinamento e capacitação, mas que está atingindo a motivação e atingimento de metas através do uso das técnicas dos jogos em outras áreas, por exemplo, na área de vendas.

Um funcionário motivado, entrosado com o restante da equipe e ciente de todas as suas funções dentro do ambiente de trabalho, melhora a saúde dos negócios e tem consequências positivas para o faturamento da empresa (CHIAVENATO, 1999).

Quando o profissional se sente parte da empresa, isso é, quando compreende de forma ampla as suas funções, deveres e direitos dentro daquele ambiente, passa a ser uma engrenagem - fundamental para o sucesso e a consolidação da mesma no mercado. Ou seja, quando o colaborador se encontra motivado, todo ambiente é transformado e a sua forma de trabalho se torna bem mais engajada.

Ações como reconhecimento profissional, autonomia, comemoração dos resultados e partilha das conquistas, são, sem dúvidas, sempre bem-vindas e altamente impactantes no desenvolvimento da motivação na organização.

O autor Goleman (2001) explica em seus estudos a importância do estado emocional no ambiente profissional. Como já citado por outros autores, a má qualidade de vida dos funcionários é, muitas vezes, devido à desilusão profissional vivida por eles. Isso é, tais indivíduos se encontram desacreditados de sua capacidade e desconectados da sua real função dentro da empresa em que trabalham. Esse cenário emocional resulta em um funcionário desmotivado em sua forma mais ampla, perdendo assim, a vontade de trabalhar de forma correta e evoluir profissionalmente junto ao seu ambiente de trabalho.

A utilização das dinâmicas de jogos para engajar pessoas, resolver problemas, melhorar o aprendizado, motivar ações e comportamentos e até mesmo como reconhecimento profissional, é uma das estratégias de desenvolvimento humano que se faz importante nesse quesito, porque desconstrói a visão minimalista e distorcida que o funcionário pode desenvolver de si mesmo e da empresa, elevando a sua autoestima profissional, sua confiança em seu próprio trabalho e expondo suas habilidades que ainda estavam escondidas (GRANT, 2004).

Para Grant (2004), essa reconexão entre a empresa e o funcionário é fundamental para o processo motivacional, visto que, retornando o seu estado de motivação, esse indivíduo abre-se para diferentes formas de aprendizado e execução de técnicas que promovam sua evolução profissional e beneficiem a empresa.

Para exemplificar a utilização das técnicas de design de jogos, sua mecânica e abordagem lúdica aplicada à Pirâmide de Maslow, será apresentada uma equipe de estudantes brasileiros – Signum Games, da Universidade Positivo em Curitiba/Paraná – que venceu o prêmio da categoria “Game Design: Windows / Xbox” da Imagine Cup de 2011 (olimpíadas tecnológicas organizadas pela empresa Microsoft) em Nova York. O Game “Ucan” simula a cidade de Curitiba, onde os jogadores devem solucionar problemas. O “player” utiliza a interface conceitual para elucidar desafios virtuais enfrentados na cidade. Um dos criadores, Thiago Ribeiro, citou as metas do milênio: “Fomos em uma palestra sobre Imagine Cup, estudamos as metas do milênio e quais os games tinham sido vencedores no passado da competição além dos critérios que os juízes tinham avaliado”. A ideia do jogo é, basicamente,

controlar personagens que inspiram outros a aderir ao voluntariado (ações positivas atrairiam mais voluntários para resolver problemas em três grandes áreas: educação, saúde e ambiente).¹⁰

As metas ou objetivos de desenvolvimento do milênio (ODMs) utilizados foram os estabelecidos após a Cúpula do Milênio das Nações Unidas em 2000. Todos os 191 Estados membros da ONU na época e mais 22 organizações internacionais, se comprometeram em ajudar a alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Esses objetivos são os “8 jeitos de mudar o mundo”¹¹ e que podem ser comparados com a Pirâmide de Maslow:

1. Erradicar a extrema pobreza e a fome (necessidade fisiológica);
2. Atingir o ensino básico universal (necessidade de estima);
3. Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres (necessidade de estima);
4. Reduzir a mortalidade infantil (necessidade fisiológica);
5. Melhorar a saúde materna (necessidade fisiológica);
6. Combater o HIV/Aids, a Malária e outras doenças (necessidade de estima);
7. Garantir a sustentabilidade ambiental (necessidade fisiológica);
8. Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento (contempla todas as necessidades).

Outro exemplo da aplicação da Pirâmide de Maslow em gamificação é o jogo the Sims. Segundo Rachael Franklin, gerente de estúdio do The Sims, o jogo foi adaptado para assuntos do drama da vida real. Para Lucy Brandshaw, vice-presidente do studio Maxis, “o jogo é uma visão reducionista da vida com influências da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Combina tensão comportamental com a experimentação do usuário, contempladas por experiências felizes (...)”, ou seja, a relação com Maslow pode ser mais perceptível ao reproduzir a realidade das necessidades no jogo. Ao gerar a “simulação da vida” e dos resultados de uma analogia com o “viver”, “perder” e “conquistar”, os dramas e as histórias criadas no desdobramento do game podem dar para os jogadores um significado verdadeiro à uma perspectiva de vida.¹²

¹⁰ INSIGHTCARE. Teorias sociais com jogos um preludio ao SIG. 2017. Disponível em: <http://gameinsightcare.com/2017/01/teorias-sociais-com-jogos-um-preludio-ao-sig/>. Acessado em: 10 jul. 2019.

¹¹ WIKIPÉDIA. Objetivos de desenvolvimento do milênio. 2018. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Objetivos_de_Desenvolvimento_do_Mil%C3%AAnio. Acessado em: 10 jul. 2019.

ODMBRASIL. Os Objetivos de desenvolvimento do milênio. Disponível em: <http://www.odmbrasil.gov.br/os-objetivos-de-desenvolvimento-do-milenio>. Acessado em 10 jul. 2019.

¹² INSIGHTCARE. Teorias sociais com jogos um preludio ao SIG. 2017. Disponível em: <http://gameinsightcare.com/2017/01/teorias-sociais-com-jogos-um-preludio-ao-sig/>. Acessado em: 10 jul. 2019.

Dentre os jogos utilizados nas organizações, os principais deles são: jogos de computador, lápis e papel, tabuleiro, dramatização e jogos de cartas.

Os jogos com lápis e papel, inicialmente, são vinculados ao universo infantil, como jogo da velha, jogo da forca, jogo “stop”, mas a utilização dessa modalidade nas organizações é eficaz e possível de ser adequada aos mais diversos ambientes, diante da simplicidade dos materiais utilizados. A título exemplificativo, um jogo através da utilização de um papel em branco, fita adesiva e canetas da mesma cor pode ser aplicado em determinada equipe que está com necessidade de criar empatia entre os membros. Cada participante terá uma folha colada com fita nas suas costas e os demais, anonimamente, deverão escrever nessa folha uma qualidade desse jogador ou por que ele é essencial na equipe. Após todos os jogadores terem concluído a escrita, cada um deverá ler, em voz alta, o que consta no seu papel e, se for o caso, apontar se concorda com essas afirmações. Através desse jogo, a equipe poderá passar a observar o seu papel no grupo e, conseqüentemente, gerar um maior engajamento e comprometimento nas suas atividades diárias.

Os jogos de tabuleiro estimulam o comportamento motivado à recompensa do cérebro. A dopamina, um dos neurotransmissores mais poderosos no nosso cérebro, é liberada quando há motivação e relação custo-benefício em etapas do jogo. Um exemplo é o jogo Banco imobiliário da Estrela® que consiste na compra e venda de propriedades e o vencedor será aquele que se tornar milionário ou não for à falência. Nele, os jogadores precisam se relacionar entre si, ter foco, exercer a capacidade de escuta, o autocontrole e o não julgamento, além de poderem exercitar seu poder de persuasão, externalizar seus valores pessoais e dependendo das regras impostas pelo mediador, internalizar assuntos relacionados com a missão, visão e valores da empresa.

O jogo de dramatização estimula a criatividade, imaginação, melhora a comunicação e, conseqüentemente, atua no desenvolvimento dos participantes, eis que podem ser realizados através de jogos de adivinhações com mímicas ou encenações das situações vivenciadas no ambiente de trabalho. Um jogo muito utilizado é o “Role Play”, criado por Jacob Levy Moreno, que consiste em encenações de problemas ocorridos no ambiente de trabalho, inserindo o participante, de forma lúdica e informal, na situação com a simulação de questionamentos e formas de resolução. A eficácia desse jogo está em estimular reflexões dos participantes e

repará-los para resolver as mais diversas situações do seu meio, bem como, estimular a percepção e mudança de comportamentos negativos.¹³

Com relação ao jogo de cartas, este é muito utilizado na gamificação, pois é possível identificar perfis comportamentais, adequar papéis de atuação, bem como verificar se os participantes estão alinhados com a visão, missão e valores da organização, objetivando um alinhamento na equipe.

A gamificação incentiva a integração entre os colaboradores e organizações por meio de estímulos que ensejam engajamento de forma lúdica, através dos mais diversificados jogos, como acima demonstrado.

Independentemente do tipo de jogo que venha ser implementado pela organização, ao final da partida devem ser realizadas reflexões que cheguem a conclusão acerca do objetivo do mesmo, cumprindo seu papel de estimular e engajar os colaboradores no ambiente de trabalho.

¹³ MARQUES, José Roberto. Role Play – O papel do psicodrama no coaching em grupo. JRM Coaching, 2017. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/role-play-o-papel-do-psicodrama-no-coaching-em-grupo/>. Acessado em: 12 jul.2019.

6. CONCLUSÕES

Através do presente estudo foi possível entender um pouco mais a respeito da gamificação e como sua aplicação no ambiente corporativo pode engajar os colaboradores e tornar o trabalho mais atraente e estimulante.

São muitos os desafios encontrados pelas organizações no que diz respeito a motivação, engajamento e a forma de transformar as atividades operacionais das pessoas em objetivos desejáveis a serem alcançados com propósito. Assim, é essencial que os gestores procurem formas de manter o ambiente de trabalho saudável e se atentem para o estado físico e emocional de seus funcionários.

Baseado em uma ampla pesquisa bibliográfica, foram abordados os principais conceitos da teoria dos jogos, incluindo sua história, definições, elementos, benefícios e possíveis aplicações e desdobramentos dentro de um ambiente tão competitivo, como é o empresarial.

No que diz respeito ao engajamento, foram elencados os principais fatores geradores e estudos realizados, incluindo teorias amplamente conhecidas, abordando conceitos antigos e modernos. Afinal, em um mundo globalizado e competitivo, é preciso ficar atento as mudanças, que ocorrem de maneira muito rápida.

O ambiente de trabalho também foi amplamente abordado ao longo do estudo, onde ficou claro a constante pressão enfrentada pelos profissionais, principalmente no que diz respeito a resultados e competitividade, incluindo os reflexos ocasionados, fazendo com que a motivação e o engajamento se tornem pontos chaves para o sucesso das empresas.

Por fim, o presente estudo correlacionou a aplicação da teoria dos jogos dentro do mundo corporativo para a geração de engajamento, citando exemplos reais, técnicas de utilização e resultados obtidos, alcançando desta forma todos os objetivos específicos da pesquisa e respondendo ao problema proposto.

Conclui-se, portanto, o presente trabalho, onde foi possível alcançar o objetivo geral da pesquisa, que é analisar como transformar o uso das técnicas de design de jogos, sua mecânica e regras, em uma ferramenta de ações orientadas ao engajamento para conquistar objetivos que possam enriquecer o ambiente corporativo tornando o trabalho mais atraente e estimulante.

A título de sugestão para futuras pesquisas, ressaltasse a importância de averiguar a melhor modalidade/tipo de gamificação com base na atividade de cada empresa, fazendo com que a utilização seja cada vez mais personalizada e difundida nas organizações.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Na prática, empresas que utilizam a gamificação em suas soluções ou serviços oferecem recompensas aos participantes que realizam tarefas pré-determinadas. Assim, existem inúmeros desdobramentos de utilização dessa metodologia voltados inclusive para as esferas de fora da organização, como recomendação de serviços/produtos, divulgação da marca, avaliações ou a captação de novos clientes.

A mecânica de envolver a definição de tarefas de acordo com o objetivo da empresa, a criação de regras e sua aplicação, podem servir para os sistemas de monitoramento. As recompensas pelas interações dos usuários, por exemplo, podem variar desde incentivos virtuais, como medalhas, até prêmios físicos e trocas por produtos.

Aplicações em e-commerce podem ser interessantes para fidelizar clientes. A medida que eles vão comprando, eles acumulam pontos e desbloqueiam conquistas. Assim, são estimulados a voltar na mesma loja, por exemplo, para continuar pontuando.

Além disso, podem ser utilizados nas Universidades Corporativas como oportunidade de melhorar o desempenho de seus participantes. Os cursos podem ser estruturados com objetivos e missões que pode ser um aprendizado conquistado ou uma mudança que precisa acontecer.

A metodologia pode ser aplicada coletivamente, dividindo os colaboradores em equipes. Eles poderão trabalhar ajudando um ao outro para atingirem juntos um objetivo final.

Este estudo pode também ser desdobrado para áreas estratégicas, tais como vendas, representações e expansão territorial. Através de telas ou murais, em forma de pista de corrida, por exemplo, onde cada vendedor/representante ou agente de expansão será um participante e terá seu carro para competir. A cada venda realizada ele avançará um trecho da pista em direção à meta do mês. Dessa forma cada um se sentirá motivado para vencer a corrida e ao mesmo tempo aumentar suas conquistas e contribuir para os objetivos globais da corporação.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORTOLOZO, Aline. Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica Unifil. 3 a 7 out. Centro Universitário Filadélfia. 2011.

BURKE, Brian. Gamificar: Como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias. São Paulo: DVS Editora, 2015.

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

CHERRY, M. A. The Gamification of Work. Hofstra. Law Review. V. 40, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus S.A, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: 2.ed. Campus, 2004.

CLUTTERBUCK, D. Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Gente, 2008.

CUCCUREDDU, G. Gartner's hype cycle 2011: Social analytics and activity streams reach "the peak". Business Insider. Aug. 11, 2011. Disponível em: <http://www.businessinsider.com/gartners-hype-cycle-2011-social-analytics-and-activity-streams-reach-the-peak-2011-8>. Acessado em: 30 jul. 2019.

DETERDING, SEBASTIAN ET AL. Gamification: Toward a Definition. 2011. Disponível em: <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/02-Deterding-Khaled-Nacke-Dixon.pdf>. Acessado em: 08 mai. 2019.

DURKHEIM. E. *Educação e sociologia*. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

DYMEK, M.; ZACKARIASSON, P. The business of gamification: a critical analysis. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2017.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. Comportamento do consumidor. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FERNANDES, E. C. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLAHERTY, J. Coaching: desenvolvimento, excelência pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

FONSECA, Kallynca Neiva. Comportamento do consumidor: a influência do marketing digital no comportamento das consumidoras do distrito federal. UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2014.

GOLEMAN, D. Trabalhando com a inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GRANT, A. M.; CAVANAGH, M. J. Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2004. Disponível em <https://psycnet.apa.org/record/2007-06342-002>. Acessado em: 02 jun. 2019.

IBGE. Demografia das Empresas, 2012. Número de Empresas Registradas no Brasil. Indicadores selecionados. São Paulo, 2012. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 26 jun. 2019.

IBGE. Demografia das Empresas, 2016. Número de Empresas Registradas no Brasil. Indicadores selecionados. São Paulo, 2016. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 26 jun. 2019.

IBGE. Índice de Desemprego. 2018. Número de Desempregados no Brasil. Indicadores selecionados. São Paulo, 2018. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 26 jun. 2019.

KAPP, K. M. *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. San Francisco: Pfeiffer, 2012.

KOTLER, P. E KELLER K. 2006. *Administração de Marketing, A Bíblia do Marketing*, 12ª Edição, 137 – 200.

MASLOW A. H. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

MATTOS, Tiago. *Vai lá e faz: Como empreender na era digital e tirar ideias do papel*. Caxias do Sul: Editora Belas Letras, 2017. 352p.

SBCOACHING. Pirâmide de Maslow. *Sbcoaching*, 2018. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/piramide-de-maslow/>. Acessado em: 18 jul. 2019.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M. E. *Sucesso made in Brazil: os segredos das empresas brasileiras que dão certo*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SUMARIVA, A.; OURIQUES, M. A. *Qualidade de vida ocupacional dos profissionais de educação física que atuam nas academias de Blumenau SC nas modalidades de musculação e ginástica*. Blumenau, 2010.

VIANNA, Maurício et al. *Design Thinking: Inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. E-book. Disponível em: https://conteudo.mjv.com.br/ebook/design-thinking-inovacao-em-negocios?utm_source=referral&utm_medium=livrodesignthinking.com.br&utm_campaign=Livro%20Design%20Thinking%20BR%20-%20Cliques%20para%20downloads. Acessado em: 21 mai. 2019.

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

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

ZICHERMANN, G.; LINDER, J. A revolução da gamificação. New York: McGraw-Hill, 2013. 235p.

WERBACH, K.; HUNTER, D. For the win: how game thinking can revolutionize your business. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012.