



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

GAMIFICATION: UMA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E DE INFLUÊNCIA NO ENGAJAMENTO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

LETICIA OLIVEIRA DOS OUROS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

leticia.ouros@gmail.com

ALESSANDRA DEMITE GONÇALVES DE FREITAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

alessandrapsi@terra.com.br

ROBERTO LIMA RUAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

roberuas@gmail.com



GAMIFICATION: UMA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E DE INFLUÊNCIA NO ENGAJAMENTO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Resumo

O desenvolvimento de competências aliado a uma estratégia organizacional tem demonstrado relevância no sucesso das organizações e, utilizar os elementos de *games* como ferramenta para o desenvolvimento de competências pode permitir à organização melhores resultados. A partir deste entendimento, esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de investigar as contribuições do uso do *gamification* no desenvolvimento de competências individuais e sua influência no engajamento dos colaboradores nas organizações. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e a coleta de dados se deu por meio de uma entrevista com uma consultora, especialista na implantação e no uso do *gamification* em diversas organizações. Os conteúdos da entrevista foram analisados mediante a estratégia da análise de discurso. Os resultados apontam uma contribuição do *gamification* no desenvolvimento de competências e no engajamento dos colaboradores. No entanto, ainda há uma carência de produção científica sobre o assunto no contexto das organizações.

Palavras-chave: *Gamification*; *Games*; Desenvolvimento de Competências; Engajamento.

Abstract

The development of skills combined with an organizational strategy has demonstrated relevance to the success of organizations and use the games elements as a tool for capacity building can allow the organization to better results. From this understanding, this research was conducted in order to investigate the contributions of gamification use in the development of individual skills and its influence on employee involvement in organizations. It is a qualitative research and data collection was carried out through an interview with a consultant, specializing in the deployment and use of gamification in various organizations. The interview contents were analyzed by the strategy of discourse analysis. Results point to a gamification contribution in skills development and employee engagement. However, there is still a lack of scientific literature on the subject in the context of organizations.

Keywords: Gamification; Games; Skills Development; Engagement.



1 Introdução

O desenvolvimento de competências aliado a uma estratégia organizacional tem demonstrado relevância no sucesso das organizações. Conforme define Brandão e Guimarães (2001), a competência é composta por três elementos: o conhecimento, as habilidades e as atitudes. Neste contexto, desenvolver as competências torna-se um diferencial competitivo para as organizações. No entanto, utilizar os elementos de *games* como ferramenta para o desenvolvimento de competências permite à organização melhores resultados, pois de acordo com Alves (2014), os elementos fornecidos pelo uso dos *games* (*feedback* em tempo real, evolução em relação ao objetivo e fases de rendimento) contribuem para o engajamento dos colaboradores e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os *games* apresentam grande aceitação do público em todas as gerações, conforme relata a autora McGonigal (2012) em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos pela *Entertainment Software Association* tendo como resultado, 69% dos chefes de família jogam *games* e 97% dos jovens jogam no computador e também videogame. A necessidade de inovação nas organizações tem aumentado a popularização do termo *gamification*. O Brasil ainda está carente de estudos científicos sobre o tema, alguns autores como Alves (2014) e Vianna, Vianna, Medina e Tanaka (2014), têm estruturado através de livros sobre a utilização do *gamification*.

Internacionalmente o *gamification* tem sido discutido por Yu-Kai-Chou (2015), Zichermann e Linder (2010), Deterding, Dixon, Khaled e Nacke, (2011), McGonigal (2012), Singh (2012), Hamari e Koivisto (2013; 2014), dentre outros. Ainda há uma carência de produção científica sobre o assunto, principalmente no Brasil, aonde a competitividade no mercado, obriga as organizações a inovar em sua gestão, buscando alternativas que garantam a sua sobrevivência. Entretanto, no ano de 2014 o *gamification* foi discutido no *Hawaii International Conference on System Science*, no qual concluiu-se que houve um aumento nas publicações científica, mas ainda há uma carência de estudos sobre o *gamification* e seus resultados em diversas circunstâncias

Diante deste contexto, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: quais as contribuições do uso do *gamification* no desenvolvimento de competências individuais e sua influência no engajamento dos colaboradores nas organizações? Dessa forma, esta pesquisa tem por objetivo investigar as contribuições do uso do *gamification* no desenvolvimento de competências individuais e sua influência no engajamento dos colaboradores nas



organizações. Para auxiliar na consecução do objetivo principal, especificamente, pretende-se:

- a) analisar os fatores importantes no desenvolvimento das competências e no engajamento de pessoas;
- b) analisar o processo de desenvolvimento de competências mediante o *gamification*;
- c) discutir a importância do desenvolvimento do *gamification* para alinhar a estratégia organizacional;
- d) identificar as dificuldades da aplicação do *gamification* nas organizações na visão de um profissional que desenvolve *games* para organizações.

Para viabilizar o alcance do principal objetivo desta pesquisa, realizou-se uma entrevista semiestruturada, composta por 18 questões abertas, direcionadas a uma consultora, especialista na implantação e no uso do *gamification* em diversas organizações. Os conteúdos da entrevista foram analisados mediante a estratégia da análise de discurso.

Além desta Introdução, este artigo está estruturado em mais quatro seções. Na primeira seção está a fundamentação teórica; na segunda seção são apresentados os aspectos metodológicos aplicados desta pesquisa; na terceira seção consta a análise e discussão dos resultados e; na quarta e última seção temos as considerações finais da pesquisa realizada.

2 Fundamentação Teórica

A Origem do termo **competência**, segundo Brandão e Guimarães (2001), ocorreu no meio jurídico no fim da Idade Média, com a definição de responsabilidade para julgar algo/alguém, seguindo depois para um conceito de reconhecimento social, aonde competente era o indivíduo que alcançava bons resultados evoluindo assim para qualificar a capacidade do indivíduo a realização de um trabalho. A primeira aplicação do conceito de competência em uma organização foi através de um sistema integrado de gestão em 1996 em uma empresa de telecomunicações, e nos anos 90 o conceito de competência começa a ser adaptado as organizações brasileiras (Dutra, 2012).

O conceito de competência segue duas bases de estudo, uma francesa e outra norte americana. No entanto, é consenso entre diversos autores que Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) são seus principais elementos. Rabaglio (2001) traz uma definição sobre o CHA, como: o Conhecimento está relacionado ao saber, são os cursos e conhecimentos técnicos que os profissionais necessitam para executar determinada tarefa. As Habilidades estão relacionadas ao saber fazer, à experiência adquirida pelo indivíduo ao longo da sua trajetória e a aplicação prática do seu conhecimento. Por fim, as Atitudes, que estão



relacionadas ao querer fazer, são as atitudes compatíveis em relação aos conhecimentos e habilidades do indivíduo.

Outros autores vão além desse conceito. A abordagem de Fleury e Fleury (2001) define competência como um estado além, que não se restringe apenas ao conhecimento, é a integração do saber agir, ser responsável e reconhecido, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Baseando-se na teoria de Le Boterf, autor francês que distribui a competência em três eixos: sob a pessoa, sua formação e sua experiência profissional, integrando os conhecimentos, recursos e habilidades necessários, considerando competência como ação com responsabilidade de acordo com o contexto profissional ao qual o indivíduo está inserido. Dessa forma, compreende-se que a competência inicia com Conhecimento, Habilidades e Atitudes, que dá o alicerce para que o indivíduo tenha um bom desempenho, tome decisões, obtenha comportamentos e alcance o resultado de maneira assertiva, alinhado a cultura e o desenvolvimento da organização.

Destarte, convém compreender o papel da avaliação de desempenho neste cenário. O conceito de gestão de desempenho vem do antigo modelo de avaliação de desempenho, no qual era medido o controle de tempo e produtividade com o conceito apenas de disciplinar e moldar o trabalho do indivíduo. Com a necessidade de estimular o indivíduo, surge então a gestão do desempenho que passa a avaliar o resultado entregue e o trabalho realizado, visualizando também o processo desenvolvido pelo indivíduo.

A gestão de desempenho passa a fazer parte da estratégia organizacional, sendo utilizada diretamente para alinhar a estratégia e cultura da organização, sustentando a cultura organizacional, suas políticas e seus objetivos (Brandão & Guimarães, 2001). Esta gestão começa como uma forma de medir indicadores que permitem à organização direcionar os indivíduos para atingir seus objetivos. Entretanto, para que a organização tenha a capacitação necessária, é preciso desenvolver e alinhar as competências de cada indivíduo conforme a estratégia organizacional.

Brandão e Guimarães (2001) questionam a diferença entre a gestão por desempenho e a gestão por competência, e conclui que as duas estão interligadas. A gestão por desempenho visa a performance do indivíduo, o que ele entrega e quando ele necessita de desenvolvimento para depois passar para a análise da competência, ou seja, o que ele precisa desenvolver para realizar determinado serviço, tanto no aspecto individual quanto no aspecto organizacional. A interligação dos dois permite uma gestão organizacional mais estratégica, pois as competências são desenvolvidas e os resultados são acompanhados de acordo com as



necessidades da organização que precisa ser competitiva, haja vista que essa integração gera o desenvolvimento da organização e agrega o valor social ao indivíduo conforme relacionado anteriormente.

A Figura 1 demonstra a sinergia entre a gestão por desempenho e a gestão por competência. Observa-se que uma está interligada à outra, permitindo uma administração estratégica da organização.

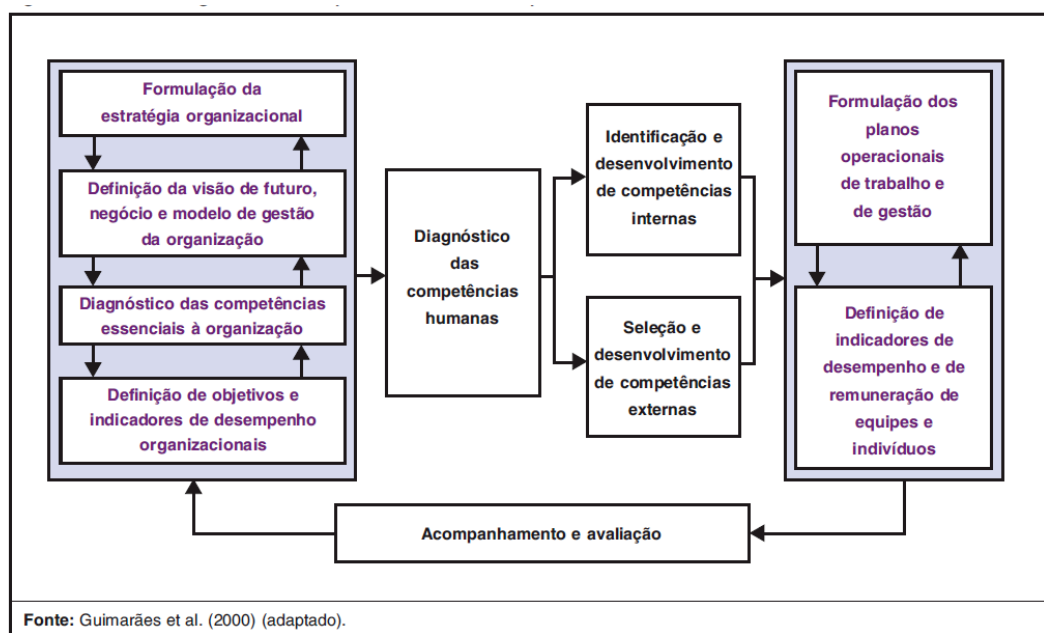


Figura 1 - Processo de gestão de desempenho baseada nas competências.
Fonte: Brandão e Guimarães (2001)

A gestão por competência, de acordo com Dutra (2012) visa alinhar a gestão de pessoas à estratégia da organização, que por sua vez, tem um conjunto de competências próprias, fruto de seu histórico e seus conhecimentos o tornando-a competitiva. Logo a competência organizacional possui relação com a competência individual, conforme relata Dutra (2012):

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e as preparando para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. (Dutra, 2012, p.24).

Sendo assim a troca de competência individual e organizacional enriquece e agrega valor ao indivíduo e a organização. Dutra (2012) ainda afirma que o indivíduo na organização é responsável pela transformação e o resultado de suas ações é responsável pela mudança da



organização. Conforme descreve Ruas (2000) o desenvolvimento de competência está relacionado à mudança interior do indivíduo. É um processo de aprendizagem, pois os treinamentos convencionais oferecidos transmitem o conhecimento e a habilidade, mas a atitude, ou seja, a mudança é iniciativa do indivíduo, e cabe a ele colocar em prática, para que considere uma competência desenvolvida. O mesmo ocorre com as competências organizacionais, pois mesmo que a organização aprenda com os indivíduos, o desenvolvimento de algumas competências individuais não necessariamente irá modificar as competências organizacionais. Para que o desenvolvimento da competência tenha sentido o individual e o coletivo devem sempre estar alinhados.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competência deve permitir que as ações tomadas pelos gestores responsáveis direcionem os subsistemas de recursos humanos como: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Carreira para desenvolver a todos, sendo vista como um ciclo, onde todos os indivíduos estão engajados com a estratégia organizacional.

O estudo sobre **engajamento** iniciou-se com uma pesquisa elaborada por Kahn (1990) com o título de *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, aonde Kahn estudou os fatores de engajamento e o desengajamento. Em 1997 estudiosos Maslach e Leiter iniciam a um estudo nomeado de MBI (*Maslach Burnout*), este estudo analisava o *Bournout* que futuramente deu origem aos estudos sobre o engajamento, pois ao investigar o *Bournout* como a síndrome da exaustão emocional, chegou ao entendimento da necessidade de estudar a psicologia positiva, ou seja, os fatores que causam engajamento.

Recentemente o termo engajamento tem ganhado espaço nas organizações, e tem sido utilizado por diversos profissionais, mesmo esse não sendo um tema bem desenvolvido no Brasil. Para Parodi (2015, p.1) "engajar é promover a sustentabilidade dos resultados e isso se consegue em função do alto índice de energia, comprometimento, resiliência, entusiasmo e busca por desafios". O indivíduo engajado sente-se realizado, aberto a melhorias e inovação, melhora o processo da organização pois sente-se parte dela, tornando uma vantagem competitiva da organização, principalmente em épocas de crise.

Segundo Oliveira (2014) uma definição de engajamento organizacional estudada por Meyer e Allen é uma ligação psicológica e afetiva do indivíduo à organização, é a compatibilidade dos valores individuais com os valores organizacionais. Oliveira (2014) ainda diz que profissionais engajados possuem alto índice de energia e resistência mental, trazendo alto desempenho, alta produtividade e felicidade. Compreende-se, então, que o engajamento é



a entrega do indivíduo como um todo, que dá o melhor de si para a execução de um trabalho/tarefa, tendo o comprometimento com o resultado que irá entregar. Para Harter e Schmidt (2002) o envolvimento do indivíduo ocorre quando sabe o que se espera dele, o que precisa realizar e receber o *Feedback* sobre o seu trabalho, sentindo-se significativo e conhecendo as chances que possui de melhoria e desenvolvimento.

Diante a competitividade do mercado, as organizações precisam ser rápidas e inovadoras para se destacarem diante da concorrência. Para tanto, deve-se investir no capital humano. Há uma combinação de elementos conforme relacionam Vianna et al. (2014) fruto da combinação de processos, relacionamentos e valores, que são particularidades de cada organização, que agrega resultados positivos: o ***gamification***. Para Paz (2013) *gamification* é: "o termo para a aplicação de elementos de jogo para situações de não-jogo com o objetivo de promover o engajamento e alterando comportamentos entre outros resultados", ele faz a junção de termos anteriores para uma melhor conceituação do *gamification*.

O *gamification* possibilita a inovação e a quebra de paradigmas em uma organização, podendo tudo ser modificado, desde a utilização como estratégia de *marketing*, também na administração e no desenvolvimento de pessoal. Segundo Alves (2014) para cada habilidade a ser desenvolvida há uma técnica ou elemento mais adequado, desde habilidades psicomotoras até soluções de problemas, o importante é estar alinhado com a necessidade da organização.

O fator mudança é o que diferencia uma organização de sua concorrência, pois a flexibilidade que possui para adaptar-se ao mercado, ao cliente e à legislação vigente torna o seu diferencial competitivo. Um caso apresentado por Vianna et al. (2014) mostra a implantação do sistema SAP em uma organização, utilizando o *gamification* como forma de engajar os funcionários nesta implantação.

Nesta solução foi montada a 'Maratona SAP', com o objetivo de cada um cumprir suas tarefas e compartilhar o que aprendeu, através de missões, geralmente semanais, realizadas por grupos de até três pessoas. A cada atividade cumprida o grupo ganhava uma pontuação. Havia dois objetivos, aprender e divulgar sobre o sistema SAP. Para aprendizagem foram propostas atividades para as quais os funcionários aprendiam a partir de atividades diárias e tinham que compartilhar seus conhecimentos. Quando concluído, recebia uma pontuação. Para a divulgação do novo sistema, eram estimuladas atividades que traziam colaboração e recreação e, ao final, somava-se a pontuação obtida pela realização dos dois temas. O objetivo do SAP era promover o conhecimento da mudança a todos, a divulgação do projeto e transformar pessoas em agentes de mudança (Vianna et al., 2014).



Gamification é um termo em inglês, que não possui tradução direta para o português, mas tem como referência, conforme relatam Vianna et al. (2014), atividades de entretenimento. A utilização do termo iniciou em 2002, mas somente em 2010 começou a ser popularizado e estudado por diversos autores internacionais.

Um dos primeiros estudiosos sobre o tema foi o chinês Yu-Kai-Chou, que definiu *gamification* como o design de *games* que coloca a motivação humana no processo. É colocar diversão e os elementos de *games* em atividades produtivas. Em 2014 desenvolveu em um desenho de forma octagonal, sobre a estrutura do *gamification*. O foco no desenho humano considera os sentimentos dos jogadores, inseguranças, motivações e o engajamento. Para Chou (2014) os *games* tem o propósito de agradar o jogador para motivá-lo a jogar e mantê-lo feliz. Baseado nesta teoria, desenvolveu o *Octalysis*, uma estrutura em formato octagonal com oito unidades diferentes, baseado nos sentimentos humanos.

Cada lado possui uma unidade, a primeira Chou (2014) dá o nome de "Significado Épico e o Chamado", a segunda, "Desenvolvimento e Realização", a terceira, "Fortalecimento da Criatividade e *Feedback*", a quarta unidade de "Propriedade e Posse", a quinta de "Influência Social e Associações", a sexta, "Escassez e Impaciência", a sétima unidade é a "Imprevisibilidade e Curiosidade" e a oitava e última unidade refere-se à "Perda e o Temor". De acordo com Chou (2014) para a implantação do *gamification* baseado no *Octalysis*, deve ser usada pelo menos uma das principais unidades, depois conforme vai se desenvolvendo, deve inserir outras unidades, elevando o nível. O seu *design de games* tem o objetivo de simplificar o entendimento e a implantação do *gamification*.

Detering et al. (2011) estão entre os primeiros a conceituar a definição de *gamification*, relata que o construto ainda precisa ser melhor explorado academicamente, uma vez que o termo passa por diversas interpretações, de acordo com cada contexto em que se encontra inserido. Em sua pesquisa, Detering et al. (2011) classificam *gamification* como o uso de elementos de design de um jogo em contextos que não são exclusivamente de jogos. Dando continuidade ao conceito de Detering et al. (2011), Singh (2012) publicou um artigo *Gamification: A Strategic Tool for Organizational Effectiveness* no qual conceituou *gamification* como uma estratégia que ajuda a converter a negatividade para a positividade. Ele vê o *game* fora do universo lúdico, como soluções de problemas organizacionais por meio do engajamento.

Já McGonigal (2012) relata como os *games* podem melhorar o mundo, mas não utiliza o termo *gamification*, apesar de ser responsável pela popularização do termo. Ainda no



mesmo período, Groh (2012) divide seus estudos em dois campos: o primeiro com o conceito e a utilização de *gamification* para aumentar a aceitação e utilização de *games* no cotidiano das pessoas, e o segundo para melhorar a utilização de produto não-jogo para aumento da motivação do jogador, utilizando apenas com o uso de elementos de jogos.

A partir de 2014 o termo *gamification* começa a ser introduzido no Brasil, sendo conceituado por Alves (2014, p.26), que relata as variadas definições sobre o tema, mas a definição que considera mais completa é a apresentada por Karl Kapp "[...] a utilização de mecânica, estética e pensamento baseado em *games* para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas" (Kapp *apud* Alves, 2014).

Uma das características do *gamification* é a participação voluntária, e se faz necessário estudar o que desperta no jogador o interesse em jogar voluntariamente. Para tanto, deve-se analisar a motivação intrínseca e a extrínseca. Para Alves (2014), a motivação "é a condição do organismo que influencia a direção do comportamento e o orienta para um objetivo; é um impulso que leva à ação". A motivação pode ser do próprio jogador ou com interferência externa.

A motivação intrínseca ocorre quando o jogador percebe a sua importância no *game*, tem a sensação de responsabilidade por algo e busca o conhecimento dentro do *game*, não o reconhecimento. Vianna et al. (2014) salientam que o jogador desenvolve a motivação intrínseca quando percebe o *game* como interessante, envolvente, desafiador e prazeroso, buscando novidade, entretenimento, curiosidade e oportunidades. A motivação extrínseca do jogador está ligada à recompensa ou à punição, o que direciona e repete o comportamento. Essa recompensa pode ser material ou na forma de reconhecimento.

A motivação intrínseca ou extrínseca é proveniente das experiências que o jogador encontra ao participar da solução gamificada. Portanto, a solução deve ser estar alinhada ao perfil do jogador, fazendo sentido à sua utilização (Alves, 2014). Toda solução gamificada antes de ser implantada precisa ser planejada e, a este planejamento, Alves (2014) dá o nome de *Design Instrucional*, pois a utilização dos *games* ou elementos de *games* são ferramentas de parte de uma estratégia instrucional.

A estrutura do *Design Instrucional* precisa conter a definição, arquitetura, aprendizagem, transferência, assegurar e analisar. Essas etapas ocorrem nesta ordem, sendo responsáveis pela aplicação e sucesso do *gamification* na organização. O *gamification* é o meio de entrega de um processo e não deve ser pensado apenas como um jogo em execução,



mas como uma ferramenta estratégica com potencial para engajar pessoas que permite alcançar o objetivo determinado.

3 Metodologia

Os elementos que compõem a pesquisa são baseados em procedimentos técnicos que tem como objetivo garantir a aplicação das técnicas de procedimentos que a metodologia disponibiliza, conforme aponta Abbagnano (2007). Tendo em vista as metodologias de pesquisa disponíveis, optou-se por realizar a pesquisa qualitativa de caráter exploratório, pois de acordo com Godoi (2010) a abordagem qualitativa possui várias formas de pesquisa, buscando menor afastamento do ambiente natural, a compreensão dos agentes envolvidos e suas ações, além de ser utilizada em estudos que envolvem as organizações, consequência do estudo metodológico das Ciências Sociais.

A pesquisa exploratória foi construída a partir de pesquisas bibliográficas e da realização de uma entrevista com a participante Flora Benedita Alves, profissional que trabalha com a aplicação do uso do *gamification* nas organizações. Flora é sócia fundadora da empresa SG Soluções e Gestão Empresarial e docente de cursos de MBA na disciplina Gestão de Pessoas. É especialista no desenvolvimento de líderes, equipes comerciais, desenvolvimento humano e organizacional, possuindo mais de 20 anos de experiência na sua área de atuação. É palestrante e facilitadora de treinamentos e jogos empresariais. É *Designer Instrucional* e *Master Trainer* pela ATD - Associação Americana para o Desenvolvimento de Talentos. Tem interesse em pesquisas que envolvem novas metodologias instrucionais com foco em engajamento e transferência da aprendizagem para a prática, a exemplo, o *gamification*.

A coleta de dados ocorreu na cidade de São Paulo, no dia 05 de agosto de 2015 e teve duração total de 02 horas e 04 minutos e teve todo seu conteúdo registrado em gravação de áudio para posterior consulta do pesquisador, o que está de acordo com as recomendações de Godoi (2010) que afirmou que a base da entrevista com história oral é o depoimento gravado juntamente a três elementos sendo o entrevistador, o entrevistado e a aparelhagem de gravação. Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevista com 18 questões abertas acerca da experiência que a entrevistada possui na implantação e condução de programas organizacionais envolvendo o *gamification*.



A estratégia utilizada para análise dos resultados coletados na entrevista foi análise de discurso, pois segundo Caregnato e Mutti (2006) a análise de discurso trabalha com o sentido do texto, e é constituído por ideologia, história e linguagem. A autora Orlandi (2012) ainda complementa que análise de discurso consiste em analisar a palavra em movimento, compreendendo a língua e o sentido, analisando o sujeito e a sua história. Essa estratégia de análise visa à apreensão e à exploração do sentido de determinada mensagem no contexto em que ela é transmitida (Vergara, 2007).

4 Análise e Discussão dos Resultados

Nos parágrafos abaixo será feita uma análise dos discursos apresentados pela entrevistada que faz uso da técnica do *gamification* em organizações e a teoria disponível sobre o assunto. Inicialmente, questionou-se a respeito do desenvolvimento de competência com o uso do *gamification*.

Quando questionada sobre como o *gamification* pode auxiliar no processo de desenvolvimento de competência e quais são as competências que mais dariam certo com o uso dessa ferramenta, a entrevistada respondeu que "o *gamification* pode ajudar desenvolver competências ou comportamentos, isso pode ser feito a medida em que nós seres humanos precisamos nos engajar nas atividades para que agente consiga oferecer alguma produtividade ou resultado. [...] A diferença é que ao invés de você estar construindo cidades ou matando pessoas você está aprendendo sobre a competência. Você só precisa criar uma estrutura que te permita fazer isso".

Em concordância ao exposto pela entrevistada, o *gamification* é capaz de desenvolver competências e mudar comportamentos, pois segundo Ruas (2000) o desenvolvimento de competências está relacionado a mudança interior do indivíduo. Um dos fatores que despertam no indivíduo a necessidade de mudança está ligado ao engajamento, que por sua vez conforme relacionam Vianna et al. (2014) o *Gamification* desperta o engajamento. Um dos fatores responsáveis pelo desencadeamento de engajamento é o sentimento de reconhecimento com a organização, conforme afirma Ruas (2000), identifica-se com a organização e a sua cultura.

Segundo a entrevistada é possível o desenvolvimento de qualquer competência com a utilização do *gamification*, o que difere é a estrutura que será montada, ela sim deve conter



elementos de *games* citados por Chou (2015), e estar alinhada aos perfis dos jogadores estudados por Bartle (1996).

Dentro do desenvolvimento do *gamification*, quando a entrevistada se refere à forma como a competência é desenvolvida, a entrevistada cita que apenas deve-se moldar a estrutura que será necessária para que o jogador aprenda sobre a competência, o tipo de game que relaciona a competência, faz inclusive uma comparação ao tipo de jogo de construção ou de competição, porém relacionando a competência. Logo quando eu quero aplicar o *gamification* o que preciso é alinhar o tipo de game que mais se adequa ao objetivo final aos elementos básicas e os elementos de *games* descritos pelos autores Vianna et al. (2014) e por ela mesma.

Quando questionada a respeito do engajamento com o uso do *gamification* a entrevistada respondeu que "o *gamification* é uma ferramenta poderosa em termos de engajamento. Se eu consigo engajamento a minha transferência para a prática fica muito facilitada". A afirmação relacionada pela entrevistada complementa o exposto por Vianna et al. (2014) ao mencionarem que os uso do *gamification* é capaz de resolver problemas práticos e despertar engajamento em um público específico. Desta maneira compreende-se que um dos benefícios mais importantes do *gamification* é o desenvolvimento do engajamento, pois permite que outras coisas se desenvolvam na organização, cujo a entrevista relaciona como uma facilidade da transferência para a prática.

Os resultados do desenvolvimento do *gamification* na organização, vai ao encontro dos resultados da pesquisa realizada por Harter, Schmidt e Hayes (2002) na qual concluiu que os índices de satisfação do cliente, produtividade, e rotatividade estavam ligados aos colaboradores que tiveram uma média alta de engajamento durante a pesquisa, isso trouxe a organização bons resultados como aumento de lucro e resultado nas suas unidades de negócio.

Sobre a aplicação do *gamification* nas organizações a entrevistada respondeu que "dentro da empresa nem sempre a regra é clara. Um jogo ele tem meta específica e esta meta é conhecida por todos, diferente da empresa, aonde muitas vezes eu trabalho o dia inteiro sem saber que meta eu tenho que alcançar no dia de hoje. E essas metas específicas elas são metas alcançáveis. [...] são estes pequenos aprendizados que agente precisa trazer para dentro da organização e esses são nada mais nada menos que elementos de jogos"

Pouco se encontra de material científico disponível sobre o desenvolvimento do *gamification* nas organizações, como ferramenta de gestão de equipe. Por possuir muitos elementos diretamente relacionados a aprendizagem o *gamification* tem sido mais aproveitado



para esta finalidade. A entrevistada menciona a necessidade de trazer para a organização os "pequenos aprendizados" com o objetivo de melhorar a gestão de pessoas.

A entrevistada relaciona um *déficit* que pode ser corrigido nas organizações para se gerir uma equipe com o uso do *gamification* e relaciona algumas das características do *game* que podem ser utilizadas. A primeira característica a ser relacionada é a regra, que a entrevistada menciona que nas organizações falta clareza de regras, a importância e a responsabilidade da regra em um *game* é exposto por McGonigal (2012) e Vianna et al. (2014), eles definem que a característica como responsável pela criatividade na organização, impondo limites e estimulando, é a característica que traça o caminho que o jogador deve seguir para o alcance da meta, é o permitido e o proibido dentro do jogo e também é o que dificulta o nível da atividade que o jogador precisa realizar.

A segunda característica apresentada pela entrevistada é a meta. Ela faz uma crítica à forma como as organizações não divulgam as metas aos seus colaboradores, "eu trabalho o dia inteiro sem saber que meta eu tenho que alcançar no dia de hoje", a importância da meta dentro de uma organização é fundamental para que suas diretrizes não sejam distorcidas e se alcance o objetivo organizacional, indo de encontro ao exemplo citado por Vianna et al. (2014) ao descreverem a meta mensal que um departamento pretende alcançar para que ao final do período estipulado conquiste o objetivo da organização. Estes exemplos deixam claro que a utilização da meta é uma ferramenta importante na gestão da organização e segundo a definição de McGonigal (2012) a meta orienta, prende a atenção e motiva o jogador ao alcance do seu objetivo final. A entrevistada ainda enfatiza que as metas devem ser alcançáveis.

Quanto à abrangência do *gamification*, a entrevistada respondeu que "o que vai decidir se é uma área, se são todas as pessoas, se é um momento específico de uma área é o cenário e a necessidade, mais o perfil das pessoas. Eu vou usar sim ou não em função daquilo que eu quero alcançar. [...] O *gamification* não se limita a área de aprendizagem, na verdade a área de aprendizagem, é uma área pequena entre os contextos nos quais o *gamification* pode ser utilizado".

O *gamification* pode ser utilizado para qualquer área dentro da organização, e a sua delimitação está relacionada a necessidade, as pessoas e o cenário, conforme relaciona a entrevistada. Podendo ser utilizado em toda organização ou em apenas uma parte dela isto depende muito do que se espera alcançar.



A sua utilização para o mercado, externamente, vai além do conceito de apenas aprendizagem, que é relacionado por muitos autores, sendo a área mais explorada até o momento, mas segundo a entrevistada, é uma pequena área ainda dentro do qual é utilizado. Os autores Hamari e Koivisto (2013) trabalham o *gamification* sobre uma outra visão que vai além da aprendizagem, o *marketing*, sendo fortemente utilizado na influência na decisão do cliente, como por exemplo o programa de milhas para realizar viagens.

Quanto à estrutura necessária para se montar a estratégia do *gamification*, a entrevistada respondeu que "independente da competência ser uma competência técnica ou comportamental, o que vai dizer que agente vai ter sucesso com o uso do *gamification* ou não, é a estrutura que eu crio que depende 100% do desenho instrucional, do quanto eu faço um bom levantamento e análise de cenário, do quanto eu faço um acompanhamento de campo, do quanto eu faço uma análise de tarefa desse colaborador e a partir daí eu desenho uma solução"

Para a entrevistada, o sucesso do *gamification* não está relacionado ao *game* apenas, pois montar um *game* sem a estrutura necessária não irá garantir a obtenção de bons resultados. Dessa forma, antes de aplicar o *gamification* na organização deve ser levado em consideração os elementos de definição, arquitetura, aprendizagem e transferência, dentre outros. Esses elementos são chamados por Alves (2014) de *Design Instrucional*, sendo fundamental a sua utilização para um levantamento de necessidades e para atender com eficiência os resultados e objetivos esperados com a aplicação do *gamification*.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar quais as contribuições do uso do *gamification* no desenvolvimento de competências e engajamento nas organizações. Ao ser analisado o assunto foi possível comparar através de pesquisa bibliográfica e entrevista oral, que é possível sim o desenvolvimento de competência com o uso do *gamification*. Entretanto, alinhar sua aplicação à estratégia da organização vai muito além do que foi estudado até o momento.

A contribuição do *gamification* no desenvolvimento de competências é que a sua utilização produz engajamento e o engajamento permite que os jogadores colaborem para o desenvolvimento da competência. Conclui-se que qualquer competência pode ser desenvolvida com o uso do *gamification*. O que irá diferenciar e direcionar sua aplicação será a maneira como está desenhado, pois isso está relacionado a uma série de elementos e



características para que se obtenha o resultado esperado. Em complemento, conclui-se, também, que o *gamification* não desenvolve o engajamento, ele o produz, e inclusive é uma das melhores ferramentas para se criar o engajamento.

O objetivo principal da pesquisa foi atingido, entretanto, um dos objetivos específicos delimitado como a dificuldade da implantação do *gamification* não foi alcançado uma vez que se faz necessário uma pesquisa de campo para melhor análise dos dados, pois não há literatura o suficiente sobre a aplicação do *gamification* e seus resultados práticos no contexto organizacional. A maior parte das pesquisas estão direcionadas ao ambiente educacional e de treinamento, aonde há uma maior aplicação do *gamification*. Neste sentido, a entrevistada fez um breve relato sobre a dificuldade de estudo acadêmico do *gamification*, atribuindo tais dificuldades ao uso de tecnologia, a conectividade local, legislação trabalhista e o responsável por conduzir o projeto, entretanto se faz necessária uma pesquisa de campo para melhor análise.

Falar de *gamification* remete logo à aprendizagem, inclusive muitos estudos levam a sua aplicação para este contexto. Na maioria das literaturas e artigos encontrados pouco se fala do *gamification* no ambiente organizacional, e parte do material é destinado ao treinamento de pessoas. Se faz necessário estudos mais direcionados ao desenvolvimento de pessoas nas organizações com o uso do *gamification* e a sua utilização como ferramenta de gestão, alinhada a estratégia organizacional.

Outra vertente que foi descoberta com esta pesquisa foi referente ao *design* instrucional, que é uma estrutura utilizada no treinamento e desenvolvimento de pessoas, e que se bem explorada, pode ser estendida à gestão de pessoas através do *gamification*, pois é a ferramenta responsável por desenhá-lo de forma personalizada a cada organização.

6 Referências

Abbagnano, N. (2007). Dicionário de Filosofia. São Paulo: Martins Fontes.

Alves F. B. (2014). *Gamification - Como criar experiências de aprendizagem engajadoras um guia completo: do conceito à prática*. São Paulo: DVS Editora.

Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, Diamonds, spades: players who suit muds. MUSE Ltd, United Kingdom. Disponível em: < <http://mud.co.uk/richard/hcds.htm> > Acesso em: 10 set.2015.



Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.

Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enferm*, 15(4), 679-84.

Chou, Y. K. (2015). Octalysis: Complete *Gamification* Framework. Disponível em: <<http://www.yukaichou.com/Gamification-examples/octalysis-complete-Gamification-framework/#.VfwTld9Viko>>. Acesso em 12 set.2015.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In: *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9-15. ACM.

Dutra, J. S. (2012). *Competências conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Editora Atlas.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(SPE), 183-196.

Godoi, C. K. (2010). Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Melo, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

Groh, F. (2012). Gamification: State of the art definition and utilization. *Institute of Media Informatics Ulm University*, 39-45.

Hamari, J., & Koivisto, J. (2013). Social motivations to use *Gamification*: an empirical study of gamifying exercise. In: *Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems*, Utrecht, Netherlands.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

McGonigal, J. (2012). *A realidade em jogo: por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo*. Rio de Janeiro: Bestseller.

Oliveira, L. B. (2014). Engajamento organizacional: um propulsor para resultados. São Paulo. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/9058/engajamento-organizacional-um-propulsor-para-resultados.html#>> Acesso em: 05 set.2015.

Orlandi, E. P. (2012). *Análise de discurso – Princípios & procedimentos*. Campinas: Pontes.



Parodi, K. (2015). Engajamento: o grande desafio das organizações. Harvard Business Review Brasil. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/engajamentoograndedesafiiodasorganizacoes/>>. Acesso em: 06 set.2015.

Paz, B. B. (2013). *Gamification: A tool to improve Sustainability Efforts*. Dissertação (Mestrado em Ciências na Faculdade de Engenharia e Ciências Físicas) Universidade de Manchester, Manchester.

Rabaglio, M. O. (2001). *Seleção por competência*. São Paulo: Educator.

Ruas, R. L. (2000). A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. *REAd- Revista Eletrônica de Administração*, 6(3), 2-8.

Singh, S. P. (2012). *Gamification: a strategic tool for organizational effectiveness*. *International Journal of Management*, 1(1), 108-114.

Vergara, S. C. (2007). Arte cenográfica, vídeos, dramatizações e música no ensino de teoria das organizações. In: Davel, S. C. Vergara, & D. P. Ghadiri (Orgs.), *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas.

Vianna, Y., Vianna, M., Medina, B., & Tanaka, S. (2014). *Gamification, INC: Como reinventar empresas a partir de games*: MJV Press.

Zichermann, G., & Linder, J. (2010). *Game-Based Marketing. Inspire customer loyalty, Through Rewards, Challenges and Constests*. New Jersey: John Wiley & Sons.