



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS GAMIFICADAS EM RECURSOS HUMANOS

SIMEIA AZEVEDO SANTOS

Pontificia Universidade Católica de São Paulo



APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS GAMIFICADAS EM RECURSOS HUMANOS

Resumo: O presente artigo pretende levantar uma discussão sobre a gamificação e sua aplicabilidade às práticas de gestão de pessoas nas organizações, especificamente nas práticas voltadas às possibilidades de treinamento e desenvolvimento. Estudos mostram que a gamificação, que é a aplicação de elementos de jogos em ambientes que não são jogos, pode ser uma ferramenta efetiva para despertar engajamento dos indivíduos acerca de uma tarefa ou objetivo. Neste âmbito, o conceito de gamificação será contextualizado através de um estudo de caso de gamificação premiado pelo congresso anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento em 2016, caso este que surgiu com foco em uma demanda de atualização de treinamento e certificação, mas que elencou também outros pontos presentes na gestão de recursos humanos, considerando a formulação de estratégias gamificadas voltadas a treinamento e desenvolvimento nas organizações, os benefícios gerados neste processo e também pontos de atenção como a ética, abrindo possibilidades para aplicação em outros subsistemas de recursos humanos.

Palavras-chave: gamificação, ferramentas gamificadas, gestão de recursos humanos.

Abstract: The present article intends to raise a discussion about the gamification and its applicability to the practices of people management in the organizations, specifically in the practices focused on training and development. Studies show that gamification, which is the application of game elements in non-gaming environments, can be an effective tool for engaging individuals about a task or goal. In this context, the concept of gamification will be contextualized through a case study of gamification awarded by the annual congress of the Brazilian Knowledge Management Society in 2016, in case a focused on a demand for updating of training and certification, but as well as other points of human resources management, considering the formulation of strategies aimed at training and development in organizations, the benefits generated in this process and also points of attention such as ethics, opening possibilities for application in other subsystems of human resources.

Key words: gamification, gamified tools, human resources management.



INTRODUÇÃO

As organiza3oes contempor4neas enfrentam desafios para gerir seu capital humano e manterem-se competitivas. As novas tecnologias, como m4dia social, tecnologias m3veis, computa3o em nuvem e automa3o est4o mudando mais rapidamente que em outras 4pocas da hist3ria a forma como as pessoas vivem, se relacionam e trabalham, e conseqentemente tamb4m a maneira que as empresas operam e a forma como interagem (Cascao & Bordreau, 2014).

Nota-se no ambiente de trabalho atual que as constantes mudan3as se imp4em, tanto no campo mercadol3gico quanto tecnol3gico, comercial, pol4tico e social. A velocidade de tantas mudan3as torna as rela3oes entre empregado e empregador cada vez mais ef4meras, tanto por conta da agilidade proporcionada pela tecnologia, quanto pela consci4ncia do indiv4duo de estar no controle da pr3pria carreira (Dutra, 2010; Veloso, 2012) e por cada vez mais se buscar estrat4gicas 4geis e eficientes ao recrutar, desenvolver, reconhecer e fidelizar pessoas nas organiza3oes.

Alguns autores enxergam e defendem a pr4tica de gamifica3o, ou de *gamification* no termo estrangeiro, como uma forma de agir e pensar que pode transformar positivamente o modo como o trabalho 4 conduzido nas organiza3oes, e este estudo parte desta premissa, de que ferramentas gamificadas, se bem projetadas, trazem uma s4rie de benef4cios. Chou (2015) defende sua constata3o de que a gamifica3o 4 eficiente na medida em que dota atividades cotidianas de significado, proporciona reconhecimento ao trabalho realizado, alavanca o senso de entrega e controle do progresso pelo usu4rio, empodera e fortalece a colabora3o entre a equipe. Ou seja, os estudos mostram que esta pr4tica tem potencial para ativar aspectos importantes da motiva3o humana, e que isso propicia bons resultados. Por este motivo a quest4o tamb4m deve ser observada no ambiente corporativo.

Apesar do foco do presente estudo de caso ser a aplica3o de ferramentas gamificadas para treinamento, observa-se tamb4m que a gamifica3o pode ser uma alternativa interessante a ser incorporada a processos de outros subsistemas de recursos humanos, como recrutamento e sele3o, reconhecimento e *feedback*, *endomarketing*, qualidade de vida no trabalho, entre outros.



CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

O termo “gamificar” teve origem na década de 1980, quando o professor da universidade de Essex, Richard Bartle, usou a expressão para designar o ato de “tornar algo que não é um jogo em um jogo”. Os primeiros usos documentados aparecem em 2008, entretanto apenas em meados de 2010 o termo foi resgatado e passou a ser mais amplamente adotado (Poyatos Neto, 2015; Mattar, 2018).

Uma definição clássica e muito citada é a de Deterding, Sicart, Nacke, O’hara & Dixon (2011) que aborda a gamificação como “o uso de elementos de design de games em contextos que não são de games”. A gamificação consiste na aplicação de mecanismos, estética e raciocínio de jogos fora do seu contexto habitual, associado a entretenimento, com o objetivo de resolver problemas práticos, despertar engajamento e promover conhecimento. Por elementos de jogos, estamos nos referindo a regras bem desenhadas, pontos, desafios de competição, colaboração, quebra-cabeças, encenações, entre outros (Coelho, 2016). Deve ficar claro que gamificação não é sinônimo de uso de games, mas de uso de elementos e mecânicas de design de games, ainda, diferentes atividades podem ser gamificadas, como educação, marketing, administração, turismo, ciências, etc. Exemplos de trabalhos nesta linha são apresentados por Mattar (2018) que também cita casos como Meister (2013) e Vianna et al. (2013) em gamificação voltada para a área empresarial.

Uma ferramenta gamificada tem como característica objetivos claros e bem definidos. A participação do usuário deve ser sempre voluntária, mediante conhecimento prévio das regras do jogo. O game conterá regras que, geralmente representarão desafios a serem enfrentados pelo jogador para atingir o objetivo. Para Suits (2005) jogar é uma tentativa voluntária de superar obstáculos desnecessários. Segundo McGonigal (2011), a presença dos desafios impõe o uso da criatividade e habilidades do jogador para atingir o objetivo, o que torna a tarefa recompensadora quando solucionada.

Por fim, o game fornece *feedback* contínuo quanto a performance na atividade, de modo que o jogador tenha uma noção clara do seu progresso e seja reconhecido por ele, características estas que combinadas trazem às atividades gamificadas engajamento similar ao percebido nos usuários dos *games* em relação às tarefas propostas pelos jogos.

Parte do motivo pelo despertar do engajamento em atividades gamificadas consiste no fato de se oferecer pequenos atingimentos e vitórias, que chamamos de *feedback* contínuo.



Mesmo que se esteja longe da meta, o game recompensa atingimentos intermediários, de modo que o jogador recebe estímulos a continuar persistindo em busca do objetivo maior.

O CASO DE GAMIFICAÇÃO EM UMA CONSULTORIA DE SISTEMA DE TECNOLOGIA

Este estudo pretende evidenciar uma discussão sobre a gamificação e sua aplicabilidade às práticas de gestão de pessoas em organizações, e para tal partiu-se do estudo de um caso de sucesso em gamificação voltada para solução em treinamento e aprendizagem organizacional aplicado pela empresa Sênior, uma das destacadas no evento anual promovido pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC, o KM Brasil, edição de 2016 (SBGC, 2016).

A empresa Sênior é especializada em sistema de informação empresarial, e contava até 2017 com cerca de 90 mil contratos ativos de comercialização de software de gestão, sendo uma das soluções principais oferecidas pela empresa um software que integra a folha de pagamento e o ponto eletrônico. A base de usuários está na marca de 370 mil cadastros na base.

O processo de remodelagem que gerou a gamificação de sucesso se iniciou em meados de 2015, quando a empresa gamificou o método de coleta de perguntas com o intuito de revisar uma certificação de colaboradores, consultores e de funcionários de empresas clientes que utilizam seus sistemas. As perguntas eram desenvolvidas, refinadas e votadas pelos próprios membros da associação, o que colaborou fortemente com a cultura de gestão de conhecimento e com a universidade corporativa da empresa.

Como resultado, a nova certificação ficou pronta 75% antes do prazo original, em três meses, haja vista a colaboração e o engajamento de vários colaboradores no processo, ante o procedimento tradicional que seria de uma menor quantidade de profissionais fazendo e revisando as questões.

Outro grande destaque dentre os resultados obtidos foi o custo 30% abaixo do esperado já contabilizando os prêmios em dinheiro, haja vista que o jogo não gerou horas a mais a serem pagas para outros profissionais, e o principal: a qualidade das questões foi auferida pelos próprios usuários. (SBGC, 2016).

A ampla gama de possíveis aplicações de ferramentas de gamificação demonstra porque essa é uma tendência em expansão. Estratégias de gamificação podem ser voltadas



para o mercado, organização ou para o indivíduo, no sentido de motivar aprendizado e até mesmo mudanças comportamentais, e por este motivo a sua aplicação em práticas de recursos humanos faz sentido.

PERSPECTIVAS DA GAMIFICAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

Separando pelos principais subsistemas, percebe-se aderência de estratégias de gamificação aos seguintes setores:

- **Recrutamento e Seleção**

Gamificação representa alternativa interessante nas estratégias de recrutamento e seleção, tanto no sentido de se diferenciar da concorrência ao recrutar profissionais, quanto como método para avaliar e selecionar candidatos.

No caso aplicado pela empresa Sênior, todos os funcionários diretos estavam aptos a participar, e poderiam sugerir novas questões. Todos os participantes precisavam também votar nas melhores questões, sendo que eles precisavam escolher também questões outras que não só proposta por si mesmo. Com isso, um ranking das melhores questões foi construído, e os premiados foram os geradores dessas questões mais votadas. Um processo de recrutamento e seleção que faz essa triagem através de gamificação funcionaria de forma similar.

- **Endomarketing, Socialização e Reconhecimento**

Uma das maiores descobertas no que se refere a gamificação diz respeito a sua capacidade em despertar engajamento no usuário. Assim, as organizações podem utilizar gamificação em ações variadas que despertem o engajamento do colaborador para com a marca, como por exemplo, desenvolvimento de *games* e competições para promover conhecimento sobre o negócio, assim como diferenciais e histórico da companhia, com o objetivo de fidelizar marca empregadora, gerar valor e reconhecimento.

No campo da socialização, *games* podem estimular e evidenciar *feedbacks* positivos entre colaboradores, promovendo cooperação, alinhamento de expectativas e reforço positivo. O *game* estimula os usuários a reconhecer seus colegas quanto a seus avanços em termos de entrega ou comportamento, ou oferecer *feedback* quanto a aspectos de melhoria. As atitudes consideradas positivas pelos funcionários são reconhecidas na rede social. (Coelho, 2016). Este aspecto foi abrangido no caso da Sênior, uma vez que houve uma valorização do



conhecimento dos colaboradores e uma cooperação para sugerir melhorias para as questões mais votadas e que tinham mais potencial para compor a nova certificação.

- **Produtividade e Desempenho**

Games podem ser ambientes estimulantes e com metodologia estruturada para aprimoramento de produtividade, pois ao completar tarefas, por exemplo, o usuário pode ganhar recompensas e upgrades de nível. Recompensas intermediárias são um princípio básico no campo da motivação humana, estas pequenas recompensas geram um *loop* de engajamento que é central em gamificação (Herger, 2014).

Herger (2014) categoriza *loop* de engajamento como a associação entre *feedback* ou recompensas e estímulos para ações que resultam em motivação pontual. Com tempo e repetição, a motivação pontual evolui para engajamento do indivíduo na ação, formando hábitos. Somado a isso, gamificação pode promover plataformas para interação, troca de ideias entre usuários e solução conjunta de problemas. Este ambiente cooperativo, ao mesmo tempo com foco em uma meta clara a atingir, é propício para bons resultados de produtividade e desempenho. Uma prática que vem seguindo essa linha são os eventos *hackathons*, que são maratonas em que pessoas se reúnem por horas ou dias para desenvolver um produto ou solução de cunho inovador acerca de um problema ou temática específicos, com o propósito de suprir uma escassez, ou explorar a produtividade e o desempenho de determinada solução. Este aspecto também foi observado no caso da Sênior, uma vez que, apesar da disputa de perguntas e de seus criadores pelo topo do ranking, a colaboração auxiliando o desempenho foi um aspecto percebido.

- **Treinamento e Desenvolvimento**

Na pedagogia o uso de *games* para transmitir conceitos já é mais difundido que no mundo corporativo. A prática de aplicar *games* voltados a aprendizagem é denominada *Game Based Learning*, ou GBL. (Poyatos Neto, 2015).

Entre os exemplos de *games* voltados a aprendizagem estão o Desafio Sebrae, *game* destinado ao ensino sobre empreendedorismo e gestão de empresas. Duolingo, plataforma que ensina idiomas através de exercícios que resultam em pontuações e upgrades de nível em tom lúdico. Folhainvest, simulador de investimentos na bolsa de valores, onde o usuário recebe uma quantia fictícia para aplicar nas ações de sua escolha. Os usuários podem formar grupos de investimento e os melhores investidores são reconhecidos através de um ranking. Outro



exemplo recente é o aplicativo *Qranio*, que ensina conhecimentos em cultura geral através de um jogo de perguntas e respostas em que os usuários competem entre si.

O próprio caso da Sênior Sistemas surgiu exatamente da necessidade de rever o processo de treinamento e certificação para a base de usuários e operadores do sistema, e a prática trouxe benefício para o método de certificação e também desenvolvimento para o próprio grupo de colaboradores que contribuíram através do desafio para a melhoria do processo.

No que se refere ao aprendizado colaborativo, uma plataforma aberta gamificada chamada *Foldit* (sigla para *Solve Puzzles for Science* – Resolva Enigmas pela Ciência) desenvolvida pela universidade de Washington nos Estados Unidos, apresentou resultados surpreendentes. No jogo, os participantes manipulam aminoácidos em 3D para construir novos modelos de enzimas que podem ser úteis ao tratamento de doenças. Como resultado, jogadores ao redor do mundo mapearam a estrutura de uma enzima-chave de um vírus parecido com o HIV, o que pode representar avanços no tratamento e cura da doença. Além de treinamento técnico, *games* podem ser uma importante ferramenta para intuitivamente aprender e desenvolver habilidades comportamentais complexas, como por exemplo, liderança. Foi o que constatou a IBM (2007) em parceria com a empresa *Seriosity Inc.* As empresas conduziram uma pesquisa para observar quais elementos fazem de jogos virtuais no formato *role playing* (formato em que os jogadores assumem papéis e criam narrativas colaborativamente) ambientes estimulantes para o desenvolvimento de liderança. A conclusão foi a de que, nestes jogos, o papel da liderança é fortemente voltado à solução de projetos. As habilidades de cada membro do time são claras e bem reconhecidas entre eles, o que facilita a delegação de tarefas. Os sistemas de incentivo são bem definidos e transparentes, o que reduz sensação de injustiça. A comunicação se faz contínua e fluída entre os jogadores (pares) e líder. Por fim, o ambiente de *game* permite arriscar e testar estratégias em um ambiente seguro e lúdico.

PERSPECTIVAS FUTURAS PARA GAMIFICAÇÃO

Segundo a empresa de pesquisas Markets and Markets (2016), o mercado global de gamificação deverá movimentar cerca de onze bilhões de dólares até 2020, o que também evidencia a prática como solução adotada ao engajar clientes e funcionários. (Meister, 2012).



Algumas megatendências favorecem a gamificação, entre elas a ascensão das estratégias de engajamento por parte das organizações, tanto no sentido de fidelizar clientes quanto funcionários. Outra megatendência diz respeito a dissolução dos limites entre trabalho e vida pessoal, uma vez que a gamificação prega a aplicação do lúdico a problemáticas associadas ao trabalho, gamificação pode ser uma alternativa para atribuir certa leveza a inserção de atividades de trabalho em momentos antes destinados ao lazer.

Em um cenário em que se busca constante inovação, colaboração e resolução de problemas, o engajamento de pessoas por meio da gamificação tende a passar de tema emergente a estratégia cada vez mais usual e consolidada. É preciso lembrar que a nova geração de trabalhadores, a chamada geração Z, não conhece o mundo sem os benefícios da tecnologia e encara a inovação como uma condição básica aos negócios (Koulopoulos; Keldsen, 2016). Nesse sentido, práticas de gestão de pessoas que se utilizam de gamificação podem ter o diferencial de atrair o público jovem nas empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou trazer um panorama sobre gamificação através da análise do caso de certificação da Sênior sistemas, especialmente no que se refere o desenvolvimento de estratégias gamificadas para gerir recursos, conhecimento e pessoas nas organizações, estratégias que poderão ser utilizadas por líderes e profissionais da área de recursos humanos para criação de outras soluções. Assim, foram evidenciadas características, aplicabilidade, benefícios e perspectivas desta prática.

Verificou-se que há ampla oportunidade para aplicação de estratégias gamificadas no que se refere aos macroprocessos de recursos humanos, tais como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, endomarketing, reconhecimento, promoção da inovação e produtividade. O que torna gamificação propícia nestes casos consiste em sua alta capacidade de despertar engajamento no usuário. Assim sendo, as organizações que buscam criar estratégias em gamificação devem atentar-se às características e recomendações básicas na aplicação deste processo de modo a potencializar o engajamento do usuário com as atividades estratégicas para o negócio, obtendo com isso melhores resultados.

Apesar de todos os aspectos positivos, alguns cuidados são necessários. Para que a tática de gamificação seja bem-sucedida, é necessário constantemente criar novas estratégias



para manter o jogo vivo e interessante, do contrário o *loop* de engajamento desaparece. O jogo não pode perder seu caráter de novidade, tornando-se monótono.

É preciso cuidado também para que o *game*, por sua natureza competitiva e aberta não torne a experiência opressiva. É necessário que haja um tom de divertimento na atividade, do contrário, a riqueza da experiência se perde.

Através de gamificação os gestores podem monitorar o desempenho de seus times, assim como alguns jogos podem expor rankings. Nesse caso é preciso cuidado extra para não expor negativamente os usuários pouco adeptos ou com má performance no jogo. Vale reforçar que a atividade verdadeiramente gamificada deve sempre contar com participação voluntária, do contrário se torna dever e não gamificação.

Também é preciso conscientizar os jogadores quanto a importância da tarefa que está sendo desempenhada no jogo. Se o jogo transmitir a impressão de puro divertimento, sem conscientizar da relevância da tarefa, ele pode tornar-se supérfluo.

Importante destacar também que enquanto utiliza-se gamificação como estratégia persuasiva e influenciadora de comportamento, há uma dimensão moral que é importante discutir. Alguns trabalhos abordam o cerne da questão tecnologia, ética e a ética no design de games, como em Versteeg (2013), e ainda, outros autores fazem um apanhado geral de considerações chamando a atenção para a importância de se discutir este tema, como em Mattar (2018).

Com estas observações e com um processo bem desenhado de gamificação que faça sentido ao contexto, bons resultados podem ser obtidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRH Brasil. (2014). Revista Melhor Gestão de Pessoas. Jogando por uma vaga. Acesso em 30 abril 2018 de: <http://www.revistamelhor.com.br/jogando-por-uma-vaga/>.

Cascio, W.; Bourdreau, J. (2014). Gestão Estratégica de Recursos Humanos: uma introdução. São Paulo: Saraiva.

Coelho, F. (2016). A autonomização do jogo e o fenômeno do gamification na contemporaneidade: Do lazer ao trabalho. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. PUC- SP. São Paulo.

Chou, Y. (2015). Actionable Gamification: Beyond Points, Badges and Leaderboards. USA.



Deterding S.; Sicart M.; Nacke L.; O'hara K. & Dixon D. (2011). Gamification: Using game design elements in non-gaming contexts. CHI '11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems, New York: ACM Press.

Dutra, J. (2010). Trajetórias de carreira nas organizações. In: Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010.

Herger, M. (2014). Enterprise Gamification: Engaging people by letting they have fun. California, USA: CreateSpace Independent Publishing Platform.

IBM. (2007). Virtual Worlds, Real Leaders: Online games put the future of business leadership on display. Palo Alto.

Meister, J. (2012). Forbes Magazine. The Future Of Work: How To Use Gamification For Talent Management. New Jersey, Acesso em 17 maio 2018 de: <<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/05/21/the-future-of-work-how-to-use-gamification-for-talent-management/#7f492ffe98d3>>..

Koupoulos, T; Keldsen, D. (2016). Gen Z Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business. Kentucky, USA: Routledge.

Markets and Markets. (2016). Pune, India. Gamification Market worth 11.10 Billion USD by 2020. Acesso em 17 maio 2018 de: < <http://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/gamification.asp>>.

Mattar, J. (2018). Gamificação: conceito, críticas e aplicação a áreas de conhecimento. In: Ramos, D. ; Cruz, M. Jogos digitais em contextos educacionais. Curitiba: Editora CRV.

McKinsey & Company. (2013). From Chief Marketing Officer to Chief Engagement Officer. Acesso em 21 maio 2018 de: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/from-chief-marketing-officer-to-chief-engagement-officer>>.

McGonigal, J. (2011). Reality is Broken. Why games makes us better and how they can change the world. New York: Penguin.

McGonigal, J. (2016). SuperBetter. The Power of Living Gamefully. New York: Penguin.

Poyatos Neto, H. (2015). Gamificação: Engajando pessoas de maneira lúdica. São Paulo: FIAP.

SBGC, Sociedade Brasileira de Gestão de Conhecimento. KM Brasil 2016 – Caso Certifica Senior. Acesso em 20 maio 2018 de: <<https://www.eventials.com/SBGC/t-1-ep-4-caso-certifica-senior-gamificacao-e-aprendizagem/>>.

Suits, B. (2005). The Grasshopper. Games, Life and Utopia. Ontario: Broadview Press.

Veloso, E. (2012). Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações. São Paulo: Atlas.



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

Versteeg, M. (2013). Ethics & Gamification design: a moral framework for taking responsibility. Dissertação (Mestrado)—Utrecht University, Acesso em 19 junho 2018 de: <<http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/281831>>.

Vianna, Y. (2013). *Gamification, Inc.:* como reinventar empresas a partir de jogos. Rio de Janeiro: MJV.