



**VII SINGEP**

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

ISSN: 2317-8302

## **GESTÃO INOVADORA E DINÂMICA DE PROJETOS: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE GAMIFICAÇÃO**

**WALDELINO DUARTE RIBEIRO**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

**LUANA FERNANDES DOS SANTOS MONTENEGRO**

UFRN

**MANOEL VERAS DE SOUSA NETO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE



## **GESTÃO INOVADORA E DINÂMICA DE PROJETOS: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE GAMIFICAÇÃO**

### **Resumo**

O objetivo da pesquisa é analisar o uso da gamificação como ferramenta para a motivação e o engajamento das pessoas, equipes e partes interessadas, fundamentais na gestão de projetos, de forma a considerar o uso das dimensões intrínsecas e extrínsecas em busca de melhores resultados, incentivando e ampliando o conhecimento para que as empresas possam utilizar essa ferramenta. Fez-se uma revisão bibliográfica, onde foram analisados os conceitos envolvidos no processo de uso da gamificação para incentivar as pessoas no contexto de gerenciamento de projetos, com foco nos resultados, aderentes a estratégia para o alcance das metas e propósitos nos projetos organizacionais. Os principais resultados encontrados foram que o uso de uma tecnologia inovadora e dinâmica como a gamificação, faz com que as pessoas consigam seus próprios objetivos, e por consequência os das organizações, elevando os indicadores de sucesso dos projetos, com o intuito de eliminar desperdícios e criar valor para o negócio, superando limitações pessoais e culturais dos seus colaboradores. Diferenciando-se dos *videogames*, onde o foco é a diversão, e dos programas de recompensa, em que o foco é a própria recompensa transacional.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos; Inovação; Gamificação; Engajamento; Motivação.

### **Abstract**

The purpose of the analysis is the use of gamification as a tool for the motivation and engagement of people, teams and stakeholders. They are fundamental in project management. In order to consider the use of intrinsic and extrinsic dimension in search of better results, encouraging and expanding the knowledge so that companies can use this tool. A bibliographic review was carried out, where we analyzed the concepts involved in the process of using gamification to encourage people in the context of project management, focusing on the results, adhering to the strategy to reach the goals and purposes in the organizational projects. The main results were that the use of an innovative and dynamic technology such as gamification, make people achieve their own goals and consequently those of organizations, raising the success indicators of projects, with the purpose of eliminating waste and creating value for the business, overcoming personal and cultural limitations of its employees. Differentiating from videogames, where the focus is fun, and reward programs, where the focus is the transactional reward itself.

**Keywords:** Project Management; Innovation; Gamification; Engagement; Motivation.



## 1 Introdução

O crescimento e avanço tecnológico é notório em todo o mundo, e as mudanças acontecem em uma velocidade impressionante. Para se adequar a essas constantes variações de tecnologias e comportamentos, precisa-se de ferramentas cada vez mais específicas para que o processo de inovação aconteça, tanto no âmbito pessoal como organizacional de maneira mais suave e eficiente.

As metodologias ágeis e os modelos baseados em quadros visuais, *canvas*, estão em constante desenvolvimento, adicionando na gestão de projetos: inovação, dinamismo, instintividade, facilidade na comunicação e interação. As pessoas envolvidas no processo são de fundamental importância, independente do grupo ao qual pertençam, devendo ser motivadas, para se alcançar êxito durante todo o ciclo de vida do projeto.

Burke (2015) diz que para a Gartner, a gamificação consiste em motivar e engajar as pessoas para que elas atinjam seus objetivos, através do *design* de experiências digitais e mecânicas de jogos.

Diante do contexto competitivo em que as organizações se encontram, qualquer diferença pode ser o suficiente para alavancar bons resultados e sair na frente dos concorrentes, sendo crescente a necessidade de gerenciar projetos com entregas de extrema rapidez, sem perder a qualidade, e com menos desperdício. No entanto, para alcançar tal propósito, as pessoas envolvidas, equipes e as partes interessadas devem estar motivadas e engajadas em suas metas, alinhadas com os objetivos organizacionais. Muitas empresas buscam sua estruturação por projetos para atingir a mesma eficiência dos seus concorrentes, de acordo com Carvalho e Rabechini (2015).

Ainda, em conformidade com Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014), é preciso foco estratégico na força de trabalho, pois as organizações dependem dessa força para superar as metas estabelecidas com a finalidade de que a inovação e as melhorias sejam constantes.

Dessa forma, a presente pesquisa tem por objetivo analisar o uso da gamificação como ferramenta para a motivação e o engajamento das pessoas, equipes e partes interessadas, fundamentais na gestão de projetos, de forma a considerar o uso das dimensões intrínsecas e extrínsecas em busca de melhores resultados e elevação dos indicadores de sucesso dos projetos. Para tanto, esta pesquisa pode ser um instrumento de incentivo e esclarecimento dos principais assuntos sobre gamificação e como essa ferramenta poderá melhorar os resultados pessoais e organizacionais, incentivando a adoção por parte das organizações.

Conforme o Pew Research Center (2012), centro de pesquisa norte-americano, em estudo realizado sobre o uso da gamificação em uma prospecção até 2020, identificou-se que 53% dos entrevistados esperam avanços significativos na adoção e uso da gamificação e acreditam que a gamificação será implementada de muitas maneiras: educação; saúde; trabalho e outros aspectos da conexão humana. E apenas, 42% são contrária a essas perspectivas.

A presente pesquisa aborda ainda um referencial teórico descrevendo os principais conceitos sobre projetos, as pessoas envolvidas, através da visão do guia PMBOK®, Life Cycle Canvas® e Scrum, a importância da motivação das pessoas sob as dimensões intrínseca e extrínseca e a gamificação, diferenciando dos programas de recompensa e *videogames*, além de descrever os procedimentos metodológicos, resultados e discussão, como também as considerações finais do estudo.



## 2 Referencial Teórico

Uma boa gestão de projetos é de suma importância para o sucesso de qualquer empreendimento. Até porque, mesmo a ideia sendo a melhor, advinda de empreendedores e/ou profissionais inovadores e altamente qualificados, ela pode sucumbir ao fracasso sem um gerenciamento realizado de maneira eficaz. Sendo assim, o uso de elementos de jogos, dentre tantas outras ferramentas auxiliares, vem colaborar para o alcance dos objetivos pretendidos.

Dessa maneira, para um melhor entendimento do uso dessas ferramentas é imprescindível a abordagem dos conceitos envolvidos. Em sua parte inicial, o referencial teórico relata os principais conceitos sobre projetos, a importância das pessoas na gestão de projetos, seja no gerenciamento de recursos como também das partes interessadas, logo em seguida descreve a motivação das pessoas, fundamental para o sucesso do projeto e por fim, descreve sobre gamificação e as diferenças em relação aos programas de recompensa e *videogames*.

### 2.1 Projetos

Existem inúmeros conceitos que surgiram ao longo do tempo sobre projetos, mas uma das definições amplamente utilizada sobre o tema está presente no Guia PMBOK<sup>®</sup>, PMI - *Project Management Institute* (2017), que em sua sexta edição, define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Assim, um projeto tem data para início e data para término e o seu fim se dá quando os objetivos são atingidos ou quando é encerrado, porque seus objetivos não serão ou não poderão ser mais alcançados.

Ainda, segundo o Guia PMBOK<sup>®</sup> (2017), o gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas especializadas para atender requisitos. Podendo ainda, ser realizado por meio do uso dos seus processos gerenciais, associados em cinco grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento, que determinam o ciclo de vida do projeto. Veras (2016), por sua vez, reforça que o ciclo de vida é um conceito fundamental na gestão de projetos, e que as iniciativas resultantes de novas estratégias podem ser interpretadas e gerenciadas, também, como projetos.

Diante do conceito, da importância e do progresso nas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos nos últimos tempos, junto ainda a diversidade dos negócios, surgem várias ferramentas gerenciais, tais como: o Guia PMBOK<sup>®</sup>; metodologias Ágeis, como podemos citar o Scrum<sup>®</sup>; ferramentas visuais como o Life Cycle Canvas<sup>®</sup>, baseada em uma única tela, com foco em uma gestão dinâmica em projetos, de acordo com Veras e Campelo (2016), dentre outros exemplos.

Vale ressaltar que para garantir uma boa gestão nos projetos, além da utilização das ferramentas gerenciais é importante a definição dos indicadores, pelos quais pode-se monitorar o seu andamento. Esses indicadores deverão ser: Específicos – devem indicar apenas uma variável, evitando ambiguidades; Mensurável – de resultado numérico para permitir comparações; Atingível – deve realmente ser alcançável; Realístico ou relevante – deve atingir um problema real ou fonte de melhoria no projeto; Temporizável – o intervalo de tempo o qual o indicador é capturado torna-se fundamental para comparações corretas.

Os indicadores, supracitados, devem ter sua definição na fase de planejamento, e



usados nas fases de monitoramento e controle, como também, logo após a conclusão do projeto, sendo de grande valia que eles possam permitir comparações históricas para possíveis projeções, conforme PMBOK® (2017).

Visto o conceito de projetos, as ferramentas gerenciais e os indicadores, faz-se necessário destacar as pessoas envolvidas no projeto, sob a ótica do guia PMBOK®, da metodologia Life Cycle Canvas® e do Scrum, abordados de forma detalhada a seguir.

## 2.1.1 Pessoas na Gestão de Projetos

As pessoas envolvidas na gestão de projetos são fundamentais para se alcançar os objetivos pretendidos, sendo importante para a compreensão deste estudo e por isso, serão elencados a seguir, sob a perspectiva do guia PMBOK® e as metodologias Life Cycle Canvas® e Scrum.

Existem dois grupos de processos que abrange as pessoas envolvidas no projeto, no Guia PMBOK®. O primeiro consiste no Gerenciamento dos Recursos do Projeto, grupo de processo número 9 – Onde são incluídos os processos que identificam, adquirem e gerenciam os recursos necessários para o projeto, entre esses recursos estão os recursos humanos e a eles são atribuídos papéis e responsabilidades para completarem o projeto, podendo haver, entre esses membros, várias habilidades que em conjunto de forma participativa, durante o planejamento, agregam seus conhecimentos ao processo e fortalece o compromisso com o projeto.

O segundo grupo é o Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto, grupo de processo número 13, onde são incluídos os processos para identificação de todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados, direta ou indiretamente, pelo projeto, como também, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

O gerenciamento das partes interessadas também se concentra na comunicação contínua, com a finalidade de entender as necessidades e expectativas, abordando as questões conforme elas ocorrem, gerenciando os interesses conflitantes e incentivando o comprometimento das partes interessadas com as decisões e atividades do projeto. A satisfação das partes interessadas deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto.

Na metodologia Life Cycle Canvas®, o gerenciamento das pessoas envolvidas no projeto, também é dividida em dois grupos ou quadros, o quadro das partes interessadas, aderente ao grupo de processo, gerenciamento das partes interessadas do projeto, do PMBOK®, e o quadro da equipe, também aderente ao grupo de processo, gerenciamento dos recursos humanos do projeto, do PMBOK®, como podemos ver no primeiro e no segundo quadro, da terceira coluna, na Figura 1.

No Scrum®, metodologia ágil de gerenciamento de projetos, as pessoas são divididas em três grupos de atuação: *Scrum Master* – função semelhante ao gerente de projeto, em uma analogia à gestão de projetos tradicionais, agindo como um facilitador, agente de mudança, coordena reuniões e tenta ajudar a equipe, considerada de alto desempenho, formada por ele, a produzir os resultados desejados; *Product Owner* – Representa os interesses dos *stakeholders* (partes interessadas), ajuda a definir os requisitos iniciais, o *Backlog* do produto, prioridades e é o porta-voz do cliente; *Scrum Team* – Equipe que desenvolve o trabalho do projeto, pessoas de competências multidisciplinares, que trabalham para a entrega do produto final. Para fazer do *framework* Scrum® um sucesso em qualquer





organização é essencial um entendimento claro dos princípios do Scrum® por todos os Stakeholders, partes interessadas.

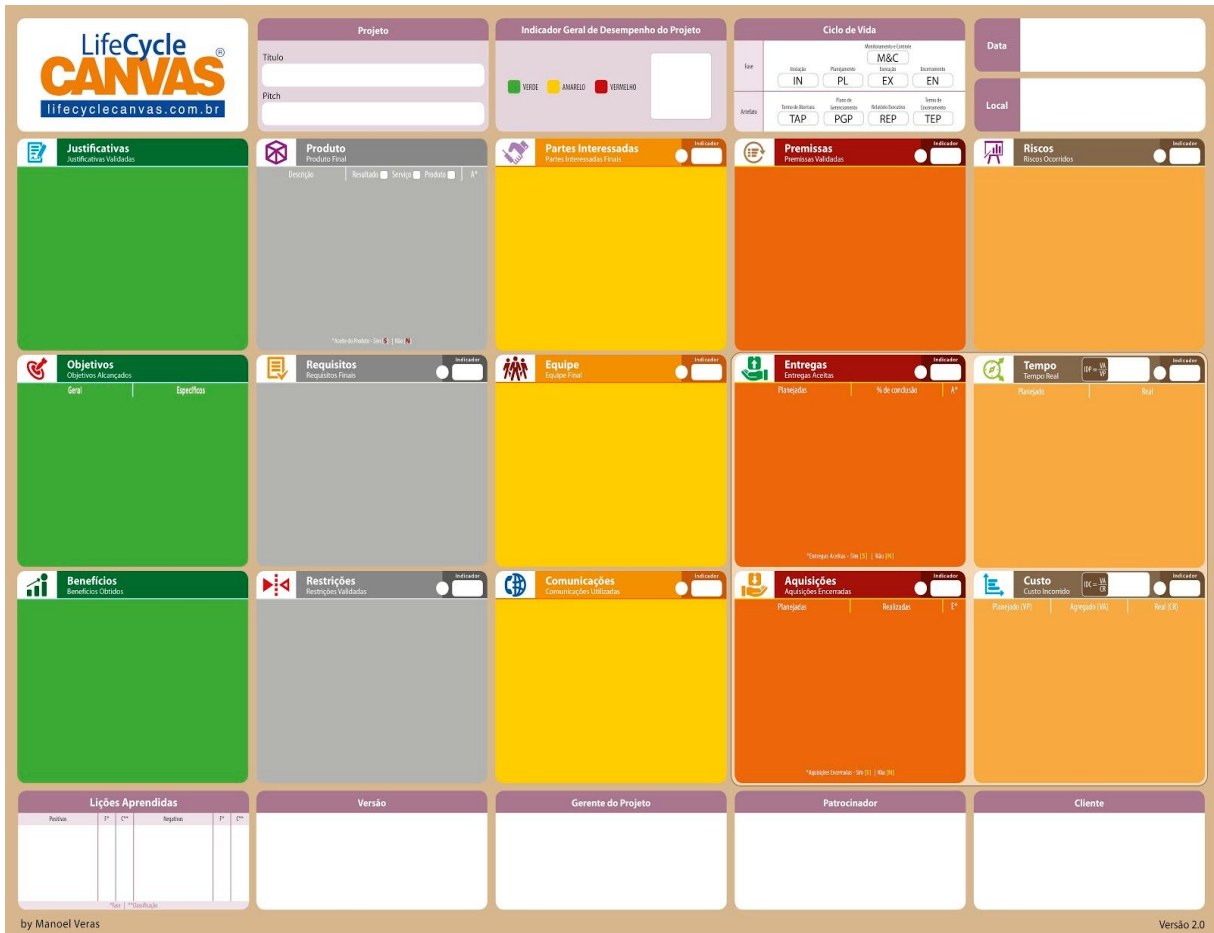


Figura 1. Tela do Life Cycle Canvas

Fonte: Veras, M. Negócio baseado em projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

O Scrum® acredita que os colaboradores são auto-motivados e procuram aceitar responsabilidades maiores. Com isso, eles entregam um valor maior quando auto-organizados. E o estilo de liderança preferido no Scrum® é a “liderança servidora”, que enfatiza a obtenção de resultados, focando nas necessidades do *Scrum Team*.

A auto-organização como um princípio essencial no Scrum® leva ao seguinte: responsabilidade compartilhada, motivação, o que resulta em um nível melhor de desempenho do time e ambiente inovador e criativo favorável ao crescimento. Como prega o guia para o conhecimento em Scrum - SBOK® (2013), em sua terceira edição.

Apesar das particularidades de cada metodologia, PMBOK®, Life Cycle Canvas® e Scrum®, pode-se destacar que as pessoas na gestão de projetos, independente do grupo ao qual pertençam, são importantes para se alcançar a excelência durante o todo o ciclo de vida do projeto.



## 2.2 Motivação das Pessoas

A motivação das pessoas é um dos maiores obstáculos dos gestores nas organizações e vital para o sucesso do projeto. Por isso, é dever do gestor ser um verdadeiro líder e para tanto é preciso, entre outras atitudes, motivar a equipe e gerenciar conflitos interpessoais. A comunicação deve ser de forma clara, direta e objetiva. Não podendo esquecer, a necessidade do carisma, entusiasmo, criatividade, flexibilidade e disciplina.

De acordo com Ryan & Deci (2000), em sua teoria da autodeterminação *Self-determination theory - SDT*, bastante discutida no âmbito motivacional atual, regida em torno das necessidades humanas universais, explica que as pessoas possuem necessidades inatas que, quando satisfeitas, são percebidas como uma condição necessária à sua vida ou essencial ao seu bem-estar. E que para haver um engajamento efetivo das pessoas, as mesmas deverão estar motivadas, havendo então duas formas de motivação: extrínseca e intrínseca.

A Motivação extrínseca compreende que nem todas as tarefas realizadas no dia a dia retornam prazer ou são escolhas espontâneas, mas mesmo assim, precisa-se realizá-las. Nesse contexto a pessoa recebe algo pelo objetivo alcançado, como salário, agradecimento, medalhas ou outra forma de bonificação, envolvendo as pessoas de uma forma transacional.

De acordo com o *Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD* (Instituto de Desenvolvimento Pessoal) (2012), o envolvimento transacional é criado pela preocupação dos colaboradores em receber salário e atender às mínimas expectativas do empregador e de seus amigos. De acordo com Pink (2010), a recompensa de maneira extrínseca (transacional) é insuficiente para garantir o envolvimento, e que poderá, às vezes, exercer um efeito contrário ao esperado. Alinhado ao modelo de gestão tradicional.

Já a motivação intrínseca se desenvolve em um ambiente em que, independentemente do exterior, as pessoas se sentem motivadas a realizar algo pelo puro prazer. Essa motivação é gerada quando as pessoas se envolvem em tarefas que consideram interessantes, desafiadoras e prazerosas, ou seja, o envolvimento é emocional e não transacional como na motivação extrínseca, e segundo o CIPD (2012), esta motivação é o desejo da parte dos colaboradores de fazer mais pela organização do que o esperado.

Pink (2010), conclui que há três elementos essenciais para a motivação intrínseca: 1) Autonomia – o desejo de fazer à sua própria maneira; 2) Excelência – a necessidade de progredir e se tornar melhor; 3) Propósito – o desejo de realizar atividades; Em um Ambiente Exclusivamente Focado em Resultados – ATEFR, mais alinhado ao sistema inovador, dinâmico e colaborativo dos dias de hoje.

Atualmente, ouve-se muito sobre engajamento e empenho das pessoas nas organizações, segundo pesquisa realizada pelo Gallup (2013), nos Estados Unidos, mais de 50% dos funcionários não estão empenhados no trabalho e em torno de 30% encontram-se desengajados. Isso gera um custo de mais 300 bilhões de dólares por ano em produtividade perdida, montante maior que o PIB de Portugal.

Dessa forma, as motivações extrínsecas e intrínsecas são importantes para promover o envolvimento e o desempenho, conforme Cerasoli, Nicklin e Ford (2014). Contudo, segundo Ryan *et al* (2000), a motivação intrínseca é a única que se associa a um melhor bem-estar psicológico, a uma maior criatividade e melhores resultados de aprendizagem. No entanto, Pink (2010), defende o uso do estímulo extrínseco, quando a tarefa for algorítmica, com melhores resultados a curto prazo. E uso do estímulo intrínseco, onde o prazer da tarefa é a



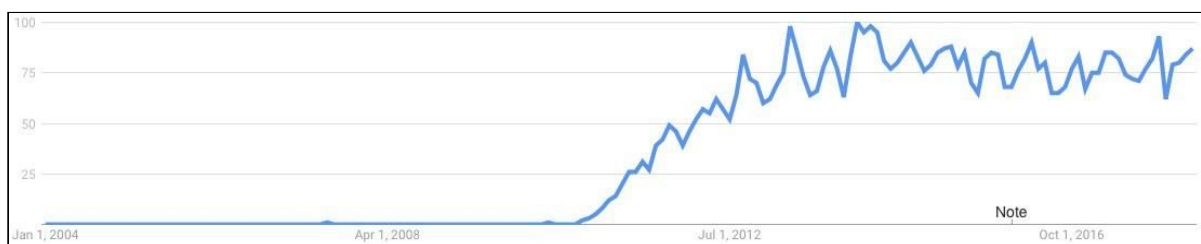
própria gratificação, com melhores resultados a longo prazo e com tarefas heurísticas, como processos de inovação que, naturalmente, exigem mais criatividade.

### 2.3 Gamificação

A palavra gamificação é derivada do inglês *gamification*. Ao ouvir essa palavra, a primeira coisa que vem à cabeça é que é originária da palavra *game*, que significa jogo. Embora haja uma diferença entre os objetivos de um jogo, programas de recompensas e gamificação, há um elo entre eles, através dos elementos de jogos, que faz com que seja semelhantes.

No relatório, *Essential facts about the computer and video game industry* (2017), a *Entertainment Software Association* (ESA) diz que 67% das casas, nos Estados Unidos, possuem um dispositivo que é usado para jogar *videogames*, e que a média de idade dos jogadores é de 35 anos. 41% desses jogadores se divertem entre amigos e apenas 21% jogam com seus familiares. E, ainda ressalta que, 45% dos jogadores diz que o jogo auxilia na aproximação das famílias. O valor agregado da indústria de jogos dos EUA ao PIB norte-americano foi de mais de US \$ 11,7 bilhões em 2016.

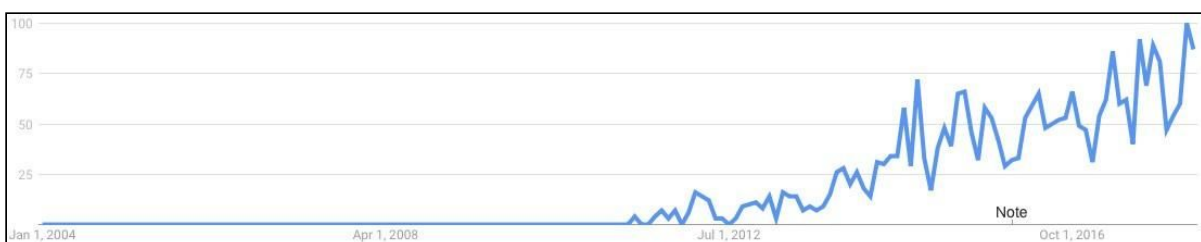
O termo *gamification* é relativamente novo e foi evidenciado em 2002 pelo consultor britânico Nick Pelling, mas só atingiu massa crítica para aparecer no Google Trends no ano de 2010, conforme figura 2.



**Figura 2. Consulta da palavra Gamification no Google Trends.**

Fonte: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=gamification> (acessado em 22 de abril de 2018)

No Brasil, a palavra gamificação foi evidenciada no Google Trends no ano de 2011, como mostra a figura 3. Segundo Burke (2015), em 2011 foi o ano em que a palavra *gamification* foi finalista à palavra do ano pelo dicionário Oxford.



**Figura 3. Consulta da palavra Gamificação no Google Trends.**

Fonte: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=gamificação> (acessado em 22 de abril de 2018)

Quanto a sua definição, surgiram diversas ao longo desses anos, pode-se citar Deterding, Dixon, Khaled e Nacke (2011), onde diz que a gamificação é a utilização das técnicas e dos conceitos de jogos em contextos fora dos jogos, ou seja, é o uso de elementos





ou mecanismos de jogos com o objetivo de motivar as pessoas para a resolução ou um objetivo estratégico dentro de um contexto de não jogo. Burke (2015) diz que para a Gartner – empresa norte-americana de pesquisa e consultoria –, por sua vez, define gamificação como o uso de *design* de experiências digitais e mecânicas de jogos para motivar e engajar as pessoas para que elas atinjam seus objetivos.

Já para Burke (2015), a gamificação gira em torno de motivar pessoas a alcançarem os seus objetivos pessoais, não os da organização, e que a gamificação não é apenas à aplicação de tecnologia a velhos modelos de engajamento, ela cria modelos de envolvimento completamente novos. A gamificação não funciona como um passe de mágica e não resolve todos os problemas. Copiar projetos de gamificação que funcionaram em outros ambientes pode ser uma decisão drástica para o negócio. Ele ainda evidencia que as metas de cada jogador deverão ser colocadas como primárias, os objetivos da organização tornam-se um subproduto e serão alcançados como uma consequência do fato de cada jogador atingir suas próprias metas, diferenciando assim, dos programas de recompensa e dos *videogames*.

Apesar de usarem elementos de jogos é importante diferenciar os *videogames*, programas de recompensa e gamificação, para um melhor entendimento, ver figura 4.



**Figura 4. Gráfico de correlação da Gamificação, Programas de recompensa e Videogames, segundo Brian Burke**

Fonte: Adaptado de Burke, B. (2015). *Gamificar: Como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias*. São Paulo: DVS.

A gamificação tem tido um constante crescimento em várias áreas: líderes empresariais, setor de marketing, fidelização de clientes, recursos humanos, setor de vendas, desenvolvimento de produtos, atendimento ao cliente, planejamento estratégico, gestão da inovação e gestão de projetos. Mas, apesar do termo gamificação ser relativamente novo o processo de premiação ou bonificação para motivar as pessoas é bastante antigo, o ato de distribuir brindes especiais em forma de bônus, por algo que se faz, não é uma ideia nova, pois os Escoteiros e Bandeirantes se utilizam desses métodos há mais de cem anos e as organizações militares, através de medalhas e condecorações aos seus membros honrosos há séculos. A maneira como é feito é que tem mudado ao longo do tempo.

Em um questionário *online*, criado no ambiente *Google Docs*, composto de dez perguntas, visando estabelecer variáveis para identificação do grau de envolvimento, conhecimento e aderência dos gestores de projeto com a ferramenta gamificação, para a



motivação das pessoas, equipe e partes interessadas, na gestão de projetos, bem como determinar uma faixa etária dos mesmos, realizada com 44 professores e alunos da área de gestão de projetos, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), 40,9% declararam já ter atuado como gerente de projeto em algum momento nas suas áreas de atuação, áreas essas, que foram bem diversificadas, como pode-se destacar Tecnologia da Informação e Comunicação com 31,8%, Construção Civil 6,8% e Engenharia de Produção 6,8%, atuações distribuídas no setor público 47,7% e setor privado com 52,3%.

Os resultados revelaram uma correlação positiva de aderência entre os entrevistados e o uso de ferramentas de gamificação para a motivação do engajamento das pessoas, equipe e partes interessadas, na gestão de projetos. 31,8% afirmaram ter usado elementos de jogos para motivação das pessoas em seus projetos, e 81,8% responderam que obtiveram bons resultados e 13,6% afirmaram que obtiveram ótimos resultados com o uso da ferramenta. Quando foram perguntados se acreditavam no uso da gamificação para ajudar na motivação e assim obter um melhor engajamento das pessoas, equipes e partes interessadas, em gestão de projetos, 97,7% responderam que sim.

Segundo o relatório da ESA – *Entertainment Software Association, Essential facts about the computer and video game industry* (2017), a média dos jogadores nos Estados Unidos é de 35 anos, o que cria uma correlação com a faixa etária dos entrevistados, onde 52,3% estão entre 26 a 35 anos.

Para Gray, Brown & Macanufe (2012), o que diferencia um jogo de outro são alguns componentes básicos, onde eles mostram em cinco etapas:

1. **Imagine o mundo:** nessa fase inicial, antes do início do jogo, deve-se imaginar um mundo possível, onde é chamado de espaço temporário.
2. **Crie o mundo:** todo jogo é formado de limites, regras e artefatos. Tendo começo e fim, onde as regras são as leis governamentais do mundo e os artefatos são os objetos que formam o ambiente desse mundo.
3. **Abra o mundo:** para que um jogador entre nesse mundo criado, deverá seguir acordos entre os jogadores, para isso devem entender os limites e conhecer os artefatos do jogo, e também conhecer como funciona operacionalmente.
4. **Explore o mundo:** O que propulsiona a exploração são as metas estabelecidas, definidas antecipadamente. A exploração do mundo permite interagir com os artefatos, experimentar estratégias a fim de alcançar as metas estabelecidas.
5. **Feche o mundo:** o fim do jogo se dá quando as metas são atingidas, dando ao jogador a sensação de gratificação e realização.

Na gamificação a pessoa não pode ser forçada a participar do processo, caso contrário, além de ter um desempenho sofrível, ainda poderá contribuir para tornar o ambiente desconfortável, sabotar e destruir a credibilidade do projeto, de acordo com Cohen (2017). Destacando ainda que nem todos participam de um *game* para vencer.

Bartle (1996), escritor, professor e pesquisador inglês na área de *games*, analisou os perfis dos múltiplos tipos de jogadores de *games* MMORPG – *Massively Multiplayer On-line Role Playing Games* e MUD – *Multi User Dungeon*, e em resultado a essa pesquisa classificou quatro comportamentos dos jogadores: predador (*killer*) – espécime de cunho competitivo; realizador (*achiever*) – são movidos por atingir metas e objetivos e se destacar



dos outros jogadores; socializador (*socializer*) – busca interação social e no que elas têm a dizer; explorador (*explorer*) – conduzidos pela vontade de descobrir o máximo possível sobre o jogo.



**Figura 5. Diagrama de Motivação de Bartle em uma livre tradução.**

Fonte: Adaptado de Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: players who suit MUDs. The Journal of Virtual Environments, 1. Recuperado em novembro, 2017, de <http://mud.co.uk/richard/hcdfs.htm>.

Segundo Burke (2015), gamificação não envolve exclusivamente pontos e emblemas dentro de uma atividade, na esperança de que ocorra um engajamento de forma mágica. É necessário também contagiá-lo de forma emocional, e para isso exige um conhecimento geral das personalidades dos jogadores, no qual ele define sete estágios básicos, conforme a figura 6.



**Figura 6. Processo de Design da Experiência do Jogador.**

Fonte: Burke, B. (2015) *Gamificar: Como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias*. São Paulo: DVS.



Para um melhor entendimento dos sete passos, seguem alguns exemplos e explicações:

Passo 1: é importante definir os objetivos, índices para a métrica de sucesso, como serão avaliadas qualitativamente e quantitativamente, métricas de crescimento, entre outros.

Passo 2: coletar dados sobre renda, sexualidade, faixa etária, geolocalização e assim formar um perfil do público-alvo para conhecer melhor os tipos de jogadores.

Passo 3: definir metas e objetivos dos jogadores.

Passo 4: definir o modelo de engajamento, se é colaborativo ou competitivo, intrínseco ou extrínseco, multijogadores ou solitário, se é uma campanha ou o jogo é sem fim, emergente ou roteiro.

Passo 5: trata-se de como se apresenta o processo da gamificação.

Passo 6: são discutidos os recursos disponíveis para a gamificação.

Para Burke (2015), há quatro tipos de moedas virtuais que envolvem esse processo: diversão – é a moeda dos *videogames*; Objetos – moeda comum dos programas de recompensa; Autoestima e Capital Social – recompensas básicas utilizadas em soluções de gamificação. Os jogadores superam níveis e ganham poderes e reconhecimento ao longo de todo o jogo.

De acordo com o passo 7, o processo deve ter melhoria contínua, jogar, testar e repetir. E a cada rodada sempre há algo para melhorar.

É importante ressaltar a importância desses sete passos, como também a classificação dos jogadores, pois as pessoas não jogam da mesma maneira. Enquanto alguns são de extrema competitividade, jogam com o único intuito de ganhar, podendo ficar deprimido, caso perca, outros jogam, simplesmente, pelo prazer do desafio estabelecido, com um desejo de superar um obstáculo ou atingirem suas metas, resalta Alves (2015).

Como já visto anteriormente, o uso de cada uma das ferramentas supracitadas, impactam diferentemente nas pessoas. Sendo assim, a decisão de usá-las e quando e como usá-las tem que estar alinhado aos objetivos estratégicos pessoais e organizacionais a serem alcançados.

Já o uso de ferramentas que estimulam a motivação intrínseca está ligado, de forma emocional, ao uso da gamificação, onde o foco são os objetivos das pessoas, mais indicado para o uso nas situações onde as tarefas são executadas heurísticamente, ou seja, envolve mais processos criativos e inovadores.

O uso da motivação intrínseca obtém melhores resultados em tarefas a longo prazo, explica Pink (2010) e ainda resalta que as pessoas advindas de um ambiente controlado, no caso do estímulo extrínseco, pode não se adaptar a um ambiente de estímulo intrínseco, onde o trabalho está focado em resultados. Para ele o estímulo extrínseco está aderente ao controle, e que isso leva a conformidade, já o estímulo intrínseco está aderente a autonomia, que leva ao empenho.

Já Burke (2015), defende que para a obtenção de uma melhor margem de sucesso, é preciso definir métricas, conhecer o público-alvo, definir os objetivos dos jogadores, modelar o tipo de engajamento desejado, definir o espaço do jogo e a respectiva jornada, como será o sistema monetário do jogo e finalmente jogar, testando e repetindo em busca de melhorias



contínuas.

Portanto, diante do contexto competitivo em que as organizações se encontram, qualquer diferença pode ser o suficiente para alavancar bons resultados e a gamificação vem para inovar a gestão e torná-la dinâmica, com foco nas pessoas para que possam ser estimuladas de forma a sentir motivadas e impulsionadas a alcançar sucesso nos projetos e, como consequência, gerar benefícios para a organização.

### 3 Metodologia

A presente pesquisa no que se refere aos objetivos é descritiva, pois conforme Prodanov e Freitas (2013), este paradigma ocorre quando o pesquisador registra e descreve os fatos observados sem interferência, incluindo o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Em relação aos procedimentos técnicos é do tipo bibliográfica, de acordo com Severino (2017), esta pesquisa é realizada através de registros disponíveis, se utilizando de dados ou de categorias teóricas já trabalhada por outros pesquisadores.

Em relação a forma de abordagem do problema esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, segundo Sampiere, Collado & Lucio (2013) esse processo possibilita uma maior análise e profundidade aos dados, riqueza interpretativa, contextualização do ambiente ou entorno, detalhes e experiências ímpares.

Dessa forma, a presente pesquisa envolveu uma revisão bibliográfica da literatura existente para o desenvolvimento do marco teórico e visualização do alcance do estudo, onde foram analisados os conceitos envolvidos no processo de uso da gamificação para a motivação das pessoas no âmbito do gerenciamento de projetos, com foco nos resultados do uso dos estímulos das motivações extrínsecas e intrínsecas de cada um e suas individualidades culturais, aderentes a estratégia para o alcance das metas e objetivos nos projetos organizacionais.

### 4 Análise dos Resultados

Nesta pesquisa, foi analisado o uso da gamificação para a motivação das pessoas, equipe e partes interessadas, com a finalidade de elevar os indicadores de sucesso na gestão de projetos. Foram estudados ainda quais benefícios estão associados à atitudes em relação à gamificação, em uma dimensão extrínseca e intrínseca. Os resultados tiveram várias implicações teóricas e práticas.

Foi percebido que a maioria dos *frameworks* para gamificação trabalham sobre os mesmo elementos e conceitos, embora seja comum encontrarmos variações nas nomenclaturas.

Apesar de a gamificação ser muito forte no *marketing*, já se espalhou em vários setores, atualmente o setor que mais cresce nesse segmento é o de soluções para funcionários, proporcionando uma transformação cultural e organizacional, com o intuito de eliminar desperdícios e criar valor para o negócio, superando limitações pessoais e culturais dos seus colaboradores.

Para o uso de elementos de jogos de forma mais eficaz, Burke (2015) sugere sete passos do processo de design da experiência do jogador, ressaltando a importância nas diferenças entre os *videogames*, programas de recompensa e gamificação, onde os *videogames* estão focados na diversão, os programas de recompensa estão focados na





compensação, ou seja, executar uma tarefa por algo em troca, e a gamificação que gira em torno de motivar pessoas a alcançarem os objetivos delas, e os objetivos das organizações por consequência dessa realização.

A pesquisa de Bartle (1996), por sua vez, faz uma classificação dos tipos de jogadores em quatro diferentes classes relacionadas ao comportamento dos jogadores: predador (*killer*); realizador (*achiever*); socializador (*socializer*) e o explorador (*explorer*). Aderente a Cohen (2017) quando diz que nem todos participam de um *game* para vencer e defende que na gamificação a pessoa não pode ser forçada a participar do processo, mas sim aderir espontaneamente, caso contrário, poderá colocar o projeto ao fracasso.

Os resultados ainda sugerem que de acordo com a teoria da autodeterminação (*Self-determination theory - SDT*) de Ryan *et al* (2000) as pessoas podem ser motivadas de forma extrínseca e intrínseca. Seguindo a perspectiva de Pink (2010), a motivação extrínseca é abordada de forma transacional, onde a tarefa é executada em troca de um pagamento e, dessa maneira, além de ser insuficiente para garantir o engajamento poderá, as vezes, exercer um efeito contrário ao esperado. Já para Burke (2015), a motivação das pessoas, de fato, precisa-se focar mais para o emocional do que no transacional. E ainda, segundo Ryan *et al* (2000) recompensas extrínsecas e intrínsecas promovem resultados totalmente diferentes.

Neste âmbito, os resultados da pesquisa sugerem que os aspectos relacionados com os motivadores intrínsecos impulsionando o uso real, envolvendo o emocional das pessoas, enquanto os aspectos relacionados aos motivadores extrínsecos afetam a atitude e, por meio desta, influenciam as intenções de uso.

## 5 Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi analisar o uso da gamificação como ferramenta motivacional e suas dimensões: intrínseca e extrínseca, para o engajamento das pessoas, equipe e partes interessadas, na gestão de projetos. Além disso, buscou-se orientar e ampliar o conhecimento para que as empresas possam ter iniciativa de aderir a gamificação.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de forma a analisar os conceitos envolvidos no processo de utilização da gamificação, bem como os benefícios gerados através dessa ferramenta como motivação para as pessoas envolvidas no projeto, aderentes a estratégia para alcançar metas e objetivos determinados, estimulando também as instituições a incluir em seu escopo organizacional.

Ao longo desse processo, foi possível verificar que as relações entre as dimensões motivacionais podem ser trabalhadas em conjunto para um melhor resultado do engajamento das pessoas, tendo em vista que essas dimensões afetam de forma emocional de maneira intrínseca e transacional de maneira extrínseca.

Foi possível identificar também, que as dimensões quando trabalhadas separadamente obtêm-se resultados distintos, podendo ser, inclusive, contrário do esperado, no caso do estímulo da dimensão extrínseca, usados costumeiramente nos programas de recompensa. E ainda, foi possível perceber que a gamificação consiste em motivar pessoas, voluntariamente, a alcançar os seus objetivos e por conseguinte os da organização.

No que tange a limitação de pesquisa, a primeira consiste na falta de estudos mais profundos sobre o tema, principalmente relacionados à aplicação dos conceitos, de forma a comparar resultados provenientes da execução da gamificação em dois ou mais órgãos, pois acredita-se que essa análise permitiria uma melhor discussão. A segunda foi a ausência de



entrevista e/ou questionário com uma maior amostra, pois permitiria resultados mais aprofundados.

Por fim, recomenda-se ampliar esta pesquisa através do uso da gamificação, como ferramenta motivacional na gestão de projetos, nas empresas, confrontando os conceitos teóricos à prática, realizando entrevistas com os envolvidos no processo, com a finalidade de aprofundar o assunto estudado.

## 6 Referências

- Anderson, J., & Rainie, L. (2012). *The future of gamification*. Pew Research Center. Recuperado em abril, 2018, de <http://www.pewinternet.org/2012/05/18/the-future-of-gamification/>.
- Bartle, R. (1996). *Hearts, clubs, diamonds, spades: players who suit MUDs*. The Journal of Virtual Environments, 1. Recuperado em novembro, 2017, de <http://mud.co.uk/richard/hcds.htm>.
- Burke, B. (2015). *Gamificar: Como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias*. São Paulo: DVS.
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini JR., R. (2015). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). *Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da Área de gestão de pessoas*. Revista Pensamento e Realidade, 29, 42-63.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). *Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis*. Psychological Bulletin, 140, 980-1008.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2012). *Managing for sustainable employee engagement - Guidance for employers and managers*. Recuperado em julho, 2018, de [https://www.cipd.co.uk/Images/managing-for-sustainable-employee-engagement-guidance-for-employers-and-managers\\_2012\\_tcm18-10753.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/managing-for-sustainable-employee-engagement-guidance-for-employers-and-managers_2012_tcm18-10753.pdf)
- Cohen, R. (2017). *Gamification em help desk e service desk: promovendo engajamento e motivação no século 21 em centros de suporte, help desk e service desk*. São Paulo: Novatec.
- Corbetta, P. (2003). *Social research: theory, methods, and techniques*. Londres: SAGE.
- 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, Tampere, Finlândia.
- ESA. (2017). *Essential Facts About the Computer and Video Game Industry*. Entertainment Software Association. Recuperado em novembro, 2017, de [http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2017/09/EF2017\\_Design\\_FinalDigital.pdf](http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2017/09/EF2017_Design_FinalDigital.pdf).
- Gallup. (2013). *State of The American Workplace Report*. Recuperado em julho, 2018, de [https://www.gallup.com/file/services/176708/State\\_of\\_the\\_American\\_Workplace\\_](https://www.gallup.com/file/services/176708/State_of_the_American_Workplace_).
- Gray, D., Brown, S., & Macanufe, J. (2012). *Gamestorming: jogos corporativos para mudar, inovar e quebrar regras*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Landers, R. N., Bauer, K. N., & Callan, R. C. (2015). *Gamification of task performance with leaderboards: a goal setting experiment*. Computers in Human Behavior.
- Pink, D. (2010). *Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional*. Rio de Janeiro: Elsevier.



- PMI. Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge - PMBok*. 6. ed. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Prodanov, C.C. & Freitas, E.C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2a. ed.). Novo Hamburgo: Universidade Fee Vale.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and wellbeing*. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso.
- SCRUMstudy. (2013). *A guide to the scrum body of knowledge - SBOK*. 3. ed. Phoenix: SCRUMstudy.
- Severino, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico*. Cortez editora.
- Silva, F. B. (2016). *Gerenciamento de Projetos fora da caixa: fique com o que é relevante*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Veras, M. (2016). *Gestão Dinâmica de Projetos: Life Cycle Canvas*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Veras, M. (2017). *Negócio baseado em projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Veras, M., & Campelo, B. (2016). *Life Cycle Canvas: gestão dinâmica de projetos*. *Revista Mundo PM*, 70.
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Xue, X. (2010). *Stakeholder management in construction: an empirical study to address research gaps in previous studies*. *International Journal of Project Management*, 29, 900-910.