

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SORAIA FINAMOR NEIDENBACH

**O USO DA GAMIFICAÇÃO COMO PRÁTICA ENGAJADORA DE  
FUNCIONÁRIOS EM EMPRESAS VAREJISTAS**

SÃO PAULO  
2019

SORAIA FINAMOR NEIDENBACH

**O USO DA GAMIFICAÇÃO COMO PRÁTICA ENGAJADORA DE  
FUNCIONÁRIOS EM EMPRESAS VAREJISTAS**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Campo do Conhecimento: Varejo

Orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vanessa Cepellos

SÃO PAULO  
2019

Neidenbach, Soraia Finamor.

O uso da gamificação como prática engajadora de funcionários em empresas varejistas / Soraia Finamor Neidenbach. - 2019.

72 f.

Orientador: Vanessa Martines Cepellos.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Motivação no trabalho. 2. Motivação (Psicologia). 3. Comportamento organizacional. 4. Dinâmica de grupo. 5. Comércio varejista. I. Cepellos, Vanessa Martines. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.012.2

SORAIA FINAMOR NEIDENBACH

**O USO DA GAMIFICAÇÃO COMO PRÁTICA ENGAJADORA DE  
FUNCIONÁRIOS EM EMPRESAS VAREJISTAS**

Trabalho Aplicado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Data de Aprovação: 13/06/2019

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vanessa Cepellos  
(Orientadora) – FGV-EAESP

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Fernanda Macedo Rios  
Cavalcanti - FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Junior  
UFU – Universidade Federal de  
Uberlândia

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus pela concretização deste sonho.

Agradeço também a meu marido, à minha mãe e aos meus irmãos por sempre me apoiarem com palavras de motivação.

Agradeço em especial à minha amada filha Aislah, mesmo tendo 04 anos, me acompanhava estudando aos finais de semana, esperando com paciência o pouco tempo livre da mamãe. Espero ter sido um exemplo quanto à necessidade de esforço, foco e dedicação na busca de objetivos.

Agradeço também ao meu pai, ausente fisicamente há 10 anos, mas presente internamente durante meu “insight” pelas memórias da infância, ao lembrar seu ofício quando utilizava as máquinas de vídeo game como forma de subsistência da família. Hoje me encontro abordando a mecânica do game em proporção maior, ao pesquisar a relevância da conexão de três vertentes para as empresas: gamificação, engajamento de colaboradores (na qual atuo há 20 anos e me apaixono pelo assunto todos os dias) e varejo.

Agradeço a todos os professores que se dedicaram no decorrer do curso, colegas de sala, participantes da pesquisa aplicada, e em especial minha orientadora Prof<sup>ra</sup>. Dr<sup>a</sup> Vanessa Cepellos que tive o privilégio de conhecer, uma mulher estimável que sempre me motivou e me direcionou nesta jornada envolvida de dúvidas, anseios, superação e comemoração.

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar a avaliação da utilização da ferramenta gamificação enquanto estratégia de engajamento para funcionários, envolvendo uma pesquisa qualitativa sobre a percepção de seis profissionais, sendo três consultores com expertise no assunto e dos líderes do projeto de três empresas varejistas que utilizam a ferramenta. Quanto aos objetivos específicos espera-se cooperar com o conhecimento científico pautado na literatura sobre motivação e engajamento alinhado a uma visão geral da ferramenta gamificação. Neste contexto, busca-se apresentar as percepções sobre os benefícios e as fragilidades na implementação desta ferramenta, fomentando uma análise consolidada a respeito da contribuição da gamificação como ferramenta de engajamento.

O presente estudo é justificado pelo fato de as empresas enfrentarem o desafio de reter seus talentos e de engajar seus colaboradores como estratégia para os negócios, contribuindo para o alcance de seus objetivos e posicionamento da organização. Além disto, nota-se escassez de estudos empíricos direcionados ao segmento varejista quanto à gamificação como ferramenta de engajamento voltada ao público interno.

Como procedimento metodológico foi utilizada uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa através de um roteiro semiestruturado com 15 questões abertas, permitindo a liberdade de expressão dos envolvidos, e, posteriormente, o método de análise temática. Como a relevância deste trabalho é a investigação sobre a avaliação da aplicabilidade da ferramenta e seus resultados, evidenciam-se alguns aspectos importantes no processo de implementação como: objetivo claro e definido com o alinhamento entre os colaboradores e a empresa, avaliação do cenário, avaliação do perfil dos colaboradores, avaliação dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, avaliação de uma recompensa que faça sentido aos colaboradores para o envolvimento emocional e feedback constante.

Quanto aos resultados, a análise dos dados evidenciou que a gamificação pode, de fato, contribuir para o engajamento do funcionário. Todavia, não de forma isolada. A maior parte dos entrevistados apontaram o sucesso da implementação e manutenção da gamificação alinhada a outros recursos e estratégias como: palestras de sensibilização, *workplace* (*facebook* interno), multiplicadores, gestores engajados, participação dos *Business Partner*/RH com atuação em campo, *endomarketing* etc. Além disto, os entrevistados

apontaram a importância da plataforma gamificada fazer sentido aos envolvidos: alta gestão, gerentes diretos e funcionários.

Entende-se que as principais mudanças significativas após a implantação da gamificação refere-se ao aumento do engajamento da equipe devido à clareza das informações apresentadas levando ao atingimento das metas estabelecidas, aumento do sentimento de pertencimento, empoderamento dos funcionários, autonomia, autoestima e até mesmo a promoção de maior transparência na relação entre líderes e liderados. Também foram apontados: melhora no clima organizacional, sentimento de meritocracia e sentimento de reconhecimento do funcionário pela organização. Em alguns casos, foi citada a redução do *turnover*, bem como a constância do engajamento dos profissionais envolvidos.

Espera-se assim, que o presente artigo contribua com a ampliação do conhecimento sobre a utilização da gamificação como estratégia de engajamento para os funcionários no segmento varejista.

Sugerem-se para avanço do assunto, pesquisas empíricas com o cruzamento de dados dos gestores da área impactada e respectivos funcionários, sobretudo em diferentes estruturas corporativas do varejo brasileiro.

**Palavras-chave:** Gamificação, inovação, motivação, engajamento de colaboradores no varejo.

## **ABSTRACT**

This paper aims to present the evaluation of the use of the tool gamification as an employee engagement strategy involving a qualitative research on the perception of six professionals, being three consultants with expertise in the subject and the project leaders of three retailers that use the tool. As for the specific objectives, it is expected to cooperate with the scientific knowledge based on the literature on motivation and engagement aligned with an overview of the gamification tool. In this context, we seek to present perceptions about the benefits and weaknesses in the implementation of this tool, fostering a consolidated analysis regarding the contribution of gamification as an engagement tool.

The present study is justified by the fact that companies face the challenge of retaining their talents and of engaging their employees as a business strategy, contributing to the achievement of their goals and positioning of the organization. In addition to this, there is a shortage of empirical studies directed to the retail segment regarding gamification as an engagement tool aimed at the internal public.

As a methodological procedure a field research with a qualitative approach was used through a semistructured script with 15 open questions, allowing the freedom of expression of those involved, and then the thematic analysis method. As the relevance of this work is the investigation on the evaluation of the applicability of the tool and its results, some important aspects in the implementation process are evidenced as: clear and defined objective with the alignment between the employees and the company, evaluation of the scenario, evaluation profile of employees, evaluation of intrinsic and extrinsic motivational factors, evaluation of a reward that makes sense to employees for emotional involvement and constant feedback.

Regarding the results, the analysis of the data showed that the gamification can, in fact, contribute to the employee's engagement. However, not in isolation. Most of the interviewees pointed out the success of the implementation and maintenance of gamification in line with other resources and strategies such as: awareness lectures, workplace (internal facebook), multipliers, engaged managers, participation of Business Partner / RH with field work, endomarketing etc. In addition, the interviewees pointed out the importance of the gamified platform to make sense to those involved: senior management, direct managers and employees.



It is understood that the main significant changes after the implantation of the gamification refers to the increase of the engagement of the team due to the clarity of the presented information leading to the attainment of the established goals, increase of the feeling of belonging, employee empowerment, autonomy, self-esteem and even even promoting greater transparency in the relationship between leaders and leaders. They were also pointed out: improvement in the organizational climate, feeling of meritocracy and feeling of recognition of the employee by the organization. In some cases, it was mentioned the reduction of turnover, as well as the constancy of the engagement of the professionals involved.

It is hoped, therefore, that this article contributes to the expansion of the knowledge about the use of gamification as an engagement strategy for employees in the retail segment.

It is suggested to advance the subject, empirical research with the cross-data of the managers of the impacted area and respective employees, especially in different corporate structures of Brazilian retail.

**Keywords:** Gamification, innovation, motivation, engagement of retail employees.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Desempenho humano da produtividade .....	16
Figura 2 – Os principais passos de implantação.....	23
Figura 3 - Gamificação, programas de recompensa e videogames .....	24

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Dinâmicas dos jogos.....	27
Tabela 2 - Mecânicas dos jogos.....	28
Tabela 3 - Componentes dos jogos.....	28
Tabela 4 - Gamificação - uma análise das técnicas de engajamento atualmente utilizadas.....	32
Tabela 5 - Participantes .....	35
Tabela 6 - Temas e Subtemas .....	39

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....</b>	<b>39</b>
4.1.	Motivo pela busca da utilização da ferramenta.....	40
4.2.	Etapas desenvolvidas e elementos da gamificação: desenho e implantação.....	43
4.2.1.	Diagnóstico e alinhamento com o objetivo da empresa.....	50
4.2.2.	Conhecimento do público envolvido.....	51
4.2.3.	Desenvolvimento da ferramenta de gamificação.....	52
4.2.4.	Mobilização e treinamento para utilização da ferramenta.....	54
4.2.5.	Apresentação do protótipo e projeto piloto.....	54
4.2.6.	Implementação e monitoramento.....	55
4.3.	Ajuste de expectativas.....	57
4.4.	Dificuldades enfrentadas.....	58
4.5.	Principais mudanças geradas: os resultados.....	60
4.6.	Percepção da usabilidade da gamificação no cenário varejista brasileiro pela ótica dos entrevistados.....	63
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>65</b>
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>68</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXO.....</b>	<b>71</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A necessidade das organizações de inovar em um mercado competitivo mergulhado em um contexto incerto e volátil como experienciamos hoje, gera uma insaciável busca por soluções que tragam um diferencial competitivo. Neste contexto, o engajamento dos funcionários é um dos pontos nevrálgicos deste cenário. Para resolver esta questão, ferramentas vêm sendo utilizadas para atender principalmente os profissionais desta nova geração que cresceu envolvida com a tecnologia e que busca atividades que despertem a realização profissional, bem como a motivação (Blasco, 2016). Nessa conjuntura, a gamificação surge como uma ferramenta para trazer melhorias no desempenho desta busca constante pelo engajamento dos colaboradores, e, para além disso, ela se encaixa com as demandas da nova geração, trazendo a estética de programação de jogos e a tecnologia, tão inerentes à sua visão de mundo.

Segundo Vianna et al., (2014), a gamificação corresponde ao uso de mecanismos de jogos com o objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar o engajamento em um público específico, sobretudo para agilizar processos de aprendizado ou de treinamento e para tornar mais agradáveis tarefas tediosas ou repetitivas. Este conceito pode ser aplicado em diferentes áreas, entretanto, neste trabalho, focaremos na percepção do uso de ferramentas gamificadas praticadas por três empresas do segmento varejista, e na percepção de três consultores especializados voltados a este assunto.

A necessidade de haver pesquisas a respeito se evidenciou quando na pré pesquisa notou-se a falta de literatura nacional sobre a ferramenta junto a fontes acadêmicas, principalmente voltada a varejistas e seu público interno. Assim, o presente artigo possui como objetivo refletir sobre a ferramenta gamificada, suas definições e aplicações, e analisar a aplicabilidade através da percepção de consultores e dos responsáveis pelo projeto no contexto varejista mediante à vivência na implantação e acompanhamento do uso da gamificação voltada ao engajamento dos funcionários.

Por se tratar do gerenciamento de pessoas, a relevância da temática se deve principalmente à expressividade da rotatividade de profissionais e a dificuldade da manutenção de colaboradores desmotivados pela falta de engajamento, o que ocasiona custos excedentes e afetam negativamente a imagem da empresa.

Segundo dados divulgados pelo Diário de Comércio e Indústria (2018) sobre rotatividade, utilizando-se a escala de 0 a 10 do Ministério do Trabalho, em fevereiro de

2018, o varejo foi o segmento com maior rotatividade no Brasil. Enquanto a média nacional de movimento de mão de obra fica em 3,79, no comércio a escala chega a 6,17. Estes dados apontam a necessidade da busca de alternativas para que os colaboradores se engajem e não abandonem a empresa. Desta maneira, a gamificação surge como um conjunto de mecanismos e ferramentas capaz de não só apresentar alternativas tangíveis para lidar com os temas citados, mas também sugerir um novo modo de enxergar as relações de trabalho (Vianna et al., 2014).

De acordo com Gartner (2015) até 2015, mais de 50% das organizações que gerenciam processos de inovação vão gamificar seus processos. Até 2014, um serviço gamificado para marketing de bens de consumo e retenção de clientes se tornaria tão importante quanto Facebook, eBay ou Amazon, e dentre as mais de 70% das organizações do Global 2000, que constitui uma classificação anual de duas mil principais empresas públicas do mundo pela revista Forbes, teriam pelo menos um aplicativo gamificado. Evidencia-se nestes dados, a ampliação da utilização da gamificação em diferentes cenários.

Com relação ao uso da gamificação no varejo pretende-se com este artigo contribuir com a ampliação do conhecimento sobre a utilização da ferramenta como estratégia de engajamento para os funcionários. O objetivo geral deste estudo é compreender, a partir da percepção de consultores especializados e das lideranças responsáveis pelo projeto, se a utilização da ferramenta pode ou não contribuir com o engajamento dos funcionários em empresas varejistas. Quanto aos objetivos específicos, esperamos cooperar com o conhecimento científico pautado na literatura sobre motivação e sobre os princípios norteadores da gamificação aplicada. Esperamos também contribuir com o avanço do entendimento sobre a aplicabilidade desta ferramenta nas empresas, apresentando, por meio da fala dos entrevistados, os benefícios e as fragilidades em sua implementação. Tais entrevistas foram obtidas por meio de uma pesquisa de campo realizada com três consultores especialistas em gamificação e com as lideranças da implantação e manutenção do projeto de três empresas varejistas, utilizando a abordagem qualitativa através de um roteiro estruturado com quinze questões abertas, permitindo a liberdade de expressão dos profissionais entrevistados.

Em todas as etapas da pesquisa nos norteamos pela seguinte questão: Qual a percepção de seis entrevistados, sendo três consultores especialistas e dos líderes do projeto de três empresas varejistas sobre a gamificação como instrumento de engajamento de seus funcionários?

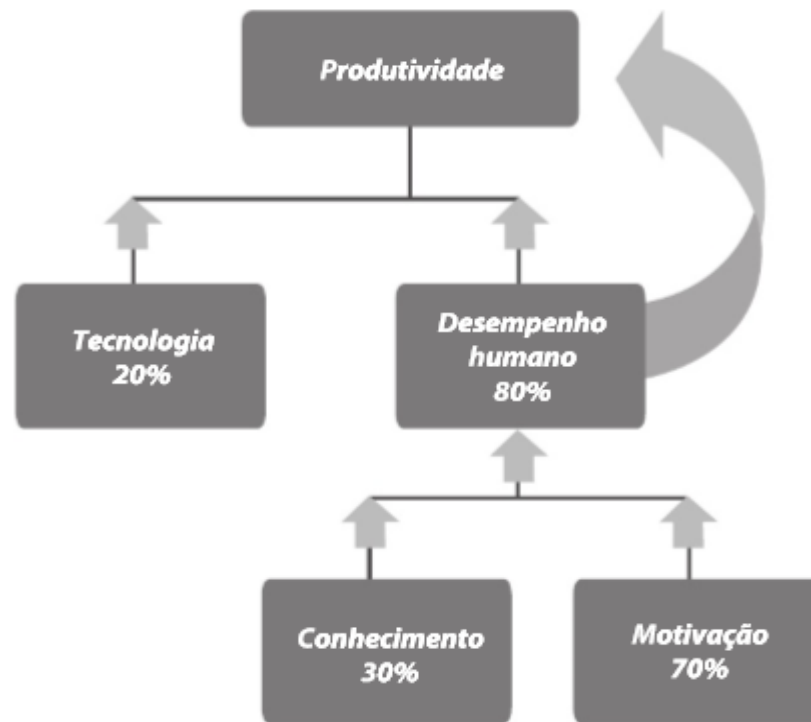
Além desta primeira parte introdutória, o presente artigo é composto por mais quatro partes: a segunda parte refere-se à fundamentação teórica; a terceira parte trata dos aspectos metodológicos aplicados; a quarta parte discorre sobre a análise e discussão dos dados; e a última parte traz as considerações finais da pesquisa realizada e suas limitações.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A chegada das novas gerações no mercado de trabalho que nasceram conectadas, a rotatividade no varejo, bem como a busca por resultados efetivos frente à concorrência acirrada, nos fazem pensar em novas estratégias motivacionais que possam fidelizar os funcionários, gerando experiências agregadoras e despertando o melhor de cada um. Neste sentido, revela-se necessária a adoção de estímulos adequados frente à política organizacional voltada ao engajamento do funcionário como um importante instrumento para o crescimento da empresa e do colaborador, e a preparação das organizações para uma atuação que incida em uma proposta significativa para a retenção do colaborador. Ao constatarmos tais necessidades, deparamo-nos com um desafio.

Não é de hoje que as organizações entendem a necessidade de um ambiente motivador para que os colaboradores possam se engajar e se desenvolver visando a alcançar uma máxima produtividade. Marras e Tose (2012), ao falar sobre desempenho na atividade de trabalho, demonstram, conforme veremos a seguir, que o fator da motivação corresponde a 70% da constituição do desempenho humano para a produtividade.

Figura 1 – Desempenho humano da produtividade



Fonte: Marras e Tose (2012)

Neste sentido, Souza (2000) aponta que modelos e práticas de gestão devem estimular o trabalhador ao incluí-lo nos processos de decisões para que ele deixe de figurar como um “instrumento de produção” e possa ser envolvido na trajetória, estando, assim, motivado a buscar os resultados esperados dele. Desta maneira, Alves (2015) define motivação da seguinte maneira:

Motivação (do latim moveres, mover) em psicologia e também em outras ciências humanas é a condição do organismo que influencia a direção do comportamento, a orientação para um objetivo, e, por isso, está relacionada a um impulso que leva à ação.

Entretanto, embora a motivação seja essencial para a realização de um objetivo, portanto extremamente necessária no ambiente de trabalho, não se pode ignorar que ela é um fator que nasce no interior do trabalhador e não pode ser simplesmente imposta. A organização deve então proporcionar condições elaborando um ambiente que estimule o trabalhador, mas sem se esquecer de que a motivação depende da vontade subjetiva daquele que trabalha. Marras e Tose (2012) listam algumas premissas que uma empresa deve ter em



mente ao buscar proporcionar um ambiente de trabalho motivador. Seleccionamos as seguintes para desenvolver nosso trabalho. A empresa deve: (1) permitir que o trabalhador satisfaça suas próprias necessidades; (2) incentivar o trabalhador a perseguir os objetivos propostos; (3) valorizar os pontos fortes do funcionário e auxiliá-lo em seus pontos fracos;

Quando Marras e Tose (2012) afirmam que “a empresa deve permitir que o trabalhador satisfaça suas próprias necessidades”, podemos, com a reflexão centrada nos conceitos de engajamento transacional e emocional, depreender que o ambiente de trabalho motivador é o que permite ao trabalhador satisfazer suas necessidades tanto da ordem transacional quanto da ordem emocional extrínseca e intrínseca, as quais combinadas podem criar um estímulo motivacional em seus mais diversos níveis.

Já a segunda premissa trata de objetivos e podemos dividi-la em três pontos: incentivar o trabalhador, o trabalhador perseguir objetivos e a organização propor objetivos. Burke (2015) aponta:

As pessoas sentem inspiração de várias maneiras diferentes. Um modo de motivá-las é apresentar a elas desafios práticos, encorajá-las à medida que atingem novos níveis e mantê-las emocionalmente envolvidas para atingir o melhor resultado.

Burke (2015) amplia a premissa de Marras e Tose (2012) ao endossar que, de fato, a motivação depende de etapas propostas pela organização, que perseguir estes desafios gera engajamento, e ele ainda traz mais uma vez a questão do envolvimento emocional e transacional. Não há, aí, só a necessidade de cumprir os requisitos mínimos de funcionário, mas também de se engajar emocionalmente com objetivos estabelecidos e incentivados pela organização. Dessa maneira, objetivos preestabelecidos e o caminho para atingi-lo é mais um processo que garante a instauração de ambientes de trabalho motivadores, premissa também acordada nos princípios da gamificação.

A terceira premissa citada em Marras e Tose (2012) trata da identificação dos pontos fortes e fracos do trabalhador e a importância da organização ajudá-lo a ressaltar seus pontos fortes e auxiliá-lo a desenvolver de maneira eficaz seus pontos mais fracos. Neste momento o feedback é visto como uma ferramenta que pode estimular e motivar o funcionário. Burke (2015) declara que “aprender é uma atividade progressiva” a qual vai se construindo pouco a pouco sobre aquilo que já havia sido previamente construído. Assim sendo, considerando um ambiente no qual o trabalhador é envolvido emocionalmente a seguir uma jornada em busca de objetivos colocados a ele pela organização, conforme for obtendo um feedback seguro de

seu desempenho a cada etapa, não só estará aberto para receber esta informação, visto que está emocionalmente engajado em sua tarefa, como também estará mais motivado a alcançar o próximo objetivo para que possa se aperfeiçoar. Como Burke (2015) também afirma, “todos nós temos uma profunda necessidade de aprimoramento”, por esse motivo o aprendizado e o desenvolvimento profissional se tornam recompensas estimulantes em um ambiente motivacional.

Nota-se claramente a diferença entre o envolvimento emocional e transacional do colaborador junto à empresa. Estas dimensões de engajamento precisam ser combinadas e o “gap” das empresas acontece por contarem primariamente com estratégias de comprometimento transacional em suas interações, perdendo o equilíbrio motivacional, quando na verdade precisam alterar o foco para o emocional, se de fato quiserem motivar seus colaboradores.

Para Pink (2010) estudos demonstram que as recompensas extrínsecas são insuficientes para sustentar o envolvimento e, às vezes, exercem o efeito contrário. Elas podem “promover um impulso de curta duração – do mesmo modo como um pouco de caféina ser capaz de mantê-lo acordado por algumas horas. Porém, o efeito logo desaparece e, pior, pode reduzir a motivação do indivíduo no longo prazo”. Pink conclui dizendo que os motivadores intrínsecos apresentam três elementos essenciais: “1º Autonomia – o desejo de comandar nossa própria vida; 2º Domínio: a necessidade de progredir e se tornar melhor em algo que importa; e 3º Propósito – o desejo de fazer o que fazemos por causa de algo maior que nós mesmos.” (Pink apud Burke, 2015, p.07).

Segundo Burke (2015) ao abordar engajamento um modo de motivar os jogadores é apresentar desafios práticos, encorajá-los à medida que atingem novos desafios e mantê-los emocionalmente envolvidos para atingir o melhor resultado, o que é proporcionado pela gamificação que, em sua essência, gira em torno de envolver as pessoas em um nível emocional e motivá-las a alcançar metas estabelecidas. O autor também cita que pesquisas recentes indicam que o comprometimento não é unidimensional, e é importante distinguir entre envolvimento emocional e transacional.

Uma vez percebida a importância e necessidade de um ambiente motivador a fim de que o trabalhador se engaje no processo e alcance máxima produtividade, nos deparamos com os desafios de estabelecer métodos que possibilitem as premissas citadas anteriormente se fazerem presentes na organização. O desafio mostra-se ainda maior quando consideramos as novas gerações que estão chegando hoje ao mercado de trabalho, gerações que já nasceram conectadas e acostumadas a uma infinidade de estímulos vindos das telas de computadores,

tablets, celulares e fortemente envolvidas com a lógica programacional e as estéticas próprias das novas mídias. Robson et al. (2015) ressalta que a tecnologia, os dispositivos móveis, as redes sociais e toda lógica baseada na Web mudaram significativamente a maneira do trabalhador e da organização se relacionarem, cocriarem, discutirem e modificarem qualquer experiência, desde o momento da entrevista (hoje sabe-se muito mais sobre o candidato por conta de suas redes sociais), até o dia a dia do ambiente de trabalho.

É, portanto, neste cenário que a gamificação surge com uma proposta inovadora para encorajar e envolver estes trabalhadores.

A seguir vamos apresentar definições do que vem a ser a gamificação, como ela funciona no ambiente de trabalho e se aplicada adequadamente como poderá contribuir para um ambiente motivador que estimula o engajamento.

As primeiras referências sobre o conceito surgem na década de 1980, com Richard Bartle, através da palavra *Gamifying* que significa: “Tornar algo não jogo, em jogo”. O primeiro emprego do termo *Gamification* foi criada em 2003, pelo desenvolvedor britânico Nick Pelling. O termo fica adormecido, quando pesquisadores de jogos, ressurgem com discussões a respeito dos potenciais benefícios do vídeo game (WERBACH e HUNTER, 2012).

Ultimamente esse conjunto de técnicas tem sido aplicado por empresas, escolas e entidades de vários segmentos como alternativas às abordagens tradicionais, sobretudo no que se refere a encorajar pessoas a adotarem determinados comportamentos, a familiarizarem-se com novas tecnologias, a agilizarem seus processos de aprendizado ou de treinamento e a tornarem as tarefas consideradas tediosas ou repetitivas mais agradáveis ao profissional (VIANNA *et al.*, 2014).

A gamificação surge como um conjunto de mecanismos e ferramentas capaz de não só apresentar alternativas tangíveis para lidar com os temas citados como, de certo modo, sugerir um novo modo de enxergar as relações de trabalho (VIANNA *et al.*, 2014). Para além, a gamificação coloca em jogo a questão da individualidade da pessoa inserida no sistema, seus sentimentos, inseguranças e razões de porquê querem ou não fazer algo para, então, otimizar estes sentimentos, motivações e estimular o engajamento (CHOU, 2013).

Segundo Ventrice (2009), a gamificação tem se tornado um elemento cada vez mais popular em diversos ambientes, tendo demonstrado ótimos resultados, na motivação de equipes no setor privado. A gamificação é uma tendência global. Empresas como Nike, Starbucks, McDonald's e Heineken utilizam esta técnica para engajar e fidelizar clientes.

Refletindo sobre o ambiente interno nota-se também que diferentemente de outras técnicas utilizadas pela área de Recursos Humanos quanto à avaliação de desempenho, na gamificação, após a implantação da ferramenta, o monitoramento do desempenho por parte do colaborador estimula e desperta o sentimento de conquista citado anteriormente por Marras e Tose (2012).

Neste sentido, o progresso dos participantes é instituído com critérios claros e objetivos promovendo uma maneira de avaliar a performance sem o “peso” dos processos convencionais que atualmente em sua maioria são aplicados em datas específicas, gerando ansiedade e insegurança nos profissionais avaliados.

Cabe destacar que alguns cuidados devem ser tomados quanto à terminologia. Segundo Robson et al. (2015) o termo gamificação pode ser enganoso, sugerindo o uso de jogos de fato, mas não é disso que se trata. Gamificação é a aplicação de lições extraídas de estudos sobre jogos e sua capacidade de mudar comportamentos em situações que não são jogos.

Quanto à utilização da gamificação como Kasurinen e Knutas (2017) afirmam:

Dentro do contexto da gamificação, há diversos outros contextos que são considerados grandes domínios de aplicação. Estes domínios são dos campos computacionais ou domínios de negócios, nos quais os aspectos motivacionais, a crescente taxa de retenção e o aumento da participação são muito úteis (...) para a saúde, para o crowdsourcing e para a educação online. (Tradução nossa)

Levando em conta estes aspectos, Sailer et al. (2016) aponta como gamificação:

o uso do desenho ao invés de tecnologias baseadas em jogos ou outras práticas relacionadas a jogos, elementos ao invés de jogos desenvolvidos em sua completude, característicos de jogos ao invés de brincadeiras, em contextos não relacionados a jogos, independente de intenções específicas de uso, contextos ou mídia usada para implementação. (Tradução nossa)

De maneira semelhante, Chou (2013) afirma que a gamificação é o ofício de pegar os elementos de diversão e engajamento dos jogos convencionais e aplica-los às atividades produtivas. Burke (2015), apoiado nos trabalhos de Gartner (2015), afirma que a gamificação é “o uso de design de experiências digitais e mecânicas de jogos para motivar e engajar pessoas para que elas atinjam seus objetivos”. O autor segue afirmando que essa mecânica de

jogos diz respeito aos elementos chaves comuns em jogos como pontos, distintivos, placares. Já quando é falado sobre o design da experiência digital, o autor a relaciona com a sequência dos passos do jogo, o reconhecimento do ambiente e a decodificação do roteiro. Dessa maneira, a gamificação, é um método de engajar indivíduos, motivar pessoas a fim de que elas sejam estimuladas e desenvolvam suas habilidades e se concentra em possibilitar “aos jogadores atingir seus objetivos - e, como consequência, a organização também atingirá os dela”.

Compete ressaltar que segundo Burke (2015), a gamificação não se trata apenas de criar ou estimular a participação em games corporativos, mas de implementar táticas que são usadas em jogos para influenciar o comportamento das pessoas em uma série de atividades presentes no cotidiano. Neste modelo, o funcionário é desafiado a realizar determinado comportamento pré-estabelecido pela empresa e, como retorno recebe uma recompensa que faça sentido ao profissional, ou seja, que desperte a motivação intrínseca, promovendo o engajamento com a meta estabelecida, resultando em benefício mútuo para a empresa e o colaborador. Outra vantagem da ferramenta refere-se à abrangência da gamificação já que pode contribuir para a socialização da informação, podendo atingir diferentes gerações e superando a delimitação física.

Geralmente, as pessoas esperam trabalhar, aprender e estudar em qualquer local e a qualquer momento, porque as tecnologias móveis, que usam diariamente, são cada vez mais “cloudbased” (Johnson et al., 2011), aumentando as possibilidades de acesso à informação independentemente do dispositivo ou do local. O universo corporativo está cada vez mais colaborativo e conectado mudando notadamente a maneira como se organiza, estruturando novos modelos, espaços e projetos. O modelo digital proporcionado pela gamificação vai além das interações *face to face*, quebrando os modelos tradicionais de tempo, distância, despesa e conectividade.

Alves (2015), ao definir gamificação, suscita o conceito de “pensamento de jogos” , que consiste em converter uma atividade cotidiana em uma atividade que contenha elementos de jogo como competição, cooperação, exploração, premiação, storytelling, etc. Para isto, fala sobre a necessidade do desenho de um sistema que estimula o engajamento “em um desafio abstrato, definido por regras claras, interagindo e aceitando feedback, com o alcance de resultados quantificáveis e com a presença de “reações emocionais” (Alves, 2015, p.27). Tal desenho precisa levar em conta, em primeiro lugar, se a gamificação é a resposta para os problemas que a organização busca sanar. Burke (2015) afirma que muitas vezes as pessoas

“estão mais enfeitiçadas por uma tendência” do que apontando para soluções eficientes para seus problemas.

A fim de evitar que esse engano ocorra, o primeiro passo para a construção do desenho gamificado é analisar os objetivos da empresa, quais resultados estão buscando alcançar, compreender os problemas que influenciam no resultado esperado e buscar testar a compatibilidade entre os resultados comerciais e as estratégias adotadas.

Chegando à conclusão de que a gamificação é, de fato, a ferramenta que pode auxiliar a organização, a formulação do desenho gamificado passa para suas próximas etapas, que, segundo Burke (2015), são: definição do público alvo, ou seja, a quem o método será projetado para atingir; definição dos objetivos que os jogadores terão, estes alinhados com os objetivos da empresa apontados no início do planejamento; determinação do modelo de engajamento dos jogadores - conforme Santinho (2018) é importante que haja a utilização de elementos sociais e que o desenho promova a cooperação acima da competição; definição do ambiente de jogo e da jornada a ser percorrida, suas ações e ciclos de engajamento; definição dos incentivos e das recompensas e; por fim, teste e repetição do teste, uma vez que “o design de experiência gamificado deve construir soluções de baixo para cima” (Burke, 2015, p.84). Desta forma, se faz necessário haver uma conversa incessante de via dupla entre o projeto e a realidade daqueles que serão os jogadores.

Neste contexto, o termo “design de experiência” é usado por Burke (2015) para salientar que há diferenças entre o desenho de um projeto de gamificação do que muitos chamam de “design técnico”, ou seja, o autor chama a atenção para o fato de que o design da gamificação não pode se limitar às tecnicidades das ferramentas a serem utilizadas ou dos elementos de jogo que conterà, mas, sim, deverá se voltar a desenvolver um desenho que ofereça uma jornada e que “integre as necessidades das pessoas, as possibilidades tecnológicas e os requisitos para o sucesso dos negócios.

Assim sendo, na mesma linha, Santinho (2018) baseado em Werbach e Hunter (2012), formulou o seguinte esquema ao qual chamou de “os principais passos de implantação” (Santinho, 2018, p.24).

Figura 2 – Os principais passos de implantação



Fonte: Santinho (2018)

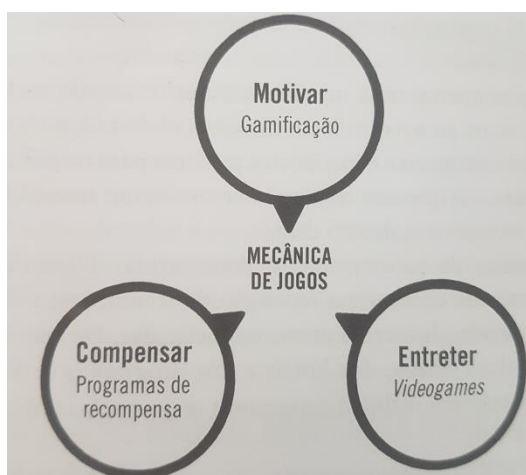
Pensando na primeira premissa, que traz à discussão as necessidades do trabalhador, podemos relacioná-la com os tipos de envolvimento dos funcionários. Burke (2015) afirma que há dois tipos de envolvimento, o envolvimento transacional, que corresponde às motivações extrínsecas, e o envolvimento emocional, que corresponde às motivações intrínsecas. Segundo relatório do Chartered Institute of Personnel Chartered Institute of Personnel and Development (2012), o tipos de envolvimento do trabalhador com sua atividade são de acordo com sua participação ativa, seja ela mínima (envolvimento transacional) ou máxima (envolvimento emocional). Assim sendo, o envolvimento transacional corresponde à preocupação do funcionário em receber seu salário, em atender às mínimas expectativas do empregador, ou seja, é relacionado às necessidades mais básicas do seu papel como funcionário, e do seu ambiente de trabalho, suas motivações extrínsecas. Por outro lado, o envolvimento emocional diz respeito ao desejo de fazer mais do que o esperado, trabalha-se, assim, a necessidade de não ser apenas um funcionário que atende aos mínimos requisitos, mas, também, de trazer um “contrato psicológico mais profundo e compensador” (Burke, 2015), ou seja, motivação advinda de recompensas intrínsecas.

Com relação à gamificação, confundida muitas vezes com programas de recompensa, compete destacar que a gamificação bem aplicada diferencia-se de outros programas de recompensa por utilizar primeiramente recompensas intrínsecas, ou seja, recompensas internas que sustentam o envolvimento porque envolvem um nível emocional diferente da externa, que, apesar de também ser utilizada para motivar, possui um nível transacional citado anteriormente.

Para Burke (2015) a distinção fundamental entre gamificação e programas de incentivo e recompensa é que a gamificação envolve as pessoas de um modo que seja significativo para elas. Entender a diferença entre videogames, programa de recompensa e gamificação faz parte do sucesso. Nos programas de fidelidade, recompensa e incentivo funcionam como um pagamento (retribuição) aos jogadores que completarem tarefas definidas pela organização patrocinada (Ex: Programa de milhas de passagens aéreas), embora tenham comprovado seu valor ao longo do tempo, este modelo de oferta não atinge as pessoas em um nível emocional, não inspiram indivíduos, pois dependem de um envolvimento transacional que seja atraente para a lógica das pessoas, não para as emoções.

A figura abaixo contribui para a ilustração das diferenças.

Figura 3 - **Gamificação, programas de recompensa e videogames**



Fonte: Burke (2015)

O autor Burke (2015) cita pontos similares entre a gamificação, programas de recompensa e games que são: engajamento dos “jogadores” de modo voluntário; utilização de mecânicas de jogos tais como atribuição de pontos e designação de níveis interativos; progressão para mover os “jogadores” ao nível seguinte; dentre outros.

Avaliando as principais fontes que se referem à motivação, novamente fica clara a importância da motivação intrínseca e dos fatores externos que despertam esta motivação, fatores estes que são diferentes para cada pessoa, ou seja, a significância, os desejos, fazendo-se necessário entender o contexto do time no âmbito corporativo.

Desta forma, baseando-se nas citações descritas por Burke entende-se que a gamificação está diretamente conectada com a motivação e fazer uso das ferramentas



adequadas com foco nos objetivos e recompensas que façam sentido aos envolvidos torna-se indispensável no processo de motivação e engajamento do colaborador.

Haja vista a definição de gamificação usual pelas bibliografias citadas anteriormente, compete clarificar o que não é gamificação e gaps identificados. A gamificação não significa fazer com que atividades normais pareçam jogos, ou seja, se determinada atividade não possui vantagem intrínseca não cabe a gamificação neste cenário. Gartner (2015) aponta exageros na imagem ofertada no mercado fomentando a ideia de tornar qualquer atividade divertida.

Segundo Burke (2015), a gamificação é um método de engajar indivíduos digitalmente em vez de pessoalmente. O objetivo é motivar as pessoas para que alterem seus comportamentos, desenvolvam habilidades ou estimulem a inovação. Em 2012, a Gartner (Programa de Pesquisa Independente), previu que por volta de 2014, 80% das aplicações gamificadas não seriam capazes de alcançar os objetivos esperados (...) principalmente por conta de design inadequado.

O uso da gamificação reflete a iniciativa de organizações que buscam a capacitação e o atingimento de metas de maneira atrativa, a fim de incentivar os comportamentos necessários para alcançar os objetivos e ampliar o desenvolvimento dos negócios, além de contribuir para um programa de meritocracia frequentemente solicitado pelos funcionários, bem como a apresentação de resultados mensuráveis à alta gestão.

Segundo Gartner (2015), os objetivos da gamificação são alcançar níveis mais altos de engajamento, mudar comportamentos e estimular a inovação. As oportunidades para as empresas são ótimas - de ter clientes mais engajados, de incentivar a inovação ou melhorar o desempenho dos funcionários.

Com relação à aplicabilidade da ferramenta Gartner (2015) identificou quatro meios principais de impulsionar o engajamento usando a gamificação:

1. **Ciclos de feedback acelerado.** No mundo real, os ciclos de feedback são lentos (por exemplo, avaliações anuais de desempenho) com longos períodos entre os marcos. A gamificação aumenta a velocidade dos loops de feedback para manter o engajamento.
2. **Metas claras e regras de jogo.** No mundo real, onde os objetivos são confusos e as regras aplicadas seletivamente, a gamificação

fornece objetivos claros e regras de jogo bem definidas para garantir que os jogadores se sintam capacitados para alcançar os objetivos.

3. **Uma narrativa convincente.** Embora as atividades do mundo real raramente sejam atraentes, a gamificação constrói uma narrativa que envolve os jogadores a participar e atingir os objetivos da atividade.

4. **Tarefas que são desafiadoras, mas realizáveis.** Embora não haja escassez de desafios no mundo real, eles tendem a ser grandes e de longo prazo. A gamificação fornece muitas metas possíveis e de curto prazo para manter o engajamento. [...] (Gartner, 2015).

Quanto à implementação da gamificação Werbach e Hunter (2012), destacam seis passos. Estes são:

1. **Definir os objetivos de negócio:** para uma gamificação efetiva é fundamental ter uma compreensão de seus objetivos, ou seja, especificar as metas de desempenho para o sistema gamificação, como o aumento de retenção de clientes, construindo a fidelidade à marca, ou melhorar a produtividade dos funcionários.
2. **Delinear os comportamentos do objetivo:** após a identificação dos objetivos de negócio, é necessário que os esforços estejam focados nas atividades que os usuários devem realizar e como serão medidas.
3. **Descrever os jogadores:** deve-se entender quem são os usuários do sistema, identificando os tipos de jogadores.
4. **Planejar os ciclos das atividades:** devem-se planejar os ciclos das atividades, identificando um início e um fim. Os loops de engajamento são a melhor forma de identificar o que os usuários fazem, por que fazem, e que o sistema faz em resposta (loop de engajamento).
5. **Não se esquecer da diversão:** com a implementação dos elementos do jogo e atendendo as complexidades de usuários, objetivos, regras e motivação, é fácil perder de vista o aspecto divertido.
6. **Implantar as ferramentas apropriadas para a tarefa:** a partir desta

etapa se inicia a implementação e é onde as maiorias das descrições da gamificação começam, pois são escolhidas as mecânicas e os componentes que serão adequados e codificados no sistema.

Werbach e Hunter (2012), citam as ferramentas para a implementação do Gamification, composto por três categorias: Dinâmicas, Mecanismos e Componentes. O grande desafio está em colocar todos estes elementos de maneira integrada. Dinâmicas: referem-se aos principais aspectos a serem considerados e administrados em um sistema gamificado. Mecânicas: são processos básicos que promovem a ação e o envolvimento dos indivíduos, ou seja, orienta a ação para gerar engajamento no jogador. Componentes: correspondem às formas mais específicas de fazer o que a dinâmica e a mecânica representam.

Segue abaixo breve síntese destes aspectos divididos em três quadros:

**Tabela 1 - Dinâmicas dos jogos**

Dinâmica	Descrição
Narrativa	As narrativas contribuem para que os indivíduos compreendam a história que estão envolvidos, proporcionam o sentido ao jogo, despertam o interesse de participar.
Restrições (regras)	As restrições são as regras que definem as limitações que os indivíduos têm para atingir os objetivos devem ser claras a todos os participantes de maneira que não existam dúvidas com relação aos vencedores e não existam pessoas que se sintam prejudicadas.
Emoções	As emoções incluem curiosidade, competitividade, frustração, felicidade, otimismo e diversão.
Progressão	Apresenta o desenvolvimento do jogador durante o jogo.
Relacionamentos	Referem-se as interações sociais que geram sentimentos de status, cooperação e altruísmo.

Fonte: adaptado de WERBACH e HUNTER (2012)

Tabela 2 - **Mecânicas dos jogos**

Mecânica	Descrição
Desafios	Os desafios são as atividades que requerem esforço intelectual para serem resolvidas.
Cooperação	Os jogadores cooperam entre si para atingirem o objetivo do jogo.
Competição	Os jogadores competem entre si, na qual uma equipe será a vencedora.
Estados de Vitória	Refere-se as condições que caracterizam a vitória ou derrota.
Sorte	Trata-se do elemento aleatório que impacta em alguns resultados.
Recompensas	São os benefícios conseguidos por meio de um resultado alcançado.
Transações	São as trocas de recursos entre os jogadores.
Turnos	Os jogadores podem jogar em turnos.
Feedback	O feedback dentro dos jogos ocorre com frequência, normalmente após uma ação do jogador, esse mecanismo contribui para a manutenção do entusiasmo do jogador e o ajuda a monitorar seu progresso.

Fonte: adaptado de WERBACH e HUNTER (2012)

Tabela 3 – **Componentes dos jogos**

Componente	Descrição
Avatares	São os personagens que representam os jogadores em um mundo virtual.
Missões (objetivo do jogo)	São os objetivos que o jogador deve atingir no jogo.
Conquistas	São os objetivos definidos que foram alcançados.
Bens Virtuais	Refere-se aos objetivos que possuem algum valor no jogo.
Coleções	Trata-se de um conjuntos de emblemas ou distintivos que o jogador acumula no decorrer do jogo.
Emblemas ou distintivos	São as representações visuais das conquistas.
Desbloqueio de Conteúdo	Ocorre quando os jogadores atingem um determinado nível ocorre o desbloqueio de outros aspectos do jogo.

Combate	Refere-se a competição entre os jogadores.
Ranking	Revela o progresso dos jogadores.
Níveis (fase do jogo)	São as fases do jogo.
Pontos	Representam em números a progressão do jogador.
Times	São as equipes com objetivos em comum.
Doação	Os jogadores podem compartilhar recursos com outros jogadores.

Fonte: adaptado de WERBACH; HUNTER (2012)

Com relação à modalidade de jogos e perfis comportamentais dos jogadores Bartle (1996), propõe quatro arquétipos para entender como os diversos perfis de jogadores são motivados. Neste estudo os jogadores foram divididos em quatro categorias que continuam sendo utilizadas nos dias atuais, que são: Conquistadores/Realizadores, Exploradores, Socializadores e Predadores.

**-Achievers** (Conquistadores): possuem uma competitividade saudável e gostam de acumular conquistas e exibir sua “riqueza”, normalmente representadas por medalhas ou pontos. Esse usuário costuma manter a cordialidade com os demais adversários. Trata-se de um jogador motivado pela competição, que deseja vencer sempre e fazer o maior número de pontos.

**-Explorers** (Exploradores): com competitividade moderada, sua principal característica é a curiosidade, de modo que seu fator de atração nos jogos é explorar toda a trajetória do game, ganhar conhecimento através dele e chegar ao final da aventura tendo conquistado todas as metas e desafios propostos. Investe tempo tentando entender as possibilidades e os “porquês” do game. São motivados pelo conhecimento.

**-Socializers** (Socializadores/Comunicadores): Utilizam as plataformas de jogos para interagir, buscar amigos, não tanto para competir. Por isso, eles possuem baixa competitividade. Gostam de jogar por causa da interação social.

**-Killers ou Fighters** (Predadores ou Lutadores): possuem competitividade extrema. Seu objetivo é ganhar a qualquer custo e mostrar isso para os adversários. Querem estar no topo do ranking e não se conformam com derrotas. Buscam destruir os adversários, e não só vencer. Ter muitos competidores nesse estilo pode afetar os outros jogadores.

Tratando-se de experiência de jogo, segundo o Artigo *Is it all a game?* (Robson et al. 2015), tradução da autora, o processo de gamification abrange as seguintes pessoas:

- **Jogadores:** São aqueles que competem na experiência gamificada e altamente imersos. (Funcionários, clientes – internos ou externos)
- **Designers:** Criam, gerenciam e mantêm a experiência gamificada em que os jogadores competem. São os tomadores de decisão nas organizações que desenvolvem e projetam, além de gerenciar e manter a experiência gamificada. Por exemplo, no contexto de melhorar o engajamento dos funcionários, esses designers podem ser gestores de recursos humanos.
- **Espectadores:** Fazem parte do ambiente de gamificação e podem influenciar o comportamento do jogador. Poderia ser um supervisor que contribui para a atmosfera, servindo como uma autoridade visível ou uma fonte de apoio. Tal supervisor não está envolvido em projetar a experiência gamificada ou em competir na experiência, mas está presente para garantir que a experiência progrida sem problemas e, ao fazê-lo, altera o comportamento do jogador.

Quanto à importância do papel dos gerentes neste processo, segundo Zichermann e Cunningham (Zichermann e Cunningham apud Sena et al., 2012), os gerentes devem lembrar que a raiz do engajamento é estabelecer uma conexão entre a experiência e as pessoas envolvidas na experiência.

Cabe pontuar que para o sucesso da utilização da ferramenta a consistência e alinhamento de todos os aspectos envolvidos precisam estar devidamente equilibrados. Robson et al. (2016) trazem apontamentos sobre a importância do alinhamento da mecânica da gamificação, emoções, dinâmicas e recompensas, citando cinco diretrizes para apoio de designers e gerentes quanto à aplicação estratégica dos princípios de gamificação.

Primeiramente compete avaliar os perfis dos jogadores antes de decidir sobre a mecânica que será utilizada, ou seja, quais tipos de jogadores estão envolvidos para escolher a mecânica correta, já que são estáticas e podem ser difíceis de mudar depois de iniciada. A mecânica da gamificação é a chave para garantir que os jogadores recebam recompensas que motivem a mudança de comportamento desejada e contribua para a dinâmica e emoções dos jogadores.

Também é imprescindível entender os desejos e motivações para projetar experiências gamificadas envolventes já que existe o risco de que a mecânica que atrairá um tipo de jogador não atrairá o outro. Alguns jogadores consideram os líderes importantes para motivar

as mudanças do comportamento, outros preferem a oportunidade de colaboração e empatia com outros jogadores. Os gerentes decidirão se desejam equilibrar a mecânica de tal forma que seja algo para todos, ou se desejam atrair principalmente um tipo de jogador com o risco de alienar os outros.

O tempo das recompensas também é importante, e independentemente do tipo de jogador que um gerente deseja engajar, a mecânica de progressão deve recompensar o comportamento o mais rápido possível após um bom desempenho.

Recompensas atrasadas diminuem a probabilidade de que o comportamento desejado seja repetido (Rothschild; Gaidis, 1981).

De acordo com Ismail (2015), para ser bem-sucedida, todas as iniciativas de gamificação devem alavancar as seguintes técnicas de jogos: Dinâmica: motivar o comportamento por meio de cenários, regras e progressão. Mecânica: ajuda a alavancar objetivos por meio de equipes, recompensa e feedbacks. Componentes: acompanhar o progresso por meio de missões, pontos, níveis, emblemas e coleções. À medida que os gerentes ajustam e fazem à transição da experiência gamificada, eles devem tomar cuidado para garantir que não alterem injustamente as regras. Sem métricas apropriadas, uma organização não pode medir o progresso ou melhorar as experiências passadas.

Segundo Ismail (2015), as competições de incentivo não são novidade (...), a vantagem que essas competições oferecem é sua capacidade de gerar uma enorme alavancagem e eficiência, ao explorar o desejo humano profundamente enraizado de competir, essas competições incentivam as equipes a se esforçarem ao máximo.

A tabela a seguir apresenta uma síntese da proposta de alguns autores sobre o melhor uso de técnicas de engajamento, tendo em vista o perfil do jogador e os aspectos subjetivos envolvidos. Faz-se necessário pontuar que alguns jogadores podem apresentar características de outros perfis simultaneamente.

Tabela 4 - Gamificação - uma análise das técnicas de engajamento atualmente utilizadas

<b>Técnicas de engajamento</b>	<b>Conceito</b>	<b>Características reforçadas</b>	<b>Perfil do Jogador</b>
<i>Achievements</i> ou <i>Badges</i>	<p>São pequenos prêmios virtuais na forma de <i>bottons</i> ou insígnias. Esses prêmios são oferecidos aos jogadores depois de realizarem alguma tarefa ou obterem alguma conquista.</p> <p>Segundo Zichermann e Cunningham (2011), <i>badges</i> são uma excelente maneira de incentivar a promoção social de produtos e serviços relacionados ao game. <i>Badges</i> também marcam a conclusão das metas e o progresso constante dentro do sistema do game.</p>	Autonomia, autoconfiança, desafio, feedback, metas, compulsão.	Realizadores, Socializadores, Exploradores
Desafios e Missões	<p>São técnicas utilizadas para manter o jogador ocupado ou evitar a sensação de fim do game. Essas técnicas fazem com que o jogador siga um caminho no mundo virtual condizente ao planejado pelo game designer.</p>	Motivação intrínseca, autoconfiança, desafio, feedback, metas, compulsão.	Realizadores, Exploradores
<i>Rankings</i> e <i>Leader Boards</i>	Objetivam incentivar a competição entre os jogadores, fortalecendo assim sua motivação para jogar e evoluir.	Autonomia, autoconfiança, desafio, metas, interação social.	Predadores, Socializadores
<i>Progress Bar</i>	Demonstra a evolução do jogador ao longo do game, assim o jogador sabe o quão perto de	Motivação intrínseca, autoconfiança,	Todos



	completar algum desafio ou objetivo ele se encontra.	desafios, feedback, metas.	
<i>Gifting</i>	Trata-se de um sistema implementado no game para aumentar a interação social. Com esse sistema o jogador é estimulado a dar presentes para seus amigos, atraindo-os ao game.	Interação social.	Socializadores

Fonte: adaptado Sena et al. (2012)

Embora tenhamos tido dificuldades em levantar registros do uso da gamificação em empresas brasileira (falaremos mais sobre isso posteriormente), podemos citar como cases de sucesso, a Omnicare – farmácia especializada em lares de idosos – que aumentou em 100% a participação de seus colaboradores através da ferramenta de gamificação, e a AstraZeneca – empresa biofarmacêutica global – que, aplicando a ferramenta de gamificação ao treinamento, obteve 99% de taxa de realização (Chou, 2014).

Depreendemos, assim, aspectos a serem abordados ao longo da pesquisa que se mostraram importantes para o entendimento de um programa de gamificação direcionado aos funcionários como: clareza da conceituação, motivação e engajamento, programa de recompensa intrínseca e extrínseca, técnicas de engajamento utilizando a gamificação, caminhos e ferramentas para a implementação da gamificação, perfil comportamental dos jogadores.

Baseado na literatura apresentada ao longo deste capítulo, formulamos as perguntas utilizadas para investigar mais a fundo os processos de gamificação nas organizações analisadas para o presente artigo. Procuramos, então, a partir das questões, compreender: como as organizações entendem a gamificação, sua importância e seu funcionamento; como se deu o desenho e a implementação em cada organização; qual a necessidade emergente, como foi trabalhada a técnica de recompensa; quais eram as expectativas e quais foram os resultados alcançados, e ainda outros aspectos peculiares das empresas analisadas, relacionados na análise do capítulo a seguir.

### 3. METODOLOGIA

Visando a alcançar os objetivos definidos para o presente trabalho, optamos por uma abordagem que pesquisa qualitativa. Silveira e Córdova (2009, p. 31) definem pesquisa qualitativa como sendo o tipo de pesquisa que “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social”. Assim sendo, a pesquisa qualitativa é muito profícua para pesquisas de ciências sociais, uma vez que lida com inúmeros dados subjetivos não-quantificáveis e com objetos de pesquisa que necessitam de um olhar mais abrangente e orgânico sobre seu funcionamento. Uma pesquisa qualitativa pressupõe também uma metodologia própria (Silveira e Córdova, 2009, p.31), pois o contexto de seu objeto é sempre complexo e único, requerendo do pesquisador aguçada sensibilidade na observação para compreender como abordá-lo. Sendo assim, para realizar esta pesquisa, a partir de pesquisa bibliográfica e observação de campo prévias, aplicamos entrevista semiestruturada para apreensão das dimensões dos atores sociais envolvidos e, posteriormente, o método de análise temática para entender, descrever e interpretar as percepções e experiências contidas nas respostas obtidas. Falaremos mais sobre estes métodos a seguir.

O primeiro passo foi realizar a pesquisa bibliográfica focando nos eixos do tema de pesquisa, sendo eles, principalmente, o conceito de gamificação e as questões envolvendo a motivação e o engajamento no ambiente de trabalho. Os resultados desta etapa podem ser encontrados no capítulo anterior intitulado “Fundamentação Teórica”. Orientados pela teoria então estudada, começamos a observar o campo e os ambientes de trabalho, buscando compreender o funcionamento nas empresas de hoje destes eixos citados. Para esta tarefa, nos valem da atuação profissional da pesquisadora, que, como Consultora de RH/BP há 20 anos e formação constituída nesta área possui o acesso necessário para realizar este primeiro contato com os objetos de pesquisa além dos limites da observação. Já que, apenas a observação não é suficiente para coletar informações que revelem com maior clareza as dinâmicas envolvidas no uso da gamificação no ambiente de trabalho, fez-se assim necessário pensar uma maneira de dar voz aos participantes destas dinâmicas, o que nos levou às entrevistas semiestruturadas.

Cabe pontuar que as entrevistas tão somente estruturadas consistem em questionários elaborados nos quais “as perguntas são previamente formuladas e tem-se o cuidado de não fugir a elas” (Boni e Quaresma, 2005). A vantagem deste método é a possibilidade de comparação de respostas entre diversos atores sociais, como todos responderão exatamente às

mesmas perguntas as diferenças serão apenas entre as respostas, o que permite que estas diferenças sejam dados de análise. Orientados pelas etapas anteriores - pesquisa bibliográfica e observação - formulamos as perguntas que podem ser encontradas no anexo deste artigo. As perguntas foram dirigidas aos profissionais responsáveis pela elaboração das estratégias de gamificação nas empresas analisadas.

Segue abaixo a relação de participantes que foram contatados via LinkedIn e por indicação através do WhatsApp:

**Tabela 5 - Participantes**

<b>Empresa</b>	<b>Quant. funcionários</b>	<b>Cargo</b>	<b>Data</b>	<b>Duração</b>	<b>Cenário da Utilização</b>
Consultor ML - Design/Marketing/Comunicação	Não informado (Prestador de serviço)	Consultor Sr.	27.02.19	01:03	Gerenciamento de performance
Consultoria em RH – RHF (APP Game Felizz)	Não informado (Prestador de serviço)	Gestora de RH	08.03.19	00:37	Gerenciamento de Performance e Clima organizacional
Consultoria - Tecnologia de informação e Serviços/Robbyson	Não informado (Prestador de serviço)	Diretora	20.03.19	01:12	Gerenciamento de performance, clima organizacional e ferramenta de aprendizagem
Rede Varejista de lojas de materiais de construção, acabamento, jardinagem,	10 mil	Coordenação de Mudanças Organizacionais	13.03.19	01:28	Ferramenta de aprendizagem (treinamento)

decoração e bricolagem.					
Rede Varejista de Eletrônicos e Móveis	23 mil	Analista Senior T&D	15.03.19	01:25	Ferramenta de aprendizagem (treinamento)
Rede de varejo de Telecom	140	Gerente Executivo / Produtos e BI.	15.03.19	00:40	Gerenciamento de performance

Fonte: elaboração própria

Com relação à aplicabilidade da ferramenta gamificação durante a coleta de dados foram apresentados dois cenários: gerenciamento da performance da equipe e como solução de aprendizagem corporativa.

Quanto às questões, totalizaram 15 (quinze) com flexibilidade para colocações não exemplificadas que agregaram valor empírico a pesquisa aplicada. O questionário foi enviado antecipadamente aos participantes juntamente com o termo de consentimento de participação. Em seguida, foram conduzidas entrevistas baseadas no questionário enviado. Oferecemos a opção de envio antecipado do questionário aos entrevistados para familiarização dos mesmos com as questões e levantamento de dados junto à empresa. As entrevistas foram realizadas de duas formas: presencial e por Skype. Os áudios coletados foram transcritos para posterior análise. Optamos pela preservação da identidade dos entrevistados, utilizando para isto apenas o segmento de atuação da empresa entrevistada na descrição.

Cabe pontuar que as entrevistas foram realizadas diretamente pela pesquisadora que possui 20 (vinte) anos de experiência na área de Recursos Humanos/ Business Partner e DHO (Desenvolvimento Humano organizacional), favorecendo a percepção da necessidade enfrentada pelos entrevistados. Com os dados coletados e transcritos, optamos pelo método Análise Temática para o estudo dos mesmos, com objetivo de compreendê-los, descrevê-los e interpretá-los. Conforme descreve Maguire e Delahunt (2017), a Análise Temática é um processo de identificação de padrões e temas com os dados obtidos em uma pesquisa qualitativa. O objetivo deste método é identificar temas, ou seja, padrões nos dados que sejam

relevantes para os objetivos da pesquisa, e, a partir destes temas, compreender aspectos do objeto estudado. Para realizá-lo, os autores apontam seis etapas fundamentais, que são colocadas em determinada ordem, mas não obrigatoriamente a análise segue esta ordem, havendo frequentemente um “vai-e-volta” entre as etapas devido à complexidade dos objetos de estudo das ciências sociais. A seguir, detalharemos tais etapas.

A primeira etapa tem o objetivo de tornar o pesquisador familiar aos dados. Consiste em ler e reler as transcrições, Maguire e Delahunt (2017) apontam a importância de que o pesquisador esteja completamente familiarizado com todo seu corpus de dados. A partir desta familiarização, surgirão as primeiras notas e as primeiras impressões do material coletado.

A segunda etapa consiste na primeira codificação do material transcrito com o objetivo de organizar os dados de maneira sistêmica. Segundo os autores, esta etapa permite organizar um volume grande de dados em pequenos grupos de sentidos. Não se deve cair no engano de organizar essas codificações e, posteriormente os temas, de acordo estritamente com as perguntas. Um mesmo código ou tema pode perpassar as mais diversas perguntas, sendo preciso muita atenção, visto que o método não determina de que maneira esta codificação deve ser feita, pois ela deve ser orientada pela perspectiva do pesquisador e pelas questões da pesquisa. Maguire e Delahunt (2017) recomendam não utilizar códigos pré-definidos, mas ir ajustando conforme forms desvendando os dados no processo da análise. Na pesquisa apresentada por eles a fim de ilustrar o método, os códigos já começaram a ser delineados logo na primeira etapa - situações e falas que se repetiam nas diversas entrevistas eram codificadas e colocadas em um mesmo grupo.

Na terceira etapa os autores propõem buscar por temas. “Um tema é um padrão que captura algo significativo ou interessante sobre um dado ou alguma questão de pesquisa” (Maguire e Delahunt, 2017, tradução nossa). Os códigos da etapa anterior podem ser agrupados em temas amplos que se alinhem a questões de pesquisa específicas.

Já na quarta etapa, os códigos temáticos apontados na segunda etapa são revisados. É importante nesta etapa revisar os dados, revisar as separações temáticas, separá-los em grupos e fazer as alterações necessárias tendo em mente os objetivos da pesquisa. É o momento de verificar se a codificação realizada está coerente com o plano geral dos dados coletados e da pesquisa como um todo. Os temas devem ser coerentes e distintos uns dos outros. Maguire e Delahunt (2017) propõem que neste momento sejam feitas as seguintes perguntas para a codificação: os temas fazem sentido? O conjunto geral dos dados embasa os

temas? Estou forçando o encaixe de dados em algum tema? Se há temas cruzados, eles realmente devem estar separados? Modificações nesta etapa são muito bem vindas, fazem parte do processo da dinâmica da pesquisa qualitativa de constantemente recolocar questões observáveis específicas dentro de um grande quadro e sempre observar este grande quadro com suas questões específicas, sempre nessa mecânica circular.

A quinta etapa propõe um refinamento para identificar a essência de cada tema. Mostra a necessidade de compreender o que o tema está dizendo, se há subtemas e como integrá-los, como os temas se relacionam entre si. Os autores apontam ser interessante neste momento montar um mapa visual para ilustrar o relacionamento entre os temas e subtemas delineados.

Por último, o sexto passo é destinado à escrita das descobertas. Este último passo resulta no próximo capítulo, que corresponde à escrita do desenvolvimento da pesquisa e às análises das transcrições resultando em comentários e interpretações que tendem responder aos objetivos da pesquisa aqui relatada.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Primeiramente, compete destacar que a escolha dos entrevistados se deu de acordo com a expertise de cada um no assunto e envolvimento com o uso da ferramenta em organizações varejistas. Antecipando o detalhamento da análise, notamos um discurso homogêneo dos entrevistados no que diz respeito à necessidade de um maior envolvimento do corpo diretivo e gestores, bem como, o estímulo para a participação dos colaboradores, a fim de promover comprometimento e significância junto à ferramenta, favorecendo o êxito do programa.

Notamos, através da fala dos entrevistados, a presença constante de diversos elementos da gamificação: personificação, regras, objetivo, pontos e recompensa. A clareza dos dados e a utilização de outros recursos além da plataforma do jogo foram também mencionados como imprescindíveis para o sucesso da implantação da ferramenta. Como resultados, foi apontada, por parte dos entrevistados, a percepção de vários aspectos positivos nos colaboradores como: melhora da autoestima dos funcionários, autovalorização, empoderamento, sentimento de pertencimento, identidade profissional, e ainda, sentimento de importância e exclusividade, enquanto papel ocupado no ambiente corporativo.

A partir da análise de dados, podemos destacar seis temas principais e seis subtemas, a fim de facilitar a compreensão das informações. São estes:

Tabela 6 – **Temas e Subtemas**

Temas	Subtemas
(1) Motivo pela busca da utilização da ferramenta	-
(2) Etapas desenvolvidas e elementos da gamificação (desenho e implantação)	a) Conceito de gamificação; b) Avaliação de performance; c) Desenvolvimento do colaborador; d) Gestão do clima organizacional; e) Promoção do sentimento de pertencimento e transparência junto aos funcionários; f) Autonomia e empoderamento do colaborador; g) Comunicação clara, transparência e

	trabalho em equipe: h) Cooperação e reconhecimento: 4.2.1- <b>Diagnóstico e alinhamento com o objetivo da empresa</b> 4.2.2- <b>Conhecimento do público envolvido</b> 4.2.3- <b>Desenvolvimento da ferramenta de gamificação</b> 4.2.4- <b>Mobilização e treinamento para utilização da ferramenta</b> 4.2.5- <b>Apresentação do protótipo e projeto piloto</b> 4.2.6- <b>Percepção da usabilidade da gamificação no cenário varejista brasileiro pela ótica dos entrevistados</b>
(3) Ajuste de expectativas	-
(4) Dificuldades enfrentadas	-
(5) Principais mudanças geradas (resultados)	-
(6) Percepção da usabilidade da gamificação no cenário varejista brasileiro pela ótica dos entrevistados	-

Fonte: elaboração própria

Segue abaixo o detalhamento de cada tema proposto.

#### **4.1. Motivo pela busca da utilização da ferramenta**

Ao analisar o discurso dos entrevistados responsáveis pela liderança da implantação e acompanhamento da gamificação nas organizações citadas, percebe-se que a motivação pela busca do uso desta ferramenta está aderente à definição de gamificação que apresentamos no Referencial Teórico do presente trabalho. Se no pensamento de Burke (2015), a gamificação é um processo que engaja, motiva, estimula e ajuda os colaboradores a se desenvolverem em



suas habilidades, encontramos este mesmo pensamento nas falas dos entrevistados quando estes dizem com quais objetivos apostaram na implantação da ferramenta.

Mediante as entrevistas, os principais apontamentos para a utilização da gamificação devem-se a dois cenários: gerenciamento da performance da equipe e como solução de aprendizagem corporativa.

A gestão de clima alinhada à performance também foi apontada pelas consultorias entrevistadas.

Os varejistas entrevistados que implantaram a gamificação como solução de aprendizagem, deram maior ênfase à ferramenta como solução para a necessidade de uma dinâmica inovadora e estimulante de aprendizagem de conteúdo (treinamento) que despertasse o interesse do funcionário de se desenvolver e escalabilidade para a empresa, além de favorecer o ganho financeiro, uma vez que o processo gamificado pressupõe um investimento menor em relação ao treinamento presencial.

Nesta perspectiva, Burke (2015, p. 21), aponta que existem muitas vantagens no uso de um modelo digital como: escala e distância - já que as interações digitais podem conectar públicos de quaisquer tamanhos e em qualquer lugar; tempo, pois independem de outras pessoas estarem disponíveis em tempo real; e custo, já que as interações digitais custam bem menos que as efetivas.

O sistema estava antigo e obsoleto... a gente tinha que desenvolver uma plataforma de aprendizado gamificada que contemplasse os 10 mil colaboradores, destes 09 mil colaboradores são de lojas, e mais ou menos 800 colaboradores de serviços internos que é a matriz. (...) E por que a gente escolheu esse game? Por que poxa, como é que a gente vai treinar 09 mil colaboradores, se a gente quer fazer toda uma implantação em 41 lojas em 10 meses? Vamos pensar em um game, vamos partir para o online por que a gente ganharia em financeiro e em agilidade e também já que a gente está indo nessa pegada vamos nos modernizar, vamos modernizar a forma de aprendizagem por que hoje em dia várias empresas estão usando a gamificação e foi por isso que a gente optou. (...) A gente tem muito forte na Leroy a questão dos valores, a gente tem 07 valores que é generosidade, respeito ao outro, passividade (...) e este desafios foram baseados também nos valores. Não é só um game técnico para mudança de sistema que iria facilitar o processo dentro da loja. Além da parte do processo para melhoria contínua dentro da atividade, existia também todo um trabalho voltado para fortalecer os valores e gerar um engajamento intrínseco e extrínseco para dar sentido a atividade em si (...). A gente tem que fazer as pessoas entenderem por que aquilo é importante. (Rede Varejista de lojas de materiais de construção)

Para Ismail (2015), um efeito positivo do engajamento, quando se trata de gamificação é o treinamento. Para o autor, a complexidade de alguns dos jogos de hoje oferece uma excelente educação em habilidade de liderança e trabalho em equipe.

Em outro caso, o entrevistado reforçou a importância da ferramenta de gamificação para uma organização com mais de 23 mil colaboradores, pois além de facilitar a questão da aprendizagem, perceberam que a ferramenta trazia benefícios para o fomento da produtividade. Neste sentido, podemos fazer correlação à citação de Vianna et al. (2014), que aponta que a estratégia corporativa precisa estar alinhada à constante busca por inovação, ou seja, a gamificação vem para agilizar seus processos de aprendizado ou de treinamento.

A gente tem uma empresa realmente muito grande, mais de 23 mil colaboradores e a gente só tem treinamento presencial para novas lojas. Então, se uma loja está para abrir, as pessoas vêm para São Paulo. A gente traz todo mundo para São Paulo, eles passam uma semana com a gente e eles tem treinamento de todo o ciclo da loja, de mil assuntos para que ele tenha o mínimo necessário para o exercício da função. Agora, já na loja aberta, já funcionando e entra um novo colaborador, aí toda a integração dele é feita pela plataforma de ensino à distância. O gerente está acostumado com isso, principalmente para o cargo de vendedor, a gente leva isto muito a sério. Existe uma trava sistêmica vinculada a liberação de login e venda, então o novo colaborador tem 10 dias para concluir uma trilha de 30 cursos disponíveis na plataforma (...) a nossa plataforma se chama Portal (...). Como a linha de frente está diretamente atendendo o cliente, ainda mais nos dias de hoje, onde o cliente está muito antenado, a gente precisa garantir que o cara esteja muito bem treinado. Então a gente percebeu a necessidade de mudança do formato da plataforma de ensino que já existia (...). Então, a gente aproveitou a virada de aplicativo também para falar da possibilidade do acesso externo, fora da empresa. Isto veio como uma grande novidade, uma nova roupagem para a plataforma, para o aplicativo e para o acesso externo. A questão da gamificação foi um adendo, uma nova roupagem, a cereja do bolo (...). Também estamos usando a técnica da gamificação sem utilizar a plataforma, como uma metodologia para criar um ranking para gerar mais produtividade entre os funcionários. (Rede varejista de eletroeletrônico e móveis)

Ao passo que a ferramenta de gamificação foi adquirida para estimular a aprendizagem e habilidades do colaborador, nota-se via entrevistados o engajamento do funcionário para com a empresa. O envolvimento do funcionário, a motivação e a diminuição do *turnover* foram fatores apontados ao abordar os motivos pela busca de uma ferramenta gamificada.

A gente buscou a gamificação para realmente diminuir o turnover e deixar a comissão mais atrativa para o pessoal (...) e também para fazer com que a nossa missão, da nossa empresa chegasse até a ponta, até os vendedores. A missão é transformar vendas em realizações. A gamificação ajudou para que a gente criasse uma mecânica, para que os funcionários pudessem realizar os sonhos (...) deixar transparente a comissão para as pessoas”. Foi um momento também de inovação da cultura que é de realizar sonhos, embutimos algumas mecânicas de gamificação no aplicativo, dividimos em níveis/ indicadores, desde o comissionamento à realização de sonhos pessoais. Os três principais pontos foram: baixar turnover, disseminar a visão da empresa que era a realização de sonhos e a transparência no comissionamento dos vendedores. (Varejista Telecom)

As empresas buscam a gamificação para motivar funcionários e retê-los...eles estão vendo que a mão de obra está bem escassa, a concorrência é grande (...). Então até você demitir um funcionário e fazer todo o processo: contratar, treinar até chegar no nível do outro funcionário é muito tempo. Como as pessoas contratadas lidam com cliente precisa estar afiadas em todo o processo. (Consultoria de RH – APP Felizz)

Outro ponto mencionado pelos entrevistados diz respeito à diversão proporcionada pela plataforma gamificada.

Vianna et al. (2014), relata que um dos principais fatores que justificam todo o interesse despertado pelos jogos deve-se à percepção da atratividade que exercem, refletida também na capacidade de gerar engajamento e dedicação no contexto corporativo.

Meu cliente disse: a gente precisa escancarar esse novo modelo de comissionamento, deixando de uma forma mais divertida, vinculando a performance com a comissão, e tal (...), renovando a cultura. (Consultor – ML - Design/Marketing/Comunicação)

#### **4.2. Etapas desenvolvidas e elementos da gamificação: desenho e implantação**

Já afirmamos anteriormente que a gamificação traz elementos de jogos para serem aplicados em contextos do mundo real (Burke, 2015), e que, para ser construída, é necessário que haja definição do público alvo, dos objetivos do jogo, determinação de um modelo de engajamento, utilização de elementos sociais e definição de incentivos e recompensas (Alves, 2015). Seriam, assim, estas as etapas a serem consideradas no desenho de uma solução gamificada. Na fala do entrevistado a seguir (Consultoria - plataforma Robbyson) podemos identificar todos estes aspectos de uma maneira geral:

a) Conceito de gamificação:

O conceito de gamificação passa pelo conceito de fidelização, de loyalty, sobre lealdade, as pessoas fizeram uma derivação para programas de fidelidade (...) eu fidelizo uma pessoa para estar comigo na medida que eu faço com que a experiência do passado seja incrível, associada a uma expectativa de futuro. Baseamos a gamificação no conceito de fidelização: toda empresa que tem mão de obra intensiva de talentos tem o desafio de fidelizar pessoas. Turnover, absenteísmo, guerra de talentos. O que eu vou fazer para que a experiência desse cara na minha empresa seja muito interessante e, para que a expectativa de futuro dele, também seja muito interessante. (Consultoria - Tecnologia de informação e Serviços/ Robbyson)

Conforme já citado no referencial teórico para Burke (2015) a distinção fundamental entre gamificação e programas de incentivo/recompensa é que a gamificação envolve as pessoas de um modo que seja significativo para elas. Nos programas de fidelidade, recompensa e incentivo funcionam como um pagamento (retribuição) aos jogadores que completarem tarefas definidas pela organização patrocinada (Ex: Programa de milhas de passagem aéreas).

Fica evidente na fala do entrevistado a preocupação com a experiência dos colaboradores para a fidelização e lealdade junto a empresa.

b) Avaliação de performance:

A nossa plataforma Robbyson administra KPI's (...). A gente usa a plataforma de KPI's individuais com recursos da gamificação para tornar estas pessoas melhores (...)" Me entrega em tempo real a performance e a temperatura de humor da minha organização, tudo isto gera dados para a área de ciência de dados. A lógica é gamificar uma plataforma de gestão para um ambiente de negócios. (...) Qual indicador é o indicador importante para ele? Qual é o ganho que ele tem conforme o atingimento que ele tem? (...) A plataforma gera uma transparência absoluta entre colaboradores e empregadores. (...) Trazemos o conceito de meritocracia (...) por meio da gamificação, ou seja, a gente quebrou um pouco esse conceito de hierarquia e poder. O poder é meu, sou eu quem performo, sou responsável pelo resultado. (Consultoria - Tecnologia de informação e Serviços/ Robbyson)

Segundo, Burke (2015, p.26) a desintermediação, o networking social e a terceirização em massa denominada crowdsourcing (crowdsourcing – modelo de produção colaborativa que

agrega diversas pessoas, de maneira presencial ou virtual, para resolver impasses, criar conteúdos e desenvolver soluções) são tendências adjacentes que possibilitam a gamificação. Desta forma, a gamificação serve para alterar comportamentos, desenvolver habilidades e impulsionar a inovação.

c) Desenvolvimento do colaborador:

A plataforma gamificada também estimula a geração de ideias e iniciativas através de um diálogo digital entre as pessoas através da ciência de dados, estimulando o desempenho para atingir uma meta. O colaborador diz para a plataforma: Robbyson, me ajuda a melhorar meu indicador de vendas. Em seguida, ela aponta algumas dicas sobre como melhorar, baseado no que as pessoas estão fazendo dentro da plataforma, sempre via inteligência artificial. Quanto mais pessoas interagem mais inteligente fica o bot, mais útil este bot será entre eles. (Consultoria - Tecnologia de informação e Serviços/ Robbyson)

Para Vianna et al. (2014, p. 22), a gamificação se destina a utilizar o mecanismo dos jogos para transformar ou desenvolver novos comportamentos. A equipe está conectada e a sabedoria coletiva está disponível; a gamificação engaja e motiva para que todos participem do processo de inovação.

Nota-se na fala da entrevistada, o incentivo e a colaboração para o alcance dos objetivos. Além do estímulo à coesão e à aproximação entre os colaboradores.

d) Gestão do clima organizacional:

Aqui na Robbyson, se o cara marcar estou para baixo, existe a possibilidade de você parametrizar a ferramenta e perguntar para ele se ele quer falar um pouco mais sobre isso, qual é o motivo da infelicidade dele. Se ele está para baixo por um motivo de trabalho, por um motivo pessoal ou qualquer outra razão é possível parametrizar esse desdobramento, e daí para frente ele pode responder também. O sistema sinaliza a recorrência de vezes que ele está para baixo. Em seguida a plataforma manda uma mensagem perguntando para ele: "eu notei que tem tantos dias que você não está muito bem. Você quer falar sobre isso? Você já procurou seu gestor?" e ele manda também para o gestor uma pergunta, uma observação: "Olha, tem tantos dias que a Laila está marcando que está para baixo. Acho que é importante você olhar se não está acontecendo alguma coisa." Então, são recursos de gestão que a gente usou aí... um recurso super simples da gamificação que é humor. Humor é um recurso de gamificação que nos dá insights incríveis para a gestão. Marcando que "estou de boa", o Robbyson já começa a interagir com ele: "maravilha, assim que é

bom! Espero que você tenha um dia ótimo" e por aí vai. (Consultoria - Tecnologia de informação e Serviços/ Robbyson)

e) Promoção do sentimento de pertencimento e transparência junto aos funcionários:

Vou te contar uma coisa: a primeira vez nós recebemos um comentário da nossa ouvidoria foi, sabe o que? "O Robbyson é incrível, porque ele me pergunta todo dia como é que eu estou me sentindo". Olha que coisa trivial, Soraia. Trivial. Ele se sentiu visto. Do ponto de vista da gamificação, o que a gente trouxe aqui para dentro? Eu trouxe essa lógica de ludicidade que torna o dia dele mais transparente. Essa tela, essa ideia, Soraia, ela gera uma transparência absoluta entre colaboradores e empregados. E essas barrinhas aí é o nível que ele vai atingindo. Existem outros itens assim, lá na ferramenta. Por exemplo, se eu clicar no item "Meu Avatar", eu consigo personalizar o meu avatar com aquilo que eu posso comprar, cabelos, barba, roupinhas, posso fazer uma série de coisas. Aqui funciona totalmente como um e-commerce. Ele vem aqui, no extrato dele, e aparece o extrato de conta bancária para ele que mostra de onde vieram os coins que ele acumulou e com o que ele gastou. Esses coins são os pontos que ele atinge ao longo do dia (...) eu comprei um day off que valeu 300 coins, então debitou da minha conta isso". (...) Aqui é onde eu chego no conceito do Robbyson de meritocracia. Primeiro, o cara que está no nível das "estrelas", ele já tem um reconhecimento diferente, entendeu? A operação já sabe ali que ele é uma "estrela", ele não é uma águia. (Consultoria - Tecnologia de informação e Serviços/ Robbyson)

Neste relato, o reconhecimento demonstra ser tão importante quanto à própria conquista.

Para Dan Pink (Pink apud Burke, 2015, p. 111),

autonomia, domínio e propósito são motivações intrínsecas primárias, e aplicativos gamificados usam várias mecânicas de jogos distintas para reconhecer os efeitos dos participantes e parabenizá-los, elevar suas categorias, oferecer acesso exclusivo a serviços ou presentear-los com distintivos que celebram suas realizações. Todas essas gratificações operam para elevar a autoestima do jogador e mantê-lo envolvido no jogo.

f) Autonomia e empoderamento do colaborador:

Voltando aos depoimentos do entrevistado "Consultoria - plataforma Robbyson":

A realização dos prêmios dele, a maneira como ele, de fato, vai usar os coins dele também é cada empresa que define como que ele vai querer reconhecer esse funcionário. Ele pode ter experiências ou produtos. Ele pode, por exemplo, comprar um day off; ele pode comprar uma troca de horário (...). Essa central de trocas é um e-commerce baseado no conceito de estoque, eu coloco lá tantos day offs (...). Só que tem uma mudança que é importante, que é o seguinte: eu não dou um day off para uma pessoa, essa pessoa compra um day off por que está disponível na central de trocas. Então, por meio da gamificação, a gente quebrou um pouco desse conceito de hierarquia e poder: "o poder é meu, sou eu que performo, eu que atinjo a quantidade de coins necessários para fazer uma troca e sou eu que realizo essa troca. (Consultoria - Tecnologia de informação e Serviços/ Robbyson)

Para Burke (2015), a gamificação oferece uma forma de motivação onde o contato pessoal foi substituído por um modelo de envolvimento digital.

Nota-se no discurso da entrevistada o rompimento dos modelos tradicionais de gerenciamento, com enfoque na hierarquia, neste formato digital gamificado promove-se a autonomia e a meritocracia na área.

g) Comunicação clara, transparência e trabalho em equipe:

Hoje, o paradigma que o Robbyson quebra dentro dos negócios que ela atua, é o seguinte: as comunicações hoje, elas em geral são top-down. A gente faz comunicação de gabinete e joga essas comunicações para as operações de negócios, para as áreas de negócios. A gente não se preocupa se eles entenderam, se eles não entenderam. A gente nunca perguntou se eles têm uma informação para compartilhar com os colegas deles. Entendeu? Aqui, é uma forma onde eles trocam. Se a dica que ele der for uma dica válida eu ganho coins por essa dica. Então, ele não só dá dicas porque ele é legal, ele dá dicas porque é legal compartilhar. Compartilhar é legal, mas compartilhar no Robbyson vale coins. Agora, se a dica dele não é válida o Robbyson vai lá e diz para ele assim: "Amanda, infelizmente a sua dica tem um problema de procedimento. Não está correto." A gente pode pegar aqui, na verdade, a correção em um monte de rumos. (Consultoria - Tecnologia de informação e Serviços/ Robbyson)

Vianna et al., (2014) aponta que os profissionais mais assíduos em relação às sugestões dadas podem ser reconhecidos por plataformas digitais, orientadas à finalidade não só de rastrear as atividades, mas de indicar novas oportunidades de contribuição, promovendo a motivação intrínseca a partir do reconhecimento público. A ideia de tangibilizar iniciativas, ou mesmo permitir que assumam contornos mais lúdicos por meio de elementos provenientes

dos jogos, pode vir a despertar a competitividade positiva, gerando comprometimento espontâneo no desempenho de tarefas pouco estimulantes ao intelecto.

#### h) Cooperação e reconhecimento:

Então, o que a gente fez aqui: estimei a gamificação não para gerar uma competição entre as pessoas, mas para gerar uma colaboração entre as pessoas. Colaborar é legal e colaborar vale pontos. O percentual... tem alguns artigos que eu li, eu não estou com eles agora, mas existem alguns artigos sobre gamificação que mostram que mais de 80 por cento dos projetos de gamificação falham porque eles estimulam a competição entre as pessoas”. Eu entro aqui hoje e falo assim: "Robbyson, me ajuda a melhorar meu indicador de vendas", ele vai entrar com você com algumas dicas sobre como melhorar o seu indicador de vendas, baseado no que as outras pessoas estão fazendo dentro da plataforma, sempre via inteligência artificial. Quanto mais as pessoas interagem, mais inteligente fica o bot, mais útil esse bot é entre eles. Bom, em linha geral, essa é a tela do Robbyson para o usuário, nos aspectos de gamificação, onde eu posso voltar e fazer uma revisão com você: eu gamifico os usuários na distribuição de coins propriamente, ou seja, de acordo com a performance dele e com a meta estipulada. De acordo com a expectativa que você tem com que o funcionário trabalhe e aquilo que ele de fato atinge, você estabelece premiações baseado em coins, essa é primeira gamificação que a gente faz na plataforma. (Consultoria - Tecnologia de informação e Serviços/ Robbyson)

Com relação ao modelo de aprendizagem para Alves (2015, p.81), o modelo cooperativo é muito utilizado em jogos corporativos, onde as pessoas cooperam em torno de um objetivo comum, trabalham juntas para a conquista de recursos e objetivos considerados para o bem comum. Observa-se que o modelo cooperativo dentre os modelos descritos no Referencial Teórico foi escolhido pela consultoria em questão.

Também na fala da entrevistada, fica latente a preocupação da empresa em promover uma comunicação clara junto aos colaboradores.

Segundo Vianna et al. (2014), em grandes corporações é comum notar um sentimento de frustração generalizado decorrente do não entendimento sobre o que é necessário para ascender profissionalmente. Neste sentido a gamificação pode ser de grande valia ao sugerir que departamentos definam missões específicas e critérios transparentes para a evolução dentro da empresa.

a segunda é a gamificação feita por parte das campanhas, propriamente, que são os aceleradores, “se você fizer isso eu adiciono



no seu extrato àquilo”; depois eu tenho um outro modelo de gamificação na plataforma que são as dicas, colaboração para nós é gamificável, então se você me der uma dica e essa dica é válida, todos nós aprendemos muito e portanto você merece ser reconhecido; e tem um quarto lugar que a gente gamifica as pessoas aqui, que é um item especial chamado Amigo Anjo, ele também é gamificável. O que é o Amigo Anjo? Lembra lá quando eu falei da teoria da performance e posicionamento, que as pessoas são medianas, desafiantes? O que a gente fez: se o cara for uma "estrela", ele, teoricamente, pode apadrinhar alguém, e aí isso também é gamificável. O que significa apadrinhar alguém? Eu tenho que dar dicas para ela, eu tenho que ajudá-la a ser mais assertiva em um atendimento ou oferecer o mix de produto ideal para ela atingir aquele resultado. Sabe aqueles atalhos? É uma forma que um amigo, um par dele, igual a ele, só que ele é um "G1", eles têm funções idênticas, mas eles têm performances diferentes. Então, como que eu gamifiquei? Pessoas de funções idênticas, porém, com performances diferentes podem ser reconhecidas na medida que eles ajudarem os colegas que estão com performance abaixo (...). Então esses são os quatro lugares na plataforma que eu gamifico e engajo ao mesmo tempo. Esse conceito que eu te falei aqui ele é aplicável em qualquer negócio. A única coisa que a gente precisa é do dado medido, só isso. (Consultoria - Tecnologia de informação e Serviços/ Robbyson)

Para Alves (2015, p. 41), em termos de aprendizagem, quando pensamos em Gamification estamos em busca da produção de experiências que sejam engajadoras e que mantenham os jogadores focados em sua essência para aprenderem algo que impacte positivamente a sua performance.

Quanto às etapas envolvidas para o processo de implementação da ferramenta, cabe pontuar que, estas diferem entre os varejistas em virtude da dinâmica e cultura da empresa, do corpo diretivo, do objetivo final e da consultoria contratada. Assim sendo, o desenho da solução gamificada torna-se uma experiência específica, como foi expresso nas falas dos entrevistados. Evidencia-se no desenho da ferramenta gamificada a preocupação com a cultura da empresa, seus objetivos e o entendimento do perfil do usuário enquanto alvo do engajamento. Desta maneira, dividimos as falas dos entrevistados que abordam as etapas de desenho e implantação da ferramenta em seis subtemas: diagnóstico e alinhamento com o objetivo da empresa; conhecimento do público envolvido; desenvolvimento da ferramenta de gamificação; mobilização e treinamento para utilização da ferramenta; apresentação do protótipo e projeto piloto; e implementação e monitoramento.

#### 4.2.1. Diagnóstico e alinhamento com o objetivo da empresa

Percebemos que o processo de desenho da ferramenta de gamificação nas organizações entrevistadas iniciou-se com reuniões entre a consultoria, alta gestão e demais áreas envolvidas para definição e alinhamento das expectativas sobre a ferramenta. Conforme vimos anteriormente, no referencial teórico, “o design de experiência gamificado deve construir soluções de baixo para cima” (Burke, 2015, p.84), a maior parte dos entrevistados fazem menção a este aspecto, ressaltando a importância de consultar os funcionários nesta etapa de elaboração. Para tal, afirmam ter usado intranet, e-mail marketing e palestras de sensibilização que destacavam a importância da participação de todos para o sucesso da ferramenta.

A teoria da fixação dos objetivos criada por Edwin Locke e Gary Latham parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade. As metas criadas devem ser aceitáveis, desafiadoras, possíveis de serem superadas e se possível quantificáveis e mensuráveis. Ao envolver o funcionário na criação da sua própria meta faz dela provável de ser mais bem aceita pelo usuário, assim, especificando o que se espera de um funcionário, tende a produzir melhores resultados”. (Cavalcanti, 2005).

Este é um dos pilares da gamificação, entender qual é o objetivo das pessoas para alinhar ao objetivo da empresa. Cabe ressaltar que a gamificação não caminha sozinha, a estratégia de comunicação se faz necessário”. Não é um joguinho, as pessoas não estão ali para perder tempo. (Consultor – ML - Design/Marketing/Comunicação)

Em outro varejista de eletroeletrônico o processo foi ainda mais complexo, antes da elaboração da ferramenta, aconteceu um processo de licitação para a escolha dos responsáveis por seu desenho, testes de *know-how* dos participantes da licitação, solicitação de miniprojetos para os cinco finalistas e avaliação da equipe de TI interna/corporativo. Quando restaram apenas dois finalistas, equacionaram a plataforma mais responsiva com o melhor custo/benefício.

Cabe também ressaltar que encontramos a preocupação de alguns entrevistados em ressaltar que o processo da gamificação não está necessariamente associado à tecnologia, aos aplicativos e ao mundo digital em geral. A mecânica da gamificação pode ser utilizada de outras formas.

Mural, pecinhas de foguete, treinamento em que heróis competem.  
(Consultor – ML - Design/Marketing/Comunicação)

#### 4.2.2. Conhecimento do público envolvido

Conforme já apontamos, é necessário que haja o levantamento do perfil dos funcionários para a construção da *persona*, para que se possa compreender as motivações extrínsecas e intrínsecas do público – alvo e o tipo de jogador que será envolvido. Em algumas das empresas entrevistadas, o contato com os futuros participantes foi feito de maneira presencial contando com a figura do mediador (consultor), já em outras este contato foi *online* por meio de questionários. O consultor Marcel Leal também relatou a possibilidade de compreender o público-alvo por meio de amostragens em virtude da quantidade de funcionários da empresa.

Conforme identificamos nas entrevistas, a gamificação deve estar de acordo com as necessidades reais do jogador, para garantir seu envolvimento e, assim, uma maior efetividade no resultado.

A falta de interesse e de motivação está entre uma das causas da péssima performance dos profissionais empresariais, por conta disto, os cientistas comportamentais tentam criar soluções que engajem os profissionais em suas atividades diárias para que eles alcancem melhores resultados (Huang apud Monteiro *et. al.*, 2014).

A gente envolve as pessoas numa estratégia antes de chegar com a solução pronta. Elas começam a se sentir parte daquilo que está acontecendo e aí o envolvimento aumenta absurdamente. (Consultor – ML - Design/Marketing/Comunicação)

A gente precisa conhecer e entender o perfil das pessoas, não só no trabalho, mas também fora, e a melhor forma é conversando e perguntando (...). Perguntar sobre o que gostam, entender o contexto da pessoa, o que pensa sobre a empresa, o que motiva e desmotiva, quem são as pessoas mais engajadas e desengajadas e por quê. (Consultor – ML - Design/Marketing/Comunicação).

Segundo Viana et al. (2014), *personas* são criadas a partir de comportamentos observados em campo e apresentam certas características demográficas, comportamentais e relacionadas às suas atividades. Por exemplo, gerações diferentes possuem padrões distintos

de comportamento. A geração *baby boomer* identifica-se com competição e sistemas hierárquicos. Já a geração X é pragmática, individualista, não permite fracasso. A geração Y cresceu convivendo com videogames e internet, apresenta necessidade de *feedback* imediato, adota um comportamento mais colaborativo e aprende fazendo. Todas estas características são imprescindíveis para o desenho e a implantação da ferramenta de gamificação. Um dos varejistas entrevistados apontou a necessidade de avaliar a familiaridade dos funcionários com o universo digital, para compreender qual seria a melhor maneira de fazê-los aderir à ferramenta.

No início fizemos uma pesquisa de uso digital, perguntando para eles o quanto eles usavam a internet e a resposta foi: uso para Banco, Facebook, Instagram, para chamar táxi. Então a gente descobriu que a maioria usava muito mais para operações complexas, como pagamento de contas. A gente se surpreendeu com a pesquisa. (Rede Varejista de lojas de materiais de construção)

#### **4.2.3. Desenvolvimento da ferramenta de gamificação**

A partir do levantamento de público e objetivo tratados anteriormente, foram estabelecidos os critérios norteadores para o desenvolvimento das diretrizes que guiaram o projeto gamificado. Tais diretrizes, delineadas a partir desta análise, contribuíram para estabelecer determinados pontos como, por exemplo, o aspecto de cooperação entre os jogadores. Após a definição clara do problema a ser sanado, do contexto envolvido, do entendimento dos objetivos de negócio, do perfil dos jogadores e da missão determinada, o formato do jogo foi definido, sendo ele composto por: tema, história e estética do jogo.

Os entrevistados se mostraram completamente envolvidos sempre que falavam sobre este contexto simbólico do formato do jogo, tanto ao discorrer sobre as regras e objetivos, quanto ao tratar do reconhecimento pela empresa quanto ao esforço do empregado. Em geral, as histórias utilizadas nestes contextos simbólicos retratadas pelos entrevistados eram apresentadas, em sua maioria, como uma sequência de eventos que representavam fielmente as atividades a serem desempenhadas, contando com um potencial de engajamento significativo à medida que o funcionário era convocado pelo jogo a passar sempre para a próxima etapa. O design e a estética empregados consolidam ainda mais a experiência. Com relação à duração do jogo, notamos variações conforme a necessidade da empresa.

Durante a pesquisa nos deparamos desde o uso contínuo para as atividades diárias (KPI's), como no caso do varejo de Telecom e dos clientes da consultoria que utilizavam a

plataforma gamificada Robbyson, até em treinamentos para operação de vendas com duração de até três meses, como por exemplo, no varejista Leroy Merlin.

Para manter o interesse do jogador, identificamos o uso da estratégia de ciclos e de pontuação acumulativa, além de outros fatores externos à experiência do jogo, como multiplicadores, equipes de treinamento, *sponsor*, dentre outros. Em alguns casos (Leroy Merlin e varejista de eletrodoméstico) também houve a autorização de utilização da plataforma fora do horário do expediente, com o devido apoio jurídico, para manter o engajamento em alta. Neste caso, os colaboradores assinavam um termo de autorização de uso *online*. Outro ponto fundamental para o engajamento foram as recompensas, que variaram desde recompensas online - moeda virtual, *coins*, selos, estrelinhas - como também recompensas físicas – dinheiro, chocolate, ingressos para o cinema, jantar para a família, bottons, motos, computadores, cursos. No exemplo a seguir, vemos o uso de recompensas diretamente ligadas com as motivações intrínsecas, acordado anteriormente pelo autor (Burke, 2015).

Neste aplicativo os jogadores/vendedores tinham clareza da meta estabelecida e acompanhavam suas comissões bem como a performance dos colegas de trabalho. À medida que batiam as metas, subiam de níveis e cada nível proporciona a maior probabilidade de atingir seus sonhos, ou seja, atingindo as metas além do recebimento em dinheiro, poderiam utilizar parte dos pontos para a realização de um sonho cadastrado no aplicativo. Por exemplo: quero comprar uma moto, eles cadastram isso no aplicativo, uma moto vale R\$5000,00, eles pegam esses pontos e investem no sonho deles, e a empresa banca uma parte deste sonho também, dependendo do nível da performance do vendedor. Os níveis são proporcionais ao desempenho e consequentemente ao investimento da empresa. (Varejista Telecom)

Notamos especificamente no projeto gamificado adotado pelo varejista Leroy Merlin o fator competição por equipes como um estímulo para a adesão da plataforma gamificada pelos funcionários. Os colaboradores também participaram ativamente da validação da ferramenta por estarem diretamente envolvidos com a rotina diária, permitindo assim maior engajamento e sucesso do programa.

Eles são mais competitivos entre times e aí foi escolhido essa metáfora de Exploradores do Espaço, dentro do game a lógica era ter um sistema, que são as áreas de atuação da loja, venda assistida, atendimento ao cliente, BackOffice. Dentro dos sistemas tem os mundos que são as operações realizadas, tipo de pagamento. Dentro do mundo, tem os territórios que são as variáveis, pagamento em dinheiro, em cartão, em cheque, e aí depois tem as etapas que são as fases de aprendizado. (...) Todo mundo começa como aprendiz - iniciante, quando tem uma evolução e atinge 51% ele se torna

conhecedor, em seguida torna-se expert com mais de 71% de evolução. (Rede Varejista de lojas de materiais de construção)

Segundo Alves (2015, p.40), em termos de aprendizagem, um dos maiores benefícios é o fato de que os games diminuem sensivelmente o tempo necessário para o aprendizado de um conceito, pois focados na essência do game diminuimos as resistências provenientes da realidade.

Cabe ressaltar que na maioria dos varejistas entrevistados, a temática do game estava diretamente conectada ao público envolvido, ou seja, houve preocupação das empresas em criar um cenário vivenciado pelos funcionários para que se despertasse maior envolvimento com a plataforma.

#### **4.2.4. Mobilização e treinamento para utilização da ferramenta**

A maior parte dos varejistas contaram com o apoio da área de RH/Business Partner, gestão de mudanças e multiplicadores. Com exceção do varejista de telecom, onde o próprio *sponsor* formou multiplicadores para apoio, tanto na implantação, quanto no acompanhamento da utilização da ferramenta gamificada.

O gerente era o multiplicador e ele mesmo era a pessoa que ficava olhando para saber se deu certo. (Varejista Telecom)

Ela é um pedaço do processo todo que tem um potencial de engajamento bacana, mas ela só funciona em conjunto com outras atividades. Você tem que ter o envolvimento do RH, ter um engajamento com a gestão direta o tempo todo falando, e-mail marketing, mural, ações que promovam uma experiência em si. (Consultor – ML - Design/Marketing/Comunicação)

#### **4.2.5. Apresentação do protótipo e projeto piloto**

A maior parte dos entrevistados relataram a condução de um protótipo, um projeto piloto, para testes, ajustes e validação da proposta. Segundo Viana et al. (2014), a prototipação tem como objetivo validar a ideia desenvolvida e obter insumos para aperfeiçoá-la. A execução de um protótipo tem por objetivo testar o projeto antes de implantá-lo de

maneira abrangente, com maior investimento financeiro e temporal, reduzindo as incertezas do projeto e os riscos de sua implementação. Sendo assim, este é o momento de avaliar conceito, engajamento, estética, história e todos os pontos já citados até aqui, e de obter um *feedback* dos participantes sobre o que funcionou e o que precisa ser melhorado.

Este game depois que passou por todas as etapas necessárias foi apresentado como um protótipo para o RH, TI e para os colaboradores (...). Cada cargo validou o protótipo, fizeram sugestões para ajudar a contribuir com toda essa mecânica, essa sistemática, do por que a pontuação é assim, dos desafios. A gente sempre tenta pelo menos nos pequenos detalhes co-construir. (Rede Varejista de lojas de materiais de construção)

Só para tu entender o nosso cronograma. A gente teve uma loja piloto em 2017, aí em dezembro a gente teve a segunda loja piloto e depois de janeiro à outubro de 2018 a cada uma semana entrava uma loja nova (...) ‘Do dia tal até ao dia tal vocês tem que jogar 100% do game’. Então algumas lojas já tinham terminado de jogar e já tinham trocado o sistema. (Rede Varejista de lojas de materiais de construção)

#### **4.2.6. Implementação e monitoramento**

Sobre a fase da implementação, os entrevistados citaram a necessidade de gerenciamento constante da ferramenta, bem como a possibilidade de modificações quando necessário. Este ponto, anteriormente citado na Fundamentação Teórica por (Burke, 2015), aponta a necessidade de uma via dupla, ou seja, a conexão entre o projeto e a realidade de sua aplicação, podendo implicar em modificações e ajustes do plano inicial.

Cabe ressaltar que as empresas entrevistadas fizeram uso de diversos recursos para obter sucesso junto ao programa gamificado, como, por exemplo, *workplace*, *endomarketing*, comunicação interna, campanhas informativas, rádio corporativa, dentre outros. A comunicação e o envolvimento da gestão mostraram-se, em alguns casos, mais relevantes que a recompensa em si, uma vez que o reconhecimento manifesto por meio da plataforma proporcionou sentimento de pertencimento e valorização.

A gente percebe que essa comunicação alinhada tem favorecido bastante o engajamento.” (...) Toda quarta-feira temos conteúdo em destaque da semana, conteúdo livre voltado à cultura digital, ferramentas ágeis, feedback, experiências de vendas. São pílulas do conhecimento rápidas e objetivas, isto favoreceu o engajamento para conhecer a ferramenta. (Varejo de eletroeletrônico e móveis)

Dessa maneira, o “fator humano” foi de extrema importância no processo de implantação, adesão e, conseqüentemente, sucesso da ferramenta gamificada.

Cada loja tem um Analista de RH que também ia ajudando com esta animação diária, não havia recompensa em dinheiro, nós dávamos um botom e uma camiseta para os multiplicadores que eram pessoas que a loja escolhia como funcionário em destaque como influenciador junto aos demais. (...) Essas pessoas iam em outras lojas para apoiarem o treinamento dos demais, depois de 15 dias voltavam para a loja e lá faziam o reforço com a equipe. O game mostrava todo o processo, todo o sistema que ia mudar, estes multiplicadores reforçavam, e então eles ganhavam a camiseta e o botton (...). Algumas lojas conseguiam dar chocolate ou vale cinema, outras davam medalhas aos destaques. (Rede Varejista de lojas de materiais de construção)

Compete mencionar a fase “pós game” utilizada pelo varejista Leroy Merlin. Após a conclusão do game, a empresa ofereceu aos colaboradores um ambiente chamado “bolha”, também conhecido por ambiente de degustação. Trata-se de um PDV, um caixa fictício, no qual o funcionário pode treinar a atividade a ser desempenhada.

Para Alves (2015), os simuladores engajam as pessoas em sua aprendizagem por que permitem o aprendizado em um ambiente seguro onde, não sendo os riscos reais, aprende-se com o erro de forma a evitar o impacto que um erro real poderia ter.

No que diz respeito à frequência de utilização, os entrevistados identificaram alteração da frequência no período inicial de implantação da ferramenta que foi diminuindo ao longo do tempo.

Nota-se um pico de envolvimento nas primeiras semanas pela novidade do programa, pico do engajamento, passado a experimentação ocorre a “estabilidade” da utilização. Nesta etapa poderão ser feitos ajustes na plataforma. (Consultor – ML - Design/Marketing/Comunicação)

Baseado no conceito trazido pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi chamado de “flow” (Alves, 2015, p.136), o autor afirma que no processo de gamificação se faz necessária a regulação do grau de dificuldade da atividade, fazendo com que não seja nem tão difícil a ponto de provocar ansiedade, nem tão fácil a ponto de entediar. Desta forma, a estabilidade na frequência na utilização pode estar associada à regulação inicial das plataformas gamificadas.

Quanto ao período de implantação, a maioria dos entrevistados relatou uma média de seis a dez meses do início ao final do projeto com modelos customizados. Um dos



entrevistados, varejista de eletroeletrônicos – citou três meses e meio, mas isso se deu por ter realizado apenas uma atualização sistêmica para treinamento, envolvendo princípios da gamificação. Além disso, outra exceção foi uma consultoria com modelo de gamificação escalável que apontou três semanas para a implementação, após coleta de dados.

A gente envia uma listagem, uma planilha onde eles tem que colocar os dados dos funcionários, inclusive a data de nascimento para a gente poder colocar no mural o aniversariante do dia, e a partir do recebimento desta planilha, depois de 72 horas a gente já consegue agendar o treinamento na empresa com o RH e como ele vai utilizar. O painel de controle, como ele vai imputar todas as informações, então é feito um treinamento de mais ou menos 03 horas. (Consultoria de RH – APP Felizz)

### 4.3. Ajuste de expectativas

Baseando-se nas pesquisas do Hype Cycle 2013 (Burke, 2015), que se trata de uma representação gráfica dos estágios de vida de uma Tecnologia Emergente, a Gartner afirma que a gamificação está no “topo de expectativas exageradas”.

Com relação às expectativas, em geral, os participantes apontaram a necessidade de ajustes iniciais que foram alinhadas no decorrer do processo. Os fatores mencionados foram: necessidade de adequação em função das expectativas do colaborador e a necessidade de adequação por conta de limitações da plataforma.

O objetivo do negócio da empresa precisa estar alinhado com o objetivo do colaborador, senão não vai funcionar. Se eu quiser que a pessoa me ajude, e eu não dou nada em troca pode até funcionar por uma semana, mas a coisa desanda dali para frente. A gente tem que entender que a gamificação é uma solução para o problema que está tentando resolver. Entretanto, pode não ser para um problema da empresa solucionado pela gamificação. Por exemplo: a gamificação não vai funcionar para funcionários desmotivados por conta do salário ou com uma gestão ruim, a gamificação não vai deixar o chefe legal, então tem que alinhar e entender o contexto antes, para ver em seguida se a gamificação vai fazer efeito, senão tem outros problemas antes da gamificação para resolver. (Consultor – ML - Design/Marketing/Comunicação)

A gente, a princípio queria que tivesse um ranking comparativo entre cargos, mas a gente não conseguiu isto do fornecedor (...) então ficou

o colaborador disputando com a empresa inteira. (...) Quanto a gente fala de elementos. Só para resumir, a primeira dificuldade encontrada foi em questão a expectativa. A inicial foi uma, e aí quando houve a entrega ficou um pouco diferente da expectativa inicial em termos de como seria feito este ranking e aí precisou ser feito um ranking geral, com relação ao layout. O nosso desejo era que a gente pudesse medir entre pares, vendedor com vendedor, regional (...) onde pudesse ter uma disputa entre regionais, entre lojas; para a gente faria mais sentido, mas aí tem uma questão técnica que a gente sabe, avaliando a gente percebe que é muito difícil você, como empresa de tecnologia, conseguir 100% do que precisa, você acaba perdendo algumas batalhas e você acaba escolhendo um fornecedor onde as perdas não são tão doídas. (Varejista de eletroeletrônico e móveis).

Também foi apontada a necessidade de adequação aos anseios da diretoria da empresa.

A parte do alinhamento de expectativas ocorreu com a diretoria e os anseios que a empresa tinha. (Varejo de Telecom)

Um dos varejistas relatou certa insatisfação quanto às expectativas devido aos ajustes sistêmicos não previstos inicialmente.

Então tiveram muitas coisas que a gente se frustrou por que o combinado foi diferente e aí na hora que eles começaram a executar, começaram a desenvolver o sistema, eles foram vendo que o sistema não ajustava por que eram muitas particularidades. Eles nunca tinham desenvolvido um game nessa complexidade (...) a gente foi modificando ao longo do projeto. (Rede Varejista de lojas de materiais de construção)

#### **4.4. Dificuldades enfrentadas**

A principal dificuldade citada pelos varejistas deve-se aos ajustes sistêmicos.

A gente teve muito problema de travamento (...). Travou e a gente teve 02 semanas paradas. Duas semanas para uma loja é todo o treinamento, não dá, e foi bem complicado. Aí eles descobriram que o servidor não suportava, conforme as pessoas iam respondendo, aquelas respostas iam para dentro do servidor que não aguentou. Eles contrataram um servidor da Amazon, que nós pagamos, mas era uma coisa que não estava prevista. (Rede Varejista de lojas de materiais de construção)

No início a gente teve alguns problemas técnicos que podem acontecer, erro na parametrização do curso. Algumas pessoas

entravam na plataforma e não enxergavam as conclusões, ou seja, erro de migração de histórico, então a gente sofreu até ajustar por que foi a mudança de fornecedor. (Varejo de eletroeletrônico)

O único aspecto negativo foi no desenvolvimento. Foi muito tenso. Tenso no sentido de alinhamento das informações que foi muito trabalhoso. (Varejo de Telecom)

Houve uma colocação pontual de um dos varejistas sobre o baixo engajamento da alta direção sobre a utilização da ferramenta via modelo gamificado para os treinamentos.

Não foi algo que foi comprado pelo corpo diretivo, eles entendem que as pessoas já tem o benefício do curso, e se o curso está lá, ele já tem que fazer. Ele não tem que ganhar nada para concluir conteúdos. (Varejista de eletroeletrônico e móveis)

Outra situação preocupante apontada pelo mesmo varejista, diz respeito ao baixo alinhamento entre o desempenho do funcionário na plataforma gamificada e a produtividade do respectivo na loja, ou seja, o funcionário poderia atingir uma excelente pontuação na plataforma, todavia apresentou baixo desempenho em sua atividade. Diante deste cenário, houve a preocupação de que este desalinhamento entre a performance na plataforma e a atividade desempenhada na loja pudesse desmotivar os demais colaboradores. Para administrar esta problemática, percebeu-se a necessidade de um contato periódico com as lojas para a averiguação da performance de cada funcionário. Neste caso, somente as posições do primeiro ao quinto lugar são divulgadas e premiadas nível Brasil, ou seja, a congruência entre a aprendizagem via plataforma e o desempenho deste funcionário na loja é considerada.

Um dos consultores entrevistados pontuou a dificuldade de conduzir a implantação da gamificação em empresas cuja gestão desconhece o potencial da ferramenta e a importância de um RH estratégico neste processo.

Tem gestão que atrapalha e diz: “Putz, jura? Gamificação, joguinho é perda de tempo!” Quando a demanda vem da operação ou da alta gestão é mais fácil. Quando vem do RH, se faz necessário muita sensibilização, palestra, material educativo antes de ir para a prática. (Consultor – ML - Design/Marketing/Comunicação)

Outro aspecto negativo apontado por um dos varejistas, deve-se ao pedido de demissão e desligamento de alguns colaboradores que, após serem multiplicadores do treinamento em loja, não se identificaram mais com a função realizada anteriormente.

Acredita-se que a experimentação de uma função gratificante e de impacto tenha inspirado para novas aspirações.

Tiveram colaboradores que foram promovidos por que se redescobriram. A parte ruim é que não dá para promover todos em uma empresa com 23 mil colaboradores (...) alguns não conseguiram mais voltar para a loja (por opção), por que gostaram tanto de trabalhar com este modelo de projeto que não se identificaram mais com a loja. Em um projeto existe toda visão estratégica, então os que não se adaptaram foram desligados, outros pediram desligamento. Ou seja, após a atuação de apoiador no treinamento regional não se viram mais na posição tradicional. Eram pessoas que trabalharam a vida inteira com vendas (...) estavam trabalhando com estratégia e não quiseram mais voltar para a operação da loja. (...) Cerca de 40% dos multiplicadores. (Rede Varejista de lojas de materiais de construção)

#### **4.5. Principais mudanças geradas: os resultados**

Alguns dos entrevistados relataram a ausência de números concretos para avaliar os resultados da implantação da ferramenta no que diz respeito à produtividade em virtude da implantação recente e ausência de avaliação descritiva. Todavia, todos mencionaram aspectos positivos identificados pela liderança do RH como, por exemplo, aumento do engajamento da equipe devido à clareza com a qual as informações foram apresentadas pela plataforma gamificada, aumento do sentimento de pertencimento e empoderamento dos funcionários, além de autonomia, autoestima e até mesmo maior transparência na relação entre líderes e liderados. Foram apontados também melhora no clima organizacional, sentimento de meritocracia e sentimento de reconhecimento do funcionário pela organização. Um dos consultores seniores entrevistados, relatou um aumento de 15 a 20% de faturamento e engajamento. Com relação ao *turnover*, o consultor apontou uma redução de 50% em uma das operações que gerenciou. Já a gestora de mudanças de um dos varejista com 10 mil colaboradores relatou que a plataforma de gamificação para aprendizagem obteve inicialmente 88% de engajamento com sucessão progressiva.

No final estávamos beirando 100% foram 50.107 horas de treinamento, 8874 pessoas treinadas em 10 meses. O objetivo foi atingido pela gamificação a gente teve de aprimorar e colocar mais reforços como a degustação e vídeos aulas. Na Leroy foi considerado um case de sucesso, por que não se acreditava nisto no começo. (Rede Varejista de lojas de materiais de construção)

Com relação ao varejista telecom, logo após a implementação da plataforma gamificada voltada à performance (KPI's), as lideranças apontaram extrema satisfação em virtude da clareza dos resultados quanto ao acompanhamento do comissionamento dos vendedores. Por parte dos colaboradores, foi identificado um aumento do engajamento na execução das atividades. Entretanto, o *sponsor* do projeto também apontou que não houve tempo suficiente para uma avaliação precisa quanto ao *turnover* e à produtividade, visto que a implantação não havia atingido ainda os seis meses necessários para um posicionamento efetivo.

Eles viram de uma forma bacana, por que a comissão do vendedor estava na palma da mão deles. A gamificação favoreceu diretamente para o engajamento e motivação dos colaboradores. A transparência com qualquer equipe de vendas é muito importante. (Varejista Telecom)

Quanto à plataforma de aprendizagem do varejista de eletroeletrônico e móveis, a Analista de Treinamento Senior declarou um índice de engajamento significativo, com uma taxa de adesão de 70% para 91%. Também relatou que as novas formas de acesso à plataforma além do espaço físico da empresa contribuíram para a adesão, assim como a clareza na exibição do conteúdo e a usabilidade da ferramenta.

Neste ponto, Alves (2015, pg 117), faz menção ao autor Hideki Naremtsu, afirmando que:

As pessoas aprendem duas vezes mais rápido se comparado com os métodos de treinamento antigos e eles podem aplicar esses conhecimentos imediatamente ao chegar em seu local de trabalho. Quando eles chegam aos seus postos de trabalho eles recordam das tarefas básicas e podem dedicar mais tempo na construção de sua autoconfiança quanto à comunicação e habilidades.

Depoimento da entrevistada:

Ela é a cereja do bolo. A gente percebe que muitas vezes o reconhecimento vale mais do que qualquer coisa. Então a gente faz a postagem da foto dessas pessoas com a quantidade de pontos. (Varejista de eletroeletrônico e móveis)

A maioria dos entrevistados relataram a melhora no clima organizacional, como um ganho significativo para o engajamento dos funcionários. Faz-se necessário salientar que,

enquanto os modelos tradicionais de RH pedem uma avaliação de clima semestral ou anual, com a ferramenta gamificada a resposta para estes casos é mais rápida.

A consultora entrevistada, citada logo mais (Plataforma Robbyson), reforçou o impacto do clima na produtividade da equipe. Esta informação nos revela a importância de avaliar sistematicamente a atmosfera da área, a fim de não perder talentos em função de atmosfera não tratada.

Infelicidade mal tratada gera improdutividade, mas não necessariamente pessoas que estão com o humor para baixo são improdutivas, mas um volume de pessoas dentro de um time que tem um percentual de humor “estou para baixo” superior a 8%, no nosso caso, revela improdutividade instalada, por causa do humor propriamente. O humor é um recurso de gamificação que nos dá insights incríveis. (Consultoria – Plataforma Robbyson)

Nota-se a preocupação apresentada pelos consultores em conduzir a gamificação com enfoque em pessoas, e não exclusivamente no jogo. Entende-se que a utilização da ferramenta só fará sentido se houver aderência ao público alvo.

Gamificação não é sobre tecnologia e game, gamificação é sobre gente. Gente vem primeiro. (Consultor – ML - Design/Marketing/Comunicação)

A gente pensa em qualquer coisa, mas a gente ignora o mais importante que é quem vai executar, que são as pessoas. (Consultoria – Plataforma Robbyson)

Para Yu-kai Chou (Yu-kai Chou apud Burke, 2015, p. 18),

a maior contribuição que a metodologia pode oferecer à sociedade seria a oposição ao tradicional modelo de Design focado em Funcionalidade para o Design focado no Aspecto Humano (...). A simples consideração de que as pessoas que desempenham esses trabalhos tem sentimentos, inseguranças e opiniões a respeito do que se espera delas, ou sobre a maneira como deveriam atingir seus objetivos profissionais, por si só representa um atalho para que suas verdadeiras motivações sejam ativadas. Essa maneira de pensar o modelo organizacional pode, por exemplo, acarretar a mudança da cultura de um departamento.

A gestora de RH, representante do aplicativo gamificado Felizz, relatou que um de seus clientes após quatro meses de implementação da ferramenta identificou a diminuição de *turnover*, a melhora no clima corporativo e no engajamento dos funcionários.

Mudou a cultura da empresa, estão vendo tudo de forma mais positiva. Os colaboradores estão participando mais, teve redução do turnover, está tendo mais treinamento de como lidar com os funcionários. Se a sugestão do funcionário for boa, reduzindo custos e promovendo lucro, ele é bonificado em determinado percentil, isto incentiva sugestões. (Depoimento de um cliente da Consultoria de RH – APP Felizz)

Os participantes, em geral, também relataram a necessidade de um papel mais participativo, dinâmico e criativo por parte dos gestores da organização para engajar a equipe durante a utilização da plataforma.

Para Vianna et al. (2014, p. 109), (...) a gamificação seria um complemento natural à ordem estabelecida, que estreita a distância entre objetivos pessoais e profissionais, formando equipes orientadas pelo desenvolvimento individual em prol de objetivos coletivos e gerentes mais identificados com a figura de maestros de uma orquestra do que de domadores de leões.

#### **4.6. Percepção da usabilidade da gamificação no cenário varejista brasileiro pela ótica dos entrevistados**

A maior parte dos entrevistados avaliam a gamificação no varejo brasileiro voltada aos funcionários como incipiente.

Segundo a percepção de um dos consultores que atende diversas empresas, ainda perpetua-se no mercado varejista brasileiro a política de substituição de mão – de – obra, ao invés de uma ação de investimento para o engajamento dos funcionários. Neste cenário, algumas organizações ainda preferem substituir os colaboradores, desconsiderando o custo da contratação, dos treinamentos e dos reflexos negativos ao clima organizacional e a imagem da empresa no mercado.

Contrapondo esta percepção com um enfoque generalista e global, para Burke (2015, p.143), ao pensar na gamificação no ano de 2020, ressalta que é preciso analisar o contexto de como iremos interagir com a tecnologia da época.

A maturação de outras tecnologias emergentes – o que inclui controle de gestos, a detecção das emoções, a utilização de HMDs (dispositivo de vídeo usado na cabeça para experimentação de realidade virtual) e de augmented reality (realidade aumentada), irá ampliar o uso da gamificação em muitos ambientes, integrando-as de maneira natural a rotina diária. (...) As tendências mudarão da maneira fundamental o modo como pensamos a respeito do aprendizado, da solução de problemas e do desenvolvimento pessoal. (Burke, 2015, p. 143)

Em geral, os varejistas entrevistados apontaram a gamificação como uma estratégia positiva para as organizações do segmento varejista. Apontaram a ferramenta como uma nova maneira para motivar e engajar os colaboradores.

Ela está engatinhando, mas ela pode ser muito bem utilizada no varejo, por que com mecânicas corretas você pode direcionar o seu time para qualquer lugar. Por exemplo: nas próximas fases do nosso jogo, a gente vai colocar missões, hoje a gente já tem conquistas, missão do mês. (Varejista Telecom)

Para Vianna et al., (2014, p.109), é possível contemplar uma visão de futuro em que o trabalho e diversão tornam-se indissociáveis, alinhando satisfação pessoal e aumento de produtividade.

De acordo com este cenário, o valor absoluto de uma empresa não se restringiria apenas à soma do patrimônio monetário de seus acionistas, seria também acrescido de um importante indicador que, é indispensável para o futuro de qualquer organização: o capital social correspondente a satisfação de seus funcionários. (VIANNA et al., 2014, p. 109).



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A natureza exploratória deste estudo e a amostragem limitam a generalização dos resultados. No entanto, o presente trabalho sugere caminhos para pesquisas empíricas adicionais que possam estabelecer, de maneira quantitativa e também qualitativa, o impacto mais amplo das estratégias de gamificação junto aos funcionários e às organizações. Desta forma, sugerimos que a pesquisa estenda-se após o período de seis meses de implementação, tempo este identificado pelos entrevistados como suficiente para mensuração mais efetiva dos resultados e que seja incluída a percepção dos colaboradores e da liderança imediata sobre as principais mudanças proporcionadas, pautados também em pesquisa quantitativa.

Com a realização deste trabalho, também pode-se sugerir a busca por fornecedores especializados neste segmento, bem como o envolvimento de times multidisciplinares na empresa para o processo de implantação, diminuindo os riscos da utilização inadequada da ferramenta.

Com relação ao objetivo geral do estudo, que é compreender a partir da percepção de consultores seniores e dos gerentes responsáveis pela implantação da gamificação na empresa, se a utilização da ferramenta pode aumentar ou não o engajamento dos funcionários em empresas varejistas, podemos assim depreender que a gamificação pode, de fato, contribuir significativamente para o engajamento do funcionário. A gamificação vem para repensarmos sobre a motivação e o engajamento em um cenário em que estamos conectados com mais frequência de maneira digital que física.

A principal contribuição do estudo a partir dos dados revela a potencialidade da ferramenta ao ser utilizada com outros elementos, e não de forma isolada. A maior parte dos entrevistados apontaram o sucesso da implementação e manutenção da gamificação alinhada a outros recursos e estratégias como: palestras de sensibilização, *workplace* (facebook interno), multiplicadores, gestores engajados, participação dos *Business Partner*/RH com atuação em campo, *endomarketing* etc. Além disto, os entrevistados apontaram a importância da plataforma gamificada fazer sentido aos envolvidos: alta gestão, gerentes diretos e aos próprios funcionários. Os entrevistados também apontaram melhora no clima organizacional, como um ganho significativo para o engajamento dos funcionários, bem como a melhoria na interação entre gestores e equipe.

Cabe ressaltar a importância da alta gestão e dos líderes quanto à disseminação da incorporação da ideia pelo time. Acreditar no resultado facilita o processo, ou seja, empresas voltadas ao desenvolvimento do funcionário que apoiam estes projetos gamificados, por

exemplo, possuem maior probabilidade de sucesso na implementação já que a credibilidade está instaurada na cultura corporativa.

O apoio da área de Recursos Humanos/BP/Gestão de mudança revelou-se significativo para a criação de estratégias de maior alcance junto aos colaboradores (reuniões, campanhas, treinamentos). O preparo de lideranças e multiplicadores também foi apontado como um fator de sucesso para o programa de gamificação na empresa, principalmente para a identificação dos anseios, motivações do grupo e para realizar os ajustes necessários durante a utilização da ferramenta.

A pesquisa qualitativa nos mostra que a ferramenta de gamificação tem impacto direto nas atividades da área, tornando tarefas e treinamentos repetitivos mais interessantes e divertidos. Além disto, o *feedback* constante, os objetivos definidos, a evolução pessoal clara e tangível, as regras transparentes, a maior autonomia, e a promoção da meritocracia contribuíram diretamente para o engajamento do funcionário, fomentando uma cultura corporativa voltada à valorização do colaborador, e, principalmente, à incorporação da gamificação nas atividades desempenhadas.

A partir da pesquisa empírica junto aos varejistas, notou-se que a ferramenta de gamificação manteve-se conectada com as estratégias das empresas e a atividade principal do colaborador.

Em geral, a satisfação dos varejistas com o resultado promovido pela gamificação foi identificada principalmente pela expectativa de expansão do modelo para outras áreas: liderança, treinamento, operação e até para os fornecedores.

Engajar os colaboradores vem sendo um dos principais desafios das empresas em geral. A preocupação com o público interno, devido à alta rotatividade, e outros fatores como a competitividade na captação de talentos e a manutenção dos melhores profissionais, sempre foi uma problemática a ser tratada, todavia sem grandes resultados. Vemos, assim, a importância de mudanças na estrutura das empresas, principalmente da área de Gestão de Pessoas, no sentido de formular planejamentos mais estratégicos, principalmente no que diz respeito ao incentivo da utilização da gamificação no processo interno e na preocupação com a experiência do colaborador junto à empresa.

Com relação à limitação da pesquisa constataram-se poucas publicações em fontes acadêmicas quanto à gamificação voltada aos funcionários no segmento varejista brasileiro, evidenciando o quanto a produção científica internacional está mais avançada em comparação à brasileira. No que diz respeito à pesquisa qualitativa, a pesquisadora enfrentou dificuldade em conseguir os entrevistados. Alguns varejistas não retornaram, houve também

cancelamento da entrevista por parte de um varejista com a justificativa de muita demanda. Na percepção dos profissionais entrevistados (consultores seniores e varejistas), a dificuldade em localizar participantes está relacionada à incipiência do movimento no mercado varejista brasileiro em relação ao seu público interno neste segmento. Na percepção da pesquisadora, não fazer parte do corpo de funcionários da empresa também pode ter sido uma barreira.

Para finalizar, vale ressaltar que, segundo as pesquisas realizadas, a gamificação pode auxiliar o setor varejista. Contudo, na percepção da pesquisadora, esta técnica pode agir como ferramenta complementar em conjunto com estratégias alinhadas à expectativa do colaborador. Entretanto, se o serviço for deficitário ou se as problemáticas internas não forem tratadas, como, por exemplo, questões quanto a um clima organizacional ruim ou a um modelo de gestão inadequado, a eficácia da ferramenta pode vir a ser comprometida.

A partir deste estudo foi possível observar a contribuição positiva da gamificação para o engajamento dos funcionários em empresas varejistas pela ótica dos entrevistados (consultores e sponsors do projeto).

Os resultados apresentados não devem ser utilizados de forma generalizada. Trata-se de um ponto de partida para novos estudos, merecendo ainda aprofundamento e novas interações para construção de bases aderentes ao varejo brasileiro. Esperam-se, daqueles que se propuserem a dar continuidade ao estudo, novas percepções e sugestões pautadas não só no referencial teórico, mas principalmente no embasamento empírico, envolvendo também as lideranças imediatas e os liderados.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Flora. **Gamification - como criar experiências de aprendizagem engajadoras.** Um guia completo: do conceito à prática. 2ª ed. São Paulo: DVS, 2015.

BARTLE, Richard. **Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit Muds.** Muse Ltd, Colchester, Essex. United Kingdom. 1996. Disponível em: <http://mud.co.uk/richard/hcds.htm>  
Acesso em: novembro, 2018.

BLASCO, Carolina et al. As expectativas da geração Y em relação ao mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, RS, p. 1-18, 2016.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar:** como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, p. 68-80, 2005.

BURKE, Brian. **Como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias.** Tradução Siebem Gruppe. São Paulo, DVS Editora, 2015.

CAVALCANTI, V. L. **Liderança e Motivação.** Rio de Janeiro, FGV, 2005.

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONELL AND DEVELOPMENT. **New research reveals why strong engagement scores can spell trouble for organizations**, 2012. Disponível em: <http://www.onrec.com/news/news-archive/new-research-reveals-why-strong-engagement-scores-can-spell-trouble-for-organisati>. Acesso em: abril/2019.

CHOU, Yu-kai. **Gamification & Behavioral Design.** 2013. Disponível em: <https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/>. Acesso em: março/2019.

CHOU, Yu-Kai. **A Comprehensive List of 90+ Gamification Cases with ROI Stats.** 2014. 2019. Disponível em: <https://yukaichou.com/gamification-examples/gamification-stats-figures/>. Acesso em: março/2019.

DIÁRIO DE COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇO. **Rotatividade no varejo segue acima da média.** 2018. Disponível em: <<https://www.dci.com.br/comercio/rotatividade-no-varejo-segue-acima-da-media-1.681975>> Acesso em: novembro/2018.

GARTNER - **Gartner says by 2015, more than 50 percent of organizations that manage innovation processes will gamify those processes**. 2015. Disponível em: <<http://www.gartner.com/newsroom/id/1629214>> Acesso em: novembro/2018.

ISMAIL, Salim et. Al. **Organizações exponenciais:** por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (o que fazer a respeito). Tradução de Gerson Yamagami. São Paulo: HSM Editora, 2015.

JOHNSON, L., ADAMS, S., HAYWOOD, K. **The NMC Horizon Report: 2011 K-12 Edition.** Austin. Texas: The New Media Consortium, 2011.

KASURINEN, Jussi; KNUTAS Antti. **Publication trend in gamification.** Computer Science Review, p. 33-44, 2017.

MAGUIRE, Moira; DELAHUNT, Brid. **Doing a thematic analysis:** A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. AISHE-J, [S. l.], p. 3351- 33514, 2017.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marilia. **Avaliação do desempenho humano.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012.

PINK, H. Daniel. **Motivação 3.0.** Ed. Elsevier, 2010.

ROBSON, Karen et al. **Is it all a game?** Understanding the principles of gamification. Bussiness Horizons, p. 411-420, 2015. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2635587> Acesso em: dezembro/2018.

ROBSON, Karen et al. **Game on:** Engaging customers and employees through gamification. Business Horizons, Elsevier, vol. 59, pages 29-36, 2016. Acesso em: janeiro/2019.

ROTHSCHILD, M. L.; Gaidis, W. C. **Behavioral learning theory**: Its relevance to marketing and promotions. The Journal of Marketing, 45, 70—78, 1981. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/1251666?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1251666?seq=1#page_scan_tab_contents)> Acesso em: janeiro/2018.

SAILER, Michael et al. **How gamification motivates**. Computer in Human Behavior, 2016.

SANTINHO, Cristiane Catarino. **A utilização da gamificação para engajamento de equipes**: um estudo de caso sobre a aplicação de um jogo empresarial em uma instituição financeira. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de administração de empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

SENA, Alexandre; Coelho K, Dennis. **Gameificação – Uma análise das técnicas de engajamento atualmente utilizadas**. XI SBGames, 2012

SILVEIRA, D. T.; CORDOVA, F. P. **A pesquisa científica**. In: GERHARDDT, T. E. e SILVEIRA, D. T. (org.). Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora de UFRGS, 2009.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Compromisso com o desempenho**: um desafio. 2000. Dissertação. (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2000.

VIANNA, Ysmar [et. al.]. **Gamification, Inc**: como reinventar empresas a partir de jogos. 1. Ed. Rio de Janeiro : MJV Press, 2014. Disponível em: <http://www.livrogamification.com.br>. Acesso em: novembro/2018.

VENTRICE, C. **Make their day!** Employee recognition that works. 2. edition. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2009.

WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. **For the win**: How game thinking can revolutionize your business. Wharton Digital Press, 2012.

## 7. ANEXO

### Anexo 1 – Guia para Entrevista – Pesquisa Qualitativa

#### Questionário – EMPRESA VAREJISTA

Data:

Empresa:

Participante/Cargo:

1. Por que a empresa varejista buscou a gamificação? Qual foi o principal objetivo da empresa ao implantar a ferramenta? A empresa optou por consultoria externa ou formação de equipe interna? Por quê?
2. Quais eram as expectativas iniciais, e estas estavam coniventes com o que a ferramenta pode proporcionar? Houve a necessidade de alinhamento de expectativa versus possível resultado?
3. Quanto à implementação, quais foram as etapas envolvidas e quanto tempo levou o processo completo de implantação?
4. Quais foram as dificuldades identificadas na implantação da ferramenta?
5. Quais elementos (WERBACH; HUNTER, 2012) da gamificação foram utilizados?
  - Dinâmicas de jogos: Regras / Progresso / Pontos / Níveis
  - Mecânicas de jogos: Time / Competição / Recompensa / Feedback
6. Como a técnica de recompensa foi utilizada? Exemplifique.
7. Quais as principais mudanças geradas na área após a aplicação da gamificação (resultado)? Como você descreve o comparativo?
8. Houve algum aspecto negativo identificado após a implementação da gamificação na área? Qual?
9. Na sua visão, qual a percepção da liderança imediata e da equipe impactada pela ferramenta? Como este item foi avaliado?
10. Quanto tempo levou a notoriedade do resultado? Houve manutenção do resultado (frequência)? Por quanto tempo se observou a manutenção do resultado?
11. Você considera que a gamificação contribuiu para o engajamento e motivação dos colaboradores envolvidos no processo? De que forma?
12. Quais outros aspectos foram perceptíveis na empresa? Por exemplo: melhora no desempenho da equipe, mudança no clima organizacional, diminuição do turnover, reforço de competências, sentimento de pertencimento, maior autonomia das pessoas?
13. Em geral, você considera que esta ferramenta favoreceu o objetivo departamental e a empresa? De que forma?
14. Na sua percepção o objetivo da empresa foi atingido? Qual a percepção do corpo diretivo? Há pretensão de expansão para outras áreas? Deseja acrescentar mais alguma informação?

15. Qual sua percepção no âmbito nacional sobre a busca da ferramenta Gamificação no segmento varejista voltado ao público interno?

**Obs:** Para a pesquisa com os consultores externos foi utilizado o mesmo questionário, remodelando apenas a abordagem na questão 1.

1. Por que a empresa varejista buscou a gamificação? Qual foi a intenção do cliente ao implantar a ferramenta?