

**O IMPACTO DA GAMIFICAÇÃO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA
EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

Janaína de Oliveira Rodrigues

Orientadora

Prof. Doutora Maria Manuela Simões Aparício da Costa, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal

Coorientador

Prof. Doutor Carlos J. da Costa, ISEG, Universidade de Lisboa

Dezembro de 2019

**O Impacto da Gamificação na Educação Corporativa em Empresas
Brasileiras**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do Grau de
Mestre em Gestão de Serviços e da Tecnologia

Janaína de Oliveira Rodrigues

Orientadora

Prof. Doutora Maria Manuela Simões Aparício da Costa, Instituto Universitário
de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal

Coorientador

Prof. Doutor Carlos Jorge da Costa, ISEG, Universidade de Lisboa

Dezembro de 2019

*Ao meu amado Fernando, com quem, na
vastidão do espaço e na imensidão do
tempo, tenho o privilégio de dividir um
planeta e uma época.*

AGRADECIMENTO

Agradeço especialmente aos meus orientadores, Prof.^a Doutora Manuela Aparício e Prof. Doutor Carlos da Costa, pela infinita paciência, disponibilidade, dedicação, compreensão, profissionalismo e por todo incentivo. Foram tantos acontecimentos no percurso e que levaram a grandes mudanças. Certamente a concretização desta tese não teria sido possível sem sabedoria de vocês em apontar os melhores caminhos de investigação.

O maior obrigado tem que ir ao meu companheiro Fernando. Não sei como você me aguentou nos últimos dois anos, mas obrigada. Sempre incentivou meu desenvolvimento intelectual e pessoal. Eu não poderia ter feito isso sem você.

Agradeço aos meus pais, Rogerio e Derzenite, por sempre acreditarem na minha capacidade de superar desafios, comemorando cada conquista atingida. Agradeço, também, aos meus irmãos, Sharlene e Rogerio, por serem meu conforto quando preciso. À minha cunhada Edna e meus sobrinhos Rogerio e Alice, por todo amor e compreensão pela minha falta.

À minha avó Clarice, que desde muito pequena sempre instigou a minha curiosidade.

À minha turma de mestrado, em especial, aos meus amigos Paola, Mauricio, Cláudia e Afonso. Talvez vocês não saibam disso, mas restauraram minha fé em mim mesma nos momentos em que eu mais precisava.

Às minhas amigas Fernanda, Gisele, Maria Inês e Renata. Saibam que vocês são inspirações para mim.

A todos vocês, deixo minha eterna gratidão!

*“In every job that must be done
There is an element of fun
You find the fun and... snap!
The job's a game”*

(Mary Poppins)

RESUMO

O aprendizado é talvez a atividade mais indispensável na atual economia baseada no conhecimento, caracterizada por globalização, compartilhamento e transferência de conhecimento e revolução da tecnologia da informação. Mais recentemente e de forma mais intensa na última década, um dos recursos que passou a compor o leque de ferramentas direcionadas ao processo educacional nas organizações refere-se a gamificação. Quando projetada corretamente, a gamificação provou ser muito bem-sucedida em envolver as pessoas e motivá-las a mudar comportamentos, desenvolver habilidades ou resolver problemas. A presente tese tem como objetivo identificar os principais fatores que impulsionam o sucesso da gamificação na formação profissional e no envolvimento dos colaboradores em empresas brasileiras. Neste sentido, foram selecionadas nove empresas brasileiras a fim de verificar como estão a usar a gamificação, quais são as implicações na formação profissional e envolvimento das equipes e qual o impacto organizacional. Foram realizadas entrevistas com representantes dessas empresas, os responsáveis por educação corporativa, e com dois especialistas em gamificação. Ao analisar as entrevistas à luz do referencial teórico, constatou-se que a gamificação colabora para aquisição de conhecimento, habilidades e atitudes necessários ao bom desempenho dos funcionários. Também atestamos que, quando utilizada na educação corporativa, gera um maior envolvimento dos colaboradores. Assim, os resultados sugerem que a gamificação influencia o desenvolvimento individual do empregado e pode impactar positivamente nos resultados das organizações. Por fim, os resultados de nosso estudo geraram um guia para implementar a gamificação na educação corporativa em empresas brasileiras.

Palavras-chave: Gamificação, Educação Corporativa, Formação Profissional, Envolvimento.

ABSTRACT

Learning is probably the most indispensable activity in the current economy based on knowledge, characterized by the globalization, sharing and transferring knowledge and revolution of information technology. Recently, and even more in the past decade, one of the tools that began to compose the educational tools in the organizations is the gamification. When correctly designed, the gamification proved itself to be successful in involving people and motivated them into changing their behavior, developing skills and problem solving. This thesis has as one of its goals to identify the main factors that boosts the success in the use of gamification in the professional education and the collaborators' involvement in Brazilian companies. With this in mind it was selected nine Brazilian companies to verify how they are using the gamification, to determine which are the implications in the professional education and involvement of the team and which is the organizational impact. It were conducted interviews with the companies representatives that are responsible of the corporation education and two gamification specialists. When analysing the interviews under the light of the theoretical referential, one could notice that the gamification helps to gather knowledge, skills and the attitudes necessary to the good performance of the employees. We also were able to see that, when used in the corporate education, it generates a greater involvement of the collaborators. Therefore, the results suggest that the gamification induces individual development of the employee and it may positively impact in the result of the organizations. At last, the findings of our study generated a guide to implement gamification into corporate education in Brazilian companies.

Keywords: Gamification, Corporative Education, Professional Education, Involvement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Abordagem Metodológica.....	4
Figura 2 - Comprehensive e-learning solution.....	11
Figura 3 - Pirâmide de elementos da gamificação	18
Figura 4 - Nuvem de palavras da Investigação	60
Figura 5 - Guia para a implementação de gamificação para formação profissional	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os sete princípios de sucesso da educação corporativa e suas práticas	8
Tabela 2 - Relação dos elementos dos jogos com a teoria da autodeterminação.....	15
Tabela 3 - Resumo dos Representantes das Empresas.....	23
Tabela 4 - Resumo dos Especialistas em Gamificação	24
Tabela 5 - Resumo das Empresas Pesquisadas	27
Tabela 6 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E1	28
Tabela 7 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E2.....	29
Tabela 8 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E3.....	31
Tabela 9 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E4.....	32
Tabela 10 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E5.....	34
Tabela 11 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E6.....	35
Tabela 12 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E7.....	37
Tabela 13 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E8.....	38
Tabela 14 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E9.....	40
Tabela 15 - Comparação das Empresas Pesquisadas	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
API	<i>Application Programming Interface</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
B-LEARNING	<i>Blended Learning</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CONARH	Congresso Nacional de Recursos Humanos
CRM	Customer Relationship Management
EAD	Educação à Distância
EC	Educação Corporativa
E-LEARNING	<i>Electronic Learning</i>
GPS	<i>Global Positioning System</i>
M-LEARNING	<i>Mobile Learning</i>
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RFID	<i>Radio Frequency Identification</i>
RH	Recursos Humanos
RPG	<i>Role Playing Game</i>
TI	Tecnologia da Informação
U-LEARNING	<i>Ubiquitous Learning</i>

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Motivação	1
1.2. Problemática da Investigação	2
1.3. Questão e Objetivos da Investigação.....	3
1.4. Abordagem Metodológica	4
1.5. Estrutura da Tese	5
2. REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1. Educação Corporativa.....	6
2.1.1. Modalidades Educacionais para o Desenvolvimento de Pessoas.....	9
2.1.2. E-learning na Educação Corporativa.....	10
2.2. Jogos e sua Influência no Comportamento Humano.....	12
2.2.1. Jogos são envolventes	12
2.2.2. Jogos e a Motivação	14
2.2.3. Flow.....	16
2.3. Gamificação.....	18
3. METODOLOGIA.....	21
3.1. Delineamento da Pesquisa	21
3.2. Definição da Amostra.....	22
3.3. Coleta de Dados.....	24
4. ANÁLISE E RESULTADOS.....	26
4.1. Empresa E1.....	27
4.1.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E1.....	27
4.2. Empresa E2.....	29
4.2.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E2.....	29
4.3. Empresa E3.....	30
4.3.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E3.....	30
4.4. Empresa E4.....	31
4.4.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E4.....	32
4.5. Empresa E5.....	33
4.5.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E5.....	34
4.6. Empresa E6.....	34
4.6.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E6.....	35
4.7. Empresa E7.....	36
4.7.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E7.....	36
4.8. Empresa E8.....	37

4.8.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E8.....	38
4.9. Empresa E9.....	39
4.9.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E9.....	39
4.10. Comparação das Empresas Pesquisadas	40
4.11. Análise das Entrevistas	42
4.11.1. Principais Motivações	42
4.11.2. Dificuldades e Limitações	45
4.11.3. Formação Profissional.....	49
4.11.4. Envolvimento	52
4.11.5. Impacto Organizacional.....	56
4.11.6. Proposta de ciclo para implementação da gamificação.....	60
5. Conclusões.....	62
5.1. Limitações	65
5.2. Trabalhos Futuros	66
5.3. Implicações Práticas	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

1. INTRODUÇÃO

A interação entre homem e máquina se apresenta numa crescente desde o surgimento da internet, quando as inovações tecnológicas do cenário globalizado passam a transformar nossa relação com o meio e as pessoas. A interatividade das novas mídias e tecnologias criaram um ambiente constante de troca de informações, cada vez maior e mais rápida, numa complexidade que se tornou característica da sociedade moderna (Mendes, Zafino, & Ezequiel, 2018). Os efeitos da evolução das tecnologias de informação e comunicação estão rapidamente mudando a maneira como empresas e indivíduos interagem e trocam informações (Benitez-Amado & Walczuch, 2012). Essas mudanças podem explicar porque o investimento global estimado em TI será de 3,8 trilhões de dólares em 2019, com um aumento de 3,2% com relação a 2018 (Gartner, 2018). Considerando que o desenvolvimento de recursos humanos é uma das principais funções do negócio na maioria das organizações, a difusão da tecnologia neste meio vale a pena (Kimiloglu, Ozturan, & Kutlu, 2017). Mais recentemente e, de forma mais intensa na última década, um dos recursos que passou a compor o leque de ferramentas direcionadas ao processo motivacional e de desenvolvimento de pessoas nas organizações refere-se a gamificação, que se configura como uma abordagem alternativa às abordagens tradicionais dedicadas a este processo. Quando projetada corretamente, a gamificação provou ser muito bem-sucedida em envolver as pessoas e motivá-las a mudar comportamentos, desenvolver habilidades ou resolver problemas. Aproveitando alguns dos recursos usados em jogos reais, a gamificação pode transformar muitas atividades em jogos, ajudando a tornar o ambiente de trabalho mais envolvente e produtivo (Burke, 2013). Neste sentido, esta dissertação, estuda como empresas brasileiras estão utilizando a gamificação para formação profissional e para aumentar o envolvimento dos seus colaboradores.

1.1. Motivação

O aprendizado é talvez a atividade mais indispensável na atual economia baseada no conhecimento, caracterizada por mudanças industriais, globalização, forte concorrência, compartilhamento e transferência de conhecimento e revolução da tecnologia da informação (Zhang & Nunamaker, 2003). Contudo, a formação corporativa por vezes mostra-se entediante e nem sempre alcança o seu objetivo formativo, pois muitas vezes as ferramentas usadas não conseguem conectar os funcionários ao conteúdo proposto (Hoffmann & Fonseca, 2018). A

aprendizagem tradicional está passando por uma mudança radical e torna-se necessário estudar e investigar mecanismos eficazes, que não impactem substancialmente no orçamento e que contribuam para manter uma força de trabalho especializada e de alto desempenho. Nesse contexto, existem muitos motivos pelos quais as empresas deveriam amar a gamificação tanto quanto pessoas amam games. A gamificação tem sido referida e apontada por diversos autores como uma abordagem com potencial para aumentar e estimular o envolvimento do indivíduo com as atividades de aprendizagem. Por exemplo, Kim & Lee (2015), Piteira & Costa (2012), Pereira, Costa & Aparicio (2017) e Aparicio et al. (2019) apontam que o propósito da gamificação é aumentar o envolvimento do indivíduo com o sistema educacional através do uso de mecânicas de jogo, encorajando e permitindo experiências ricas de aprendizagem. Quando uma organização precisa impulsionar o envolvimento do usuário, motivar os funcionários, aumentar as vendas, coletar dados, mudar determinado comportamento ou resolver um problema empresarial, uma gamificação bem estruturada pode ser uma ótima escolha (Angelovska, 2019).

Sendo assim, o estudo justifica-se por abordar um tema atual e de grande interesse para o campo científico e dos negócios.

1.2. Problemática da Investigação

As técnicas de gamificação, vêm sendo utilizadas por diferentes organizações como alternativa às abordagens tradicionais, tanto para, por exemplo, traçar planos e metas, aumentar a produtividade e desenhar estratégias, quanto para instigar mudanças de comportamento e implantar novas tecnologias e metodologias. Gamificação é, então, o uso de elementos e técnicas de design de jogos em contextos reais, ou seja, de não-jogos (Deterding et al., 2011).

O maior diferencial da gamificação em relação às abordagens tradicionais reside na estratégia de inserir mecânicas de game em atividades rotineiras para capturar a adesão espontânea dos colaboradores, focando, principalmente, em uma visão voltada para resolução de problemas reais. Segundo Werbach e Hunter (2012), a gamificação não objetiva transformar as atividades em jogos ou em diversão na prática de tarefas repetitivas e mecânicas, mas a de transformar a percepção dos colaboradores em relação a essas tarefas.

A gamificação é um assunto que tem um interesse crescente ao longo do tempo. O número de referências relacionadas à gamificação no Google Scholar foi de 8.660 em 2016, enquanto em

2011 foi de apenas 481 (Costa, Aparicio, Aparicio, & Aparicio, 2017). Esses números possivelmente demonstram a efetividade da aplicação de técnicas de gamificação e resposta positiva aos problemas a que o método se propõe a tratar. O estudo referido encontrou também que uma grande maioria dos estudos sobre gamificação, estão relacionados com a área de educação. Contudo, figuram no cenário nacional alguns estudos que tratam do conceito da técnica de gamificação, mas é limitada a avaliação de resultados práticos da implementação do processo de gamificação em empresas brasileiras. O tema é atual e de bastante relevância e aplicabilidade no mundo corporativo, somado ao fato de que as pesquisas sobre o tema são recentes e as teorias formuladas estão em fase de consolidação. A investigação pode, além de contribuir para a ampliação do conhecimento sobre a gamificação, servir como fonte de informação para empresas que pretendam implementar processos relacionados a gamificação.

1.3. Questão e Objetivos da Investigação

Vianna et al. (2013) questionam as estruturas empresariais atuais e justificam a necessidade de propor meios alternativos e criativos para potencializar o engajamento e resultado dos colaboradores das mais diversas organizações. Argumenta-se que as estruturas operacionais das empresas ainda são as mesmas do século 19, baseadas na hierarquia, na burocracia e na especialização do trabalho com o objetivo de alcançar escala e eficiência dos resultados.

Tal modelo exige processos bem definidos e monitoramento constante do que se é executado, tal qual organizações militares. Percebe-se que essa estruturação suprime e limita a capacidade individual e criativa dos colaboradores, e a gamificação busca o contrário: empoderar os envolvidos, acreditando em um aumento exponencial de resolução de problemas organizacionais eficaz e geração de resultados significativos (Vianna et al., 2013).

Frente a esta realidade, esta pesquisa tem como questão: quais os principais fatores que impulsionam o sucesso da gamificação na formação profissional e no envolvimento dos colaboradores em empresas brasileiras?

Desta questão advém os seguintes objetivos:

OBJ1: Verificar quais foram as principais motivações das empresas pesquisadas, para a implantação da gamificação na educação corporativa;

OBJ2: Identificar as principais dificuldades no processo de gamificação dos cursos

voltados para formação profissional;

OBJ3: Identificar os principais fatores que impulsionam o sucesso da gamificação na formação profissional e no envolvimento dos colaboradores em empresas brasileiras;

OBJ4: Verificar se a gamificação tem um efeito positivo no desenvolvimento individual e de que forma isto impacta a organização.

1.4. Abordagem Metodológica

Na Figura 1, descreve-se a abordagem metodológica que orientou o desenvolvimento da presente tese.

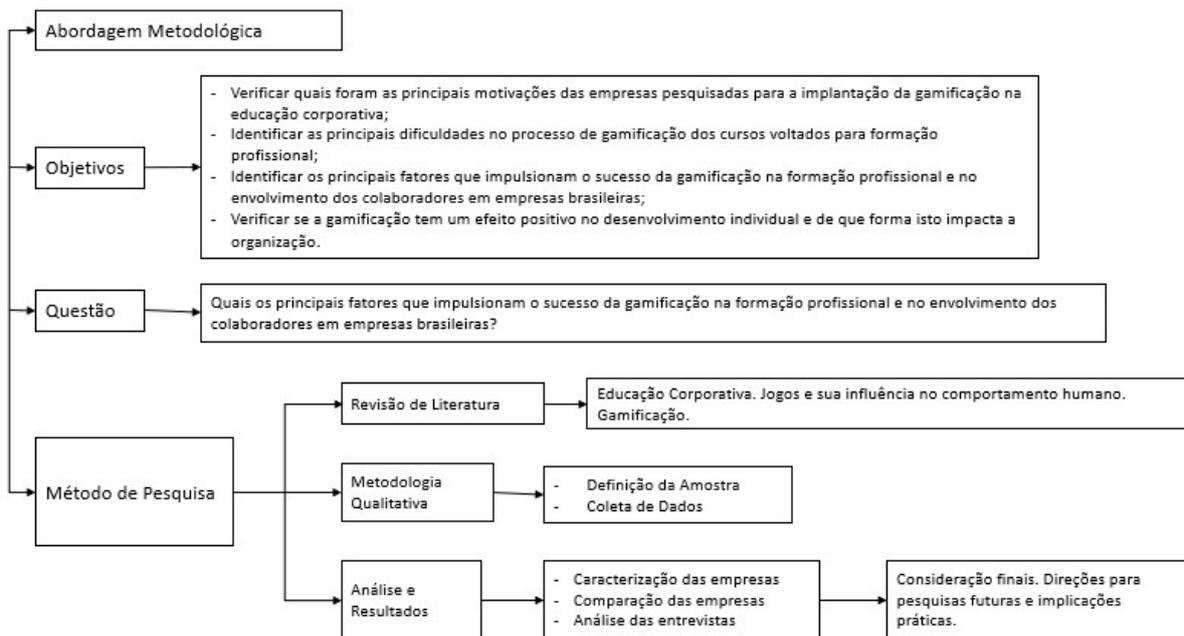


Figura 1 - Abordagem Metodológica

1.5. Estrutura da Tese

A tese encontra-se estruturada em cinco capítulos. No Capítulo 1, efetua-se a apresentação da temática e da justificação para a investigação que se pretende realizar. Identificam-se também as questões de partida, a definição dos objetivos de investigação e a abordagem metodológica adotada.

O Capítulo 2 é constituído por três subcapítulos, onde são abordadas as temáticas da investigação: educação corporativa; gamificação; jogos e sua influência no comportamento humano.

O Capítulo 3 dedica-se a descrever as perspectivas, os métodos e os procedimentos adotados na pesquisa. Para detalhar a perspectiva metodológica, este capítulo foi estruturado da seguinte forma: delineamento da pesquisa, definição da amostra, instrumentos de coleta de dados.

O Capítulo 4 apresenta a análise e resultados da investigação. Nesse capítulo são apresentadas as particularidades de cada uma das empresas pesquisadas e a contextualização da adoção da gamificação para formação profissional dos seus colaboradores. Também são apresentados os resultados das entrevistas feitas com os representantes das empresas e com os especialistas.

O Capítulo 5 aborda as conclusões gerais organizadas por objetivos de investigação, limitações à investigação, trabalho futuro e implicações práticas. Finalmente, são disponibilizadas as referências utilizadas na pesquisa e os apêndices.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura dessa investigação. A primeira parte aborda a Educação Corporativa e as principais modalidades educacionais para o desenvolvimento de Pessoas. A segunda parte conceitua a gamificação. E a última parte discorre sobre jogos e sua influência no comportamento humano.

2.1. Educação Corporativa

Compreender a educação corporativa, o seu surgimento e os seus ideais passa por conhecer as transformações da própria educação de forma geral, relacionando-as ao contexto histórico social e econômico (Reis, Silva & Eboli, 2010). Numa perspectiva histórica, Souza (2005) faz sua análise baseado nas três revoluções industriais. A primeira revolução industrial, que ocorreu na segunda metade do século XVII, deu-se pela substituição da produção artesanal pela produção fabril. Essa mudança foi acompanhada da migração urbana e da instauração da miséria. No ramo da educação, em razão do avanço da tecnologia, surgiu a preocupação com a sistematização do conhecimento e a universalização do acesso ao ensino. A segunda revolução industrial aconteceu no início do século XX, trazendo a automação e a produção em massa. Nessa época, estabeleceu-se a economia do bem-estar social, com o aumento de empregos, salários e benefícios. A educação passou a fundamentar-se no desenvolvimento do raciocínio, em valores éticos e na acumulação do conhecimento de forma organizada. Já a terceira revolução industrial teve origem nos anos 1970 e é caracterizada pelo surgimento da informática e pelo avanço das comunicações. Ela estabelece um caráter social excludente e a educação torna-se um pré-requisito para o cidadão em três dimensões: produção, consumo e vida social. Surge também a sociedade do conhecimento.

Tais transformações sociais, econômicas e tecnológicas também impactaram a gestão das organizações. Até a terceira revolução, predominava o paradigma taylorista, caracterizado pela divisão entre o trabalho manual e o intelectual (Reis et al., 2010). Essa dicotomia se refletia na divisão social da educação, na qual a elite recebia formação superior para gerenciar as empresas e a massa recebia educação técnica para realizar operações repetitivas (Aranha, 1996). O ambiente de constantes mudanças gerado pela terceira revolução industrial estabeleceu a gestão flexível nas organizações. Tornou-se imperativo desenvolver pessoas com autonomia, iniciativa e dinamismo, voltadas para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua (Eboli, 2004).

O campo da educação precisava acompanhar e suprir as necessidades das organizações flexíveis e da sociedade do conhecimento (Reis et al., 2010). A educação nos moldes de antes, oferecida de maneira pontual às pessoas, tornou-se insuficiente. Assim, o grande desafio atual é oferecer educação permanente ao longo de toda a vida e para todos (Souza, 2005). Essa noção de educação permanente abre espaço para o surgimento da educação corporativa.

De acordo com Eboli (2004), a educação corporativa é um sistema de formação de pessoas, onde é realizada uma gestão com base em competências, devendo instalar e desenvolver nos colaboradores internos e externos as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente, vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. Meister (1999) define a educação corporativa como um guarda-chuva estratégico, tanto para o desenvolvimento dos funcionários, clientes e fornecedores, quanto para a sua formação, visando a concretização das estratégias organizacionais, que é o foco do negócio. Corroborando, Martins (2005), conceitua educação corporativa como sendo “um conjunto de ações que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico da organização e, por conseguinte, capazes de incrementar o potencial competitivo da mesma”.

É exigido do trabalhador, uma série de competências individuais de acordo com as necessidades da organização. Essas competências, muitas vezes, são requeridas como requisito para a contratação de um funcionário. Mas, em muitos casos, parte destas competências são desenvolvidas também pelos processos de aprendizagem oferecidos pelas empresas. E dependendo da posição do indivíduo dentro da organização, necessidades diferentes de conhecimento e competências são necessárias (Dutra, 2010).

Eboli (2004) apresenta sete princípios de educação corporativa e prática associadas, conforme Tabela 1. Ressalta-se que a educação corporativa não se caracteriza por um conjunto de cursos e programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pelas organizações de forma desarticulada. O fundamental do conceito é que existe um objetivo maior que integra todas as ações educacionais (Reis et al., 2010). Nesse sentido, muita coisa se pode fazer no sentido de influenciar pessoas através da prática e da organização educacionais. Acredita-se, pois, que as organizações conseguiram visualizar o poder transformador da educação e estão procurando aproveitá-lo para alcançar os benefícios desejados. Um desses benefícios é a competitividade.

Tabela 1- Os sete princípios de sucesso da educação corporativa e suas práticas

Princípios	Práticas
Competitividade	Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às do negócio. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Disseminar a cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pela aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo. Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva a tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania corporativa, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da empresa e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Parcerias externas: estabelecer alianças estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar as metas alcançadas, considerando-se os objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Adaptado de Eboli (2004, p. 59).

De acordo com Silva et al. (2018), o princípio da competitividade está baseado na valorização da educação no desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes e ampliando assim sua capacidade de competir. Contudo, é importante pontuar que esse novo período, dominado pelas tecnologias de comunicações digitais, trouxe um novo modo de conhecer e conviver, com novas atitudes e fluxos de pensar. O indivíduo desta geração não se satisfaz apenas em receber um conhecimento; ele precisa testar, vivenciar e experimentar (Tolomei, 2017). As novas gerações utilizam de forma ampla diversas tecnologias, como computador, *tablets* e videogames (McGonigal, 2011) e não se satisfazem em ler manuais técnicos ou instruções, mas sim preferem o “aprender fazendo”, pois já o fazem naturalmente quando, por exemplo, descobrem como funciona um novo dispositivo ou um novo jogo de videogame (Tolomei, 2017). Manter a atenção dos aprendizes, utilizando os métodos tradicionais de ensino, tem se transformado, para instrutores, um intenso desafio. A educação, corporativa ou não, enfrenta dificuldades relacionadas à falta de motivação e engajamento dos alunos (Tulio & Rocha, 2014). Nesse contexto, as empresas se depararam com o desafio de reinventarem a educação corporativa, buscando encontrar novas metodologias, diferentes das habituais, para desenvolver e engajar suas equipes.

2.1.1. Modalidades Educacionais para o Desenvolvimento de Pessoas

Segundo Éboli (2004), a educação corporativa difere do sistema tradicional de treinamento por ser concebida a partir do plano estratégico dos negócios. Abrange as ações das empresas dirigidas à qualificação e ao treinamento de pessoal em todos os níveis da organização. Cabe a ela criar um ambiente e uma cultura empresarial cujos princípios e valores disseminados sejam propícios para processos de aprendizagem ativa e contínua, que favoreçam a formação e a atuação de lideranças exemplares e educadoras que aceitem, vivenciem e pratiquem a cultura empresarial e, assim, despertem e estimulem nas pessoas as posturas do autodesenvolvimento (Eboli, 2004). Cada vez mais o uso de Tecnologias da Informação têm sido utilizadas para a formação profissional, pois possibilitam sua realização em diferentes locais e momentos (Nunes Moscardini & Klein, 2015). Contudo, existem várias modalidades educacionais para desenvolver a aprendizagem na organização (Nunes Moscardini & Klein, 2015), especialmente o modo presencial, à distância, b-learning, m-learning e u-learning. O modo presencial físico consiste em uma forma de ensino e aprendizagem face a face com um instrutor, facilitador e/ou demais participantes. Na Educação à Distância a aprendizagem ocorre sem que os indivíduos estejam envolvidos nas atividades ao mesmo tempo e/ou no mesmo lugar. O *e-learning* é uma das formas de EAD na qual as atividades têm como plataforma a internet, o que tornou a EAD uma modalidade mais frequentemente utilizada em instituições de ensino e em empresas. *B-learning* (*Blended learning*, ou aprendizagem mista) é uma modalidade que combina encontros presenciais físicos com atividades via EAD. *M-learning* (*mobile learning* ou Aprendizagem com Mobilidade), trata-se do aprendizado apoiado pelo uso de Tecnologias da Informação e Comunicação móveis e sem fio, que ocorre quando os indivíduos estão fisicamente distantes uns dos outros e de um espaço formal e fixo de educação, podendo estar em movimentação – por exemplo: visitando, viajando ou se deslocando a trabalho. *U-learning* (*ubiquitous learning* ou Aprendizagem Ubíqua) envolve todos os processos de aprendizagem que sejam apoiados por Tecnologias da Informação e Comunicação integradas, tanto móveis quanto fixas, que contém sensores e mecanismos de localização (por exemplo: GPS, RFID – identificação por radiofrequência) capazes de identificar o local, o perfil e as necessidades ou oportunidades de aprendizagem emergentes do indivíduo, oferecendo a ele os recursos mais adequados, no ambiente que o cerca.

2.1.2. E-learning na Educação Corporativa

O aprendizado via *World Wide Web* tornou-se um fenômeno importante nos últimos anos. Com a popularização e expansão do acesso à internet aliado a democratização dos dispositivos conectados, o aprendizado usando práticas de *e-learning* expandiu-se rapidamente em todo o mundo. Empresas estão investindo quantidades substanciais de tempo e dinheiro no desenvolvimento de alternativas on-line aos tipos tradicionais de sistemas de educação e treinamento (Wang, Wang, & Shee, 2007). Como uma solução promissora, a tecnologia *e-learning* tem sido adotada por muitas empresas para expandir a formação profissional dos seus funcionários, pois elimina as barreiras de tempo e distância geográfica, para que o desenvolvimento contínuo da equipe possa acomodar diversos ambientes de aprendizado, como residências, escritórios e salas de conferência externas. (Zhang & Nunamaker, 2003).

Rosenberg (2001, p.28) conceituou *e-learning* como “*o uso de tecnologias da Internet para criar e fornecer um rico ambiente de aprendizado, que inclui uma série de painéis para aprimorar o desempenho individual e organizacional*”.

De acordo com Aparicio et al. (2016a), o *e-learning* une duas áreas principais, aprendizado e tecnologia. A aprendizagem é um processo cognitivo para obter conhecimento, e a tecnologia é um facilitador do processo de aprendizado. Os sistemas de *e-learning* estão entre os facilitadores educacionais do século XXI e fazem parte de uma infraestrutura que alavanca a difusão e aquisição de conhecimento (Aparicio et al., 2016b). O objetivo do *e-learning* é garantir que a tecnologia contribua efetivamente para o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos dos trabalhadores e para apoiar sua progressão na carreira, o que reforça sua importância como parte da estratégia educacional (Pantazis, 2002). Henry (2001, p.251) aponta para a variedade nas definições de *e-learning* e define os pontos comuns em qualquer tipo de solução de *e-learning* como conteúdo, tecnologia e serviços (Figura 2).

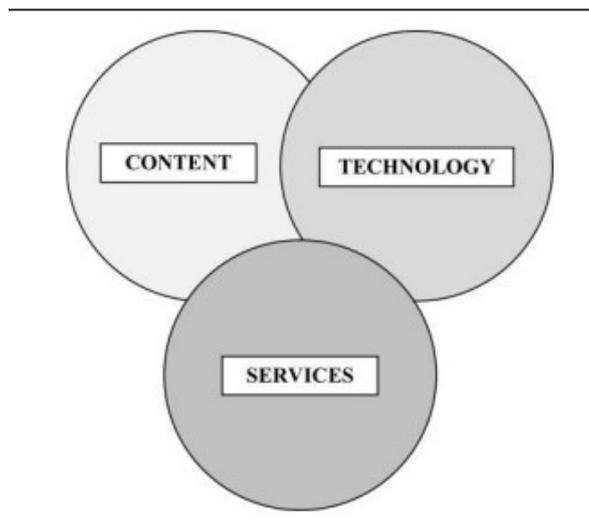


Figura 2 - Comprehensive e-learning solution

O *e-learning* no ambiente corporativo refere-se a uma ampla gama de aplicações em termos de conteúdo, tecnologia e serviços voltados para o aprendizado síncrono e assíncrono, visando melhorar o desempenho individual e organizacional (Tufan, 2010). Vários estudos identificaram os principais benefícios que o *e-learning* pode trazer para as organizações que usam essa metodologia. Estes podem ser divididos em quatro categorias: redução de custos, flexibilidade e adaptabilidade, atualização permanente e atendimento personalizado (Batalha-Busquets & Pacheco-Bernal, 2013; Costa & Aparicio, 2011; Costa & Aparicio, 2014). Contudo, faz-se necessário trazer a luz dessa contextualização, as limitações que os programas de educação corporativa a distância, mais especificamente o *e-learning*, apresentam. Por ser uma abordagem relativamente nova, o *e-learning* provoca desconfiança por se tratar de uma modalidade interativa que exclui o contato do aluno com o tutor ou professor (Derouin, Fritzsche, & Salas, 2005). Conforme Silva et al. (2016), o *e-learning* também apresenta dificuldades e inconvenientes, como a ausência de contato humano que dificulta sentir-se parte de uma comunidade educativa; o elevado grau de motivação necessário para seguir um curso on-line, entre outros. Além disso, essa metodologia está sujeita a limitações e falhas tecnológicas por se basear na utilização de recursos computacionais e de rede, pela limitação do aluno no manejo desses recursos, falta de disciplina do aluno ou treinando, falta de apoio dos gestores e líderes no incentivo a sua utilização e pelo alto investimento inicial nesse projeto (Pimentel & Santos, 2002). O envolvimento dos funcionários e a participação em atividades de desenvolvimento, também é uma questão crítica na literatura de aprendizado no local de trabalho. Vários estudos foram realizados para examinar os fatores antecedentes, como

ambiente de trabalho, projeto de treinamento e características dos treinandos, para a motivação dos alunos para aprender (Cheng, Wang, Moormann, Olaniran, & Chen, 2012). Encontrar maneiras de manter os alunos envolvidos é desafiador para qualquer desenvolvedor de *e-learning*. Segundo Derouin et al. (2005), a falta de engajamento tem se mostrado uma das principais razões pelas quais os alunos abandonam os cursos de ensino à distância. Como resultado, as organizações estão concentrando seus esforços em maneiras de aumentar a motivação e o envolvimento dos alunos nos programas de *e-learning*. Uma maneira de tentar realizar isso é através do uso de elementos de jogos que podem melhorar o desempenho do aprendiz em *e-learning*, encorajar os formandos a praticarem extensivamente, descobrir padrões e relações dentro do material de formação e reduzir os medos, tipicamente associados, ao teste e avaliação durante o treinamento (Derouin et al., 2005).

2.2. Jogos e sua Influência no Comportamento Humano

2.2.1. Jogos são envolventes

Existem inúmeros exemplos de sistemas gamificados bem-sucedidos e não é preciso procurar por muito tempo para encontrar provas de como a gamificação pode efetivamente mudar o comportamento das pessoas. Mas o que há de tão empolgante e envolvente? Mesmo que a gamificação seja bastante nova como conceito, os jogos são comuns desde que os homens da caverna vagaram pela terra (Bunchball, 2010). Mas não são apenas os humanos que gostam de jogos. Ao assistir a shows de natureza, muitas vezes os filhotes brincam uns com os outros como forma de aprender habilidades para a vida adulta. Animais mais sofisticados, como os golfinhos, são conhecidos por brincar mesmo quando são mais velhos. Dignan (2011) conclui, que os jogos são o próprio sistema de recompensas da natureza e que estamos propícios a considerá-los envolventes, o que inclui naturalmente os humanos.

Os jogos estiveram sempre presentes na história, desde os gregos com os Jogos Olímpicos, os romanos com os duelos entre gladiadores, até o desenvolvimento de videogames como conhecemos hoje. Os jogos tiveram diferentes representações em diversos contextos, como para auferir status social, como meio de entretenimento ou como elementos culturais de algumas sociedades. Entende-se que os jogos já foram elementos fundamentais para o desenvolvimento de alguns povos e até mesmo a sobrevivência de populações (McGonigal, 2011).

Orosco (2014) aborda a ideia de que crianças, desde seus estágios iniciais de desenvolvimento, utilizam a brincadeira e sua imaginação como um mecanismo para lidar com as novas informações a que são apresentadas diariamente. Segundo o autor, psicólogos e construtivistas apoiam a ideia de que crianças, em qualquer estágio de desenvolvimento mental e motor, utilizem jogos para reter novas informações. Os jogos motivam, de diferentes maneiras, a avançar em suas etapas adquirindo recompensas à medida que os desafios são superados. Eles ensinam, inspiram e envolvem de uma maneira que a sociedade não consegue fazer (McGonigal, 2011).

Muitos investigadores defendem a perspectiva do potencial dos jogos para fins educacionais, evidenciando entre outros pontos a relação dos jogos com a motivação e o engajamento dos indivíduos. O prazer e o envolvimento podem estar associados à aprendizagem, numa linguagem e comunicação compatíveis com a realidade atual. Jogar, influencia diversos outros aspectos positivos além da aprendizagem, tais como: cognitivos, culturais, sociais e afetivos. Por meio do jogo, é possível aprender a negociar em um ambiente de regras e adiar o prazer imediato. É possível trabalhar em equipa e ser colaborativo, tomar decisões pela melhor opção disponível. Todas essas características são sustentadas pelos jogos (Tolomei, 2017).

Por conseguinte, a aplicação de dinâmicas de jogos no ambiente de trabalho pode resultar no aumento da performance, ao passo que modifica comportamentos e atitudes em funcionários. Esta aplicação estimula funcionários a focarem em seus trabalhos e, enquanto seus comportamentos e atitudes são modificados, eles influenciam a performance e comportamento de seus colegas. Uma atitude positiva (comportamental, cognitiva e emocional) faz com que uma pessoa seja mais apaixonada e entusiasmada por seu trabalho diário (Orosco, 2014).

Os jogos devem ser envolventes, mas o gatilho para esse engajamento pode ser diferente para cada pessoa. Para personalizar adequadamente uma plataforma gamificada para se adequar aos funcionários, é vital entender a teoria por trás da motivação e como essa teoria pode ser usada para analisar um grupo de indivíduos (Rodrigues, Costa & Oliveira, 2014).

2.2.2. Jogos e a Motivação

Como levantado por Werbach e Hunter (2012), a gamificação é uma temática que tem como premissa que o usuário esteja no centro do jogo e que a ele seja atribuída determinadas doses de autonomia, ou seja, que ele consiga enxergar que cada decisão que ele tome seja significativa e represente um impacto no resultado final daquela experiência. Para tanto, é fundamental que se compreenda qual o comportamento do usuário, a que situações ele reage, a quais contextos ele sente mais ou menos dificuldade na tomada de decisão e com o que ele se motiva ou se desmotiva. Para compreender os efeitos dos jogos e da gamificação no comportamento humano, é importante entender também sobre alguns aspectos fundamentais da psicologia no que tange a motivação e comportamento dos usuários.

A motivação existe quando uma pessoa é estimulada ou movida a realizar uma tarefa ou se comportar de uma maneira particular (Ryan & Deci, 2000). Ela pode variar dependendo do nível, intensidade ou orientação (Perryer, Celestine, Scott-Ladd, & Leighton, 2016). Limitando o conceito de motivação dentro do ambiente de trabalho, pode-se dizer que ela representa um mecanismo psicológico, que faz com que o indivíduo, por iniciativa própria, tome decisões e adote comportamentos para executar suas tarefas e atribuições no limite de suas capacidades e esforços (Pérez-Ramos, 1990). Segundo Perryer et al. (2016), existem diversas teorias que analisam esse fenômeno, considerando a satisfação e expectativas das necessidades humanas: teorias da motivação incluindo teorias precoces da necessidade (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Maslow, 1943; McClelland, 1961); teorias mais contemporâneas como a teoria das expectativas (Vroom, 1964); teoria dos quatro impulsos (Lawrence & Nohria, 2002); teoria da equidade (Adams, 1963); teoria da autodeterminação, (Ryan & Deci, 2000) e muitas outras teorias e modelos. Em alguns aspectos, essas teorias têm dimensões concorrentes e sobrepostas que podem ou não se aplicar em diferentes circunstâncias. No entanto, uma distinção básica e importante em qualquer cenário envolve a diferenciação entre motivação intrínseca e extrínseca.

Segundo a teoria da autodeterminação, há duas formas de motivação: a intrínseca e a extrínseca. A motivação intrínseca está relacionada ao interesse em se realizar uma atividade por ela ser estimulante ou agradável. Ambas as motivações estão ligadas a um aumento de desempenho, mas a intrínseca está associada à sensação de bem-estar, criatividade e aprendizado ao realizar determinada atividade. Aqui, o desejo de realização não está ligado a uma recompensa externa, mas sim ao interesse pela atividade. Transportando para o ambiente corporativo, a motivação

intrínseca está presente na relação entre o trabalho e os valores ou interesses dos trabalhadores (Perryer et al., 2016). Por outro lado, a motivação extrínseca faz com que as pessoas ajam em função de recompensas externas, como prêmios ou feedbacks positivos (Mekler, Brühlmann, Tuch, & Opwis, 2017). Trata-se de realização de tarefas apenas para o atingimento do resultado desejável. Os efeitos desses motivadores extrínsecos tendem a existir até que se alcance o objetivo pretendido, ou seja, uma vez atingida a situação desejada, não se tem mais motivação para a realização de tarefas (Perryer et al., 2016). Assim, a teoria da autodeterminação estabelece que as pessoas procuram atividades que satisfaçam suas necessidades motivacionais, como competência, autonomia e pertencimento (Ryan & Deci, 2000). Com isso, a motivação manifesta-se quando as características de um objeto, conjugadas com as habilidades de uma pessoa, permitem experiências que geram a sua satisfação e o sentimento de competência ao saber lidar com aquela situação (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011). De acordo com Seaborn & Fels (2015), a estrutura ideal da gamificação opera esses três elementos da teoria da autodeterminação- autonomia, competência e pertencimento- atuando nas motivações intrínseca e extrínseca de modo a induzir uma mudança comportamental e alteração na forma de realizar atividades. A Tabela 2 relaciona os elementos dos jogos com os pilares da teoria da autodeterminação.

Tabela 2 - Relação dos elementos dos jogos com a teoria da autodeterminação

Autonomia	Competência	Relação
Perfis, avatares, macros, interface configurável, controle de privacidade, controle de notificação.	<i>Feedback</i> positivo, desafio ideal, informação progressiva, controle intuitivo, pontos, níveis, <i>leaderboards</i> .	Grupos, mensagens, <i>blogs</i> , conexão com redes sociais e <i>chats</i> .

Fonte: Adaptado de Seaborn & Fels (2015)

Com isso, a gamificação traduz-se na combinação de elementos dos jogos e dos conceitos levantados pela teoria da autodeterminação para trazer motivação às atividades diárias dos indivíduos, como as tarefas de trabalho, que, muitas vezes, não são atrativas ou não despertam o seu interesse (Maican, Lixandriou, & Constantin, 2016). Referimo-nos anteriormente à multiplicidade de teorias da motivação. Essas teorias interagem com elementos de gamificação. Tome como exemplo, a teoria dos quatro impulsos (Lawrence & Nohria, 2003), que sugere que todos os seres humanos estão sujeitos a quatro impulsos básicos; adquirir, defender, vincular e compreender (Lawrence, 2011). O impulso para adquirir estimula as pessoas a obter bens físicos, como comida e abrigo, coisas intangíveis, como viagens e entretenimento, e coisas

sociais de valor, como status. A motivação para defender está enraizada na resposta básica de luta ou fuga, mas manifesta-se na necessidade de segurança financeira e profissional, resistência à mudança e uma sensação de vulnerabilidade em tempos de incerteza. O impulso para o vínculo motiva as pessoas a construir e manter laços familiares e de parentesco, promove um sentimento de pertença e orgulho no próprio trabalho e é cumprido através da participação em redes, clubes e associações. O impulso para compreender abrange a necessidade de compreender e dar sentido ao mundo que nos cerca, o desejo de fazer contribuições significativas e o desejo de crescer, de ser desafiado e aprendido. Esta teoria engloba muitos elementos reconhecíveis de outras teorias, por exemplo, realização, afiliação, crescimento e segurança, para citar alguns (Perryer et al., 2016).

Outras evidências de ligações motivacionais podem ser encontradas em várias outras literaturas. Embora se reconheça que o objetivo principal do jogo é o entretenimento, a base de qualquer jogo envolve trabalhar dentro de um conjunto de regras para alcançar um objetivo; isso envolve engajamento, aprendizado e solução de problemas (Perryer et al., 2016). Consequentemente, há muito em comum entre jogar um jogo e realizar uma tarefa relacionada ao trabalho. Talvez a única diferença seja que o primeiro é geralmente visto como "divertido", enquanto o último é visto como "trabalho", a implicação é que os dois são mutuamente exclusivos. Enquanto Prensky (2002) argumenta que as gerações mais jovens não aceitam mais a separação da diversão e da aprendizagem, é provável que essa expectativa vá além dessa faixa etária, dada a forte aceitação das tecnologias digitais, particularmente nos locais de trabalho.

2.2.3. Flow

O conceito de flow foi inicialmente estudado por Csikszentmihalyi (1975), e descreve um estado de completa absorção numa determinada atividade, sem a existência de incentivos extrínsecos designado de “flow state” ou “flow experience”. Ele caracteriza-se quando as pessoas, imersas numa determinada tarefa, sentem satisfação e prazer no cumprimento do objetivo previamente determinado (Csikszentmihalyi, 2008). No ambiente de trabalho, o flow se manifesta sendo caracterizado pela absorção, satisfação do trabalho e motivação intrínseca do trabalho. Pode-se dizer que a absorção se refere ao estado de concentração total na consecução de uma atividade, sem a percepção do tempo e das externalidades. A satisfação e o prazer de realizar um determinado trabalho reflete no processo cognitivo e de evolução do flow e, por fim, a motivação consubstancia-se na alegria e no interesse em realizar determinado

trabalho. Funcionários motivados tendem a querer continuar a performar em seu trabalho, sendo fascinados pelas tarefas que desempenham (Bakker, 2008). Bakker (2008) ainda destaca que o flow no ambiente de trabalho é favorecido quando os funcionários desempenham funções que estejam de acordo com suas habilidades. Nessa situação, há um equilíbrio entre os desafios propostos e as habilidades dos funcionários, gerando um maior engajamento, produtividade e cooperação no atingimento dos resultados das empresas. Nos contextos de aprendizagem baseada em jogos e gamificação especificamente, os estudos preveem que os currículos de aprendizagem e gamificados se tornarão cada vez mais comuns como um método para invocar o envolvimento e o fluxo nos alunos (Crisp, 2014). Além disso, estudos descobriram que essas tecnologias realmente invocam experiências de fluxo (Hamari, 2013; Procci, Singer, Levy, & Bowers, 2012) e têm o potencial de afetar os consequentes resultados de aprendizagem (Barzilai & Blau, 2014; Brom et al., 2014), embora existam também estudos que não encontraram associação significativa (por exemplo, Brom, Bromová, Děchtěrenko, Buchtová, & Pergel, 2014). Portanto, investigar a estrutura desse fenômeno é essencial. Especificamente, quais são as condições teorizadas como essenciais para o fluxo experimentado pelos jogadores de jogos, até que ponto tais condições levam a um maior engajamento e imersão, e até que ponto as condições de fluxo e engajamento ou imersão que essas condições podem gerar estão relacionadas à aprendizagem através do jogo (Hamari et al., 2016).

A experiência subjetiva do fluxo, de acordo com a teoria de Csikszentmihalyi (2008), é reforçada por certas condições experienciais ou propriedades da tarefa. A condição mais central para que as experiências de fluxo ocorram é que o indivíduo usa um alto nível de habilidade para enfrentar um desafio significativo. A atividade, portanto, não é muito fácil para as habilidades de alguém, nem é incrivelmente difícil. Alcançar o objetivo é factível: um tem uma chance razoável de sucesso com esforço sincero e concertado (Hamari et al., 2016). Normalmente, o desafio e a habilidade são altos e, em indivíduos equilibrados, estendem suas habilidades a seus limites em busca de um objetivo desafiador. As várias combinações de altos ou baixos desafios e habilidades predizem estados psicológicos distintos: (a) apatia, resultante de baixo desafio e baixa habilidade; (b) relaxamento, resultante de alta habilidade, mas baixo desafio; (c) ansiedade, resultante de alto desafio, mas baixa habilidade; e (d) fluxo, resultante de alto desafio combinado com alta habilidade. Este modelo evoluiu posteriormente para um com oito canais de fluxo, incluindo quatro estados intermediários ou de transição entre esses quatro quadrantes (Strati, Shernoff, & Kackar, 2011).

2.3. Gamificação

A gamificação é o processo de incorporar elementos de jogo em contexto de não jogo. Os elementos de jogo caracterizam-se pela utilização de pontos, medalhas, níveis, barras de progresso, quadro de honra, moeda virtual, avatares, entre outros e as implementações comuns de gamificação, aplicam estes elementos em contexto de aprendizagem (Deterding et al., 2011). Esta definição é importante para a compreensão da utilização da gamificação na educação e a sua diferenciação da utilização dos videojogos na educação, nomeadamente jogos digitais educacionais e aprendizagem baseada em jogos (Dichev & Dicheva, 2017). As estruturas da gamificação são divididas em três categorias, as quais se diferem pelo nível de abstração, mas que se relacionam e se complementam, nas aplicações de gamificação. Essas estruturas são categorias de elementos e design de jogos, que se encontram posicionadas hierarquicamente, de tal modo que, as duas camadas superiores da pirâmide, ou seja, os dois níveis mais abstratos (dinâmica e mecânicas de jogos), se relacionam ao design de jogos, ao passo que, a base da pirâmide retrata a estrutura mais concreta da gamificação (elementos de jogos), conforme Figura 3 (Werbach & Hunter, 2012):



Figura 3 - Pirâmide de elementos da gamificação

A estrutura de mais alto nível é conhecida como dinâmica de jogos, que se constitui nos aspectos mais holísticos de um sistema gamificado, a qual se deve considerar e gerenciar, mas nunca a introduzir diretamente no jogo. Seguem abaixo as cinco principais dinâmicas de jogos (Werbach & Hunter, 2012):

- Restrições (são limitações do jogo ou mesmo *trade-off* forçado, como exemplo, uma escolha obrigatória de utilizar um, entre dois recursos do jogo);

- Emoções (curiosidade, competitividade, frustração, felicidade e etc.);
- Narrativas (enredo contínuo e consistente);
- Progressões (desenvolvimento e crescimento do jogador); e
- Relacionamentos (relações sociais que geram sentimento de camaradagem, status, altruísmo e etc.).

Em seguida, a mecânica de jogo é apresentada como a estrutura de gamificação com nível de abstração intermediária. Essa estrutura é conhecida por representar os processos básicos que conduzem a ação dos jogos e promovem o engajamento dos jogadores. Abaixo as dez mecânicas de jogos mais importantes (Werbach & Hunter, 2012):

- Desafio (enigmas, quebra-cabeças, ou outra tarefa que exija esforço para solucioná-la);
- Probabilidade (elementos de aleatoriedade);
- Competição (Um jogador ou grupo de jogadores disputam pela vitória);
- Cooperação (jogadores trabalham juntos para alcançar objetivos compartilhados);
- Feedback (informação a acerca do desempenho do jogador);
- Aquisição de recurso (obtenção de itens úteis ou colecionáveis);
- Recompensa (benefícios por alguma ação ou conquista);
- Transação (negociações entre jogadores, diretamente ou através de intermediários);
- Rotatividade (participações sequenciais por meio da alternância de jogadores); e
- Estado de vitória (objetivos que fazem um jogador vencer, empatar ou perder).

Por fim, a terceira e última estrutura de gamificação é a mais específica e prática de todas, a qual é conhecida como componente de jogo. De modo geral, os componentes são introduzidos no jogo de modo concreto, com os quais os jogadores interagem e os utilizam em sua interface do jogo. Seguem abaixo os quinze componentes de jogos mais importantes (Werbach & Hunter, 2012):

- Conquistas (objetivos bem definidos);
- Avatares (representação visual de um personagem do jogador);
- Distintivos (representação visual de conquistas);
- Luta de chefe (desafios especialmente difíceis no clímax de um nível ou fase do jogo);
- Coleções (conjunto de itens ou distintivos para acumular);
- Combates (batalhas definidas, tipicamente de curta duração);
- Desbloqueio de conteúdos (artefactos disponíveis apenas após conquista de objetivos);
- Presentes (oportunidade para compartilhar recursos com outros);
- Tabela de liderança (representação visual do progresso de cada jogador, em relação aos

- demais, com as respectivas pontuações);
- Níveis (etapas definidas no progresso de um jogador);
 - Pontos (representação numérica de algum aspecto do jogo);
 - Missões (desafios predefinidos com objetivos e recompensas);
 - Gráficos sociais (representação da rede social de jogador, dentro do jogo);
 - Equipas (grupo de jogadores que trabalham juntos para alcançar um objetivo comum);
 - e
 - Bens virtuais (ativos do jogo, com valor monetário real ou virtual).

No processo de gamificação, estão envolvidos dois atores principais: *players* e *designers*. Dentro do contexto corporativo, os *players* são os funcionários da empresa, que participam da experiência do jogo. Os *designers* são os indivíduos que criam os jogos e determinam as suas regras. Destaca-se, ainda, que os jogadores têm características e motivações individuais, sendo imprescindível a atenção a essa variabilidade para que se obtenha uma experiência engajadora dentro do contexto gamificado. Ou seja, uma das chaves do sucesso da gamificação é o alinhamento entre as expectativas dos *players* e a forma da estrutura de jogo apresentada (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy, & Pitt, 2016). Deve haver esse ajustamento para que os *players* possam desfrutar da sensação de plenitude, de bem-estar e de sentir-se no fluxo. Ao criar uma atividade gamificada, o instrutor de treinamento deve considerar fortemente os elementos seguintes: manter o foco dos participantes naquilo que é relevante; identificar os artefactos que os jogos usam para motivar e envolver os jogadores, e, a partir daí, implantar tais artefactos na sala de formação, de modo que incentivem intrinsecamente os aprendizes, desencadeando-lhes ações movidas por motivações próprias, causadoras de extremo envolvimento com a tarefa (Tulio & Rocha, 2014). Segundo Werbach & Hunter (2012), a gamificação não objetiva transformar as atividades em jogos ou em diversão na prática de tarefas repetitivas e mecânicas, mas a de transformar a percepção dos colaboradores em relação a essas tarefas. Vivenciamos uma crise de gerações entre aqueles que cresceram jogando videogames e os professores que não entendem esse universo. No entanto, este não é um universo restrito. O uso de games está presente cada vez mais nos lares brasileiros e em diferentes idades, incluindo quem está nas universidades e no mercado de trabalho.

É uma ilusão imaginar que apenas jovens jogam games hoje: pessoas de diversas faixas etárias — incluindo, por exemplo, diretores de empresas — também jogam. Por isso, os métodos tradicionais de ensino não conseguem mais envolver os alunos em nenhum nível, nem mesmo na educação online (Mattar, 2010, pág. 31).

Um dos principais motivos pelos quais a gamificação é vista como uma ferramenta eficiente é que ela se apropria de três características básicas dos jogos que estimulam o comportamento humano. São elas: recompensa, feedback e desafio. Esses três elementos em conjunto estimulam os jogadores, que buscam atingir a recompensa ao cumprir o desafio proposto. Dessa forma, as pesquisas têm estudado essa dinâmica para sua transposição nos ambientes corporativos, pretendendo a obtenção dos mesmos resultados obtidos nos jogos (Frang & Mellstrand, [s.d.]). Tudo isso em função de a gamificação influenciar a motivação das pessoas, com conseqüente melhora na sua performance (Perryer et al., 2016).

3. METODOLOGIA

O capítulo três dedica-se a descrever as perspectivas, os métodos e os procedimentos adotados na pesquisa. Em um trabalho científico é fundamental que se deixe clara qual é a perspectiva metodológica em que o pesquisador se baseará (Denzin & Lincoln, 2011). Para detalhar a perspectiva metodológica, este capítulo foi estruturado da seguinte forma: delineamento da pesquisa, definição da amostra e instrumentos de coleta de dados.

3.1. Delineamento da Pesquisa

A abordagem qualitativa foi definida para esse estudo para obter uma compreensão mais profunda das razões subjacentes, crenças e motivações dos entrevistados. Creswell (2007) afirma que a pesquisa qualitativa busca identificar a presença ou não de certo atributo ou objeto relacionado ao fenômeno que está sendo observado, enquanto a quantitativa busca mensurar este atributo. A pesquisa qualitativa é mais interpretativa e subjetiva, sendo mais dependente da visão do pesquisador sobre o tema. A quantitativa é mais descritiva e objetiva. O método qualitativo busca as nuances do fenômeno. Já o quantitativo preocupa-se com generalizações e conclusões (Creswell, 2007). Segundo Martins (2008), as pesquisas quantitativas são mais adequadas ao processo de testar teorias e pesquisas qualitativas aplicam-se melhor a estudos em que se deseja a construção de teorias. Collado et al (2013) complementam sugerindo que o enfoque qualitativo tem como ponto de partida uma realidade a ser descoberta; como premissa, que essa realidade é construída pelo(s) indivíduo(s) que dá (dão) significados ao fenômeno social, por meio do uso de uma linguagem natural, como a fala e tem como finalidade buscar entender o contexto e/ou o ponto de vista do ator social.

Ao analisar as afirmações de Creswell (2007), Martins (2008) e Collado (2013) fica claro que utilizar a pesquisa qualitativa é a melhor forma de responder ao problema de pesquisa proposto neste trabalho. Ao buscar entender os efeitos da gamificação na formação profissional e no envolvimento dos colaboradores, a resposta ao problema de pesquisa e concretização dos objetivos do trabalho passa pela compreensão das crenças, dos processos e das iniciativas adotadas pelas empresas. A presente investigação pode ser definida como exploratório, pois contribui para a compreensão do tema a partir de conhecimentos gerados extraídos da pesquisa empírica (Collis & Hussey, 2013). Na visão de Collado et al. (2013), os estudos exploratórios buscam discutir e avançar no conhecimento sobre temas ainda pouco pesquisados e/ou ampliar estudos já existentes a partir de novas perspectivas. O objetivo dessa pesquisa é compreender os efeitos da gamificação na formação profissional e no envolvimento dos colaboradores em organizações brasileiras, sob a ótica dos profissionais responsáveis por treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, um assunto pouco explorado nos estudos científicos sobre Administração.

A primeira fase dessa pesquisa utilizou-se de uma busca exploratória na literatura cujo objetivo foi identificar as principais características da gamificação e sua influência na educação corporativa. Em segundo lugar, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, feitas com profissionais responsáveis por iniciativas de formação profissional em grandes organizações.

3.2. Definição da Amostra

O primeiro passo para realizar uma análise social é definir os sujeitos sociais que serão pesquisados. Para essa definição deve-se ter bastante cuidado, pois serão os sujeitos escolhidos que guiarão os resultados da pesquisa (Minayo, Deslandes, & Gomes, 2011). Dessa forma, uma má escolha da amostra prejudicaria os resultados obtidos podendo, inclusive, gerar resultados incoerentes com a realidade que se procura analisar e entender. Conforme Minayo (Minayo et al., 2011), alguns cuidados devem ser tomados com o processo de amostragem, com a finalidade de refletir a totalidade em suas múltiplas dimensões: privilegiar os sujeitos que detêm as informações e experiências que o pesquisador deseja conhecer; considerar um número suficiente para a reincidência das informações; escolher um conjunto de informantes que possibilite a apreensão de semelhanças e diferenças.

Tomando estes pontos em consideração buscou-se identificar sujeitos que pudessem responder de forma adequada aos objetivos de pesquisa e trazer diferentes visões sobre a questão de pesquisa proposta. Para isso, buscou-se estabelecer alguns critérios. O primeiro está relacionado

à maneira como as questões iniciais da pesquisa foi definida: empresas brasileiras e que adotam a gamificação na formação profissional dos seus colaboradores. O segundo era que fossem, preferencialmente, empresas brasileiras de diferentes ramos de atividade, relevantes e que tivessem Universidade Corporativa ou um desenvolvido centro de formação profissional. Para atender aos critérios estabelecidos, o primeiro passo foi buscar as principais empresas que desenvolvem soluções gamificadas para formação profissional no Brasil e identificar os seus clientes. Com uma relação de empresas que utilizam gamificação, foram feitas pesquisas pela internet, contatos por e-mail e/ou telefone, a fim de identificar quais dessas empresas se adequariam aos parâmetros estabelecidos para responder ao problema da pesquisa. Foram selecionadas 38 empresas, das quais apenas 9 aceitaram participar da pesquisa. Em cada uma das 9 empresas, foi selecionado para a entrevista, um representante responsável por treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. A Tabela 3 mostra os cargos dos representantes entrevistados, seus pseudônimos para a tese e o tempo de empresa.

Tabela 3 - Resumo dos Representantes das Empresas

Pseudônimo	Cargo	Indústria	Tempo de Empresa
RH1	Coordenador Desenvolvimento de Treinamento	Serviços de alimentação	15 anos
RH2	Coordenadora Desenvolvimento Organizacional	Tecnologia	7 anos
RH3	Gerente Comercial	Imobiliária	4 anos
RH4	Gerente de Treinamento	Indústria automobilística	11 anos
RH5	Coordenadora de Treinamento	Varejo de combustíveis e lubrificantes	25 anos
RH6	Coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento Comercial	Fabricante de Alimentos	9 anos
RH7	Produtora de Cursos e Eventos	Imobiliária	5 anos
RH8	Especialista CRM	Cooperativa Financeira	3 anos
RH9	Gerente de Recursos Humanos	Telecomunicações	6 anos

Também foram entrevistados dois especialistas em Gamificação e Game Designers, fundadores de duas das maiores empresas de desenvolvimento de soluções gamificadas do Brasil. Os entrevistados foram escolhidos pela relevância, vasta experiência empírica e profundo conhecimento em Gamificação e Educação Corporativa. A Tabela 4 mostra um resumo dos especialistas, seus pseudônimos para a tese e o tempo de experiência com gamificação.

O Especialista A é formado em Psicologia e sua experiência com educação corporativa começou há mais de 20 anos. Em 2001 fundou uma empresa de desenvolvimento de jogos empresariais e soluções interativas de aprendizagem, com escritório em diversos estados brasileiros e um escritório nos Estados Unidos. Desenvolve e lidera projetos de games, simulação e aprendizagem em diversas empresas do Brasil e outros países.

O Especialista B é formado em Tecnologia e Mídias Digitais com habilitação em Educação à Distância e tem MBA em Recursos Humanos. Trabalha com educação corporativa e tecnologia desde 2003. Em 2009 fundou uma empresa de serviços em tecnologia para desenvolvimento de pessoas e em 2015 fundou uma nova empresa, só que focada em Gamificação. É uma plataforma gamificada de aprendizagem para aumentar a participação dos colaboradores nos treinamentos, que conta com mais de 120 clientes.

Tabela 4 - Resumo dos Especialistas em Gamificação

Pseudônimo	Cargo	Experiência com Gamificação
Especialista A	Sócio Diretor	18 anos
Especialista B	CEO e Cofundador	16 anos

3.3. Coleta de Dados

As primeiras fontes de informações foram os *sites* destas empresas, nos quais identificaram-se informações importantes para a caracterização dessas organizações como a atividade, declarações de missão, visão e valores, além de informações sobre desenvolvimento de recursos humanos. Complementarmente, buscaram-se notícias sobre o uso de gamificação nessas empresas em jornais e revistas não acadêmicas de grande circulação – foi tomado o cuidado de escolher matérias em que houvessem entrevistas com executivos das empresas pesquisadas, com transcrição direta e entre aspas da opinião desses em relação a aspectos do tema estudado. Isto foi feito porque não se buscava a opinião do veículo de comunicação, mas do executivo entrevistado. Essa etapa gerou uma base de informações importante para a contextualização da adoção da gamificação nessas empresas.

Dados primários foram obtidos por meio de entrevistas com especialistas em Gamificação e profissionais responsáveis pela formação profissional dos colaboradores das empresas pesquisadas. Segundo Denzin e Lincoln (2011) entrevistar é um dos mais comuns e poderosos caminhos para entender os seres humanos. A entrevista permite o acesso a dados de difícil

obtenção por meio da observação direta, tais como sentimentos, pensamentos e intenções. O propósito da entrevista é fazer com que o entrevistador se coloque dentro da perspectiva do entrevistado (Patton, 2001). A entrevista tem uma grande variedade de formas e uma multiplicidade de usos. O tipo mais comum de entrevista é o intercâmbio verbal individual, pessoalmente, mas também pode assumir a forma de entrevistas presenciais em grupo, questionários enviados por correio ou autoaplicáveis e pesquisas por telefone. A entrevista pode ser estruturada, semiestruturada ou não estruturada (Fontana & Frey, 1994).

De acordo com Moreira (2002), as entrevistas estruturadas são aquelas que apresentam um conjunto de questões, em que o pesquisador administra a cada sujeito na mesma sequência e usando as mesmas palavras. Para o investigador, esse questionário responde suas hipóteses, admitindo que o respondente tem condições necessárias para fornecer os dados que julga relevantes. O pesquisador ainda entende que os entrevistados compreenderão da mesma forma todas as perguntas levantadas. As entrevistas não estruturadas ou completamente abertas são aquelas que apresentam um número de questões, mas não são específicas nem fechadas. Apresentam um guia para que o pesquisador e os entrevistados sigam, podendo também haver a possibilidade de adição de novas questões para que se possa compreender melhor determinado tópico. Já as entrevistas semiestruturadas ficam entre os extremos das outras já descritas. Há o momento das perguntas anteriormente determinadas, podendo ser as respostas relativamente livres. Caso haja a necessidade, o pesquisador pode acrescentar uma questão não prevista, dependendo das respostas dos respondentes.

A entrevista individual semiestruturada é o método escolhido para este estudo, pois proporciona uma compreensão mais ampla e especialmente mais profunda das preferências. A revisão bibliográfica realizada no Capítulo Dois foi analisada para validar e subsidiar as entrevistas. Como resultado, foi formulado um guião de entrevista, com uma série de questões pré-definidas, como apresentados nos Apêndices, mas também houve perguntas que foram solicitadas para esclarecer ou explicar certas questões e experiências. A flexibilidade da abordagem semiestruturada foi pensada para influenciar positivamente a descoberta e elaboração de informações.

Para garantir que o guião fosse eficaz para as entrevistas, as perguntas foram discutidas com colegas, com experiência em pesquisa, que forneceram dicas importantes sobre tom de voz, linguagem corporal entre outras. As perguntas também foram testadas com um profissional que tinha experiência anterior com gamificação. Os principais objetivos do teste eram garantir que

as perguntas da entrevista fossem fáceis de entender e que as perguntas levassem a um conhecimento satisfatório relacionado aos objetivos da tese. Depois dos testes, houve pequenas modificações no guião de entrevista para garantir que os futuros entrevistados tivessem maior compreensão.

Um dos grandes desafios da pesquisa qualitativa é o acesso às informações primárias para construção do caso (Patton, 2001). Trabalhos em que são necessários levantar informações primárias enfrentam uma série de problemas, como a indisponibilidade de executivos, que se mostram indiferentes ao entendimento do fenômeno estudado, liberação de dados sigilosos e até mesmo falta de tempo para os pesquisadores. A maioria das entrevistas foi realizada pessoalmente, mas devido à falta de tempo dos entrevistados ou de longas distâncias também foi utilizado o Skype. Vale salientar que, feitas presencialmente ou por vídeo, a análise das respostas não mostrou a existência de diferença significativa entre a percepção dos respondentes, ainda que essa diferença só tenha sido avaliada qualitativamente.

Todas as entrevistas foram gravadas, com permissão dos entrevistados, para garantir uma coleta de dados segura e precisa e permitir que o entrevistador se concentre na discussão. A duração das entrevistas foi em média 30 minutos, dependendo da excitação e entusiasmo do entrevistado e do tempo disponível. Além disso, todas as entrevistas foram transcritas, conforme apresentadas nos Apêndices, para garantir a análise intensiva dos dados posteriormente e permitir ao pesquisador mapear semelhanças e auxiliar na compreensão profunda. Finalmente, ressalva-se que, devido ao número de entrevistados, não se podem generalizar os resultados. Contudo, pode-se identificar uma série de convergências nas respostas, o que permitiria levantar hipóteses para um estudo futuro.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

A Tabela 5 apresenta a relação das empresas selecionadas para a pesquisa. As nove empresas estão localizadas no Brasil, nos Estados de São Paulo (cinco), Rio de Janeiro (três) e Rio Grande do Sul (uma). Todas possuem centros de treinamento destinados à capacitação de seus colaboradores. Oito delas são de grande porte e possuem mais de 500 funcionários. A seguir, são apresentadas as particularidades de cada uma das empresas e a contextualização da adoção da gamificação para formação profissional dos seus colaboradores.

Tabela 5 - Resumo das Empresas Pesquisadas

Empresa	Local	Indústria	Número médio de Empregados	Utilizam Gamificação para formação profissional desde
E1	Rio de Janeiro	Serviços de alimentação	20.000	2009
E2	São Paulo	Tecnologia	2.400	2019
E3	Piracicaba	Imobiliária	200	2018
E4	Campinas	Indústria automobilística	10.000	2018
E5	Rio de Janeiro	Varejo de combustíveis e lubrificantes	3.000	2017
E6	São Paulo	Fabricante de Alimentos	500	2015
E7	São Paulo	Imobiliária	2.500	2017
E8	Porto Alegre	Cooperativa Financeira	25.000	2018
E9	Rio de Janeiro	Telecomunicações	130.000 (Grupo)	2010

4.1. Empresa E1

A Empresa E1 é um dos maiores grupos de serviços de alimentação fora do lar da América Latina com um sistema de mais de 1.048 pontos de venda próprios e franqueados no Brasil. É uma empresa de capital aberto com ações negociadas no mercado, dona de redes restaurantes e comanda duas franquias multinacionais no Brasil. Está sediada nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo e a rede gera cerca de 20.000 empregos. A tecnologia norteia as ações da marca que em 2016, lançou um aplicativo próprio e lojas 100% digitais. O aplicativo funciona como um autoatendimento de bolso. Nele os clientes podem fazer os pedidos on-line e depois, decidem se retiram na loja física ou recebem por *delivery*. Desde 2011 a empresa possui uma Universidade Corporativa, com o objetivo de avançar nas fronteiras do conhecimento, de modo a contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores, da empresa, do mercado de varejo/*fast-food*, da sociedade e do país. Já foram realizados, aproximadamente, 25.000 treinamentos online, além de mais de 5.000 treinamentos presenciais.

4.1.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E1

Por volta de 2009 a empresa começou com uma expansão muito acelerada e aumentou significativamente o número de colaboradores. Assim, a empresa precisava encontrar um modo

de atingir e motivar esses colaboradores e realizar, também, treinamentos à distância, pois eles têm ponto de venda em todos os estados e capitais do Brasil. Então, precisavam encontrar um jeito on-line, mas que gerasse comprometimento e fosse atrativo para o colaborador querer participar e envolve-lo de forma a aplicar aquele conhecimento no dia a dia de loja. Dessa forma, iniciaram os treinamentos on-line gamificados para atender os públicos de forma mais rápida e abranger todo o território nacional, economizando com viagem pessoal e treinamentos presenciais. Os treinamentos oferecidos atingem todos os níveis hierárquicos. Dentro de um dos seus restaurantes há, em média, seis a sete cargos e para cada um tem o seu determinado curso. O conteúdo vai desde preparar uma carne, até o gerenciamento de finanças. Os elementos utilizados no da E1 estão descritos na Tabela 6 deste estudo.

Tabela 6 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E1

Dinâmica	Descrição
Emoções	Despertar diversão, competitividade, felicidade, competência, autoestima e orgulho.
Narrativa	A empresa possui cursos com diferentes narrativas. Exemplo 1: o utilizador tem acesso a conteúdo de aprendizado no portal de treinamento e depois ele começa a responder diversas questões que validem o conhecimento adquirido. Para cada questão acertada ele ganha pontos. Exemplo 2: Alguns cursos são uma trilha de aprendizagem, como se fosse um caminho, em que o utilizador joga um dado e cai numa determinada pergunta e, se ele responder e acertar, avança no jogo.
Progressão	O progresso dos utilizadores é acompanhado por meio de pontuações, ranking.
Mecânica	Descrição
Desafio	O utilizador só pode progredir no jogo quando acerta a questão ou cumpre a meta.
Competição	O utilizador tem acesso ao quadro de honra a nível nacional e pode ver quem tem mais pontos e desafiar para poder alcançar e competir através de pontuação.
Feedback	Cada questão que o utilizador erra, aparece a resposta correta para que ele saiba o que errou. Além disso, os pontos também servem de feedback para que ele saiba como está no curso.
Recompensas	Os pontos que vão acumulando podem ser trocados em plataformas e-commerce de parceiros da empresa. Os prêmios variam de acordo com a pontuação e alguns exemplos são artigos de informática, canecas, perfumes etc. Semestralmente, a empresa tem uma campanha maior, em que eles premiam os dez melhores franqueados, dez melhores gerentes, dez melhores assistentes e outros. Assim, os funcionários se dedicam bastante aos treinamentos para ficar entre os dez melhores no seu cargo e assim ganhar prêmios como carro, moto, viagem.
Componente	Descrição
Níveis	Quando o utilizador acerta a questão ou cumpre uma meta, ele avança no jogo e passa para outros níveis com diferente conteúdo e dificuldade.
Missão	Responder questões sobre diferentes conteúdos
Pontos	A cada meta cumprida ou questão acertada o utilizador ganha pontos que representavam a sua posição em relação às outras equipes no jogo.
Moedas	Os pontos são convertidos em moedas, que podem ser trocadas por prêmios.
Tabela de Liderança	Existe um quadro de honra com a sua posição em relação aos outros utilizadores de todas as lojas do Brasil.

4.2. Empresa E2

É uma empresa brasileira de tecnologia e serviços para o varejo e lideram o segmento de pagamentos eletrônicos na América Latina. Foi fundada com a união de outras cinco grandes empresas. A empresa está presente em mais de 5.500 municípios, com mais de 99% de cobertura nacional e mais de 1,2 milhão de clientes ativos, desde os empreendedores individuais até os grandes varejistas espalhados por todo o país. Possui uma Universidade Corporativa que é uma plataforma educacional, com conteúdo voltado, especialmente, para os mais de 2400 colaboradores.

4.2.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E2

Os cursos gamificados foram pensados, a princípio, para serem usados para treinar os colaboradores do comercial, que estão alocados em todo o território nacional. A empresa pensou que seria uma forma, primeiro de contemplar todos esses vendedores, com o mesmo conteúdo que seria dado em um treinamento presencial, mas que trouxesse uma competição saudável e que atraísse mais a atenção deles. Sendo assim, começaram a utilizar cursos gamificados, que imitam cenários e atividades do dia a dia de trabalho dos funcionários, buscando trazer conhecimentos úteis sobre produtos, processos, para que possam exercer melhor as suas funções. Os elementos utilizados no curso da E2 estão descritos na Tabela 7.

Tabela 7 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E2

Dinâmica	Descrição
Emoções	Despertar diversão, competitividade, felicidade, competência, autoestima e orgulho.
Narrativa	O cenário é de uma cidade com estabelecimentos como uma farmácia, um restaurante etc., que imitam cenários e atividades do dia a dia de trabalho dos funcionários. Assim, buscam trazer conhecimentos úteis sobre produtos, processos, para que possam exercer melhor as suas funções. O utilizador entra na fase 1 e, dentro da fase 1, tem um tema e várias atividades. Ele só vai conseguir passar para a outra fase, outro tema, quando ele concluir essa primeira. Ele tem que passar na fase para ir para as outras. Quando eles passam de fase eles ganham moedas que eles podem usar para customizar o avatar.
Progressão	O progresso das equipes dentro do jogo foi acompanhado por meio de ranking, recompensas e feedback.
Mecânica	Descrição
Desafios	O utilizador só consegue passar para outro nível quando ele concluir a meta com sucesso.
Cooperação	Trabalho em equipe para atingir metas.
Competição	Os vendedores competem entre si para estar nas primeiras posições do

Dinâmica	Descrição
	quadro de honra.
Feedback	O feedback é instantâneo. Se você faz algo certo, instantaneamente recebe moedas como prêmio, porém se faz algo errado, é “castigado” e não consegue prosseguir para o próximo nível.
Recompensas	Estão discutindo dar recompensas por desempenho. Mas os vendedores têm tido bom desempenho mesmo sem recompensas.
Componente	Descrição
Avatar	Cada jogador possui um avatar que pode ser customizado.
Moedas	Quando o utilizador passa de fase ele ganha moedas que podem ser usadas para customizar o avatar.
Níveis	O curso está estruturado em níveis: primeiro ele vai aprender sobre a empresa, depois sobre o mercado, sobre o negócio, produtos etc. Cada nível tem diferentes missões/atividades.
Missões	Diferentes missões, que precisam ser cumpridas para passar para o próximo nível.
Tabela de Liderança	Dentro da plataforma tem um quadro de honra, então eles conseguem ver em que posição estão. Os gestores também conseguem visualizar em que posição o time dele está.

4.3. Empresa E3

A empresa C atua na área de venda de imóveis prontos, lançamentos, locações e administração de imóveis. A empresa também possui parcerias com grandes incorporadoras e construtoras, além de imóveis exclusivos, assessorias administrativas e jurídicas. Ao longo desses anos a empresa formou mais de mil profissionais, trabalhando para acompanhar as mudanças culturais e tecnológicas. Como resultado de tantos anos de experiência na formação profissional lançaram, em 2011, uma Universidade Corporativa com a proposta de preparar os colaboradores e corretores para o atendimento dos seus vários públicos, atender premissas de qualificação e construir um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento profissional do conjunto de colaboradores.

4.3.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E3

A universidade corporativa da empresa trabalhava com métodos tradicionais e eles queriam algo diferente, que chamasse mais a atenção do corretor e que os fizesse focar mais no curso. A gamificação foi escolhida para ter mais interação e para que os gestores pudessem medir as respostas e saber o nível de conhecimento técnico dos corretores. Através da plataforma mobile (Costa et al., 2007), os colaboradores teriam acesso ao aplicativo desenvolvido, que são *quizzes* personalizados para cada departamento da empresa: venda, locação, lançamento e administração. São jogos interativos com conteúdos técnicos criados para os corretores

associados e funcionários. Ao interagir com o game, os colaboradores são estimulados a uma competitividade saudável, além de obterem maior engajamento e retenção de informações. Com o aplicativo também é possível mensurar resultados, incentivando a busca de um melhor desempenho. Os elementos utilizados no curso da Empresa E3 estão descritos na Tabela 8.

Tabela 8 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E3

Dinâmica	Descrição
Emoções	Despertar diversão, competitividade, felicidade, competência e orgulho.
Narrativa	A empresa usa técnicas de gamificação, <i>storytelling</i> e <i>microlearning</i> . O curso tem um cenário próximo ao da realidade imobiliária. Conta com algumas histórias para passar cada conteúdo de um jeito mais simples. O foco principal é que os corretores aprendam e memorizem informações sobre produto, técnicas de vendas, negociação, atendimento ao cliente, legislação e outros. Cada curso é feito de quatro fases, com diversas missões. A cada semana é lançada uma nova fase e depois de finalizadas as quatro fases, o curso se dá por encerrado. Então são lançados novos cursos, com novos temas e conteúdo.
Progressão	O progresso dos corretores dentro do jogo foi acompanhado por meio de rankings.
Mecânica	Descrição
Desafios	O utilizador só pode progredir no jogo quando acerta a questão ou cumpre a missão.
Competição	Os corretores competem entre si para estar nas primeiras posições do quadro de honra.
Feedback	Cada questão que o utilizador erra, aparece a resposta correta para que ele saiba o que errou. Além disso, os pontos também servem de feedback para que ele saiba como está no curso.
Recompensas	O vendedor que fica em primeiro lugar ganha 150 reais, em segundo lugar ganha 100 reais e o terceiro lugar ganha o direito a uma vaga na garagem.
Componente	Descrição
Níveis	O jogo é feito de níveis que são lançados gradativamente. Para avançar para o próximo nível é preciso cumprir os desafios do primeiro.
Missão	O jogo é feito de várias missões, que o utilizador tem que cumprir para avançar para o próximo nível.
Pontos	A cada meta cumprida os utilizadores recebiam pontos que representavam a sua posição em relação aos demais utilizadores no jogo.
Tabela de Liderança	Por meio dos rankings, as equipes de venda acompanham a evolução de sua aprendizagem e os gestores veem a performance do time, podendo premiar os melhores.

4.4. Empresa E4

Subsidiária de uma multinacional japonesa, a Empresa D é um dos mais importantes fabricantes de automóveis e motocicletas do mundo. A unidade brasileira já produziu mais de 23 milhões de motos, além de quadriciclos e motores estacionários. A empresa também é uma das maiores administradora de consórcios do Brasil e estruturou uma rede de concessionárias hoje composta

por mais de 1300 endereços. Possui Centros Educacionais de Trânsito, de Treinamento Técnico, de Distribuição de Peças e de Pesquisa & Desenvolvimento.

4.4.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E4

A Empresa D tinha dois desafios: replicar as funções reais de seu CRM, simulando as situações e as dificuldades enfrentadas pelos gerentes das concessionárias em todo o país e capacitar a equipe comercial para as vendas. Pensaram na Gamificação para contribuir para a fixação dos conteúdos apresentados em treinamento presenciais e web. A solução foi criar cursos com princípios de gamificação, que simulassem as principais funções do sistema real, acrescentando a dinâmica de jogo com a inclusão de objetivos, ações externas ao sistema e pontos. Alguns treinamentos contam com histórias interativas e clientes virtuais, simulando atendimentos para que os vendedores aprimorem como entrevistar clientes, coletar dados, propor e negociar. Além disso, os jogos estimulam a competição saudável entre as equipes de vendas, dentro da própria concessionária, e a nível nacional. Atualmente possuem 12 jogos para treinamentos. Os elementos utilizados no curso da Empresa E4 estão descritos na Tabela 9.

Tabela 9 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E4

Dinâmica	Descrição
Emoções	Despertar diversão, competitividade, felicidade, competência, autoestima e orgulho.
Narrativa	São doze cursos gamificados ao total, desde palavras cruzadas até corrida de carro. Os cursos simulam as principais funções do sistema real, acrescentando a dinâmica de jogo com a inclusão de objetivos, ações externas ao sistema e pontos. Alguns treinamentos contam com histórias interativas e clientes virtuais, simulando atendimentos para que os vendedores aprimorem como entrevistar clientes, coletar dados, propor e negociar. Cada vez que o participante acerta e cumpre missões e desafios, o sistema libera novos níveis. Existe um conteúdo a ser estudado e o game é a maneira de confirmar o nível de retenção.
Progressão	O progresso dos vendedores dentro do jogo foi acompanhado por meio de ranking e feedback.
Mecânica	Descrição
Desafios	Os jogos são feitos de desafios que os vendedores têm que superar para ganhar pontos.
Cooperação	Os relacionamentos foram estimulados por meio da criação de equipes. Assim, os vendedores trabalham em conjunto para superar outras equipes, de outras concessionárias.
Competição	Estimulam a competição saudável entre as equipes de vendas dentro da própria concessionária e a nível nacional.
Feedback	Além do ranking e pontuação, os vendedores recebem feedback dos gerentes sobre seu desempenho.

Dinâmica	Descrição
Recompensas	Além do acesso a loja virtual, para personalizar seu avatar, eles premiam os melhores jogadores com visita à fábrica de automóveis.
Componente	Descrição
Avatar	Os utilizadores podem personalizar seu próprio avatar e a cada ponto conquistado existe uma conversão direta para uma moeda fictícia. Com essas moedas é possível customizar o avatar.
Níveis	Cada vez que o participante acerta e cumpre os objetivos e desafios, o sistema libera novos níveis.
Pontos	A cada objetivo cumprido os utilizadores/equipes recebem pontos.
Moeda	Os pontos são convertidos para uma moeda fictícia. Com essas moedas é possível customizar o avatar.
Tabela de Liderança	Cada vendedor enxerga a sua pontuação individual e a média da sua loja. O gerente da loja enxerga todas as médias e pontuação de todos os seus subordinados. Existe um quadro de honra com a sua posição em relação aos outros utilizadores de todas as concessionárias do Brasil.

4.5. Empresa E5

A empresa E é uma empresa privada do setor de distribuição de combustíveis no Brasil, atuando nacionalmente com uma rede de cerca de 8 mil postos. Os combustíveis distribuídos pela empresa são diesel, gasolina, etanol, gás natural veicular, óleos combustíveis e querosene, além de lubrificantes. A distribuição de combustíveis ao cliente final é feita através de três canais: postos de serviço, que atendem os consumidores finais no varejo; grandes consumidores, principalmente indústrias e frotas; e Transportadores Revendedores Retalhistas (TRRs), revendedores especializados que distribuem diesel principalmente para clientes finais em áreas rurais. A companhia possui uma Universidade Corporativa, que traz uma série de conteúdos em parceria com diversas instituições. A Universidade Corporativa traz módulos presenciais e online (EAD) para trabalhar temas como Liderança, Comunicação, Negociação, Comportamento Seguro, Gestão de Projetos, *Design Thinking*, Excel, Procedimentos Operacionais e outras *soft skills*. A Universidade é composta por duas escolas: a Escola de Formação, dedicada à atualização dos funcionários, e a Escola de Varejo, que tem como foco a capacitação dos clientes revendedores dos Postos Ipiranga e suas equipes. Além de oferecer os cursos, a Universidade conta com um aplicativo que reúne artigos, vídeo-aulas e diversos conteúdos. Outra ferramenta utilizada é a Sala de Aprendizagem Virtual, um ambiente de troca, que traz ganhos para as diversas áreas do negócio.

4.5.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E5

A Empresa E queria elevar a frequência dos funcionários nos treinamentos ministrados pela Corporação. O intuito era buscar novas metodologias para realização de treinamentos, que contribuíssem com o aprendizado e envolvimento dos participantes. A gamificação foi utilizada pensando em despertar essa motivação e curiosidade. Utilizam gamificação analógica, para competição entre grupos, com diversos componentes como *storytelling*, tabuleiro, regras, níveis, pontos e desafios. O feedback é voltado para as informações do conteúdo, exemplo: caso o jogador erre uma informação é repassada a informação correta para lembrá-lo. A empresa pretende continuar investindo em gamificação para formação profissional, inclusive digital. Os elementos utilizados no curso da Empresa E5 estão descritos na Tabela 10.

Tabela 10 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E5

Dinâmica	Descrição
Emoções	Despertar diversão, competitividade, cooperação, felicidade, competência e orgulho.
Narrativa	A gamificação é analógica, para competição entre equipes, com diversos componentes como <i>storytelling</i> , tabuleiro, regras, níveis, pontos e desafios. A apresentação é de um tabuleiro que direciona as etapas que serão realizadas, tendo desafios entre equipes para ir para próximos níveis e ganho de pontuação. As equipes têm um tempo para interagir entre eles e resolver cada missão. O feedback é voltado para as informações do conteúdo, exemplo: caso o jogador erre uma informação é repassada a informação correta para lembrá-lo.
Progressão	O progresso das equipes é acompanhado por meio de ranking e feedback.
Mecânica	Descrição
Desafios	Há um limite de tempo para resolver cada missão.
Cooperação	Por ser um jogo em equipe, há necessidade de cooperação entre os integrantes para o sucesso de todos.
Competição	Competição entre equipes.
Feedback	O feedback é voltado para as informações do conteúdo, exemplo: caso o jogador erre uma informação é repassada a informação correta para lembrá-lo.
Recompensas	Nem todos os cursos possuem recompensas.
Componente	Descrição
Níveis	As equipes precisam cumprir os objetivos para ir para próximos níveis.
Missão	Missões para serem resolvidas em equipe.
Pontos	As equipes ganham pontos conforme avançam no tabuleiro, vencem desafios e passam para novos níveis.

4.6. Empresa E6

A E6 é uma fabricante de alimentos e foi fundada no Japão há mais de 70 anos. Atua no Brasil há mais de 50 anos, onde possui duas fábricas, tem mais de 500 funcionários, 80 distribuidores diretos, produz 55 produtos para consumidores diretos. A empresa possui diversos programas

de treinamento para posições específicas e para todos os empregadores, desde iniciantes até os mais experientes. Os treinamentos são adaptados ao conteúdo de trabalho dos funcionários designados para os departamentos de vendas, o centro de P&D, fábricas e equipes terceirizadas.

4.6.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E6

A ideia de uma plataforma gamificada surgiu em 2015 como uma solução para um problema relacionado ao custo da capacitação das equipes terceirizadas de comercialização dos produtos da empresa. A necessidade era melhorar a comunicação e treinar toda essa força de vendas que está espalhada por todo o Brasil. A intenção era fazer com que os vendedores tivessem acesso a informações que pudessem facilitar o dia a dia de trabalho e que aumentasse sua capacidade de vender. A ferramenta permite o acesso ao portal nas plataformas desktop, mobile e tablet. Tem como tema o universo e é composto por quatro planetas, que oferecem aos usuários conteúdos diversos, tais como: informações sobre produtos, história da empresa, palestras, cursos e instruções sobre a operação, divulgação de materiais para pontos de venda, acesso a livros da área comercial e uma rede social de interação com outros profissionais também cadastrados junto ao ambiente. Os elementos utilizados no curso da Empresa E6 estão descritos na Tabela 11.

Tabela 11 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E6

Dinâmica	Descrição
Emoções	Despertar competência, competitividade, diversão, autoestima e orgulho.
Narrativa	A plataforma explora bastante o lúdico e a intenção é fazer com que as pessoas fiquem mais próximas da empresa e ainda tenham acesso a informações que possam facilitar o dia a dia de trabalho. Tem como tema o universo e é composto por quatro planetas. Cada um dos planetas dispostos na imagem da tela principal possibilita acessar ícones que levam a informações sobre produtos; história da empresa; palestras; cursos e instruções sobre a operação; divulgação de materiais para pontos de venda; acesso a livros da área comercial; vídeos promocionais e uma rede social. Existem diversas atividades propostas na plataforma e os utilizadores ganham um determinado número de pontos/coroas para cada atividade realizada. Os participantes que possuem mais coroas são os mais bem colocados no ranking e são premiados pelo desempenho.
Progressão	O progresso dos participantes dentro do jogo foi acompanhado por meio de rankings, recompensas e feedbacks.
Relacionamentos	Os relacionamentos são estimulados, pois a plataforma funciona como uma rede social em que você pode interagir com todos os outros colaboradores cadastrados. Há exibição dos aniversariantes da semana, postagens relacionadas ao trabalho, número de “coroas”, premiações.
Mecânica	Descrição
Desafios	Diversos testes de conhecimento.

Competição	A empresa utiliza ranking e recompensas para incentivar uma competição saudável entre os colaboradores.
Recompensas	Eventualmente existem premiações para os primeiros colocados no Ranking. Na plataforma, essas premiações aparecem como troféus e ficam expostos no perfil do participante e todos podem ver quais foram as suas premiações e em qual ano o participante foi premiado.
Componente	Descrição
Pontos	Os utilizadores recebem pontos por participar das atividades propostas na plataforma. Cada uma das atividades realizadas representa um número específico de pontos que o participante recebe.
Missões	Participar de diferentes atividades, <i>quizzes</i> , cursos, para melhorar posição no ranking.
Coroas	Na plataforma os pontos conquistados pelos utilizadores são convertidos em coroas. Os melhores colocados são aqueles que possuem mais coroas.
Tabela de Liderança	Os melhores colocados são aqueles que tem mais coroas em um ranking que pode ser visualizado por todos os usuários da plataforma. Existe vários tipos de ranking: coras, nível de experiência acumulada, por distribuidor.

4.7. Empresa E7

A Empresa G é uma das maiores redes de franquias imobiliárias no mundo, com mais de 8.000 agências e mais de 120.000 corretores. No Brasil, a empresa atua com mais de 240 agências por todo o país e mais de 2.500 corretores. Mantém uma Universidade Corporativa criada para promover a cultura empresarial da empresa no Brasil, bem como ser o meio de transferência de conhecimento. É dirigida para todos os componentes da rede brasileira, ou seja, dirigentes e colaboradores das Masters Franquias Regionais, Unidades Franqueadas e Corretores autônomos associados, independente do grau de escolaridade, cargo ou função. A Universidade oferece um intenso calendário de cursos e eventos presenciais e online, com foco no aprimoramento das principais atividades imobiliárias e de gestão e à cultura de excelência em serviços.

4.7.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E7

A ideia para a utilização de gamificação, na formação profissional dos funcionários e corretores, veio do presidente da Empresa G. Ele viu na gamificação o elemento necessário para melhorar ainda mais a qualificação dos profissionais e parceiros. A empresa já possuía conteúdos muito bons nos treinamentos, presenciais e a distância, mas perceberam que precisavam de um elemento a mais para motivar os corretores a realizar essas capacitações que são tão importantes para a performance. Eles entenderam que com a gamificação o corretor pode aprender de uma forma divertida. Competem de uma maneira saudável com os outros corretores e também

acompanham seus resultados. O curso é um game para celular que capacita os colaboradores em habilidades como técnicas de venda, negociação, atendimento ao cliente e mais. Além disso, os franqueados usam os games até mesmo para recrutamento de novos corretores. Os elementos utilizados no curso da Empresa E7 estão descritos na Tabela 12.

Tabela 12 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E7

Dinâmica	Descrição
Emoções	Despertar diversão, competitividade, felicidade, competência e orgulho
Narrativa	O foco principal é que os corretores aprendam e memorizem informações sobre produto, técnicas de vendas, negociação, atendimento ao cliente, legislação e outros. No jogo eles têm todo o conhecimento, passo a passo, de como os procedimentos devem ser feitos. Essas informações são passadas com histórias, que tornam a linguagem mais simples. Depois tem <i>quizzes</i> que testam o conhecimento adquirido. O curso é feito de níveis, com diferentes temas e conteúdo. Conforme vai avançando, a dificuldade dos desafios aumenta.
Progressão	O progresso das equipes é acompanhado por meio de ranking, recompensa e feedback.
Mecânica	Descrição
Desafios	Diversos desafios testando o conhecimento do colaborador.
Competição	A empresa utiliza ranking e recompensas para incentivar uma competição saudável entre os colaboradores.
Feedback	O utilizador recebe um aviso quando erra uma resposta e dicas para a resposta correta.
Recompensas	Alguns franqueados usam o ranking para premiação interna de melhores corretores.
Componente	Descrição
Níveis	O curso é feito de níveis. O utilizador inicia por um nível mais básico e, conforme vai avançando, a dificuldade aumenta.
Missão	Quizzes para testar o conhecimento adquirido nos cursos. A missão é acertar o máximo de questões para ganhar pontos e subir no ranking.
Pontos	Conforme vai passando de nível o utilizador ganha pontos.
Tabela de Liderança	Existem vários tipos de ranking como: de vendas, mensal, de captações e de corretores.

4.8. Empresa E8

A empresa E8 é uma instituição financeira cooperativa. A empresa oferece mais de 300 produtos e serviços financeiros para empresas e agronegócio. Ao se associar, você adquire uma pequena cota da sua cooperativa, passando a ser dono da empresa, tendo voz sobre as decisões do negócio e participando dos resultados. São mais de 4 milhões de associados, presentes em 22 estados brasileiros e no distrito federal em mais de 1,6 mil agências, distribuídas em 114 cooperativas. A cooperativa tem mais de 25 mil colaboradores.

4.8.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E8

A Empresa E8 buscava adotar uma ferramenta de gestão de associados em todas as suas agências, mostrando como essa padronização seria benéfica. Para atender a essa demanda, foi lançado um desafio junto à *Innoscience* – o Inovar Juntos – que selecionou 10 *startups* de todo o país para sanarem diferentes lacunas em ferramentas direcionadas aos consumidores, gestão e treinamento de colaboradores. Dentre os participantes, um parceiro foi escolhido para criar uma jornada gamificada focada em educação corporativa, principalmente sobre a implementação do novo software de gestão. A plataforma alinhou elementos de *storytelling* (criação de narrativas para aumentar a absorção do conteúdo) a um sistema de progressão e recompensas com atividades e jogos baseados em *microlearning* (pílulas de conteúdo), buscando engajar os colaboradores, mostrar os benefícios de padronizar os programas de gestão das agências e simplificar os processos cotidianos. A priori a solução gamificada foi aplicada para mais de 1.200 colaboradores de diferentes cooperativas e segunda uma pesquisa de satisfação interna, o resultado foi que 91% dos participantes aprovaram a ação, com 100% de engajamento. Os elementos utilizados no curso da Empresa E8 estão descritos na Tabela 13.

Tabela 13 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E8

Dinâmica	Descrição
Emoções	Despertar felicidade, competitividade, autoestima, orgulho.
Narrativa	A empresa priorizou um jogo que pudesse ser jogado por todos os públicos, de forma menos infantil, onde trouxesse o dia a dia do colaborador para dentro do jogo. Assim, o jogo tem vários aspectos do cotidiano do gerente de conta dentro da plataforma, com uso de avatares, casos da vida real, dúvidas frequentes etc.
Progressão	O progresso das equipes dentro do jogo foi acompanhado por meio de rankings, recompensas e feedbacks.
Mecânica	Descrição
Desafios	O curso tem desafios dentro e fora do jogo.
Competição	A pontuação com ranking desperta a competição no colaborador, para ser o melhor da sua agência ou cooperativa.
Feedback	O feedback é instantâneo. Se você faz algo certo, instantaneamente, recebe moedas como prêmio, porém se faz algo errado, não consegue prosseguir para o próximo nível.
Recompensas	Durante o jogo o colaborador ganha moedas fictícias, que podem ser trocadas por brindes em uma loja virtual e/ou customizar o seu avatar.
Componente	Descrição
Avatar	Os utilizadores podem personalizar seu próprio avatar e a cada ponto conquistado existe uma conversão direta para uma moeda fictícia. Com essas moedas é possível customizar o avatar.
Medalhas	O utilizador ganha medalha quando passa de nível.
Níveis	O curso é feito por vários níveis que são destravados gradativamente, conforme o utilizador vai cumprindo as missões.

Missões	São diferentes missões, perguntas e respostas com limite de tempo, algumas atividades práticas, elaborar diferentes listas.
Pontos	A cada missão cumprida os utilizadores ganham pontos.
Moedas	Os pontos são convertidos para uma moeda fictícia. Com essas moedas é possível customizar o avatar e/ou trocar por brindes em uma loja virtual.
Tabela de Liderança	O curso possui ranking por cooperativa e por agência, para não gerar grande competitividade entre os milhares de colaboradores.

4.9. Empresa E9

A Empresa E9 é uma companhia de telecomunicações, com presença em 21 países da Europa e América Latina, com mais de 1,5 milhão de acionistas diretos, ações cotadas nas principais bolsas internacionais, mais de 130 mil colaboradores e uma base de clientes que supera os 317,3 milhões. No Brasil, a empresa oferece serviço de telefonia fixa e móvel, banda larga e TV por assinatura. Além disso, a E9 promove a transformação tecnológica do ensino e a educação digital, para impulsionar o acesso a uma educação de qualidade para todos, com projetos de impacto social e soluções de negócio. Um desses projetos, foca no desenvolvimento de competências multidisciplinares para a formação de jovens protagonistas na era digital. Em outro, a empresa uniu-se a escolas inovadoras de diversas regiões do país para incentivar o uso de tecnologias digitais em seus modelos de ensino e aprendizagem. No mundo, já são 4 milhões de alunos em diversas plataformas de formação on-line e mais de 2 milhões de alunos inscritos na Miríada X, primeira plataforma ibero-americana de MOOC (da sigla em inglês para Curso On-line Aberto e Massivo). Da mesma forma, a tecnologia está presente na formação profissional dos seus colaboradores e a empresa investe, constantemente, no aprimoramento dos programas de treinamento e desenvolvimento.

4.9.1. Contextualização da adoção da gamificação na Empresa E9

A Empresa E9 já utiliza gamificação para formação profissional há muito tempo e, inclusive, tem um projeto reconhecido pelo Prêmio *Learning & Performance* Brasil. Sua base de usuários possui mais de 60 mil pessoas e conseguir treiná-los é um grande desafio. Assim, a organização foi evoluindo com os treinamentos à distância ao longo dos anos. Como há alguns anos a utilização de dados móveis ainda era um movimento relativamente novo dentro da estrutura do Brasil, eles trabalhavam com jogos presenciais, ainda não era uma metodologia com foco no on-line. Com o tempo, foram aperfeiçoando o modelo de capacitação com a utilização de gamificação. A empresa não utiliza esses modelos de cursos em todas as ações, porque a quantidade de treinamentos é, relativamente, grande. Mas em determinadas ações em que

queiram dar um foco maior, ou fomentar um conhecimento de forma mais lúdica, eles trabalham com gamificação. São vários cursos e a prioridade é que tenham a característica da realidade. Os elementos utilizados no curso da Empresa E9 estão descritos na Tabela 14.

Tabela 14 - Elementos de gamificação utilizados na Empresa E9

Dinâmica	Descrição
Emoções	Despertar diversão, felicidade, competitividade e orgulho.
Narrativa	A empresa tem vários cursos gamificados, para diferentes treinamentos. Recentemente, para treinar vendedores para ações do Dia das Mães, a empresa utilizou um curso baseado no Clash Royale, que é um game on-line que está na moda entre os jovens (pois a força de vendas da empresa é um público ainda bem jovem). Aproveitaram o tema de Game of Thrones e fizeram o jogo baseado na Era Medieval. Os participantes assumiram papéis de personagens e tinham que vencer os desafios, para subir de nível e assim ganhar troféus. Os próximos níveis ficavam cada vez mais difíceis.
Progressão	O progresso dos participantes dentro do jogo foi acompanhado por meio de rankings, recompensas e feedbacks.
Mecânica	Descrição
Desafios	Cumprir os objetivos de forma correta e com menor tempo possível. Isso é muito importante, pois tempo é um indicador da Anatel.
Cooperação	Para alguns cursos são formadas equipes, para despertar no participante a importância da cooperação e relacionamentos.
Competição	Estimula uma competição saudável, pois o vendedor se esforça mais para ter uma boa posição dentro de ranking.
Feedback	Sempre que o participante não consegue resolver um desafio, o conhecimento é reforçado com feedback. Quando o curso é on-line, o feedback é feito por meio de pontuação do comportamento certo ou de uma mensagem ou sinalização dizendo se ele acertou ou não.
Recompensas	A maioria dos cursos possuem premiações por desempenho.
Componente	Descrição
Avatar	Alguns cursos possuem avatares que variam conforme o tema utilizado.
Níveis	Os cursos são feitos de vários níveis que são destravados gradativamente, conforme o utilizador vai cumprindo os objetivos e desafios. Os níveis tendem a ficar cada vez mais difíceis.
Missões	Diversas missões que simulam problemas reais do dia a dia e que precisam ser solucionados.
Pontos	A cada missão cumprida os utilizadores ganham pontos.
Medalhas	O utilizador ganha medalhas quando passa de nível.
Tabela de Liderança	Por meio dos rankings, as equipes de venda acompanham a evolução de sua aprendizagem e os gestores podem acompanhar a performance do seu time, podendo premiar os melhores.

4.10. Comparação das Empresas Pesquisadas

Na Tabela 15, é apresentada uma comparação das empresas com relação aos elementos de gamificação utilizados nos cursos de formação profissional. Podemos verificar que os elementos mais utilizados são: feedback, missão, pontos e recompensa.

Tabela 15 - Comparação das Empresas Pesquisadas

Empresas Pesquisadas	Elementos de Gamificação								
	Feedback	Avatares	Equipas	Missões	Moedas	Níveis	Pontos	Recompensa	Tabela de Liderança
E1	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
E2	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
E3	✓			✓		✓	✓	✓	✓
E4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E5	✓		✓	✓		✓	✓	✓	
E6	✓			✓			✓	✓	✓
E7	✓			✓		✓	✓	✓	✓
E8	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
E9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

4.11. Análise das Entrevistas

Conforme descrito no capítulo Metodologia, foram realizadas entrevistas com especialistas em Gamificação e com os profissionais responsáveis por educação corporativa das empresas pesquisadas. As entrevistas tiveram como objetivo responder à questão: “quais os principais fatores que impulsionam o sucesso da gamificação na formação profissional e no envolvimento dos colaboradores em empresas brasileiras?” e validar o objetivo geral da pesquisa, “verificar os principais fatores que impulsionam o sucesso da gamificação na formação profissional e no envolvimento dos colaboradores em empresas brasileiras”. Além de desenvolver uma visão sobre a realidade atual da gamificação na educação corporativa no Brasil.

Com base na revisão de literatura e nas entrevistas, foram criadas cinco categorias ou “códigos”. Essas categorias foram geradas para identificar padrões, temas ou relacionamentos nos dados. Para facilitar a organização e codificação dos dados foi utilizado o software MAXQDA. A primeira categoria, expõe as principais motivações das empresas para a utilização da gamificação na educação corporativa. Na segunda, foi discutida a formação profissional, bem como a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao bom desempenho dos funcionários. A terceira, refere-se ao maior envolvimento dos colaboradores nos cursos e nas tarefas. A quarta categoria explana as principais dificuldades e limitações do uso da gamificação na formação profissional. Na quinta e última categoria, foi analisado o impacto organizacional, devido ao impacto individual do colaborador.

Para manter o anonimato dos representantes das empresas, eles serão identificados por “RH” seguido de um número de 1 até 9. Os dois especialistas em Gamificação serão identificados como Especialista A e Especialista B. Em seguida, são apresentados os resultados dessas entrevistas.

4.11.1. Principais Motivações

As novas gerações utilizam de forma ampla diversas tecnologias, como computador, tablets e videogames e não se satisfazem em ler manuais técnicos ou instruções (McGonigal, 2011). Prensky (2002) argumenta que as gerações mais jovens não aceitam mais a separação da diversão e da aprendizagem e é provável que essa expectativa vá além dessa faixa etária, dada a forte aceitação das tecnologias digitais por todas as idades, particularmente nos locais de trabalho. O Especialista B, que hoje atende mais de 120 clientes, corrobora dizendo que “A

inovação é um dos principais objetivos das empresas quando buscam a gamificação para treinamento. A ideia de deixar mais leve e, em alguns casos, podendo ser mais divertido. A grande maioria das empresas tem dificuldade para estimular as pessoas a participarem dos treinamentos, presencial ou on-line, é sempre um desafio e elas buscam a gamificação com esse propósito.” Os representantes das empresas pesquisadas também foram unânimes em dizer que buscaram na gamificação uma forma inovadora e divertida, diferente dos métodos tradicionais de aprendizagem, que envolvesse mais os colaboradores. Segundo RH9, a gamificação *“Faz o aprendizado acontecer de forma mais leve, não é aquela questão da sala de aula, dos métodos tradicionais, então flui melhor.”* Para RH8 *“Os colaboradores estão sendo capacitados de forma lúdica, aprendendo brincando e fazendo com o que o dia a dia em capacitações seja mais leve e divertido.”* O RH2 também menciona que a intenção é *“...levar as informações de uma forma mais divertida e que não tenha essa visão de sala de aula. Uma forma mais divertida, mais moderna. E agora eles não podem mais falar que não conhecem os produtos, pois todas as informações estão no game.* RH3 reforça dizendo que *“Quando você está dando um curso tradicional o cara está focado no celular e não consegue acompanhar, perde o foco [...] Então, foi escolhido para ter mais interação e para que os colaboradores aprendessem de forma mais divertida e dinâmica, e conseqüentemente, aperfeiçoar os serviços que prestamos aos clientes.”*

Outro objetivo, destacado pela maioria dos entrevistados, foi o de promover conhecimento técnico e desenvolver habilidades, para que os funcionários possam desempenhar melhor suas tarefas, com uma linguagem mais simples e que simule casos reais do dia a dia. Para RH4, o intuito foi *“...replicar as funções reais do CRM, simulando as situações e as dificuldades enfrentadas pelos gerentes das concessionárias em todo o país e capacitar a equipe comercial para as vendas. A solução foi criar cursos com princípios de gamificação, que simulassem as principais funções do sistema real, acrescentando a dinâmica de jogo com a inclusão de objetivos, ações externas ao sistema e pontos. Alguns treinamentos contam com histórias interativas e clientes virtuais, simulando atendimentos para que os vendedores aprimorem como entrevistar clientes, coletar dados, propor e negociar.”* Para que esse objetivo seja atingido com êxito é, fundamental, a personalização do curso. Seaborn e Fels (2015), apontaram a importância de abordagens adaptativas, onde os sistemas gamificados são aplicados para diferentes tipos de usuários ou projetados de maneira flexível e inclusiva, permitindo que a personalização e a customização aumentem o engajamento. Segundo RH7 *“A prioridade é personalizar para deixar sempre com a cara da empresa.”* RH9 disse que *“São vários games*

e a prioridade é que todos tenham a característica da realidade. Pode ser que o vendedor tome uma atitude dentro do game, que faça com que ele perca a venda, mas que o ajudará a tirar lições para não deixar isso acontecer na realidade.” O Especialista A ressalta dizendo “A minha opinião, pelas minhas experiências, é que não existe plataforma pronta que vai resolver seu problema [...] de ter uma plataforma pré-pronta e você colocar seu cliente ali. Porquê? Para desenvolver uma coisa legal você tem que fazer um design personalizado para cada cliente. Criar aquilo que eles acham que é melhor de gamificação e storytelling. Então você tem que entender muito a cultura do cliente para oferecer algo legal. Esse é o primeiro ponto. Um projeto de gamificação não funciona pra todo mundo.”

Das 9 empresas pesquisadas nesta tese, 8 delas usam gamificação digital e são de grande porte. De acordo com o Especialista A, com base nos 18 anos em que desenvolve soluções gamificadas para empresas brasileiras, “...mais de 90% são empresas de grande porte que trabalham com gamificação.” Quando questiono o motivo, ele diz “Começando pela quantidade de investimento, né? empresa de grande porte tem capacidade de investir nos valores para ter um aplicativo, para ter uma solução mobile.” O Especialista B confirma a informação, “Nós temos 120 clientes de projetos de gamificação e a maioria são grandes empresas, mas também temos com um número de funcionários menor.” Essa realidade pode ser justificada, pois apesar do investimento inicial ser alto, em grandes empresas esse valor é diluído devido ao grande número de funcionários. Ademais, como ferramenta *no e-learning* permite às organizações oferecer formação consistente a todos os funcionários, reduzindo os custos de viagem, instalações de treinamento externas e fornecer treinamento sob demanda, a qualquer hora e em qualquer lugar (Burgess & Russell, 2003). Essa constatação pode ser confirmada, pois redução de custo e questões de tempo e distância, foram motivações apresentadas por muitos dos entrevistados, como relata RH1 “*a gente precisava encontrar um jeito on-line, mas que mesmo assim gerasse comprometimento e fosse atrativo, divertido, para o colaborador querer participar e engajar aquele conteúdo, para que ele conseguisse desenvolver e atuar no dia a dia de loja. Então, eu acho que a principal motivação foi a de atender os públicos de forma mais rápida e abranger todo o território nacional, economizando o custo com viagem pessoal e treinamentos presenciais.*” O RH6 também menciona que “*A plataforma gamificada surgiu como uma solução, para um problema relacionado ao custo financeiro e tempo, para capacitação das equipes terceirizadas de comercialização dos produtos da empresa. [...] A intenção é fazer com que as pessoas fiquem mais próximas da empresa e ainda tenham acesso a informações que possam facilitar o dia a dia de trabalho.*”

Segundo relato da RH8, *“O intuito do jogo é capacitar os colaboradores que trabalham nas nossas agências - são mais de sete mil e quinhentos colaboradores, em várias regiões do país - para que usem a ferramenta de relacionamento. Não teríamos condições de treinar sete mil e quinhentas pessoas, uma a uma, e as formas de treinamento tradicionais não estavam funcionando tão bem. Além dos custos que reduzimos com viagens e treinamentos presenciais.”* Também, RH2 relata *“o comercial trabalha com celular corporativo e como o curso tem aplicativo para celular é muito fácil para acessar. Ele pode fazer no horário de almoço, esperando uma reunião de cliente. Não é algo que exige muito tempo [...] Eu acho que o principal é contemplar todo o comercial, aumentando o conhecimento, sem precisar gastar com viagens ou toda a estrutura que um treinamento presencial requer. Fazemos alguns treinamentos presenciais, mas nem sempre funciona.”*

4.11.2. Dificuldades e Limitações

Conforme mencionado pelo Especialista A *“Não existe nenhuma metodologia que é unânime. Tem gente que gosta e tem gente que não gosta.”* Essa, talvez, seja a primeira limitação da gamificação para aprendizagem, pois ela não vai agradar todo mundo. Muitas vezes, são pessoas que têm maior dificuldade em lidar com tecnologia. Segundo RH7 *“Acho que nem todo mundo é inteirado em tecnologia. Tem vendedores que não entendem muito, mas mesmo assim desenvolvem bem a venda. Pessoas que não têm muita familiaridade com tecnologia sentiram um pouco de dificuldade, mas o mundo vai mudando e precisamos nos adaptar.”* RH8 disse que ainda precisam de outras metodologias de aprendizagem, para aqueles que não se adaptaram bem *“Ainda não conseguimos atender todos os públicos apenas com o jogo. Ainda precisamos de outras formas de capacitação para colaboradores que não se adequam bem ao jogo.”*

O Especialista B relatou que *“...equipe de liderança tem uma resistência muito grande com a gamificação, porque eles pensam: “ah joguinho” e não é joguinho, mas eles já vão associar a gamificação com algo mais infantil.”* Muitos entrevistados disseram que a infantilização é um ponto de atenção, pois pode criar resistência nos colaboradores por acharem que é só um jogo. Essa resistência não se limita a equipes de venda, conforme expôs RH2 sobre alguns vendedores *“A maior dificuldade é que eles entendam que não é só um joguinho e sim um treinamento, para que eles consigam se desenvolver e para que eles usem as informações que estão lá, no dia a dia deles.”* RH7 também percebeu essa dificuldade com alguns corretores *“...fazer*

algumas pessoas entenderem que não é um simples joguinho, mas um curso, um treinamento.” RH8, representante de uma Instituição Financeira, disse que a maioria gostou do curso, mas sempre tem colaboradores com resistência *“A maioria dos colaboradores gostou muito do jogo e da forma que o treinamento foi dado. Acharam ágil, dinâmico, lúdico. Outros poucos colaboradores tiveram uma resistência por achar o jogo infantil ou acharem que o jogo não ensinava muita coisa. A mudança de cultura e o mindset são as maiores dificuldades da implantação do jogo aqui na empresa.”*

O alto custo foi referido, por alguns entrevistados, como uma barreira. O Especialista A disse que *“O aspecto mais negativo hoje em dia é que ela não é acessível para todo mundo, pois é uma coisa cara e por isso, às vezes, acaba perdendo em comparação a metodologias tradicionais. A acessibilidade não é muito legal.”* RH1 afirmou ser uma das principais barreiras *“A primeira dela é que ainda hoje, principalmente aqui no Brasil, é um processo caro para você começar a desenvolver. Então a primeira barreira que está aí é o preço.”* Conforme RH9 *“Eu não diria negativo, mas como um ponto de atenção que é o custo. Não é uma ação barata, ainda mais no meu caso, que tenho uma capilaridade grande.”*

A estruturação do conteúdo também foi citada por alguns entrevistados, como uma das principais dificuldades no desenvolvimento do curso. Conforme o Especialista A *“A maior dificuldade é na hora de gerar os conteúdos. Porque o cliente precisa construir com você e é ele que vai fornecer o básico do conteúdo e, às vezes, demora. Tem um processo de educação do cliente, para ele saber o que ele deve ou não colocar dentro de um game.”* RH4 também expôs essa complexidade *“Converter conteúdo comum em diferentes tipos de games. Essa parte é a mais complicada, sabe? Às vezes, desenvolvemos um conteúdo bem bacana e tal, mas quando vamos passar para o desenvolvedor vejo que não é tão simples assim. Então, eu acho que esse ajuste com a empresa que desenvolve é o mais complicado.”* Hoffmann & Fonseca (2018), já havia indicado que a educação corporativa nem sempre alcança o seu objetivo formativo, pois muitas vezes as ferramentas usadas não conseguem conectar os funcionários ao conteúdo proposto. Temos como exemplo, o caso de uma das empresas pesquisadas nesta tese, que cancelou o projeto de um curso gamificado, para capacitação de vendedores, e o principal motivo foi a dificuldade em desenvolver um curso relevante para os participantes, conforme explanado pelo RH3 *“A principal dificuldade foi a juntada de documento. Então, é difícil você pegar tudo completo, pois tem que validar esse conteúdo com a diretoria e com os gerentes da área, depois você passa esse conteúdo para os desenvolvedores criarem histórias dentro do conteúdo. Só que às vezes essas histórias vêm distorcidas. Então, tem muito retrabalho. Esse*

processo de gamificação é muito difícil, pois a gente notou que a equipe de desenvolvedores não pegavam as características que nós queríamos passar. Por exemplo, na historinha que ele criava, ele deixava alguém sempre muito nervoso com a empresa, o que pode acontecer, mas a gente não quer potencializar as coisas ruins da imobiliária e quer potencializar, na verdade, as coisas boas.”. O RH3 continuou explicando que *“Os resultados não foram atingidos e a gente acabou cancelando o projeto, porque a galera só jogava para ganhar dinheiro ou os desenvolvedores não entenderam bem o que estávamos tentando transmitir nos cursos. Não sei dizer, mas o resultado não foi como esperávamos.”.* Nesse caso, podemos perceber que a deficiência na comunicação do cliente com o desenvolvedor do sistema, levou ao fracasso do projeto. Conforme verificamos na categoria “Formação Profissional”, o participante precisa sentir que o curso é relevante para ele, conforme explicado pelo Especialista B *“Em alguns casos, a gamificação pode ser um tiro no pé. A gente sabe que ela é um agente de estímulo muito bom, mas se você for estimular uma pessoa a fazer o treinamento que não tem relevância pra ela e ela está fazendo apenas para ficar em primeiro lugar no ranking, alcançar um nível que ninguém mais alcançou, ou por uma premiação, isso é muito ruim. O maior desafio é conscientizar o cliente de que a parte mais importante é o conteúdo. E isso tem de ser prioridade.”.* RH1 sugeriu que os utilizadores participem do processo de desenvolvimento de conteúdo *“Esse público jovem ele quer muito participar do desenvolvimento de tudo que envolve ele, então a gente tem programas, como um Hangout, que a gente faz com eles, para que eles falem para gente qual a sugestão que eles têm de tema para o próximo game, qual é a sugestão que eles têm de prêmio. Assim, trabalhando nisso, a gente consegue atingir de forma mais assertiva, para que eles pensem no conteúdo que a gente quer oferecer.”* Conforme verificado por Robson et al. (2016), os jogadores têm características e motivações individuais, sendo imprescindível a atenção a essa variabilidade para que se obtenha uma experiência engajadora dentro do contexto gamificado. Ou seja, uma das chaves do sucesso da gamificação é o alinhamento entre as expectativas dos players e a forma da estrutura de jogo apresentada. Para Tulio e Rocha (2014), deve haver esse ajustamento para que os players possam desfrutar da sensação de plenitude, de bem-estar e de sentir-se no fluxo. Ao criar uma atividade gamificada, o instrutor de treinamento deve considerar fortemente os elementos seguintes: manter o foco dos participantes naquilo que é relevante; identificar os artefactos que os jogos usam para motivar e envolver os jogadores, e, a partir daí, implantar tais artefactos na sala de formação, de modo que incentivem intrinsecamente os aprendizes, desencadeando-lhes ações movidas por motivações próprias, causadoras de extremo envolvimento com a tarefa (Tulio &

Rocha, 2014).

Diversos entrevistados relataram que para desenvolver um curso gamificado, que seja eficaz em aumentar o envolvimento e aprendizagem, é importante considerar um conjunto de fatores além dos elementos da gamificação, que otimize a experiência do usuário, como: a qualidade das informações, qualidade do sistema, *storytelling*, *microlearning*, acessibilidade entre outros. Segundo RH8, *“A verdade é que, hoje em dia, as pessoas não têm paciência de passar horas em treinamentos, ou passar 2 horas assistindo um vídeo tutorial. Por isso usamos a gamificação como forma de motivar e envolver; o storytelling é voltado para a realidade da empresa e faz com que o aprendizado seja mais divertido, além de trazer a proximidade do dia a dia deles; e fazemos tudo com pílulas de conhecimento, sabe? Assim as informações são passadas em partes pequenas, resumidas e muito mais claras. Assim, garantimos que os participantes irão focar muito mais no curso e que o conhecimento compartilhado será absorvido.”*. RH1 fala sobre a importância da qualidade do sistema, do design e de ser algo de fácil acesso *“...primeiro a gente pensa sempre que tudo que a gente fornece de conteúdo e desenvolve tem de ser acessível, de forma rápida e de fácil entendimento para o colaborador. Então, não pode ser uma coisa muito extensa, não pode ser coisa de muito texto, tem de ser uma coisa bem visual, com um design que agrada [...] eu acho que, na verdade, a gente precisa pensar em algumas coisas que impediram o cara de realizar aquele treinamento, por exemplo, quando desenvolvo um game que vai precisar de eu atualizar o meu aplicativo, preciso ver se ele não vai deixar o aplicativo pesado, que esse cara não vai querer baixar porque o celular dele não tem espaço. Preciso pensar se vai consumir muito a internet dele, porque ele não vai querer gastar internet dele com trabalho, essas coisas. Não vou lançar um desafio num horário de alto fluxo da loja, porque ele estará trabalhando. Então, tomando esses cuidados, que são coisas que impediriam ele de acessar”*. RH9 acrescenta, dizendo *“...é preciso que haja um equilíbrio entre conteúdo e design, pois tudo é importante. As informações e conteúdo que vão transmitir o conhecimento necessário, um bom storytelling que passe a mensagem de forma simples e facilite ainda mais a aprendizagem e a memorização; assim como os elementos de jogos que vão envolver o funcionário naquele processo de aprendizagem. Ah além de ser algo visualmente bonito e interessante para quem está usando. Então, não é tão simples assim, não é só você usar a gamificação e pronto, está tudo certo. Você tem que pensar no conjunto todo, entende?”*

RH8 pautou a importância de buscar desenvolvedores experientes em gamificação *“Acho muito importante trabalhar com profissionais experientes e com profundo conhecimento em*

gamificação, que entendam a nossas necessidades, para criar storytelling, mecânicas de jogo e trazer o poder que a gamificação para os nossos treinamentos.” O Especialista A comentou que “Tem pouca experiência empírica, de testar teoria. Quando você começa a desbravar um mercado insipiente, tem muitos teóricos que aparecem do nada escrevendo livros gigantescos, mas que pouco desenvolveram. Temos algumas pessoas que se aventuram. Eu recebo por dia duas ligações, com pedidos de ajuda, de gente que está desenvolvendo um jogo para uma empresa, é game designer, e se meteu num mato sem cachorro e não sabe o que fazer. Se você foi contratado por uma empresa, é game designer, e não sabe pensar num jogo... algo está errado.”. Ele ainda acrescentou que “por ser uma coisa muito nova, não é toda hora que a gente acerta de primeira. Às vezes a jogabilidade ficou difícil demais ou muito simples. O aspecto mais difícil da gamificação hoje é que ainda estamos na curva de aprendizagem um. Você não tem certeza qual é a melhor mecânica, você tem que pilotar, analisar, voltar e estudar. Ainda é uma arte.”

4.11.3. Formação Profissional

O aprendizado é talvez a atividade mais indispensável na atual economia baseada no conhecimento, caracterizada por mudanças industriais, globalização, forte concorrência, compartilhamento e transferência de conhecimento e revolução da tecnologia da informação (Zhang & Nunamaker, 2003). Tanto que promover conhecimento e desenvolver habilidades, de forma efetiva, foram umas das principais motivações das empresas pesquisadas, quando buscaram a gamificação. Segundo RH7, *“Eu fiz letras e estudei diferentes tipos de inteligência, pessoas que familiarizam melhor com textos, imagens, som. O que percebo no dia a dia é que a gamificação é um jeito de unir esses três tipos de inteligência para transmitir conhecimento.”* O RH2 fez um questionamento, *“A prioridade é que eles conheçam todos os produtos, pois será que eles não podem vender melhor se conhecerem melhor o produto?”* Neste caso, o conhecimento é colocado como algo valioso para o bom desempenho do vendedor.

Segundo o Especialista B, o principal cuidado que se deve ter no desenvolvimento de um curso gamificado é na hora de gerar os conteúdos *“Porque o cliente precisa construir com você e é ele que vai fornecer o básico do conteúdo e às vezes demora. Tem um processo de educação do cliente pra ele saber o que ele pode ou não colocar dentro de um curso gamificado [...] a gente sabe que a gamificação é um agente de estímulo muito bom, mas se você for estimular uma pessoa a fazer um treinamento que não tem relevância pra ela, que ela não sente que está*

aprendendo, isso é ruim. Então, o primeiro desafio é criar relevância para quem está fazendo o treinamento e, para isso, o conteúdo é muito importante.” O relato do RH1, confirma a importância “*Se ele ficar vendo uma coisa que ele usa muito pouco ele acaba perdendo o interesse.*”. Segundo ele, o conteúdo é fundamental e precisa ser bem pensado para que traga o conhecimento necessário para cada função “*hoje a gente tem dentro de restaurante 6 a 7 cargos e para cada um tem o seu determinado curso, seu determinado tema. Como é que funciona basicamente: a gente tem o conteúdo digital que fica disponível em nosso portal, então ele pode pesquisar lá desde como se prepara uma carne, como se faz um hambúrguer, até o gerenciamento de finanças, lucros e riscos. Enfim, a gente tem do básico até o nível mais gerencial possível. Então, a gente treina tanto nosso atendente, quanto o nosso franqueado com essa ferramenta.*” De acordo com RH2 “*Estrutturamos os assuntos das atividades, em uma ordem cronológica, desde que ele entra na empresa e depois vai evoluindo. Montamos os assuntos por etapas, primeiro ele vai aprender sobre a empresa, a cultura, depois sobre o mercado, sobre o negócio, produtos. Todos os assuntos são muito importantes para eles no dia a dia.*” Logo, é preciso considerar diversas variáveis para a elaboração de um conteúdo adequado, como definir bem suas personas, funções, necessidades, conhecimento que deseja promover, competências que pretende desenvolver. Sempre a aplicação no dia a dia da empresa.

O Especialista A mencionou que “*a gamificação tem uma aderência maior que o normal, pois é muito participativa e muito Freiriana no sentido de a pessoa poder participar bastante do que está acontecendo, é realmente proativa e protagonista no aprendizado e isso já é um grande ganho.*” Segundo a maioria dos entrevistados, uma das principais exigências durante o desenvolvimento do curso é que ele seja personalizado, que tenha características próximas às da empresa e que simule circunstâncias reais do cotidiano dos colaboradores. Segundo Werbach e Hunter (2012), a gamificação não objetiva transformar as atividades em jogos ou em diversão na prática de tarefas repetitivas e mecânicas, mas a de transformar a percepção dos colaboradores em relação a essas tarefas. O curso gamificado, em geral, é pensado para que seja uma forma do usuário pensar em como reagiria a determinadas situações e testar os efeitos dessas decisões. RH2 retrata o desenvolvimento do curso “*Nós criamos as etapas e o conteúdo do treinamento. Eles (desenvolvedores) fizeram uma plataforma para a gente, nos cenários que a gente queria. O que a gente pediu é que o cenário fosse uma cidade com estabelecimentos, como uma farmácia, um restaurante etc. Tentamos fazer o mais próximo do trabalho deles (vendedores) possível.*” RH9 diz que “*São vários games e a prioridade é que todos tenham a característica da realidade. Pode ser que o vendedor tome uma atitude dentro do game, que*

faça com que ele perca a venda, mas que o ajudará a tirar lições para não deixar isso acontecer na realidade [...] Por exemplo, temos um game de certificação, que é o cliente na loja, contando o tempo médio de atendimento e de espera, algo que auxilia muito, pois é um indicador da Anatel. O game tem a característica de, assim como no atendimento real, não poder pausar. Além disso, não se trabalha com o certo e o errado, o game tem como objetivo a possibilidade de se preparar para a venda real.” Outro exemplo é o caso da empresa E8, segundo informado pelo RH8, *“A plataforma alinhou elementos de storytelling a um sistema de progressão e recompensas com atividades e jogos baseados em microlearning, buscando engajar os colaboradores, mostrar os benefícios de padronizar os programas de gestão das agências e simplificar os processos cotidianos [...] Priorizamos um jogo que pudesse ser jogado por todos os públicos, de forma menos infantil, onde trouxéssemos o dia a dia do jogador para dentro do jogo. Ou seja, temos vários aspectos da rotina do gerente de conta dentro da plataforma, com uso de personas, casos da vida real, dúvidas reais e etc.”*

A missão foi considerada importante, pois instiga a superar desafios e a resolver questões reais do dia a dia na empresa. Conforme relatado por RH2 *“Dentro do treinamento tem várias fases e dentro das fases tem as missões. Ele só vai conseguir passar para a outra fase, outro tema, quando ele concluir essa primeira missão. Então, ele não pode desistir se ele não consegue e pensar em ir para outra etapa, pois ele não consegue. Ele tem que conseguir resolver os desafios da primeira missão para ir para as outras. Isso é muito importante, pois no dia a dia também é assim. No trabalho também temos diversos problemas, “missões”, que precisam ser solucionadas. Você não pode simplesmente desistir, sabe? Acho que esse é um grande aprendizado.”* Segundo RH4 *“Como as missões do jogo simulam atividades do dia a dia deles, eles aprendem como resolver problemas que podem surgir na vida real.”*

O feedback e a pontuação, foram destacados como elementos importantes no processo de aprendizado e desenvolvimento, pois avalia o desempenho do usuário. Assim, tanto o usuário, quanto a empresa, podem identificar alta performance ou pontos que precisam de atenção. Segundo RH9, *“Mesmo que seja um game de perguntas e respostas, a gente trabalha com um modelo de que a gente precisa pontuar o comportamento certo. Quando é on-line, o feedback é feito por meio de uma mensagem ou sinalização dizendo que ele foi bem ou se não foi tão bem assim, pois esse feedback faz parte do processo de aprendizagem.”* RH5 relata que *“O feedback é voltado para as informações do conteúdo, exemplo, caso o jogador erre uma informação é repassada a informação correta para lembrá-lo e reforçar o aprendizado.”*

A cooperação também foi citada como um elemento importante, especialmente, para desenvolver habilidades para trabalhar em equipe. Conforme RH5, *“Pretendíamos engajar mais os funcionários no decorrer do jogo, assim como incentivar a relação pessoal entre eles, com a necessidade de se cooperação entre a equipe para definir as respostas. Por ser um jogo em equipe, a necessidade de interação entre o grupo era vital para o sucesso.”* Jogar, influencia diversos outros aspectos positivos além da aprendizagem, tais como: cognitivos, culturais, sociais e afetivos. Por meio do jogo, é possível aprender a negociar em um ambiente de regras e adiar o prazer imediato. É possível trabalhar em equipa e ser colaborativo, tomar decisões pela melhor opção disponível. Todas essas características são sustentadas pelos jogos (Tolomei, 2017). De acordo com RH9, *“O que a gente tem trabalhado muito nessa questão dos games, além do conhecimento, é o trabalho em equipe, pois como muitos dos jogos são colaborativos, ele entende que sozinho ele não chega a lugar nenhum.”*

Outra questão importante da gamificação digital, é poder fazer uma captura de informações no banco de dados e, com base nesses dados, por exemplo, acertos e erros dos usuários, elaborar novas estratégias de treinamento e capacitação, num ciclo de aprendizagem. Segundo RH4, *“Existe um conteúdo a ser estudado e o game é a maneira de confirmar o nível de retenção [...] assim conseguimos avaliar a absorção de conteúdo, quais os pontos em que os vendedores tiveram maior dificuldade, e criar uma estratégia para próximos treinamentos.”*

4.11.4. Envolvimento

Aparicio et al. (2019) apontam que o propósito da gamificação é aumentar o envolvimento do indivíduo com o sistema educacional através do uso de mecânicas de jogo, encorajando e permitindo experiências ricas de aprendizagem. Todos os entrevistados, tanto os representantes das empresas, como os especialistas, apontaram que o uso de gamificação gera um maior envolvimento dos colaboradores nos cursos de capacitação e aperfeiçoamento. Na opinião do Especialista B, *“A gamificação gera um estímulo para uma mudança de comportamento, por isso vemos a gamificação aplicada em vários contextos diferentes. Então, acho que o grande benefício é estimular, fazer com que aumente o engajamento, a sua participação.”* RH2 confirma, *“o que nós podemos dizer, até pelo feedback dos gerentes, é que tem um envolvimento muito maior do comercial nos cursos, sabe? Eles ficam muito mais animados para o treinamento e isso já é muito legal. Significa que conseguimos envolvê-los nos treinamentos e isso já um ganho e tanto.”*

Os jogos motivam, de diferentes maneiras, a avançar em suas etapas adquirindo recompensas à medida que os desafios são superados. Eles ensinam, inspiram e envolvem de uma maneira que a sociedade não consegue fazer (McGonigal, 2011). Durante as entrevistas, alguns elementos de gamificação foram apontados repetidas vezes como responsáveis por estimular o envolvimento dos funcionários. Os elementos mais citados foram ranking, pontos, moedas, recompensa, avatar. Esses são os mais usados nos cursos gamificados das empresas pesquisadas. Como, por exemplo, referenciou RH8 *“Já com relação ao engajamento, optamos por gerar funcionalidades no game que indicasse individualidade, como os avatares e a conta de moedinhas individual, para fazer com que os jogadores sentissem a necessidade de se engajar para melhorar sua performance. A loja com os brindes engaja visando recompensa, mas a pontuação com ranking engaja para ser o melhor da sua agência ou cooperativa.”*

O elemento mais mencionado foi o Ranking (Tabela de liderança), que conforme relatado por vários entrevistados “gera uma competição saudável”, o que pode provocar maior envolvimento e desenvolvimento do colaborador. Segundo RH3, *“Ao interagir com o game, os colaboradores são estimulados a uma competitividade saudável, além de obterem maior engajamento e retenção de informações.”* Conforme RH4, *“...equipes de vendas são muito competitivas e todos querem ter uma boa posição no ranking, com isso, eles passam a estudar com maior empenho os conteúdos propostos antes de jogarem o game.”* RH5 disse que *“O game traz a participação natural do colaborador que tem sua atenção atraída pelo novo. Além da competição que gera nos envolvidos, incentivando-os a participarem e provarem seus conhecimentos [...] o engajamento aumenta e com isso a participação no treinamento.”* De acordo com RH6, a mudança cultural foi tão grande, que tiveram que inserir elementos de gamificação em outros treinamentos presenciais *“vendedor por si só é competitivo, em qualquer ambiente, dentro e fora da plataforma [...] depois que a gente começou a rodar com a plataforma, a gente teve que mudar as características dos treinamentos presenciais. [...] agora levamos essa competição para dentro da sala de aula, todos os treinamentos que a gente faz sempre tem um jogo corporativo. Sempre tem aquele que ganha e aquele que perde, então a gamificação já é uma realidade.”* RH6 disse na entrevista, que a adesão foi tão grande, muito acima do que esperavam, que a todo momento tinham que trabalhar a retaguarda de sistema, o servidor, a velocidade para comportar os acessos. RH9 também constatou um aumento no envolvimento e acredita que o ranking tenha influência nesse comportamento *“A partir do momento que a gente trabalhou com a gamificação nessa Plataforma, a gente percebeu que teve um aumento no engajamento e mesmo que a gente não tivesse premiação vinculada ao*

desempenho nos treinamentos, o simples fato do vendedor se ver favorável dentro de um ranking fazia com que eles realizassem mais ações. Então esse foi um ganho.” Apesar de ser apontado positivamente por todos os representantes das empresas pesquisadas, o Ranking e qualquer outro elemento, deve ser analisado com cuidado, conforme relata o Especialista B “*O Ranking tem que ser usado de acordo com a cultura da empresa, pois ele é uma boa ferramenta para estimular competição e para reconhecimento de perfis que são competitivos, então uma pessoa que é competitiva se sente super bem de estar no TOP 5. Agora em algumas culturas, você expor as pessoas que não estão performando é complicado. Com isso, foram surgindo pedidos de clientes para que só apareçam no ranking pessoas com um determinado número de pontuação, para mostrar e valorizar quem está participando, mas sem expor quem não está fazendo. Já para algumas empresas é importante mostrar quem não está participando para pressionar a pessoa. Então, isso muda muito conforme a cultura da empresa e da área.*” Como levantado por Werbach e Hunter (2012), a gamificação é uma temática que tem como premissa que o usuário esteja no centro do jogo e que a ele seja atribuída determinadas doses de autonomia, ou seja, que ele consiga enxergar que cada decisão que ele tome seja significativa e represente um impacto no resultado final daquela experiência. Para tanto, é fundamental que se compreenda qual o comportamento do usuário, a que situações ele reage, a quais contextos ele sente mais ou menos dificuldade na tomada de decisão e com o que ele se motiva ou se desmotiva. Sendo assim, é imprescindível para o desenvolvimento do curso, considerar as características do usuário, assim como a cultura organizacional.

Os pontos e moedas, também, foram mencionados diversas vezes. RH6 relatou que “*...a pontuação dele (usuário) é aberta para todos. Então ele sabe da pontuação e ele obviamente não quer ficar para trás, quer subir, e quando ele está em primeiro lugar, faz de tudo para se manter.*”. Conforme RH8 “*Já com relação ao engajamento, optamos por gerar funcionalidades que indicassem individualidade, como os avatares e a conta de moedinhas individual, para fazer com que os jogadores sentissem a necessidade de se engajar para melhorar sua performance.*” Pontos e Moedas estimulam os participantes pela recompensa e sensação de felicidade e conquista.

A maioria das empresas pesquisadas utilizam avatares, que podem ser customizados utilizando moedas ganhadas durante o “jogo”. RH2 relatou que “*Quando eles passam de fase eles ganham moedas que eles podem usar para customizar o avatar. É bem legal, pois eles gostam de mudar o avatar.*” Segundo RH4 o avatar motiva o usuário a querer ganhar mais pontos/moedas “*A cada ponto conquistado existe uma conversão direta para uma moeda fictícia. Com essas*

moedas é possível customizar o avatar. Poder criar e customizar seu próprio avatar é um diferencial, pois motivam os vendedores a querer ganhar mais moedas. Eles adoram.” O Especialista B expôs uma situação bem interessante sobre o avatar, *“não sei o porquê, mas não gosto muito dele. Mas foi um dos que eu mais queimei a língua, pois sempre achei que não fosse relevante. Nossa plataforma permite usar foto ou avatar, mas o que acontece é que todo mundo adora. Teve uma vez, um gerente regional de uma indústria farmacêutica, que ligou pra gente para reclamar que não tinha o cabelo dele e graças a ele a gente criou um careca, para que tivesse uma opção pra ele. Então a galera da muita importância. Sempre que pedimos para alguém fazer um teste, entrar na atividade, navegar... as pessoas ficam 15 minutos só criando o avatar e só para quando acha que está parecido. Então acho que isso é bem interessante.”* Assim, podemos verificar que o Avatar também envolve, especialmente, pela diversão. Além de estimular o utilizar a querer participar mais e ganhar mais moedas para poder customizar seu avatar.

Recompensa (premiação) também é um dos elementos mais utilizados pelas empresas pesquisadas nesta tese, algumas vezes oferecendo pontos e moedas fictícias para customizar o avatar, ou algumas vezes com prêmios reais, dinheiro e outros. De acordo com vários entrevistados, ela pode estimular maior envolvimento dos colaboradores, mas não foi apontada como um elemento fundamental para isso. Inclusive, o Especialista B relatou um caso importante sobre premiação *“Tivemos o caso de duas empresas diferentes. Uma da indústria automotiva, para a rede de vendas deles, com 10.000 pessoas e um outro projeto que era para uma empresa da indústria farmacêutica, para 150 pessoas. Os dois projetos com duração de 12 meses. E, no final, a indústria farmacêutica ia premiar a equipe que ficasse em primeiro lugar com uma viagem internacional. O da indústria automobilística ia premiar as melhores colocações com boné e camiseta. O que aconteceu foi que o caso da empresa que premiou com boné e camiseta teve muito mais participação do que a viagem. O aprendizado foi que quando você vai trabalhar com premiação é importante que ela não seja maior que o objetivo principal do projeto. O que aconteceu nesse caso inesperado foi que, quando as pessoas perceberam que era muito difícil ganhar aquela prêmio e que elas não iam conseguir, não tinha mais motivo para participar. O prêmio ficou maior do que o projeto. E quando você tem um prêmio que é mais simbólico, isso tende a não acontecer. No caso da viagem internacional, no começo tinha uma participação altíssima, mas quando as pessoas foram ficando para trás, elas perceberam que não iam ganhar e não tinham mais vontade de participar. Isso foi um ponto bem interessante, de não valorizar mais a premiação do que a finalidade do projeto.”* Também RH5

disse “*Olha, nem todo curso tem recompensas. Mas a gente não tem percebido grande diferente no envolvimento deles, devido à premiação. Em geral, eles gostam desse tipo de curso e interagem bastante.*” Os prêmios ajudam sim e, segundo outros relatos, os projetos que têm premiação tendem a ter uma participação maior porque tem o reconhecimento, mas é importante analisar a melhor maneira de premiar. Contudo, segundo o Especialista B “*...o Ranking é um dos elementos que mais vai contribuir para gerar uma competição saudável e com isso ter uma participação maior, mas o jeito de premiar muda de acordo com o estilo de aprendizagem e de jogadores. Tem pessoas que querem reconhecimento, então o fato dela receber um badge (distintivo), um prêmio ou poder equipar o avatar dela, porque ela fez uma atividade e teve uma pontuação acima de qualquer outra pessoa, a exclusividade é algo que pode fazer bem para ela. Então têm outras formas de você gerar reconhecimento sem ser o ranking.*”

Concluindo esta categoria, de acordo com o Especialista A, “*...você tem de entender que existem 2 linhas de engajamento. O engajamento transacional, aquele que você faz alguma coisa e vou te dar alguma coisa, ponto, dinheiro e carro. É o que chamo de transacional, pois tem uma troca. E você tem um outro engajamento, o emocional, que você conquista com o real envolvimento da pessoa com o jogo, com a música, com o storytelling, com alguns conteúdos que acontecem lá. Quando você tem o cruzamento das duas coisas é quando você realmente consegue gerar engajamento.*”

4.11.5. Impacto Organizacional

Segundo Orosco (2014), a aplicação de mecânicas de jogos no ambiente de trabalho pode resultar no aumento da performance, ao passo que modifica comportamentos e atitudes em funcionários. Conforme verificamos nas categorias anteriores, a gamificação colabora para aquisição de conhecimento, habilidades e atitudes necessários ao bom desempenho dos funcionários. Também constatamos que quando utilizada na educação corporativa gera um maior envolvimento dos colaboradores. Sendo assim, a gamificação impacta o desenvolvimento individual do empregado. Sabendo que, o crescimento de uma empresa depende diretamente do sucesso e da satisfação profissional de seus funcionários, pode-se dizer que esse impacto individual, gerado pela gamificação, impacta diretamente nos resultados da organização. Segundo RH5 “*O impacto na organização é positivo, pois estamos conseguindo treinar melhor os funcionários. Desenvolver os recursos humanos da empresa é essencial hoje em dia. São os recursos mais importantes da empresa. Funcionários bem formados, significa*

empresa com melhores resultados.” Conforme RH7 “*Nos cursos eles têm todo o conhecimento, o passo a passo de como deve fazer, então acho que o principal é o crescimento pessoal e profissional deles. Quando eles crescem, nós crescemos também [...] como eu disse antes, se os corretores e as franqueadas crescem, se desenvolvem, nós todos crescemos juntos. É uma cadeia, sabe? Todos são beneficiados.*” Para RH8. “*Quanto ao impacto na organização, acredito que seja positivo. Economizamos com os treinamentos, atingimos muito mais agências e colaboradores. E assim temos funcionários trabalhando melhor, pois sabem usar as ferramentas corretamente. Isso tudo traz benefícios para a empresa.*”. Conforme Nadler et al. (1994), a mudança organizacional é uma resposta da empresa às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a harmonia entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, estrutura e cultura). Mas como é possível constatar esse impacto organizacional?

Segundo relato do RH1, “*...temos uma dificuldade em mensurar como isso impacta na empresa. Quando a gente teve de rever e repensar os processos, foi quando a gente entendeu que a galera sabia muito na teoria, mas aplicava pouco na prática. Assim, a gente precisou rever o processo, refazer, reajustar e entender formas de mensurar isso [...] quando ele participa de um treinamento, quando ele disputa aquele jogo pelo celular e adquire aquele conhecimento, nada me garante que ele vai aplicar aquilo na prática.*” RH1 ainda discorre sobre a importância de agregar resultados para a empresa “*Ao mesmo tempo que ele precisa adquirir conhecimento para buscar resultados, nós precisamos de vendas e clientes para atingir nossos resultados.*” De acordo com RH8, “*Aqui na empresa, os principais aspectos positivos foram a mudança de cultura que percebemos nos jogadores e a possibilidade de mensurarmos a qualidade e quantidade de treinamentos. A dificuldade que temos é mensurar o resultado que essas mudanças trazem para a empresa*”. RH9 também expõe a dificuldade de mensurar o impacto organizacional “*Do ponto de vista de comportamento e conhecimento nós conseguimos ter bastante clareza dos resultados satisfatórios. Agora, é mais difícil mensurar o retorno que pode ter gerado para a empresa. Nós temos um dinâmica bem difícil de fazer essa dimensão. Nós temos feito alguns grupos de controle para verificar se estamos tendo esse retorno financeiro ou não. Em algumas ações tivemos um bom retorno, outras não tivemos o retorno esperado, mas eu preciso considerar tantas questões, tantas variáveis que fica difícil fazer essa medição.*” O Especialista B relatou cenários experimentados por ele “*Já passamos por situações em que a gente estimulou competição em um time comercial e a equipe que ficou em primeiro lugar no Ranking, não é a equipe que performa mais em venda. Quando acontece isso, o dono do projeto*

é mandado embora. É como passar a mensagem de que fazer treinamento não ajuda a vender, pelo contrário, atrapalha.”

De acordo com o Especialista B, *“O maior desafio é criar relevância para a pessoa que está fazendo o treinamento, desenvolvendo competências. Segundo, que ele aplique o conhecimento dentro da empresa para trazer resultados. Não adianta você ter uma equipe comercial bem treinada, por exemplo, se ela não performa em vendas. Se isso acontecer o projeto vai morrer e quem criou o projeto vai junto.”* Para o Especialista A, *“A gamificação vai ter futuro, como qualquer outra coisa, se ela agregar valor. E como é que você faz isso? Você começa a cruzar com dado real, gerar BI.”* Quando questionei o Especialista A, sobre o que ele está a fazer para agregar valor ao cliente, ele relatou *“Eu estou unindo muito a gamificação à BI e People Analytics. Tanto que sou coordenador do Conarh de transformação digital, você deve ter visto isso. No último Conarh, eu trouxe muita gente para falar de People Analytics. Eu acho que a gamificação só vai ter futuro se ela começar a dar as mãos para bigdata, analytics.”*

A fim de elucidar o comentário do Especialista A, apresentaremos as definições de *People Analytics*, *Big Data* e *BI (business intelligence)*. Quanto ao conceito de *People Analytics*, o CEO da Humanyze e expert no assunto, Ben Waber (2013), explica que *“Quando usamos dados para entender os comportamentos dentro do ambiente de trabalho que tornam as pessoas eficientes, felizes, criativas, especialistas, líderes, seguidores, enfim, estamos usando People Analytics.”* Ou seja, a empresa coleta dados de diversas fontes, como redes sociais, *metadata* (dados sobre dados), reviews de usuários, tendências de vendas e de marketing, entre outras. Esses dados são organizados e apresentados, geralmente, por um *Data Scientist*, ou em alguns casos, um software de gestão, de tal forma que seja possível reconhecer as razões para problemas como: baixa produtividade nas vendas, baixo envolvimento dos profissionais, dificuldade de retenção de talentos, fraude, queda na satisfação dos clientes e etc. (*“People Analytics”*, 2019). *Big Data* é o termo que descreve o grande volume de dados que são gerados por várias fontes, incluindo tráfego na Internet (por exemplo, fluxos de cliques), transações móveis, conteúdo gerado pelo usuário e mídia social, além de capturar propositadamente conteúdo através de redes de sensores, transações comerciais e muitos outros domínios operacionais, como bioinformática, assistência médica, finanças (George, Haas, & Pentland, 2014). A análise de *Big Data* visa gerar novos *insights* que podem significativamente e, muitas vezes, em tempo real, complementar estatísticas tradicionais, pesquisas e fontes de dados de arquivo que permanecem amplamente estáticas. Ela é frequentemente aplicada para explorar novos padrões ou prever tendências futuras a partir dos dados (Xiang, Schwartz, Gerdes, &

Uysal, 2015). Business Intelligence tem como finalidade reunir elementos visuais capazes de suportar as várias tomadas de decisão por parte dos decisores e analistas dos negócios. Permite analisar e disponibilizar informação, com o objetivo de ajudar a tomar as melhores decisões de negócio (Alturas, 2013). Ou seja, é um processo que auxilia a transformação dos dados brutos da empresa em informações compreensíveis e significativas para posterior análise do negócio. Sendo assim, ao integrar *Big Data* e *Business Intelligence*, torna-se possível cruzar dados, fazer análises e chegar a conclusões que são muito mais dispostas para que o gestor tome deliberações certas. Além disso, pode-se dizer que *Big Data* é a matéria-prima do processo de *People Analytics*. Afinal, é por meio da organização, do refinamento e da análise de inúmeros dados que passa a ser possível identificar padrões e tendências de comportamentos que tornam os profissionais mais eficientes e produtivos. O relato do Especialista A é que ele está a cruzar dados da gamificação digital com dados reais gerando BI, a fim de melhorar a tomada de decisão.

Ainda segundo o Especialista A, *“Com a gamificação digital eu tenho diversos tipos de relatórios, que eu tiro dos jogos à velocidade de cliques, por exemplo, se o cara está chutando, que tipo de cluster de dificuldade os caras estão tendo em aprendizagem. Se eu cruzo isso com Salesforce ou com algum outro software, aí vou gerar um valor agregado muito maior [...] Por exemplo, esse é um app que fizemos para um cliente que tem 32 mil colaboradores [...] e ele tem uma outra coisa, é uma API com um sistema de performance deles, para saber como é que ele está na divisão comercial, índice de qualidade, processo trabalhista, entre outras informações. Isso cruza com a performance de aprendizagem e gera o ranking. Então não adianta só ele jogar bem, ele tem que performar no dia a dia e isso vai gerando os prêmios. É uma segunda camada de gamificação.”*

Foi feita uma análise de frequências de palavras, pegando em todo texto transcrito e dito pelas pessoas. As palavras mais frequentes envolvem percepções dentro do conceito trazido pela literatura e dos objetivos da pesquisa, cabem destacá-las: gamificação é o tema principal da investigação e foi a palavra mais citada; gente, pois a pesquisa está voltada para a análise do uso de gamificação na formação de pessoas; RH e empresa, já que trata de formação profissional, portanto, de recursos humanos das empresas; treinamento e curso, são os processos que promovem a formação profissional; conteúdo foi referido diversas vezes, pois foi considerado um fator importante para o sucesso dos cursos; engajamento e aprendizado, foram as principais motivações das empresas para o uso de gamificação; ranking, foi o elemento de gamificação mais mencionado pelos entrevistados; e a palavra jogo, porque muitas pessoas

considerando se o conteúdo é relevante para o utilizador, pois é imprescindível para impulsionar o envolvimento dele durante o curso e para promover os conhecimentos necessários. Envolver o utilizador no processo de desenvolvimento, pode ajudar a identificar suas reais necessidades.

Etapa 4: Implementar. O momento da implementação, também, é muito importante e requer alguns cuidados para mitigar a resistência de alguns colaboradores. Informar os participantes quanto aos objetivos e criar uma visão positiva da mudança, pode ajudá-lo a entender que se trata de curso, para seu desenvolvimento, e não um jogo.

Etapa 5: Avaliar e Ajustar. A última etapa do guia é avaliar e ajustar a gamificação quando apropriado. O passo cinco envolve essencialmente um período crítico de avaliação e ação. Ser capaz de reconhecer e agir sobre possíveis falhas resultará em níveis mais altos de envolvimento. Uma recomendação importante é a de avaliar, cruzando dados da gamificação digital com dados reais. Assim, os resultados das análises são mais precisos, com conclusões que são muito mais dispostas para que o gestor tome deliberações certas quanto aos treinamentos e outras estratégias da organização.

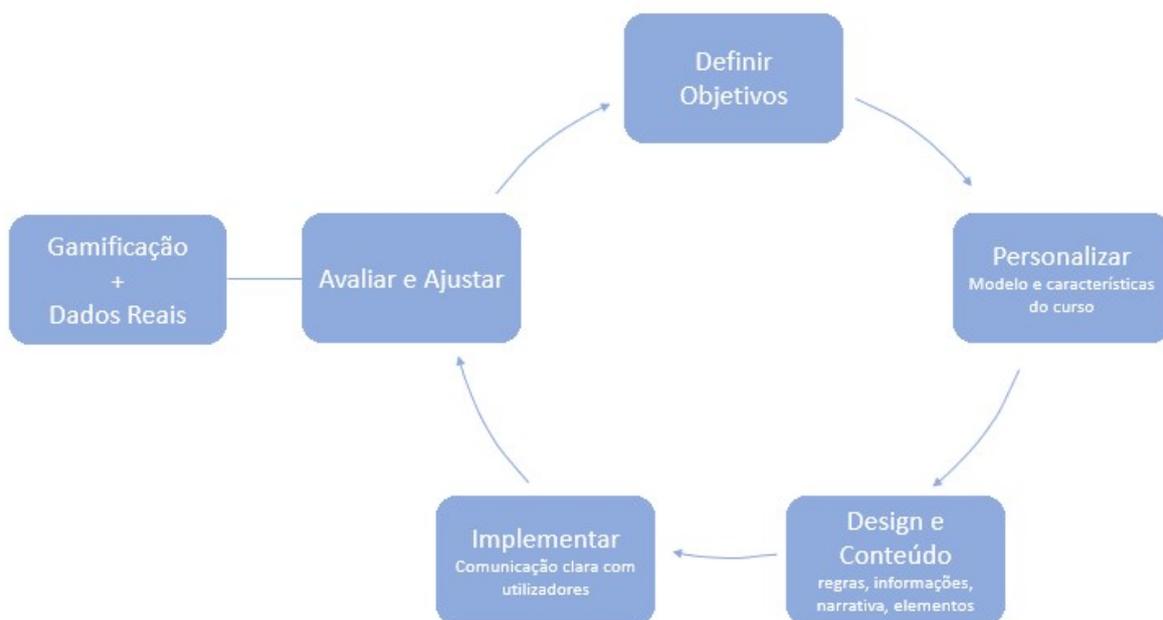


Figura 5 - Guia para a implementação de gamificação para formação profissional

5. CONCLUSÕES

O trabalho desenvolvido nesta tese centra-se na utilização da gamificação como forma de contribuir para a educação corporativa. A investigação foi orientada pela questão “quais os principais fatores que impulsionam o sucesso da gamificação na formação profissional e no envolvimento dos colaboradores em empresas brasileiras?”, mais especificamente, pelos seguintes objetivos:

OBJ1: Verificar quais foram as principais motivações das empresas pesquisadas, para a implantação da gamificação na educação corporativa;

OBJ2: Identificar as principais dificuldades no processo de gamificação dos cursos voltados para formação profissional;

OBJ3: Identificar os principais fatores que impulsionam o sucesso da gamificação na formação profissional e no envolvimento dos colaboradores em empresas brasileiras;

OBJ4: Verificar se a gamificação tem um efeito positivo no desenvolvimento individual e de que forma isto impacta a organização.

Todos os objetivos, definidos no início da tese, foram atingidos, assim como foi respondida à questão de investigação, conforme descritos de seguida.

O primeiro objetivo estabelecido para esta tese, foi verificar quais foram as principais motivações das empresas pesquisadas, para a implantação da gamificação. Mediante as entrevistas, a principal motivação era buscar uma forma inovadora e divertida, diferente dos métodos tradicionais de aprendizagem, a fim de aumentar o envolvimento dos colaboradores durante os treinamentos. Outro objetivo era promover conhecimento técnico e desenvolver habilidades, para que os funcionários pudessem desempenhar melhor as suas funções. Redução de custo, tempo e distância também foram motivos apontados pelas empresas, quando utilizada em plataforma *e-learning*. Outra das motivações foi definir os objetivos quanto à utilização da gamificação é muito importante, pois a partir deste ponto serão definidas as estratégias para o desenvolvimento do curso ideal. O segundo objetivo foi identificar as principais dificuldades no processo de gamificação dos cursos voltados para formação profissional. Constatou-se que uma das dificuldades identificadas da gamificação para aprendizagem é que, assim como qualquer outra metodologia, ela não vai agradar todo mundo. Muitas vezes por acharem infantil

ou por pessoas que têm maior dificuldade em lidar com tecnologia, no caso da gamificação digital. A infantilização foi ressaltada como um ponto de atenção, a fim de amenizar a resistência em alguns usuários. Contudo, ficou claro que são exceções e a maioria das pessoas têm boa aceitação. A estruturação do conteúdo foi citada, por muitos entrevistados, como uma das principais dificuldades no desenvolvimento do curso. O maior obstáculo é a comunicação entre cliente e desenvolvedor, que pode ser muito complexa e demorada, devido às divergências e falta de clareza. A boa comunicação mostrou ser muito importante e pode levar ao sucesso ou fracasso do projeto. A comunicação dentro da empresa, com os participantes do curso, também, foi considerada conveniente. Envolver os utilizadores no processo, de modo a identificar suas reais necessidades, pode ser valioso e gerar conteúdos muito mais relevantes. O terceiro objetivo foi identificar os principais fatores que impulsionam o sucesso da gamificação na formação profissional e no envolvimento dos colaboradores. Com as entrevistas em profundidade, identificamos vários pontos convergentes, que nos levaram aos aspectos e elementos, considerados mais importantes, nesse contexto. Mais uma vez o conteúdo foi citado. A qualidade e relevância do conteúdo, foram consideradas essenciais, para a satisfação do utilizador. As informações do curso precisam ser bem elaboradas, para que promovam o conhecimento necessário e, também, para manter os participantes envolvidos no processo de aprendizagem. A personalização dos cursos, a considerar as particularidades dos usuários e a cultura de cada organização, também, foi considerada valiosa. Na percepção dos entrevistados, trazer para o curso, características próximas às da realidade, que simulem situações do cotidiano dos colaboradores, pode ser importante para testar seus conhecimentos e habilidades e experimentar os efeitos das suas decisões. Também foram destacados, alguns elementos de gamificação, considerados mais relevantes no processo de aprendizagem e desenvolvimento. Feedback e Pontos foram destacados, pois avaliam o desempenho do usuário, permitindo identificar alta performance ou questões que precisam de atenção. A missão foi considerada importante, pois instiga a superar desafios e a resolver questões reais do dia a dia na empresa. A cooperação também foi mencionada, pois como alguns jogos incentivam o trabalho em grupos para atingir metas e vencer, colabora desenvolvendo habilidades para trabalhar em equipe. Os elementos mais apontados, como responsáveis por estimular o envolvimento, foram ranking, pontos, moedas, recompensa, avatar. Ranking foi o mais citado, pois provoca uma competição saudável entre os participantes, estimulando o envolvimento e desenvolvimento. Contudo, é preciso levar em consideração o perfil do usuário e a cultura da empresa, pois em alguns casos a exposição pode desestimular e frustrar. O Avatar também foi considerado um

elemento que envolve os colaboradores, especialmente, pela diversão. Pontos e Moedas foram escolhidos, pois estimulam os participantes, pela recompensa e sensação de progresso, orgulho. As Recompensas são ou já foram utilizadas por todas as empresas pesquisadas e, segundo alguns entrevistados, os projetos que têm premiação tendem a ter uma participação maior devido ao reconhecimento. Mas também foram relatados casos com grande envolvimento dos colaboradores, sem o uso de premiações. Sendo assim, é um elemento que pode motivar, mas não é considerado fundamental. Também se constatou que o valor das premiações deve se analisado com atenção, para que o prêmio não se torne maior que a finalidade do curso. Além de que, existem outras formas de gerar reconhecimento como conquistas, reconhecimento virtual (distintivos, moedas, pontos, troféus). No final, a grande maioria dos entrevistados, consideraram a gamificação efetiva para aumentar o envolvimento dos colaboradores nos cursos, para promover conhecimentos e desenvolver habilidades necessárias para o bom desempenho da função. Foram identificados os principais fatores que impulsionam o sucesso da gamificação nas empresas pesquisadas. Assim como se constatou que, apesar dos elementos de gamificação colaborarem para o envolvimento e aprendizagem, é preciso considerar um conjunto de fatores, a fim de otimizar a experiência do usuário, como: qualidade e relevância das informações; qualidade do sistema e acessibilidade; *storytelling* que torne a experiência mais divertida e com linguagem mais simples; *microlearning*, substituindo conteúdos mais densos por pílulas de aprendizagem. Também foi recomendado que a gamificação digital, por permitir coletar dados, pode ser utilizada para elaborar novas estratégias de capacitação, num ciclo de aprendizagem. Por fim, o quarto objetivo da pesquisa era verificar se a gamificação tem um efeito positivo no desenvolvimento individual e de que forma isto impacta a organização. Com base nas opiniões e experiências que os especialistas em gamificação têm com seus clientes, assim como os relatos dos representantes das empresas pesquisadas, constatou-se que a gamificação colabora para aquisição de conhecimento, habilidades e atitudes necessários ao bom desempenho dos funcionários. Também atestamos que, quando utilizada na educação corporativa, gera um maior envolvimento dos colaboradores. Sendo assim, podemos sugerir que a gamificação influencia o desenvolvimento individual do empregado. Sabendo que, o crescimento de uma empresa depende diretamente do sucesso e da satisfação profissional de seus funcionários, podemos supor que esse impacto individual, gerado pela gamificação, impacta diretamente nos resultados da organização. Contudo, conforme relatos dos entrevistados, ainda existe uma grande dificuldade em mensurar quais os impactos gerados na organização, devido a utilização da gamificação na formação profissional dos seus

colaboradores. Uma recomendação, é unir a gamificação digital a outros softwares de desempenho ou *People Analytics*, permitindo cruzar seus dados com dados reais, gerando BI. Isso facilitaria mensurar os impactos de cada curso/treinamento nos resultados, de forma a apoiar a tomada de decisão e estratégias do negócio e, conseqüentemente, agregando mais valor para a empresa. Por fim, conforme indicamos anteriormente, formação profissional é um conjunto de atividades feitas para adquirir conhecimento prático e teórico, competências, habilidades e atitudes necessários ao bom desempenho de determinada profissão ou tarefas de uma função. Juntando a esse fato, a gamificação como aplicação de mecânicas de jogos buscando o melhor envolvimento, entendemos o emprego da gamificação como uma forma de favorecer o aprendizado contínuo. Ao fazer a comparação da pesquisa bibliográfica e das entrevistas, verificamos que a formação profissional pode obter muitos benefícios com a gamificação, em diferentes indústrias. Contudo, conforme apontam os resultados, a gamificação deve ser projetada com muito cuidado, levando em consideração as particularidades de cada empresa e utilizador, para garantir um resultado bem-sucedido.

5.1. Limitações

Cabe destacar os principais limites da presente investigação. O primeiro é o fato de se tratar de uma pesquisa de cunho exploratório, cujos resultados obtidos não podem ser generalizados (Zanten, 2004; Yin, 2012), mas que nem por isso deixam de ser válidos, uma vez que fornecem informações sobre como algumas empresas, de diferentes indústrias, estão a utilizar gamificação para formação corporativa. Outra limitação da metodologia desta pesquisa foi que as entrevistas foram realizadas apenas com as partes responsáveis pela introdução de gamificação nas organizações. Não teve a visão do utilizador, ou seja, os profissionais que estão a participar dos cursos. Também deve ser considerado que a percepção das pessoas a respeito do fenômeno em estudo sofre várias influências, impossíveis de ser controladas pelo pesquisador e que, portanto, podem envolver percepções tendenciosas da realidade analisada. Outra questão, é que devido o uso da gamificação ser, relativamente, recente no Brasil, grande parte das empresas pesquisadas a utilizam há pouco tempo. Portanto, a visão de alguns entrevistados pode não estar amadurecida. Por fim, apesar dos relatos da maioria dos representantes das empresas serem positivas, não foi possível confirmar o impacto da gamificação nos resultados das organizações.

5.2. Trabalhos Futuros

Como sugestões para pesquisas futuras, um estudo a considerar as opiniões dos utilizadores será de grande importância para validar os benefícios da gamificação na formação profissional e no envolvimento. A tese apenas compreendeu a borda do amplo uso da gamificação e, portanto, saber com mais precisão e detalhes em quais atividades atualmente são usadas seria interessante. Ademais, a realização de estudos com uma maior duração temporal que verifiquem a utilização da gamificação na educação corporativa, serão úteis para a compreensão do impacto para a aprendizagem, a aceitação da gamificação, e o envolvimento dos colaboradores. Por fim, recomenda-se uma investigação unindo a gamificação digital à *People Analytics*, softwares de desempenho ou outras tecnologias e metodologias, como forma de mensurar resultados e apoiar as estratégias da empresa.

5.3. Implicações Práticas

Como principal contribuição desse estudo destaca-se o mapeamento do cenário da utilização da gamificação na formação profissional em diferentes indústrias no Brasil. Considera-se que as descobertas podem orientar outras empresas quanto ao desenho e implementação de cursos gamificados e apoiar suas ações. Também permitirá guiar os desenvolvedores quanto aos principais objetivos das empresas brasileiras quando buscam a gamificação para educação corporativa; os fatores e elementos imprescindíveis no processo de aprendizagem e envolvimento; as principais dificuldades no processo; formas de agregar mais valor ao cliente. Além disso, auxilia empresas que buscam formas inovadoras, diferentes das metodologias tradicionais de formação profissional, que contribuam para o envolvimento e desenvolvimento individual dos colaboradores. Com base nas descobertas da pesquisa descritas no Capítulo Quatro, foi formulado um “Guia para a implementação de gamificação na formação profissional em empresas brasileiras”. A expectativa do “Guia para a implementação de gamificação para formação profissional” é apresentar informações que respondam à pergunta da investigação: “Quais os principais fatores que impulsionam o sucesso da gamificação na formação profissional e no envolvimento dos colaboradores em empresas brasileiras?”. Além disso, o guia espera comunicar que a gamificação pode ser implementada com sucesso em empresas brasileiras. Conforme Figura 4, a visualização representa um ciclo. A natureza cíclica indica que há uma repetição constante do trabalho necessário dentro da complexidade da gamificação, sendo essencial agir, avaliar e se comunicar constantemente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, F. (2015). *Gamification - como criar experiências de aprendizagem engajadoras*. Um guia completo: do conceito à prática (2ª ed.). São Paulo: DVS.
- Alturas, B. (2013). *Introdução aos Sistemas de Informação Organizacionais*. Lisboa: Edições Silabo.
- Angelovska, N. (2019). Conheça as tendências em gamificação para 2019. Recuperado de Forbes Brasil website: <https://forbes.uol.com.br/negocios/2019/01/conheca-as-tendencias-em-gamificacao-para-2019/>
- Aparicio, M., Bacao, F., & Oliveira, T. (2016a). An e-Learning Theoretical Framework. *Journal of Educational Technology & Society*, 19(1). Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/jeductechsoci.19.1.292>
- Aparicio, M., Bacao, F., & Oliveira, T. (2016b). Cultural impacts on e-learning systems' success. *The Internet and Higher Education*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2016.06.003>
- Aparicio, M., Oliveira, T., Bação, F., & Painho, M. (2019). Gamification: A Key Determinant of Massive Open Online Course (MOOC) Success. *Information & Management*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.06.003>
- Aranha, M. L. de A. (1996). *História Da Educação*. São Paulo (SP): Moderna Paradidático.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>
- Barzilai, S., & Blau, I. (2014). Scaffolding game-based learning: Impact on learning achievements, perceived learning, and game experiences. *Computers & Education*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.08.003>
- Batalha-Busquets, J.-M., & Pacheco-Bernal, C. (2013). *On-the-job e-learning: Workers' attitudes and perceptions* | *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*. 14(1). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v14i1.1304>
- Benitez-Amado, J., & Walczuch, R. M. (2012). Information technology, the organizational capability of proactive corporate environmental strategy and firm performance: A resource-based analysis. *European Journal of Information Systems*, 21(6). <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.14>
- Brom, C., Bromová, E., Děchtěrenko, F., Buchtová, M., & Pergel, M. (2014). Personalized messages in a brewery educational simulation: Is the personalization principle less robust than previously thought? *Computers & Education*, 72. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.11.013>
- Brom, C., Buchtová, M., Šisler, V., Děchtěrenko, F., Palme, R., & Glenk, L. M. (2014). Flow, social interaction anxiety and salivary cortisol responses in serious games: A quasi-experimental study. *Computers & Education*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.07.001>
- Bunchball. (2010). Gamification 101: An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behaviour. Recuperado 7 de março de 2019, de Scribd website: <https://pt.scribd.com/document/42717509/gamification101>
- Burgess, J. R. D., & Russell, J. E. A. (2003). The effectiveness of distance learning initiatives in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2). [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00045-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00045-9)

- Burke, B. (2013). The Gamification of Business. Recuperado 27 de fevereiro de 2019, de Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/gartnergroup/2013/01/21/the-gamification-of-business/>
- Cheng, B., Wang, M., Moormann, J., Olaniran, B. A., & Chen, N.-S. (2012). The effects of organizational learning environment factors on e-learning acceptance. *Computers & Education*, 58(3), 885–899. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.10.014>
- Collado, C. F., Sampieri, R. H., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Penso.
- Collis, J., & Hussey, R. (2013). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Macmillan International Higher Education.
- Costa, C. J., Aparicio, M., Aparicio, S., & Aparicio, J. T. (2017). Gamification Usage Ecology. *Proceedings of the 35th ACM International Conference on the Design of Communication*. Apresentado em New York, NY, USA. <https://doi.org/10.1145/3121113.3121205>
- Costa, C. J., & Aparicio, M. (2011). Analysis of e-learning processes. In *Proceedings of the 2011 Workshop on Open Source and Design of Communication* (pp. 37-40). ACM.
- Costa, C. J., & Aparicio, M. (2014). Evaluating success of a programming learning tool. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems and Design of Communication* (pp. 73-78). ACM.
- Costa, C. J., Silva, J., & Aparicio, M. (2007). Evaluating web usability using small display devices. In *Proceedings of the 25th annual ACM international conference on Design of communication* (pp. 263-268). ACM.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Crisp, G. T. (2014). Assessment in Next Generation Learning Spaces. In *International Perspectives on Higher Education Research: Vol. 12. The Future of Learning and Teaching in Next Generation Learning Spaces* (Vol. 12, p. 85–100). <https://doi.org/10.1108/S1479-362820140000012009>
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: Das Geheimnis des Glücks*. Klett-Cotta.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE.
- Derouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2005). E-Learning in Organizations. *Journal of Management*, 31(6), 920–940. <https://doi.org/10.1177/0149206305279815>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*. Apresentado em New York, NY, USA. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Dichev, C., & Dicheva, D. (2017). Gamifying education: What is known, what is believed and what remains uncertain: a critical review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 14(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s41239-017-0042-5>
- Dignan, A. (2011). *Game Frame: Using Games as a Strategy for Success*. New York: Free Press.
- Eboli, M. (2004). *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*. São Paulo: Gente.
- Fontana, A., & Frey, J. (1994). *Interviewing: The Art of Science*. SAGE Publications, Inc.

- Frang, K., & Mellstrand, R. ([s.d.]). *Enterprise Gamification of the Employee Development Process at an Infocom Consultancy Company*.
- Gartner. (2018). Gartner Says Global IT Spending to Grow 3.2 Percent in 2019. Recuperado 3 de fevereiro de 2019, de Gartner website: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-10-17-gartner-says-global-it-spending-to-grow-3-2-percent-in-2019>
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big Data and Management. *Academy of Management Journal*, 57(2). <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4002>
- Hamari, J. (2013). Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4). <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2013.01.004>
- Hamari, J., Shernoff, D. J., Rowe, E., Coller, B., Asbell-Clarke, J., & Edwards, T. (2016). Challenging games help students learn: An empirical study on engagement, flow and immersion in game-based learning. *Computers in Human Behavior*, 54. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.045>
- Henry, P. (2001). E-learning technology, content and services. *Education + Training*. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005485>
- Hoffmann, G., & Fonseca, L. L. D. (2018). O uso de jogos empresariais como método de engajamento em gestão de pessoas em projetos nas organizações de estruturas matriciais. *International Contemporary Management Review*, 1(2). Recuperado de <http://icmreview.com/icmr/article/view/31>
- Kim, J. T., & Lee, W.-H. (2015). Dynamical model for gamification of learning (DMGL). *Multimedia Tools and Applications*, 74(19). <https://doi.org/10.1007/s11042-013-1612-8>
- Kimiloglu, H., Ozturan, M., & Kutlu, B. (2017). Perceptions about and attitude toward the usage of e-learning in corporate training. *Computers in Human Behavior*, 72. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.062>
- Lawrence, P. R. (2011). What leaders need to know about human evolution and decision making. *Leader to Leader*, 2011(60). <https://doi.org/10.1002/ltl.462>
- Lawrence, P. R., & Nohria, N. (2003). Driven: How Human Nature Shapes Our Choices. *Administrative Science Quarterly*, 48(3), 510. <https://doi.org/10.2307/3556683>
- Maican, C., Lixandriou, R., & Constantin, C. (2016). Interactivia.ro – A study of a gamification framework using zero-cost tools. *Computers in Human Behavior*, 61, 186–197. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.023>
- Martins, G. de A. (2008). *Estudo de caso: Uma estratégia de pesquisa*. Atlas.
- Martins, H. G. (2005). *Para onde vai a universidade corporativa? Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. O futuro da indústria: Educação corporativa*. (1º ed, Vol. 1). Recuperado de <http://cienciaparaeducacao.org/eng/publicacao/martins-h-g-para-onde-vai-a-universidade-corporativa-notas-para-uma-agenda-da-educacao-corporativa-brasileira-o-futuro-da-industria-educacao-corporativa-1ed-brasilia-mdicsti-ielnc-2005/>
- Mattar, J. (2010). *Games em educação: Como os nativos digitais aprendem*. São Paulo: Pearson.
- McGonigal, J. (2011). *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. Penguin.
- Meister, J. C. (1999). *Educação corporativa*. Makron Books.

- Mekler, E. D., Brühlmann, F., Tuch, A. N., & Opwis, K. (2017). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behavior*, 71. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.048>
- Mendes, R. R., Zafino, T. M., & Ezequiel, V. C. (2018). Educação a Distância e as novas tecnologias. *Simpósio Tecnologias e Educação a Distância no Ensino Superior*, 1(1). Recuperado de <http://revista.uemg.br/index.php/Simposioteceedadistnoenssuperior/article/view/3009>
- Minayo, M. C. de S., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (2011). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. Editora Vozes Limitada.
- Moreira, D. A. (2002). *Método Fenomenológico na Pesquisa*. Thomson Pioneira.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., & Walton, A. E. (1994). *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. Jossey-Bass, Inc.
- Nunes Moscardini, T., & Klein, A. (2015). Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 19(1). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151879>
- Orosco, J. S. U. (2014). Examination of Gamification: Understanding Performance as it Relates to Motivation and Engagement. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/c7dfdba8d8662899ce85ea6558b63d49/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>
- Pantazis, C. (2002). Maximizing E-Learning to Train the 21st Century Workforce. *Public Personnel Management*, 31(1), 21–26. <https://doi.org/10.1177/009102600203100103>
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd edition). Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc.
- People Analytics: A transformação da gestão de pessoas. (2019, janeiro 14). Recuperado de Runrun.it Blog website: <https://blog.runrun.it/people-analytics-gestao-de-pessoas/>
- Pereira, R., Costa, C. J., & Aparicio, J. T. (2017). Gamification to support programming learning. In 2017 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) (pp. 1-6). IEEE.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: Abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2). <https://doi.org/10.1590/S1678-51771990000200004>
- Perryer, C., Celestine, N. A., Scott-Ladd, B., & Leighton, C. (2016). Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. *The International Journal of Management Education*, 14(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.07.001>
- Pimentel, C. da C., & Santos, N. (2002). E-learning: Novos Rumos em Educação e Treinamento. *Cadernos do IME - Série Informática*, 13(0). <https://doi.org/dx.doi.org/10.12957/cadinf>
- Piteira, M., & Costa, C. (2012). Computer programming and novice programmers. In *Proceedings of the Workshop on Information Systems and Design of Communication* (pp. 51-53). ACM.
- Prensky, M. (2002). The motivation of gameplay: The real twenty-first century learning revolution. *On the Horizon*, 10(1). <https://doi.org/10.1108/10748120210431349>
- Procci, K., Singer, A. R., Levy, K. R., & Bowers, C. (2012). Measuring the flow experience of gamers: An evaluation of the DFS-2. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2306–2312. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.06.039>

- Reis, G. G., Silva, L. M. T. da, & Eboli, M. P. (2010). A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. *REGE Revista de Gestão*, 17(4). <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2010.36716>
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2016). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business Horizons*, 59(1). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.08.002>
- Rodrigues, L. F., Costa, C. J., & Oliveira, A. (2014). How gamification can influence the web design and the customer to use the e-banking systems. In Proceedings of the International Conference on Information Systems and Design of Communication (pp. 35-44). ACM.
- Rosenberg, M. (2001). *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. McGraw-Hill Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1). <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Seaborn, K., & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.09.006>
- Silva, J. A. L. da, Silva, S. W., Júnior, P. dos S. P., Paiva, L. R., Piurcosky, F. P., & Júnior, E. de S. G. (2018). Educação Corporativa E Competitividade: Um estudo de caso em uma empresa de eletrônicos do sul de Minas Gerais. *Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde*, 8(1). Recuperado de <http://periodicos.unincor.br/index.php/iniciacaocientifica/article/view/4306>
- Silva, S. W., Sarsur, A. M., Vasconcelos, M. C. R. L. de, Cruz, M. V. G. da, & Fonseca, L. R. da. (2016). E-Learning e Educação Corporativa: A análise de um programa a partir do princípio da conectividade. *Revista ESPACIOS | Vol. 37 (Nº 26) Año 2016*. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a16v37n26/16372629.html>
- Souza, P. R. (2005). *A revolução gerenciada: Educação no Brasil 1995-2002*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Strati, A. D., Shernoff, D. J., & Kackar, H. Z. (2011). Flow. In R. J. R. Levesque (Org.), *Encyclopedia of Adolescence* (p. 1050–1059). https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1695-2_173
- Tolomei, B. V. (2017). A Gamificação como Estratégia de Engajamento e Motivação na Educação. *EAD EM FOCO*, 7(2). <https://doi.org/10.18264/eadf.v7i2.440>
- Tufan, D. (2010). *The Effectiveness Of E-Learning In Corporate Training Programs -How It Is Managed And Evaluated?* Recuperado de https://www.academia.edu/823288/The_Effectiveness_Of_E-Learning_In_Corporate_Training_Programs_-How_It_Is_Managed_And_Evaluated
- Tulio, L. S., & Rocha, E. M. (2014). Elementos De Gamificação Aplicados À Educação Em Ambientes Virtuais De Aprendizagem. 13.
- Vianna, M., Vianna, Y., Medina, B., Tanaka, S., & Krug, M. (2013). *Gamification, Inc. - Como reinventar empresas a partir de jogos* (Edição: 1ª). MJV Press.
- Waber, B. (2013). *People Analytics: How Social Sensing Technology Will Transform Business and What It Tells Us about the Future of Work*. Pearson Education.
- Wang, Y.-S., Wang, H.-Y., & Shee, D. Y. (2007). Measuring e-learning systems success in an

- organizational context: Scale development and validation. *Computers in Human Behavior*, 23(4). <https://doi.org/10.1016/j.chb.2005.10.006>
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.
- Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes, J. H., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction? *International Journal of Hospitality Management*, 44. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.013>
- Yin, R. K. (2012). Case study methods. In *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (p. 141–155). <https://doi.org/10.1037/13620-009>
- Zanten, A. V. (2004). Pesquisa qualitativa em educação: Pertinência, validade e generalização. *Perspectiva*, 22(1), 25–45. <https://doi.org/10.5007/%x>
- Zhang, D., & Nunamaker, J. F. (2003). Powering E-Learning In the New Millennium: An Overview of E-Learning and Enabling Technology. *Information Systems Frontiers*, 5(2). <https://doi.org/10.1023/A:1022609809036>

APÊNDICE A

Transcrição da Entrevista com RH1

P: RH1, há quanto tempo vocês já utilizam mecânicas de jogos para formação profissional dos funcionários?

RH1: Olha a gente teve o início do nosso projeto de portal de treinamento né, que começou o treinamento EAD por dinâmica de ranking de competição em 2009, mas fomos especializando e por volta de 2011 e 2012 chegamos no modelo que a gente utiliza hoje. Só vamos fazendo os upgrades necessários.

P: E quais foram as motivações, os objetivos, para a implantação da gamificação na educação corporativa? Por que escolheram esse instrumento?

RH1: O nosso primeiro *GAP*, nossa primeira dificuldade, que a gente encontrou nesse ano de 2009, foi porque a empresa começou com uma expansão muito acelerada e aumentou significativamente nosso número de colaboradores. Então, a gente mais que dobrou a empresa em cinco anos e na quantidade de ponto de venda e, naturalmente, mais que dobrou também a quantidade de colaboradores. A gente precisava encontrar um modo de atingir e motivar esse colaborador para realizar os treinamentos, mesmo que não presencialmente, pois já não tinha mais braço, como um escritório, para poder atender cada loja. Para você ter ideia, a gente tem posto de venda em todos os estados e capitais do Brasil, fora interior. Então, a gente precisa encontrar um jeito online, mas que mesmo assim gerasse comprometimento e fosse atrativo, divertido, para o colaborador querer participar e engajar aquele conteúdo, para que ele conseguisse desenvolver e atuar no dia a dia de loja. Então, eu acho que a principal motivação foi essa, a de atender os públicos de forma mais rápida e abranger todo o território nacional, economizando o custo com viagem pessoal e treinamentos presenciais, entendeu?

P: E como foi o processo de desenvolvimento do curso? Quais os principais aspectos priorizados por vocês para criação do curso?

RH1: Trabalhamos em dois formatos. A gente desenvolve conteúdo para a maioria dos nossos cursos, temos um time de treinamento que é composto lá por 20 pessoas no total, que trabalham nesse desenvolvimento de conteúdo dos cursos. Só que nós também temos algumas parcerias com organizações e consultorias que complementam e trazem novos conceitos para a gente. Então a gente basicamente pega o que a gente tem de material interno, coisas particulares sobre

nossa operação, sobre a gestão dos nossos restaurantes e adaptamos para o que está acontecendo no mercado, no tipo de linguagem que está se usando com o pessoal do público jovem, que é a nossa grande maioria. Então tem essa mescla de trabalho interno com nosso time, mas também tem um grupo de consultores que nos apoiam aí durante treinamento das lojas.

P: E quais elementos da gamificação são utilizados nos cursos? Aliás, se você puder explicar ou mostrar como funciona o curso de vocês?

RH1: Legal, a gente tem vários cursos, para todos os cargos que a gente tem em loja. Então, a gente tem dentro de restaurante hoje 6 a 7 cargos e para cada um tem o seu determinado curso, seu determinado tema. Como é que funciona basicamente: a gente tem o conteúdo digital que fica disponível em nosso portal, então ele pode pesquisar lá desde como se prepara uma carne, como se faz um hambúrguer, até o gerenciamento de finanças, lucros e riscos. Enfim, a gente tem do básico até o nível mais gerencial possível. Então, a gente treina tanto nosso atendente para o nosso franqueado com essa ferramenta. Então, ele vai ter acesso a este conteúdo do nosso portal de treinamento e depois ele começa a responder *check-list* através do nosso portal de treinamento. Para essas questões existem algumas opções de ele responder particularmente para adquirir conhecimento e acumular pontos. Assim ele vai lá do perfil dele, como por exemplo, estudei o manual que ensina esse procedimento de preparo do hambúrguer na chapa, minha missão é responder sobre esse manual e se eu acertar eu ganho pontos, que são convertidos para moedas. Aí vou acumulando moedas para trocar em plataformas e-commerce que a gente tem como parceira. Também ele pode ter acesso ao ranking nacional e verá quais são os caras que tem mais pontos e desafiar para poder alcançar e competir com ele através de pontuação. E dentro disso, temos alguns jogos, temos o próprio pergunta e resposta, tem uma trilha de aprendizado como se fosse um caminho, aquele joguinho que você joga um dado e cai numa determinada pergunta e, se você responder e acertar, você caminha algumas casas, tem roleta. Enfim, tem uma série de jogos que a gente utiliza para poder entreter esse cara e provocar ele a participar dos treinamentos.

P: Para eu entender melhor, essas moedas eles podem trocar depois por alguma recompensa?

RH1: Exatamente, ele pode trocar por recompensas pessoais. Então, por exemplo, acumulei 200 moedas e quero trocar por um fone da empresa ou pode trocar com um outro parceiro que vende perfume. Se for dentro do nosso grupo de parceiros, ele pode trocar por essas outras recompensas, que são várias. Temos as nossas campanhas particulares também. Então, a gente tem uma campanha que é a nossa maior, que serve para todos os cargos, que é a Top Ten. Então,

semestralmente, a gente premia os 10 melhores franqueados, 10 melhores gerentes, 10 melhores assistentes e outros. Então, por exemplo, ele tem que melhorar e trabalhar os treinamentos dele para que ele fique no Top Tem e ele pode ganhar carro, moto, viagem. Tem uma série de prêmios que a gente fornece para eles.

P: E quando vocês desenvolvem os cursos, como identificam que determinada ação do jogo irá atingir ou mudar o comportamento do colaborador? Quais os comportamentos pretendidos com a aplicação da ferramenta?

RH1: Assim, primeiro a gente pensa sempre que tudo que a gente fornece de conteúdo e desenvolve tem de ser acessível, de forma rápida e de fácil entendimento para o colaborador. Então, não pode ser uma coisa muito extensa, não pode ser coisa de muito texto, tem de ser uma coisa bem visual, com um design que agrade e, de preferência, que provoque nele a vontade de competir com outros colaboradores, porque nosso público é muito jovem. Quando eu falo de competir, eu falo no sentido positivo da palavra, de querer estar sempre ganhando, estar sempre lá na frente. A gente sempre pensa nesse sentido, que seja uma coisa bem visual porque esse público tem muita dificuldade em parar para ler um conteúdo muito extenso e, principalmente, que esse visual seja utilizado no dia a dia dele. Se ele ficar vendo uma coisa que ele usa muito pouco ele acaba perdendo o interesse. Então, cada vez mais, a gente tem trabalhado nossa gamificação, nosso conceito de treinamento *e-learning*, para que ele veja uma coisa que ele consiga aplicar diariamente e, principalmente, que ele ajude a gente a decidir como isso vai acontecer. Esse público jovem ele quer muito participar do desenvolvimento de tudo que envolve ele, então a gente tem programas como um *Hangout*, que a gente faz com eles, para que eles falem para gente qual a sugestão que eles têm de tema para o próximo game, qual é a sugestão que eles têm de prêmio. Assim, trabalhando nisso, a gente consegue atingir de forma mais assertiva, para que eles pensem no conteúdo que a gente quer oferecer.

P: E qual a reação dos colaboradores com a implantação do curso? Houve resistência do time em utilizar a ferramenta? Vocês precisaram de alguma ação para incentivar os colaboradores a utilizar o curso?

RH1: Eu acho que, na verdade, a gente precisa pensar em algumas coisas que impediram o cara de realizar aquele treinamento, por exemplo, quando desenvolvo um game que vai precisar de eu atualizar o meu aplicativo, preciso ver se ele não vai deixar o aplicativo pesado, que esse cara não vai querer baixar porque o celular dele não tem espaço. Preciso pensar se vai consumir muito a internet dele, porque ele não vai querer gastar internet dele com trabalho, essas coisas.

Não vou lançar um desafio num horário de alto fluxo da loja, porque esse ele estará trabalhando. Então, tomando esses cuidados, que são coisas que impediriam ele de acessar, eu acho que hoje em dia é o treinamento que mais consegue atingir essa galera jovem.

P: Quais foram as principais dificuldades enfrentadas no processo de gamificação desde a originação até implantação e utilização pelos funcionários?

RH1: Para implantar o processo de gamificação a gente tem algumas dificuldades. A primeira dela é que ainda hoje, principalmente aqui no Brasil, é um processo caro para você começar a desenvolver. Então a primeira barreira que está aí é o preço. Você precisa, naturalmente, ou de um grande investimento, se você quer realmente implantar na sua empresa ou você precisa encontrar parceiros que dividam a uma plataforma e aí, naturalmente, vão dividir esse investimento. Exemplo, você mesmo criar seu próprio aplicativo é bastante caro, agora você ter uma plataforma de alguns fornecedores, que já existem hoje, que criam uma série de empresas que trabalham nessa gamificação, acaba diluindo esse preço. Então acho que esse investimento talvez seja uma das primeiras barreiras. A segunda é tomar um cuidado muito importante para que esse treinamento ele não vire só um treinamento teórico, pois como ele estará vendo ali na frente dele, no celular, com muita facilidade, a gente precisa entender uma forma, sempre antes de aplicar qualquer curso com gamificação, como ele vai aplicar isso no dia a dia dele e como mensurar esse resultado desse treinamento. Então, o que eu quero dizer é que a gente tem uma empresa muito operacional, porque nossas atividades são dentro do restaurante e não adianta eu passar o conteúdo para o cara na internet, super legal, que ele discuta, que ele aprenda, se ele não conseguir colocar aquilo em prática no dia a dia. E a questão é que temos uma dificuldade em mensurar como isso impacta na empresa. Quando a gente teve que rever e repensar os processos, foi quando a gente entendeu que a galera sabia muito na teoria, mas aplicava pouco na prática. Assim, a gente precisou rever o processo, refazer, reajustar e entender formas de mensurar isso. Acho que essas duas barreiras: investimento alto, hoje no Brasil e perder o conceito de treinamento prático, são as duas barreiras hoje em gamificação.

P: Na sua opinião, quais os principais impactos da gamificação no desenvolvimento desses colaboradores?

RH1: Principalmente um senso de inovação muito grande. Estar ali, online, disputando games, desenvolve nele a vontade de querer buscar sempre conhecimento. Além disso, desenvolve nele uma facilidade de interação com outros colaboradores da equipe, então, relacionamento interpessoal com colaboradores do entorno dele, pois ele tem um ponto de ligação, como se

fosse uma rede social. Principalmente, o que facilita esse desenvolvimento, quando ele está praticando, quando ele está jogando, aquilo ali engaja ele com os objetivos da empresa baseado naquilo que ele está vendo no jogo. Então, a gente preconiza que ele tem que ter uma competição em que ele busque pelos melhores resultados e tentar transferir para o dia a dia. Ao mesmo tempo que ele precisa adquirir conhecimento para buscar resultados, nós precisamos de vendas e clientes para chegar atingir nossos resultados, como empresa, como organização.

P: Quais os aspectos positivos da utilização da gamificação?

RH1: Ah, uma questão importante é agilidade na transmissão de informação e a uniformidade. Imagina que a gente tem uma série de pessoas que transmitem o treinamento, só que cada um na sua velocidade e cada um com a sua forma de treinar e quando eu tenho um curso gamificado on-line eu consigo atingir as pessoas de forma muito mais rápida e com uma uniformidade diferenciada, porque eu vou conseguir passar a mesma informação, da mesma forma, para milhares de pessoas. Então, isso para mim é a principal vantagem, é a coisa que mais precisa ser enfatizada quando a gente quer fazer essa gamificação na empresa. Outra coisa muito importante que a gente consegue com a gamificação, é o que a gente conversou um pouquinho lá atrás, que atraísse público bem jovem, essa galera que não quer mais ficar lendo o manual como a geração antiga que ficava lendo livro e ficavam estudando e que tinham um comprometimento muito grande dentro daquilo. Então, essa galera precisa de coisas que sejam rápidas e que ele consiga ver na ponta do celular, que ele aproveite o tempo que ele está no trânsito para poder aprender e não que ele tenha que chegar em casa para poder ler e estudar. Então, se eu pudesse destacar com as duas principais vantagens de um treinamento gamificado, dentro de uma empresa, é essa agilidade e uniformidade, além de conseguir trazer esse público mais jovem para dentro do seu negócio e engajar ele nos objetivos da empresa.

P: E os aspectos negativos da gamificação?

RR1: O negativo é aquela que a gente tinha acabado de conversar, se eu estou sendo repetitivo me desculpe, aquela parte de você ter um treinamento digital e teórico e não ter ele na prática. Porque quando ele participa de um treinamento, quando ele disputa aquele jogo pelo celular e adquire aquele conhecimento, nada me garante que ele vai aplicar aquilo na prática. Então se eu entender a gamificação como base do treinamento eu perco a prática do dia a dia de loja. O principal ponto de atenção é o de não ter a gamificação e o treinamento on-line como base do conhecimento da sua empresa, é ter como complemento que vai agregar muito para capacitação do seu time.

P: Após um período de utilização de gamificação na educação corporativa, pode dizer que os objetivos foram atingidos? Qual foi o impacto na organização?

RH1: Como eu disse, hoje é um dos treinamentos que mais dão certo com essa galera jovem. Então, com relação a engajar mais eles, sem dúvida, foi atingido. A tendência é que o mercado caminhe cada vez mais para esse tipo de treinamento. Hoje em dia ninguém mais vive sem o celular, 90% das pessoas não abrem mais o notebook, a não ser quem trabalha em escritório. Em geral, todo mundo resolve tudo pelo celular, então, isso fortalece esse sistema de gamificação e isso será cada vez mais forte no mercado. Então, além de ser uma tendência, como a gente falou, que atrai jovens, tem conquistado cada vez mais o público de adultos também.

P: E qual foi o impacto na organização?

R: Ah, eu acredito que funcionários bem treinados tendem a trabalhar melhor e trazer mais resultados para empresa. Se a gente consegue promover conhecimento de qualidade a eles, a empresa só tem a ganhar com isso. Então, claro que o impacto para a empresa é positivo.

P: Você tem alguma observação, comentário ou sugestão adicional?

RH1: Olha eu acho que você foi bem completa, a entrevista foi bem completa. O que eu posso complementar é que uma empresa que não pensa em gamificação, que não pensa em treinamento digital, ela vai acabar perdendo o seu conceito ou não vai conseguir atingir 100% da sua equipe.

APÊNDICE B

Transcrição da Entrevista com RH2

P: RH2, quais foram as motivações para a implantação da gamificação na educação corporativa? Por que escolheram esse instrumento?

RH2: O curso é usado para treinar o pessoal que está na rua e como eles estão alocados em locais diferentes, nós pensamos que seria um jeito, primeiro de contemplar todo mundo, com todo conteúdo que daríamos aqui em um treinamento e, também, para ter essa competição entre eles e ver se assim a gente consegue dar mais ênfase nos treinamentos e chamar mais a atenção deles. Cursos à distância, em geral, precisam de mais cuidado para que eles se envolvam nesse processo, sabe? Pensamos que com a gamificação, por ser algo mais divertido, por ter essa questão da competição, fosse um jeito de engajá-los mais.

P: E Como foi o processo de desenvolvimento do curso? Quais os principais aspectos priorizados por vocês para criação do curso?

RH2: Ele é terceirizado, temos uma parceria com uma empresa que desenvolve softwares. Eles fizeram uma plataforma para a gente, nos cenários que a gente queria e o conteúdo é com a gente. Nós criamos as etapas e a parte do treinamento, isso a gente mesmo que faz.

P: E quais os principais aspectos priorizados por vocês durante o desenvolvimento?

RH2: Na verdade eles já tem atividades prontas e não conseguimos mudar muito. Por exemplo, tem atividade de conversação, de comparação, as atividades são as mesmas. O que a gente pediu é que o cenário fosse uma cidade com estabelecimentos, como uma farmácia, um restaurante. Tentamos fazer o mais próximo do trabalho deles possível e nisso ela ajudou a gente. Então nós montamos as atividades em cima do que eles já têm na plataforma.

P: E quais elementos da gamificação são utilizados nos cursos? Você poderia explicar ou mostrar como funciona o curso de vocês?

RH2: Claro, depois da entrevista mostro melhor o curso. Então, dentro do treinamento tem várias fases e dentro das fases tem as missões. Ele só vai conseguir passar para a outra fase, outro tema, quando ele concluir essa primeira missão. Então, ele não pode desistir se ele não consegue e pensar em ir para outra etapa, pois ele não consegue. Ele tem que conseguir resolver os desafios da primeira missão para ir para as outras. Isso é muito importante, pois no dia a dia

também é assim. No trabalho também temos diversos problemas, “missões”, que precisam ser solucionadas. Você não pode simplesmente desistir, sabe? Acho que esse é um grande aprendizado. Quando eles passam de fase eles ganham moedas que eles podem usar para customizar o avatar. As moedas nós achamos legal, pois eles gostam de mudar o avatar. Dentro da plataforma tem o ranking, então, eles conseguem ver em que posição eles estão. Estamos discutindo de nos próximos meses, recompensar financeiramente os que ficarem nas primeiras posições, mas ainda não temos definido. Dentro da plataforma nós conseguimos visualizar quem está acessando, quem não está acessando, quem está na frente. Assim, conseguimos ver como estamos contemplando. Nós estruturamos os assuntos das atividades, em uma ordem como desde que ele entra na empresa e depois vai evoluindo. Montamos os assuntos por etapas, primeiro ele vai aprender sobre a empresa, depois sobre o mercado, sobre o negócio, produtos. Então já está estruturado para isso.

P: Vocês usam na área comercial, certo?

RH2: Isso. Pessoal que está na rua e muitas vezes nem conhecem a matriz. E comercial gosta muito de competição, então, acredito que isso motive eles. E os gestores também conseguem visualizar em que posição o time dele está. Nós estamos tentando fazer com que todos sejam parceiros, não só a área de treinamento, mas que os gestores também nos ajudem nisso.

P: E quando vocês desenvolvem os cursos, como identificam que determinada ação do jogo irá atingir ou mudar o comportamento do colaborador? Quais os comportamentos pretendidos com a aplicação da ferramenta?

RH2: Nosso objetivo é tentar dar treinamento para todos eles, passar as informações que daríamos em treinamento na plataforma e fazer com que eles fiquem mais interessados. Que eles conheçam todos os produtos, pois será que eles não podem vender melhor se conhecerem melhor o produto? É aumentar o conhecimento.

P: E qual a reação dos colaboradores com a implantação do curso gamificado? Houve resistência do time em utilizar a ferramenta? Vocês precisaram de alguma iniciativa para incentivar os funcionários a utilizarem o curso?

RH2: Usamos a ajuda dos supervisores para incentivar o uso. Avisamos os supervisores como está a situação do time dele e temos a ajuda deles para incentivar o uso. Até porque é um

treinamento e ele tem que fazer. E como é comercial, não há muita resistência, pois eles são muito motivados pela competição, porque é uma coisa diferente. Além disso, o comercial trabalha com celular corporativo e como o curso tem aplicativo para celular é muito fácil para acessar. Ele pode fazer no horário de almoço, esperando uma reunião de cliente. Não é algo que exige muito tempo.

P: Quais foram as principais dificuldades enfrentadas no processo de gamificação desde a originação até implantação e utilização pelos funcionários?

RH2: Não tivemos problemas na implementação. Na verdade foi bem tranquilo.

P: Entendi. E quais os principais impactos da gamificação no desenvolvimento dos funcionários?

RH2: Olha, eu acho que é quanto a conhecimento, sabe? Contemplamos todo o comercial, aumentando o conhecimento. Fazemos alguns treinamentos presenciais, mas nem sempre funciona. Temos trilhas de conhecimento em sala de aula, presencial, on-line. Tentamos fazer com que um curso complemente o outro. Com a gamificação, tentamos trazer uma outra abordagem, pois não deixa de ser um treinamento, todos os assuntos são muito importantes para eles no dia a dia. Então, o maior impacto é no conhecimento, pois levamos as informações de uma forma mais divertida e que não tenha essa visão de sala de aula. Uma forma mais divertida, mais moderna. E agora eles não podem mais falar que não conhecem os produtos, pois todas as informações estão no game.

P: E quais os aspectos que você considera positivos da utilização da gamificação na educação corporativa?

RH2: Por ser um game e poder ser usado em celular é um jeito mais fácil e que eles ficam mais animados para fazer.

P: E os aspectos negativos?

RH2: A maior dificuldade é que eles entendam que não é só um joguinho e sim um treinamento, para que eles consigam se desenvolver. Que eles usem as informações que estão lá no dia a dia deles.

P: E após um período de utilização de gamificação na educação corporativa, pode dizer que os objetivos foram atingidos? Qual foi o impacto na organização?

RH2: Olha, ainda tem pouco tempo que utilizamos e é difícil mensurar qual foi o real impacto na organização, sabe? É difícil mensurar como a gamificação tem impacto nas vendas e tal. Mas o que nós podemos dizer, até pelo feedback dos gerentes, é que tem um envolvimento muito maior do comercial nos cursos, sabe? Eles ficam muito mais animados para o treinamento e isso já é muito legal. Significa que conseguimos envolvê-los nos treinamentos e isso já um ganho e tanto.

P: Tem algo que eu não tenha falado e que você queira complementar? Algum comentário, sugestão?

RH2: Acho que não. Acho esse conceito muito legal e ajuda muito o RH. O RH por si só já tem muita coisa operacional e precisa modernizar. Acho que usar games e plataformas on-line facilita muito o processo de treinamento.

APÊNDICE C

Transcrição da Entrevista com RH3

P: RH3, quais as motivações para implantação da gamificação na educação corporativa? Por que foi escolhido este instrumento?

RH3: Na verdade a gente tinha uma universidade corporativa aqui na empresa, com métodos tradicionais, onde gestores ou gente de fora vinha e implantava. A gente queria algo que chamasse mais atenção do corretor e que fizesse ele pensar. Quando você está dando um curso tradicional o cara está focado no celular e não consegue acompanhar, perde o foco. A gente quis realmente tentar que o corretor tivesse mais autonomia nessas respostas. E aí a gente podia também medir. Então, foi escolhido para ter mais interação e para que pudéssemos medir as respostas, para a gente saber o nível técnico dos nossos corretores. No início, nós estudamos a possibilidade de introduzir essa tecnologia para que os colaboradores aprendessem de forma mais divertida e dinâmica, e conseqüentemente, aperfeiçoar os serviços que prestamos aos clientes. Atualmente, o celular se tornou uma extensão do homem, as pessoas estão grande parte do seu tempo on-line. Portanto, esse colaborador poderá aprender enquanto usa o celular, em qualquer momento e lugar do dia.

P: E como foi o processo de desenvolvimento do jogo? Quais os principais aspectos e características priorizadas na criação dos cursos?

RH3: Quem desenvolveu foi a “EMPRESA X” (nome fictício), que é o desenvolvedor da plataforma que a gente já usava. Nós temos aqui três departamentos bem setorizados que é vendas, lançamentos e locação. Nós criamos desafios dentro desses jogos. Os principais aspectos priorizadas foi pegar produtos importantes de venda da Frias Neto, produtos que são exclusivos, que não estão no mercado, mas só na nossa empresa para vender. Prédios, também, de lançamentos com exclusividade e a gente pegou as principais dúvidas dos clientes. Então pegamos as dúvidas dos clientes e, por exemplo, a lei do inquilinato e tudo que um corretor tem que saber para o seu trabalho. Transformamos tudo isso em conteúdo e a “EMPRESA X” transformava tudo em curso.

P: E quais elementos da gamificação são utilizados nos cursos? Aliás, se você puder explicar como funcionava o curso de vocês?

RH3: Bom, como eu disse pra você por telefone, o projeto foi cancelado por enquanto. Mas o curso tem um cenário próximo ao da realidade imobiliária. A gente usa técnicas de gamificação, *storytelling* e *microlearning*. E o conteúdo é passado em forma de histórias. Pensamos nisso para ser passado de um jeito mais simples. Cada desafio é feito de quatro níveis, como fases, entende? O foco principal é que os corretores aprendam e memorizem informações sobre produto, técnicas de vendas, negociação, atendimento ao cliente, legislação e outros. Cada curso é feito de quatro níveis, tipo fases, entende? Com diversas missões. A cada semana é lançada uma nova fase, elas são lançadas gradativamente. Então, a gente não lançava os quatro desafios de uma vez só. Então essa é principal regra. Aí o cara fazia uma fase, na outra semana lançava outra fase e depois finalizado a quarta fase, dava por encerrado esse desafio. Mas o jogo permanecia na plataforma caso ele quisesse jogar. Existe um ranking de pontuação, que podia ser geral, para toda a Imobiliária ou separado por departamento. No começo existia uma recompensa financeira para quem ficava em primeiro, segundo e terceiro lugar. O que ficasse em primeiro lugar ganhava 150 reais, em segundo lugar ganhava 100 reais e o terceiro lugar uma vaga na garagem. Então essas eram as recompensas, mas esse foi o grande problema, porque a gente percebeu que eles só jogavam pelo prêmio e não pelo aprendizado.

P: Quais os comportamentos pretendidos com o uso da gamificação? Como se identificou que determinada ação do jogo atingiria a mudança no comportamento do colaborador?

RH3: Queríamos algo que aumentasse o conhecimento do corretor e que motivasse ele a querer fazer o treinamento.

P: Houve resistência do time em utilizar a ferramenta? Vocês precisaram de alguma ação para incentivar o time a utilizar o curso?

RH3: Foi feita uma divulgação dentro da empresa, a gente trouxe a galera da “EMPRESA X” aqui na empresa e fizemos o desafio On-Time, em que todos pudessem jogar na hora, e o jogador foi premiado na hora. Isso fez com que todos os corretores baixassem o aplicativo e depois a gente continuou com o jogo, lançando novos desafios. O ranking também incentivava os corretores a utilizarem o game, mostrando quem estava na sua frente.

P: Quais foram as principais dificuldades enfrentadas no processo de gamificação?

RH3: A principal dificuldade foi a juntada de documento. Então é difícil você pegar tudo completo, validade esse conteúdo com a diretoria e com os gerentes da área, depois você passa esse conteúdo para os desenvolvedores criarem histórias dentro do conteúdo. Só que às vezes

essas histórias vêm distorcidas. Então tem muito retrabalho. Esse processo de gamificação é muito difícil, pois a gente notou que o time dos desenvolvedores não pegavam as características que nós queríamos passar. Por exemplo, na historinha que ele criava, ele deixava alguém sempre muito nervoso com a empresa, o que pode acontecer, mas a gente não quer potencializar as coisas ruins da imobiliária e quer potencializar, na verdade, as coisas boas.

P: Bom, como você está explicando, os resultados pretendidos não foram atingidos?

RH3: Os resultados não foram atingidos e a gente acabou cancelando o projeto, porque a galera só jogava para ganhar dinheiro ou os desenvolvedores não entenderam bem o que estávamos tentando transmitir nos cursos. Não sei dizer, mas o resultado não foi como esperávamos.

P: Na sua opinião, quais os aspectos positivos da gamificação?

RH3: O pessoal gostou do formato, é no celular então todo mundo gosta. Eu acho assim que, se a gente faz um aplicativo de gamificação em grande escala, por exemplo, eu tenho o Duolingo e eu estudo inglês por lá. Ele é legal, porque tem várias fases e é um negócio que está pronto. Mas se eu pegar um produto de lançamento, que não tem tanto conteúdo, acaba ficando com o conteúdo raso. Então esse é o aprendizado, trabalhar com conteúdo mais denso e mais trabalhado. Ao interagir com o game, os colaboradores são estimulados a uma competitividade saudável, além de obterem maior engajamento e retenção de informações.

P: E os aspectos negativos?

RH3: O negativo foi a baixa adesão.

P: Você tem alguma observação, comentário ou sugestão adicional?

RH3: Não, só isso mesmo.

APÊNDICE D

Transcrição da Entrevista com RH4

P: RH4, poderia me dizer quais foram as motivações para a implantação da gamificação na educação corporativa da empresa? Por que escolheram essa ferramenta?

RH4: Bom, pensamos na Gamificação para contribuir para a fixação dos conteúdos apresentados em treinamento presenciais e web, por ser mais divertido e tal. Além disso, os jogos estimulam a competição saudável entre as equipes de vendas dentro da própria concessionária e a nível nacional. A empresa tinha dois desafios: replicar as funções reais de seu CRM, simulando as situações e as dificuldades enfrentadas pelos gerentes das concessionárias em todo o país e capacitar a equipe comercial para as vendas. A solução foi criar cursos com princípios de gamificação, que simulassem as principais funções do sistema real, acrescentando a dinâmica de jogo com a inclusão de objetivos, ações externas ao sistema e pontos. Alguns treinamentos contam com histórias interativas e clientes virtuais, simulando atendimentos para que os vendedores aprimorem como entrevistar clientes, coletar dados, propor e negociar. Como as missões do jogo simulam atividades do dia a dia deles, eles aprendem como resolver problemas que podem surgir na vida real.

P: Entendi. E como foi o processo de desenvolvimento do curso? Quais os principais aspectos e características priorizados por vocês para criação do curso?

RH4: Na verdade foi bem simples, pois compramos uma ferramenta de mercado e fizemos pequenas personalizações. Nossa prioridade é poder inserir conteúdos em vários formatos, como por exemplo, textos, vídeos, imagens e no final de cada conteúdo a inclusão de um game para validar a absorção de conteúdo.

P: E quais elementos da gamificação são utilizados nos cursos?

RH4: O grande diferencial da plataforma é poder criar seu próprio avatar e a cada ponto conquistado existe uma conversão direta para uma moeda fictícia. Com essas moedas é possível customizar o avatar.

P: Você pode me explicar um pouco mais como funciona o curso? Quais as etapas?

RH4: Existem vários games diferentes. Atualmente, na verdade, são doze ao total, desde palavras cruzadas até corrida de carro. Cada vez que o participante resolve a missão, o sistema

libera níveis. Existe um conteúdo a ser estudado e o game é a maneira de confirmar o nível de retenção. Além disso, qualquer usuário consegue verificar a média de pontuação nacional, dentro da sua região e dentro da própria concessionária. Porém, cada vendedor enxerga a sua pontuação individual e a média da sua loja. O gerente da loja enxerga todas as médias e as notas de todos os seus subordinados. Em resumo, os jogos são feitos de desafios que os vendedores têm que superar para ganhar pontos. Nós decidimos o valor da pontuação de cada nível.

P: Vocês costumam dar recompensas, premiações?

RH4: Olha, os pontos são convertidos em moedas, uma moeda fictícia. Com essas moedas, o jogador tem acesso a loja virtual para personalizar seu avatar. Podemos premiar os melhores com visita à fábrica de automóveis, mas não é sempre.

P: Entendi. E quais os comportamentos pretendidos com a aplicação da ferramenta? Como foi feita a ligação desses comportamentos com os objetivos do jogo? Em outras palavras, como se identificou que determinada ação ou objetivo do jogo atingiria a mudança no comportamento do colaborador?

RH4: Encorajar os usuários a estudarem os conteúdos que estão disponíveis em trilhas de conhecimento para se prepararem antes de realizar o game. Além disso, equipes de vendas são muito competitivas e todos querem ter uma boa posição no ranking, com isso, eles passam a estudar com maior empenho os conteúdos propostos antes de realizarem o game.

P: Qual a reação dos colaboradores com a implantação do curso? Houve resistência do time em utilizar a ferramenta? Que ações vocês tomaram para incentivar os funcionários a utilizar o game?

RH4: A avaliação após a implantação foi muito positiva, por vários motivos: o portal anterior de treinamento não possuía a possibilidade de fazer upload de vídeos e não havia games, apenas materiais para download. Então foi bem tranquilo, eles gostaram muito mais dos cursos gamificados. O feedback deles é muito positivo, tanto que já estamos usando há um bom tempo. Além disso, os gerentes das concessionárias nos ajudam nessa questão de incentivar a usar e tal. Então, não temos dificuldades não. Eles gostam muito.

P: E quais foram as principais dificuldades enfrentadas no processo de gamificação desde a originação até implantação e utilização pelos funcionários?

RH4: Converter conteúdo comum em diferentes tipos de games. Essa parte é a mais complicada, sabe? Às vezes, desenvolvemos um conteúdo bem bacana e tal, mas quando vamos passar para o desenvolvedor, vejo que não é tão simples assim. Então, eu acho que esse ajuste com a empresa que desenvolve é o mais complicado.

P: Na sua opinião quais os principais impactos do uso da gamificação na formação profissional dos colaboradores?

RH4: Aprendizado, com certeza. Eles adquirem conhecimento de uma maneira divertida, sem ter a sensação de que estão brincando.

P: Com sua experiência, poderia dizer quais os aspectos positivos da utilização da gamificação?

RH4: Acho que maior interesse da força de vendas em estudar os conteúdos e temas propostos. Eles estão muito mais engajados em aprender, em fazer os treinamentos.

P: E quais os aspectos negativos da utilização da ferramenta?

RH4: Olha, não sei dizer para você, pois aqui foi bem positivo. Tanto que já temos 12 cursos diferentes, usando gamificação. Então, não sei te dizer o que pode ser negativo. Talvez o custo. Acho que nem isso, pois como temos concessionárias no Brasil todo, e o cursos podem ser acessados de celular, sai muito mais barato para a gente. É mais vantajoso do que gastar com toda a estrutura que exigem os treinamentos presenciais.

P: Após um período de utilização de gamificação na educação corporativa, pode dizer que os objetivos foram atingidos? Qual foi o impacto na organização?

RH4: Não mensuramos os colaboradores internos, apenas vendedores da rede de concessionárias.

P: Ah sim, vocês utilizam o curso para os vendedores, correto? E perceberam uma melhora no desenvolvimento dos vendedores. Os objetivos que tinham quanto ao uso de gamificação para melhorar a formação e envolvimento deles, foram atingidos? Teve um impacto nos resultados da empresa?

RH4: Sim, sim. O acesso ao Portal se tornou mais frequente, pois com a introdução de conteúdos em vídeos e gamificação todos consultores mencionam que é mais prático e divertido estudar os conteúdos. Agora mensurar se isso trouxe mais vendas para a empresa eu não sei

dizer. Confesso que essa é uma dificuldade, entende? Saber se depois que lançamos esses cursos as vendas aumentaram. Não sei dizer, pois não fizemos esse controle.

P: RH4, você tem alguma observação, comentário ou sugestão adicional?

R: Hum, não. Acho que falamos sobre tudo, não é?

APÊNDICE E

Transcrição da Entrevista com RH5

P: RH5, quais foram as motivações, os objetivos, para a implantação da gamificação na educação corporativa da empresa? Por que escolheram esse instrumento?

RH5: O intuito era buscar novas metodologias, para realização de treinamentos, que contribuíssem com o aprendizado e envolvimento dos participantes. Algo mais divertido e mais leve, pois treinamento, em geral, são muito cansativos. Além disso, buscávamos mais engajamento e participação dos funcionários.

P: Como foi o processo de desenvolvimento do curso? Quais os principais aspectos e características priorizados por vocês para criação do curso?

RH5: O processo é sempre o mesmo. Junto dos nossos parceiros, fazemos o levantamento inicial dos assuntos mais importantes, definição de um modelo possível para realização, com definição de carga horária, análise dos protótipos do conteúdo, assim como aprovação e publicação na plataforma. Priorizamos que o conteúdo seja passado de forma interativa e dinâmica, que incentive e prenda a atenção dos participantes.

P: E quais elementos da gamificação são utilizados? Você pode explicar um pouco como é o curso?

RH5: A gamificação é analógica, para competição entre equipes, com diversos componentes como *storytelling*, tabuleiro, regras, níveis, pontos e desafios. A apresentação é de um tabuleiro que direciona as etapas que serão realizadas, tendo desafios entre grupos para ir para próximos níveis e ganho de pontuação. As equipes têm um tempo para conversar e resolver a missão. O feedback é voltado para as informações do conteúdo, exemplo: caso o jogador erre uma informação é repassada a informação correta para lembrá-lo.

P: Vocês dão recompensas para os melhores?

RH5: Olha, nem todo curso tem recompensas. Mas a gente não tem percebido grande diferença no envolvimento deles, devido à premiação. Em geral, eles gostam desse tipo de curso e

interagem bastante. Acho que temos problemas com poucas pessoas, por causa de timidez, pois tem pessoas que ficam tímidas durante o jogo.

P: RH5, quais os comportamentos pretendidos com o uso da gamificação? Ou seja, como se identificou que determinada ação do jogo atingiria a mudança no comportamento dos colaboradores?

RH5: Pretendíamos envolver mais os funcionários no decorrer do jogo, assim como incentivar a relação pessoal entre eles, com a necessidade de se comunicar entre a equipe para definir as respostas. Por ser um jogo em equipe, a necessidade de interação entre o grupo era vital para o sucesso da equipe.

P: E houve resistência do time em utilizar a ferramenta? Vocês tomam iniciativas para incentivar o time a utilizar o curso?

RH5: Olha, não há muita resistência, temos uma boa aderência na realização do jogo. Ele é realizado dentro de um treinamento presencial, com isso há o incentivo do instrutor.

P: Entendi. E quais foram as principais dificuldades enfrentadas no processo de gamificação desde a originação até a utilização pelos funcionários?

RH5: Acredito que a aceitação pelos instrutores no sentido de cumprirem o tempo, de passar conteúdo presencialmente e, ao mesmo tempo, conseguirem realizar o jogo no tempo proposto. Alguns instrutores tentavam correr com o game.

P: Na sua opinião quais os principais impactos do uso da gamificação na formação profissional dos colaboradores?

RH5: Acredito que a motivação, pois o game traz a participação natural do participante que tem sua atenção atraída pelo novo. Além da competição que gera nos envolvidos, incentivando-os a participarem e provarem seus conhecimentos. Ao final, tudo isso, gera um conhecimento adquirido e que pode ser aplicado na função deles.

P: E pela sua experiência, quais os aspectos positivos da utilização da gamificação?

RH5: Como eu disse é o engajamento, interação dos participantes. Assim como uma forma diferente de passar conteúdo.

P: E quais os aspectos negativos da gamificação?

RH5: Acho que é, em alguns casos, a necessidade de tecnologia que rode as versões dos jogos e, em geral, são caras. Usamos gamificação analógica, por enquanto. Mas pretendemos desenvolver cursos digitais, em breve.

P: Após um período de utilização de gamificação na educação corporativa, pode dizer que os objetivos foram atingidos? Qual foi o impacto na organização?

RH5: Muito bom, o engajamento é grande e com isso a participação no treinamento. Então, nesse sentido, foi atingido sim, pois esse era nosso principal objetivo quando buscamos esses cursos gamificados. A ideia é sempre aperfeiçoar para trazer novidades. O impacto na organização é positivo, pois estamos conseguindo treinar melhor os funcionários. Desenvolver os recursos humanos da empresa é essencial hoje em dia. São os recursos mais importantes da empresa. Funcionários bem formados, significa empresa com melhores resultados.

P: RH5, tem alguma observação, comentário ou sugestão adicional? Algo que eu não tenha falado e considera importante?

RH5: Não. Acho que é isso mesmo. Posso dizer que esses cursos, com técnicas de jogos, tem nos ajudado muito na formação dos funcionários. Notados que eles se envolvem muito mais nas atividades, sabe? Muito positivo. Pensamos em continuar utilizando e até mesmo com cursos para celular.

APÊNDICE F

Transcrição da Entrevista com RH6

P: Há quanto tempo vocês utilizam mecânicas de jogos para formação profissional?

RH6: Começamos em 2015.

P: E quais foram as motivações, os objetivos, para a implantação da gamificação na educação corporativa? Por que escolheram esse instrumento?

RH6: Olha, temos uma equipe terceirizada de comercialização dos produtos da empresa e tínhamos um alto índice de turnover dentro dessas equipes. A plataforma gamificada surgiu como uma de capacitar essas equipes, fazendo com que elas fiquem mais próximas da empresa, que tivessem um acesso fácil a informações que pudessem facilitar nas suas tarefas. Por fim, gostaríamos que isso fosse feito de uma forma que não tivesse um custo muito alto para a empresa e que não demandasse muito tempo. Então, esses eram os objetivos principais, levar conhecimento, capacitar, mas sem despendendo muito tempo e dinheiro.

P: E o curso é desenvolvido por vocês ou ele é terceirizado? Como é feito o desenvolvimento do curso?

RH6: Em 2011 desenvolvemos uma ferramenta de educação corporativa, que já era uma plataforma on-line, mas não utilizávamos gamificação. Com o passar dos anos, fomos aprimorando a plataforma, com elementos de jogos, melhoramos o design, mudamos até o nome para “Universo X” (nome fictício). Enfim, melhoramos a experiência do usuário, para tentar estimular a participação.

P: E quais elementos da gamificação são utilizados nos cursos? Aliás, se você puder explicar melhor como funciona o curso de vocês?

RH6: Certo. Então, a plataforma é composta por quatro planetas. Cada um dos planetas, que estão na tela principal, possibilita acessar ícones, que dão acesso à várias atividades. Olha só, temos: arena, auditório, banco, cinema, fábrica, laboratório, restaurante, sala de vendas, Universidade e a rede social. Cada um dos ícones é habitado por personagens estilizados como astronautas, que remetem a temática específica abordada. Quando você clica nos ícones, você tem acesso a tutoriais que explicam o conteúdo de cada recurso e como utilizá-los

adequadamente. São diversos conteúdos, por exemplo: informações sobre produtos; história da empresa; palestras; cursos e instruções sobre a operação; divulgação de materiais para pontos de venda; acesso a livros da área comercial; vídeos promocionais. Tem também a rede social onde eles interagem com os outros profissionais cadastrados, compartilham fotos, comentários. Na arena você tem o resultado parcial e final de diferentes competições. No auditório tem comunicados, novidades sobre a plataforma, anúncios de novas campanhas. Tem o que é onde ele vê o saldo de coroas. É assim, cada atividade feita ele ganha pontos e esses pontos são convertidos em coroas, entendeu? A intenção é sempre estimular o acúmulo de coroas. Os melhores colocados são aqueles que tem mais coroas em um ranking que pode ser visualizado por todos os usuários da plataforma. Assim, a gente estimula uma competição. E tem vários outros ícones, que levam a diversas atividades; vídeos; tutoriais; simulações do cotidiano, com questões para eles responderem como agiriam em determinadas situações; história da empresa; informações técnicas sobre produtos, merchandising, estratégias de venda. Tem até receitas. Tem muita coisa, muita informação e estamos sempre atualizando.

P: E quando vocês elaboram e desenvolvem os cursos, como identificam que determinada ação do jogo irá atingir ou mudar o comportamento do colaborador?

RH6: O vendedor por si só ele é competitivo, em qualquer ambiente, tanto que, depois que a gente começou a rodar com a plataforma, a gente teve que mudar as características dos treinamentos presenciais. Então, nós levamos essa competição para dentro da sala. Todos os treinamentos que a gente faz sempre tem um jogo corporativo, competição e sempre tem aquele que ganha e aquele que perde, então a gamificação já é uma realidade. A gente vai criando a pontuação de acordo com a importância desse conteúdo.

P: E costuma ter resistência das equipes em utilizar a ferramenta? Vocês precisaram de alguma ação para incentivar os colaboradores a utilizar o curso?

RH6: Logo no começo nós começamos a perceber uma adesão muito acima do que imaginávamos, a todo momento tínhamos que trabalhar a retaguarda de sistema, o servidor, a velocidade para comportar os acessos. Quando lançamos algum conteúdo tem uma movimentação imediata; porque a informação que nós lançamos na plataforma as vezes é distribuída via Whatsapp e Facebook.

P: Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de gamificação dos cursos?

RH6: Olha, não é de um dia para o outro. Como você viu, hoje temos muito conteúdo, mas já são anos alimentando a plataforma. Então, é um processo lento e contínuo. Você não pode criar a plataforma e simplesmente esquecer dela. É um trabalho contínuo, para que ela seja, de fato, relevante para os usuários.

P: E na sua opinião, quais os principais impactos da gamificação na formação profissional desses colaboradores?

RH6: Olha, o recurso proporciona que os promotores e vendedores, que são os representantes da marca, possam se envolver nas ações da empresa de maneira mais contundente. O espaço virtual permite que o conhecimento seja compartilhado de forma conjunta. Outra coisa que movimenta muito eles é a disputa, a competição sadia dentro da empresa. A gente tem um ranking online. Então a pontuação dele é aberta para todos e ele não quer ficar para trás vendo outro subir. Quando ele está em primeiro lugar, ele faz de tudo para se manter lá.

P: Quais os aspectos positivos da utilização da gamificação?

RH6: Olha, a plataforma tem sido fundamental para a estratégia comercial da companhia. Além de diminuir consideravelmente custos com treinamentos.

P: E os aspectos negativos da gamificação?

RH6: Da gamificação, acho que nenhum. Os elementos de jogos motivam muito as pessoas. Agora, como eu falei para você, não é tão simples desenvolver uma plataforma gamificada com todas as informações necessárias. É trabalhoso, mas vale a pena, com certeza.

P: Você pode dizer que os objetivos foram atingidos? Qual foi o impacto na organização como o uso da gamificação para a formação dos colaboradores?

RH6: Sim, sim. A gamificação contribuiu para o desenvolvimento das equipes terceirizadas e com isso melhoramos a comercialização dos nossos produtos. De quebra, ainda conseguimos reduzir custos de treinamento e abranger todo mundo. Então, foi muito positivo para a gente.

P: Tem algo que eu não tenha falado e que você queira complementar?

RH6: Não, não. Acho que não.

APÊNDICE G

Transcrição da Entrevista com RH7

P: Há quanto tempo vocês usam gamificação na formação profissional dos corretores?

RH7: Acredito que já tenha quase uns 2 anos.

P: E quais foram as motivações para a implantação da gamificação na capacitação dos corretores? Por que escolheram a gamificação?

RH7: Quem teve a ideia foi o Presidente da Empresa, que é uma pessoa muito conectada e está sempre por dentro das novidades. Ele sempre participa de tudo, então as ideias que ele consegue agregar, trazer, nós vamos correndo atrás. A minha antiga chefe era pedagoga e ele gosta muito de tecnologia, então a ideia amadureceu e começamos a conversar com a empresa que desenvolveu o curso para a gente. A empresa já possuía conteúdos muito bons nos treinamentos, presenciais e a distância, mas perceberam que precisavam de um elemento a mais para motivar os corretores a realizar essas capacitações que são tão importantes para a performance. É legal, pois sai daquela coisa de curso tradicional, o que já é uma coisa bacana, para crescer e tudo mais. Mas foi legal trazer uma coisa que você não precisa estar em uma sala, ou apenas um conteúdo na internet, a gamificação é uma forma dinâmica, leve e divertida de você levar conhecimento. Temos muitos jogos educativos para crianças, por que não para adultos? E a empresa tem uma cultura específica, bem diferenciada das outras do mercado imobiliário, então é legal, pois através da gamificação pudemos levar essa cultura da empresa para todas as pessoas da rede.

P: E como foi o processo de desenvolvimento do curso? Quais os principais aspectos priorizados por vocês para o desenvolvimento do curso gamificado?

RH7: Temos um parceiro que faz a parte da programação que a gente não tem. Nós temos pessoas de TI, mas não são programadores. E nós criamos os roteiros, pois como nós estamos dentro da Universidade e temos conhecimento, pois todos os cursos que são feitos aqui passam pela nossa análise, a gente cria um conhecimento e tentamos colocar isso no roteiro do game. Nossa prioridade é personalizar para deixar sempre com a cara da empresa.

P: Quais as mecânicas de jogos que são utilizadas? Você poderia mostrar como funciona o curso?

RH7: Claro, posso mostrar depois, pode ser? Mas resumindo, nós temos uma barra de progresso, pois você começa a mexer em uma coisa e se você não consegue ver o andamento daquilo, você fica pensando se vai acabar ou não vai. O curso é feito de níveis, então a pessoa começa por um nível mais básico e vai aumentando. As informações são passadas com histórias, que tornam a linguagem mais simples. As pessoas vão se auto desafiando, vendo quais os assuntos que ela conhece ou que não conhece. Tem recursos que quando você erra uma resposta, o jogo dá dicas para a pessoa ir para caminho, resposta certa. Tem pontuação também. E aqui, além de temos aquele ranking de vendas, mensal, temos vários outros tipos de ranking, como ranking de captações e de corretores. Então a gamificação entrou como mais um recurso para que o corretor esteja sempre em treinamento. Além disso, os franqueados usam os games até mesmo para recrutamento de novos corretores. E alguns franqueados usam o ranking para premiação interna de melhores corretores, o que os motiva a estar sempre participando.

P: E quais os comportamentos pretendidos com o uso da gamificação? Como se identificou que determinada ação do jogo atingiria a mudança no comportamento do colaborador?

RH7: O que acontece, a cultura da empresa tem uma cultura diferente. Nós trabalhamos com captações com exclusividade, então ele assina um contrato de exclusividade de 90 dias, para fazer um trabalho massivo em marketing, com um acompanhamento diferenciado. A empresa é americana e muita gente achava que isso só dava certo lá fora, aqui no Brasil a economia é diferente, mas nós queremos mostrar que isso é possível aqui também. Tem muita gente que acha não dá para trabalhar com exclusividade, mas a gente tem essa questão de as pessoas fazerem menos captações, mas trabalhar bem. Mas tinha gente que tinha dificuldade de entender isso. Mas desde 2017 trabalhamos dessa forma, com exclusividade, e desde essa época para cá a empresa só vem batendo recorde de faturamento, então isso funciona. Além dos resultados de faturamento dos corretores, a gente quer mostrar isso através do jogo, que não é um bicho de sete cabeças. Conseguir manter as pessoas informadas e educar dentro da cultura da empresa. Um jeito diferente de levar conhecimento para eles.

P: Houve resistência do time em utilizar a ferramenta? Vocês precisaram de alguma ação para incentivar o time a utilizar o curso?

RH7: Não houve resistência. Nós sempre trabalhamos a questão de ranking para incentivar, mas eles acharam muito legal esse formato de curso, pois não precisa estar sentado dentro de uma sala para aprender. Você pode estar no metrô, na sua casa. Você está aprendendo de um jeito divertido.

P: Vocês tiveram dificuldades no processo de gamificação desde a originação até implantação e utilização pelos funcionários?

RH7: Acho que nem todo mundo é inteirado em tecnologia, tem vendedores que não entendem muito, mesmo assim desenvolvem bem a venda. Pessoas que não têm muita familiaridade com tecnologia sentiram um pouco de dificuldade, mas o mundo vai mudando e precisamos nos adaptar. Acho que essas foram as principais dificuldades. Além de fazer algumas pessoas entenderem que não é um simples joguinho, mas um curso, um treinamento. Mas em geral os comentários são muito bons.

P: Na sua opinião quais os principais impactos do uso da gamificação na formação profissional dos corretores?

RH7: Quando vamos construir o roteiro dos cursos, pegamos muito o relacionamento que temos com eles, as dificuldades. Então pegamos o que está na realidade deles para trazer como aprendizado e para mostrar para eles como funciona. Nos cursos eles têm todo o conhecimento, o passo a passo de como deve fazer, então acho que o principal é o crescimento pessoal e profissional deles. Quando eles crescem, nós crescemos também.

P: E pela sua experiência, quais os aspectos positivos da utilização da gamificação?

RH7: O principal é a gente conseguir levar a educação de uma forma diferente, inovadora, leve. Eu fiz letras e estudei diferentes tipos de inteligência, pessoas que familiarizam melhor com textos, imagens, som, então a gamificação é um jeito de unir esses três tipos de inteligência para transmitir conhecimento. Um jeito diferente, divertido e prático de levar conhecimento. É uma ferramenta interessante, que impacta.

P: E os aspectos negativos?

RH7: Nesses dois anos que estamos usando, não encontramos nenhum aspecto negativo. Está dando super certo para a gente. Eles gostam bastante.

P: Então você considera que os objetivos pretendidos com a implantação da gamificação foram atingidos? Qual foi o impacto organizacional?

RH7: Sim. A empresa colocou até uma pessoa responsável apenas para cuidar do conteúdo desses cursos e dos outros da Universidade. Sempre temos coisas novas, lançando. Temos diretores regionais, donos das unidades franqueadas e os corretores. Nosso objetivo é fazer

jogos diferentes para cada hierarquia. Como eu disse antes, se os corretores e as franqueadas crescem, se desenvolvem, nós todos crescemos juntos. É uma cadeia, sabe? Todos são beneficiados.

P: Você tem alguma observação, comentário ou sugestão adicional?

RH7: Ah eu acho que a gente conseguiu abordar bem o tema e como tem sido a experiência para a nossa empresa. Como eu disse, tem sido muito positivo e acho que o caminho é esse. O mundo não é o mesmo de anos atrás, não dá para ficar parado no tempo. Precisamos estar sempre atualizando, sempre inovando. A verdade é que os jogos sempre estiveram presentes na educação, mas hoje perceberam sua importância. Não acho que é moda, sabe? Essa abordagem veio para ficar. Não estou dizendo que vá substituir outras metodologias, mas veio para somar, para melhorar. Bom, acho que é isso.

APÊNDICE H

Transcrição da Entrevista com RH8

P: Quais foram as motivações para a implantação da gamificação na educação corporativa da empresa? Por que escolheram esse instrumento?

RH8: Bom, acreditamos que as formas atuais de educação corporativa, treinamentos etc. estava muito defasada. Em um mundo em extrema evolução rápida e com reforços de tecnologia, a gente viu a necessidade de testar esta forma diferente de treinamento. Vimos exemplos de muitas empresas utilizando a gamificação e tendo resultados positivos com ela, o que nos abriu os olhos e nos deu sede para testarmos. O intuito do jogo é capacitar os colaboradores que trabalham nas nossas agências - são mais de sete mil e quinhentos colaboradores - para que usem a ferramenta de relacionamento (CRM - Customer Relationship Management). Não teríamos condições de treinar sete mil e quinhentas pessoas uma a uma e as formas de treinamento tradicionais não estavam funcionando tão bem. Os colaboradores estão sendo capacitados de forma lúdica, aprendendo brincando e fazendo com o que o dia a dia em capacitações seja mais leve e divertido.

P: E como foi o processo de desenvolvimento do curso? Quais os principais aspectos priorizados por vocês para o desenvolvimento do curso gamificado?

RH8: Contamos com a ajuda de uma startup brasileira que nos deu o direcionamento inicial para um piloto em 6 das nossas 114 cooperativas. A startup já possuía uma solução, onde pudemos fazer algumas customizações e criar um fluxo leve de aprendizado. Acho muito importante trabalhar com profissionais experientes e com profundo conhecimento em gamificação, que entendam as nossas necessidades, para criar *storytelling*, mecânicas de jogo e trazer o poder que a gamificação para os nossos treinamentos. Priorizamos um jogo que pudesse ser jogado por todos os públicos, de forma menos infantil, onde trouxéssemos o dia a dia do jogador para dentro do jogo. Ou seja, temos vários aspectos do dia a dia do gerente de conta dentro da plataforma, com uso de personas, casos da vida real, dúvidas reais etc.

P: Quais as mecânicas de jogos que são utilizadas? Você pode explicar como funciona o curso?

RH8: Temos vários elementos de gamificação. Ranking por cooperativa e por agência, para não gerar grande competitividade entre os sete mil e quinhentos colaboradores. Assim, eles veem dentro da própria agência o seu desempenho, no máximo, dentro da cooperativa. Como somos um sistema de cooperativa, não podemos deixar a competitividade tão grande entre os jogadores e sim deles com eles mesmo. Temos medalhas, pontuação, moedas, que podem ser trocadas por brindes na loja oficial do CRMPLAY, níveis que destravam novos módulos, desafios dentro e fora do jogo. São várias missões como perguntas e respostas, atividades. A plataforma alinhou elementos de *storytelling* a um sistema de progressão e recompensas com atividades e jogos baseados em *microlearning*, buscando engajar os colaboradores, mostrar os benefícios de padronizar os programas de gestão das agências e simplificar os processos cotidianos. A verdade é que, hoje em dia, as pessoas não têm paciência de passar horas em treinamentos, ou passar 2 horas assistindo um vídeo tutorial. Por isso usamos a gamificação como forma de motivar e envolver; o *storytelling* é voltado para a realidade da empresa e faz com que o aprendizado seja mais divertido, além de trazer a proximidade do dia a dia deles; e fazemos tudo com pílulas de conhecimento, sabe? Assim as informações são passadas em partes pequenas, resumidas e muito mais claras. Assim, garantimos que os participantes irão focar muito mais no curso e que o conhecimento compartilhado será absorvido.

P: Quais os comportamentos pretendidos com o uso da gamificação? Como se identificou que determinada ação do jogo atingiria a mudança no comportamento do colaborador?

RH8: Olha, sem dúvida, aprendizado e engajamento. Os colaboradores precisam se sentir parte do processo de aprendizado e parte do jogo. Com os avatares, moedas e recompensas, acreditamos fazer este propósito acontecer. Atualmente, os colaboradores precisam ler textos e manuais gigantes para aprender funcionalidades que são facilmente apresentadas no jogo, em segundos. Com esta ação, entendemos que o aprendizado teria uma melhora significativa. Já com relação ao engajamento, optamos por gerar funcionalidades no game que indicasse individualidade, como os avatares e a conta de moedinhas individual, para fazer com que os jogadores sentissem a necessidade de se engajar para melhorar sua performance. A loja com os brindes engaja visando recompensa, mas a pontuação com ranking engaja para ser o melhor da sua agência ou cooperativa.

P: Houve resistência do time em utilizar a ferramenta? Vocês precisaram de alguma ação para incentivar o time a utilizar o curso?

RH8: A maioria dos colaboradores gostou muito do jogo e da forma que o treinamento foi dado. Acharam ágil, dinâmico, lúdico. Outros poucos colaboradores tiveram uma resistência por achar o jogo infantil ou acharem que o jogo não ensinava muita coisa. A mudança de cultura e o *mindset* são as maiores dificuldades da implantação do jogo aqui na empresa. Os jogadores mais abertos auxiliaram, inclusive, na pesquisa de satisfação no final do jogo.

P: Bom, você mencionou o *mindset* e mudança de cultura como dificuldades na implantação do curso. Tiveram outras dificuldades no processo de gamificação desde a originação até implantação e utilização pelos funcionários?

RH8: Criar um storytelling que não fosse infantil e fazer com que os jogadores vissem benefício em jogar, aprendendo e acreditando que a gamificação seria uma boa opção de treinamento.

P: Na sua opinião quais os principais impactos do uso da gamificação na formação profissional dos colaboradores?

RH8: O que você quer dizer com formação profissional? O desenvolvimento individual deles?

P: Isso.

RH8: Bom, eles ficam mais motivados, engajados e isso acaba gerando um desenvolvimento muito maior. A gamificação trouxe uma renovada nos treinamentos tanto para os jogadores, que passaram a ver os treinamentos de forma diferente, quanto para nós, os desenvolvedores do conteúdo do jogo, que tivemos que nos desafiar a redesenhar a capacitação de forma gamificada. Tivemos que pensar muito mais no nosso usuário final, que além de gostar da aparência do jogo, tem que ter uma boa experiência durante o aprendizado.

P: E pela sua experiência, quais os aspectos positivos da utilização da gamificação?

RH8: Aqui na empresa, os principais aspectos positivos foram a mudança de cultura que percebemos nos jogadores, a possibilidade de mensurarmos a qualidade e quantidade de treinamentos.

P: E quais os aspectos negativos da utilização da ferramenta?

RH8: Ainda não conseguimos atender todos os públicos apenas com o jogo. Ainda precisamos de outras formas de capacitação para colaboradores que não se adequam bem ao jogo.

P: Após um período de implantação, qual a sua percepção sobre a utilização da gamificação? Os objetivos foram atingidos? Qual o impacto na organização?

RH8: Os jogos ainda sofrem preconceitos quanto à real função dentro de um processo de treinamentos. Os resultados do piloto que fizemos com 6 cooperativas, foi de 90% de satisfação com o jogo, tendo uma porcentagem de utilização maior que a esperada inicialmente. Então, sim, podemos dizer que nossos objetivos foram atingidos. Quanto ao impacto na organização, acredito que seja positivo. Economizamos com os treinamentos, atingimos muito mais agências e colaboradores. E assim temos funcionários trabalhando melhor, pois sabem usar as ferramentas corretamente. Isso tudo traz benefícios para a empresa.

P: Você tem alguma observação, comentário ou sugestão adicional?

RH8: Não, não. Se eu lembrar de algo, voltamos a gravar.

APÊNDICE I

Transcrição da Entrevista com RH9

P: Faz tempo que vocês utilizam gamificação em treinamentos? E quais foram as motivações para usar gamificação nos treinamentos?

RH9: Eu estou na empresa desde 2013. Só para te dar um contexto de como a gente funciona, eu sou gerente de capacitação comercial, então eu cuido de todo treinamento da força de vendas da empresa, que faz o atendimento cara a cara com o cliente. Nos pontos de atendimento ao cliente de forma presencial. Tudo que é atendimento via *call center* não é comigo, é com outra pessoa do RH. Eu cheguei aqui em 2013 e antes disso eles já utilizavam metodologias de gamificação para treinamentos. Eles tinham um programa que chamava Jogos da “Empresa E9” (nome fictício). Como em 2013 essa cultura da utilização de dados não era uma coisa tão difundida, a utilização de dados móveis ainda era movimento relativamente novo dentro da estrutura do Brasil, eles trabalhavam muito com jogos presenciais, com construção de tabuleiro, não era uma metodologia com foco no on-line ainda. Ao longo desses 6 anos que eu estou dentro da estrutura, a gente foi aperfeiçoando o modelo de capacitação com a utilização de games. A gente não faz para todas ações, porque a quantidade de treinamentos é, relativamente, grande. Mas em determinadas ações em que a gente queira dar um foco maior, ou fomentar um conhecimento de forma mais lúdica, a gente trabalha com os games. Faz, mais ou menos, uns dois anos que a gente trabalha com esse modelo em datas sazonais do varejo, como o Natal, períodos bons para vendas.

P: E Como foi o processo de desenvolvimento do curso? Quais os principais aspectos priorizados por vocês para criação do curso?

RH9: Nós temos um parceiro educacional, é uma empresa do grupo. Então a gente identifica a necessidade de treinamento e a partir dessa necessidade, isso é discutido junto do nosso parceiro educacional para o desenvolvimento do curso.

P: E quais os principais aspectos priorizados por vocês para o desenvolvimento do curso gamificado?

RH9: São vários games e a prioridade é que todos tenham a característica da realidade. Pode ser que o vendedor tome uma atitude dentro do game, que faça com que ele perca a venda, mas que o ajudará a tirar lições para não deixar isso acontecer na realidade. Acredito que para isso

acontecer é preciso que haja um equilíbrio entre conteúdo e design, pois tudo é importante. As informações e conteúdo que vão transmitir o conhecimento necessário, um bom *storytelling* que passe a mensagem de forma simples e facilite ainda mais a aprendizagem e a memorização; assim como os elementos de jogos que vão envolver o funcionário naquele processo de aprendizagem. Ah além de ser algo visualmente bonito e interessante para quem está usando. Então, não é tão simples assim, não é só você usar a gamificação e pronto, está tudo certo. Você tem que pensar no conjunto todo, entende?

P: E quais os elementos de gamificação utilizados nos cursos?

RH9: Então, por exemplo, temos um game de certificação, que é o cliente na loja, contando o tempo médio de atendimento e de espera, algo que auxilia muito, pois é um indicador da Anatel. O game tem a característica de, assim como no atendimento real, não poder pausar. Além disso, não se trabalha com o certo e o errado, o game tem como objetivo a possibilidade de se preparar para a venda real. Então, temos vários jogos, para diferentes treinamentos e nós também gamificamos na nossa Plataforma de Capacitação, então nós conseguimos analisar o ranking, a curva mensal, anual, regional. A partir do momento que a gente trabalhou com a gamificação nessa Plataforma, a gente percebeu que teve um aumento no engajamento e mesmo que a gente não tivesse premiação vinculada ao desempenho nos treinamentos, o simples fato do vendedor se ver favorável dentro de um ranking fazia com que eles realizassem mais ações. Então esse foi um ganho. O que ocorre é que ao longo dos anos se você não for alimentando essa plataforma, o engajamento diminui, pois tudo que é novidade gera muito mais interação. Então, a gente vem trabalhando para dar essa continuidade na melhoria da plataforma, mas não é o tempo todo que a gente consegue colocar coisas novas. Então, a área comercial é muito competitiva por natureza e qualquer coisa que coloque eles em uma posição mais privilegiada, sempre gera mais engajamento. Em alguns jogos trabalhamos com enigmas que te fazem sair de determinada situação. Por exemplo, no dia das mães, demos para os desenvolvedores o conteúdo que a gente precisava fomentar conhecimento e eles criaram os desafios. No curso, a cada enigma que os participantes não conseguiam resolver, era uma oportunidade para a gente reforçar conhecimento com feedback e quando eles resolvem, nós fazemos apenas o reforço necessário. Sempre que a gente tem uma ação de gamificação que seja presencial, a gente tenta trabalhar a questão do instrutor fazendo esse resgate. E mesmo que seja um game de perguntas e respostas, a gente trabalha com um modelo de que a gente precisa pontuar o comportamento certo. Quando é on-line, o feedback é feito por meio de uma mensagem ou sinalização dizendo

que ele foi bem ou se não foi tão bem assim, pois esse feedback faz parte do processo de aprendizagem.

P: E quando vocês elaboram e desenvolvem os cursos, como identificam que determinada ação do jogo irá atingir ou mudar o comportamento do colaborador?

RH9: Hum, tenho um exemplo muito fresco que é o Dia das Mães, a gente acabou de fazer um game baseado em modelagem de RPG, nós aproveitamos o tema de *Game of Thrones* e todo o nosso game foi baseado nessa Era Medieval. Trabalhamos a questão do *Clash Royale*, que é um game on-line que está na moda entre a galera jovem, que faz parte do meu público, pois a força de vendas é um público ainda bem jovem. Então nós fizemos a seleção das pessoas que iam participar do curso, pois como a capilaridade da gente é muito grande e temos lojas espalhadas no Brasil todos, nós não conseguimos atingir todas as praças. Então a gente trabalhou com as praças com maior volume de pessoas concentradas para fazer cursos presenciais e outro aspecto que consideramos para as pessoas que foram selecionadas é que, as pessoas que fizeram maior número de treinamentos nos últimos três meses e, conseqüentemente, tiveram melhor performance comercial. E então, esses melhores receberam prêmios. Quando a gente pensa em comportamento, o que a gente quer, primeiro a natureza da minha área é o conhecimento, então trabalhamos nesses cursos para reforçar o conhecimento. Nesses cursos temos a proposta de trazer um modelo de venda construtiva, pois a gente precisa fazer uma venda de qualidade. Então para isso ele precisa ser capaz de entender a real necessidade do cliente. Então a primeira questão de comportamento que a gente quer trabalhar é essa venda construtiva, dele entender a necessidade do cliente. Pensando em outros aspectos que são interessantes para a gente é ter um grupo que seja competitivo, se não a dinâmica do game não acontece. Então se eu fosse elencar três coisas que a gente considera importante trabalhar é: o reforço do conhecimento, a venda construtiva e não a venda pela meta, pois não adianta vender o plano para cumprir a meta e um mês depois o cliente sair da minha base, então precisamos de uma relação duradoura e o terceiro aspecto é o que o próprio varejo promove que é a questão da competição, pois eu preciso que as pessoas se engajem e estejam interessadas em fazer essa competição acontecer.

P: E qual a reação dos colaboradores com a implantação do curso? Houve resistência do time em utilizar a ferramenta? Vocês precisaram de alguma ação para incentivar os colaboradores a utilizar o curso?

RH9: Uma das principais dificuldades é de não infantilizar a ação, pois estamos trabalhando com adultos. É um cuidado que a gente tem que ter, de não fazer um game que traga essa percepção de infantilização. Quando a gente faz a capacitação on-line, a gente percebe que demora um pouco mais para o engajamento acontecer, a gente precisa ficar na cobrança e tem que ter uma comunicação bem robusta para a adesão. Quando presencial, a dificuldade é mais no sentido da timidez.

P: E na sua opinião, quais os principais impactos da gamificação no desenvolvimento desses colaboradores?

RH9: O que a gente tem trabalhado muito nessa questão dos games, além do conhecimento, é o trabalho em equipe, pois como muitos dos jogos são colaborativos, ele entende que sozinho ele não chega a lugar nenhum.

P: Quais os aspectos positivos da utilização da gamificação na educação corporativa?

RH9: Como aspecto positivo tem a questão da novidade, pois não é algo que encontramos por aí com certa frequência, então esse viés da inovação traz esse engajamento e interesse. Faz o aprendizado acontecer de forma mais leve, não é aquela questão da sala de aula, dos métodos tradicionais, então flui melhor.

P: E os aspectos negativos?

RH9: Eu não diria negativo, mas como um ponto de atenção que é o custo. Não é uma ação barata, ainda mais no meu caso que tenho uma capilaridade grande. Desenvolver um game tem um nível de complexidade maior do que desenvolver um treinamento tradicional. Então fazer um investimento e correr o risco de adesão ser abaixo do esperado, podem ser um elemento que te frustra. Mas a gente está sujeito a passar por esse tipo de situação.

P: Bom, vocês já usam gamificação para formação profissional há bastante tempo. Podem dizer que os objetivos foram atingidos? Qual foi o impacto da gamificação na organização?

RH9: Sim, foram atingidos e por isso já usamos há tanto tempo. É uma abordagem interessante e que continuar fazendo parte dos nossos treinamentos. Quanto ao impacto, do ponto de vista de comportamento e conhecimento nós conseguimos ter bastante clareza dos resultados satisfatórios. Agora, é mais difícil mensurar o retorno financeiro que pode ter gerado para a empresa. Nós temos uma dinâmica bem difícil de fazer essa dimensão. Nós temos feito alguns grupos de controle para verificar se estamos tendo esse retorno financeiro ou não. Em algumas

ações tivemos um bom retorno, outras não tivemos o retorno esperado, mas eu preciso considerar tantas questões, tantas variáveis que fica difícil fazer essa medição.

P: Tem mais alguma observação, sugestão ou alguma coisa que eu não tenha falado e que você queira acrescentar?

RH9: O que eu acho importante dizer é que é um trabalho difícil, que a gente acaba não fazendo com tanta atenção, pois muitas vezes acabamos não fomentando e garantindo a manutenção dessa ação. Às vezes faço um curso muito legal, que deixou as pessoas super engajadas e motivadas e nossa qualidade sobe, mas depois isso acaba se perdendo se não dou continuidade. Então acho importante uma estrutura que sustente essa ação da gamificação ao longo do tempo, para que continue com essa chama do conhecimento sempre acesa.

APÊNDICE J

Transcrição da Entrevista com Especialista A

P: Quais as principais características das empresas que usam gamificação para formação profissional no Brasil? Porte, atividade, área da empresa.

R: Olha, mais de 90% são empresas de grande porte que trabalham com gamificação.

P: Por que você acha que essa realidade é mais comum ainda em empresas de grande porte?

R: Começando pela quantidade de investimento, não é? Empresa de grande porte tem capacidade de investir nos valores para ter um aplicativo, para ter uma solução *mobile*. As áreas que procuram ainda metade é recursos humanos, outra parte é *compliance*, área jurídica. Uma outra grande parte é vendas. Deixa eu ver quem mais? E às vezes é áreas técnicas. Há pouco, eu fiz pra uma empresa que é indústria farmacêutica um game para produção de novos medicamentos. A empresa me contratou para fazer um game para a empresa entender como é feito o processo de compra e faturamento. Área técnica me contrata quando tem alguma coisa que não está conseguindo comunicar, área de vendas ela nos contrata buscando performance e a área de RH muito pra *onboarding*, integração de novos colaboradores, pra comunicação de valores, pra disseminação de cultura e várias frentes. Os temas mais tradicionais de capacitação de liderança estão caindo, estão mais raros. A capacitação e o treinamento em si não é uma coisa que as empresas estão investindo tanto. Estão investindo mais em coisas mais funcionais, por assim dizer.

P: E quais as principais motivações das empresas quando buscam a gamificação para capacitar os colaboradores? Quais mudanças elas pretendem com a gamificação?

R: Olha, no caso uma busca que eu tenho muito grande que é de integração de novos colaboradores. Olha, estou fazendo agora de para empresas do Brasil, da América latina. Fazendo para a “X”, estou fazendo da integração do “Y”. Eles buscam, no caso da integração, pois as integrações tradicionais ainda são muito apresentações de Power Point e são muito precárias e isso impacta muito na velocidade de entrada do novo colaborador na empresa. Ele demora muito para conseguir entrar, entender os valores e entender a cultura efetivamente da empresa. A gamificação é uma coisa que as pessoas estão lendo, estão estudando e está fazendo parte. Nós de inovação, publicamos muito ebook para informar nossos clientes sobre o que é

isso, para gerar curiosidade e virar um comprador. Muitas vezes eles estão em busca de melhoria de engajamento em algum tipo de capacitação. Em caso de vendas, um jogo que a gente fez pra uma empresa era para aumento de performance e *selling*. Também fazemos muito pra entendimento de processos e subsistemas. Eu estou fazendo agora pra outra empresa, um jogo para as pessoas entenderem como funciona Carajás. Então tem muita solicitação disso, como é que eu passo a bola de uma área para outra e são jogos mais focados em visão sistêmica.

P: Quais elementos da gamificação são mais utilizados e por quê?

R: Muda bastante. Tem uns elementos clássicos, pontuação, ranking. Isso, principalmente, em jogos digitais estão muito presentes. Agora a forma de ser trabalhado, a forma entre mini game, jogo, conteúdo, isso vai variar bastante. Deixa eu te mostrar uma coisa, compartilhar minha tela com você. Aqui tem dois aplicativos que fizemos recentemente. Vou te mostrar duas coisas, uma completamente diferente da outra. Este aqui é do “Z”. Está rolando a semana deles aqui. Isto tem a programação da semana deles lá. Aí você pode entrar na palestra na programação, fazer comentários e você ganha pontos. Avaliando, você ganha pontos. Aí você entra aqui tem uma parte dentro desse aplicativo que tem uma parte escrito de games, que você tem enigmas e você tem que escrever a resposta, resposta qualitativa mesmo. E aqui eu não estou trabalhando com aprendizagem, mas estou fazendo uma captura de informação desse público do banco de dados entende? Sobre tais assuntos para depois eu ter uma estratégia de treinamento e capacitação. E é uma equipe contra a outra. Quando você pega os rankings, você tem os por equipe e tem o local, por prédio de banco. A equipe está engajada e se divertindo, fazendo acontecer. Você tem os lugares de avaliação, você pega feedback do que está acontecendo e monta sua própria agenda. Enfim, isso aqui é um tipo de aplicativo que não é de capacitação, mas para engajamento dentro de uma estratégia de disseminação. Agora, esse aqui é outro app para uma empresa que tem 32 mil colaboradores. O objetivo desse daqui é fazer com que eles melhorassem os índices deles de *turnover*, de acidente de trabalho. Então eu tenho uma jornada, eu posso entrar nessa jornada aqui e eu vou me deparar com cases que eu vou ter que tomar decisões como líder. Escolher qual é o melhor caminho. Tenho também *quizzes*. Você tem 4 níveis de escolha nessa jornada: ótima, ok, neutra e ruim dentro desse jogo para estimular o sistema límbico. Então você está ali no neocortex estimulando conhecimento e é obrigado a jogar para conseguir diamantes e fazer a jornada. Com esses diamantes eu volto e eu consigo jogar um dilema. Abro o dilema. Você é um líder responsável pela equipe de segurança de um shopping e aí você vai ter seus diferentes tipos de opções possíveis. Esse também tem o ranking que é assim, tem pessoas, por grupo, trimestral. E esse jogo vai rolar por um ano. Tem uma

carga de conteúdo no trimestre e vale carro, salário e vale muita coisa. Tem premiação. E ele tem uma outra coisa, é uma API com um sistema de performance deles, como é que ele está a divisão comercial, índice de qualidade e processo trabalhista. Isso cruza com a performance de aprendizagem e gera o ranking. Então não adianta só ele jogar bem, ele tem que performar no dia a dia e isso vai gerando os prêmios. É uma segunda camada de gamificação. Então quando você está me perguntando de elemento, para mim, o que está indo mais hoje é um caminho que agregue mais valor para os clientes. E como é que você faz isso? Você começa a cruzar com dado real, gerar BI (Business Intelligence). Tipos de relatórios que eu tiro dos jogos é a velocidade de cliques, se o cara está chutando, que tipo de cluster de dificuldade os caras estão tendo em aprendizagem. Se eu cruzo isso com *Salesforce* (sistema de CRM - Gestão de Relacionamento com o Cliente) ou com algum outro software, aí vou gerar um valor agregado muito maior. Este cliente já avaliou que ele ganhou mais de 100 mil reais só por causa de melhoria de indicadores só por causa do game. No ano que vem o próximo game vai ser mais caro para ele.

P: Entendi.

R: Seguinte, a minha opinião disso é que não existe plataforma pronta que vai resolver seu problema. Eu sou de uma linha contrária do que está acontecendo muito no mundo de gamificação, de ter uma plataforma pré-pronta e você colocar seu cliente ali. Por quê? Para desenvolver uma coisa legal você tem que fazer um design personalizado para cada cliente. Criar aquilo que eles acham que é melhor de gamificação e storytelling. Então você tem que entender muito a cultura do cliente para oferecer algo legal. Esse é o primeiro ponto. Um projeto de gamificação não funciona para todo mundo. E você tem que entender que existem 2 linhas de engajamento. O engajamento transacional, aquele que você faz alguma coisa e vou te dar alguma coisa, ponto, dinheiro e carro. É o que chamo de transacional, pois tem uma troca. E você tem um outro engajamento, o emocional, que você conquista com o real envolvimento da pessoa com o jogo, com a música, com o *storytelling*, com alguns conteúdos que acontecem lá. Quando você tem o cruzamento das duas coisas é quando você realmente consegue gerar engajamento. Nem uma coisa sozinha nem a outra, nem a mecânica sozinha vai fazer isso acontecer. É um mix das duas coisas somado a você fazer alguma coisa a pedido das pessoas e não uma coisa da tua cabeça porque você é um gênio dos games. Acho que tem que ser personalizado, mas é o que eu defendo, né? Isso não é uma teoria unilateral. Mesmo porque é difícil de escalar o negócio desse jeito.

P: Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de gamificação desde a originação até implantação?

R: A maior dificuldade é na hora de gerar os conteúdos. Porque o cliente precisa construir com você e é ele que vai fornecer o básico do conteúdo e as vezes demora. Tem um processo de educação do cliente para saber o que ele vai colocar ou não dá pra colocar dentro de um game.

P: Pela sua experiência, quais os benefícios da utilização da gamificação no contexto de formação profissional?

R: Você vai na empresa e eles fazem *onboarding* gamificado e eles lembram de você anos depois. Você volta e eles comentam. Quando ele passa por um game digital tem o brilho nos olhos das pessoas. É completamente diferente de um EAD que é sempre aquele "olha que saco". O que eu vejo sempre e percebo é isso. Em termos de BI, eu tenho por exemplo um engajamento espontâneo e orgânico de *compliance* que, geralmente, é super chato. Fiz para uma empresa, teve 13 mil usuários de 15 mil possíveis. É esse tipo de coisa que a gamificação gera, que você tenha um engajamento muito alto. Muitas vezes a gente tem ue colocar o jogo em cima do LMS (Learning Management System) do cliente. O e-learning, em geral, tem uma aderência muito baixa, muito menor de aprendizagem. A gamificação vem para ajudar no engajamento.

P: Aspectos negativos?

R: Não existe nenhuma metodologia que é unanime. Tem gente que gosta e tem gente que não gosta. Mas a gamificação tem uma maior aderência, maior que o normal. Em termos de aprendizagem, pois é muito participativa e muito Freiriana no sentido de a pessoa poder participar pra caramba do que está acontecendo, é realmente proativa e protagonista no aprendizado e isso já um grande ganho. O aspecto mais negativo hoje em dia é que ela não é acessível pra todo mundo pois é uma coisa cara e por isso as vezes acaba perdendo em comparação a metodologias tradicionais. Acessibilidade não é muito legal. E por ser uma coisa muito nova, não é toda hora que a gente acerta de primeira. Às vezes a jogabilidade ficou difícil demais. O aspecto mais difícil da gamificação hoje é que ainda estamos na curva de aprendizagem um. Você não tem certeza qual é a melhor mecânica, você tem que pilotar, analisar, voltar e estudar. Ainda é uma arte.

P: Qual é o estágio de maturidade do mercado de gamificação no Brasil em termos de cenário mundial?

R: Eu exporto muita coisa. Os jogos de algumas empresas multinacionais vão para o mundo todo. Em termos de board game, o Brasil está muito na frente, muito avançado. Compra-se muita coisa de jogo de tabuleiro de coisas criadas aqui no Brasil para fora. Em termos digitais, o mercado dos Estados Unidos está muito saturado. Você tem portais para escolher o seu melhor fornecedor de gamificação. Está tão saturado como aqui está em consultoria de treinamento. Aí fica muito no quem conhece quem. Estados Unidos está mais avançado no digital e no board está pau a pau. Tem uma empresa muito boa na Inglaterra e uma boa na Holanda. Holanda tem umas empresas bem interessantes de gamificação. Eu acho que chegou num nível que não é mais ultra novidade, todo mundo já ouviu falar, mas ainda tá naquela de curiosidade: "o que que é isso?". Eu acho que tem muito picareta. Tem muita gente que escreve livro e nunca fez um jogo. Eu acho isso interessante, como a pessoa escreve sobre gamificação e desenvolve muito pouco. Tem pouca experiência empírica, prática, testar teoria. Quando você começa a desbravar um mercado insipiente, tem muitos teóricos que aparecem do nada escrevendo livros gigantescos, algumas pessoas que se aventuram. Eu recebo por dia duas ligações de gente que está desenvolvendo um jogo para a empresa, é game designer, e se meteu num mato sem cachorro e não sabe o que fazer. Se você foi contratado por uma empresa, é game designer e não sabe pensar num jogo... está mal!

P: Qual o futuro da gamificação no Brasil?

R: Eu não sei. Vou dizer como estou me planejando. Eu estou unindo muito a gamificação a *BI* e *People Analytics*. Tanto que sou coordenador do Conarh de transformação digital, você deve ter visto isso. E no último Conarh eu trouxe muita gente para falar de *People Analytics*. Eu acho que a gamificação só vai ter futuro se ela começar a dar as mãos para bigdata, analytics. A gamificação do engajamento, acho quem ficar nisso, não tem tanto futuro. A gamificação vai ter futuro, como qualquer outra coisa, se ela agregar valor. O grande valor da gamificação digital é que ela é um facilitador de captura de dados. Você faz com que as pessoas se engajem e capta dados com maior quantidade, maior qualidade do que qualquer outra ferramenta. Então eu acho que board game sim, eu vejo um futuro como uma ferramenta para aprendizagem e engajamento. Isso não vai para, acho que tem muito material didático podendo virar jogo. Agora a gamificação digital, as empresas vão começar a perceber que o investimento vale a pena à medida que eles começarem a agregar um pouco de inteligência na gamificação. Ela sozinha não vai se sustentar.

APÊNDICE K

Transcrição da Entrevista com Especialista B

P: Quais as principais características das empresas que usam gamificação para formação profissional no Brasil?

R: Não tem um padrão, isso está bem difundido. O termo começou a aparecer com uma frequência maior em 2014 e desde então como uma das tendências. Hoje o retrato de perfil dos nossos clientes, nós temos 120 clientes, a maioria são grandes empresas, mas também temos com um número de funcionários menor que também utiliza. A gamificação ela vem como uma forma de fazer diferente, algo que já era feito antes. Não tem uma característica padrão para te falar.

P: Quais as principais motivações das empresas quando buscam a gamificação para treinar os colaboradores? Quais mudanças elas pretendem com a gamificação?

R: Acho que inovação que é um dos principais. A ideia de deixar mais leve e, em alguns casos, podendo ser mais divertido. A grande maioria das empresas tem dificuldade para estimular as pessoas a participarem dos treinamentos, presencial ou on-line, mas é sempre um desafio e elas buscam a gamificação com esse propósito.

P: Quais elementos da gamificação são mais utilizados e por quê?

R: Você deve ter estudado Yu-Kai Chou, “Gamificação: muito mais que pontos, badges e leaderboard”, o livro faz total sentido, mas a realidade é que o Ranking é um dos recursos mais utilizados, assim como a pontuação. E se confunde muito a ideia de Gamificação e Jogos de Aprendizagem. Sempre tem uma grande confusão com relação a isso. Tem uma galera que chega dizendo que quer gamificar o treinamento, então ele começa a dar pontos para o treinamento. O que a gente percebe é que, dependendo do objetivo do cliente, se ele quiser estimular a participação, o Ranking é um dos elementos que mais vai contribuir para gerar uma competição saudável e com isso ter uma participação maior, mas o jeito de premiar muda de acordo com o estilo de aprendizagem e de jogadores. Tem pessoas que querem reconhecimento, então o fato dela receber um badge (distintivo), um prêmio ou poder equipar o avatar dela, porque ela fez uma atividade e teve uma pontuação acima de qualquer outra pessoa, a exclusividade é algo que pode fazer bem pra ela. Então tem outras formas de você gerar reconhecimento sem ser o ranking. Os elementos variam muito conforme a cultura e finalidade.

Para times comerciais sempre vai ter um ranking, pois a galera é competitiva e eles gostam disso e funciona superbem. O Ranking tem que ser usado de acordo com a cultura da empresa, pois ele é uma boa ferramenta para estimular competição e para reconhecimento de perfis que são competitivos, então uma pessoa que é competitiva se sente bem de estar no TOP 5. Agora em algumas culturas, você expor as pessoas que não estão performando é complicado. Com isso, foram surgindo pedidos de clientes para que só apareçam no ranking pessoas com um determinado número de pontuação, para mostrar e valorizar quem está participando, mas sem expor quem não está fazendo. Já para algumas empresas é importante mostrar quem não está participando para pressionar a pessoa. Então, isso muda muito conforme a cultura da empresa e da área. Empresas de *call center* são proibidas de expor os funcionários, então não pode ter ranking, é um aspecto legal. Agora se for fazer um programa para equipe de liderança tem uma resistência muito grande com a gamificação, porque eles pensam: “ah joguinho” e não é joguinho, mas eles já vão associar a gamificação com algo mais infantil. E colocar essa galera para competir, pode não fazer muito sentido, mas tem outros recursos da gamificação que você consegue utilizar para eles e que vai funcionar, mas sem ter o aspecto da infantilização. O Avatar, não sei por que, mas não gosto muito dele. Mas foi um dos que eu mais queimei a língua, pois sempre achei que não fosse relevante. Nossa plataforma permite usar foto ou avatar, mas o que acontece é que todo mundo adora. Teve uma vez, um gerente regional de uma indústria farmacêutica, que ligou para a gente para reclamar que não tinha o cabelo dele e graças a ele a gente criou um careca, para que tivesse uma opção pra ele. Então a galera da muita importância. Sempre que pedimos para alguém fazer um teste, entrar na atividade, navegar... as pessoas ficam 15 minutos só criando o avatar e só para quando acha que está parecido. Então acho que isso é bem interessante. E conforme você vai participando das atividades, você ganha pontos e moedas. Com as moedas, você pode equipar o avatar. Por exemplo, tem a opção de comprar um I-Phone – que não é de verdade – mas ele custa caro, precisa de muitas moedas, então não é todo mundo que consegue. Pessoal começou a mandar no suporte perguntando quando chegava o I-Phone dele e nós tínhamos que explicar que era simbólico. Agora temos a opção de trocar por prêmios reais. Tivemos o caso de duas empresas diferentes, uma da indústria automotiva, para a rede de vendas deles, com 10.000 pessoas. E um outro projeto que era para uma empresa da indústria farmacêutica para 150 pessoas. Os dois projetos com duração de 12 meses. E no final, a indústria farmacêutica ia premiar a equipe que ficasse em primeiro lugar com uma viagem internacional. O da indústria automobilística ia premiar as melhores colocações com boné e camiseta. O que aconteceu foi que o caso da empresa que premiou com

boné e camiseta teve muito mais participação do que a viagem. O aprendizado foi que quando você vai trabalhar com premiação é importante que ela não seja maior que o objetivo principal do projeto. O que aconteceu nesse caso inesperado foi que quando as pessoas perceberam que era muito difícil ganhar aquela prêmio e que elas não iam conseguir, não tinha mais motivo para participar. O prêmio ficou maior do que o projeto. E quando você tem um prêmio que é mais simbólico, isso tende a não acontecer. No caso da viagem internacional, no começo tinha uma participação altíssima, mas quando as pessoas foram ficando para trás elas perceberam que não iam ganhar e não tinham mais por que participar. Isso foi um ponto bem interessante, de não valorizar mais a premiação do que a finalidade do projeto. Os prêmios ajudam sim e os projetos que têm premiação tendem a ter uma participação maior porque tem o reconhecimento, a pessoas está ganhando alguma coisa, mas tem que analisar a melhor maneira de premiar. Tem uma grande empresa de tecnologia que utiliza nosso produto e eles premiam com “*day off*”, dia de folga. Quando atinge um determinado número de moedas eles conseguem trocar por um dia de folga. As pessoas têm dado muito valor. Isso a gente vai aprendendo com os projetos, o que funciona e o que não funciona e compartilhando com os clientes.

P: Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de gamificação desde a originação até implantação?

R: Em alguns casos a gamificação pode ser um tiro no pé. A gente sabe que ela é um agente de estímulo muito bom, mas se você for estimular uma pessoa a fazer o treinamento que não tem relevância pra ela e ela está fazendo apenas para ficar em primeiro do ranking, ou alcançar um nível que ninguém mais alcançou, é muito ruim. O maior desafio é conscientizar o cliente de que a parte mais importante é o conteúdo. E isso tem que ser prioridade. Já passamos por situações em que a gente estimulou competição em um time comercial e a equipe que ficou em primeiro lugar no Ranking, não é a equipe que performa mais em venda. Quando acontece isso, o dono do projeto é mandado embora. É como passar a mensagem de que fazer treinamento não ajuda a vender, pelo contrário, atrapalha. Quando a gente pega um projeto em que o cliente estava frustrado, pois a galera não participava e as pessoas começam a participar, ele começa a vender isso internamente “95% da equipe fez o treinamento, foi um sucesso” e isso gera uma visibilidade que e não tiver uma relevância para o negócio. Então, o primeiro desafio é criar relevância para quem está fazendo o treinamento, o funcionário, e segundo é criar relevância para o negócio. Caso isso não aconteça, o projeto vai morrer. A gamificação sozinha não se sustenta. O maior desafio é criar relevância para a pessoa que está fazendo o treinamento, desenvolvendo competências. Segundo que ele aplique o conhecimento dentro da empresa para

trazer resultados. Não adianta você ter uma equipe comercial bem treinada, por exemplo, se ela não performa em vendas. Se isso acontecer o projeto vai morrer e quem criou o projeto vai junto.

P: Quais os aspectos positivos da utilização da gamificação no contexto de formação profissional? De que forma isso tem impactado as Organizações?

R: O acredito que o maior benefício é o estímulo que ele gera. Eu tinha uma sensação de que era uma característica da nossa cultura, da América Latina, mas nós participamos de um outro estudo e um deles, uma alunos de mestrado da Coreia do Sul e ela disse que lá também tem essa dificuldade estimular as pessoas a participar dos treinamentos. Quando pensamos em orientais, pensamos em disciplina né, mas eles também tem isso. Então acho que é isso, a gamificação gera um estímulo para uma mudança de comportamento, por isso vemos a gamificação aplicada em vários contextos diferentes. Então acho que o grande benefício é estimular, fazer com que aumente o engajamento, a sua participação. Ela tem um efeito de mobilização muito bom e pode ser um ótimo acelerador para algum projeto de desenvolvimento. Mas lembrando que ela não é a parte mais importante.

P: Quais os aspectos negativos da utilização da ferramenta?

R: Um dos pontos negativos é que eu vejo muita gamificação colocada como inovação e muitas vezes a inovação por si só não é sustentada. E no próximo ano? Você vai ter que inovar de novo com algo ainda maior e mais diferente. Se você encarar a gamificação apenas como uma inovação, você fica refém, pois você é sempre pressionada a fazer diferente. E o aspecto da infantilização, que é um cuidado que sempre tem que ter. De gamificar sem infantilizar.

P: Qual é o estágio de maturidade do mercado de gamificação no Brasil em termos de cenário mundial?

R: Olha eu tempo pouca informação nesse sentido para fazer um comparativo. Mas de forma geral é que não estamos deixando nada a desejar. Estamos listadas na *Training Industry* como uma das melhores empresas de gamificação para aprendizagem, isso mostra que tem coisas feitas no Brasil que ficam lado a lado com empresas de outros lugares do mundo. Além disso, jogos para treinamento é algo que existe no Brasil há mais de 15, 20 anos e já está bastante

consolidado. Aliás, educação corporativa no Brasil é muito bem consolidada. Acho que não estamos num patamar de desenvolvimento maduro.

P: Qual o futuro da gamificação no Brasil?

R: Vejo muita coisa acontecendo ainda e nos próximos 3 anos ainda será muito frequente. Mas fico pensando quando perder o aspecto do novo. A minha percepção é que a longo prazo ela vai passar a fazer parte de um processo e será mais natural. Não que ela vai deixar de existir, mas acho que não vai ser falado da gamificação como ênfase, mas como parte do processo e não como objeto principal.

APÊNDICE L

Guião para entrevista semiestruturada com os especialistas em Gamificação.

Entrevista com Especialistas
1 – Qual o perfil (principais características) das empresas que usam gamificação para formação profissional no Brasil?
2 – Quais as principais motivações das empresas quando buscam a gamificação para capacitar os colaboradores? Quais mudanças elas pretendem com a gamificação?
3 – Quais elementos da gamificação são mais utilizados e por quê?
4 – Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de gamificação desde a originação até implantação?
5 - Quais os benefícios da utilização da gamificação no contexto de formação profissional? De que forma isso tem impactado as Organizações?
6 - Quais os aspectos negativos da utilização da ferramenta?
7 – Qual é o estágio de maturidade do mercado de gamificação no Brasil em termos de cenário mundial?
8 – Qual o futuro da gamificação no Brasil?
9- Alguma observação, comentário ou sugestão adicional?

APÊNDICE M

Guião para entrevista semiestruturada com os representantes das empresas pesquisadas.

Entrevista com Representantes das Empresas
1- Quais foram as motivações para a implantação da gamificação na educação corporativa? Por que escolheram esse instrumento?
2- Como foi o processo de desenvolvimento do curso? Quais os principais aspectos e características priorizados por vocês para criação do curso?
3- Quais elementos da gamificação são utilizados?
4 - Quando vocês desenvolvem os cursos, como identificam que determinada ação do jogo irá atingir ou mudar o comportamento do colaborador? Quais os comportamentos pretendidos com a aplicação da ferramenta?
5- Qual a reação dos colaboradores com a implantação do curso? Houve resistência do time em utilizar a ferramenta? Vocês precisaram de alguma ação para incentivar os colaboradores a utilizar o curso?
6- Quais foram as principais dificuldades enfrentadas no processo de gamificação desde a originação até implantação e utilização pelos funcionários?
7- Quais os principais impactos da gamificação na formação profissional dos colaboradores?
8- Quais os aspectos positivos da utilização da gamificação?
9- Aspectos negativos?
10- Após um período de utilização de gamificação na educação corporativa, pode-se dizer que os objetivos foram atingidos? Qual foi o impacto na organização?
11- Alguma observação, comentário ou sugestão adicional?