



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.
ISSN 26755718
Ano 1, n.01, jan./dez,2019

GAMIFICAÇÃO: DOS JOGOS À GESTÃO DE PESSOAS

Álvaro Tadeu Paes Fiuza Filho-UNEB. Brasil
Prof. Dr. Julio Cesar Gomes Santos-UNEB. Brasil

RESUMO

Diante deste século tecnológico, repleto de smartphones, redes sociais e jogos eletrônicos que trazem entretenimento e influenciam diretamente o comportamento das pessoas, um dos desafios de uma gestão empresarial é encontrar diferenciais determinantes que motivem e aumentem o desempenho dos funcionários. Nesse contexto, surge a gamificação como estratégia oriunda das narrativas dos *games* que está sendo encaixada metodologicamente em diversas áreas sociais, inclusive da Administração, como um princípio alternativo para encontrar uma saída opcional para motivar colaboradores. Este artigo tem como objetivo geral analisar o método de gamificação como estratégia administrada para motivação e engajamento de pessoas. E como objetivos específicos: apresentar o conceito de gamificação e de correlatos como: recompensas, engajamento, *feedback* etc e analisar sua eficácia. Este trabalho foi realizado com base nos moldes de uma pesquisa bibliográfica e descritiva. Conclui-se que a gamificação mostra-se como uma estratégia eficiente de engajamento e motivação de pessoas também dentro do âmbito empresarial, e que a satisfação de funcionários não se reduz tão somente aos salários, mas também pelo reconhecimento e, apesar de mostrar-se bastante produtivo, é um método que requer muito empenho para a aplicação e manutenção.

Palavras-Chaves: Gamificação. Engajamento. Motivação. Pessoas. Gestão.

RESUMEN

Delante a este siglo tecnológico, lleno de smartphones, redes sociales y juegos electrónicos que traen entretenimiento e influyen directamente en el comportamiento de las personas, uno de las actividades rectoras de la gestión empresarial es encontrar diferenciales decisivos que motiven e incrementen el desempeño de sus empleados. En este contexto, la gamificación surge como una estrategia tomada de narrativas de juego que se está incrustando metodologicamente em aspectos sociales, incluida la administración, como un medio alternativo para resolver / encontrar una forma opcional de motivar a los empleados. Este artículo tiene como objetivo analizar el método de gamificación como una estrategia gestionada para motivar e involucrar a las personas. Como objetivos específicos: presentar el concepto de gamificación y correlatos como: recompensas, engagement, *feedback* etc. y analizar su efectividad. Este trabajo se llevó a cabo a partir de una investigación bibliográfica y descriptiva. Se concluye que el método de gamificación se muestra como una estrategia eficiente de compromiso y motivación de las personas también dentro del entorno empresarial, y que la satisfacción de los empleados no solo se reduce a sus salarios, sino también a



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

su reconocimiento y que a pesar de ser muy productivo es un método que requiere mucho esfuerzo para su aplicación y mantenimiento.

PALABRAS CLAVE: Gamificación. Compromiso. Motivación. Personas. Administración.

1. Introdução

O viver nas redes vem mudando, substancialmente, o comportamento das pessoas e a forma de se relacionar consigo mesmo e com tudo o que está em sua volta. O dinamismo da informação, a velocidade com que as coisas se processam, a comunicação em tempo real trouxeram uma nova forma do homem observar tudo que o cerca e a se deixar influenciar por essa mesma dinâmica no seu cotidiano.

Seja numa rede social ou na atividade lúdica de um jogo online, as pessoas mudaram o comportamento e exigem, ainda que de forma inconsciente, que tudo se assemelhe com a noção do síncrono, do dinâmico. Existe ainda a questão da satisfação encontrada no sedutor mundo virtual sendo ela consciente ou inconsciente, direta ou indireta... seja como for, estar conectado em uma rede digital de pessoas significa, dentre outras coisas, ter prazer. As pessoas estão movidas por suas experiências sociais, comportamentais e pessoais a partir da sedução e dinâmica promovidas pela vida digital. A 'velocidade' com que tudo acontece no mundo digital tornou-se a 'velocidade' impressa nas pessoas – é como gerenciam suas vidas. É como se a narrativa veloz das redes se tornasse a narrativa das pessoas fora delas.

Um paradoxo se firma: se a vida digital se tornou um local de realizações, de possibilidades, de prazer, em contrapartida, a vida *offline* se torna cada vez menos sedutora e incapaz de atrair o interesse do indivíduo a estar ligado a ela; o mundo desconectado tem possibilidades restritas, limitadas e não possui a capacidade de recompensar o indivíduo de forma imediata como a *online*. E é assim que acontece, por exemplo, em um *game* onde a



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

resposta satisfatória ao esforço do indivíduo é imediata.

Um *game* oferece ao seu usuário, de forma imediata, a recompensa, a satisfação, o prazer, e a resposta. O indivíduo se sente desafiado e ao mesmo tempo, motivado a chegar até o objetivo e, até que a narrativa do jogo se encerre, ele está sempre disposto à sua conquista. Todo esforço e a dedicação são imediatamente monitorados, calculados e a resposta vem num misto de recompensa e maiores desafios. Jogar é, portanto, uma conquista e também, de certa maneira, um trabalho.

Os jogos do gênero MMORPG¹, por exemplo, se tornaram espécies de 'plataformas de trabalho' e sugerem uma nova noção de labor e de desempenho dos usuários no mundo virtual. As dinâmicas narrativas pertencentes a esses jogos *online* dão ao jogador uma nova experiência de trabalho por proporcionarem uma sensação de satisfação, prazer e motivação. A questão é: se jogar é, de certa maneira, 'trabalhar' e os jogadores estão cada vez mais interessados por esse tipo de atividade, como trazer essa experiência para o mundo *offline* e motivar as pessoas no cotidiano de trabalho fora da experiência digital? Ou ainda: como manter o interesse e a motivação das pessoas no trabalho, assim como no comportamento dentro de um jogo?

O método de conceber uma nova forma de gestão de colaboradores dentro de uma instituição recebeu o nome de "*Gamefication*"² (ou na tradução: Gamificação). É, dentre outras coisas, trazer a narrativa fluida dos jogos na forma de promover uma técnica a ser aplicada em diversas áreas e motivar as pessoas para um fim específico.

Com isso, este artigo pretende apresentar o conceito de Gamificação e de mostrar como alguns aspectos problemáticos existentes no campo empresarial no que se refere a questão da produtividade podem ser, ao menos,

¹ MMORPG - *Massively Multiplayer Online Role -Playing Game*. Na tradução: *Jogos massivos para multijogadores Online* de interpretação de papéis. É um gênero derivado dos jogos de RPG (de tabuleiro) e dos gêneros MUD e MMO.

² A palavra em inglês *Gamefication* que em uma tradução livre significa "tornar jogo", ou melhor definida, transmutar a experiência vivida nos jogos virtuais para a rotina da vida fora dos games.



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

amenizados, por meio de suas propostas, como: desempenho, autonomia, satisfação, engajamento, que são amplamente presentes na narrativa dos jogos a partir da orientação de autores como: Coonradt (2008), McGonigal (2012), Vianna (2013), Burke (2015) e outros.

Além desta introdução, o artigo é composto de oito seções que irão discutir sobre o conceito e as características da gamificação e a sua aplicabilidade no mundo corporativo apresentando-o como um método funcional que tenta melhorar o ambiente de trabalho para os colaboradores ao mesmo tempo que tenta obter êxito nos negócios.

2 Os primórdios e o conceito da Gamificação.

A ideia de transportar narrativas oriundas dos games para dentro das instituições, já tinha sido percebida e demonstrada nos escritos de Charles A. Coonradt, no seu livro “*The Game of Work*”³, em 1984. Sua perspectiva conceitual aporta na percepção de que essas pessoas que reclamavam da rotina árdua dos respectivos trabalhos eram as mesmas que se dedicavam com afinco a prática de esportes, por horas, mesmo após o expediente profissional.

Esse autor demonstra como é possível agregar a narrativa do jogo/esporte no ambiente de trabalho. Em sua observação, os empregados seriam como os jogadores, os gestores os treinadores, as partidas seriam o dia a dia no trabalho e os troféus dos campeonatos seriam as metas conquistadas pela empresa.

Eram os primórdios da ideia de adaptar as narrativas e a dinâmica de outros espaços no cotidiano administrativo. Coonradt ainda afirma que esses dois ‘habitats’ que até então se enxergava como polos distintos, poderiam ser bem parecidos. Afinal, segundo ele, ambos nascem com uma missão

³ *The Game of Work* (na tradução: O Jogo do Trabalho).



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

específica: precisam de metas para continuar crescendo, instigam o trabalho em equipe (ou individual) para superar os obstáculos, habitualmente procuram melhorar seus elencos, buscam a conquista de objetivos pessoais ou coletivos etc. E ainda afirmava que, para manterem-se focados no crescimento, a culturas do trabalho e do esporte devem: conhecer bem os seus adversários, produzir “*feedbacks*” constantes de desempenhos, a busca de métodos mais adequados para cada desafio, estabelecer sistemas de medição para analisar o crescimento e necessitam que todos os membros estejam sempre motivados.

Já o termo “*Gamefication*” foi cunhado primeiramente em 2002, pelo inglês Nick Pelling, programador de computadores, que acreditava ser possível utilizar toda a dinâmica produzida nos jogos nos espaços fora deles. Mas, foi em meados de 2010, que esse termo ganha maior destaque por conta do avanço técnico e das narrativas dos *games* de MMORPG, que por sua vez estimularam cada vez mais, dentre outras tantas, características humanas: a cooperação, a competitividade e a satisfação. Os jogadores se mostravam motivados a estar em ambientes virtuais e a colaborarem uns com os outros em prol de um objetivo comum.

Navarro (2013) e Signori (2015) apreciam a hipótese da motivação, pelo fato dos *games* de múltiplos jogadores em tempo real serem um modelo moderno de organização de pessoas com o fim de alcançar um objetivo. É uma realidade abstrata que faz com que um jogador compreenda o seu real papel naquela associação, por apresentar uma relação de causa e efeito em um espaço de tempo bastante curto e tudo executado e empreendido com satisfação e objetividade com um senso de propósito.

Alves (2015) afirma que: “A gamificação adiciona a possibilidade de diversão nos quatro princípios básicos da aprendizagem: disposição, experiência, autonomia e ação” (p.36). Compreende-se que, por meio deste método, é possível perceber o aumento do engajamento de colaboradores nos treinamentos corporativos, garantindo assim sua melhor capacitação, pois



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

promove a satisfação por conta de uma autoanálise de suas performances, seus resultados e em contrapartida os benefícios conquistados.

3 O Sistema da gamificação.

O objetivo primeiro da gamificação é o de gerar nos colaboradores um sentimento de missão cumprida e de realização quando finalizam qualquer tipo de ação que seja benéfica para a empresa, mas de forma sempre motivadora e satisfatória. Para que isso ocorra é necessário conhecer profundamente quais são essas 'mecânicas dos jogos' como basilares para a construção desse método.

Um sistema gamificado deve: ser divertido; conter objetivos claros; apresentar competição; incentivar o compartilhamento; ser visualmente agradável; recompensar esforços; demonstrar progressos; levar em conta o aprendizado; ser ligado e customizado para um nicho específico; conter desafios; dar autonomia para o usuário; mostrar placar de líderes; incentivar interações sociais. Não necessariamente todos esses pontos devem estar presentes, mas pelo menos um ou dois, em combinação, precisam fazer sentido para que o sistema seja interessante (LUCAS, 2015, p.8)

A arquitetura geral de um sistema gamificado numa empresa deve ter essas características citadas acima porque são atributos pertencentes a mecânica dos *games*, usados para criar uma atmosfera de motivação, divertido e sedutor, além de aliar a dinâmica da competição e do compartilhamento de experiências, deixando o cenário institucional mais harmonioso, competitivo e motivador, assim como, para os jogadores nos seus respectivos jogos.

É uma espécie de sistema montado a partir do trinômio: desafio/progressão/recompensas. Nesse sistema, o *feedback*, característica importante na dinâmica dos games, mostra uma tabela ranqueada onde será possível demonstrar o progresso individual e coletivo, possibilitando uma maior interação e incentivando o desenvolvimento pessoal dos integrantes.



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

De acordo com Viana (2013), a gamificação pode ser de natureza externa ou interna. É externa no momento que a organização aplica diretamente nas estratégias de “*marketing*”, vendas e engajamento do consumidor. E é interna quando for direcionada para o treinamento dos funcionários, ou para motivar os colaboradores em suas tarefas e influenciar o trabalho em equipe - tornando a gamificação também uma ótima ferramenta para o setor de Recursos Humanos.

McGonigal (2012) faz uma análise sobre os jogos em geral, descreve e destaca a sensação de “*fiero*”⁴ entre os jogadores. Ela aponta que nos jogos *online*, primeiramente somos adversários de nós mesmos, quando é possível nos depararmos com “*feedbacks*” constantes de rendimento pessoal, que nos incitam a querer melhorar nossos índices com o intuito de superar os limites da nossa capacidade e posteriormente, a aquisição de mais pontos na perspectiva de competitividade positiva.

Esse novo método (ou teoria) da gamificação se resume, a grosso modo, em ofertar “recompensas” em troca de um bom desempenho nas funções atribuídas. Em outras palavras, deve ser um princípio que reconheça o empenho dos funcionários ao realizar suas tarefas. É assim que funciona a mecânica dos jogos ao motivar e engajar os jogadores, incentivando-os a criar estratégias próprias para cumprir os objetivos. Afinal, todo jogo tem regras e os seus propósitos, mas cada ser humano raciocina de um jeito diferente, jogando e analisando cada passo que já deu ou que ainda vai dar durante a trajetória do mesmo.

4 O processo da gamificação

Os princípios básicos da administração clássica e científica verificados

⁴ *Fiero* é a palavra italiana que significa “orgulho”, e tem sido adotada por criadores de jogos para descrever um estágio emocional do jogador, quando triunfam sobre a adversidade e permanecem com seus sentidos todos ativos ávidos por mais ‘trabalho’ (McGonigal, 2012).



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

por Drucker (apud CALÇADA, 2013), são: “[...] organização, direção e controle”. O ‘bom administrador’ deve saber trabalhar com outras pessoas para buscar realizar os objetivos da empresa e buscar a satisfação de seus membros. O ‘grande líder’ deve conhecer a sua equipe e as habilidades individuais de cada membro para direcioná-los às funções que melhor desempenham, além de, incentivá-los a desenvolverem bem suas respectivas atribuições.

Visando os princípios primordiais da considerada “gestão perfeita”, muitos estudiosos da área de gestão de empresas e “*designers de games*”⁵ apostam na gamificação como uma estratégia administrativa para o mercado atual, por acreditarem nesse ‘ensaio social’ encontrado nas dinâmicas das narrativas e experiências de trabalho pertencentes principalmente nos MMORPG. Nessas plataformas habitualmente os jogadores necessitam: planejar suas estratégias antes de agir individualmente ou em grupo, organizar o seu time e a sua rotina, direcionar as funções a cada companheiro ou as suas e controlar sua trajetória como bem entender.

A dinâmica dos “*games*” influencia o modo como se opera o trabalho em equipe nessas mesmas plataformas quando impõe ao jogador a fazer parte de um grupo. Tudo isso só pode ser alcançado no ambiente do jogo, porque expõe aos jogadores uma ‘experiência de trabalho’⁶ nova que oferece a esses uma sensação de satisfação quando eles são recompensados e reconhecidos pelos seus atos.

A gamificação vem sendo observada como uma possível saída para solucionar o problema da falta de engajamento e motivação das pessoas dentro das instituições. O modelo de engajamento encontrado dos “*games*”

⁵*Designers de Games*: profissional que atua na criação e desenvolvimento de games eletrônicos para computadores, celulares, tablets, consoles. Pode desenvolver jogos de entretenimento, educativos, simuladores, publicitários e empresariais etc.

⁶ A ideia de conceber o jogo como trabalho advém da leitura da pesquisadora McGonigal (2012) que observa os jogos eletrônicos (em qualquer dispositivo seja *on* ou *offline*) como qualquer outra atividade de trabalho sob a noção de que jogar é, primordialmente, executar um trabalho.



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

pode transmitir com clareza uma combinação essencial para obter resultados positivos (no trabalho e na vida social), por conseguir combinar ações pontuadas, metas recompensadas e um “*feedback*” contínuo, que mantem o indivíduo atento a suas ações de forma mais dinâmica e atenta.

Segundo Burke (2015, p. 7) os motivadores intrínsecos dos jogos apresentam três elementos: “1º Autonomia – o desejo de comandar nossa própria vida; 2º Domínio – a necessidade de progredir e se tornar melhor em algo que importa; 3º Propósito – o desejo de fazer o que fazemos por causa de algo a mais que nós mesmos”. Essas são práticas essenciais da gamificação para a criação de: cultura corporativa motivacional, colaboração interdepartamental, um sistema que possibilite a solução dos problemas internos e fórmulas que avaliem as ações a partir de critérios predefinidos.

5 Centralização X Autonomia

Um dos grandes problemas do cotidiano das instituições, sobretudo empresariais, é a questão da autonomia. Muitas vezes, a satisfação pessoal dos colaboradores é suprimidas, quando, por exemplo, sentem que não possuem a liberdade de opinião ao não conseguem adequar o seu modo pessoal de executar determinadas tarefas em seu espaço de trabalho dando a ele certo dinamismo. Isso os torna desmotivados.

A dinâmica dos jogos, por exemplo, aposta no poder de escolha pessoal e da autonomia do indivíduo, pois em sua arquitetura de execução é necessário que esses jogadores sejam estimulados a um desenvolvimento coletivo a partir de suas habilidades individuais. Proporciona ‘prazer’ na execução de atividades, direciona o jogador a se desenvolver cada vez mais



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

nesse papel em que se propôs. Essa autonomia incentiva o desenvolvimento de habilidades individuais e/ou coletivas, potencializa inovações dentro da empresa, proporciona o engajamento em todos os setores e ainda pode ser um bom truque para manter o bom funcionário na empresa ou até mesmo para atrair outros candidatos para um ambiente profissional prazeroso.

Muitas instituições geram problemas de ordem pessoal e até mesmo no desempenho comercial por, internamente, manter uma gestão do tipo centralizadora. Na tomada de decisões, esse tipo de gestão segue uma conduta da administração unilateral que deixa os demais colaboradores “travados”, sem poder de ação.

Na vida social do gênero MMORPG por exemplo, a escolha de tarefas e funções, além do desenvolvimento pessoal, leva o jogador a ter sua autonomia dentro de toda engrenagem coletiva o que leva diretamente a excelentes resultados individuais e coletivos. Todos opinam, todos decidem sempre em conjunto através de ideias individuais para o bem coletivo.

É o que acontece até mesmo com os criadores de games que

Para conquistar o engajamento dos jogadores [...] primeiro apostam na qualidade do jogo, utilizando dois critérios importantíssimos: primeiro fazer uma “*brainstorm*”, para melhorar a estética do jogo cada vez mais, todavia o que é bonito é mais agradável, é mais aconchegante é mais legal e claro para fazer isso é muito melhor com uma gama maior de ideias (VIANA et all. 2013, p. 88).

Se tenta continuamente encontrar meios para deixar o ambiente da empresa mais harmonioso e cativante. Sobretudo, essa é a ‘inovação’ proposta pela gamificação que em conjunto com a técnica de “*brainstorm*”⁷ propõe manter um canal sempre aberto para que qualquer jogador possa sugerir soluções para melhorar o espaço, o desempenho e o cumprimento de objetivos

⁷ *Brainstorm* (na tradução: tempestade de ideias) utilizado normalmente nas áreas de relações humanas e publicidade. É uma técnica desenvolvida para explorar a criatividade do indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos.



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

dentro do jogo. A autonomia tem que estar presente em tudo - mesmo nas coisas mais simples:

Os profissionais que têm a capacidade de tomar boas decisões costumam ser os mais requisitados pelas empresas, no entanto, só poderemos formar pessoas com esse perfil se, desde o primeiro dia de um novato, estivermos dispostos a oferecer a ele a possibilidade de escolha quanto ao local da sua mesa, à decoração do seu espaço de trabalho e a qualquer outra coisa que lhe dê um sentido de propriedade sem que isso prejudique o sucesso da companhia a longo prazo (COONRADT, 2008, p.70).

O poder de escolha e autonomia mostram-se ser bastante eficazes na gamificação, por contribuírem com as instituições nos processos de construção da motivação dos colaboradores, além de proporcionar a sensação positiva de que as ações e ideias são importantes para todo o funcionamento da empresa. A eficiência das soluções autônomas da gamificação pode propiciar aos integrantes maior participação dentro da organização, pela suposição de deixá-los mais livres para apresentarem ideias em prol do bem coletivo.

6 Metas, desempenhos e recompensas.

A meta é, grosso modo, aquele objetivo mensurado, quantificável para ser alcançado num dado período de tempo. Nos *games*, por exemplo, quando se alcança uma meta, que por sua vez é orientada pela obtenção de recompensas dentro de orientações claras, o jogador entra no processo de “*fiero*” e se mantém sempre ativo desejando executar mais e mais desafios para conquistar missões. Conforme Coonradt (2008, p.27), “Retirar a meta de algum esporte ou de algum jogo é a mesma coisa de remover a diversão da coisa, pois as lutas pelas metas em si, eleva o desejo de querer fazer tudo melhor, mais ligeiro, mais alto, mais longe, ou seja, o de vencer”. A meta é quase uma necessidade para manter o jogador focado e ativo e de certa



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

maneira é o combustível para continuar jogando.

Taylor (apud ELAINA, 2011) afirma que: “quem produz mais, ganha mais e quem produz menos, ganha menos”. Essa teoria ultrapassa décadas e décadas e continua em prática por muitos empresários, por acreditarem exclusivamente nessa conduta como meio para incentivar seus colaboradores. Esse padrão de gestão é claramente visto principalmente no comércio em geral e em agência de créditos, onde é possível encontrar funcionários trabalhando arduamente para alcançarem as suas metas de vendas, com o intuito de garantir um salário um pouco maior, ou na pior das hipóteses, garantir seus respectivos empregos.

Na suposição da gamificação, a motivação aparece através de uma soma de valores e da mecânica de recompensas vivenciadas nos games onde o jogador recebe uma espécie de recompensa por ter atingido a sua meta – um bônus conquistado em cada missão, tanto em ‘dinheiro virtual’ quanto em “*badges*”⁸. Isso implica afirmar que, comparativamente, no sistema gamificado, o vendedor, por exemplo, deveria ser recompensado com um bônus salarial referente ao seu sucesso e ainda receber reconhecimento pessoal e profissional.

Em algumas instituições, seja por uma questão de despreparo ou falta de conhecimento, alguns gestores não compreendem a importância de ter um quadro de metas não apenas descritivo, objetivo, mas informativo mostrando o quanto cada ação e cada desempenho de cada colaborador é importante para todo o contexto institucional. Uma meta a ser alcançada por muitas vezes têm um significado positivo para o administrador e um contexto negativo para o colaborador, pois são especificidades distintas para esses – enquanto para um representa uma conquista, para outro é apenas sobrevivência, subsistência o que gera desmotivação.

Na estratégia da gamificação, o intuito é motivar as pessoas a

⁸ *Badges* (na tradução: Emblemas): distintivos para reconhecer o talento técnico ou habilidades especiais, de um jogador. Mas também mostra as capacidades técnicas de um jogador para os demais.



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

alcançarem os objetivos próprios e então propiciar também o da organização, pois o *game* não obriga o jogador e sim o desafia a dar o melhor empenho a cada momento. Essa proposta prefere mostrar que cada um participante é tão importante quanto qualquer outro, ou seja, delega uma missão única e depois, a recompensa pelo triunfo. O que se percebe, quando o indivíduo recebe a sua meta e também o reconhecimento pelo seu alcance, ele descobre o real valor da sua função e o quanto cada um é relevante para o bom funcionamento da organização.

Para Coonradt (2008), metas sem benefícios declarados não têm valor motivacional. Elas devem ser realistas e plausíveis, mas precisam, igualmente, conter a promessa de recompensa” (2008, p.40). Sintonizada com esse pensamento a gamificação transmite a ideia de motivação através da disponibilização de metas que sejam significativas e executáveis, que demonstram o valor do trabalho realizado a todo instante. Para que isso ocorra, é necessário que os gestores recompensem seus colaboradores pelo seu labor, ofertando-lhes recompensas e mostrando o quanto o seu esforço, o quanto o seu trabalho, o quanto os seus resultados foram importantes para toda aquela conjuntura.

Nesse caso, o modelo dos jogos de MMORPG ilustram bem esse processo. Isso porque nos mundos sociais desses “*games*”, na experiência de trabalho desse jogador existem metas específicas, claras e todas bem ilustradas para que suas ações sejam precisas na execução, recebem recompensas extras e acumulativas e se sentem como parte importante daquele contexto. O desempenho, o alcance de metas servem não só para a autoprogessão, mas para o progresso coletivo.

7 O “Feedback” – Propósito

A forma como as metas são apresentadas nos “*games*” mantem os



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

jogadores não só estimulados para executar suas tarefas e cumpri-las respectivamente, como também melhora constantemente o desempenho para trabalhar mais. A questão não são somente as tarefas e metas, mas também como elas são pensadas e apresentadas ao jogador. O que foi percebido principalmente por McGonigal (2012) é que, o que mantém o jogador cada vez mais seduzido é a perspectiva de pertencer a uma estrutura maior do que ele mesmo e que suas ações ajudam diretamente a ampliar o progresso daquele mundo. Por conta disso os games mostram o desempenho dos jogadores num sistema de “*feedback*”.

O “*feedback*” é a mecânica que move os games e é onde os jogadores assimilam o quanto seu comprometimento individual e/ou coletivo foi valioso e significativo para a conquista da missão. E com o *feedback*, fica disponível o empenho próprio e o dos demais jogadores para que possa se estimular a realizar uma autoavaliação e preparar-se adequadamente e de forma contínua para cada meta. É o “*feedback*” que mostra de forma global, representados em números de *ranking*, o quanto se progrediu e o quanto se fez de positivo para todo o coletivo.

Na gestão de empresas essa espécie de tabela de resultados é restrita apenas para supervisores e gestores. Ela não é completa mostrando-se apenas como um breve parecer sobre uma pessoa ou grupo na realização dos trabalhos, com a finalidade de avaliar o desempenho geral da empresa. Trata-se de um relatório, na maioria das vezes, que revela apenas os pontos positivos e negativos do final de um processo, tendo em vista apenas o seu fim.

No exemplo da gamificação segundo Burke (2015, p.115) “o “*feedback*” reúne dados sobre todas as interações entre jogadores que ocorrerem na plataforma”. Ou seja, exige que alguns dados sejam compartilhados com todos da empresa, tais quais seriam: os passos que os colaboradores escolhem para solucionar as suas tarefas para facilitar o trabalho dos demais futuramente; os rendimentos de produção de cada, a fim de estimular o engajamento e oferecer



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

uma plataforma exclusiva apresentando o valor da participação dos membros dentro da empresa. Isso pode deixar os colaboradores inteirados, sobretudo o que acontece na instituição, e também envolvidos com todo processo gerencial. O “*feedback*” proposto pela gamificação representa uma preocupação não só com o final, mas com todo o processo.

O comportamento comum é que as recompensas sejam apenas para os que conseguem efetivamente alcançar as metas de forma integral, e não reconhecem o empenho dos demais que não conseguiram tal objetivo. O estímulo para os vitoriosos que alcançaram o seu intento, são metas cada vez maiores e mais difíceis de alcançar. Sem sucesso, o que outrora foi aplaudido, não tendo bom êxito, passa a ser questionado.

No processo proposto, basicamente transformaria o “*feedback*” em uma tabela de sistema de pontos, de tal forma que as pontuações anteriores nunca fossem excluídas e servindo como referencial de progressão tanto dos que alcançaram ou êxito. Esse modelo pode ser visto nos MMORPG onde todos jogadores, têm acesso ao seu desempenho individual e coletivo e todo o seu progresso é revisitado continuamente e toda a sua performance, mesmo sem alcance das metas, desde que progredindo, são recompensadas. Com isso, a produtividade é garantida assim como o estímulo ao trabalho e ao esforço individual e coletivo.

De acordo com Coonradt (2008, p. 42) “o trabalho em equipe se baseia em grandes atuações individuais no cumprimento das responsabilidades que são designadas a cada um”. Grandes atuações não podem ser resumidas às grandes conquistas. Numa gestão de empresas, assim como nos *games*, todo o processo de progressão, assim como o desempenho de um colaborador deve ser acompanhado não de forma linear, mas de maneira geral.

Vislumbrando esse contexto subscreve-se que o “*feedback*” pode ser um gatilho motivador e inspirador, quando usado para indicar os mais eficientes por ter demonstrado melhores performances em diferentes períodos, funções e



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

ofícios. A mecânica da gamificação apresenta melhor êxito, pois traz de maneira visual as experiências tiradas de cada situação e contexto, o que torna a rotina mais estimulante e excitante, por deixar as recompensas mais próximas das mãos dos competidores. É uma maneira de demonstrar para todos o poder do 'capital humano' na empresa, por fazer uma amostragem das contribuições de todos no progresso da organização - ou seja, descubrem o desejo de fazer alguma coisa em prol de algo maior.

8 Dificuldades da gamificação.

A inserção da gamificação no ambiente corporativo possui impasses e pode criar interpretações indesejáveis. Quando apresentado esse conceito a alguns empresários, gestores, lideranças, administradores, de forma *a priori*, imaginaram que a gamificação seria reduzida ao ato de apenas acrescentar alguns 'distintivos' e distribuir recompensas e bonificações e que logo conseguiriam estimular as pessoas em suas respectivas funções e que isso seria convertido imediatamente em dividendos aos seus cofres.

O problema, é que propondo apenas um sistema de recompensas, este dará um resultado imediato por um curtíssimo período de tempo pelo efeito da banalização, esse método será logo desvalorizado pelos colaboradores e irá ocasionar novamente a desmotivação. Por esse motivo é necessário antes de propor o método da gamificação, conhecer o 'público alvo' individualmente percebendo suas capacidades e aptidões, estudar os objetivos e as metas da empresa, estabelecer um bom planejamento e evitar realizar qualquer tipo de mudança açodada no ambiente empresarial.

Para se instalar adequadamente o método da gamificação na empresa



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

propondo ao trabalhador, é necessário: a) conhecer e analisar o perfil individual e coletivo dos colaboradores; b) alocá-lo em um setor para a execução de tarefas e atribuições que se encaixem nesse mesmo perfil; c) e quanto a aplicação desta mesma metodologia na instituição é necessária uma análise sobre os objetivos, metas, propostas e o próprio perfil dessa empresa para daí saber se essa proposta pode servir ou não para ela. A perspectiva de bonificação, de metas e recompensas não podem ser realizadas sem critérios - devem ser estudadas cuidadosamente com o intuito de garantir tanto o sucesso da instituição quanto, correspondentemente, o estímulo, a valorização e motivação de seus empregados.

A gamificação em uma empresa não é um método fácil de aplicar/adaptar. Isso porque exige não só um grande esforço para ser montada, mas também para ser gerenciada, acompanhada e mantida. Apesar dos resultados positivos, a gamificação pode também ter os seus percalços e um desses se refere ao *feedback* por meio de um simples 'ranqueamento' que invés de proporcionar estímulo e motivação para seus colaboradores, como em um "game", também pode abrir-se para uma má interpretação de suas propostas e desencadear uma competitividade não saudável entre os funcionários. Isso pode ser até mesmo salutar para a instituição na conquista de resultados, mas péssimo para o convívio entre os funcionários. A palavra chave da gamificação nas empresas é: equilíbrio/harmonia.

9 CONCLUSÃO

Em um mundo em que a tecnologia proporciona experiências sociais e sensoriais - atraindo, seduzindo e mudando o comportamento das pessoas, nas vivências em redes, tudo precisa ser reinventado, repensado. Com isso, o trabalho e o ambiente também precisam ser remodelados, redimensionados dentro de uma perspectiva igualmente satisfatória tanto para as pessoas,



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

quanto para a própria empresa. É nesse ponto que a gamificação se mostra como promissora por trazer essa possibilidade e ser um método que propõe trazer para as pessoas, dentre outras coisas, a satisfação e o prazer dentro do ambiente profissional.

Construída 'de baixo para cima', 'de fora para dentro' ela tende a analisar as pessoas de forma minuciosa, valorizando as individualidades antes de agir, coletando dados e identificando as relações, comportamentos e reações. Muitos estudiosos sobre os processos de gamificação como método de administração empresarial acreditam no poder e benefícios de tal método já que, proporciona e incentiva as pessoas a tomarem atitudes que alavanquem as próprias autoestimas ao passo em que se mantém envolvidos em seus trabalhos. É, assim, uma estratégia estabelecida em uma ótima estrutura de recompensas e de ciclos de envolvimento.

Em tese, tem o intuito de transmutar a mecânica dos jogos para a realidade, com o objetivo de engajar e motivar os trabalhadores a alcançarem os seus objetivos de forma que a instituição também saia ganhando. E talvez essa nova ideia consiga propiciar tal envolvimento do ser humano pelo ensejo de focar no pensamento de que o trabalho que cada indivíduo exerce, é algo maior do que ele mesmo e que é prazeroso contribuir nele e com ele. Metaforicamente falando, seria como os operários fossem peças de um jogo de xadrez, onde cada uma tem sua determinada função e especialidade, e todas seriam fundamentais para que o jogador consiga o êxito na partida.

Entretanto, apesar de promissora, não é uma proposta perfeita ou definitiva e que necessita ser melhor estudada e aprimorada. Existe muita resistência com relação ao método experimental da gamificação, ainda porque a visão que se tem dos jogos *games* é sempre direcionada a noção de simples do entretenimento.

A proposta da gamificação no ambiente de trabalho não é algo simples de ser aplicado e necessita, para a obtenção de resultados positivos e



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.

ISSN 26755718

Ano 1, n.01, jan./dez,2019

duradouros, de muita atenção e de ostensivo acompanhamento, aprimoramento e atualização constantes para manter o sucesso nos resultados e no engajamento dos colaboradores.

REFERÊNCIAS:

ALVES, Flora. Os elementos do game e o gamification. In: _____. **Gamification como criar experiências de aprendizagem engajadoras um guia completo: do conceito à prática.** 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: DVS Editora, 2015. Cap 3, p. 35-48.

BURKE, Brian. **Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias.** 1. ed.; tradução Sieben Grupe. São Paulo: DVS Editora, 2015.

CALÇADA, Clarissa. **Peter Drucker e os fundamentos da Administração.**

Seção artigos. Disponível em:

<<<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/peter-drucker-e-os-fundamentos-da-administracao/71952/>>>. Publicado em 26/07/2013, Acesso em 01 de junho de 2019.

COONRADT, Charles A. **O jogo do trabalho: como transformar sua profissão no seu esporte favorito.** 1 ed.; tradução Marilena Reginato de Moraes. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

ELAINA, Jeniffer. Frederick W. **Taylor: o mestre da produtividade. Portal Gestão.** 05 de outubro 2011. Seção artigos. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6650-frederick-w-taylor-o-mestre-da-productividade.html>>. Acesso em: 01 de junho 2019.

LUCAS, André. *Afinal o que é gamificação?!*. **Gueime – notícias, artigos, análises e vídeos sobre games.** 20 de janeiro 2015. Disponível em: <<<http://www.gueime.com.br/artigos/afinal-o-que-e-gamificacao>>>. Acesso em: 15 de março 2019.

MCGONIGAL, Jane. **A realidade em jogo.** 1. Ed.; tradução: Eduardo Rieche. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

NAVARRO, Gabrielle. **Gamificação: a transformação do conceito do termo jogo no contexto da pós-modernidade.** 2013. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Mídia, Informação e Cultura) – Universidade de São Paulo, São Paulo.



REVISTA ELITE: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS.
ISSN 26755718
Ano 1, n.01, jan./dez,2019

SIGNORI, Glauber; CAPELLARI, Márcia. **Inovação em gestão de projetos: gamificação como fator motivacional em gestão de desempenho de equipes. IV**

SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, São Paulo, Disponível em: <<<https://bv.fapesp.br/pt/auxilios/91704/iv-simposio-internacional-de-gestao-de-projetos-inovacao-e-sustentabilidade/>>>, Publicado em: 2015, pesquisado em: 18/03/2019.

VIANNA, Y.; VIANNA, M.; MEDINA, B.; TANAJA, S. **Gamification, inc: como reinventar empresas a partir de jogos**. 1. Ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013. 116p; e-book.

Credenciais dos autores

Álvaro Tadeu Paes Fiuza Filho

Graduando em Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus XI – Serrinha – BA

E-mail: a.tadeuzinho@gmail.com

Julio Cesar Gomes Santos

Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia – UFBA e Prof. Adjunto da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus XI – Serrinha – BA.

E-mail: julioparsifal@hotmail.com