

INSERÇÃO DE APLICATIVOS E JOGOS NA CULTURA EMPRESARIAL

Autor: Henrique Bohnenberger

Mestrando em Controlo de Gestão pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria/Portugal (2017). Possui MBA em Controladoria de Gestão pela Universidade Feevale/RS (2016), Graduado em Administração pelo Centro Universitário Assunção (2011).

Co-autor: Jonas Utzig

Graduado em Gestão Financeira pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS (2016).

Informações de Submissão	Resumo
<p>Recebido em 10/06/2017 Aceito em 27/10/2017 Publicado em 25/03/2018</p>	<p>Este estudo aborda a inserção de aplicativos e jogos como aliados dos gestores na implantação de processos cada vez mais eficientes e desafiadores. A fim de concretizar tal estudo, buscou-se fundamento através de entrevistas e questionários aplicados aos gestores e colaboradores da Empresa DGT. Diversos fatores coexistem quando se opta pelo desenvolvimento de aplicativos e softwares associados a elementos de gamificação e suas respectivas estratégias de motivação no contexto corporativo. Em suma, o objetivo dessas aplicações no contexto empresarial é: obter alto nível de comprometimento dos funcionários, facilitar a introdução de mudanças na organização e estimular a inovação. A gamificação é apresentada como um conjunto de ferramentas capazes de não só apresentar alternativas tangíveis para lidar com os temas citados, como também sugerir um novo modo de enxergar as relações de trabalho entre as gerações. Para tanto, o objetivo deste artigo é avaliar os impactos na utilização de aplicativos e elementos de gamificação dentro da Empresa DGT e através disso, identificar de que maneira eles afetam os processos de gestão da companhia. Entre as contribuições evidenciadas, enfatiza-se que além da motivação, a produtividade pode ser ligeiramente otimizada tendo em vista que a utilização de aplicativos fornece informação em tempo real, diminui a perda de tempo no preenchimento de documentos e formulários e melhora a autoestima dos funcionários trazendo um ambiente lúdico (tão procurado no mundo virtual) ao ambiente organizacional.</p>
<p>Palavras-chave</p> <p>Gamificação. Gestão da Mudança. Jogos Corporativos. Motivação, cultura organizacional.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Gamification. Change management. Corporate Games. Motivation, organizational culture..</p>	

Abstract

This study approaches the insert of apps and games as allies of managers in the implementation of increasingly efficient and challenging processes. In order to carry out such a study, we sought a basis through interviews and questionnaires applied to managers and employees of the DGT Company. Several factors coexist when opting for the development of apps and softwares associated with elements of gamification and its motivation strategies in the corporate context. In sum, the goal of these applications in business context is to get a high level of commitment from the employees, facilitate the introduction of changes in the organization and stimulate innovation. Gamification is presented as a set of tools, able not just to provide a tangible alternative to deal with the subjects above, but also to suggest a new way of seeing the working relationships between generations. Therefore, this article evaluates the impacts on using apps and gamification elements within the DGT Company and thereby, identify in what way they affect the company's management processes. Among evidenced contributions,, we emphasize that in addition to motivation, productivity can be slightly optimized since the uses of apps provides real-time information, reduces time-wasting in filling in documents and forms, and improves employee self-esteem, bringing a playful environment (so sought after in the virtual world) to the organizational environment.

INTRODUÇÃO

O mundo sofre transformações a cada dia, com rapidez incrível e de maneira intensa. Acompanhando essas mudanças, as ferramentas de gestão vêm se modelando de maneira diferente com a evolução do mercado de trabalho. A crescente complexidade dos problemas de natureza financeira exige do moderno administrador de empresas a concepção de soluções cada vez mais sofisticadas.

Devido à velocidade com que as mudanças atingem o mercado, as empresas necessitam que seus profissionais estejam integrados e motivados a apresentar soluções cada vez mais rápidas e criativas.

Através da evolução das formas de relacionamento e conectividade social tornaram-se mais complexos também os indivíduos, a sociedade e a própria vida. Tal fenômeno faz que novas abordagens sejam necessárias para que as pessoas possam experimentar, em organizações cada vez mais complexas e geograficamente dispersas, o imprescindível sentimento de satisfação. Dentro desse contexto contemporâneo, o objetivo geral desse artigo é examinar como a utilização de aplicativos e elementos de gamificação afeta a cultura

Empresarial na Empresa DGT e com disso, identificar de que maneira sua implementação melhorou os processos de gestão da companhia. Para tanto, os objetivos específicos baseiam-se na observação dos diferentes softwares utilizados na Empresa DGT, identificando os diferentes elementos de gamificação já inseridos nestes softwares, e destacando os setores da Empresa onde a gamificação é mais utilizada.

Concluindo a abordagem dos conceitos relevantes ao tema, e a contextualização dessas ferramentas na gestão de empresas, o método de pesquisa adotado para o estudo de caso é exposto. Para a realização deste artigo, além da revisão bibliográfica, desenvolveu-se um estudo empírico fundamentado em entrevistas com os gestores e colaboradores da Empresa objeto dessa pesquisa.

Após essa introdução, a segunda seção apresenta uma revisão da literatura-base para a argumentação; a terceira cita os aspectos metodológicos utilizados; na quarta seção são apresentadas a Empresa DGT e a inserção da cultura da gamificação na Empresa. Ainda nessa divisão, são evidenciados os resultados da pesquisa realizada; e na quinta são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Gerando Informação

A crescente complexidade dos problemas de natureza financeira exige do moderno gestor a concepção de soluções cada vez mais sofisticadas. Parece lógico, portanto, admitir-se que “a eficácia dessas soluções será tanto maior quanto maior for a capacidade imaginativa e criadora do profissional envolvido no assunto”. (TREUHERZ, 1975)

Não é novo que a integração entre tecnologia e informação tornou-se fator decisivo de competitividade entre as organizações contemporâneas. Dentro desse contexto, Rezende (2002) afirma que a maior transformação ocorreu quando as Empresas perceberam a importância da informação para a gestão dos negócios, integrando a “informática” em seus sistemas, transformando-se em tecnologia da informação e integrando recursos modernos. Para Rezende, esse fenômeno concretiza-se com “a utilização de um conjunto dos recursos tecnológicos e computacionais para guarda de dados, geração e uso da informação e de conhecimentos” (REZENDE, 2002, p.43).

Com a utilização de aplicativos e softwares, é possível melhorar o aproveitamento dos inúmeros dados criados diariamente dentro das organizações transformando-os em

informações que podem auxiliar muito o entendimento do clima organizacional, ou até mesmo na tomada de decisões consideradas estratégicas. Em suma, o objetivo destas ferramentas no contexto corporativo é: obter alto nível de comprometimento dos funcionários, facilitar a circulação das informações na organização e estimular a inovação. Esses aplicativos possibilitam à empresa captar, estimular e gerir de forma sistemática as fontes internas e externas de ideias.

Nesse sentido, Moresi (2000) destaca as duas finalidades principais para a informação gerada: uma para o conhecimento interno e externo e outra para atuação entre esses ambientes. Porém, no contexto organizacional, essas informações precisam atender às necessidades administrativas em diversos os níveis organizacionais.

Quando citamos a utilização de aplicativos no contexto corporativo, surge outra ferramenta que auxilia na mobilização dos colaboradores em amplos aspectos: **a gamificação**. Através da gamificação é possível fazer com que tarefas cotidianas assumam um formato mais lúdico, despertando uma competitividade positiva e gerando um comprometimento espontâneo. Conforme a escritora Luciane Maria Fadel (2014), a gamificação captura dos jogos a sua essência, ou seja, os elementos e mecanismos que proporcionam ao usuário maior motivação e engajamento.

Segundo o velho paradigma, havia um momento do dia em que a pessoa trabalhava e outro no qual relaxava e se divertia. Essas duas atividades agora se fundiram em uma, porque a Geração Internet acredita que deve gostar do que faz para viver. Nesse sentido, Tapscott (2010) aborda que atualmente os funcionários esperam que o trabalho seja intrinsecamente satisfatório.

Nas empresas de alta tecnologia, onde se considera essencial atrair jovens profissionais - os mais brilhantes que se puder encontrar - alguns locais de trabalho parecem grandes salões de jogos. Esse clima de descontração é criado justamente para interagir com essa geração, fazendo com que se sintam parte fundamental do jogo. Dentro dessa perspectiva, o papel do gestor é oferecer e implantar metodologias que proponham modelos gerenciais confiáveis e com isso forneçam informações que auxiliem nas tomadas de decisão. A utilização de plataformas ou aplicativos, por sua vez, cria um modelo moderno de organização das pessoas com o fim de alcançar um objetivo.

Mais difícil do que obter o comprometimento dos funcionários em uma determinada tarefa é manter essas pessoas motivadas na execução da maioria das atividades de seu cotidiano. A liderança tem o papel de motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução e firmar um compromisso com ele. Para que se consiga manter a

motivação elevada, é realmente importante que a organização recompense as coisas certas, incluindo objetivos estratégicos de curto prazo previamente definidos.

Motivar as pessoas a dedicar algumas horas de suas atribuladas rotinas para o que quer que seja costuma ser um verdadeiro desafio, que pode, por outro lado, ser atenuado pela designação de missões coletivas ou pela criação de mecanismos de recompensa e reconhecimento individual por tarefas cumpridas. (VIANNA et al, 2013:47)

A verdade é que ninguém gosta de completar fichas, cadastros ou documentar processos de maneira detalhada, sobretudo quando a tarefa concorre com demandas mais urgentes ou que contam com uma percepção maior de utilidade por parte dos gestores de área. Porém, como é fato que não é possível eliminar por completo a burocracia, é papel dos gestores buscar alternativas que a tornem um pouco mais divertida.

Segundo Hrebiniak (2006), as deficiências de gestão também apresentam oportunidades de vantagem competitiva se forem bem compreendidas e bem gerenciadas. Nesse contexto, as técnicas de gamificação servem justamente para auxiliar a preencher essas lacunas motivacionais. Quando se aborda a aplicação de técnicas de Gamificação no contexto corporativo, precisa-se considerar o principal objetivo a ser alcançado, a motivação. Busca-se entender o que realmente motiva as pessoas a agirem de certas formas.

A motivação das pessoas em executar determinada tarefa pode estar ligada a diversos fatores distintos. Por exemplo, ela pode executar a tarefa por motivação própria, pode executar simplesmente porque outra pessoa a desafiou a executar, ou então porque está atrás de recompensas atreladas a esta tarefa.

Diante do exposto, a gamificação é apresentada como um conjunto de ferramentas capazes de não só apresentar alternativas tangíveis para lidar com os temas citados, como também sugerir um novo modo de enxergar as relações de trabalho entre as gerações. O que se percebe é que esse conjunto de técnicas tem valor, e tem valor numa ampla abrangência de situações.

É muito importante para o sucesso da execução das estratégias saber como alcançar uma gestão plena e garantir o compartilhamento das diversas informações em organizações cada vez mais complexas e geograficamente dispersas. Ao citarmos a implantação de softwares e aplicativos para melhorar a gestão de Empresas, alguns elementos são considerados essenciais para viabilizar o processo. Desse modo, dizemos que as ferramentas devem proporcionar vantagens competitivas, reduzir custos e melhorar a eficiência e a coordenação entre as diversas áreas da organização. Outros desafios enfrentados são quanto à

exigência, por parte das empresas, de grande flexibilidade e sistemas que permitam a colaboração entre os funcionários e a empresa.

2.2 Gestão da Mudança

As mudanças organizacionais não são novidade dentro da cultura corporativa. A novidade é o ritmo e a força que as mudanças organizacionais vêm empurrando as Empresas com o passar dos anos.

Bennis (1976) afirma que uma das formas mais comuns de se constatar a mudança no mundo foi por meio da inovação tecnológica. Do mesmo modo, Motta (1988) descreve que as inovações tecnológicas dominam a sociedade atual, pois interagem profundamente com a produção de bens e com a vida das pessoas.

Ao se avaliar mudanças organizacionais provocadas pela TI, deve-se considerar os diferentes aspectos que envolvem a mudança, pois estes acarretam alteração da tecnologia, da especialização de funções e processos produtivos, bem como da forma de utilizar os recursos materiais e intelectuais.

De acordo com Malhotra (1997), a sobrevivência e o sucesso das organizações dependem da efetiva utilização da tecnologia da informação, que exerce um papel importante na administração da mudança Organizacional e se constitui em ferramenta fundamental para a melhoria de desempenho nos negócios. Contudo, ambientes dinâmicos e em rápida transformação conduzem a um aumento na utilização da TI, e o uso de novas tecnologias pode provocar ainda mais turbulências para as organizações.

A seguir, abordaremos os elementos da gamificação e de que modo podemos utilizá-los para auxiliar o engajamento dos colaboradores durante o processo de mudança.

2.3 Elementos da Gamificação.

Todos os jogos possuem alguns elementos peculiares que, se bem utilizados, funcionam como uma engrenagem, alternando o estado emocional dos seus jogadores e fazendo com que se sintam constantemente desafiados a superar limites.

Wu (2011) ao analisar a hierarquia das necessidades proposta por Maslow, afirma que essas necessidades e motivações são semelhantes às mecânicas e dinâmicas dos jogos. “De acordo com Maslow, o comportamento humano é conduzido por nosso desejo de satisfazer as necessidades físicas e psicológicas e é por isso que esses elementos são sucesso na condução de ações de pessoas.” Wu (2011) .

Diversos fatores coexistem quando se opta pelo desenvolvimento da aplicação de gamificação e suas respectivas estratégias de motivação no contexto corporativo. De maneira mais ampla, quatro características impulsionam a motivação dos jogadores que utilizam dessa técnica: competição, aprendizado, fuga da realidade e interação social. Para as autoras Lipkin e Perrymore (2010, p.151), é a interação social que atrai os profissionais para as empresas e o que realmente lhes trará felicidade profissional.

Segundo Fox (2010), as mecânicas dos jogos são as regras e recompensas que compõem o jogo, tornando-o mais desafiador e emocionante. Estas emoções, por sua vez, são o resultado de desejos e motivações denominadas dinâmicas dos jogos. As diferentes combinações desses componentes interferem diretamente na emoção dos jogadores fazendo com que suas motivações e atitudes se alterem de acordo com a disposição desses elementos.

A seguir serão apresentados os principais elementos que compõe o processo de gamificação.

2.3.1 Mecânica dos Jogos

A mecânica dos games consiste em uma combinação de regras e técnicas utilizadas para a criação de um ambiente que incentive envolvimento, lealdade e motivação. Dentro da mecânica dos games há quatro elementos que podemos destacar:

- **Pontos:** os pontos podem ser utilizados como forma de premiação aos usuários em diferentes dimensões e categorias. Ao mesmo tempo, podem ser usados para conduzir comportamentos diferentes dentro do mesmo jogo. Morgan Norman (2011), CEO da Empresa Worksimple, afirma que os pontos podem ser uma ótima maneira de subir em uma organização e demonstrar à equipe ou à organização que uma pessoa está atingindo os objetivos propostos.

- **Níveis:** os níveis funcionam para os jogadores como degraus. À medida que o jogador vai subindo de nível ele ganha mais pontos e as atividades aumentam seu grau de complexidade. Os níveis podem também funcionar como delimitadores de acesso a determinadas áreas do jogo. Olga Beza (2011), afirma que os níveis podem ser um dos maiores componentes de motivação para os jogadores.

- **Troféus e medalhas:** uma das importantes características do comportamento humano é o desejo em mostrar suas conquistas e competências. Os troféus e medalhas conquistados por um jogador simbolizam sua habilidade em realizar determinada tarefa de modo que todos os demais jogadores possam reconhecer sua conquista e habilidade. Fadel (2014) expõe que além

de aumentar o nível de engajamento, este item possibilita o incentivo da promoção social entre os jogadores;

- **Quadros de liderança:** os quadros de liderança ou *leaderboards* servem para destacar os jogadores que estão com melhor pontuação no jogo. Além disso, podem também ser utilizados para demonstrar recordes na execução de determinadas tarefas ou conclusão de determinado nível. Nessa linha de pensamento, Norman (2011) evidencia que a utilização de *leaderboards* cria uma competição saudável e valiosa no trabalho, pois alimenta o espírito competitivo dos jogadores.

A figura 1 relaciona a Pirâmide das necessidades de Maslow e a aplicação das dinâmicas e mecânicas dos jogos. Assim como na pirâmide das necessidades proposta por Abraham Maslow, no jogo também se propõe que as necessidades dos jogadores sejam atendidas da base para o topo.

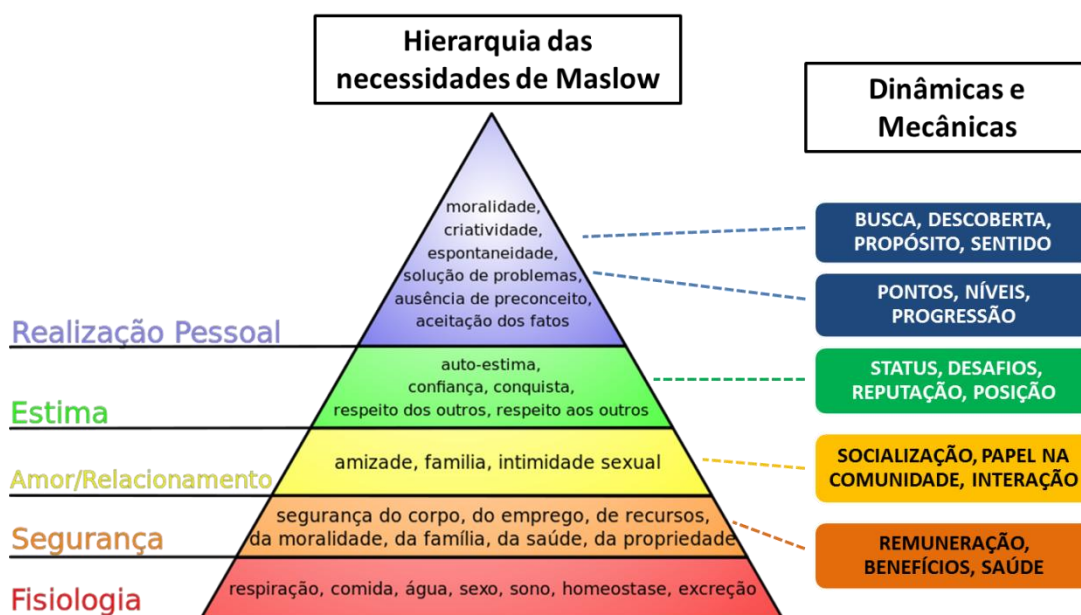


Figura 1: Aspectos Motivacionais
 Fonte: Wu (2011), adaptador pelo autor.

2.3.2 Dinâmicas dos Jogos

Segundo Olga Beza (2011), as dinâmicas dos jogos são as razões pelas quais os jogadores são motivados pela mecânica do jogo. As pessoas têm desejos e necessidades de realização que são universais. Os desejos e objetivos mais comuns encontrados nos jogadores são:

- **Recompensas:** as recompensas são algo de valor que os jogadores podem ter acesso em função de terem atingido um determinado número de pontos ou então em virtude de terem concluído alguma tarefa. Em suma, no contexto corporativo podem-se oferecer inúmeras recompensas não monetárias que auxiliam na motivação dos jogadores, como por exemplo um jantar de equipe, vouchers para um dia em família, a oportunidade de participar em determinado projeto. Nessa linha de pensamento, Vianna (2013) destaca que as recompensas representam a principal razão pela qual os jogadores se motivam a persistir em um jogo até sua conclusão, ou mesmo permanecerem jogando, nos casos em que a proposta não contempla o conceito de finitude.

- **Status:** a maioria das pessoas tem a necessidade reconhecimento, fama e prestígio. É baseado nessa necessidade de status que os jogos vinculam a obtenção de prêmios, medalhas e outros benefícios ao cumprimento de tarefas. Segundo Fadel (2014), o próprio status já atua como forma de recompensa.

- **Realização/conquista:** a realização está relacionada à necessidade humana de ultrapassar barreiras e superar desafios. É intrínseco do ser humano realizar algo difícil através de esforços prolongados e repetidos, trabalhar em direção às metas, e vencer obstáculos. Pessoas motivadas pela realização tendem a buscar desafios e definir metas moderadamente difíceis (mas atingíveis).

- **Competição/Concorrência:** os jogadores também são motivados pela concorrência. Um ambiente competitivo eleva os níveis de desempenho de todos os envolvidos. Isso ocorre porque as pessoas ganham satisfação ao comparar sua performance com a de outras. Um dos elementos que mais estimula a concorrência é o “quadro de lideranças”. Exemplos como uma simples lista dos dez melhores jogadores, objetivos recentemente alcançados ou novos desafios podem ser grandes motivadores para os outros jogadores. Vale ressaltar que, “da mesma maneira que estimulam a competição, os jogos também se revelam como um eficiente estímulo ao trabalho colaborativo”. (VIANNA, 2013. p 51)

O autor e pesquisador Michael Wu (2011) afirma que a combinação de mecânicas e dinâmicas dos jogos pode conduzir jogadores para níveis incríveis de motivação. Para entender como as mecânicas e dinâmicas dos jogos podem influenciar positivamente a cultura empresarial iremos utilizar como *case* o estudo realizado junto à Empresa DGT.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo caracteriza-se como estudo de caso, por propor a inserção de um tema contemporâneo em uma Empresa específica, considerando os aspectos subjetivos e sociais pertinentes a essa aplicação. O projeto aqui proposto, segundo Yin (2005), é considerado com enfoque incorporado, pois envolve a análise de diferentes setores dentro de uma mesma organização.

Considera-se esta investigação, aplicada à Empresa DGT, uma pesquisa com etapa exploratória, pois há a necessidade de coleta de dados para o entendimento das possibilidades de sua aplicação. Gil (2012) afirma que “as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato”. Esse método é indicado para temas ainda pouco explorados, onde torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

O instrumento de coleta de dados primário selecionado para esse estudo foi a entrevista. Com a finalidade de obter dados suficientes para identificar e compreender as ferramentas tecnológicas utilizadas pela Empresa foram entrevistados 3 diretores e os 2 gerentes da Empresa. Por meio dessas entrevistas, foi possível identificar o nível de envolvimento dos gestores na utilização das informações obtidas por meio dos aplicativos e também seu respectivo interesse em aplicar as ferramentas de gamificação na gestão de processos da Empresa.

Como instrumento secundário de coleta de informações foi realizada a observação dos diferentes processos, ferramentas e aplicativos já utilizados pela DGT.

3.1 Procedimentos de Análise

A análise e interpretação dos dados coletados foi dividida em três etapas: pré-análise, exploração do conteúdo e interpretação do material. A pré-análise consistiu na leitura de documentos internos da organização e observação dos processos já existentes. Com isso, buscou-se um entendimento do fluxo dos principais processos utilizados pela Empresa, bem como uma identificação prévia dos softwares e características de gamificação já adotadas por ela. Na etapa seguinte, que foi denominada de exploração do conteúdo, foram tabuladas as respostas das entrevistas buscando facilitar sua relação com as ideias apresentadas no referencial teórico. Na última etapa, denominada interpretação do material, foram analisados os resultados obtidos, e identificados alguns processos da Empresa onde a gamificação já pode ser observada.

4 DGT E A CULTURA DA GAMIFICAÇÃO

Conforme mencionado, a companhia escolhida para realização deste estudo de caso foi a Empresa DGT. A escolha desta foi realizada considerando que o perfil dos colaboradores ligados a ela é aderente ao escopo proposto por esse estudo.

A DGT atua na área de Engenharia especializada em Tecnologia de Segurança, Controle de Acesso e Comunicações. Atualmente 95% de seus clientes são órgãos públicos. Dentre as principais soluções comerciais oferecidas pela organização, destacam-se a locação de equipamentos e infraestrutura para videomonitoramento urbano, contratos de manutenção mensal de sistemas de segurança e também a venda e implantação desses sistemas.

No Estado do Rio Grande do Sul, a DGT atende aproximadamente 70% dos municípios que possuem projetos de videomonitoramento urbano e cidade digital¹.

Pode-se afirmar que a Empresa objeto desse estudo já utiliza elementos de gamificação em seus sistemas e aplicativos com a finalidade de aumentar a motivação de seus colaboradores na utilização dos diferentes softwares da Empresa e com isso gerar o maior número de informação possível auxiliando assim na assertividade das tomadas de decisão.

4.1 Aplicativos, Gamificação e Cultura Organizacional

De acordo com o perfil do grupo ou dos indivíduos, os elementos motivacionais precisam ser adaptados para que atendam plenamente as aspirações de cada um. Desse modo, ao utilizar gamificação para se estabelecer os objetivos de um aplicativo e suas respectivas recompensas, é necessário um prévio olhar ao perfil de cada grupo de usuários e jogadores em questão. Dentro dessa perspectiva, é possível que dentro de uma mesma Empresa os diversos setores acabem participando de jogos independentes, tendo em vista que os objetivos de cada setor são específicos assim como as aspirações dos jogadores envolvidos.

¹ Projeto de infraestrutura que conecta diferentes locais da administração pública de um município e possibilita compartilhamento de dados e internet com a população.

Para que se possa compreender como as técnicas de gamificação foram observadas dentro de cada setor da Empresa DGT, estes serão apresentados separadamente.

No setor administrativo, estão concentradas as atividades de compra e faturamento. Este setor é responsável também por controles como inadimplência, rentabilidade dos projetos e planejamento do fluxo de caixa.

A área de Engenharia e Projetos, por sua vez, é responsável pela execução das obras da Empresa, que podem levar semanas ou até meses para serem finalizadas. As tarefas dessa área estão constantemente atreladas a prazos apertados, e sujeitas a imprevistos que possuem um curto espaço de tempo para tomada de decisão em busca de soluções. Um dos principais objetivos dos colaboradores do setor de Projetos é o cumprimento dos prazos de conclusão das obras. Para facilitar o acompanhamento destes prazos, os fiscais de implantação utilizam um aplicativo próprio da Empresa denominado *DGT FIELD* onde podem alimentar informações sobre o andamento das obras que estão sob sua responsabilidade. Dentro do aplicativo, os usuários vão acumulando **pontos** de acordo com tarefas previamente estabelecidas. Há ainda um **ranking** onde os usuários podem comparar seus resultados com os de seus colegas. A utilização dessa **competição** auxilia na motivação colaboradores em obter os melhores resultados. Além disso, o aplicativo fornece **medalhas** aos usuários pela conquista de marcos específicos como, por exemplo, a conclusão de uma obra em menor tempo, maior nível de satisfação do cliente, melhor ritmo dentro do cronograma previsto, entre outros.

A área comercial é responsável pela prospecção de novos negócios e também pela manutenção da carteira de clientes existentes. Esse setor trabalha com um sistema CRM que possui indicadores de acompanhamento para vendas recorrentes e metas para prospecção de novos clientes. Percebe-se que a oferta de benefícios relacionados a **status**, como por exemplo, disponibilização de um carro mais luxuoso, um notebook mais sofisticado, ou celular mais moderno, funciona como um propulsor para o alcance de objetivos dentro desta área. Este setor também utiliza um sistema de **pontuação** que é obtida pelo colaborador após a conclusão de cada tarefa bem executada. A pontuação de cada tarefa pode variar conforme o grau de dificuldade de sua execução, assim os participantes interagem com o jogo criando diferentes estratégias para acumular mais pontos. Citamos como exemplo o fato das visitas a clientes antigos oferecerem uma determinada pontuação ao vendedor, ao tempo que visitas a novos clientes possuem uma pontuação maior, devido ao grau de dificuldade de prospecção e existência da possibilidade de incremento nas vendas. O fechamento efetivo de vendas, por

sua vez, possui a maior pontuação de todas, tendo em vista que este é o objetivo maior do setor comercial.

Ao atingir determinado número de pontos, os vendedores adquirem o direito diferenciar-se dos demais tendo a possibilidade de realizar *home office* alguns dias por semana. A característica da Empresa não permite que as metas de faturamento sejam mensais, pois seus projetos dependem de recurso público, e este muitas vezes demora vários meses até ser disponibilizado. Desse modo, utiliza-se o período de fechamento das metas de faturamento semestral. Ao atingir sua **meta** no faturamento acumulado de 6 meses, os vendedores ganham o direito de “**mudar de nível**”, ou então como se diz na linguagem dos jogos, “passar de fase” obtendo como **premiação**, o direito de utilizar em suas vendas um carro mais confortável disponibilizado pela Empresa.

Para a área comercial a proposta de gamificação visa motivar os vendedores a superarem seus próprios limites, direcionando-os à execução de tarefas alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Para manter um ambiente de trabalho saudável, a proposta deste jogo estimula o relacionamento entre os jogadores. Se na área comercial atua-se dessa forma, veremos que no setor de operações a abordagem ocorre de maneira diferente pois é direcionada a estimular uma competição maior entre as equipes.

A área de operações é responsável por realizar manutenções preventivas e corretivas nos sistemas de vigilância dos clientes. Em síntese, ao efetuar a venda de um sistema de videomonitoramento, a DGT oferece garantia total de um ano sobre todos os equipamentos fornecidos. Após esse período, é ofertado aos clientes um contrato de manutenção mensal no qual a Empresa se responsabiliza pelas manutenções preventivas e corretivas dos equipamentos, fazendo com que os sistemas permaneçam ativos e operantes o maior tempo possível. O mesmo contrato de manutenção também é oferecido a clientes que já possuem sistemas de videomonitoramento comprados anteriormente de outras instituições, independente da marca dos equipamentos em questão.

Em uma análise às rotinas antigas desse setor, foi relatado pelos colaboradores que, de maneira geral, perdia-se muita produtividade em função da necessidade do preenchimento de formulários de controle. Para melhorar o desempenho do setor de operações foi desenvolvido um aplicativo nomeado de *DGT 2.0*. Este aplicativo, através de uma tecnologia de telemetria, é capaz de monitorar o funcionamento dos ativos dos clientes da DGT, acusando eventuais falhas instantaneamente e tomando medidas corretivas automaticamente. Se o erro persistir, com a utilização do *DGT 2.0*, um chamado é aberto pelo aplicativo, que cria uma lista de prioridade de atendimentos em razão da localização das equipes e o SLA previsto no contrato

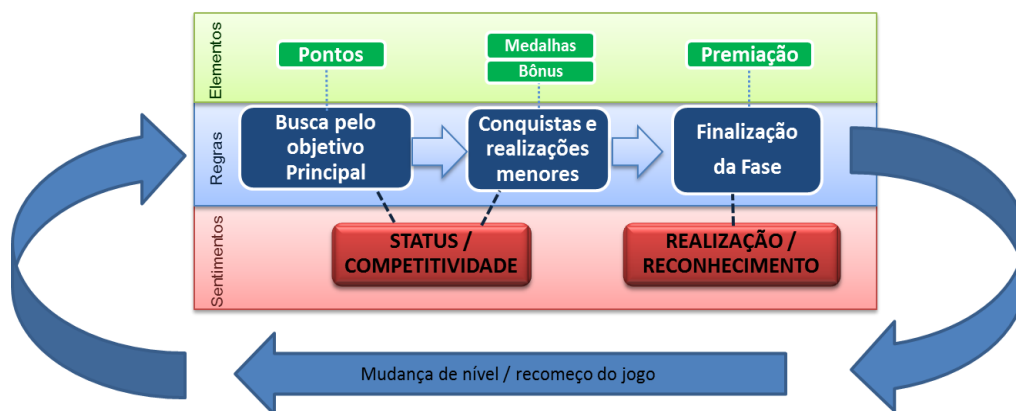
dos clientes. Com a utilização do aplicativo, os colaboradores encerram o atendimento diretamente pelo celular ou tablet, podendo selecionar o problema identificado através de uma lista previamente definida no programa, o que reduziu drasticamente o tempo gasto no preenchimento de formulários.

O aplicativo DGT 2.0 nos trás também um gráfico onde é possível observar a situação de todos os pontos de videomonitoramento de seus clientes. Da mesma forma que ocorre no setor de projetos, essa plataforma utiliza alguns elementos de gamificação para engajar as equipes envolvidas. Mensalmente, a equipe que consegue manter o maior número de câmeras ativas vai somando **pontos**, que além de fornecerem **status** aos participantes da equipe, oferecem uma **premiação** ao final de cada semestre. As manutenções corretivas e preventivas realizadas funcionam como **medalhas**, que vão sendo somadas e aumentam a pontuação de equipe. As medalhas permitem que os jogadores permaneçam motivados pelo alcance de pequenos objetivos que os direcionam ao objetivo principal. Em uma análise preliminar, podem-se citar diferentes situações dentro desse setor que proporcionariam reconhecimento aos jogadores através da oferta de medalhas:

- maior número de manutenções corretivas realizadas em uma semana;
- maior número de manutenções preventivas realizadas em uma semana;
- tempo de resposta de atendimento (SLA) mais rápido na semana;

Todas essas pontuações são expostas em um infográfico mensal. No infográfico, os colaboradores tem acesso ao ranking de todos os jogos que estão acontecendo na Empresa. Na figura 4, é demonstrada de maneira sintética a lógica de aplicação dessa ferramenta e seus elementos.

Figura 4 – Fluxograma explicativo



Fonte: criado pelo autor

Os exemplos acima são uma maneira de ilustrar como as mecânicas e dinâmicas dos jogos podem auxiliar na criação de um ambiente mais competitivo entre os envolvidos,

desviando um pouco o foco da execução da tarefa e mantendo a atenção dos jogadores na competição.

4.2 OBSTÁCULOS ENCONTRADOS

Destaca-se que entre uma maiores preocupações para implementar técnicas de gamificação em softwares e aplicativos é a criação dos métodos de monitorar os resultados. Segundo Baig (2014) “a falta de monitoramento é um dos erros mais comuns encontrados na aplicação de gamificação”.

A utilização de aplicativos facilita bastante a implantação de gamificação nas empresas, pois o fornecimento de feedback instantâneo é uma das principais características da gamificação. Possuir a capacidade de medir os resultados e fornecer feedback instantâneo é essencial para o sucesso na aplicação de técnicas de gamificação.

É importante mencionar que a Gamificação não é a chave para corrigir problemas que estejam enraizados nas equipes e organizações. Onde houver esse tipo de problemas, eles devem ser corrigidos antes da utilização dessa técnica, aumentando assim as chances de sucesso da sua aplicação. A Gamificação por si só não irá adicionar valor a um projeto ou facilitar a execução de uma tarefa. É na motivação dos usuários, no orgulho e no espírito competitivo que os benefícios da Gamificação poderão ser observados com maior clareza.

Vale lembrar que o uso de gamificação no ambiente de trabalho só deve ser implementado após cuidadosa análise das possíveis implicações. A utilização dessa ferramenta dentro do ambiente de trabalho é muito diferente de sua aplicação em consumidores, on-line ou nas comunidades da internet. Portanto, para a aplicação dessa técnica é necessário compreender plenamente os aspectos positivos e negativos que podem envolver esse processo. É particularmente importante, perceber que a gamificação não é uma solução em si, mas uma ferramenta que pode ter ambos os efeitos positivos e negativos sobre a força de trabalho.

CONCLUSÃO

Em geral, observa-se que o cenário motivacional encontrado nas empresas está longe de ser considerado ideal. O que ocorre é que na vida pessoal, no trabalho ou nas relações afetivas, quase sempre as regras são nebulosas; as metas, indeterminadas; e a maneira de alcançá-las, desconhecida. As ações não costumam receber feedback, e as recompensas, quando existem, custam a vir.

Os empregadores, em geral, sabem que para manter seus funcionários motivados, o trabalho deve oferecer interação e atividades desafiadoras. A gamificação surge nesse contexto para direcionar e fidelizar funcionários assoberbados por tantas distrações; potencializar a colaboração entre as pessoas; agilizar tarefas rotineiras, muitas vezes incompatíveis com a velocidade dos acontecimentos; ou mesmo promover a troca de informações de maneira mais objetiva, transparente e sem ruídos.

Para Tapscott (2010:353), estamos lidando com a geração mais social de todos os tempos e seus integrantes possuem todas as capacidades sociais de que precisarão para serem profissionais bem-sucedidos. Em vista disso, parece claro que, cedo ou tarde, haverá a necessidade de aplicar — ou ao menos considerar — a gamificação na concepção dos processos de trabalho.

No caso presente, os resultados obtidos apontam que a utilização de aplicativos e softwares não só auxilia a aperfeiçoar a execução e controle de tarefas operacionais, como também serve para facilitar a medição de resultados na inserção de elementos de gamificação na cultura da Organização. Em tal ocorrência, observa-se que uma Empresa que busca incentivar uma cultura de mudança e inovação deve criar um ambiente permissivo a utilização de novas tecnologias. Ao estimular esse processo, otimiza-se o tempo de execução das tarefas, liberando assim os colaboradores para uma maior interação social e troca de conhecimento organizacional.

REFERÊNCIAS

BAIG, Sachio...[et al.]. *Introduction to Gamification*. Association for Project Management 2014. Disponível em: <<https://www.apm.org.uk/sites/default/files/gamification%20-%20epdf.pdf>> Acesso em 12/10/2015.

BARALDI, Paulo. *Gerenciamento de Riscos Empresariais*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 268p.

BENNIS, Warren G. *Organizações em mudanças*. São Paulo: Atlas, 1976
BEZA, Olga. *Gamification – How games can level up our everyday life?* Literature Study. VU University Amsterdam, 2011. 21p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FADEL, Luciane Maria...[et al.]. *Gamificação na Educação*. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014. 300 p.

FARDO, Marcelo. A gamificação como método: estudo de elementos dos games aplicados em processos de ensino e aprendizagem. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2013. 104p.

FOX, Kathi; KIM, Amy Jo; KIRK; Barry; ZICHERMANN, Gabe. *Gamification 101: An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior*. Bunchball.com (2010). Disponível em: <<http://www.bunchball.com/gamification/gamification101.pdf>> Acesso em 19/03/2016.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. A Geração Y no Mercado de Trabalho. Tradução de Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 232 p.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. American Psychologist, (2002) 57, 705–717.

MOREIRA, Bernardo Leite. Dicas de feedback: a ferramenta essencial da liderança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. 144 p.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998

REZENDE, D. A. Evolução da Tecnologia da Informação nos Últimos 45 Anos. Revista FAE BUSINESS, n. 4, p. 42- 46, dez. 2002.

MALHOTRA, Yogesh. (1993). Role of information technology in managing organizational change and organizational interdependence. University of Pittsburgh. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270510582938>> Acesso 08/05/2017

NORMAN, Morgan. *Level up: 4 ways to gamify workplace teams*. (5 de dezembro de 2011). Disponível em < <http://mashable.com/2011/12/05/gamification-workplace/#7lQAgwA1n5qw> > Acesso em 08/05/17.

ROBSON, Karen; PLANGGER, Kirk; KIETZMANN, Jan H.; MCKARTHY, Ian; PITT, Leyland. Is it all a game? *Understanding the principles of gamification*. Elsevier. Volume 58, Issue4. p411-420 Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131500035X>> Acesso em 19/03/2016.

SKINNER, Burrhus Frederic. Sobre o behaviorismo. (M. P. Villalobos, Trad.). São Paulo: Cultrix, 2006. (Trabalho original publicado em 1974)

TAPSCOTT, Don. A Hora da Geração Digital. Tradução de Marcello Lino. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010. 432p.

TREUHERZ, Rolf Mário; SANTOS, Nelson dos; SILVA, Eduardo Marcondes Filinto da. Problemas de Controladoria, Contabilidade Gerencial e Finanças. São Paulo: Pioneira, 1975. 119p.

VASCONCELLOS, Eduardo. Estrutura das organizações. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 208 p.

VIANNA, Ysmar; VIANNA, Maurício; MEDINA, Bruno; TANAKA, Samara. *Gamification, Inc* : como reinventar empresas a partir de jogos. 1. Ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

WU, Michael. *Gamification 101: The Psychology of Motivation*. Science of Social blog 03/01/2011. Disponível em: <<http://community.lithium.com/t5/Science-of-Social-blog/Gamification-101-The-Psychology-of-Motivation/ba-p/21864>> Acesso em 13/09/2015.

YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZICHERMANN, Gabe; CUNNINGHAM, Christopher. *Gamification by Design* 1 Ed. Canada: O'Reilly Media Inc, 2011.