



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

ADMINISTRAÇÃO

DANIEL GUSTAVO MACEDO RAMOS

**O USO DE JOGOS PARA GESTÃO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS
EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**

CARUARU-PE

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

ADMINISTRAÇÃO

DANIEL GUSTAVO MACEDO RAMOS

Trabalho de Graduação
apresentado ao curso de:

Administração da Universidade
Federal de Pernambuco – UFPE, Campus
Acadêmico do Agreste – CAA, como
requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Elielson Oliveira Damascena,
Doutor.

CARUARU-PE

2018

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

R175u Ramos, Daniel Gustavo Macedo.
O uso de jogos para gestão e capacitação de pessoas em organizações
privadas. / Daniel Gustavo Macedo Ramos. – 2018.
42f. ; il. : 30 cm.

Orientador: Elielson Oliveira Damascena.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Administração, 2018.
Inclui Referências.

1. Gestão de pessoas. 2. Capacitação de empregados. 3. Desenvolvimento. I.
Damascena, Elielson Oliveira (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 102 - 2018)

Daniel Gustavo Macedo Ramos

**O USO DE JOGOS PARA GESTÃO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS
EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**

Dissertação ou Tese apresentada ao Programa de Graduação em administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em administração em organizações.

Aprovado em: _12_/_07_/_2018_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Dr. Elielson Oliveira Damascena (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr. José Lindenberg Julião Xavier (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Secretario. Italo Cavalcante da Silva (Examinador interno)
Universidade Federal de Pernambuco

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe e ao meu pai por sempre me incentivarem a ser uma pessoa cada vez melhor e a fazer sempre o bem aos meus semelhantes, por me mostrarem, nem sempre da maneira mais sutil, que os estudos são o melhor caminho para melhorar minha vida e a do meu país, dedico também ao meu filho que a cada dia que passa, faz com que eu arranque forças em meio a tantas dificuldades para nunca desistir dos meus sonhos e do que eu desejo para ele no futuro.

AGRADECIMENTOS

Nenhum de nós tem um caminho farto de felicidades e facilidades pela vida, tudo se constrói com muita força de vontade e dedicação, as crenças religiosas e a certeza de que Deus está a nos ajudar fortalecem cada vez mais essa vontade de continuar apesar das dores ou dificuldades.

Meus agradecimentos aos professores acadêmicos que desde o primeiro período sempre deram motivação e cativaram nossa curiosidade para procurar aprender cada vez mais, ao meu orientador e também professor Elielson Damascena, que acreditou na minha proposta de pesquisa e me estimulou a prosseguir com os estudos.

Agradeço a minha família que é a base de meu caráter, minha mãe que cuidou de mim por muito tempo e na maioria das vezes tinha que me fazer segurar a onda em determinadas situações, meu pai que com sua maneira rígida me deu a direção do certo e do errado, minha esposa que me ajuda demais nos caminhos que estou trilhando e me ajuda a tomar decisões, eu amo vocês.

Agradeço a inspiração infinita que meu filho que apesar de não viver comigo trivialmente manda em forma de energia e pensamentos futuros, estimativas positivas e serenidade nos meus passos.

Agradeço também a todos os meus colegas de classe que muitas vezes me ajudaram tirando uma dúvida, sendo companheiros nas horas de desespero, ajudando a concluir um trabalho e também ajudando a me desenvolver, sem vocês eu não teria chegado a este momento tão especial, muito obrigado a todos.

Aquele que não luta pelo que quer, deve aceitar o futuro que vier.

Hudson Menezes

RESUMO

A capacitação e desenvolvimento de pessoas tem sido um fator crucial para fazer as organizações se diferenciarem no mercado competitivo. Capacitar pessoas não é uma tarefa fácil nos dias atuais, a oferta de informação está cada vez maior assim como a exigência das organizações. Esta pesquisa objetiva identificar como os jogos aliados a educação corporativa pode contribuir para capacitação e desenvolvimento de pessoas. O estudo se concretiza como uma pesquisa básica de caráter exploratório, foram abordados elementos contextuais que permitem entender a possibilidade do uso da ferramenta no cenário organizacional. Foi elaborado um questionário para o empresário e dono da Mantus Game studio, que é especialista no assunto. Após a coleta e organização dos dados realizou-se uma análise do conteúdo. Os resultados mostram que existe a possibilidade de aplicação dos games no campo estudado, podendo potencializar melhoras na absorção do conteúdo assim como na assimilação do que a organização exige de cada função.

Palavras-chave: capacitação, desenvolvimento, gestão de pessoas, gamificação.

ABSTRACT

The people's capacitation and development have been a crucial factor to make the organizations highlight themselves in the commercial market. To capacitate people is not an easy work in the current days. The information offered is each time bigger as just as the exigency of the organizations. This research has the objective of identifying improvements and opportunities at the process of capacitating and developing people by using gamification. The study materializes as a basic research with an exploratory feature. We approached contextual elements that allow us to understand the possibilities of use. It was elaborated a questionnaire to the businessman Mantus Game studio's owner who is an expert at the topic. After the collection and organization of the data it was made a content analysis. The results show that there are possibilities of application in the field studied. It may potentialize developments at the content absorption as at the assimilation of what the organizations require in each function.

Keywords: capacitation, development, people's management, gamification.

LISTA DE QUADROS, GRAFICOS OU TABELAS SENDO UMA POR FOLHA

CONHECIMENTO DISPONIVEL x COMPREENÇÃO.....15

MODELO OTIMO DE EXPERIENCIAS.....17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivos	14
1.1.1	Objetivo geral	14
1.1.2	Objetivo específico	14
1.2	Justificativa	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	Gamificação	16
2.2	Capacitação de pessoas	19
2.2.1	Capacitação de pessoas por meio da educação corporativa.....	20
3	METODOLOGIA	22
3.1	COLETA DE DADOS	23
3.2	LIMITAÇÕES DO METODO	24
4	ANALISE DE DADOS	25
4-1	Possíveis barreiras enfrentadas pelos profissionais na capacitação de pessoas	25
4.2	Identificar como a gamificação pode ser mais eficaz na capacitação e desenvolvimento.	28
4.3	Identificar oportunidades a partir da tecnologia para auxiliar organizações nessa capacitação e desenvolvimento das pessoas.	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS	38
	APENDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	41

1 – INTRODUÇÃO

Todo o contexto histórico mostra que os videogames e jogos eletrônicos foram criados para entretenimento e diversão, porém, nos dias atuais abrange público de todas as idades e gêneros e com o passar do tempo as ideias e visões em torno do videogame e jogos eletrônicos foram tendo perspectivas diferenciadas, hoje os jogos e videogames tem uma função muito mais complexa, envolvendo discussões em vários âmbitos profissionais e com intensões de estudo e aplicações muito além do que tinham quando foram criados, podendo até ser usado em tratamento de pacientes que sofreram queimaduras de alto grau. Os estudos deste trabalho pretendem unir os dados científicos sobre gestão e capacitação de pessoas e a área de games, pretendendo-se analisar como a gamificação aliada a educação corporativa pode contribuir na tarefa de capacitar e desenvolver pessoas nas organizações privadas.

Segundo informação do INFOESCOLA (2017) O Videogame ou game é uma disputa competitiva, executada no formato de um jogo eletrônico. O jogador permanece diante de um veículo que transmite as imagens do confronto lúdico, quase sempre uma TV ou o dispositivo de um computador. Normalmente estende-se este termo também para definir o suporte no qual os games são processados, conhecido como console.

O site (OFICINA DA NET, 2017) diz que o primeiro game criado na história, que de praxe necessitou da criação do primeiro arcade, foi Bertie the Brain, pelo engenheiro Dr. Josef Kates, uma máquina de quatro metros de altura que desafiava os visitantes da Exposição Nacional do Canadá de 1950 a jogarem uma partida de jogo da velha, Depois do Bertie the Brain, outros poucos arcades de propostas parecidas surgiram, no entanto, nenhum foi mais bem aceito do que Tennis for Two, de 1958, criado pelo físico William Higinbotham, com o intuito de entreter os convidados do dia da visita anual ao Laboratório Nacional de Brookhaven. Hingbothan teve a brilhante ideia de criar algo que quebrasse toda a chatice que era a visita ao laboratório oferecendo um game criado por ele em suas horas vagas.

A gamificação foi apresentada no filme “A Vida é Bela” (ITALIA, 1997), como a utilização do jogo para tentar sobreviver, Gamificação, segundo Viana (2013) foi visto pela primeira vez no ano de 2002, através de Nick Pelling um programador de

computador e pesquisador britânico, e corresponde ao uso da ferramenta de jogos com a finalidade ou objetivo de resolver problemas triviais.

Capacitar e desenvolver pessoas não é uma tarefa fácil, as organizações investem muito tempo na capacitação e desenvolvimento das pessoas e o resultado nem sempre é o esperado, segundo (Simões, 2012) a educação corporativa pode se tornar mais atrativa no momento que se constrói o aprendizado através de jogos. O assunto chamou atenção do pesquisador devido seu gosto pessoal por jogos eletrônicos e por entender que pode haver novas aplicações para os jogos, pois, para Viana et al (2013) falam sobre relatório de 2012 em que o Gartner Group apontava que até o ano de 2015 cerca de 50% do processo de inovação seria gamificado.

Nesse contexto esta pesquisa voltará sua atenção para estudos recentes e registros históricos sobre o assunto, pois, acredita que existe espaço para usar as técnicas de gamificação em ambientes organizacionais para capacitar e desenvolver pessoas, dados do site Notícias (2017). Organizações de todo o mundo estão acompanhando o aumento na força de trabalho da geração Y, inclusive, nos cargos de liderança. Devido às transformações geracionais esses profissionais requerem abordagens diferentes das tradicionais, e cabe à empresa mapeá-las. A gamificação é uma das estratégias que dialoga bem com esses perfis, permitindo uma maior interação entre os colaboradores e contribuindo para a melhoria do fluxo de trabalho. O site Notícias (2017) reforça que parte-se do princípio de que a diversão é a maneira mais fácil de mudar o comportamento das pessoas para melhor. A vantagem do modelo é que ele instiga duas fortes características do ser humano: a cooperação e a competitividade. O reforço de aprendizagem é imediato, por meio de feedbacks instantâneos que indicam se as decisões tomadas estão certas ou não. Com isso, a gamificação nos permite aprender coisas novas e buscar uma melhoria constante. Sem contar que o sentimento de desenvolver uma certa habilidade é um dos aspectos mais importantes da satisfação e bem-estar no local de trabalho.

Nesse sentido, o site Tudo sobre incentivo (2017) diz que um dos comportamentos interessantes de se estimular com a mecânica de jogos é a busca por capacitação e, conseqüentemente, por melhores resultados e produtividade. A gamificação nas empresas pode ser utilizada como forma de compartilhar

conhecimento e testar o aprendizado de colaboradores, algo já utilizado por companhias de diversos portes e segmentos.

Podemos deduzir que conhecimento mais compreensão é igual à competência. Para Brandão e Guimarães (2001), a competência é composta por três elementos: o conhecimento, as habilidades e as atitudes, logo, ter como ferramenta de gestão games ou elementos de games podem, sim, trazer melhores resultados para organização. Segundo Alves (2014), os elementos fornecidos pelo uso dos games (feedback em tempo real, evolução em relação ao objetivo e fases de rendimento) contribuem para o engajamento dos colaboradores e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Uma forma de gamificação pode ser aplicada para qualquer ambiente fora do jogo, uma vez que tem o objetivo de gerar comportamento às pessoas através de seu poder de provocar emoções e reações que motivam novos comportamentos. (DORLING, MACCAFERY, 2012)

Diante do exposto, pretende-se analisar como a gamificação aliada à educação corporativa pode contribuir com as organizações na tarefa de capacitar e desenvolver pessoas, na perspectiva dos criadores de games.

Na seção seguinte será apresentado o que o trabalho propõe alcançar para solucionar o problema de pesquisa e quais serão as ações desenvolvidas para obtenção de sucesso em sua realização. Em suma, serão apresentados os objetivos gerais e específicos do trabalho.

1.1 – Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar como a gamificação aliada à educação corporativa pode contribuir com as organizações na tarefa de capacitar e desenvolver pessoas, na perspectiva do criador de games.

Na próxima sessão serão apresentados os objetivos específicos do trabalho.

1.1.2 Objetivos específicos

- Apontar, de acordo com a perspectiva de um criador de jogos as possíveis barreiras enfrentadas pelos profissionais na capacitação de pessoas.
- Identificar como a gamificação pode ser mais eficaz na capacitação e desenvolvimento de pessoas.
- Identificar oportunidades a partir da tecnologia para auxiliar organizações nessa capacitação e desenvolvimento das pessoas.

1.2 - Justificativa

Gestão e capacitação de pessoas ainda é atualmente um tema bastante comentado e para (Chiavenato, 1999) implica a preocupação em educar, treinar, motivar, liderar as pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de realização pessoal. A organização indica os objetivos que pretende alcançar, focalizando a missão e visão, e oferece oportunidade de crescimento profissional que fortalece seu negócio. As organizações bem-sucedidas proporcionam às pessoas um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar seu trabalho. As pessoas são coordenadas como parceiros e colaboradores e não como funcionários batedores de cartão de ponto.

No entendimento de Lee & Hammer (2011), não se pretende ensinar com jogos ou através de jogos, mas trazer seus elementos para organização como forma de motivação e envolvimento.

O pesquisador desenvolveu esta pesquisa por perceber que existe a necessidade de melhora na capacitação e desenvolvimento das pessoas, e pretende contribuir com desmembramento de uma ferramenta que pode ser aplicada para gestão de pessoas, pois, percebe-se que os treinamentos convencionais estão pouco eficazes e ficando ultrapassados.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gamificação

Com o crescimento da concorrência e as mesmas tecnologias estando praticamente disponíveis para todos os mercados, as organizações estão à procura de novos meios de se destacarem e de se diferenciarem no mercado cada vez mais exigente. Logo começou a se perceber que o maior diferencial que uma organização pode ter perante outra são as pessoas, logo percebe-se que, o desenvolvimento de competências aliado a uma estratégia organizacional tem demonstrado relevância no sucesso das organizações, a utilização de *games* para desenvolver essas competências pode permitir melhores resultados à organização segundo Ouros, Freitas e Ruas (2015).

De acordo com Marques e Neto (2002), o conhecimento disponível vem aumentando em uma proporção bem maior do que a capacidade de compreensão e assimilação das pessoas, como pode ser visto no gráfico 1, o que leva a uma lacuna cultural cada vez maior, especialmente no que se refere a novas técnicas e ferramentas de trabalho.

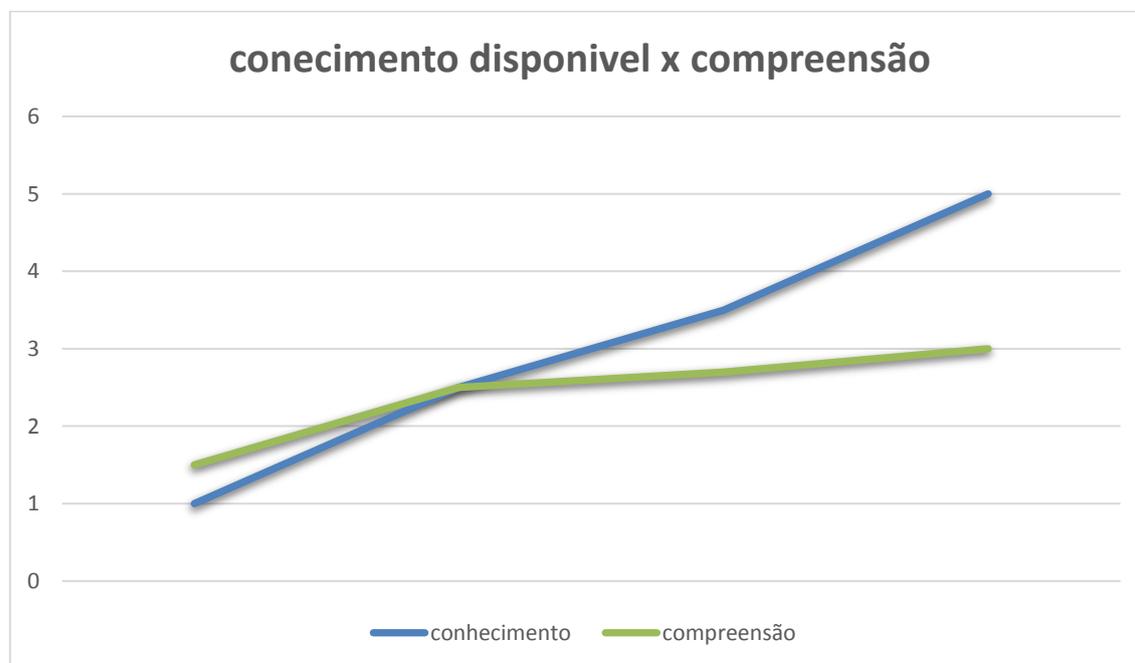


Gráfico 1 – conhecimento disponível x compreensão

Fonte: Marques e Neto, 2002.

Conforme define Brandão e Guimarães (2001), a competência é composta por três elementos: o conhecimento, as habilidades e as atitudes. Neste contexto, desenvolver as competências torna-se um diferencial competitivo para as organizações. No entanto, utilizar os elementos de games como ferramenta para o desenvolvimento de competências permite à organização melhores resultados, pois de acordo com Alves (2014), os *games* podem fornecer informações em tempo real de como está a adaptação em relação, aos seus objetivos propostos, além de promover um melhor relacionamento interno entre os funcionários na busca pelo objetivo organizacional.

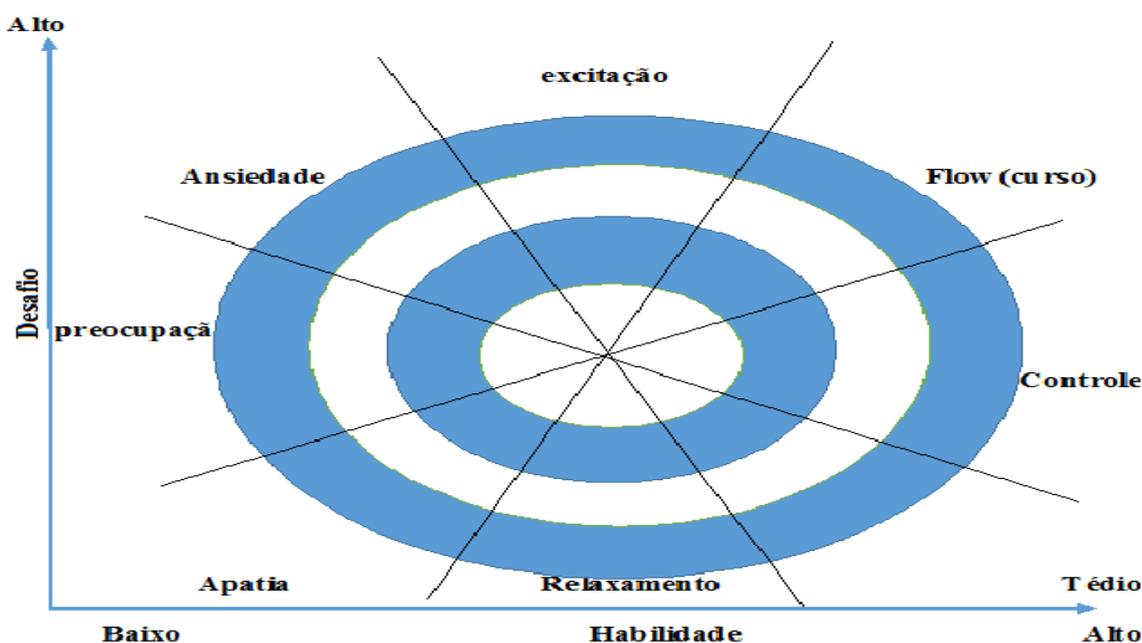
Os *games* mostraram repercussão positiva em todas as gerações segundo a autora McGonigal (2012) em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos pela *Entertainment Software Association* tendo como resultado, 69% dos chefes de família jogam games e 97% dos jovens jogam no computador e também videogame. A necessidade de inovação nas organizações tem aumentado a popularização do termo gamificação. O Brasil ainda está carente de estudos científicos sobre o tema, alguns autores como Alves (2014) e Vianna, Vianna, Medina e Tanaka (2014), têm estruturado através de livros sobre a utilização do gamificação. O Brasil encontra-se com pouca base científica sobre os assuntos, mas os autores Yu-Kai-Chou (2015), Zichermann e Linder (2010), Deterding, Dixon, Khaled e Nacke, (2011), McGonigal (2012), Singh (2012), Hamari e Koivisto (2013; 2014), dentre outros, já discutem o assunto a nível global.

A gamificação pode fortalecer ou desenvolver habilidades intrínsecas que o funcionário não sabia que tinha ou não teve a oportunidade de colocar em prática, ou seja, a gamificação pode, inclusive, servir como fator estimulador da motivação, a gamificação é capaz de desenvolver competências e mudar comportamentos, pois segundo Ruas (2000) o desenvolvimento de competências está relacionado à mudança interior do indivíduo. A partir da gamificação tudo pode ficar mais fácil para o funcionário como; absorção de conteúdo organizacional, políticas organizacionais, processos, regras e etc, todos esses quesitos podem ter uma exposição e absorção mais rápida e fácil, tendo em vista que a assimilação de tudo que a organização quer do funcionário não chega a ser de 30%. A *gamificação* pode ampliar esse número para 70%.

O objetivo da gamificação não está em criar um *game* que retrate a mesma situação dentro de uma tela de computador, mas sim em aplicar estratégia, de acordo com os processos e conceitos organizacionais para resolver os problemas encontrados na realidade, considerada um modelo de gestão emergente, a gamificação surgiu devido a popularização e popularidade dos jogos e por conta de sua adesão de todas as gerações. Os *games* apresentam grande aceitação do público em todas as gerações, conforme relata a autora (McGonigal 2012).

Alguns aspectos mecânicos e dinâmicos que os games têm em comum com a gamificação são benefícios e recompensas além do desafio, Estas emoções são resultado de desejos e motivações e são chamadas de dinâmicas de um game segundo Bunchball, Inc (2010). A evolução desse modelo propõe que o sujeito parte do seu ponto central e, de acordo com o equilíbrio entre o desafio da atividade e as capacidades desenvolvidas, ele desenvolverá uma das sensações apresentadas na figura abaixo:

Figura 1



(Csikszentmihalyi

Fonte: Csikszentmihalyi (1988)

Figura 1 - O Modelo Ótimo de Experiências

Os games são o meio para atingir qualquer um desses estados, pois, permitem a possibilidade de feedback imediato sobre ações e reações, e apresentam as metas e regras de forma mais clara. Esse gráfico mostra diversos estágios pelo qual os profissionais passam durante a execução de suas tarefas, esse estudo foi desenvolvido na década de 60 pelo psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi, podemos ver que no seu grau máximo de sinergia com a tarefa o gráfico marca a palavra *flow*, quer dizer que o indivíduo está concentrado ao máximo no que está fazendo a ponto de esquecer até de comer ou sentir cansaço, logo após a tarefa ter sido completada, o sujeito perdia seu interesse no objeto criado, migrando para uma nova interação. Essa situação representava uma experiência autotélica, ou seja, que possui um fim em si mesmo, sendo a realização da tarefa a própria recompensa (Nakamura e Csikszentmihalyi 2002).

2.2 - Capacitação de pessoas

Capacitar pessoas significa, preparar as pessoas para que elas possam encarar a realidade de inúmeras situações que possam ser vividas por ela na sua área de trabalho, poder passar o conhecimento que o cargo exige e apresentar alternativas para solução de problemas. [Para Stoner (1999) a necessidade de treinar novos ou recém-promovidos é evidente em si, estes empregados precisam aprender novas habilidades e como provavelmente sua motivação é alta, eles podem tomar conhecimento com relativa facilidade e do comportamento esperado em seu novo cargo.

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto pela mudança e o intenso movimento pela qualidade, surge uma eloquente constatação na maioria das organizações, segundo Chiavenato (2010): o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorrem das pessoas que nela trabalham. Atualmente a administração de pessoas tem sido o termo mais usado, com uma visão personificada de que as pessoas são indivíduos com habilidade e capacidades geniais. Para Chiavenato (2010) há uma tendência voltada para mais além conhecida como administração com as pessoas, que significa, tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Logo podemos compreender que as organizações começam a entender que gestão de pessoas é uma característica fundamental, a partir disso elas

passam a descrever contextos, compreender processos e entender os objetivos acerca da gestão de pessoas.

Chiavenato (2010) ressalta que tudo isso resulta uma completa reorientação da área de RH — nos aspectos organizacionais e culturais — para se adequar à era da informação. Dentro desse novo contexto estrutural e cultural, os gerentes passam a assumir novas responsabilidades. E, para cumpri-las, devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. Ao lado delas, os gerentes precisam desenvolver também habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho.

2.2.1 Capacitação de pessoas por meio da educação corporativa.

A educação corporativa no Brasil é um termo recente e ainda pouco usado pelas organizações, na visão de Eboli (2012a), a educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão baseada em competências. Devendo portanto 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.

Martins (2005) entende a educação corporativa como 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. Logo, pode-se entender pelo conteúdo apresentado até então que a finalidade da educação corporativa é uma ferramenta usada para desenvolver as técnicas e habilidades voltadas ao seu negócio, com uma visão de curto ou longo prazo, também é uma ferramenta que pode ser usada para exercer mais controle sobre as pessoas de acordo com alguns estudos, porém esse não é o foco do uso da ferramenta, o foco principal está voltado para o aprendizado.

Um termo muito atual que vem sendo utilizado pelas organizações na implementação da educação corporativa é o *E-LEARNING*, um tipo de educação a distância, Para Castro et al. (2011), o *E-LEARNING* é o ensino realizado por meios eletrônicos, ou seja, é um sistema hospedado no servidor da empresa que vai transmitir

pela Internet ou intranet, divulgando informações e instruções aos alunos visando agregar valor específico.

Ou seja, professor ou desenvolvedor do programa, não precisam estar lado a lado tampouco tendo contato imediato diante das instruções e treinamentos, podemos perceber também o quão a tecnologia está diretamente ligada à gestão e capacitação de pessoas.

Considerando os elementos de *games* (jogos), podemos enxergar como proposta para capacitar pessoas. Nos dias atuais, sendo no ambiente formal ou corporativo as organizações enfrentam dificuldades no processo de capacitação de pessoas e é nessa hora que os *games* (jogos) entram com uma proposta de solução de problemas. A gamificação demonstra uma grande facilidade de adaptar-se a inúmeros cenários organizacionais, podem proporcionar um melhor *feedback*, conceitos de interação aumentam e são visualmente semelhantes a *games* (jogos) existentes.

Na próxima sessão serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram usados para construção desse trabalho.

3 - METODOLOGIA

O presente trabalho tem como principal enfoque analisar como a gamificação aliada a educação corporativa pode contribuir com a tarefa de capacitar e desenvolver pessoas.

Muitos foram os estudos para se chegar ao desenvolvimento deste tema, a abordagem utilizada contou com o resultado de pesquisas de fontes quanti-qualitativas. Analisando as gamificações dentro do método quantitativo foram feitos estudos que se utilizou de gráficos matemáticos, porcentagens; como, por exemplo, cita-se que com a utilização das gamificações os resultados de muitas empresas que seguiram esse modelo saíram do patamar de 30% de aproveitamento de seus funcionários para 70% (RUAS, 2000).

Por sua vez também foi empregado o método qualitativo onde o ambiente por si só já gerou cenário para a pesquisa através da análise do estudo de caso.

Os procedimentos utilizados foram as pesquisa bibliográfica e documental: livros, jornais, revistas científicas, análises de sites, softwares, relatórios: Foram utilizadas pesquisas de campo por meio de estudo de caso e também revisões bibliográficas tais como: Alves (2014), Brandão (2001), Bunchball (2010), Castro (2011), Dutra (2012), entre outros.

O método empregado embasa-se na exploração do conteúdo tendo em vista que a gamificação ainda não é um tema muito desenvolvido no Brasil. Desta forma o presente trabalho visa analisar a aplicação da gamificação aliada a educação corporativa para gestão e capacitação de pessoas.

O atual estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa básica (MERRIAN, 2002), de caráter exploratório, tendo em vista que o tema que estou abordado é pouco trabalhado. Ou seja, são poucos os estudos que se dispõem a analisar como a gamificação aliada a educação corporativa pode contribuir na gestão e capacitação de pessoas.

Para Arker, Kumar e Day (2010) a pesquisa exploratória é aplicada quando normalmente existe pouco conhecimento daquilo que se pretende conseguir. Os métodos utilizados não são rígidos, não estruturados e qualitativos. Para os autores, os

métodos utilizados na pesquisa exploratória, em geral, são flexíveis porque o pesquisador pode iniciar o seu estudo sem concepções pré-estabelecidas sobre aquilo que será encontrado. A falta de uma estrutura rígida permite que se encontre ideias e indícios diferentes sobre a situação e por fim, utilizam-se dados qualitativos para conhecer melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente.

3.1 - COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para a coleta de dados foi uma entrevista estruturada em dez perguntas direcionada ao tema proposto. As respostas fornecidas vão trazer dados importantes para a pesquisa e que certamente irá agregar valor ao conteúdo explorado.

Para que houvesse um melhor entendimento sobre o tema proposto, o pesquisador entendeu que, na pesquisa de caráter exploratório, deveria consultar o material existente acerca do assunto e usar os dados adquiridos na entrevista, visando, assim, obter a melhor compreensão e retorno para conclusão e a resposta para o problema de pesquisa proposto.

Severino (1986) diz que embora o fato das pesquisas serem aplicadas diretamente a pessoas vivas, a constituição de fonte de dados, não são apenas estas que constituem fontes de dados. Severino (1986) ainda complementa dizendo que muitos dados de grande importância às pesquisas provêm de fontes de papel, tais como, arquivos históricos, registros estáticos, diários, etc. essa técnica fornece dados suficientes e precisos dentro do assunto pesquisado.

Para Roesch (2006), pesquisas de caráter qualitativo ao finalizar sua coleta de dados, o pesquisador se depara com entrevistas em forma de texto que deverão ser organizadas para interpretação.

No que se refere à interpretação, Gil (1999) ressalta que não existem normas que apontem os métodos a serem adotados na interpretação dos dados. Assim, por meio dos dados serão analisadas as melhorias que podem ser adotadas através do modelo inovador de gestão e capacitação de pessoas, levando em consideração também o referencial teórico abordado nesse estudo.

3.2 - LIMITAÇÕES DO METODO

O método escolhido para esta pesquisa é limitado quando nos referimos a coleta de dados e tratamento de dados, porém, não torna inviável o caminho escolhido para chegar no resultado da pesquisa, o foco é superar essas limitações.

Quanto as limitações Yin (2001) aponta que as principais limitações ao método de estudo são:

- a) Método sujeito a análises pessoais e incontroláveis
- b) Exige maior atenção e habilidade do pesquisador
- c) A amostra em geral é pequena, dificultando dessa forma um levantamento mais estático.

Apesar das limitações apontadas, a autora destaca que o método de estudo é valioso e permite uma compreensão profunda dos dados coletados.

Verificou-se também limitações ao estudo pela dificuldade em obter relatórios estáticos, uma vez que não existem estudos de caso aplicado para delinear a pesquisa de forma mais precisa.

Na próxima sessão será apresentada a análise dos principais resultados desta pesquisa.

4 - ANÁLISE DE DADOS

Nessa sessão, será apresentada a análise dos resultados da pesquisa realizada. Essa análise se iniciou após a estruturação por parte do pesquisador das informações obtidas visando obter as respostas aos objetivos específicos da pesquisa.

4-1 - Possíveis barreiras enfrentadas pelos profissionais na capacitação de pessoas.

Para responder esse objetivo foram coletados dados através de uma entrevista estruturada, e de acordo com a análise feita a partir da resposta do entrevistado, segue abaixo o resultado.

Acerca desse objetivo foram feitas as seguintes perguntas ao entrevistado:

- Quais as principais dificuldades enfrentadas pelos profissionais para capacitar e desenvolver pessoas?
- Quanto aos aspectos comportamentais, é possível trazer mudança no comportamento dos indivíduos?
- É possível moldar os elementos de gamificação de acordo com os processos ou resultados que a organização pretende alcançar?

As perguntas acima foram direcionadas diretamente para este objetivo pelo fato do pesquisador entender que elas se encaixam diretamente com o contexto que envolve o objetivo a ser analisado.

Segue abaixo as respostas respectivamente a cada pergunta:

- As principais dificuldades estão ligadas às pessoas e suas capacidades de adaptação ao cenário profissional atual que vive em constante mudança, isso dificulta a gestão da equipe e principalmente as limitações passadas pela

organização no que se refere aos custos para realizar as ações de capacitação e desenvolvimento.

- Sim. Gamificação de certa forma exige um conjunto de regras, que exigem a quem participa o cumprimento delas. Essas regras, postas de forma lúdica, podem gerar mudança no comportamento.
- Sim. Existem muitos elementos de jogos e cada um gera um resultado específico. Mas tem de ser pensado muito bem qual utilizar

Analisando as respostas dadas pelo entrevistado, pode-se entender que as principais dificuldades encontradas pelos profissionais para capacitação de pessoas estão ligadas aos aspectos comportamentais e o custo para capacitar pessoas por meio de novas técnicas de gestão, e sua resposta faz sentido já que segundo Chiavenato (2010): o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorrem das pessoas que nela trabalham. Atualmente a administração de pessoas tem sido o termo mais usado, com uma visão personificada de que as pessoas são indivíduos com habilidade e capacidades geniais. Para Chiavenato (2010) há uma tendência voltada para mais além conhecida como administração com as pessoas, que significa, tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro.

Chiavenato (2010) ressalta que tudo isso resulta uma completa reorientação da área de RH — nos aspectos organizacionais e culturais — para se adequar à era da informação. Dentro desse novo contexto estrutural e cultural, os gerentes passam a assumir novas responsabilidades. E, para cumprí-las, devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. Ao lado delas, os gerentes precisam desenvolver também habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho.

No que se refere a custo o site rhportal (2018) diz que existe uma grande preocupação em relação à aprendizagem organizacional, principalmente porque são as pessoas que detêm o conhecimento utilizado no dia-a-dia das empresas, ou seja, com uma nova geração que fica menos de 03 anos no mesmo emprego o investimento em

treinamento e desenvolvimento de colaboradores acaba sendo encarado como custo e não investimento.

Complementando o site [rhportal](#) (2018) ainda diz que as empresas precisam sim “investir” na capacitação do seu capital humano seja para execução do trabalho ou desenvolvimento de competências deficitárias, pois mesmo que fiquem pouco tempo na empresa eles estarão contribuindo para a criação de vantagens competitivas. As empresas precisam parar de se preocupar apenas com a retenção de talentos, mas sim com o aproveitamento do conhecimento dos mesmos, utilizando para isto ferramentas da gestão do conhecimento, ou seja, incentivando os colaboradores a buscar informações através de treinamentos, cursos, palestras, livros (biblioteca interna), manuais, formação acadêmica, experiências, visitas a outras empresas, entre outros. Internalizando os conhecimentos através do processamento destas informações, e por fim compartilhando os conteúdos aprendidos de maneira interna ou externa através de ferramentas de comunicação interna, manuais administrativos e operacionais, reuniões, apresentações, palestras, dinâmicas de grupo, simulações, jogos empresariais, treinamentos internos, entre outros, fazendo com que a empresa não perca o investimento aplicado.

Na opinião do pesquisador, com base nas respostas fornecidas pelo entrevistado, quando ele diz dificuldades com os aspectos comportamentais das pessoas, ele se refere às dificuldades de engajamento que as pessoas enfrentam para se adaptar às normas internas e processos dentro das organizações, tendo em vista o cenário de mudanças cada vez mais rápidas e contínuas, já no que se refere ao custo, dá para notar que as organizações estão mudando o conceito de investimento para custo pelo fato de perder seus profissionais que receberam preparo para concorrência ou para empresas de outro segmento.

As respostas fornecidas pelo entrevistado demonstram viabilidade no uso da ferramenta. No tópico seguinte o pesquisador vai fazer uma análise dessa possível viabilidade diante das iniciativas tradicionais utilizadas pelas organizações.

4.2 - Identificar como a gamificação pode ser mais eficaz na capacitação e desenvolvimento de pessoas.

Para solucionar esse objetivo serão analisadas as demais respostas acerca do questionário respondido por Filipe Rafael, seguem abaixo o resultado da análise.

Acerca desse objetivo foram feitas as seguintes perguntas ao entrevistado:

- É possível que o uso da gamificação traga mais engajamento entre os departamentos na organização?
- Essa mesma ferramenta pode ser usada para capacitar pessoas, e de que maneira devemos usar essa ferramenta?
- Em que nível organizacional a gamificação pode contribuir mais para melhoria da organização?

As perguntas acima foram direcionadas diretamente para este objetivo pelo fato do pesquisador entender que elas se encaixam diretamente com o contexto que envolve o objetivo a ser analisado.

Seguem as respostas na sequência respectiva a cada pergunta;

- Sim. É possível inserir elementos de cooperativo para ajudar a criar engajamento; Jogos têm um poder muito grande de ensino;
- Muitas empresas utilizam de gamificação para novos funcionários entenderem como são os processos dentro da mesma, sem ser preciso muitas capacitações;
- Em qualquer nível, existem inúmeras formas de gamificar.

Fazendo o cruzamento das suas respostas com o referencial teórico encontramos o seguinte:

Atualmente o termo engajamento vem ganhando espaço nas organizações, e tem sido utilizado por inúmeros especialistas, mesmo esse não sendo um tema que ainda precisa ser desenvolvido no Brasil. Para Parodi (2015) "engajar é promover a sustentabilidade dos resultados e isso se consegue em função do alto índice de energia, comprometimento, resiliência, entusiasmo e busca por desafios". O colaborador engajado sente-se realizado, suscetível a melhorias e inovação, melhora o processo da organização pois sente-se parte dela, tornando uma vantagem competitiva da organização, principalmente em épocas de crise.

O site ENGAGE (2018) faz uma observação interessante diferenciando treinamentos comuns e gamificação, dizendo que. O ser humano é capaz de aprender de maneiras diferentes, devido a elementos intrínsecos e extrínsecos não apenas relacionados à idade, mas também ao nível de desenvolvimento e maturidade, personalidade, experiência, assim como fatores genéticos e ambientais. Muitos fatores devem ser levados em consideração quando falamos no processo de aprendizagem, e eu não estou falando só daqueles ensinamentos de sala de aula. Adultos precisam de ainda mais motivação para aprender coisas novas e, no ambiente profissional, é preciso estar sempre se atualizando. No contexto da educação, a tendência de usar elementos do jogo em contextos não relacionados a jogos, denominados *gamification*, ou gamificação, visa aumentar o engajamento e a motivação dos envolvidos, capturando o interesse de continuar aprendendo e influenciando o comportamento em treinamentos.

O site ENGAGE (2018) complementa seu argumento acerca da diferença entre treinamentos convencionais e gamificação dizendo que, muitas vezes os jogos não são usados em ambientes de aprendizagem por conta do baixo acesso à tecnologia adequada, da falta de experiência profissional no *gamification* e da resistência à mudança. Para mudar isso, precisamos entender, de uma vez por todas, como o *gamification* no processo de aprendizagem pode potencializar os conhecimentos obtidos. A gamificação na educação pode otimizar o processamento de novas informações pelo cérebro. Isso pode ser facilitado pelos aspectos gerais das lições gamificadas, com a apresentação audiovisual, as pílulas de conhecimento apresentadas e os padrões frequentemente repetitivos. Informações novas são facilmente perdidos em nosso cérebro a menos que sejam armazenados em nossa memória de longo prazo.

Esse armazenamento só é possível por meio de um processo em várias camadas envolvendo atenção, percepção, seleção, organização e integração de informações.

A gamificação pode fortalecer ou desenvolver habilidades intrínsecas que o funcionário não sabia que tinha ou não teve a oportunidade de colocar em prática, ou seja, a gamificação pode inclusive, servir como fator estimulador da motivação. A gamificação é capaz de desenvolver competências e mudar comportamentos, pois segundo Ruas (2000) o desenvolvimento de competências está relacionado à mudança interior do indivíduo. A partir da gamificação tudo pode ficar mais fácil para o funcionário como; absorção de conteúdo organizacional, políticas organizacionais, processos, regras e etc... Todos esses quesitos podem ter uma exposição e absorção mais rápida e fácil, tendo em vista que a assimilação de tudo que a organização quer do funcionário não chega a ser de 30%, a *gamificação* pode ampliar esse número para 70%.

Para entender melhor o que Ruas explica, os autores Marques e Neto tem uma teoria que explica perfeitamente como a gamificação pode se encaixar melhor do que os treinamentos convencionais, segue explicação abaixo.

De acordo com Marques e Neto (2002), o conhecimento disponível vem aumentando em uma proporção bem maior do que a capacidade de compreensão e assimilação das pessoas, como pode ser visto no gráfico 1, o que leva a uma lacuna cultural cada vez maior, especialmente no que se refere a novas técnicas e ferramentas de trabalho.

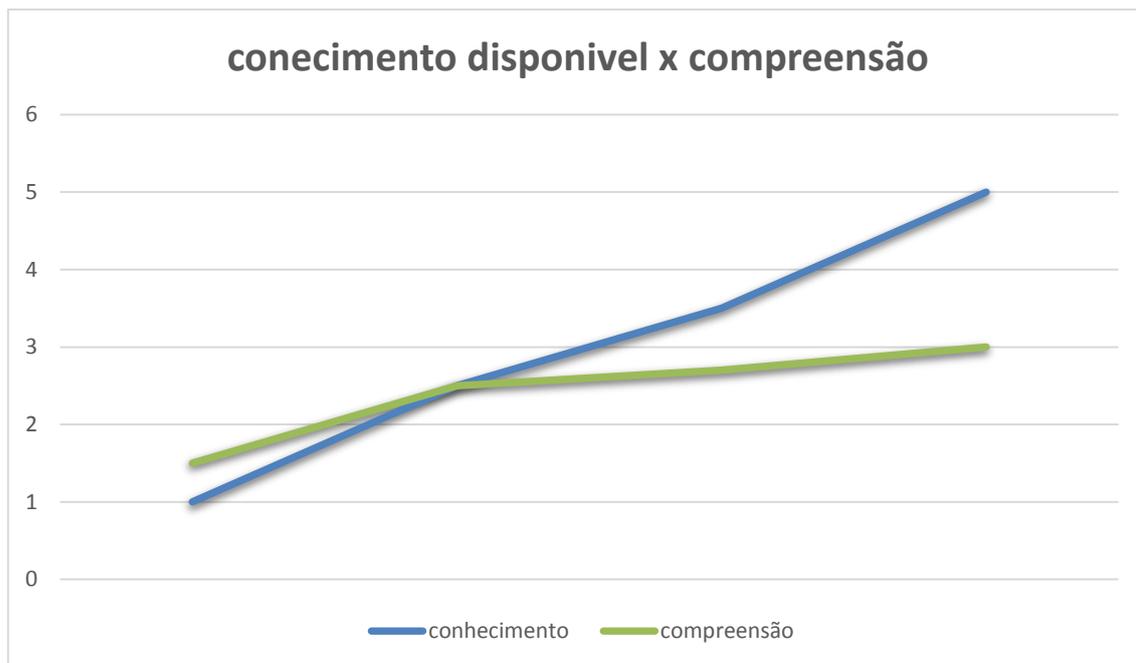


Gráfico 1 – conhecimento disponível x compreensão

Fonte: Marques e Neto, 2002.

A explicação de Marques e Neto encaixa perfeitamente com o argumento de Ruas no sentido de que a gamificação pode potencializar o ganho de conhecimento de funcionários recém contratados e até mesmo funcionários antigos no que se refere a adaptações a mudanças.

Para finalizar esta análise, a teoria do *FLOW* do húngaro Mihaly desenvolvida na década de 60 que foi colocada em evidência por Bunchball Inc (2010), ela diz o seguinte;

Alguns aspectos mecânicos e dinâmicos que os games têm em comum com a gamificação são benefícios e recompensas além do desafio, Estas emoções são resultado de desejos e motivações e são chamadas de dinâmicas de um game segundo Bunchball, Inc (2010). A evolução desse modelo propõe que o sujeito parte do seu ponto central e, de acordo com o equilíbrio entre o desafio da atividade e as capacidades desenvolvidas, ele desenvolverá sensações apresentadas no referencial teórico ao que se refere.

Os games são o meio para atingir qualquer um desses estados (sensações), pois, permitem a possibilidade de feedback imediato sobre ações e reações, e apresentam as

metas e regras de forma mais clara. O gráfico mostra diversos estágios pelos quais os profissionais passam durante a execução de suas tarefas, esse estudo foi desenvolvido na década de 60 pelo psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi, podemos ver que no seu grau máximo de sinergia com a tarefa o gráfico marca a palavra *flow*, quer dizer que o indivíduo está concentrado ao máximo no que está fazendo a ponto de esquecer até de comer ou sentir cansaço, logo após a tarefa ter sido completada, o sujeito perdia seu interesse no objeto criado, migrando para uma nova interação. Essa situação representava uma experiência autotélica, ou seja, que possui um fim em si mesmo, sendo a realização da tarefa a própria recompensa Nakamura e Csikszentmihalyi (2002).

Mais uma vez na opinião do pesquisador, com base nas respostas do entrevistado e fazendo a análise com o referencial teórico, entende-se que existe viabilidade no uso da ferramenta, pois, dada a análise podemos perceber que existe a possibilidade de ganhos culturais e intelectuais a nível organizacional em todos os níveis da organização numa escala numérica de mais de 100%.

Na análise seguinte vamos fazer uma conexão do conteúdo apresentado até agora para apresentar as oportunidades encontradas no uso dessa ferramenta para potencializar os resultados de uma organização.

4.3 - Identificar oportunidades a partir da tecnologia para auxiliar organizações nessa capacitação e desenvolvimento das pessoas.

Para solucionar esse objetivo serão analisadas as demais respostas acerca do questionário respondido por Filipe Rafael, seguem abaixo o resultado da análise.

Acerca desse objetivo foram feitas as seguintes perguntas ao entrevistado:

- Você acha que a gamificação aliada à educação corporativa pode ajudar ou auxiliar no processo de capacitar e desenvolver pessoas?
- Nos indicadores, satisfação do cliente, motivação, produtividade e rotatividade, como você avalia o impacto do uso dessa ferramenta?
- Como você avalia o impacto dessa ferramenta sobre a gestão de pessoas?

- Qual as principais críticas que você faz a gamificação?

As perguntas acima foram direcionadas diretamente para este objetivo pelo fato do pesquisador entender que elas se encaixam diretamente com o contexto que envolve o objetivo a ser analisado.

Seguem as respostas na sequência respectiva a cada pergunta;

- Sim. Todo game gera aprendizado. Um trabalho bem estruturado de gamificação pode ajudar na educação corporativa. Por exemplo: certas atividades são repetitivas dentro dos processos da empresa, gerando exaustão e monotonia, um processo de gamificação ajuda a tornar a atividade lúdica e, até certo ponto, divertida.
- Satisfação do cliente - o impacto é discreto;

Motivação - o impacto pode ser alto;

Produtividade - o impacto pode ser alto;

Rotatividade - o impacto pode ser alto;

- Gamificação é uma ferramenta muito forte para ensinar pessoas e trabalhar a nível comportamental.
- Ela ajuda em processos, mas não substitui processos.

Fazendo o cruzamento de suas respostas encontramos o seguinte:

Tornar o processo de aprendizagem lúdico por meio da educação corporativa mostra-se uma oportunidade ainda pouco explorada pelas organizações, e conforme relata CASTRO et al. (2011). O *E-LEARNING* é o ensino realizado por meios eletrônicos, ou seja, é um sistema hospedado no servidor da empresa que vai transmitir pela Internet ou intranet, divulgando informações e instruções aos alunos visando agregar valor específico.

Segundo o site ENGAGE (2018) a tecnologia tomou frente no cenário educacional como nunca visto antes. Além disso, profissionais de todo o mundo estão se

adaptando à tecnologia e aumentando a dependência dela em operações do dia a dia. Essas observações sugerem uma forte influência da tecnologia em todos os aspectos da sociedade. Quando observamos o nível de impacto do uso dessa ferramenta dentro da organização podemos perceber como ela tem muita força nos agentes internos que influenciam diretamente o impacto da organização, e nesse sentido, Martins (2005) entende a educação corporativa como 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.

As pessoas são o fator chave que podem fazer uma organização diferenciar-se no seu segmento para os aspectos comportamentais, é afirmado por Ruas (2000) que o desenvolvimento de competências está relacionado à mudança interior do indivíduo. A partir da gamificação tudo pode ficar mais fácil para o funcionário como; absorção de conteúdo organizacional, políticas organizacionais, processos, regras e etc, utilizar os elementos de games como ferramenta para o desenvolvimento de competências permite à organização melhores resultados, pois de acordo com Alves (2014), os *games* podem fornecer informações em tempo real de como está a adaptação em relação, aos seus objetivos propostos, além de promover um melhor relacionamento interno entre os funcionários na busca pelo objetivo organizacional.

Chiavenato (2000) diz que a tecnologia, vai além da cibernética, da informação e da informática. Os modelos de tecnologia são os mais variados para as diferentes realidades existentes. A tecnologia pode estar de acordo com o modelo físico da organização se baseando nos modelos de tarefa, na ligação de clientes, ou direcionando o máximo de suas habilidades organização em um único cliente. Segundo o site (administradores, 2018) A empresa deve manter boas relações entre tecnologia, clientes, fornecedores, colaboradores, materiais, processos e produtos ou serviços para obter bons resultados. Para complementar Chiavenato (2011) Com a Revolução industrial, a velocidade da inovação tecnológica aumentou exponencialmente. A tecnologia é uma das ferramentas que muda com mais frequência o ambiente organizacional. Com isso torna necessário uma visão do impacto produzido por ela no que tange às funcionalidades empresariais.

As oportunidades acerca da tecnologia para potencializar os resultados de uma organização são inúmeras, no caso de gamificação, hoje existe uma aceitação bem

maior de todos os públicos, e principalmente na maioria dos jovens da atualidade, logo, usar elementos dos games para o aprendizado certamente colocará a organização em um patamar diferenciado no mercado.

No que se refere às críticas propostas à gamificação, de fato o pesquisador concorda com a observação posta pelo entrevistado, mas ela realmente não deve substituir o processo e sim ajudar no desenvolvimento do mesmo, ainda existem algumas críticas isoladas à gamificação que mencionam seu uso para controlar ou punir as pessoas, porém, na opinião do pesquisador essas críticas se fazem nulas ou inexistentes, já que tais comportamentos organizacionais como controle e punição sempre existiram e sempre vão existir dentro da organização.

Entendendo de forma geral, a gamificação no processo de aprendizagem vai preparar os colaboradores ou funcionários para exercerem as atividades organizacionais às quais foram contratados para exercer proporcionando um melhor desempenho e podendo assim minimizar prejuízos com erros ocasionados por treinamentos mal executados.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O objetivo principal dessa pesquisa era analisar como a gamificação aliada à educação corporativa pode contribuir com as organizações na tarefa de capacitar e desenvolver pessoas, dada à perspectiva de um criador de game. Considero que o objetivo foi alcançado, com a ressalva ressaltada pelo entrevistado de que o custo para implantação do projeto pode ser um empecilho, recomendasse estudos mais específicos e pesquisas mais direcionadas para esse caso.

O primeiro objetivo específico era entender quais as dificuldades encontradas pelos profissionais para capacitar e desenvolver pessoas. De acordo com os dados fornecidos pelo entrevistado, essa dificuldade está relacionada as pessoas, por terem dificuldade de assimilar o conteúdo passado pela organização, o entrevistado ressalta que a gamificação pode trazer mudança para esse comportamento pelo simples fato de trabalhar com regras claras que exigem seu cumprimento.

O próximo dos objetivos específicos era identificar como a gamificação pode ser mais eficaz na capacitação e desenvolvimento de pessoas, no qual também considero que foi atingido, com base na análise dos dados fornecidos pelo entrevistado e de acordo com o referencial teórico, a gamificação apresentou que pode fortalecer o nível de engajamento da organização e também a capacidade de absorção de conteúdo acerca dos processos. Os resultados apresentaram que a gamificação potencializa as habilidades do indivíduo e fornecem *feedback* imediato de como está o desempenho do indivíduo em relação a tarefa que esta executando.

O próximo objetivo era identificar oportunidades a partir da tecnologia para auxiliar organizações nessa capacitação e desenvolvimento das pessoas, ao qual ficou evidente que existem sim oportunidades a partir da tecnologia para melhorar a capacitação e desenvolvimento das pessoas, assim como também diferenciar-se no mercado, promovendo melhoras nos níveis de rotatividade, produtividade e motivação.

Após a análise geral do objeto de estudo, encontrou-se viabilidade para aplicação e inclusão dos elementos de games para capacitação e desenvolvimento de pessoas, podendo potencializar indicadores de motivação, engajamento, satisfação, produtividade e rotatividade.

Ao citar o termo gamificação logo imagino a palavra aprendizado, realmente, vários estudos direcionam a aplicação nesse contexto. Em toda bibliografia e artigos encontrados o conteúdo acerca de gamificação nas organizações é pouco explorado, boa parte do material é direcionado apenas ao treinamento de pessoas. Sugiro estudos futuros que envolvam a aplicação direta dessa ferramenta, para que possa se configurar sua viabilidade total e seu direcionamento para formação de liderança dentro das organizações.

REFERÊNCIAS.

AAKER, David A; KUMAR, V; DAY, George S. Pesquisa de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ADMINISTRADORES- A tecnologia da administração como requisito para o sucesso das organizações. Disponível em:> <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-tecnologia-da-administracao-como-requisito-para-o-sucesso-das-organizacoes/66396/> > (Acessado em 03/07/2018).

ALVES F. B. (2014). Gamification - Como criar experiências de aprendizagem engajadoras um guia completo: do conceito à prática. São Paulo: DVS Editora.

BRANDÃO, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE-Revista de Administração de Empresas, 41(1), 8-15.

BUNCHBALL, INC., 2010. Gamification 101: An introduction to the use of game dynamics to influence behavior (online). Disponível em:

www.bunchball.com/sites/default/files/downloads/gamification101.pdf
(Acessado em 02 Janeiro 2017).

CASTRO, A. C., VALENTE, G. S., HUDIK, Y., 2011, “A educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas na atualidade”, **Revista Augustus**, v. 16, n. 32 (Jul), pp. 40-54.

CHOU, Y. K. (2015). Octalysis: Complete Gamification Framework. Disponível em: <http://www.yukaichou.com/Gamification-examples/octalysis-complete-Gamification-framework/#.VfwTld9Viko>>. Acesso em 12 set.2017.

CSIKSZENTMIHALYI, M., 1988. **The flow experience and its significance for human psychology**. In: CSIKSZENTMIHALYI, M. AND CSIKSZENTMIHALYI, I.S. (eds.). Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness. New York: Cambridge University Press, 15-35.

CHIAVENATO I., 2010. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** 3° ed Rio de janeiro

CHIAVENATO, Idalberto **Gestao de pessoas** ; o novo papel dos recursos humanos nas organizabOes / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro : Campus, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e pratica. São Paulo: Makron Books. 3. Ed. 2000

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DETERDING, S., DIXON, D., KHALED, R., & NACKE, L. (2011). **From game design elements to gamefulness: defining gamification**. In: Proceedings of the 15th International AcademicMindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 9-15. ACM.

DORLING, A.; MC CAFERRY, F. **The gamification os SPICE**. Soft process Improvement and capability Determination Communications in Computer and Information Science, 2012.

DUTRA, J. S. (2012). Competências conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Editora Atlas.

EBOLI, M., 2012a, “**Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis**”. In: Casarini, F. G., Baumgartner, M., (orgs.), Educação Corporativa – Da Teoria à Prática, 1 ed, São Paulo, Editora Senac.

ENGAGE- **Gamification no processo de aprendizagem**: os benefícios dessa prática. Disponível em:< <http://blog.engage.bz/gamification-no-processo-de-aprendizagem/> Acesso em:04/jul/2018

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMARI, J., & KOIVISTO, J. (2013). **Social motivations to use Gamification**: an empirical study of gamifying exercise. In: Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems, Utrecht, Netherlands.

INFOESCOLA- **navegando e aprendendo**. Historia do vídeo game. Disponível em:< <http://www.infoescola.com/curiosidades/historia-do-videogame/>> Acesso em: 17 set 2017

LEE J. J.; HAMMER, J. **Gamification in education**: what, how, wy brother?. Academic Enchange Quaterly, v. 15, n. 2, 2011.

MARQUES, Marcelo e NETO, Sylvio Lazzarini. **Capital Humano e TI Gerando Vantagem Competitiva**. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.

MARTINS, H. G., 2005, “ **Para onde vai a universidade corporativa?** Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira”. In: O Futuro da Indústria: educação corporativa – Coletânea de artigos, Brasília, MDIC/STI.

MCGONIGAL, J. (2012). **A realidade em jogo**: por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo. Rio de Janeiro: Bestseller.

MERRIAM, B. Qualitative Research in Practice: Examples for discussion and analysis. New York: Jossey-Bass, 2002.

NAKAMURA, J. AND CSIKSZENTMIHALYI, M., 2002. **The Concept of Flow**. Handbook of Positive Psychology. Oxford: Oxford University Press.

NOTICIA – o papel da gamificação nas empresas – [internet]. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/noticias/tecnologia/o-papel-da-gamificacao-nas-empresas/116557/>> Acesso em: 07 nov. 2017

OFICINA DA NET- A história dos vídeo games (parte I). Conheça a história dos vídeo games desde o primeiro programa até os mais avançados consoles. Disponível em:< <https://www.oficinadanet.com.br/post/14214-a-historia-dos-videogames>> Acessado em:17 set 2017

OUROS L. FREITAS A. & RUAS R. **GAMIFICATION**: uma estratégia de desenvolvimento de competências e de influencia no engajamento das pessoas nas organizações, Anais do IV SINGEP – São Paulo – SP – Brasil 2015

Parodi, K. (2015). Engajamento: o grande desafio das organizações. Harvard Business Review Brasil. Disponível em:

<<http://hbrbr.com.br/engajamentoograndedesafioidasorganizacoes/>>. Acesso em: 03 Jul. 2018.

RHPORTAL- **Capacitação de colaboradores:** custo ou investimento. Disponível em:< <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/capacitao-de-colaboradores-custo-ou-investimento/>> Acessado em 17 abril 2018

ROESCH, S. A. **Projeto de estagio e de pesquisa em administração**, guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de acesso. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEVERINO, A.J. **Educação, Ideologia e Contra Ideologia**. São Paulo: EPU, 1986.

SIMÕES, J., R., VILAS, A. **A gamification framework for a k-6 learning plataforma:** computer in human behavior. Portugal: instituto superior politécnico Gaya, 2012..

STONER, James a. f. & FREEMAM R., 1999. Administração 5ªed (reimpressão) Rio de Janeiro: editora LTC.

TUDO SOBRE INCENTIVO- gamificação nas empresas: como funciona essa estratégia – [internet]. Disponível em:< <http://tudosobreincentivos.com.br/gamificacao-nas-empresas/>> Acesso em: 04 nov. 2017

VIANNA, Y., VIANNA, M., MEDINA, B., & TANAKA, S. (2014). Gamification, INC: Como reinventar empresas a partir de games: MJV Press.

YIN, R. K., **Estudo de caso:** planejamento e métodos 2. Ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

ZICHERMANN, G., & Linder, J. (2010). Game-Based Marketing. Inspire customer loyalty, Through Rewards, Challenges and Constests. New Jersey: John Wiley & Sons.

APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1º). Você acha que a gamificação aliada a educação corporativa pode ajudar ou auxiliar no processo de desenvolver pessoas?

2º). Essa mesma ferramenta pode ser usada para capacitar pessoas, e de que maneira devemos usar essa ferramenta?

3º). Quanto aos aspectos comportamentais, é possível trazer mudança no comportamento dos indivíduos?

4º). Que tipos de benefícios você acha que a gamificação pode trazer para organização?

5º). É possível moldar os elementos de gamificação de acordo com os processos ou resultados que a organização pretende alcançar?

6º). Em que nível organizacional a gamificação pode contribuir mais para melhoria da organização?

7º). É possível que o uso da gamificação traga mais engajamento entre os departamentos na organização?

8º). Nos indicadores, satisfação do cliente, motivação, produtividade e rotatividade, como vc avalia o impacto do uso dessa ferramenta?

9º). Como você avalia o impacto dessa ferramenta sobre a gestão de pessoas?

10º). Qual as principais críticas que você faz a gamificação?