

**Matheus Matsuda  
Marangoni**

*Professor de Graduação e de  
Pós-Graduação Lato Sensu da  
Escola Superior de Propaganda e  
Marketing (Brasil)*

[matheus.marangoni@espm.br](mailto:matheus.marangoni@espm.br)

**Mauro Miguel  
Rodrigues Berimbau**

*Professor de Graduação e de  
Pós-Graduação Lato Sensu da  
Escola Superior de Propaganda e  
Marketing. Coordenador do  
Game Lab ESPM (Brasil)*

[mauroberimbau@gmail.com](mailto:mauroberimbau@gmail.com)

## **GAMIFICAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE TREINAMENTO E AMBIENTE DE DIVERSIDADE CULTURAL**

**GAMIFICATION AND MANAGEMENT OF PEOPLE:  
A CASE STUDY ON TRAINING AND ENVIRONMENT OF  
CULTURAL DIVERSITY**

**GAMIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS:  
UN ESTUDIO DE CASO SOBRE ENTRENAMIENTO Y  
AMBIENTE DE DIVERSIDAD CULTURAL**

---

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo discutir a aplicação de gamificação na gestão de pessoas, mais especificamente no treinamento e desenvolvimento de competências de colaboradores de diferentes níveis culturais dentro de uma grande organização. Para tal estudo, iremos trabalhar, principalmente, com as teorias de carreira sem fronteiras e de gamificação voltada para o aprendizado ligados a um estudo de caso do desenvolvimento de projeto piloto de treinamento corporativo em empresa de grande porte, com mais de 4 mil colaboradores, ligada ao setor de infraestrutura, com atuação na região metropolitana de São Paulo. O estudo de caso utilizou entrevistas não somente dos profissionais do departamento de treinamento da empresa, como também coletou dados da empresa terceirizada responsável pelo processo de gamificação além de entrevistas com os desenvolvedores do game/ treinamento. Os resultados da pesquisa mostraram as motivações da escolha desta dinâmica e como a empresa se preparou para a implementação do projeto.

**Palavras-chave:** carreira sem fronteiras; gamificação; gestão de pessoas; treinamento.

---

### **ABSTRACT**

This article aims to discuss the application of gamification in people management, more specifically in the training and development of skills of employees of different cultural levels within a large organization. For this study, we will work mainly with theories of career without frontiers and gamification focused on learning linked to a case study of the development of pilot project of corporate training in large company, with more than 4 thousand employees, linked to the infrastructure sector, operating in the metropolitan region of São Paulo. The case study used interviews not only from the professionals of the training department of the company, but also collected data from the outsourced company responsible for the gamification process in addition to interviews with the developers of the game / training. The results of the research showed the motivations of choosing this dynamic and how the company prepared for the implementation of the project.

#### **Dados para contato:**

*Matheus Matsuda Marangoni  
Escola Superior de Propaganda e  
Marketing.  
Rua Dr. Álvaro Alvim, 123 - Vila Mariana,  
04018-010, São Paulo, SP, Brasil.  
URL da Homepage:  
<https://www.espm.br/>*

Recebido em: 06/02/2017

Aprovado em: 14/12/2017

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i3.37285>

**Keywords:** career without borders, gamification, people management, training.

## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo discutir la aplicación de gamificación en la gestión de personas, más específicamente en el entrenamiento y desarrollo de competencias de colaboradores de diferentes niveles culturales dentro de una gran organización. Para este estudio, vamos a trabajar principalmente con las teorías de carrera sin fronteras y de gamificación orientada al aprendizaje vinculado a un estudio de caso del desarrollo de un proyecto piloto de entrenamiento corporativo en una empresa de gran tamaño, con más de 4 mil colaboradores, vinculada al sector de infraestructura, con actuación en la región metropolitana de São Paulo. El estudio de caso utilizó entrevistas no sólo de los profesionales del departamento de entrenamiento de la empresa, como también recolectó datos de la empresa tercerizada responsable del proceso de gamificación además de entrevistas con los desarrolladores del juego / entrenamiento. Los resultados de la investigación mostraron las motivaciones de la elección de esta dinámica y cómo la empresa se preparó para la implementación del proyecto.

**Palabras clave:** carrera sin fronteras, gamificación, gestión de personas, entrenamiento.

## 1 TREINAMENTO, CARREIRA E APRENDIZAGEM

A gestão de carreira nas últimas décadas passa por grandes mudanças, conforme Dutra (2010) nos apresenta em um panorâmica histórico das trajetórias de carreira desde os anos 1980. O papel da gestão de carreira que antes voltado mais para as preocupações do indivíduo dentro das organizações, passa no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, a ser compartilhado entre as motivações pessoais do indivíduo. Uma vez que, as mudanças no cenário do mercado de trabalho e nos anseios pessoais e culturais dos profissionais, faz com que, o planejamento individual ganhe maior destaque nesse processo. Planejamento que deverá ter o desenvolvimento pessoal e profissional fortemente alinhados. Conforme podemos ver na afirmação de Dutra (2010, p. 64):

A carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido ela pessoa e sim como uma sequencia de posições e de trabalhos por ela realizada. Essa sequencia, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas como o desenvolvimento da empresa...

Assim, vemos que os profissionais irão passar por diversas empresas, funções e até mesmo por projetos ao longo de sua vida profissional. E com a constante e crescente quantidade de informa-

ções e conhecimento que a sociedade contemporânea produz, entendemos que o aprendizado toma cada vez mais importância no processo de desenvolvimento da trajetória das carreiras. Trajetórias que, segundo Dutra (2010), se caracterizam por atribuições e responsabilidades de uma mesma natureza, de um conjunto de conhecimentos e habilidades inter-relacionados.

De forma complementar, segundo Veloso, Dutra e Lima (2016), a definição de carreira contempla uma sequência de experiências mais do que uma linearidade hierárquica dentro das organizações. A carreira passou a ser uma questão mais integrada com a vida pessoal dos indivíduos e menos dependente de visão apenas da firma, visto que "... às pessoas, cabe a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira." (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2016, p. 90)

E para o desenvolvimento de sua carreira, é exigido do trabalhador, segundo Dutra (2010), uma série de competências individuais e de acordo com as necessidades da organização. Essas competências, muitas vezes, são exigidas como requisito para a contratação de um funcionário. Mas, podemos ver que, em muitos casos parte destas competências são desenvolvidas também pelo processo de treinamento oferecido pelas empresas. E dependendo da posição do indivíduo dentro da organização, necessidades diferentes de conhecimento e competências são necessárias.

Entendendo as características das novas formas de carreiras na sociedade contemporânea e a necessidade de constante desenvolvimento pessoal e profissional por parte dos indivíduos, será necessário olhar as teorias de carreira proteana e carreira sem fronteiras na ótica da aprendizagem.

O conceito de carreira proteana trazida por Bendassolli (apud SALA e TREVISAN, 2014, p.159), que nos indica apresentar como principais características: Mudança como dado de realidade; variedade de experiências; adaptabilidade e resiliência; identidade como âncora. Vemos desta forma, que um fato importante e comum é a necessidade de desenvolvimento constante.

Na visão da carreira proteana, segundo Veloso e Dutra (2010), os indivíduos são impelidos a um processo de aprendizagem contínua, uma vez que o trabalhador precisa desenvolver a habilidade de aprender, adquirir novas competências e de lidar com as novas demandas do ambiente. Mesmo que esse aprendizado não seja oferecido pelas organizações. As pessoas precisam aprender "...o que e como aprender sobre elas mesmas, sobre as outras pessoas, sobre o trabalho e sobre o ambiente..." (HALL, 2002 apud DUTRA 2010). Assim, no contexto da sociedade contemporânea com maiores incertezas na estabilidade de emprego e rapidez com que os trabalhos mudam, a habilidade de aprender constantemente trás uma maior segurança para o indivíduo.

Já a teoria de carreiras sem fronteiras (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999 APUD DUTRA 2010) oferece perspectiva de carreira onde não há clara divisão entre o ambiente corporativo e a vida pessoal de seus funcionários. A carreira sem fronteiras é uma resposta orientada para a intera-

ção entre a firma e as mudanças sociais da sociedade industrial para a nova economia. Dentre as diversas características desta nova visão de carreira, nos parece importante destacar neste artigo a perspectiva de que as pessoas são responsáveis por suas carreiras futuras através de, entre outros fatores, a constante busca por conhecimento.

Contudo, a partir de Peiperl e Arthur (apud Dutra 2010), entendemos que o processo de aprendizagem acontece mais internamente às organizações do que fora delas, uma vez que, nas organizações temos oportunidades para a transferência interfuncional de conhecimento. É importante, também, destacar que Arthur, Inkson e Pringle (apud. Dutra 2010, p.29), nos oferecem a visão de que nas carreiras sem fronteiras as competências são "...obtidas através de educação, trabalho e experiência de vida...".

Segundo tais conceitos, podemos entender que, o processo de aprendizagem hoje é de responsabilidade tanto das organizações quanto dos próprios indivíduos. Há uma insegurança maior no desenvolvimento e manutenção da carreira por parte dos indivíduos, que necessitam constantemente busca desenvolvimento pessoal e profissional. Contudo, o processo de aprendizagem oferece desafios tanto para a firma quanto para seus funcionários, uma vez que, quais conhecimentos e competências são necessárias muitas vezes não estão claras para ambas as partes. O acesso a informação e as técnicas de treinamento são muitas, porém, vemos que o engajamento com tais processos é um dos maiores desafios para o processo de aprendizagem. E a partir desta discussão, propomos neste artigo uma visão mais aprofundada da aplicação da gamificação como uma dinâmica de aprendizagem que vem oferecendo novas formas de treinamento e desenvolvimento dos indivíduos dentro das corporações.

## 2 GAMIFICAÇÃO E APRENDIZAGEM

O emprego de mecânicas de games nas empresas, seja para inventivo de vendas ou para treinamento, não é necessariamente uma novidade. Há muito tempo as empresas buscam o engajamento de seus funcionários na educação e treinamento corporativo. O que podemos indicar, neste momento, é o uso mais completo das dinâmicas gamificadas. Muito desta evolução se dá pelo desenvolvimento tecnológico dos últimos anos. A partir deste cenário, buscamos neste artigo, entender mais sobre como o uso estruturado de ferramentas e modelos *gamificados* são uma estratégia coerente no treinamento em um ambiente com diversos públicos em níveis diferentes dentro de uma firma.

A gamificação apresenta como conceito básico, a aplicação de mecânicas de games em situações de não game, ou seja, neste caso a construção de um game voltado para o processo de

aprendizado. Nos parece importante trazer alguns autores para discussão mais aprofundada sobre a conceituação de gamificação relacionada à aprendizagem. É importante destacar que, a gamificação como teoria ainda está em seu estágio inicial. Muitas das discussões a respeito do tema oferecem abordagens diferentes. Não buscamos aqui, esgotar o assunto, uma vez que, não se trata de nosso objetivo neste artigo. Contudo, ao buscarmos referências no principais autores do momento, entendemos que é possível fechar a questão necessária para analisar o estudo de caso proposto.

Começamos com a definição trazida por Paharia (2013), segundo a qual a gamificação é entendida enquanto ferramenta para os negócios, como uma forma de gerar lealdade, seja em públicos internos ou externos. Paharia (2013, p. 65) temos que:

...a gamificação emprega técnicas motivacionais que os designers de videogames têm usado por anos, para motivar os jogadores, e aplica-as em contextos que não são jogos. Essas técnicas incluem (mas não se limitam a): concepção de objetivos a serem alcançados, reconhecimento por badges, engajamento via competição, encorajamento à colaboração em equipe, caracterização de status por ranking e estímulo ao acúmulo de pontos.

Podemos entender que a motivação, ao utilizar técnicas de gamificação, busca a associação com o engajamento através do apelo lúdico e descontraído, como se fosse mais uma forma de entretenimento e do que um treinamento entediante. Segundo Frasca (2003), o entretenimento, a partir de mecânicas gamificadas, se coloca como um facilitador das relações entre a máquina de aprendizagem digital e os indivíduos que com ela interagem, fazendo com que, esses mantenham-se engajados, ou seja, mais presentes e efetivamente participantes do processo.

Aprendemos muito quando nos divertimos. Quem não gosta de assistir a um filme, ler um quadrinho e jogar um bom game? São experiências memoráveis, que algumas vezes nos lembramos por décadas a seguir. Por que essas mídias, de onde originam tais conteúdos, não podem então nos ensinar outras coisas mais interessantes? Quem trabalha com formação de pessoas costuma se indagar desta forma, e procura as mais diferentes técnicas para transformar um conteúdo denso, trabalhoso e complicado em algo mais palatável, acessível e agradável. É através dessas preocupações que surgem estudos e aplicações de elementos de jogos em situações diversas, incluindo na sala de aula.

Para entender a gamificação além do contexto do entretenimento, precisamos nos libertar da observação meramente ferramental e estética do jogo (pontos, vidas, personagens animados, música feliz, etc.) e entender a sua estrutura fundamental (estabelecimento de regras, liberdade de ação, construção de experiência para o jogador, etc.). Além disso, é preciso estudar formas de planejamento, mensuração e aplicação, sem se esquecer sobre a proposta educativa. Assim, podemos entender que, o processo de design de um jogo voltado para a educação está segmentado em quatro camadas (WINN, 2009): aprendizagem, *storytelling*, *gameplay* e experiência do usuário.

Como aprendizagem no contexto da gamificação, Winn (2009) nos trás a necessidade de um alinhamento de toda a estrutura do game para com os objetivos do aprendizado em uma estrutura de eixos. Primeiro é necessário ensinar o jogador como participar do processo, ou seja, como jogar o game. Segundo Frasca (2007), todo jogo nos ensina alguma coisa, mesmo que seja apenas sobre eles mesmos: a necessidade e significado de apertar botões, o que pode ser feito dentro dos limites do jogo e quais seus objetivos. Os games voltados para educação buscam também transmitir uma mensagem, reforçar um comportamento e nos ensinar algo.

Como camada de *storytelling* podemos entender a forma como o game produz sentido. É um elemento fundamental, mesmo que não obrigatório, para facilitar o processo educativo, uma vez que, gera contexto e ajuda no engajamento. Temos que entender a necessidade que o game tem de gerar uma experiência o mais agradável possível. Um jogo de mecânica simples, como perguntas de múltipla escolha após um conteúdo técnico demonstrado pode engajar seus participantes o suficiente para fixar o aprendizado. Ao tornar a narrativa do game mais lúdica, é possível gerar maior interação do jogador e, assim, maiores chances de fixação do conteúdo oferecido.

O *gameplay* é a camada que define o jogo em si, uma vez que, é a responsável pela mecânica e regulação do game. Para termos um jogo é fundamental que tenhamos regras. O que o jogador pode ou não fazer em um jogo e quais as dinâmicas que conduzem o jogador pelo tabuleiro ou tela. É de responsabilidade do *gameplay* a construção da experiência e de tornar a atividade desafiadora e equilibrada. Um jogo precisa apresentar desafios, caso contrário não prenderá a atenção do jogador, mas tais desafios precisam ser equilibrados e alinhados com os objetivos de aprendizagem para que gerem o engajamento necessário.

Segundo Sicart (2008), as mecânicas de jogos são um conjunto de métodos invocados por agentes, projetados para interagir com o estado do jogo. Ou seja, é o conjunto de regras colocadas para os jogadores. Essas regras determinam todas as possíveis ações dos jogadores, quais são as condições de vitórias, os objetivos do jogo, as recompensas, etc. Tudo o que é necessário para o funcionamento correto do game. Por exemplo, a obrigatoriedade de assistir a um vídeo ou a necessidade de cumprir uma tarefa.

O processo de uma sala de aula utiliza, de certa forma, dinâmicas de gamificação. Os professores ofereceriam as regras, os desafios e a forma como o jogador irá atingir os objetivos estabelecidos. Entendemos, contudo, que a maioria dos professores se limitem ao modelo clássico de aprendizagem baseado em pontos (notas), missões (lições de casa) e conquistas (estrelas e outros métodos). Sendo assim, o papel da gamificação aplicada à aprendizagem deverá trabalhar com mecânicas para o repensar o balanceamento de ações, pontuações, permissões, objetivos e outros

elementos mecânicos para equilibrar a experiência de jogo com o aprendizado. É neste eixo da metodologia que as teorias do game design tem mais a contribuir.

A experiência do usuário (*User Experience*, em inglês ou simplesmente UX) é fundamental nos jogos digitais. É através da interface que o jogo se materializa para o jogador, e tornar o sistema didático e acessível é uma estrutura que merece uma atenção própria. Nos jogos analógicos ou de interpretação, onde se enquadrariam hoje os modelos tradicionais de aula, essa estrutura apresenta preocupações com tutoriais (ensinar sobre o próprio jogo) e sistemas de *feedback* (resultados rápidos para as ações realizadas), para que o jogador tenha menos atenção em como jogar e mais no *gameplay*, *storytelling* e na aprendizagem. Em outras palavras, não podemos deixar o jogador se perguntar “mas como eu jogo isto?”.

A tecnologia, finalmente, é um elemento viabilizador, o apoio do processo. Simulações complexas podem exigir um apoio tecnológico maior, mas tudo depende dos objetivos de aprendizagem e dos recursos disponíveis ao designer. Não deveríamos considerar apenas o suporte dos equipamentos e programas digitais aqui, mas toda a estrutura que permite e facilita a aplicação dessas técnicas como os softwares de desenvolvimento e o hardware utilizado para consumir o jogo.

Essa estrutura aplicada de forma estruturada e alinhada com os objetivos de aprendizagem, convergindo com técnicas de ensino e em um ambiente lúdico, faz com que a utilização de gamificação em processos de treinamento corporativo possam atingir melhores resultados, como pretendemos explorar mais a seguir na análise do estudo de caso.

### 3 ESTUDO DE CASO

O caso escolhido para o entendimento de como a gamificação nos processos de treinamento corporativo pode gerar melhores resultados não levará em conta resultados numéricos, uma vez que, se trata de um projeto piloto e, portanto, não temos autorização para divulgação do nome da empresa e de seus contatos. Contudo, não vemos essa limitação como problema para esse artigo, visto que, nosso objetivo é demonstrar quais as motivações e o entendimento que levam as empresas na busca por processos gamificados para o desenvolvimento de seu quadro de colaboradores.

Os profissionais alvo do projeto piloto estão ligados à área de obras da empresa em questão. Contemplando desde engenheiros até cargos mais baixos da hierarquia, como ajudantes encarregados de “cavar buracos”. Entendendo que, os colaboradores de grau técnico mais elevado na hierarquia eram os responsáveis pelo conteúdo do treinamento.

Podemos, no entanto, citar a empresa responsável pelo desenvolvimento do projeto piloto. Trata-se da Sioux Game Brasil, uma empresa que se intitula como agência multidisciplinar que combina tecnologia, comunicação e gamificação para seus clientes.

O levantamento de dados utilizou como método um levantamento qualitativo através de entrevistas em profundidade com profissionais da Sioux, em especial os *game designers* responsáveis pelo piloto, e duas profissionais da área de treinamento da empresa que forma as sponsors do projeto perante a diretoria da empresa em questão.

As entrevistas aconteceram após o desenvolvimento do piloto e, desta forma, nos ajuda a trabalhar e analisar esse processo como fechado. Mesmo sem a necessidade de resultados específicos ligados ao piloto, é importante avaliar a percepção de todas as partes envolvidas em um processo encerrado.

Primeiramente iremos trabalhar com a entrevista realizada com a empresa, para assim, demonstrar o entendimento destes profissionais para com o processo de gamificação, quais suas expectativas iniciais e como veem o produto apresentado como solução. A seguir, iremos aprofundar nossa análise junto a um dos profissionais envolvidos no desenvolvimento da gamificação, entendendo como o processo foi conduzido e quais as dificuldades encontradas. Para, por fim, concluirmos o estudo com a análise dos dados coletados para com a teoria apresentada anteriormente nesse artigo.

Foram entrevistadas em uma única reunião, com duração de pouco mais de uma hora, as duas colaboradoras da empresa. A entrevista seguiu um roteiro semi-estruturado com o seguinte formato:

- Conceito:
  - O que é gamificação?
  - Que necessidades corporativas a gamificação está atendendo hoje?
- Processo de contratação e desenvolvimento:
  - Qual grau de envolvimento que a área de treinamento terá com os públicos de interesse envolvidos na gamificação?
  - Qual é a expectativa que a empresa tem do resultado da gamificação?
- Continuidade de projetos em gamificação:
  - Quando tiveram a ideia de gamificar, tinham noção do valor necessário para investimento?
  - Como veem a receptividade da empresa para continuidade do projeto?

Inicialmente questionamos qual o entendimento das profissionais com relação ao que seria gamificação, para que pudéssemos avaliar o conceito entendido e assim, validar a percepção quanto ao seu valor como treinamento. De forma geral, as duas entrevistadas nos colocaram que, entendiam a gamificação apenas como um jogo, ou seja, como um programa de computador ou celular, que poderia ser construído para fins de treinamento. Não havia, antes de iniciarem o projeto, clareza e maior entendimento do que a gamificação é e do que ela é capaz. Conceitos como competição e recompensa foram os mais destacados pelas entrevistadas como entendimento de um jogo no começo. Contudo, uma das entrevistadas relatou ter conhecimento do termo gamificação há alguns anos. Seu contato inicial foi por contato com uma empresa de recrutamento. Ela relatou que, seu entendimento de gamificação nesse primeiro contato, levavam ainda em conta a questão da competitividade como destaque principal. Em suas palavras:

“A competitividade está na essência do ser humano. É ele buscar estar no topo diante de vários elementos. É gerar uma série de elementos para trabalhar uma competitividade, no caso sadia para a organização, no processo de aprendizagem. Porque é lúdico. E uma vez que é lúdico, você aprende bem mais fácil.”

Outro fator de destaque indicado para a escolha pelo uso da gamificação em processos de treinamento, foi a questão tecnológica. Segundo as entrevistadas, a tecnologia favorece a otimização do tempo. Fazendo com que o treinamento não precise ser presencial e, portanto, evitando longos períodos de pausa no trabalho dos colaboradores. Assim como, a facilidade de oferecer o treinamento para diversas unidades da empresa, que não necessariamente estão localizadas próximas da central ou até mesmo reduzindo os gastos com deslocamento e estadia de professores/ instrutores para fora de São Paulo. Contudo, é importante destacar que, segundo uma das entrevistadas, a importância sobre o uso da tecnologia, também, está associada a um certo grau de empirismo, uma vez que, foi citada a melhor adesão com o treinamento gamificado com sua percepção de como as pessoas tem passado cada vez mais de seu tempo no celular.

A questão de que a gamificação pode obter melhores resultados de engajamento/ motivação para com o treinamento, é destacada por ambas as entrevistadas. As duas profissionais destacam a dificuldade em motivar os colaboradores a participarem ativamente de treinamentos, que em parte dos casos, consiste em reciclagem e/ou revisão de rotinas de segurança. Uma das entrevistadas indica que em sua visão a gamificação derruba as barreiras que causam a falta de empatia com o processo de treinamento. Mais uma vez, a característica indicada foi a ludicidade do processo, que oferece o conteúdo de uma forma mais agradável para os funcionários, além de, possibilitarem uma melhor retenção do conteúdo alvo do treinamento em contraponto com práticas presenciais, em materiais impressos ou em vídeo.

A interatividade de um game também foi relevante para o processo de decisão pela escolha da gamificação como mecânica de treinamento. A passividade encontrada nos processos ditos mais tradicionais, como vídeo aula e aula presencial são, segundo as propositoras do projeto, outra característica que as motivou na busca por entender melhor o que seria a gamificação e por solicitar um projeto piloto. A composição de teoria e prática e a necessidade de tomada de decisão por parte do público-alvo, foram destacadas na entrevista.

O auto-conhecimento e o reconhecimento são fatores de destaque em um processo gamificado na visão das entrevistadas. O uso de mecânicas que oferecem *feedbacks* mais constantes e demonstram para os pares em que nível o colaborador se encontra, seriam questões melhores resolvidas a partir de um processo gamificado e, assim, possibilitam maior engajamento dos funcionários alvos do treinamento.

Ao questionarmos os objetivos da área de treinamento para a escolha da gamificação, entendemos que um dos principais motivos é a busca por novas formas de trabalho. Sem maior aprofundamento, até por não ser o objetivo deste estudo de caso, as profissionais indicaram que há necessidade de um melhor alinhamento de conteúdo por toda a empresa. Indicaram que, essa integração deve ser total por todas as áreas da empresa, ou seja, estão desenvolvendo conteúdo de cada uma das etapas da prestação de serviços da empresa de forma a oferecer um visão completa para todos os departamentos de forma organizada e coesa. Entendem que a gamificação é uma forma interessante de gerar conteúdo que seja de fácil assimilação e que pode gerar uma visão integrada em uma única plataforma para todas as etapas de prestação de serviços da empresa.

Uma preocupação da empresa é o alto custo da plataforma, uma vez que, o processo de gamificação proposto para a empresa consiste em um conjunto de conteúdos gamificados a partir do uso de um aplicativo de celular. Não tivemos acesso aos valores de tal plataforma, contudo, como ordem de grandeza, é possível usarmos como parâmetro um custo de aproximadamente 50 a 100 mil reais por conteúdo/ etapa do game. Segundo as entrevistadas, a empresa tem os recursos necessários para tal investimento, mas há a necessidade uma melhor parametrização das metas que serão alcançadas com a gamificação. Contudo, o maior desafio indicado pelas profissionais, é a organização e preparação de todo o conteúdo necessário para o projeto. Elas entendem que, a sem um maior cuidado com essa etapa interna da empresa, qualquer game não atingiria resultados que justificassem tal investimento.

Assim sendo, a partir da entrevista com a empresa, pudemos entender que o projeto ainda está em uma fase piloto devido a falta de cultura da empresa de forma geral em adotar novos processos de treinamento. As profissionais encarregadas pelo projeto, relatam ainda que, o alto investimento, a necessidade de estruturar melhor o conteúdo e um certo grau de ceticismo por parte da diretoria

são fatores que podem dificultar a adoção mais rápida da gamificação de forma mais ampla pelas empresas.

Nossa segunda ida a campo para aprofundar o estudo de caso contou com uma entrevista junto a um dos *game designers* envolvidos no projeto. É importante destacar que o papel do *game designer* é o entendimento das necessidades ligadas à gamificação e o desenvolvimento da mecânica e, neste caso, do *storytelling* utilizado para gerar o engajamento. Foi entrevistado o profissional ligado à Sioux. A entrevista ocorreu no escritório da empresa, localizado no bairro do Brooklin em São Paulo e contou com o questionário semi estruturado que contemplava principalmente os seguintes tópicos: Desafios. Processo. Ganhos de um treinamento gamificado.

Entendemos que é importante, indicarmos o processo de construção do game, que foi dividido em três etapas. Para melhor localizar a relevância na escolha de um *game designer* para nossa coleta de informações. Primeiro a equipe da Sioux recebeu o *briefing* da empresa e montou equipe para o desenvolvimento do projeto piloto. Tal equipe foi dividida em um time de *game designers*, um de designers digitais e, por fim a equipe de programação. Nosso entrevistado participou do primeiro grupo, que foi responsável por traduzir o conteúdo e formular o processo de aprendizagem ligado às mecânicas gamificadas de um jogo digital para plataforma móvel.

Ao questionarmos os principais desafios com esse caso, o *game designer*, nos indicou não ter encontrado dificuldades diferentes de outros projetos, sejam eles maiores ou menores que nosso caso analisado. Contudo, nos foi colocado que todo processo de gamificação tem como grande desafio o entendimento profundo do conteúdo que será gamificado. Esse conhecimento dependendo do trabalho varia de complexidade e nas formas de obtenção. Neste caso, por se tratar de uma empresa que realiza, dentre seus serviços, obras de engenharia, foi necessário ir a campo para acompanhar a execução do serviço escolhido para o projeto piloto.

Outro fator de atenção indicado, é a necessidade de entender a linguagem da empresa e de seu público. Ou seja, analisar como os profissionais se comunicam e quais os termos técnicos fundamentais para as atividades executadas. O *game designer* nos indicou que uma das principais características deste caso era a necessidade de trabalhar com públicos de diferentes níveis culturais. Desde um profissional especializado em cavar buracos até o engenheiro responsável pela obra como um todo. O *game* deveria trabalhar uma linguagem que fosse adequada para essa diversidade cultural, mas não poderia de utilizar termos técnicos bastante específicos. Entendemos essa preocupação quando lembramos a necessidade de gerar engajamento para com o game, ou seja, o treinamento gamificado não poderia trazer o conteúdo de forma a não conseguir se comunicar adequadamente com um funcionário menos instruído, como um ajudante de pedreiro, ao mesmo tempo que precisa engajar também um engenheiro com grau superior completo.

O processo de desenvolvimento da gamificação foi de três meses a partir do início do projeto piloto com o *briefing* da empresa. A equipe de *game designers*, envolvida durante todo o processo, participou de três reuniões com a empresa e foi a campo em uma ocasião para acompanhar a execução de um serviço de obra. Durante os três meses de produção do piloto, os *game designers* trabalharam pelo menos dois terços do tempo na preparação das mecânicas e adaptação do conteúdo e um terço no acompanhamento das demais etapas de produção, o design gráfico e a programação. Desta forma, podemos entender que a mecânica de aprendizagem gamificada é a etapa do game mais trabalhosa e que mais consome tempo. Não estamos desconsiderando a identidade visual ou a programação, as quais são também indispensáveis para o game. Contudo, entendemos a partir da entrevista que é a partir do entendimento do conteúdo e da elaboração da estratégia de gamificação para o mesmo que origina o trabalho das etapas seguintes.

Na visão do *game designer* entrevistado, um processo de treinamento gamificado de forma correta, gera maior engajamento para com o conteúdo e melhor retenção dos conceitos transmitidos no game. Desta ainda, a importância do *storytelling* para tornar o jogo lúdico e atrativo para os jogadores. Sem esquecer a possibilidade de um maior controle do processo de treinamento, uma vez que, a plataforma tecnológica possibilita a coleta de dados relevantes para metrificar os resultados, tais como: quantidade de acesso, tempo gasto com o game, número de tentativas e número de erros e acertos. Dados que ajudarão a entender se o game é relevante, para controlar a adesão ao treinamento e para ajudar a empresa a metrificar seus resultados.

Por fim, entendemos a partir da visão do *game designer* que a gamificação nos treinamentos corporativos tendem a crescer nos próximos anos e que com o aumento de projetos e evolução da tecnologia utilizada, o custo deve cair substancialmente, ajudando assim na melhoria do processo.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme indicamos anteriormente, a carreira é um conjunto de competências adquiridas ao longo da vida pessoal e profissional das pessoas. Juntando a esse fato, a definição de gamificação como aplicação de técnicas de game buscando o melhor engajamento, entendemos o emprego da gamificação como uma forma de favorecer o contínuo aprendizado. Tanto em função da ludicidade, que torna o processo mais agradável, quando do engajamento em si, buscando maior interação e retenção do que se deseja educar.

O caso apresentado, nos ajuda a destacar tais questões, visto que indica a busca da firma por formas diferentes do treinamento presencial e/ ou video-aula. Formas, segundo as profissionais entrevistadas, que tomam tempo e não favorecem a retenção do conteúdo apresentado. Quando

vemos a questão do tempo, podemos destacar a dificuldade do processo dito tradicional que, requer deslocamento físico e horas de trabalho. Já na utilização de uma plataforma gamificada, há a busca da otimização do tempo. Tanto os profissionais não precisam realizar deslocamento, quanto o tempo não é o mesmo para todos e, tão pouco, necessita que todos os colaboradores estejam ligados na plataforma no mesmo momento.

O game, ao ser lúdico, tende a transpassar a divisão entre a vida profissional e a vida pessoal, uma vez que, o storytelling, tão importante no processo de gamificação, buscará, de certa forma, suavizar o conteúdo do treinamento corporativo. Conceito de destaque nas teorias de carreiras sem fronteiras. Os indivíduos serão conduzidos de forma lúdica e interativa pelo game/ treinamento. Duas características colocadas como altamente relevantes pela empresa do estudo de caso, para definir pela escolha desta dinâmica.

Contudo, o uso de uma plataforma tecnológica para o emprego da gamificação não apresenta apenas questões positivas. O principal ponto de atenção, segundo as entrevistas tanto com a empresa contratante, quanto indicado pelo profissional da Sioux, é a preparação do conteúdo. As entrevistadas da firma, indicaram a importância deste alinhamento interno e para com a Sioux. O game designer, demonstrou como maior desafio a necessidade de aprender conteúdos desconhecidos e técnicos para desenvolver o game.

Por fim, devemos indicar a continuidade de novas pesquisas ligadas ao treinamento corporativo gamificado, uma vez que, esse artigo inicial, objetiva abrir a discussão de como o uso de mecânicas gamificadas estão alinhadas com as perspectivas de desenvolvimento de pessoas nas firmas. Assim como, de que forma, as empresas brasileiras estão preparadas e dispostas a investir, em muitos casos altos recursos financeiros e tempo, na promessa de maior engajamento e eficácia na aprendizagem corporativa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AARSETH, E. (1997). *Cybertext: Perspectives on Ergodic Literature*. Maryland: The Johns Hopkins University Press.
- DUTRA, Joel Souza (2010). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo. Editora Atlas.
- FRASCA, G. (2003). *Simulation vs Narrative: Introduction to Ludology*. Nova Iorque: Routledge. Disponível em: <[http://ludology.org/articles/VGT\\_final.pdf](http://ludology.org/articles/VGT_final.pdf)>. Acesso em: ago. 2018.
- FRASCA, G. (2007). *Play the message: play, game and videogame rethoric*. IT University of Copenhagen.
- FULLERTON, T. (2008) *Game Design Workshop: a playcentric approach to creating innovative games*. Burlington: Elsevier.

KOSTER, R. (2005). *A theory of fun for Game Design*. Arizona: Paraglyph Press.

PAHARIA, Rajat (2013). *Loyalty 3.0 - How to revolutionize customer and employee engagement with big data and gamification*. Canadá: McGraw-Hill Education.

SALA, Otávia Travençolo Muniz e TREVISAN, Leonardo Nelmi (2014). A construção de carreira em ambientes inovativos - um estudo nas empresas de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 11, n.2, p. 154-178.

SALEN, K.; ZIMMERMAN, E. (2004). *Rules of Play: Game design fundamentals*. Cambridge: MIT Press.

SCHELL, J. (2008). *The Art of Game Design: A Book of Lenses*. Nova Iorque: CRC Press.

VELOSO, Elza Fátima Rosa, DUTRA, Joel Souza e NAKATA, Lina Eiko (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE - Revista de Gestão*, 23, p. 88–98.

YIN, Robert K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications. Kindle Edition.

WERBACH, K.; HUNTER, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Filadélfia: Wharton Digital Press.

WINN, B. (2009). The Design, Play, and Experience Framework. In: FERDIG, R. *Handbook of Research on Effective Electronic Gaming in Education*. 1a. ed. Nova Iorque: Information Science Reference, v. III, Cap. LVIII, p. 1010-1024.