

## **GAMIFICAÇÃO E O CLIMA ORGANIZACIONAL NO MERCADO SEGURADOR**

Roberto Gardesani<sup>1</sup>

Thiago Ramos Nunes da Silva<sup>2</sup>

### **Resumo**

Este estudo teve como objetivo identificar se o uso do método de gamificação no processo de treinamento nas empresas, afeta o clima organizacional. Foram abordados conceitos relativos ao desenvolvimento organizacional das empresas em geral, virtualização e gamificação. As entrevistas feitas com três profissionais do nível estratégico que vivenciaram o uso de games nos negócios aplicados ao mercado de seguros, foram tratadas pelo método da análise descritiva com abordagem qualitativa. Os resultados mostraram que, na percepção dos entrevistados, a gamificação influencia positivamente no clima organizacional das empresas, gera benefícios expressivos e diferenciados para os negócios, propicia a retenção e atração de talentos, incentiva o surgimento de ideias criativas e, é possível perceber o aumento da produtividade e da satisfação dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Clima; Organizacional; Gamificação; Mudanças; Sistemas.

### **Abstract**

This study aimed to identify if the use of the gamification method in the training process in companies, affects the organizational climate. Concepts related to the organizational development of companies in general, virtualization and gamification were discussed. The interviews with three professionals of strategic level who experienced the use of games in the business applied to the insurance market were treated by the descriptive analysis method with a qualitative approach. The results showed that, in the perception of the interviewees, the gamification positively influences the organizational climate of companies, generates expressive and differentiated benefits for the business, attracts and retains talents, encourages the emergence of creative ideas and also, it is possible to perceive the increase productivity and employee satisfaction.

**Keywords:** Climate; Changes; Gamification; Organizational; Systems.

---

<sup>1</sup> roberto.gardesani@mackenzie.br - Doutor em Administração - Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

<sup>2</sup> armazrg@gmail.com - Graduado em Administração - Escola Superior Nacional de Seguros (FUNENSEG)

## 1. Introdução

Os jogos empolgam e motivam as pessoas há milênios, Huizinga (2000) sugere inclusive que o jogo vem antes da própria cultura do homem. Alves (2015) acrescenta as técnicas motivacionais dos jogos (esportes a princípio) para outros ambientes.

A gamificação pode ser aplicada em várias áreas: vendas e trade marketing, treinamentos, recursos humanos, gestão de pessoas, na educação, no gerenciamento de tarefas, programas de fidelidade, marketing, branding, seguros, entre outras.

A aplicação de elementos, mecanismos, dinâmica e técnicas de jogos no contexto fora do jogo, ou seja, na realidade do dia-a-dia profissional, escolar e social do indivíduo, como foi visto nas situações reais citadas acima, é compreendida como gamificação, que é a tradução do termo “gamification” apresentado por Alves (2015).

Já Huizinga (2000), apontou que essa equivalência já acontecia em 1938, quando discutiu a presença do jogo considerado por ele ainda mais antigo que a cultura, afinal esta depende da sociedade humana para existir na sociedade.

A utilização da mecânica, estética e pensamentos baseados em games para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas. Além de, relaxar, divertir, competir, simular, abstrair, passar o tempo, refletir... As motivações são inúmeras, os objetivos são distintos e as ferramentas diversas, mas a ação é a mesma: Jogar.

Na visão de Bowditch e Buono (1997), o clima organizacional mensura até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como as atividades laborais deveriam ser executadas. Referem-se especificamente as propriedades que motivam no ambiente interno da organização, aos aspectos que provocam diferentes espécies de motivação em seus participantes.

Dessa forma, pretendeu-se com o estudo responder ao seguinte questionamento: *O método de gamificação no processo de treinamento nas empresas influencia o clima organizacional das empresas do mercado do mercado de seguros?*

Neste sentido, o estudo objetivou-se identificar se o uso da gamificação como forma de treinamento afeta o clima organizacional das empresas, sendo que a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa mostrou-se adequada para expor de forma clara e bem delineada a percepção dos entrevistados em relação ao tema.

Os resultados mostraram que a gamificação além de ser um método muito eficiente de aprendizagem, influencia positivamente no clima organizacional das empresas, favorece a retenção e a atração de talentos, incentiva o surgimento de ideias criativas, aumentando da produtividade e a satisfação dos colaboradores.

## 2. Fundamentação Teórica

Segundo Certo (2005), a fim de melhorar a eficiência da empresa, a mudança organizacional é um processo de modificar a organização o nível de alcance dos objetivos da empresa. Essas modificações podem envolver praticamente qualquer segmento da organização, mas em geral afetam as linhas de autoridade, os níveis de responsabilidade de vários membros da empresa e as linhas de comunicação estabelecidas dentro da empresa. Em virtude de novas tecnologias, oportunidades de crescimento global e novas tendências de enxugamento de pessoal, quase todas as empresas modernas estão mudando alguma maneira ou adotando alguma nova tendência.

Para o autor, o fator mais importante que os gerentes devam levar em conta ao realizar mudanças em uma empresa é o agente de mudança. O indivíduo de dentro ou fora da empresa que tenta modificar a situação nela existente. O agente de mudança pode ser um gerente autodesignado dentro da empresa para essa mudança ou um consultor externo contratado por seu conhecimento especializado em uma área particular. São necessárias habilidades especiais para se obter êxito como agente de mudança. Entre elas estão a capacidade de determinar como uma mudança deve ser realizada, a habilidade de resolver problemas relacionados a essa mudança e a facilidade de utilizar ferramentas de ciência comportamental para influenciar adequadamente as pessoas durante o processo de mudança.

Juntamente com a mudança organizacional, a estabilidade é necessário para o êxito da empresa a longo prazo. A empresa que não tiver estabilidade suficiente para complementar a mudança definitivamente está em desvantagem. Quando a estabilidade é baixa, a probabilidade de sobrevivência e crescimento da empresa cai. Mudanças contínuas que não levem em conta o papel essencial da estabilidade geralmente resultam em confusão e estresse por parte dos funcionários.

### 2.1 O Clima Organizacional

O clima organizacional e o comportamento dos indivíduos na empresa começaram a ser estudado mais detalhadamente e como ele afeta o todo no dia-a-dia. Segundo Silva (2011), ele se aproximou muito dos estudos de Taylor e Gulick. Em seus estudos, destaca o conceito de “Homem Satisfatório”, que significa que o objetivo da administração não deve maximizar ou otimizar a atividade, e sim, alcançar uma condição que satisfaça adotando ações possíveis. A partir deste estado, temos uma motivação maior da pessoa afetando o clima da empresa e de todos a sua volta.

Diversos autores conceituam clima organizacional. Para Luz (2003) “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento” e ainda como “a atmosfera psicológica que envolve num dado momento a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Para Maximiano (2011) define clima organizacional como o produto dos sentimentos, ou seja, é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus gestores. Silva (2011) define como a atmosfera psicológica resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletidas nos relacionamentos interpessoais.

O clima além de mostrar as necessidades das pessoas em seu ambiente de trabalho, é um importante conceito que o gestor pode utilizar, pois por meio da criação de um clima organizacional que seja favorável, é que o gestor pode controlar as motivações de sua equipe, assim passa saber onde pode estar mudando ou melhorando, é preciso que os gestores tenham ouvidos interessados e olhos bem atentos para o comportamento das pessoas no trabalho, mas só é possível quando os gestores estiverem convencidos da real importância do recurso humano e do clima de suas organizações, pois segundo Luz (2003) só é excelente a empresa que estende excelência a qualidade de vida de seus funcionários no ambiente de trabalho.

Com um bom clima organizacional, pode aumentar a eficiência, quando é satisfatório tanto para a empresa quanto para os colaboradores, pois as empresas buscam criatividade e praticidade, e um ambiente saudável ajuda a produzir mais, afinal um ambiente de trabalho positivo e saudável se transforma em maior rentabilidade para a empresa, pois as pessoas se sentem felizes e integrantes de um mesmo time.

Lacombe (2005, p. 236) o clima organizacional refere-se:

...o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à interação da equipe e outras variáveis. (LACOMBE 2005, p. 236)

O clima organizacional é de organização para organização cada uma tem a sua característica, pois possui elementos internos e externos que de algum modo acaba afetando o clima organizacional, que são: comunicação, objetivos, responsabilidade, benefícios, criatividade, liderança, motivação, reconhecimento, padrões de qualidade, e outros. SILVA (2011)

Já para Ferreira e Ramal (2013), as variáveis mais utilizadas para medir o clima organizacional são: o tipo de trabalho realizado, salário e benefícios, a integração entre os departamentos, a liderança, a comunicação, o relacionamento interpessoal, a estabilidade no emprego, a participação dos funcionários, o treinamento e o progresso profissional. Para a autora, as duas últimas são de grande importância. Enquanto o treinamento avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se desenvolver profissionalmente, o progresso profissional avalia as possibilidades de promoção e crescimento.

O clima organizacional é um fenômeno decorrente da interação dos vários elementos da cultura. Ele se manifesta por um conjunto de características constante do ambiente interno, embora as características individuais e organizacionais sejam fatores determinantes do

clima organizacional, sendo que uma vez constituído, ele passa a atuar como uma variável independente e constitui um importante fator de disponibilidade ou resistência a mudanças.

A análise do clima organizacional é um processo importante, pois a realidade que os gestores imaginam pode ser diferente daquela percebida pelos colaboradores, sendo que cada um tem uma percepção definida por suas próprias atitudes e expectativas. O clima organizacional, portanto, define o sucesso e estabelece os padrões de qualidade que devem ser alcançados na organização. O clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) dos empregados no seu local de trabalho.

Segundo Certo (2005), o tipo de cultura organizacional que está presente em qualquer organização pode ser descoberto estudando-se a combinação especial da organização de símbolos de status, tradições, história e ambiente físico. Uma gerência que entenda o significado de todos esses fatores pode usá-los para desenvolver uma cultura organizacional que seja benéfica à empresa.

### **2.1.1 O Clima Organizacional e a Mudança**

De acordo com Certo (2005), outro fator importante que os gerentes precisam levar em conta é exatamente o que deve ser mudado dentro da empresa. Em geral, o nível estratégico deve fazer apenas aquelas mudanças que farão aumentar a eficiência da empresa. Durante muitos anos se aceitou que a eficiência de uma empresa depende primordialmente de atividades que giram em torno de três fatores:

1. Humanos.
2. Estruturais
3. Tecnológicos.

O autor ainda acrescenta que os fatores humanos são as atitudes, a capacidade de liderança, de comunicação e de todas as outras características de recursos humanos da empresa. Os fatores estruturais são de controles da organização, políticas e procedimentos. Os fatores tecnológicos são todos os tipos de equipamentos ou processos que ajudam os membros da empresa a realizar seu trabalho. Para que uma empresa maximize sua eficiência, as pessoas adequadas precisam estar munidas da tecnologia e da estrutura apropriadas. Portanto, os fatores humanos, tecnológicos e estruturais não são determinantes independentes da eficiência da empresa.

O tipo de mudança a fazer é um fator importante que os gerentes precisam considerar quando propõem a mudar uma empresa. Por exemplo, a mudança tecnológica enfatiza a modificação do nível de tecnologia no sistema administrativo. Com esse tipo de mudança geralmente envolve especialistas externos e linguagem altamente técnica, é mais proveitoso discutir em detalhes a mudanças estruturais e humanas.

De acordo com Certo (2005) a principal função do DO é a mudança corporativa tanto em questão de sistemas (tecnologia) quanto cultura (pessoas), O foco desse tipo de mudança são fatores como as atitudes dos empregados e a capacidade da liderança buscando a eficiência e eficácia e motivação de todos. A técnica de desenvolvimento organizacional mais utilizada para a mudança nas empresas é chamada de rede de desenvolvimento

organizacional. A rede administrativa, um modelo básico de descrição de vários estilos administrativos, é utilizada como base para a rede de desenvolvimento organizacional. Ela está calcada na premissa de que vários estilos administrativos podem ser descritos por meios de duas atitudes primordiais de um gerente: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção.

Se levarmos em conta toda a área de desenvolvimento empresarial, mudanças que visam tanto às pessoas quanto à empresa como um todo parecem ter uma força inerente. Contudo, existem vários pontos fracos muitos conhecidos nas tentativas de desenvolvimento. Esses pontos fracos são os seguintes:

- ✓ É difícil avaliar a eficiência de um programa de desenvolvimento organizacional.
- ✓ Os programas de desenvolvimento organizacional geralmente tomam muito tempo.
- ✓ Os objetivos do desenvolvimento organizacional são geralmente muito vagos.
- ✓ É difícil medir o custo total de um programa de desenvolvimento organizacional no momento de iniciá-lo.
- ✓ Os programas de desenvolvimento organizacional são geralmente muito caros.
- ✓ Entretanto, o autor comenta que esses pontos fracos não devem eliminar o desenvolvimento organizacional, mas indicar suas áreas que merecem aperfeiçoamento. Para melhorar a qualidade das tentativas de desenvolvimento organizacional, os gerentes podem:
- ✓ Ajustar sistematicamente os programas de DO a fim de satisfazer as necessidades específicas da empresa.
- ✓ Demonstrar continuamente o modo exato como as pessoas devem mudar sua conduta.
- ✓ Mudar de modo consciente os sistemas de recompensa da empresa, para que os membros da organização que alterarem sua conduta conforme sugerido pelo programa de desenvolvimento organizacional sejam recompensados.

De acordo com Certo (2005), a empregabilidade das técnicas do desenvolvimento organizacional e suas aplicações mais amplas tem cada vez mais alterado as organizações. Atualmente, as técnicas estão sendo implementadas não apenas nas empresas de negócios, mas também em muitos outros tipos de organizações.

## 2.2 A Gamificação

Para Mañas (2007), os sistemas de informações são hoje um dos elementos mais indispensáveis para dar apoio às operações e à tomada de decisão nas empresas como também treinamentos e especialidades. É uma forte ferramenta ao recurso humano.

A valorização e a comercialização do conhecimento pelos colaboradores constituem a verdadeira riqueza da empresa. Esse conhecimento pode ter diferentes naturezas, superando dificuldades e obstáculos por ser um conhecimento volátil e disperso. MANÃS (2007)

Segundo Bio (2008), os sistemas de informação são componentes do modelo de gestão, integrado ao processo de nível estratégico da empresa, portanto, um fator de melhoria ou de

limitação dos próprios padrões gerenciais que a empresa consegue pôr em prática. No entanto, a ênfase na informação, como um dos principais benefícios proporcionados pelos sistemas, é mais recente do que se pode imaginar à primeira vista. As tecnologias estão evoluindo e sua aplicabilidade nas condições atuais das empresas vão além do que mostrar resultado.

Para Alves (2015), “gamificação consiste no processo de utilização de pensamento de jogos e dinâmica de jogos para engajar e resolver problemas”.

Colocando em prática no cotidiano, o pensamento como jogos, consiste em raciocinar nos problemas ou atividades que contenham elementos de um mundo virtual que jogamos (competição, cooperatividade, exploração, premiação, feedback, engajamento). Motivar a ação é um desafio. Para mobilizar as pessoas para a execução de tarefas, solução de problemas e mudança de comportamento é necessário que os desafios criados tenham seu grau de dificuldade ajustado de tal forma que não provoquem o efeito contrário. O propósito é promover a aprendizagem e engajar as pessoas. Muitos elementos dos jogos são baseados em psicologia educacional, o que a gamificação além de tudo apresenta é uma forma de você aprender e se divertir a esse meio. ALVES (2015)

Conforme McGonigal (2016), em comparação aos jogos a realidade é improdutiva. Os jogos nos oferecem missões claras e trabalhos mais práticos e gratificantes. O trabalho gratificante começa com duas coisas: uma meta clara e novos passos acionáveis para atingi-la. Ter uma meta clara nos motiva a agir: sabemos aquilo que devemos fazer. E os novos passos acionáveis garantem que possamos trabalhar imediatamente para alcançar a meta. Quando nos deparamos com um problema, é algo que podemos nos envolver e tornar ainda mais interessante. Na ausência de passos acionáveis, nossa motivação para resolver um problema pode não ser suficiente para fazer um verdadeiro progresso. Um trabalho bem concebido, por outro lado, não deixa dúvidas de que o progresso será alcançado. Há uma garantia de produtividade implícita, e é isso que o torna tão fascinante.

Para Alves (2015), existem dois tipos de gamificação: “Gamificação Estrutural” e “Gamificação de conteúdo”. Sendo:

- Gamificação estrutural: Se diz estrutural quando utiliza elementos de games para conduzir o aprendiz pelo processo de aprendizagem sem que haja alterações significativas no conteúdo. O conteúdo, assim, não se torna parecido com um jogo, e sim a estrutura ao redor dele. É mais utilizado em projetos em que é preciso fazer os aprendizes naveguem por conteúdos diferentes e com utilização de recursos diferentes ao longo de um programa.
- Gamificação de conteúdo: Aplica elementos de game e também pensamentos de games para alterar o conteúdo contínuo e chato de modo a fazer com que se pareça um game. Isso significa que o nível de complexidade seja maior, teremos que moldar o conteúdo ao mecanismo de funcionamento como em um jogo.

### 2.2.1 Aplicações da Gamificação

De acordo com Alves (2015), o objetivo principal da gamificação é criar envolvimento entre o indivíduo e determinada situação, aumentando o interesse, o engajamento e a eficiência na realização de uma tarefa específica, buscando mudar o comportamento desse indivíduo. Nas

organizações, não é diferente. Os empregadores de modo geral precisam do envolvimento dos funcionários para aumentar e melhorar a produção. Porém, na esfera social, essa identificação é mais complexa, uma vez que os próprios indivíduos se colocam em situações em que a gamificação está presente, contudo não se sabe necessariamente quem desenvolveu e com qual motivação desenvolveu aquele determinado cenário.

Segundo McGonigal (2016), na sociedade atual, os jogos de computador e videogames estão satisfazendo as genuínas necessidades humanas que o mundo real tem falhado em atender. Eles oferecem recompensas que a realidade não consegue dar. Eles nos ensinam, nos inspiram e nos envolvem de uma maneira pela qual a sociedade não consegue fazer. Eles estão nos unindo de maneira pela qual a sociedade não está.

Huizinga (2000), resume o processo com apenas quatro fatores comuns: “meta, regras, sistema de feedback e participação voluntária”. Essa redução pode ser entendida não como o desaparecimento dos outros fatores, mas como a transformação e a ressignificação do conceito do termo jogo em nosso momento atual. Analisando os quatro fatores restantes (distração, exterior à “realidade”, limites espaciais e temporais e término) e retomar as características de gamificação.

Segundo Johnson (2012), os jogos ou games estimulam o cérebro a curiosidade e aguçam todos os sentidos. Qualquer jogador e em qualquer ambiente do jogo aprendem toda a ambientação e suas diferentes dimensões para alcançar o objetivo e suas recompensas.

Cada vez mais, a cultura popular não literária está aprimorando diferentes capacidades mentais que são tão importantes quanto aquelas praticadas por meio da leitura de livros. [...] Hoje em dia, não tenho dúvidas de que jogar os videogames atuais realmente melhora a inteligência visual e a destreza manual. [...] A vista aprende a tolerar o caos, a experimentar a desordem como uma experiência estática, mas [...] o que você faz ao jogar – a maneira como sua mente tem que trabalhar é radicalmente diferente. Não tem a ver com tolerar ou estetizar o caos; tem a ver com descobrir ordem e significado no mundo e tomar decisões que ajudem a criar essa ordem (JOHNSON, 2012, p. 21-45).

O processo de sondagem e percepção divide-se em quatro partes:

1. O jogador faz uma sonda pelo mundo virtual (o que significa que o jogador visualiza a dimensão a sua frente clicar em qualquer objeto e ou realizar determinada ação).
2. A partir da reflexão feita durante a sondagem e depois dela, o jogador deve formular hipóteses sobre que significado útil pode haver em algo (seja em texto, um objeto, um artefato, um evento ou ação).
3. Há uma nova sondagem considerando novas hipóteses e novas percepções vendo efeitos resultantes.
4. Com o efeito, trata-se a informação dada pelo mundo e aceitamos a recompensa. (GEE, 2012, p.42)
- 5.

Atualmente a gamificação pode ser o direcionado para vendas: SALESFORCE. A Salesforce é a empresa inovadora por trás da plataforma de CRM nº 1 do mundo. CRM são as iniciais de "Customer Relationship Management" (Gestão de Relacionamento com o Cliente). O termo se refere a um conjunto de práticas, estratégias de negócio e tecnologias focadas no cliente que, desde pequenas e médias, até grandes empresas, podem utilizar para gerenciar e analisar as

interações com seus clientes, antecipar suas necessidades e desejos, otimizar a rentabilidade e aumentar as vendas e a assertividade de suas campanhas de captação de novos clientes. O software de Atendimento é baseado em nuvem e é a solução ideal para empresas que buscam prestar um suporte ao cliente mais rápido e inteligente. O que torna a solução de CRM uma das tecnologias corporativas mais importantes e inovadoras disponíveis para empresas é o modo como ela usa as informações dos clientes para gerenciar contas, leads e oportunidades de vendas em um único local, criando uma competição em forma de game entre os colaboradores, mostrando feedbacks contínuos e incentivando cada vez mais o colaborador atuar. SALESFORCE (2016)

Segundo a empresa Valuenet Incentive Solutions (2016), há um mundo de possibilidades para a gamificação nas empresas, sendo que as técnicas mais utilizadas atualmente envolvem programas de pontos, desafios, conquistas de medalhas e badges, placares de líderes etc. Na prática, recompensas são oferecidas aos participantes que realizam tarefas pré-estabelecidas (comportamentos que levarão a objetivos estratégicos).

O Grupo Gerdau, referência em siderurgia no país, aderiu ao recurso de gamificação para treinar seus funcionários sobre segurança do trabalho. Em uma das unidades da empresa, óculos de realidade virtual e jogos de conhecimento foram aplicados em substituição aos treinamentos teóricos. Em troca, os funcionários recebem a certificação obrigatória de Análise Preliminar de Riscos.

A Deloitte - Academia de Liderança (2006), multinacional de consultoria empresarial, trocou o treinamento formal para executivos da empresa e clientes pela gamificação. Antes, o curso tinha baixa adesão e conclusão. Desde a mudança, houve um aumento de 47% entre os usuários que retornam ao site para fazer novas tarefas. A gamificação nas empresas é possível até mesmo em ambientes formais e que existe um desafio constante de se manter clientes, funcionários e parceiros envolvidos com os valores da instituição.

Três resultados que a gamificação nas empresas pode alcançar

- Competitividade saudável: a competição lida com a natureza humana que motiva as pessoas a partir da vontade de superação (ao próximo ou a si mesmo) em algum aspecto.
- Sentimento de conquista: ao se atingir um determinado objetivo, desperta-se um sentimento de conquista, que é um importante estímulo para as para que o participante continue engajado e interessado nas próximas etapas.
- Mensuração de desempenho: um membro de um programa que utiliza a gamificação não conseguirá perceber sua evolução sem uma demonstração clara de seu progresso pelos níveis, conquistas ou demais estruturas montadas para sua interação. Como um termômetro, com a gamificação é possível avaliar e mensurar os resultados, antecipando-se às necessidades do jogo e às tendências do mercado.

A empresa ainda afirma que, a técnica de usar mecânicas de jogos em programas de incentivo pode auxiliar em diversas ações: na capacitação, com games que desenvolvam habilidades e competências de funcionários; na integração, com dinâmicas que aumentem o senso de colaboração em times; e no incentivo a comportamentos, ao conduzir o vendedor a recomendar produtos e a organizar corretamente o ponto de venda (PDV).

Para programas de incentivo, apresentamos três situações com possíveis aplicações desse conceito: estimular comportamentos, levar o participante ao canal de comunicação e obter dados dos usuários. Agora, vamos mostrar alguns cases que envolvem empresas de destaque em seus segmentos. Como exemplo de aplicação da gamificação no dia a dia dos negócios pode-se citar.

- ✓ A pizzaria L'inizio's que em módulos de atração dos Pokémons.
- ✓ Duolingo e a gamificação para aprender idiomas eficaz em estratégias de capacitação, podendo ser direcionada especialmente para o treinamento da força de vendas.
- ✓ Waze e os colaboradores do trânsito, trazendo contribuições na área de transporte
- ✓ My Starbucks Reward para personalizar serviços aos clientes.

Se Huizinga apresenta oito características comuns a todos os jogos, McGonigal (2012) resume o jogo com apenas quatro fatores comuns: “meta, regras, sistema de feedback e participação voluntária”. Essa redução pode ser entendida não como o desaparecimento dos outros fatores, mas como a transformação e a ressignificação do conceito do termo jogo no mundo corporativo atual.

## **4 Procedimentos Metodológicos**

### **4.1 Tipo de Pesquisa**

De acordo com Vergara (2007), os tipos de pesquisa podem ser definidos por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, intervencionista. Quanto aos meios de investigação, uma pesquisa pode ser: de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental.

Este trabalho apresenta uma pesquisa qualitativa descritiva no qual é aquela que expõe características claras e bem delineadas de determinada população ou fenômeno, para isso envolvendo técnicas padronizadas e bem estruturadas de coletas de dados e seus impactos no clima organizacional nas empresas.

### **4.2 Amostra e Coleta de Dados**

Segundo Vergara (2007) amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.

Neste trabalho, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com um roteiro de perguntas destinada de três gestores que conheciam a gamificação e que tenham tido contado com este método administrativo de treinamento.

#### 4.3 Tratamento de Dados e Resultados

Segundo Flick (2009), a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas. Dessa forma, a análise de conteúdo se vem mostrando como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da administração no Brasil, especialmente nas pesquisas qualitativas, onde foi aplicado com foco nas entrevistas com os gestores.

Conforme tabela 1, que sintetiza o roteiro da entrevista (vide apêndice 1), pode ser observado por meio da questão 1 que todos os entrevistados têm a ciência e conhecimento do que é a gamificação, atuando com a mesma em sua rotina. Na pergunta seguinte temos visões diversificadas da gamificação dentro do desenvolvimento organizacional de uma empresa. É notório esta questão, pois mostra o conflito de opiniões entre os respondentes das entrevistas.

Na questão de número 3, todos concordam de que para sua implantação, precisa ter conhecimento do método e expertise para colocá-lo em prática. Na pergunta seguinte, temos visões diferentes do que a gamificação agrega para o trabalho atual. Trazendo praticidade e até segurança da interatividade com as informações fornecidas.

A pergunta 5, apresentou casos diferentes da implantação da gamificação. Considerando relativamente o a carreira de cada um e sua expertise, podemos definir que onde a gamificação for implantada na empresa, há diferentes impactos de quem está manipulando. Em relação a próxima resposta, ambos têm visões em comum da otimização do tempo por parte de colaboradores, no qual ganham em qualidade de vida, produtividade, acoplando assim outras tarefas para o desenvolvimento da organização. Já não visão dos clientes, eles gostam da praticidade de realizar as tarefas com mais rapidez, a qualquer lugar e qualquer hora.

O resultado da questão 7, mostra que nos três casos dos entrevistados, ambos trabalham com um banco de dados acumulando as informações fornecidas. Com estas informações eles podem construir um relatório e então utiliza-lo para a tomada de decisões. Na questão seguinte, tivemos opiniões divergentes. Conforme a implantação da gamificação, eles estão fornecendo a visão de seus negócios de atuação. Mas entende-se que pode abranger para qualquer ramo de atividade.

Na questão 9, todos falam da facilidade e rapidez que a gamificação atua no dia-a-dia. A próxima questão foi crucial para alcançar os objetivos deste trabalho, dois concordaram vendo a gamificação afetando diretamente o clima organizacional, o outro não. Nesta questão, podemos entender que de acordo com a implementação do sistema ou treinamento da pessoa, temos aspectos individuais que pode vir a ser levados em conta como: “O colaborador possui outras tarefas ou trabalha somente com a gamificação? ”. A análise feita em cima da resposta negativa, os colaboradores não trabalham só com gamificação. Fazem mais tarefas. A gamificação ajuda a empresa a otimizar o tempo e os funcionários recebem uma carga de trabalho extra.

A pergunta 5, apresentou casos diferentes da implantação da gamificação. Considerando relativamente o a carreira de cada um e sua expertise, podemos definir que onde a gamificação for implantada na empresa, há diferentes impactos de quem está manipulando. Em relação a próxima resposta, ambos têm visões em comum da otimização do tempo por parte de colaboradores, no qual ganham em qualidade de vida, produtividade, acoplado assim outras tarefas para o desenvolvimento da organização. Já não visão dos clientes, eles gostam da praticidade de realizar as tarefas com mais rapidez, a qualquer lugar e qualquer hora.

O resultado da questão 7, mostra que nos três casos dos entrevistados, ambos trabalham com um banco de dados acumulando as informações fornecidas. Com estas informações eles podem construir um relatório e então utiliza-lo para a tomada de decisões. Na questão seguinte, tivemos opiniões divergentes. Conforme a implantação da gamificação, eles estão fornecendo a visão de seus negócios de atuação. Mas entende-se que pode abranger para qualquer ramo de atividade.

Na questão 9, todos falam da facilidade e rapidez que a gamificação atua no dia-a-dia. A próxima questão foi crucial para alcançar os objetivos deste trabalho, dois concordaram vendo a gamificação afetando diretamente o clima organizacional, o outro não. Nesta questão, podemos entender que de acordo com a implementação do sistema ou treinamento da pessoa, temos aspectos individuais que pode vir a ser levados em conta como: “O colaborador possui outras tarefas ou trabalha somente com a gamificação? ”. A análise feita em cima da resposta negativa, os colaboradores não trabalham só com gamificação. Fazem mais tarefas. A gamificação ajuda a empresa a otimizar o tempo e os funcionários recebem uma carga de trabalho extra.

A pergunta de número 11, temos o conflito da opinião de um gestor. Devido seus colaboradores possuir outras atividades, além de trabalhar com a gamificação, o gestor observa que é mediano a satisfação de seus colaboradores. Na questão seguinte, ficou muito claro que a gamificação dentro das condições do trabalho, ajuda com a facilidade, praticidade e mais tempo para desenvolver a organização

### **Tabela 1 – Análise da gamificação no clima organizacional**

Teoria	Perguntas	Análise das respostas
Utilização de mecânica, estética e pensamentos baseados em games para engajar pessoas.	1. Quando falamos de gamificação, você entende ou já teve alguma experiência com este novo método administrativo?	Resposta sim nos três casos.
Em virtude de novas tecnologias, as empresas modernas estão mudando alguma maneira ou adotando alguma nova tendência.	2. Qual o papel que você enxerga da gamificação no DO da empresa?	Fundamental, grande importância e normal.
Os fatores tecnológicos são todos os tipos de equipamentos ou processos que ajudam os membros da empresa a realizar seu trabalho.	3. Considerando às necessidades de adaptações na empresa para o emprego de técnicas de gamificação, quais mudanças devem ser realizadas na sua percepção para bom desenvolvimento organizacional?	Todos informam que tecnologia e expertise para atender e adotar esta tendência.
A mudança tecnológica enfatiza a modificação do nível de tecnologia no sistema administrativo.	4. Referente a tecnologia e virtualidade, quando a empresa adota a gamificação, quais os impactos para a corporação e para os clientes?	Mais tempo para desenvolvimento de trabalho, facilidades e segurança.
O clima organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo.	5. Comente sobre as facilidades e dificuldades existentes para o emprego da gamificação com intuito da obtenção de resultados de melhoria do clima organizacional.	Fundamental, analisando a situação da implantação e sem alterações.
O clima organizacional é um fenômeno decorrente da interação dos vários elementos da cultura.	6. Quais medidas de adaptação a empresa deve tomar para aderir a gamificação em relação aos colaboradores? E quais medidas de adaptação a empresa deve tomar para aderir a gamificação em relação aos clientes?	Colaboradores: acessibilidade, mais tempo para empenhar e aprender coisas novas, engajamento. Clientes: Amam mexer, fácil entendimento e rapidez nos processos.
Estratégias de negócio e tecnologias focadas no cliente que, podem utilizar para gerenciar e analisar as interações com seus cliente.	7. Como a gamificação pode ser utilizada para tomada de decisões de uma empresa do ramo de seguros?	Através de banco de dados, onde colaborador e cliente vai clicando e fazendo determinada ação.
Há um mundo de possibilidades para a gamificação nas empresas.	8. Com a gamificação diversificada em muitas empresas, você tem alguma sugestão de qual seria a melhor forma de aplicar ao mercado de seguros?	Em subscrição de riscos, facilidade em cadastramento de dados e competição comercial.
O objetivo principal da gamificação é criar envolvimento entre o indivíduo e determinada situação.	9. Em sua visão, como que a gamificação pode trazer mais engajamento a uma empresa do mercado de seguros?	Sempre colocar a facilidade em rotina. Apenas um clique pode mudar e ter qualquer decisão em poder.
Houve um aumento de 47% entre os usuários que retornam ao site para fazer novas tarefas e do clima organizacional.	10. Você acredita que o método administrativo de gamificação influencia no clima organizacional?	Sim, sim e não.
Os jogos de computador e videogames estão satisfazendo as genuínas necessidades humanas que o mundo real tem falhado em atender.	11. Como você enxerga a satisfação de seus colaboradores a utilizar a gamificação na empresa?	Excelente, Excelente e mediano.
A técnica de usar mecânicas de jogos em programas de incentivo pode auxiliar em diversas ações.	12. Em relação as condições de trabalho, o que trouxe de melhorias e novidades aos colaboradores?	Pessoas fazem mais atividades durante o expediente, maior produtividade e a qualquer distância.
O elemento mais importante da gamificação, responsável por converter uma atividade do cotidiano em uma atividade que agregue elementos de competição, cooperação e narrativa.	13. Quais as principais alterações no ambiente de trabalho podem ser percebidas com a utilização da gamificação?	Respostas rápidas, sistema intuitivo e colaboradores com mais qualidade de vida.
O jogo de realidade aumentada baseado na geolocalização alcançou mais de 65 milhões de usuários.	14. Em sua visão, como os clientes tem se impactado com a aderência da gamificação nas empresas?	Novidade de jogar, realizar algo sem ver o tempo passar e dinamismo das informações.
Somente a Grande São Paulo reúne 3 milhões de usuários ativos mensalmente.	15. Como a gamificação é assunto muito recente no Brasil, existe muita procura das pessoas por empresas que adotaram este método administrativo? Você pode comentar em relação a sua empresa?	Sim, mediana e nenhuma.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A questão 13, apresentou uma linha de resposta bem similar em função de agilidade no trabalho, praticidade, sem erros rotineiros e qualidade de vida para os funcionários. A próxima pergunta, os gestores colocam sua visão de gamificação da maneira que foi implantada, em visão da utilização de seus clientes. Como cada um tem uma experiência diferente por área, ao analisar o conteúdo das respostas, podemos ver similaridades envolvendo: novidade do jogo, menos stress para responder perguntas e dinamismo oferecidos pelas ferramentas e melhor produtividade.

Na última pergunta da entrevista, os respondentes colocaram algo em comum. A gamificação é algo novo para as companhias. Todavia no decorrer da resposta, cada um levou em consideração seu momento atual com a ferramenta, podendo ter a procura ou não de pessoas interessadas. Contudo, devemos concluir que por mais novo que seja este método administrativo, as pessoas (sendo clientes ou colaboradores), estão aderindo cada vez mais a gamificação.

Os respondentes das questões foram de níveis estratégicos altos e de diferentes funções. Diretor Técnico, Sócio Diretor e Coordenador. Suas visões e opiniões foram fundamentais para a análise e conclusão deste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As respostas apresentaram evidências de que, a gamificação afeta o clima organizacional diretamente. Os colaboradores têm mais qualidade de vida, atenção aos processos e acesso a qualquer lugar. A facilidade de todas as gerações foi notória na empresa, gerando dinamismo nos processos e tempo de resposta sendo a um superior ou cliente bem baixo. Os mesmos podem ser acessados e feitos com apenas cliques no sistema. Tanta facilidade foi apresentada que os funcionários podem desempenhar um papel duplo para a organização atingir melhores resultados, e desenvolvimento da carreira do mesmo.

Por parte dos clientes envolvidos, a gamificação apresentou respostas que direcionam aderência aos sistemas implantados. Eles costumam não gerar dificuldades de entendimento, já que as respostas são em tempo real e o conteúdo apresentado é inovador. Nestes resultados positivos os funcionários têm motivação para dar continuidade ao trabalho e gerando um bom clima organizacional.

O desenvolvimento e aprimoramento deste método administrativo, como apresentado, pode ser implantado em qualquer ramo e inclusive no mercado de seguros mostrando que temos um nível muito alto do clima organizacional. Tendo uma boa implantação e desenvolvimento da gamificação as empresas podem ganhar com a retenção de seus funcionários, como também captar novos clientes. Sendo este um ponto para o caminho da inovação e sucesso.

Visto que o método da gamificação no treinamento entre outras práticas está chegando ao Brasil, entende-se que o estudo possa contribuir para o conhecimento, compreensão e aprofundamento do tema. Das poucas empresas que adotam este método, mesmo por conta de

sua complexidade e falta de experiência no assunto, pode-se verificar que resultados positivos estão aparecendo em curto prazo.

Devido ao fato de o uso do método ser visto como um diferencial estratégico das empresas, pesquisadas, o estudo apresentou limitações geradas pois os respondentes não se pronunciaram ou discutiram o tema abertamente.

Como proposta de futuros estudos, seria interessante avaliar com foco na qualidade, na produtividade do processo de aprendizagem que o treinamento com base na gamificação oferece.

## Referências

ALVES, Flora. Gamification: Como criar experiências de aprendizagem engajadoras. Um guia completo: Do conceito a prática. Editora DVS, 2º Edição, São Paulo, 2015.

BIO, Sérgio Rodrigues. Sistemas de Informação: Um enfoque Gerencial, Editora ATLAS, 2º Edição, São Paulo, 2008.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1997.

CERTO, Samuel C. Administração Moderna. Editora Pearson Prentice Hall, 9º Edição, São Paulo, 2005.

DELOITTE - Academia de Liderança. Disponível em: < site: <http://tudosobreincentivos.com.br/gamificacao-nas-empresas/> >. Acesso em: 25 de Junho de 2016.

FERREIRA, P. Itala; RAMAL, Andrea (org) - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda (LTC), Rio de Janeiro, RJ, 2013.

Flick, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Editora ARTMED, 3º Edição, São Paulo, 2009.

GEE, James Paul apud JOHNSON, Steven. Tudo o que é ruim É bom para você: como os games e a TV nos tornam mais inteligentes, Editora ZAHAR, Rio de Janeiro, 2012.

HUIZINGA, Johan. Filosofia Homo Ludens, Editora Perspectiva, Digital Source, São Paulo, 2000.

JOHNSON, Steven. Tudo o que é ruim É bom para você: como os games e a TV nos tornam mais inteligentes, Editora ZAHAR, Rio de Janeiro, 2012.

LACOMBE, F. Recursos humanos: Princípios e tendências. Editora Saraiva, São Paulo, 2005.

LUZ, Ricardo Silveira. Gestão do clima organizacional. Editora COPRYRIGHT, Rio de Janeiro, 2003.

MAÑAS, Antonio Vico Administração de Sistemas de Informação: Como otimizar a empresa por meio dos sistemas de informação. Editora Érica. 7º Edição. São Paulo, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6º Edição, São Paulo: Atlas, 2011

MCGONIGAL, Jane. A Realidade em jogo: Por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo? Editora Best Seller, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: site: <<https://www.opusphere.com/voce-ja-sabe-o-que-e-gamificacao/>> Acesso em 03 de março de 2016.

SILVA, Reinaldo O. Teorias da Administração, Editora PEARSON, 2º Edição, São Paulo, Setembro 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 15.ed., São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522491001/cfi/62!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 04 jun. 2016.

O que é a Salesforce? Disponível em: < <https://www.salesforce.com/br/what-is-salesforce/> >). **Acesso em 22 outubro 2016.**

Valuenet Incentive Solutions - Tudo Sobre Incentivos: Gamificação: como as marcas estão fazendo história Disponível em: < <http://tudosobreincentivos.com.br/gamificacao-cases-grandes-marcas/>>. Acesso em 15 outubro 2016.