APLICAÇÃO DA GAMIFICAÇÃO PARA TRABALHAR O ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE

Luiza Riselle de Melo (Universidade Federal de Itajubá - Campus de Itabira)
luriselle@gmail.com

Thiago Silva Almenara (Universidade Federal de Itajubá - Campus de Itabira)
thiago.almenara@unifei.edu.br

Tábata Fernandes Pereira (Universidade Federal de Itajubá - Campus de Itabira)
tabatafp@unifei.edu.br

A gamificação trata do uso de mecanismos e elementos de jogos com o intuito de tornar as tarefas mais interessantes e atrativas. Essa técnica pode ser utilizada para trabalhar o engajamento e motivação dos funcionários. Dessa forma, esse estudo trata da aplicação da gamificação em uma organização de médio porte, de maneira a engajar e motivar os funcionários, desenvolvendo habilidades e competências durante a pandemia do COVID-19. O projeto de gamificação apresentou uma conversão baixa, porém a maioria das equipes atingiram um desempenho maior que 60%, o que demonstrou um engajamento e comprometimento das equipes em realizar as entregas. Além disso, vale destacar que muitas soluções foram geradas para os problemas reais da organização, de modo a utilizar o capital intelectual da empresa.

Palavras-chave: Gamificacação, motivação, engajamento, COVID-19.

1. Introdução

Um desafio ainda enfrentando por muitas empresas é o envolvimento dos funcionários em suas tarefas diárias que, em sua maioria, são repetitivas e monótonas. Esse problema intensificou-se com as transformações que ocorreram com o início da pandemia do COVID-19, em que houve preocupação dos funcionários em perder o emprego e, também, um baixo engajamento com as tarefas da empresa. Além disso, gerentes, líderes e diretores enfrentaram um problema novo e inesperado, no qual foi necessário transformações rápidas no ambiente e no modo de trabalho.

Diante disso, uma possível solução para resolver esse problema, de maneira a motivar e valorizar os funcionários de acordo com seu desempenho, é o uso da gamificação. Na gamificação, elementos e mecanismos utilizados em jogos são aplicados para influenciar a motivação e eficácia dos trabalhadores e, portanto, seu desempenho (CARDADOR, NORTHCRAFT; WHICKER, 2016). Ademais, a gamificação tem ganhado cada vez mais aplicações em ambientes empresariais, tornando as tarefas mais interessantes e atrativas para os funcionários (MICIULA; MILUNIEC, 2019).

Sendo assim, essa pesquisa pretende aplicar a gamificação em uma organização para trabalhar o engajamento e motivação dos funcionários, além de desenvolver habilidades essenciais para o mercado de trabalho. A necessidade desse projeto foi intensificada devido a pandemia do COVID-19, momento em que o engajamento estava baixo e o cenário incerto. A organização em estudo trata de uma empresa de médio porte, com aproximadamente 250 funcionários.

2. Gamificação

A gamificação (*gamification)* trata do uso de elementos e lógicas de jogos em ambientes que, usualmente, não se utilizam dos mecanismos dos jogos (HUSSAIN, 2019). O uso dessa técnica tem se mostrado promissor para trabalhar o engajamento e para impactar positivamente nas atitudes e comportamentos dos indivíduos (TREIBLMAIER; PUTZ, 2020).

O projeto de gamificação na empresa foi conduzido de acordo com o método de Vianna *et al.* (2013). Os autores explicam que esse método foi criado para apoiar à implementação, mas que não precisa necessariamente ser seguido na ordem proposta. A seguir, serão listadas as

etapas que foram desenvolvidas nesse projeto de gamificação, de acordo com Vianna *et al.* (2013):

1. Compreenda o problema, o contexto e quem são os jogadores
2. Critérios norteadores e missão do jogo
3. Desenvolva ideias para o jogo
4. Definição do jogo e sua mecânica
5. Teste em baixa, média e/ou alta fidelidade
6. Implementação, monitoramento, mensuração e avaliação

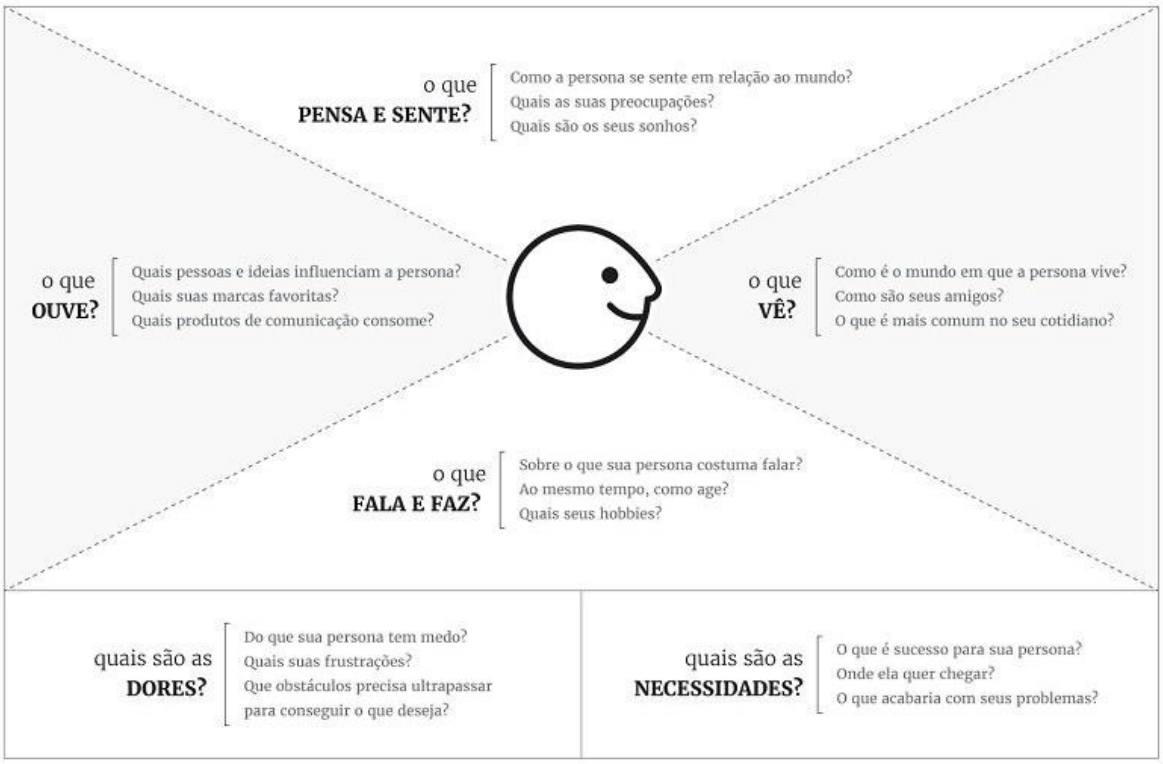
As etapas do projeto de gamificação serão explicadas nas seções a seguir, juntamente com o detalhamento das atividades que foram desenvolvidas para criação e implementação do projeto na organização.

2.1 Compreenda o problema, contexto e quem são os jogadores

Na primeira etapa é necessário definir qual problema se pretende resolver e qual contexto está inserido (VIANNA *et al.*, 2013). O problema enfrentado pela organização era o baixo engajamento e motivação dos funcionários durante o início da pandemia. Dessa forma, o objetivo da gamificação foi engajar, motivar e reconhecer os funcionários, desenvolvendo habilidades essenciais para o mercado de trabalho e gerando soluções para problemas reais, de maneira a utilizar o capital intelectual da empresa para a criação de melhorias.

Para compreender melhor o perfil de cada jogador e como a cultura da organização poderia influenciar na condução do projeto, foi criado um mapa de empatia. O mapa de empatia é uma ferramenta que permite compreender o seu usuário, entendendo o que ele está realmente interessado ou percebendo o quanto ainda deve-se aprofundar sobre ele (VALDRICH; CÂNDIDO, 2018). O mapa de empatia foi criado de acordo com o modelo de Custódio (2019), como mostrado na Figura 1.

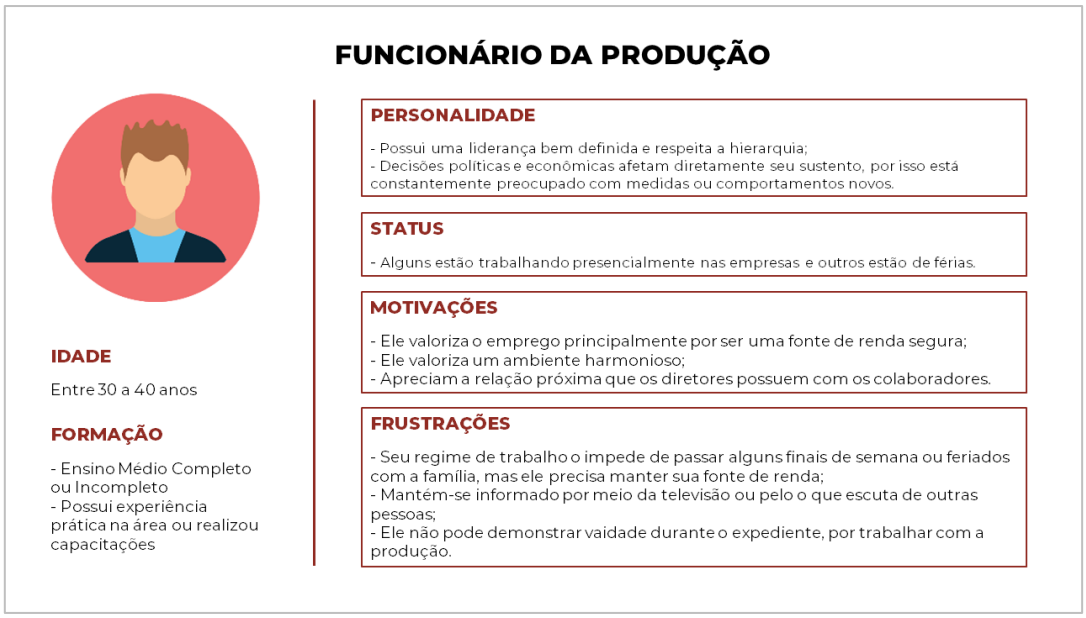
Figura 1 – Modelo de mapa de empatia



Fonte: Custódio (2019)

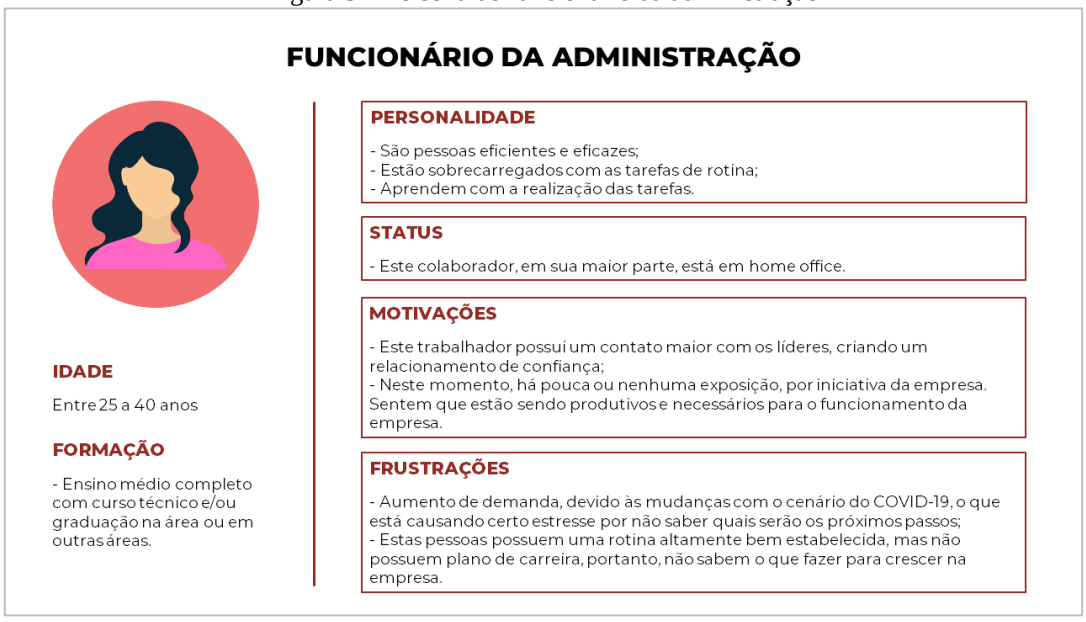
O mapa de empatia foi desenvolvido para três tipos de *personas* da organização. Jung *et al.* (2017) explicam que as *personas* são representações de usuários reais de modo que são apresentados como uma pessoa imaginária. Com a criação e uso de personas, é possível obter uma visão das principais características do público alvo da empresa (OLIVEIRA; BRANCO; MARQUÊS, 2018). Assim, foram criadas as *personas* para o público alvo do projeto de gamificação, sendo segmentados pelos funcionários da produção, funcionários da administração e os gerentes ou líderes (Figura 2, 3 e 4, respectivamente).

Figura 2 – Persona do funcionário da produção



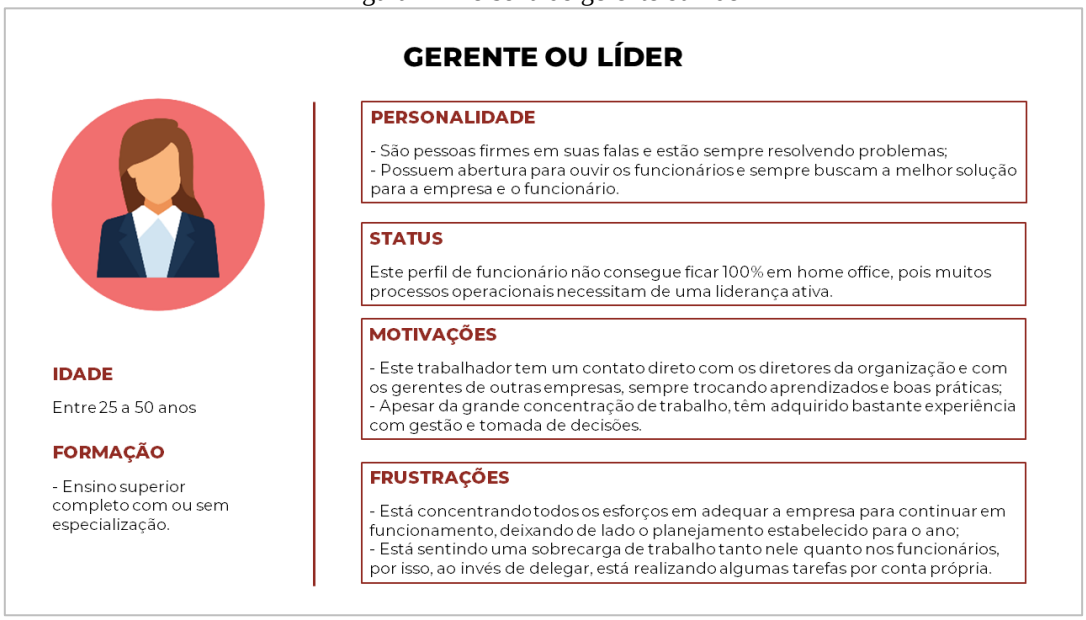
Fonte: Autores (2021)

Figura 3 – Persona do funcionário da administração



Fonte: Autores (2021)

Figura 4 – Persona do gerente ou líder



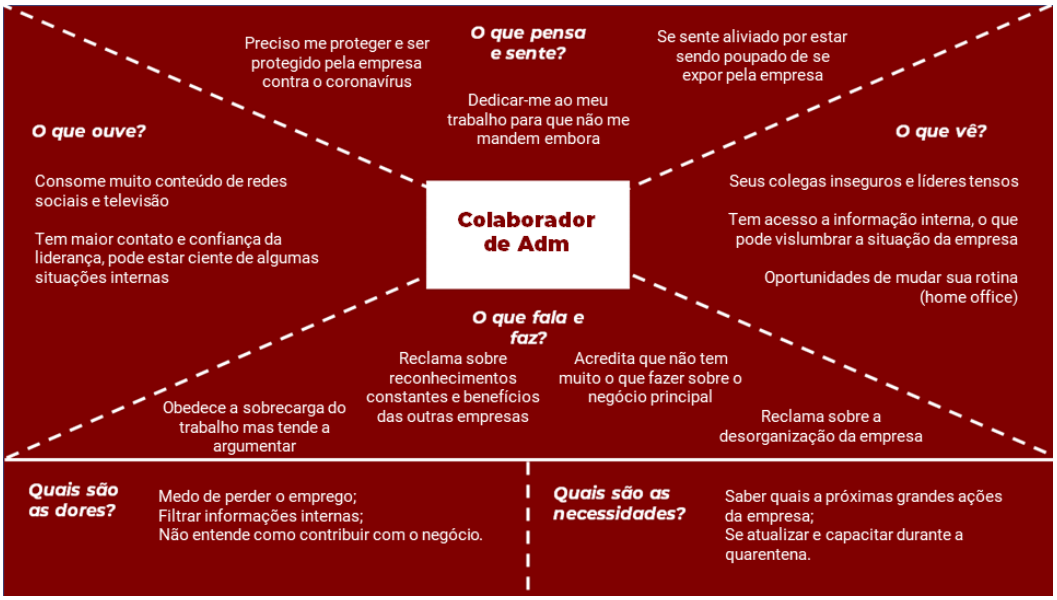
Fonte: Autores (2021)

Após a criação de cada uma das *personas*, foi criado o mapa de empatia. Esse mapa irá facilitar na compreensão de quais habilidades devem ser desenvolvidas na gamificação para cada uma das *personas*. Desse modo, o mapa de empatia para os funcionários da produção, funcionários da administração e da gerência ou liderança são apresentados nas Figuras 5, 6 e 7, respectivamente.

Figura 5 – Mapa de empatia (produção)

Fonte: Autores (2021)

Figura 6 – Mapa de empatia (administração)



Fonte: Autores (2021)

Figura 7 – Mapa de empatia (gerência ou liderança)

Fonte: Autores (2021)

Diante dos mapas de empatia, foi possível perceber que muitas dores e necessidades dos funcionários da produção e administração se assemelhavam, diferentemente da gerência. Assim, foi definido que o projeto de gamificação seria planejado para dois perfis, um para os funcionários da produção e administração e outro apenas para as lideranças ou gerência.

2.2 Critérios norteadores e missão do jogo

Vianna *et al.* (2013) explicam que devem ser criados critérios norteadores, ou seja, diretrizes que irão guiar o projeto, de maneira que aspectos cruciais não sejam negligenciados. Além disso, a missão do projeto deve ser clara e bem definida e que esteja de acordo com o objetivo do negócio. No Quadro 1 é apresentada a missão do projeto e os critérios norteadores.

Quadro 1 – Missão e critérios norteadores

Missão	Engajar, motivar e reconhecer cada um dos trabalhadores, desenvolvendo habilidades essenciais para o mercado de trabalho e gerando soluções para problemas reais, de maneira a utilizar o capital intelectual da empresa para a criação de melhorias.
Critérios Norteadores	- Promover o trabalho em equipe; - Estimular a criatividade e geração de soluções inovadoras; - Reconhecer o trabalho e esforço das equipes de trabalho; - Enviar feedbacks ao final de cada desafio para direcionar as equipes.

Fonte: Autores (2021)

2.3 Desenvolva ideias para o jogo

Nessa etapa é definido o formato do jogo e qual história, tema e estética (VIANNA *et al.*, 2013). O formato da gamificação foi pensado como um jogo de tabuleiro, onde cada equipe avançaria a cada desafio, e o tema seria baseado nos jogos *Super Mario World* e *Mario Kart*, pois se trata de um jogo que esteve presente nas gerações de muitas pessoas e ainda se encontra presente. Já na história da gamificação foi realizada uma analogia com o contexto do início da pandemia e as dores e frustrações que cada *persona* estava sentindo naquele momento.

2.4 Definição do jogo e sua mecânica

Nessa etapa é criada a mecânica do jogo, o tempo de duração e a frequência de interação do jogador com a plataforma (VIANNA *et al.*, 2013). A mecânica do jogo trata das regras, procedimentos e o modo como os jogadores interpretam e manipulam o jogo. Assim, com o formato definido como um jogo de tabuleiro e com dois perfis de jogadores, foram criados desafios para cada perfil de jogadores considerando as habilidades que pretendia-se desenvolver e os problemas reais enfrentados naquele momento.

Em um primeiro momento, foram definidos todos os problemas e habilidades que deveriam ser desenvolvidas na gamificação. Após isso, foram selecionadas os problemas e habilidades mais importantes para cada *persona*, tornando-as obrigatórias, e as que restaram como atividades extras. Isso ocorreu pois foi definido pela diretoria que o projeto devia durar no máximo quatro meses. Logo, para o perfil de funcionários da produção e administração foram criados seis desafios obrigatórios e três extras, e para a gerência e liderança foram criados sete desafios obrigatórios e um extra. Assim, cada perfil de persona seguiu uma trilha diferente no projeto de gamificação. No Quadro 2 são apresentadas todas as informações da gamificação.

Quadro 2 – Mecânica e regras da gamificação

Duração	Existem duas trilhas diferentes: a trilha dos "Times dos Líderes" e a trilha dos "Times dos Colaboradores". • A trilha dos Times do Líderes conta com 7 desafios obrigatórios e 1 extra e a trilha dos Times dos Colaboradores conta com 6 desafios obrigatórios e 3 desafios extras; • O jogo tem duração prevista de 3 meses e meio, disponibilizando 14 dias para a resolução e entrega de cada desafio.
Meios de Comunicação e Interação	• A Trilha dos Líderes será disponibilizada por meio de um projeto no Asana©. • Já para o "Time dos Colaboradores", todos os processos serão realizados por meio de um grupo do WhatsApp© ; • A divulgação dos desafios, entrega, validação, evolução na trilha e demais processos serão feitos na plataforma definida para cada time.
Das equipes	• As Equipes dos Líderes serão formadas e organizadas pelo Time da Organização. • Os demais colaboradores deverão organizar-se, voluntariamente, em equipes com um total de 5 a 8 colaboradores em cada equipe, e realizar sua inscrição por meio do formulário.
Das regras	• Os desafios serão divulgados para cada Time mediante a conclusão do desafio anterior. Se o desafio for considerado concluído, cada colaborador do time em questão ganhará um prêmio. • Equipes que atingirem a **pontuação mínima** ganharão um prêmio pela conclusão da missão e avançarão de fase; • Cada equipe tem 3 vidas. Ao perder as 3 vidas a equipe é desclassificada do jogo. • Se o atraso for maior que 7 dias, a equipe perderá uma vida. • Se o atraso for maior que 2 semanas, a equipe perderá a segunda vida e irá automaticamente para a fase de repescagem. • Repescagem: na repescagem é fornecido um prazo de mais 7 dias para realizar o desafio. Durante a repescagem o Time da Organização do Jogo fornecerá todo o suporte necessário para a equipe. Caso não seja cumprido, a equipe irá perder o direito ao prêmio e será desclassificada.
Critérios de avanço	• Os critérios universais do jogo foram criados para validar a conclusão de um desafio entregue por cada time e são apresentados no Quadro 3. • A **pontuação mínima** deve ser igual ou superior a 6 pontos, sendo que pelo menos 2 destes pontos devem ser do atendimento aos **critérios específicos** estabelecidos para cada desafio.
Das recompensas	• As recompensas foram determinadas respeitando as orientações da pandemia do COVID-19, dessa forma, serão recompensas individuais. • As recompensas serão divulgadas e entregues à cada time mediante conclusão do desafio.
Do fim do Jogo	O jogo termina: • ao concluir o último desafio; ou • ao ser desclassificado; ou • ao manifestar interesse em desistir.

Fonte: Autores (2021)

Quadro 3 – Critérios de avanço

Conclusão								**Engajamento**	
Entrega		**Prazo**		**Apresentação**		**Critérios específicos**		**Evolução do prazo**	
0 pontos	Não entregou a missão	**0 pontos**	Entregou fora do prazo	**0 pontos**	Relatou nos comentários do Asana© (ou mensagem no WhatsApp©) descrevendo a entrega	**0 pontos**	Atendeu 0 dos critérios específicos da missão	**-1 ponto**	Aumentou o tempo de entrega e extrapolou o prazo
1 ponto	Entregou a missão	**1 ponto**	Entregou dentro do prazo	**1 ponto**	Planilha, Power Point, Documento, etc (usou algum recurso para estruturar a entrega da missão)	**1 ponto**	Atendeu 1 dos critérios específicos da missão	**0 pontos**	Aumentou o tempo de entrega, mas está dentro do prazo
				3 pontos	Gravou vídeo comprovando ou relata ndo a entrega da missão	**2 pontos**	Atendeu 2 dos critérios específicos da missão	**0 pontos**	Permaneceu o mesmo tempo de entrega
						3 pontos	Atendeu 3 dos critérios específicos da missão	**1 ponto**	Diminuiu o tempo de entrega e está fora do prazo
								2 pontos	Diminuiu o tempo de entrega e está dentro do prazo

Fonte: Autores (2021)

Após definida toda a mecânica do jogo, foram criados os desafios de maneira detalhada e específica para cada uma das equipes. Nos quadros 4 e 5 são apresentados, de maneira resumida, os objetivos de cada desafio, as habilidades desenvolvidas e os critérios específicos para a Trilha dos Líderes e para a Trilha dos Colaboradores, respectivamente.

Quadro 4 – Trilha dos líderes

LÍDERES			
FASE	**MISSÃO**	**COMPETÊNCIA/ HABILIDADE/ ATITUDE**	**CRITÉRIOS**
1	Faça o planejamento da sua mão de obra necessária para os seguintes períodos: 1) próximos 15 dias; 2) de 15 à 30 dias.	Planejamento e análise	1) Entregar o planejamento; 2) Apresentar para o seu Diretor imediato; 3) Relatar quais ações serão feitas para seguir este planejamento.

Missão Extra 1	Sua missão agora é ensinar para algum setor como você fez o planejamento da missão anterior.	Planejamento, análise e gestão do conhecimento	1) Relatar qual o líder escolhido e por que; 2) Relatar como foi feita a explicação; 3) Relatar quais foram os resultados da apresentação.
2	Conte uma inovação que você aplicou durante esta crise ou reúna com a equipe para pensar em uma nova.	Inovação e criatividade.	1) Descrever qual a mudança; 2) Descrever o que te inspirou a decidir por esta mudança; 3) Relatar como foi a aplicação.
3	Peça ajuda a um líder de outro setor para resolver um problema que persiste em sua área.	Inovação, criatividade, alinhamento entre equipes	1) Relatar qual o líder escolhido e por que; 2) Relatar qual o problema abordado e os impactos dele; 3) Relatar quais ações conseguiram definir juntos que são viáveis de serem aplicadas agora.
4	Assista uma aula sobre gestão de pessoas durante a crise e responda ao Quiz.	Gestão de pessoas	1) Acertar 55% do Quiz;
5	Entender e antecipar a necessidade dos nossos clientes.	Conhecer seus stakeholders; oportunidades de mercado	1) Relatar como está acompanhando os clientes e seus desejos/necessidades; 2) Relatar quais comportamentos têm percebido nos clientes; 3) Traçar pelo menos 1 estratégia para acompanhar este comportamento.
6	Ter controle de processos: levantar indicadores essenciais para visualizar o setor durante a crise.	Orientação para resultados	1) Levantar no mínimo 2 indicadores; 2) Identificar e descrever o meio de coleta; 3) Atribuir um responsável.
7	Definir metas de prospecção para o time de acompanhamento das novas estratégias para a crise e metas de satisfação do atendimento	Orientação para resultados, conhecer seus *stakeholders* e as oportunidades de mercado	1) Relatar qual estratégia seu setor está adotando com os clientes externos; 2) Relatar como atribuiu e comunicou responsáveis por executar essas estratégias; 3) Definir metas.

Fonte: Autores (2021)

Quadro 5 – Trilha dos colaboradores

EQUIPES			
FASE	**MISSÃO**	**COMPETÊNCIA/ HABILIDADE/ ATITUDE**	**CRITÉRIOS**
1	Identificar algum ambiente/atividade de risco ainda presente em algum setor.	Planejamento e capacidade de análise	1) Levantar algum risco ao COVID-19 que a empresa ainda não tenha tratado; 2) Explicar porque é um risco; 3) Informar ao técnico de segurança e informar o parecer dele.
Missão Extra 1	Sugerir alguma forma de realizar as atividades do seu setor que exponha menos os colaboradores aos riscos do COVID-19.	Criatividade e inovação	1) Explicar quais os riscos foram levantados; 2) Sugerir pelo menos uma alternativa que exponha menos os colaboradores ou clientes a estes riscos; 3) Apresentar ao líder imediato e relatar como foi.

2	Sentimento de dono: alcançar 100% de execução das tarefas delegadas pela liderança ou de rotina.	Sentimento de dono	1) Levantar todas as atividades atribuídas à equipe neste período; 2) Relatar se todas foram cumpridas; 3) Explicar quais dificuldades, superações, desafios e aprendizados da equipe.
Missão Extra 2	Ter pelo menos uma tarefa tratando da crise COVID-19 no *sprint* do seu time.	Sentimento de dono	1) Sugerir uma tarefa que trate de algum aspecto ocasionado pelo atual cenário COVID-19 durante o Sprint Planning; 2) Concluir ou iniciar a execução desta tarefa durante o sprint; 3) Relatar como foi a experiência na entrega do desafio)
3	Seja excelente: atenda alguém de forma diferente (cliente interno ou externo).	Conhecer seus *stakeholders*	1) Contar qual mudança implementaram no atendimento; 2) Explicar como era feito antes e qual diferença sentiram; 3) Relatar se permanecerão com esta estratégia e justificar.
4	Assistir uma aula sobre inteligência emocional em tempos de quarentena e incertezas e responda ao Quiz.	Inteligência emocional	Acertar 55% do Quiz
Missão Extra 3	Momento "gentileza gera gentileza". Apoie um colega de trabalho.	Inteligência emocional	1) Relatar qual foi a estratégia de gentileza adotada; 2) Relatar quem atingiu; 3) Relatar como foi a experiência e quais frutos acredita que terá.
5	Descrever as mudanças que ocorreram no modo ou ambiente de trabalho devido após a pandemia.	Comunicação entre equipe e liderança	1) Relatar quais as mudanças e diferenças a equipe tem percebido; 2) Apresentar ao líder imediato e contar como foi este diálogo; 3) Relatar quais as expectativas da equipe quanto a isso.
6	Prospectar novos produtos ou ideias para melhorar os serviços e trazer a opinião do público.	Conhecer seus *stakeholders*	1) Relatar como a equipe buscou ouvir o público; 2) Relatar o que perceberam de desejos e necessidades do público; 3) Apresentar ao líder imediato e contar como foi.

Fonte: Autores (2021)

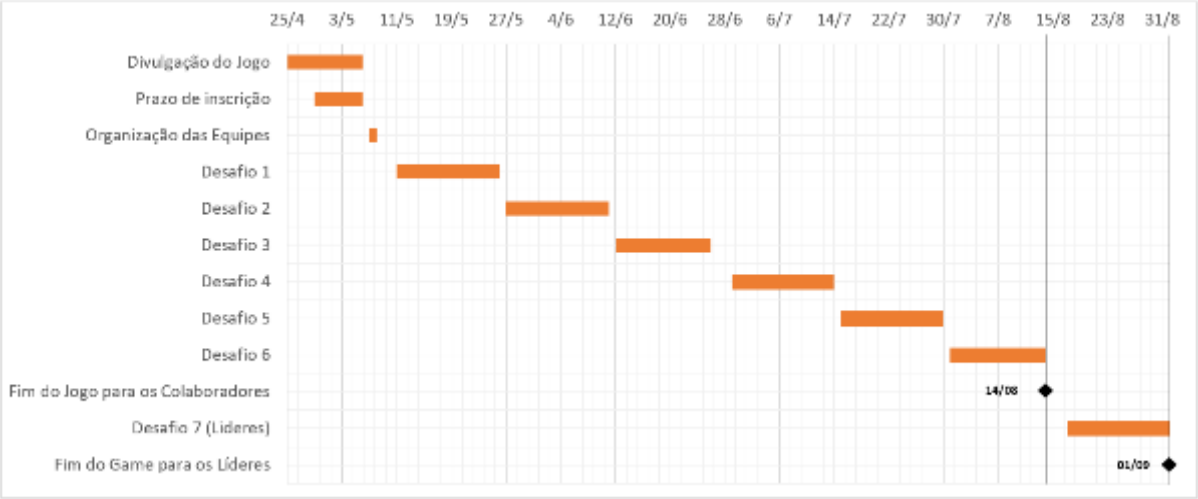
Além disso, foi criado um cronograma com a data de início e término de cada desafio para controle do Time de Organização (Quadro 6). O cronograma contém a data de início e fim do ano de 2020 e a duração em dias de cada desafio. Também, foi criado um gráfico de *Gantt* com as durações das atividades (Gráfico 1). O gráfico de *Gantt* é utilizado para representar as durações das atividades e são vastamente utilizados em apresentações gerenciais, devido a sua leitura relativamente fácil (PMI, 2013).

Quadro 6 – Cronograma do projeto de gamificação

Atividades	Data Início	Duração (dias)	Data Término
Divulgação do Game	25/04/2020	11	06/05/2020
Prazo de inscrição	29/05/2020	7	06/05/2020
Organização das Equipes	07/05/2020	1	08/05/2020
Desafio 1	11/05/2020	15	26/05/2020
Desafio 2	27/05/2020	15	11/06/2020
Desafio 3	12/06/2020	14	26/06/2020
Desafio 4	29/06/2020	15	14/07/2020
Desafio 5	15/07/2020	15	30/07/2020
Desafio 6	31/07/2020	14	14/08/2020
Fim do Jogo para os Colaboradores	14/08/2020	0 dias	14/08/2020
Desafio 7 (Líderes)	17/08/2020	15	01/09/2020
Fim do Game para os Líderes	01/09/2020	0 dias	01/09/2020

Fonte: Autores (2021)

Gráfico 1 – Gráfico de Gantt do projeto de gamificação



Fonte: Autores (2021)

Por fim, foram criados os elementos visuais do projeto de gamificação para criar uma imersão dos jogadores no jogo. Sendo assim, anúncios, cartazes e a trilha dos líderes e colaboradores foram criados e divulgados para as equipes. A trilha de avanço dos líderes e colaboradores foram criadas em um modelo de jogo de tabuleiro e foi disponibilizado de maneira digital a cada avanço dos desafios.

2.5 Teste em baixa, média e/ou alta fidelidade

De acordo com Vianna *et al.* (2013) é necessário realizar uma prototipação para validar a ideia desenvolvida e, assim, aperfeiçoá-la. Porém, o projeto de gamificação foi realizado em um momento de urgência e não foi possível testar o projeto antes de colocá-lo em funcionamento. Assim, após a definição dos objetivos, etapas, regras, mecânica do jogo e duração, também foi calculado o investimento do projeto. Dessa forma, para o cálculo do investimento foi realizado três cenários possíveis, considerando a participação de todos os funcionários da organização.

O primeiro cenário de investimento considerou que todos os funcionários entregaram todos os desafios, o segundo que 80% dos funcionários entregaram os desafios e um último em que apenas 60% dos funcionários entregam os desafios. Desse modo, é possível ter uma estimativa do máximo e mínimo de investimento necessário para a realização da gamificação. Além disso, o custo total foi dividido pela quantidade de funcionários em cada cenário para mostrar o custo por funcionário.

Após a realização de todas as etapas mostradas anteriormente, o projeto de gamificação foi apresentado para a diretoria para aprovação e ajustes. O projeto foi aprovado e iniciou-se a etapa de implementação e monitoramento.

2.6 Implementação, monitoramento, mensuração e avaliação

Durante a implementação, foram enfrentadas algumas dificuldades pelo Time de Organização. A primeira delas foi manter o engajamento dos funcionários, pois em muitas equipes não havia um trabalho em equipe e muitos ficaram sobrecarregados com os desafios. Assim, o Time de Organização teve que manter contato constante com essas equipes para ajudar a solucionar esses tipos de problemas e motivá-los, orientando ao líder de cada equipe como dividir as tarefas entre os membros.

Outro problema foi em relação às equipes que atrasaram as entregas por não conseguirem conciliar o projeto de gamificação com a tarefas de rotinas, além das demandas inesperadas. Logo, foi orientado a dedicar um pouco do tempo diário para realizar as tarefas e sempre contatar o Time de Organização para auxiliar na construção de ideias e como apresentá-las. Dessa forma, foi possível concluir o projeto de gamificação e aproveitar os resultados, como

as soluções apresentadas pelos funcionários para reduzir os riscos de contágio do COVID-19 no local de trabalho.

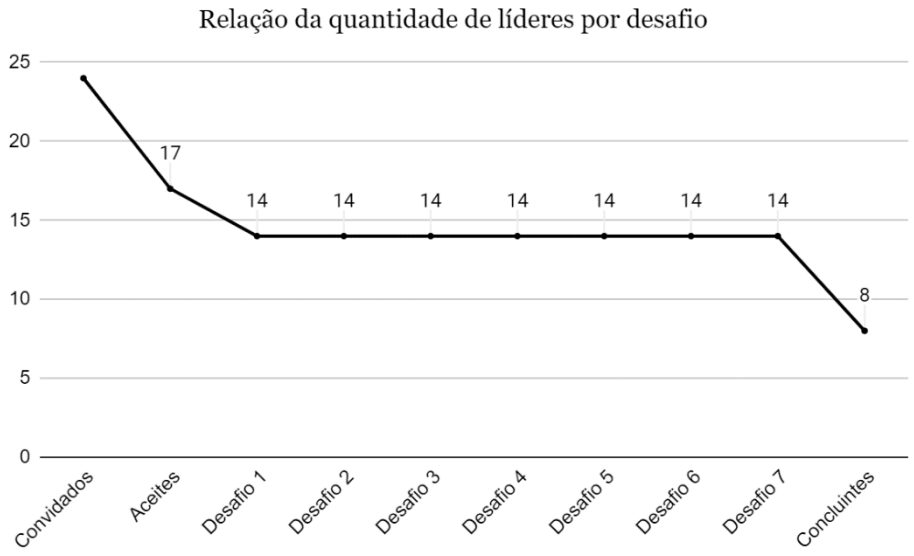
Assim, no Quadro 7 é apresentado uma relação da quantidade de funcionários em cada trilha e quantos concluíram todos os desafios e chegaram até o final. Logo, é possível perceber que houve uma conversão baixa até o final do projeto, no qual mais da metade dos participantes desistiram do projeto. Ao coletar depoimentos os problemas relatados foram a falta de trabalho em equipe e a falta de tempo para se dedicar ao jogo. Nos Gráficos 2 e 3 são mostrados a quantidade de participantes durante cada desafio dos líderes e colaboradores, respectivamente.

Quadro 7 – Relação da quantidade de funcionário no início e fim do jogo

Trilha	**Quantidade de pessoas inscritas**	**Quantidade de pessoas que concluíram o jogo**	**Conversão (%)**
Líderes	17	8	47,05%
Colaboradores	88	38	43,18%

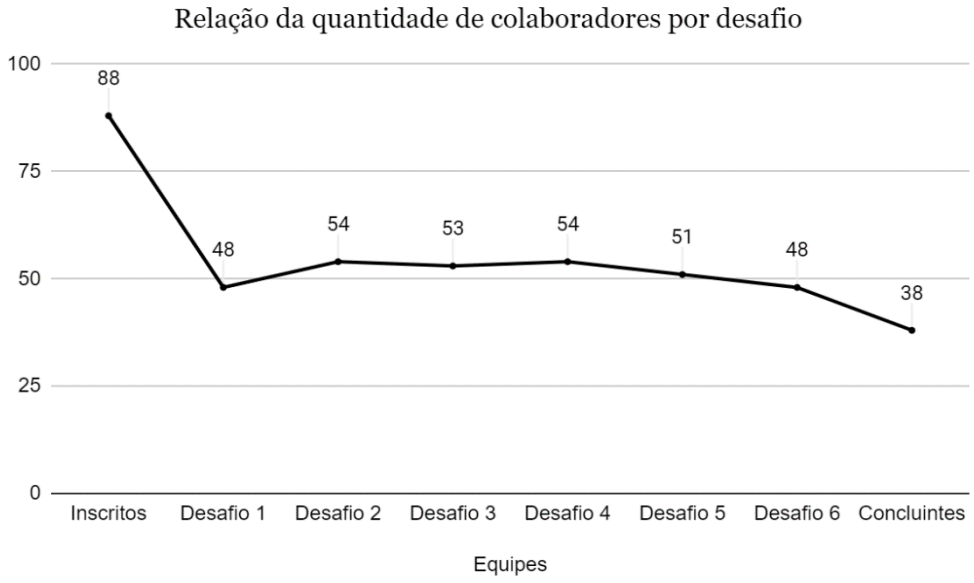
Fonte: Autores (2021)

Gráfico 2 – Relação da quantidade de líderes por desafio



Fonte: Autores (2021)

Gráfico 3 – Relação da quantidade de colaboradores por desafio



Fonte: Autores (2021)

É possível perceber uma queda da participação tanto dos colaboradores quanto dos líderes. Porém, as equipes que permaneceram engajadas no projeto de gamificação até o último desafio demonstraram um bom desempenho nas atividades e trouxeram boas ideias para solucionar problemas reais da empresa, o que foi muito importante durante o período da pandemia.

No Quadro 8 é apresentado a pontuação de cada equipe que permaneceu no jogo até o último desafio. Na Trilha dos Colaboradores, a pontuação máxima que poderia ser realizada era de 90 pontos e na dos Líderes era de 80 pontos, sendo assim, o Quadro 8 mostra a porcentagem de pontos alcançados por cada equipe em relação a pontuação máxima. Observou-se um desempenho satisfatório das equipes que permaneceram no jogo, o que demonstra um aumento do engajamento e comprometimento dos trabalhadores em gerar soluções para o negócio, ao mesmo tempo que desenvolve novas habilidades, atitudes e competências.

Quadro 8 - Pontuações das equipes

Time	Equipe	Pontuação Realizada	Desafios Extras Realizados	%
Trilha dos colaboradores	Equipe 1	60	1	66,67%
	Equipe 2	56,5	1	62,78%
	Equipe 3	56	1	62,22%
	Equipe 4	66	2	73,33%
	Equipe 5	57	1	63,33%
	Equipe 6	85	3	94,44%
Equipe dos Líderes	Equipe 1	58,5	0	73,13%
	Equipe 2	46	0	57,50%

Fonte: Autores (2021)

De modo geral, a maioria das equipes conseguiram um desempenho maior que 60%, exceto uma equipe que atingiu 57,50%. Vale destacar que o projeto de gamificação também mostrou aqueles funcionários que possuem o sentimento de pertencer a empresa e se dedicam ao máximo para trazer resultados para a organização e para a vida profissional, como é visto no caso da Equipe 6. Assim, após o fim do projeto, foram arquivados todos os resultados obtidos e os aprendizados adquiridos de maneira a servir de apoio para a realização de futuros projetos de gamificação.

3. Considerações Finais

Este estudo tratou da aplicação de um projeto de gamificação em organização, durante o início da pandemia do COVID-19. De modo geral, o projeto de gamificação teve uma conversão baixa, de apenas 36,19%. Porém, das equipes que permaneceram até o último desafio, a maioria das equipes atingiram uma pontuação maior de 60% do total, exceto uma. Isso demonstrou um engajamento e comprometimento das equipes em realizar as entregas e, também, foi possível desenvolver habilidades, atitudes e competências essenciais para a organização naquele momento. Não obstante, vale destacar que muitas soluções foram geradas para os problemas reais da empresa, de modo a utilizar o capital intelectual da organização.

Uma das limitações foi a equipe reduzida para organização e implementação do projeto de gamificação. A equipe de organização era composta por três pessoas para gerenciar 105 funcionários durante o projeto, logo é necessário uma equipe maior em próximos projetos. Além disso, não foram encontrados muitos materiais sobre gamificação no ambiente de trabalho, o que dificultou a condução do projeto. Por fim, para trabalhos futuros, é interessante investigar qual tipo de persona se motiva mais e se adapta melhor com projetos de gamificação em organizações.

REFERÊNCIAS

CARDADOR, M. T., NORTHCRAFT, G. B., & WHICKER, J. A theory of work gamification: Something old, something new, something borrowed, something cool? **Human Resource Management Review**, 27(2), 353–365, 2017.

CUSTÓDIO, Mônica. **Mapa da empatia: o que é e 6 passos para criar um de qualidade**. [*S. l.*]: Blog de Marketing Digital de Resultados, 2019.

HUSSAIN, Saima; QAZI, Sara; RAHEEM, Rizwan; STREIMIKIENE, Dalia; VVEINHARDT, Jolita. Employees Management: Evidence from Gamification Techniques. **Montenegrin Journal of Economics**. Vol. 14, No. 4 (2018), 097-107.

JUNG, S.; AN, J.; KWAK, H.; AHMAD, M.; NIELSEN, L. JANSEN, B. J. Persona Generation from Aggregated Social Media Data. In: **Proceedings of the 2017 CHI Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems**. ACM, Colorado, USA, 2017.

MICIULA, I.; MILUNIEC, A. Gamification 3.0 for Employees Involvement in the Company. **ICERI2019 Proceedings.** Seville, Spain 2019, 10878-10884.

OLIVEIRA, Rhenara Alves; BRANCO, Karina Castelo; MARQUEZ, Anna Beatriz. Criação de personas para delinear o perfil de alunas de cursos de graduação de TI e direcionar ações para o fortalecimento e empoderamento feminino. In: PÔSTERES - SIMPÓSIO BRASILEIRO DE FATORES HUMANOS EM SISTEMAS COMPUTACIONAIS (IHC), 17. , 2018, Belém. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2018 . ISSN 2177-9384.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos - Guia PMBOK®. 5ª ed, Pensylvania, 2013.

TREIBLMAIER, Horst;PUTZ, Lisa-Maria. Gamification as a moderator for the impact of intrinsic motivation: Findings from a multigroup field experiment. **Jornal Elsevier**, Learning and Motivation, 26 jun. 2020.

VALDRICH, Tatiane; CÂNDIDO, Ana Clara. Mapa de empatia como proposta de instrumento em estudos de usuários: aplicaçâo realizada na biblioteca pública de Santa Catarina. Revista ACB: **Biblioteconomia em Santa Catarina,** Florianópolis, v. 23, n. 1, p. 107-124..

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