



**O fenómeno da *Gamification* como estratégia para apoiar a
comunicação interna nas organizações**

Romulo Cesar Mendes Barreto Junior

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Professora Coordenadora Sandra Miranda

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Outubro de 2023

**O fenómeno da *Gamification* como estratégia para apoiar a
comunicação interna nas organizações**

Dissertação de Mestrado

Romulo Cesar Mendes Barreto Junior

Escola Superior de Comunicação Social

Instituto Politécnico de Lisboa

Declaração

Declaro ser o autor deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mas acrescento que tenho consciência que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 19 de outubro de 2023

Romulo Cesar M. B. Junior

Romulo Cesar Mendes Barreto Junior

Agradecimentos

A partir do momento que decidir iniciar esta jornada, sabia que seria um grande desafio, não só pelo fato de deixar meu país para buscar novos conhecimentos e experiências, mas também pelo grau de exigência, seriedade e também o próprio esforço dedicado para que conseguisse realizar a gestão de tempo, tarefas e principalmente emocional inserida a todos este processo.

É com grande orgulho e extrema gratidão que estou terminando este ciclo e posso dizer que nada disso seria possível se não tivesse todo amparo de algumas pessoas. Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado força para continuar e lutar nos momentos difíceis durante este trajeto.

A minha mãe Sônia, meu pai Romulo e minha irmã Rafaela que são e serão minha base, inspiração e meu combustível para continuar, sempre estiveram comigo para que pudesse alcançar os meus sonhos, sem o apoio incondicional deles nada disso seria possível.

Quero agradecer também a Professora Coordenadora Sandra Miranda, por toda sua contribuição e todos os conselhos e ensinamentos que foram dados. E também por ter acreditado em mim e aceitado estar neste desafio junto comigo.

Ao meu companheiro Rodrigo, pelo apoio, paciência durante esta caminhada e por sempre me amparar em momentos que pensei em desistir.

Aos meus amigos que mesmo do outro lado do Oceano Atlântico estiveram comigo em pensamento, sempre disponíveis para ouvir meus receios e sempre me apoiarem ao longo de anos. Um destaque para a Kizie, que sempre se preocupou, torceu e esteve comigo principalmente neste percurso acadêmico.

A minha eterna gestora e amiga Silvania, que sempre me incentivou e acreditou no meu potencial pessoal e profissional, e se hoje me tornei o profissional que sou foi graças ao seu espírito nato de desenvolver pessoas. Aos entrevistados deixo meu agradecimento por contribuírem com seus valiosos conhecimentos para esta pesquisa, estando sempre a disposição para possíveis dúvidas.

E por último, porém não menos importante gostaria de agradecer a ESCS por ter me acolhido e dado a oportunidade de estar aqui, defendendo o título de Mestre em Gestão Estratégicas das Relações Públicas.

Muito obrigado a todos.

Resumo

O termo “comunicação interna” é bastante utilizado para explicar um sistema de comunicação gerenciado por uma organização, no qual o público alvo são os colaboradores e possui como finalidade a maximização da eficácia organizacional. O estudo sobre comunicação interna tem indicado para os benefícios de engagement ocasionado a partir do momento que os colaboradores estão satisfeitos com determinados elementos da comunicação interna, entre eles o *feedback*. A gamificação quando aplicada dentro do ambiente corporativo é considerada um progresso dos sistemas de gestão de performance organizacionais. A sua via informacional abrange os colaboradores e dão-lhes acesso a informações relacionadas ao *feedback*. Por este motivo os sistemas de trabalhos gamificados são interpretados como mais uma alternativa de canal de comunicação interna. A presente dissertação possui a seguinte pergunta de partida: “De qual maneira o fenómeno da Gamificação pode contribuir para que haja engajamento dos colaboradores no ambiente organizacional?”. Pretende-se perceber se a gamificação/sistemas de trabalhos gamificados são utilizados como canais de comunicação interna, contribuindo para o engagement dos colaboradores. Recorre-se a técnica de recolha de dados de natureza qualitativa, onde foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas com profissionais que exercem ou exerceram funções da comunicação interna, Recursos Humanos com foco no treinamento e desenvolvimento de pessoas em organizações que utiliza, ou utilizou, um sistema de gamificação, seguindo-se uma análise de conteúdo dos resultados. Conclui-se que a gamificação/sistemas de trabalhos gamificados tem grande importância no fortalecimento de vínculos através de uma experiência lúdica seja com o público externo quanto com o interno, onde os relações públicas atuarão de forma estratégica para estabelecer relacionamentos entre partes interessadas e organizações. Além disto a gamificação pode desenvolver novos canais de comunicação interna ou até mesmo modificar os já existentes potencializando o engagement dos colaboradores.

Palavras-Chave: Relações Públicas; Comunicação interna; Gamificação; *Engagement*

Abstract

The term "internal communication" is widely used to explain a communication system managed by an organization, in which the target audience is the employees and its purpose is to maximize organizational effectiveness. Studies on internal communication have pointed to the benefits of engagement when employees are satisfied with certain elements of internal communication, including feedback. Gamification, when applied within the corporate environment, is considered a breakthrough in organizational performance management systems. Its informational route covers employees and gives them access to information related to feedback. For this reason, gamified work systems are seen as another alternative internal communication channel. This dissertation has the following starting question: "How can the phenomenon of gamification contribute to employee engagement in the organizational environment?". The aim is to understand whether gamification/gamified work systems are used as internal communication channels, contributing to employee engagement. A qualitative data collection technique was used, in which six semi-structured interviews were conducted with professionals who work or have worked in internal communication, Human Resources with a focus on training and developing people in organizations that use or have used a gamification system, followed by a content analysis of the results. The conclusion is that gamification/gamified work systems are of great importance in strengthening bonds through a playful experience with both external and internal audiences, where public relations will act strategically to establish relationships between stakeholders and organizations. In addition, gamification can develop new internal communication channels or even modify existing ones, boosting employee engagement.

Keywords: Public relations; Internal communication; Gamification; Engagement

Lista de figuras

Figura 1. O processo das Relações Públicas	24
Figura 2. Acontecidos de acordo com a evolução da comunicação organizacional.....	27
Figura 3. Componentes do Sistema, construída a partir de Oliveira (1990)	33
Figura 4. Distinção entre sistema aberto e sistema fechado.	34
Figura 5. A organização como um sistema aberto	36
Figura 6. Possíveis elementos que o universo lúdico agrupa, Mastrocola, 2012, p. 31.	42
Figura 7. Gamificação: Direção a uma definição	43
Figura 8. Benefícios que a gamificação interna e externa traz para a organização	45
Figura 9. Etapas para a construção de uma gamificação	47
Figura 10. Tipos de Jogadores	53
Figura 11. Representação do Círculo mágico de Johan Huizinga	56
Figura 12. Sequência metodológica da Gamificação	57
Figura 13. Citação dos entrevistados referente às práticas de gamificação mais solicitadas nas organizações.	75
Figura 14. Citação dos entrevistados sobre o método de criação e implantação dos sistemas gamificados	76
Figura 15. Citação dos entrevistados sobre qual é a percepção deles em relação os sistemas de trabalho gamificados no desenvolvimento organizacional	77
Figura 16. Citação dos entrevistados referente a participação dos colaboradores no processo de implantação dos sistemas de trabalho gamificado.	80
Figura 17. Citação dos entrevistados sobre os cuidados da inclusão dos colaboradores no processo de implantação do sistema de trabalho gamificado.	81
Figura 18. Citação dos entrevistados sobre o processo de criação dos sistemas de trabalho ser considerado um processo de implementação, cocriação ou formação.	82
Figura 19. Citação dos entrevistados sobre as adaptações do trabalho gamificado às características dos colaboradores.....	83
Figura 20. Citação dos entrevistados sobre ao comprometimento dos colaboradores em relação aos sistemas de trabalhos gamificados.....	84
Figura 21. Citação dos entrevistados sobre o reconhecimento dos colaboradores	85
Figura 22. Citação dos entrevistados sobre elementos da comunicação existentes na gamificação.....	87

Figura 23. Citação dos entrevistados sobre a influência dos profissionais de comunicação interna com a gamificação.....	88
Figura 24. Citação da entrevistada A sobre a forma híbrida dos sistemas de trabalho gamificado	90

Lista de tabelas

Tabela 1. Divisão dos entrevistados.....	69
Tabela 2. Estrutura de como serão analisadas as perguntas feitas para os entrevistados	71
Tabela 3. Caracterização da amostra.....	73
Tabela 4. Tabela com a quantidade de citações para cada prática de gamificação mais utilizada/solicita nas organizações.....	78
Tabela 5. Tabela com a quantidade de citações para cada elemento da comunicação existente nos sistemas de trabalho gamificados	86

Índice

Introdução	13
Capítulo 1 - Relações Públicas: Contextualização através da história	17
1.1 Contexto histórico	17
1.2 Funções de um RP.....	19
1.3 A proporção filosófica das RPs	22
1.4 Relações Públicas na Sociedade Contemporânea	25
Capítulo 2 - Teoria Geral do Sistema: em seu contexto histórico e introdutório....	30
2.1 Conceitos, aspectos históricos e introdutórios.....	30
2.2 Classificação dos sistemas	33
2.2.1 Sistema Aberto e Fechado	33
Capítulo 3 - Fenómeno da Gamificação: das origens até suas definições.....	37
3.1 Gamificação.....	37
3.2 Aplicabilidade da Gamificação.....	39
3.3 Gamificação X Lúdico	40
3.4 Gamificação e suas categorias	44
3.5 Etapas para construção de uma Gamificação.....	47
3.5.1 Focalizador.....	48
3.5.2 Local de aplicação e os jogadores.....	49
3.5.3 Expectativas	50
3.5.4 Missão	51
3.5.5 Formatos e tipos dos jogos.....	51
3.5.6 Tipos de jogadores.....	52
3.5.7 Design.....	53
3.5.8 Criação da Mecânica	54
3.5.9 Regras.....	55
3.5.10 Conteúdo	55

3.5.11 Metodologia da gamificação	56
3.5.12 Monitoramento	58
3.5.13 Prototipação/Teste	58
3.5.14 Aplicação	59
3.6 Engagement.....	59
3.7 O Impacto da <i>Gamification</i> no <i>Engagement</i> organizacional.....	60
Capítulo 4 - Método.....	63
4.1 Delimitação do objeto de análise	63
4.2 Pergunta de partida	64
4.3 Objetivos da investigação	64
4.4 Tipologia da investigação	64
4.4.1 Estudo de Caso – Caracterização	65
4.5 Técnica de Recolha de dados e a Amostra	66
Capítulo 5 – Análise dos resultados.....	73
5.1 – Categoria gamificação	74
5.2 – Categoria <i>engagement</i>.....	79
5.3 – Categoria comunicação interna	86
6. Conclusões	91
Referências bibliográficas.....	95
Apêndice	104
Apêndice 1 – Perguntas do guião de entrevista para as entrevistas semiestruturadas	104
Apêndice 2 – Transcrição da entrevista com o entrevistado A	105
Apêndice 3 – Transcrição da entrevista com o entrevistado B	112
Apêndice 4 – Transcrição da entrevista com o entrevistado C	121
Apêndice 6 – Transcrição da entrevista com o entrevistado E	139
Apêndice 7 – Transcrição da entrevista com o entrevistado F.....	144

Apêndice 8 – Codificações da primeira categoria Gamificação	153
Apêndice 9 – Codificações da segunda categoria <i>Engagement</i>	154
Apêndice 10 – Codificações da terceira categoria Comunicação Interna	155
Apêndice 11 – Termos de consentimento e participação em pesquisa assinados	156

“Quando a comunicação é boa, ela informa. Quando é ótima, ela engaja e incentiva os colaboradores a agirem”

David Grossman

Introdução

Atualmente percebemos na gestão dos relacionamentos organizacionais que com as variações de comportamentos dos públicos, novas formas de trabalho são indispensáveis. Conforme a maneira como as pessoas se relacionam se modificou, seus interesses e objetivos também sofreram alterações. E isso foi percebido pelas organizações, onde os colaboradores passam a ser vistos como fator fundamental para as organizações.

Segundo Barton (2016), os colaboradores são considerados o bem mais valioso de qualquer organização. As organizações necessitam dos colaboradores para a sua atividade e a ausência de atenção dada a este público pode gerar efeitos negativos em relação à produtividade e aos resultados. Os colaboradores buscam nas organizações muito mais do que um lugar de trabalho que lhes deem estabilidade, mas também uma experiência positiva e de compartilhamento de conhecimento. Com isto, há uma valorização crescente por parte dos colaboradores face ao conhecimento e à identificação com a missão, valores e objetivos organizacionais.

Neste cenário, não só as organizações, mas também os líderes buscam soluções inovadoras que alavanquem as empresas para o topo, ainda mais num mundo empresarial altamente competitivo, possuir colaboradores comprometidos com os objetivos organizacionais pode ser a chave para obter vantagem (Macey & Schneider, 2008). Sendo assim, o conceito de *engagement* dos colaboradores tem recebido uma maior atenção científica e organizacional (Gruman & Saks, 2011).

O conceito sintetiza uma imensidão de esforços organizacionais para envolver os seus públicos em suas atividades e decisões, esforços esses que tendem a estar relacionados com o comprometimento e o diálogo (Brodie, et al., 2011). E um desses esforços é a comunicação interna.

É possível afirmar que a Comunicação Interna pertence à área de atuação das Relações Públicas. Por sua vez, no âmbito desta investigação, definiu-se as Relações Públicas como uma colocação da gestão que tem como objetivo identificar, estabelecer e cultivar relações reciprocamente benéficas entre as organizações e os seus determinados públicos (Cutlip et al., 1985).

Em relação à Comunicação Interna, esta traz como missão a gestão da relação entre as organizações e os seus *stakeholders* internos, pelo que esta área de atuação necessita

agenciar uma cultura clara e que aceite o envolvimento dos colaboradores que constituem a organização (Mishra et al., 2014). Já que a Comunicação Interna se trata de uma colocação estratégica, torna-se plausível afirmar que não se baseia apenas na difusão de mensagens, mas também na concepção de uma estratégia e de significados que vão ao encontro aos objetivos organizacionais (Berger, 2008).

A investigação sobre comunicação interna tem apontado para as benfeitorias do *engagement* que são geradas quando os colaboradores estão satisfeitos com determinados elementos da comunicação interna - existência de canais de informação abertos, informais e que proporcionam o *feedback* (Verčič & Vokić, 2017). Se a comunicação interna for realizada através de canais adequados e mensagens compatíveis com as características do colaborador, pode fortificar o *engagement* (Bindl & Parker, 2010).

Com isto, quando discorremos sobre gestão de relacionamentos nas organizações a função da relações públicas é uma atuação estratégica, pois procuram estabelecer relacionamentos duradouros entre organizações/públicos, por meio de técnicas, instrumentos e práticas de comunicação. Além de fomentar na compreensão e alinhamento dos objetivos organizacionais com as expectativas dos seus públicos por meio do reconhecimento da organização como um sistema.

Diante este cenário aparece a Gamificação, que se refere a utilização das ferramentas e mecanismos de jogos com o objetivo de resolver questões práticas ou impulsionar engajamento em um público específico.

A gamificação consiste na prática intencional de dinâmicas e elementos de jogo em configurações, produtos, serviços ou tarefas que de acordo com a tradição não baseados em videogames, de forma a aumentar o *engagement* do utilizador e proporcionar experiências lúdicas. (Deterding et al., 2011; Singh, 2012; Jagoda, 2013).

Utilizada no mundo corporativo, a gamificação do trabalho é colocada como um desenvolvimento dos sistemas de gestão de indicadores/performance das organizações (Cardador et al., 2017). Além do seu componente lúdico, a gamificação busca garantir o acesso dos colaboradores ao feedback referente a sua performance/indicadores, a sua performance comparada com as demais pessoas da equipe e a possíveis oportunidades de correção. É por meio deste feedback que o colaborador percebe melhor quais são os padrões de performance esperados ou desejados da organização onde está inserido (Cardador, et al., 2017). Portanto, os sistemas gamificados, por conta do seu componente

informativa, podem ser entendidos como mais um componente do canal de comunicação interna.

É sabido da complexidade que compõe uma organização, pelos seus sistemas e subsistemas, pelos colaboradores/pessoas que a integram e das transformações às quais estão contidas em suas relações com a sociedade e o mercado que se tem a questão norteadora desta investigação: De qual maneira o fenómeno da Gamificação pode contribuir para que haja engajamento dos colaboradores no ambiente organizacional?

A partir dessa questão central considerou-se pertinente sugerir cinco objetivos para esta investigação:

- A. Identificar quais as práticas de Gamificação existentes nas empresas;
- B. Perceber os níveis de engajamento dos colaboradores das empresas;
- C. Compreender como a Gamificação pode melhorar o engajamento dos colaboradores organizacionais;
- D. Perceber o papel da Comunicação Interna como processo aliado a Gamificação;
- E. Descrever as etapas necessárias no decorrer do processo de gamificação.

No primeiro capítulo desta dissertação apresentamos as questões norteadoras da investigação como o problema e seus respectivos objetivos, as argumentações que a justifica, bem como o trajeto metodológico utilizado para a conclusão da mesma.

No segundo capítulo, aborda os relacionamentos nas organizações, mais nomeadamente pela perspectiva das relações públicas. Portanto, são expostos aspectos relativos ao contexto histórico e os significados da atividade com ênfase na perspectiva conceitual das relações públicas a partir da Teoria Geral dos Sistemas e também sobre as relações públicas na realidade contemporânea.

No decorrer do terceiro capítulo, realizamos uma reflexão sobre a Teoria Geral dos Sistemas a partir das pressuposições de Ludwig Von Bertalanffy, desde a apresentação de aspectos históricos, tipologias, significados, estrutura hierárquica, natureza dos sistemas como fechados e abertos e critérios dos sistemas, até o entendimento das organizações como um sistema aberto, no qual agem outros subsistemas.

No quarto capítulo, abordamos a Gamificação ponderando as suas origens, passos e aplicações, bem como sua idealização como uma nova solução para a gestão dos

relacionamentos organizacionais. Também é realizada a descrição das etapas a serem realizadas durante o desenvolvimento de uma Gamificação.

Na sequência, o quinto capítulo evidencia a metodologia de investigação realizada para que se encontrasse a resposta para a pergunta de partida desta pesquisa de modo a alcançar os objetivos propostos aqui.

O sexto e último capítulo apresenta e debate o resultado dos dados angariados, tendo por alicerce as entrevistas realizadas.

E por fim, são apresentadas as considerações finais, com a presunção de algumas indicações para bom emprego da Gamificação nas organizações mirando a gestão dos relacionamentos.

Finalmente, registra-se que este trabalho está escrito em Língua Portuguesa, sob o abrigo do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990. Contudo, é importante referir que qualquer língua está sujeita a modificações e, em razão disto, determinadas palavras ou expressões podem estar mais ligadas a essas variantes, principalmente nas diversidades linguísticas entre Brasil e Portugal. *Alkmim* (2004, p. 33) assinala, sob o olhar da sociolinguística, que “qualquer língua, falada por qualquer comunidade, expõe sempre variações. É possível afirmar ainda que nenhum idioma se apresenta como uma entidade homogênea.” À vista disto, apesar destes quase dois anos vivendo em Portugal e da intensa imersão na cultura e na língua portuguesa devido a este mestrado, esta dissertação pode exibir, eventualmente, expressões ou até mesmo palavras mais habitualmente encontradas na língua portuguesa utilizada no Brasil.

Seguindo esta mesma linha, cabe defender que se preferiu por não traduzir excertos extraídos de fontes diferentes da língua portuguesa. Escolheu-se conservar as citações diretas no idioma original para impedir traduções inapropriadas ou equivocadas. Segundo Couto (2003), existem diferentes elementos importantes quando se transfere uma ideia de uma língua para outra. “Traduzir não é só trabalhar sobre o texto indicado. É muitas vezes esquecida a outra grande vertente da tradução, a interpretação, em todas as suas modalidades” (Couto, 2003, p.10).

Capítulo 1 - Relações Públicas: Contextualização através da história

1.1 Contexto histórico

No aspecto referente aos dados históricos, os únicos relatos existentes da profissão das relações públicas surgem no século XIX e XX, segundo Kunsch (2009) este surgimento se deu devido ao momento em que as organizações dos Estados Unidos da América estavam em uma constante busca por capital, concentração de riquezas, surgimento de monopólios e uma insatisfação generalizada por parte dos trabalhadores.

Foram realizadas grandes manifestações de caráter popular contra estes fatos e a situação teve início quando o empresário norte-americano William Henry Vanderbilt sofreu muitas críticas devido a péssima qualidade de suas ferrovias e em resposta a essas críticas emitiu a seguinte frase: “O público que dane!”

Ainda neste contexto norte-americano, se fez necessário existir um profissional que conseguisse entender a real necessidade dos públicos que estavam inseridos neste ambiente e informá-los.

Gurgel (1985) aponta que esta declaração foi dada no ano de 1892, a um grupo de jornalistas em Chicago, quando foi perguntado a respeito do interesse público sobre a nova linha ferroviária que ligaria Nova Iorque e Chicago.

Ainda segundo Gurgel (1985), este posicionamento do William Henry Vanderbilt era similar a de outros empresários da época, entre eles: John Pierpont Morgan, atuante no setor bancário e John David Rockefeller, que era atuante no segmento petrolífero.

No período de 1903 até 1914, os Estados Unidos da América enfrentaram uma maçante campanha anticapitalismo, gerando assim um aumento na pressão das organizações, pois as reivindicações dos públicos que participavam dessas manifestações tinham relação direta e indireta com as grandes empresas norte-americanas.

A partir deste momento, foi constatado a necessidade de um profissional de relações públicas, então o empresário David Rockefeller admitiu Ivy Lee. Lee era jornalista e iniciou sua carreira escrevendo artigos para os jornais e também desempenhava a função de assessor de imprensa, apresentando para as organizações uma nova maneira de se relacionarem com seus públicos.

Kunsch (2009) diz que Lee foi um jornalista vanguardista que tinha como preocupação a política de caráter discriminatório que existia no mundo corporativo e por este motivo acabou propondo a utilização de medidas de humanização dentro das organizações, para que isto fosse visto não só pelos empresários, mas também pelos públicos.

Yvy Lee decidiu escrever uma carta para os principais jornais, que tinha como objetivo disseminar a toda imprensa e ao público norte-americano conteúdos transparentes e que possuíssem interesse e valor público. A transparência e a verdade foram vistas como os melhores caminhos de aceitação do público e a partir do momento que a verdade não pudesse ser dita seria necessário mudar o comportamento organizacional, para que assim pudesse ser emitida sem causar temores.

Em relação a transparência e verdade com os públicos, trazemos esta citação de Nascimento et al. (2006):

A transparência na relação com os públicos traduz na comunicação pública um objetivo com fins sociais e de preservação do interesse público. A democratização das informações e o estabelecimento de uma comunicação pública em função da troca e da partilha de informações de utilidade pública assumem a condição de auxílio para a sociedade não só para controlar e acompanhar as ações das instituições públicas, mas também permite aos movimentos e entidades que atuam na vida política e social a formularem propostas de prioridades e de intervenção em políticas públicas. (Nascimento et al., 2006, p. 2)

Com isto, Ivy Lee teve o mérito de ser o primeiro caso de uma real atuação de um relações públicas, sempre praticando os princípios técnicos da profissão, partindo do pressuposto “o público deve ser informado” e tendo sempre como base sua Declaração de Princípios, publicada no ano de 1906, onde diz:

Este não é um Departamento de Imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos divulgar notícias, e não distribuir anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor como matéria paga, não o publiquem. Nossa informação é exata. Maiores pormenores sobre qualquer questão serão dados prontamente e qualquer redator interessado será auxiliado, com o máximo prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nossos planos, com absoluta franqueza, para o bem das empresas e das instituições públicas, é divulgar à imprensa e ao público dos Estados Unidos, pronta e exatamente informações relativas a assuntos com valor e interesse para o público. (Gurgel, 1985, p. 12).

Além de Lee, outro pesquisador também é considerado por muitos como um dos pais das Relações Públicas. Edward Louis Bernays foi o primeiro a trabalhar os princípios éticos, científicos e as bases dos profissionais, bem como aplicá-las nas Ciências Sociais (Cabrero & Cabrero, 2001). Edward, em 1923, lecionou a disciplina de Relações Públicas

em uma universidade em Nova Iorque e foi autor da primeira obra na área de Relações Públicas que foi “*Crystallizing public opinion*”, em 1922 (Kunsch, 2006).

Bernays compreendeu a relevância de se utilizar a comunicação como forma de opinião pública, trabalhando a persuasão para alcançar seus objetivos para que seja realizada uma ligação entre as organizações e seus respectivos públicos. E foi através do seu tio Sigmund Freud, pai da psicanálise, que recebeu a influência para ter esta visão (Curtis, 2002).

E foi também Bernays que desenvolveu as expressões de conselheiro e Assessor de Relações Públicas (Gurgel, 1985).

1.2 Funções de um RP

Segundo Roberto Porto Simões (1995), quando estudamos as Relações Públicas inserida em um contexto organizacional, é possível observar que existe um processo de múltiplas extensões de interação entre os públicos e as empresas. Esta interação leva em consideração fatores internos e externos, suas causas e efeitos e todas as variações e tipos de relações iniciadas tanto pelas empresas quanto por seus públicos.

Simões (1995) ainda ressalta que a função de relacionamento organizacional entre seus públicos precisa ser gerida através de um planejamento, para que não seja gerado de forma eventual, criando imprevistos no relacionamento de ambas as partes.

Quando falamos qual é a real finalidade do profissional de relações públicas dentro de um ambiente organizacional, percebemos que é prever e controlar a função de relacionamento no agir das empresas (Simões, 1995).

Ainda segundo Simões (1995), para conceituar Relações Públicas precisamos ter como ponto de partida sua definição operacional, a qual oferece as habituais fases do exercício do ofício: identificar a dinâmica no sistema organização-públicos no contexto político-económico, prevenir o que irá ocorrer nesse sistema, em curto e médio prazo, assessorar os líderes nas políticas organizacionais, fundar programas de comunicação, e, por fim, avaliar os resultados e interceder no relacionamento organização-públicos.

Enquanto Fortes (2003, p. 21) já conceitua que “às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses”. Nesse sentido, como

objetivos essenciais das práticas de Relações Públicas destaca-se: a constante busca pelo reconhecimento das empresas e a promoção da comunicação, interação e relacionamento entre empresa e público, de modo equiparado e, ocasionalmente, duradouro, e assim, propulsionar a evolução organizacional.

O avanço no segmento industrial foi um fator de extrema relevância para que o surgimento das Relações Públicas se tornasse importante, pois exigiu um equilíbrio entre a sociedade da época e as empresas, tendo como objetivo possuir uma opinião pública positiva das organizações, algo que antes não se via possível. “Tal atividade, que tem como princípio, nesse período, persuadir a opinião pública, tornando-a favorável a diferentes causas e princípios (trabalhadores ou patrões), revela possuir um fundamento claramente político. Surge como fruto de mobilizações e reivindicações ocorridas, essencialmente, na esfera política”. (Pinho, 2005, p. 11).

Pode-se observar que com o passar do tempo surgem novas configurações de caráter político, social, econômico, tecnológico e cultural e, conforme vão surgindo, é necessário desenvolver novos métodos para promover o entendimento entre indivíduos e sociedade. Por isso, dinamismo é a palavra que melhor descreve o cenário da comunicação.

É neste contexto que o relações públicas se caracteriza como o profissional que possui o melhor perfil para atuar nas comunicações institucionais de organizações privadas e públicas com seus respectivos públicos. O dia-a-dia do RP envolve a construção, divulgação e conservação da reputação de uma organização ou uma pessoa, projetos voltados para a comunicação interna e externa e planejamento e desenvolvimento de programas. Uma organização que utiliza o hábito das Relações Públicas em seu cotidiano, evidentemente perceberá uma modificação comunicacional, uma vez que essa comunicação deixa de ser realizada apenas por fazer e passa a se tornar algo planejado.

“As Relações Públicas são a maneira pela qual as organizações comunicam-se com seus públicos. Embora boa parte da comunicação por parte da organização ocorra ao acaso, as relações utilizam a comunicação de forma planejada e coordenada por administradores que são profissionais da área”. (Gruning; Ferrari; França, 2009, p. 28).

É possível evidenciar as funções essenciais da atividade de um relações públicas: função administrativa, função estratégica, função mediadora e função política, entendidas como a base para a gestão da comunicação organizacional (Kunsch, 2003).

- Na função administrativa as relações públicas desenvolvem atividades semelhantes às outras áreas que compõem a organização. É através dessa função que se vinculam todas as ações dentro da organização e entre os setores.
- Na função estratégica a organização se situa adiante da sociedade, apresentando sua missão, visão e os valores em que acreditam, com o objetivo de gerar uma identidade e para ser bem vista e reconhecida no futuro. Por meio dessa função são abertos canais de comunicação a fim de a organização conquistar credibilidade perante seus públicos, valorizando o que há de melhor para fortificar o seu lado institucional.
- A função mediadora é uma das atividades das Relações Públicas cuja a responsabilidade é fazer a mediação entre a organização e seus diferentes públicos através dos meios de comunicação. Não é o caso de apenas comunicar, mas sim informar para que exista uma troca de informações e mutualidade.
- A função política faz com que as Relações Públicas possuam vínculos de poder na organização e na administração de conflitos e crises. “Para o desempenho da função política de relações públicas é fundamental compreender como se processam as relações de poder no interior da organização e sua influência nas relações com o ambiente externo” (Kunsch, 2003, p. 109).

Simões (1995) diz que a função política das Relações Públicas tem como fim certificar as organizações, logo, numa perspectiva micropolítica as Relações Públicas podem ser reconhecidas por sua relação de poder entre uma organização e seus públicos. Assim, a causa da existência da atividade de relações públicas está tanto na sua relação entre organização e público quanto na possibilidade de ocorrer um conflito entre ambos. “Trata-se do processo do sistema social (ou sociedade específica) organização-públicos, inserido em processos de sociedades maiores, isto é, a cidade, o Estado, o País e o mundo” (Simões, 1995, p. 45).

A atividade busca esclarecer a todos dentro da organização sobre sua incumbência e responsabilidade perante à opinião pública, além de direccionar e auxiliar todas as áreas da organização no que se refere a respeito, sendo a forma mais apropriada de orientar suas relações com os públicos. Já quando é falado em sua função operacional: Relações Públicas é a gestão da função organizacional política (Simões, 1995).

Quando é observada as literaturas referentes às Relações Públicas no século XX, nos deparamos com inúmeras manifestações sistêmicas, tanto no quesito terminologia usada como também em teses defendidas: “Relações públicas são um processo com a finalidade de alinhar as organizações em seu meio ambiente, e acertar o meio envolvente à organização” (Cralle & Vibbert, 1986, p.6).

É possível depararmos com vários autores que amparam uma visão sistêmica de Relações Públicas, especialmente de origem anglo-saxônica.

Outra interpretação sobre as Relações Públicas nessa mesma visão é “a ocupação de gestão que apoia a organização a instituir a sua filosofia, a obter os seus objetivos, a adaptar-se ao meio envolvente e a concorrer com êxito no mercado atual” (Baskin & Aronoff, 1992, p. 5). É relatada também como “uma função de gestão que simplifica as relações organizacionais com os públicos” (Seitel, 1992, p. 9). Certificando com a percepção das Relações Públicas como uma função de gestão que “reanima uma maior compreensão e relacionamentos harmoniosos” (Wilcox, et al., 1992, p. 5).

De acordo com Gonçalves (2010), Relações Públicas como função de gestão da comunicação começa a ser clarificada tendo como intervenção as hipóteses da Teoria Geral dos Sistemas. Com isso, entende-se a definição de interdependência sistêmica, ou seja, a capacidade dobrada de uma organização influenciar e ser influenciada pelo ambiente externo, além de ser um ponto importante da teoria geral dos sistemas. Desta maneira, a ideia de organização sendo sistema aberto possibilita fortalecer a relevância das Relações Públicas enquanto função de auxílio a todos os subsistemas e na conexão com o meio envolvente, tendo em vista a continuidade da própria organização.

A perspectiva sistêmica de Relações Públicas é claramente uma visão otimista do papel de mediador do Relações Públicas. Ou seja, um profissional comprometido tanto com a organização que o emprega como a sociedade como um todo na construção de relações mutuamente benéficas. A perspectiva retórica das Relações Públicas, outra das escolas de pensamento mais importantes, também é otimista na forma como atribui ao relações públicas um papel de advogado na co-criação de significados através da argumentação persuasiva. (Gonçalves, 2010, p.14).

1.3 A proporção filosófica das RPs

Antes de conseguirmos entender qual é o momento que se iniciam as Relações Pública na contemporaneidade é necessário observar a sua razão de ser. Segundo Grunig & White

(1992, p. 31), é necessário que possuam uma visão do mundo e de como os indivíduos e as organizações estão pensando em como definir as Relações Públicas e também qual será sua grandeza no âmbito organizacional e somente desta forma que será possível conseguir excelência na gestão da comunicação.

Uma questão que ronda as ciências sociais e comportamentais, também é questionada nas Relações Públicas, a subjetividade. Ela desempenha um papel de extrema importância de como as Relações Públicas são estudadas, praticadas e até mesmo pensadas. Ainda mais com a necessidade de realizar avaliações e comparações das distintas visões do mundo atual.

As Relações Públicas detêm uma proporção filosófica e é necessário que esta dimensão seja compreendida, através de Simões (1995) conseguimos perceber um pouco melhor sobre este aspeto. Pois, ele nos baseia para que consigamos identificar e compreender as duas grandes características encontradas na área.

Simões (1995) organiza uma estrutura referente as relações sociais entre as organizações e seus vários *stakeholders* e, em seguida, é esta a explicação da existência das Relações Públicas. As zonas de oposições presentes na área das Relações Públicas ocorrem exatamente nos elementos e nas dinâmicas da atividade.

O diagrama encontrado da Figura 1 salienta a maneira como as Relações Públicas transitam desde o nível privado até a esfera pública. A imagem também evidencia como são dadas as inter-relações dentro do ambiente organizacional e os fundamentais elementos que constituem a dinâmica das Relações Públicas.

A figura 1 nada mais é do que um diagrama realizado por Simões (1995) representando de forma inicial por três fatores principais, que são eles: Indivíduo, Pessoa e Grupo.

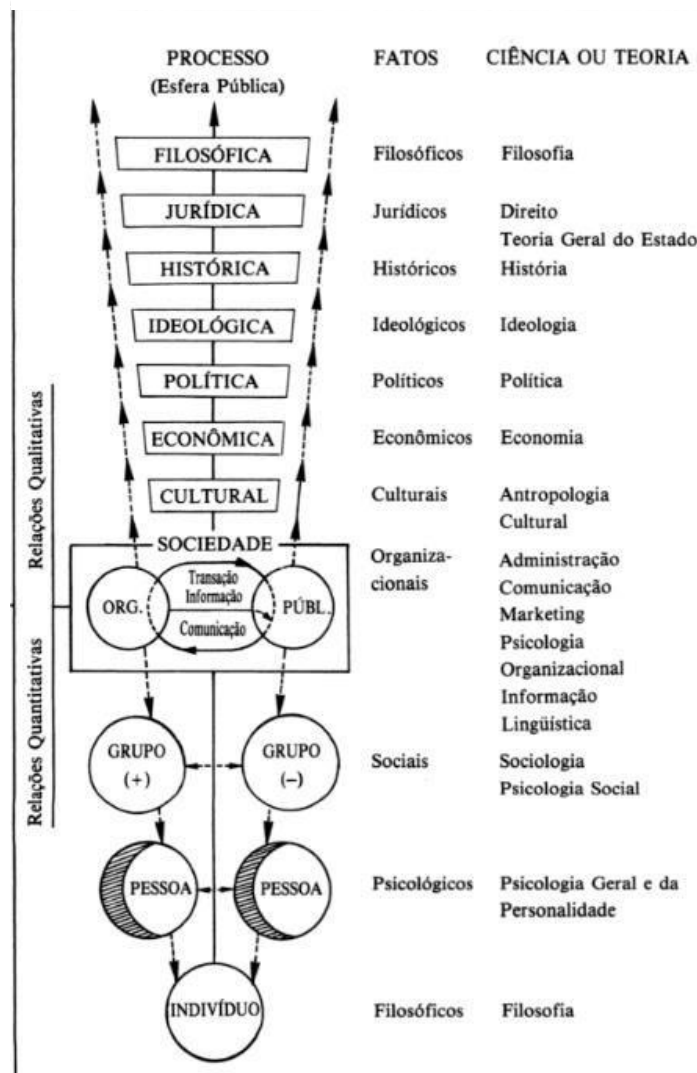
Em cada indivíduo que faz parte de uma organização é possível verificar que existem aspectos filosóficos, mas o que isto significa? Isto nos mostra que cada indivíduo possui suas peculiaridades.

Já na parte central do diagrama podemos verificar que é composto por dois núcleos: Organização e Público. Segundo o autor são elementos das Relações Públicas e são nestes dois elementos onde a transação da comunicação e da informação é feita (Simões, 1995, p. 54).

Acima do centro podemos verificar as dimensões nos aspectos relacionados a cultura, economia, política, ideologia, história, justiça e filosofia.

Na proporção filosófica que é composta na sociedade, estão ligados aspetos relacionados a dignidade do homem, destinação social e direito e deveres. Todas as partes do sistema estão conectadas e se comunicam entre si, pois “quando se procede a uma análise filosófica, todo o encadeado processo desvela-se” (Simões, 1995, p. 72).

Figura 1. O processo das Relações Públicas



Fonte: Simões, 1995, p.53

Sendo assim, conseguimos analisar que quando falamos sobre a proporção filosófica identificamos que existe um amplo terreno para debates éticos que irão variar de acordo com o nível de cada indivíduo de forma pessoal até a organizacional. Por este motivo é muito importante ressaltarmos que conversar sobre questões éticas pode se tornar uma

missão desafiadora, isso tudo dependerá da intercessão de vários fatores, que algumas vezes não são tão fáceis de serem entendidos.

1.4 Relações Públicas na Sociedade Contemporânea

Iniciamos este subcapítulo fazendo o seguinte questionamento: Por que é importante realizar uma breve reflexão sobre a conceitualização de Relações Públicas nesta primeira etapa da dissertação?

Quando nos deparamos com os conceitos de Relações Públicas, percebemos que os autores estão andando em uma linha de pensamento bastante aproximada e muitos dos caminhos levam à definição de Relações Públicas para um segmento mais voltado para a parte estratégica: “Relações públicas é a função administrativa que estabelece e mantém relacionamentos mutuamente benéficos entre uma organização e os públicos dos quais depende seu sucesso ou fracasso” (Broom & Sha, 2013, p. 26).

Andrade (1993, p.29) refere que no ano de 1962, período que é considerado o início das Relações públicas no aspecto mundial, já existiam mais de 900 definições de Relações Públicas apenas dentro dos Estados Unidos da América, e sem dúvidas este número de conceitos já aumentou na contemporaneidade. Isso demonstra a pluralidade das múltiplas definições de Relações Públicas que podemos encontrar nas obras. E como este número tão significativo pode ser entendido ou explicado? Pode ser explicado devido às mudanças através do tempo de como era vista a profissão e que sempre esteve alinhada com o desenvolvimento tecnológico e social que estava inserida.

Ao longo da história, trazendo uma variedade de definições as Relações Públicas, Tisch (2017, p. 6) salienta esta rápida mudança na área de atuação e faz o alerta que o cenário contemporâneo traz consigo alguns riscos, mas também oportunidades. Podemos relatar que uma pressuposição para as Relações Públicas é o aperfeiçoamento da capacidade estratégica e analítica.

Myers (2021, p. 11) evidencia que a práxis contemporânea das Relações Públicas está destacada em direccionar todos os recursos possíveis de tecnologia e comunicação de maneira a comunicar e envolver de forma moral e eficaz toda a diversidade de públicos que constituem a organização.

Logo, um ponto fundamental nos significados mais atuais das Relações Públicas é ser um processo de caráter estratégico de gestão da comunicação.

Grunig (2011, p. 14) ampara que a gestão estratégica não elimina atividades consideradas tradicionais de Relações Públicas, como, por exemplo, as relações com os órgãos de comunicação social e a divulgação de informações. Mas sim, a gestão estratégica amplifica ainda mais o campo de representação do profissional. Grunig crê que as Relações Públicas evoluirão de forma definitiva para um processo estratégico para que assim consiga ajustar as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, sempre estando em total alinhamento com as tecnologias da comunicação e visando o objetivo imprescindível, conseguir atender às expectativas da sociedade.

A procura por Relações Públicas estratégicas é um assunto que está em pauta nos meios de comunicação, já que realizam uma função organizacional imprescindível, por isso é extremamente importante compreender em que contexto se deu o aparecimento e o progresso da área. Além de instituir ideias sobre as Relações Públicas, é necessário também perceber um pouco sobre as suas origens e como foi a sua evolução ao longo do tempo.

As Relações Públicas estão introduzidas não só no contexto das atuais mudanças organizacionais, mas também do ser humano. Mudanças essas que proporcionam organizações mais abertas, utilização de métodos inovadores e transformações nos processos laborais. “Entendemos as organizações como objeto intrínseco à essência da atividade de Relações Públicas e fundamental para compreendermos a prática da profissão na contemporaneidade” (Dreyer, 2017, p.28).

Por sua vez, a comunicação organizacional transpôs diferentes modificações ao decorrer do tempo, porém foi no início da década dos anos 90, que seu papel principal começou a alterar consideravelmente, deixando de ser um complemento ou valor acrescentado para obter posição estratégica esse tornando essencial para os negócios organizacionais.

O valor do imaterial e do intangível passou a ser considerado e a comunicação deixou de ser apenas uma ferramenta do marketing, de recursos humanos ou de qualquer outra área para assumir função estratégica de desempenho. O ato de relacionar-se com os diferentes públicos tornou-se o processo-chave e os gestores de comunicação começaram a ser cobrados por essa tarefa. Índices de imagem, reputação e valor de marca também eram responsabilidade desse profissional (Dreyer, 2017, p.32).

Com isto, o planejamento de comunicação obtém grandeza e passa a exigir um profissional com olhar mais estratégico com foco mais para o negócio e relacionamento com os *stakeholders*. As modificações no ambiente da gestão da comunicação organizacional ficaram ainda mais complexas e desafiadoras, com processos de inovação, absorvimento de tecnologia e mudança digital, o que estimulou a comunicação humana muito perto do incontrolável.

Não só observando o desenvolvimento em seu aspecto organizacional, a evolução enquanto cadeira também se torna um fator de extrema relevância. A comunicação organizacional fortalece assim uma identidade interdisciplinar e passa a ser apreciada como um campo de numerosas perspectivas.

Figura 2. Acontecidos de acordo com a evolução da comunicação organizacional



Conclusão: a partir de 2000 a comunicação organizacional toma novos rumos estratégicos e voltados para a comunicação digital.

Fonte: Dreyer, 2017, p.36.

Ainda, Dreyer (2017) analisa o público contemporâneo como usuário-mídia e elucida até que ponto ele afeta de forma positiva ou negativamente o âmbito organizacional:

Estamos na era da mídiatização dos indivíduos, da possibilidade de usarmos mídias digitais como instrumentos de divulgação, exposição e expressão pessoais; daí o termo usuário-mídia: um produtor, criador, compositor, montador, apresentador, remixador ou apenas um difusor dos próprios conteúdos. (Dreyer, 2017, p. 45).

Dreyer (2017), considera que existem três níveis de usuário-mídia, são eles:

- Os que apenas consomem conteúdo e os que replicam.
- Os que apenas participam com comentários em iniciativas on-line de terceiros.
- Os que, de fato, produzem conteúdo ativamente.

Ocorreu uma segmentação dos públicos e o indivíduo nas mídias sociais digitais passou a ser o público também. Com isto, na atividade de relações públicas, o público no ambiente digital ganha ainda mais relevância.

Sendo assim, o profissional de Relações Públicas ao desenvolver a comunicação poderá ter alguma dificuldade por precisar inserir um "novo" público diferente do convencional, porém que vem sendo atuante, em suas estratégias. Mas acaba ganhando na facilidade de poder conversar, relacionar-se e compreender o que ele pensa a respeito da organização. Quando elucidar os públicos para algum projeto, cabe ao profissional nomeá-los em plataformas de mídias sociais digitais.

“O motivo de nomear o público nessas plataformas justifica-se pelo fato de que tais conceituações levam em consideração as características do indivíduo conectado, inso é, ativo, produtor de conteúdo, protagonista da comunicação e em constante deslocamento, mantendo sua conexão às diversas redes digitais”. (Dreyer, 2017, p.49).

Refletir a atividade de Relações Públicas no mundo atual compromete desenvolver modelos e estratégias de comunicação que ponderem o off-line e o on-line e levem também em consideração o tempo e o espaço das interações entre as organizações e seus *stakeholders*.

A comunicação vem ganhando cada vez mais um papel fulcral não só nas relações sociais, mas também nas organizacionais, ainda mais após o surgimento das plataformas digitais.

Portanto, as Relações Públicas também progrediram com incalculáveis possibilidades de participação neste segmento.

A lógica linear do processo comunicativo sempre esteve no cerne da atividade, devido ao fato de as relações públicas serem as responsáveis pelo processo de comunicação e relacionamento entre uma empresa e seus públicos. No entanto, tal lógica também sofreu rupturas para a atividade, visto que o receptor considerado um indivíduo passivo no processo de comunicação, tornou-se também um protagonista no ato de comunicar. (Dreyer, 2017, p.76).

Os públicos são formados por indivíduos e cada indivíduo possui suas peculiaridades, por este motivo o profissional de Relações Públicas precisa pensar em diálogos direcionados. E quando falamos em diálogos direcionados dentro do ambiente digital não é recomendado o uso de mensagens automáticas ou *chatbots*.

Uma Gamificação, por exemplo, de concordância com o público, poderá ser analógica, dando prioridade ao contato humano, pois quando o indivíduo possui gerações diferenciadas um game de formato digital pode acabar tendo um efeito contrário gerando o distanciamento do mesmo, logo é necessário que tenha uma percepção aguçada sobre o público que irá ser trabalhado.

Com a evolução, tanto das organizações quanto dos públicos, o profissional de Relações Públicas passou a adequar-se o uso de novas técnicas para executar sua atividade e a Gamificação desses novos caminhos.

Segundo Gonçalves (2010), as Relações Públicas como função da gestão comunicacional começam a ser elucidadas tendo como influência os pressupostos da Teoria Geral dos Sistemas, compreendendo o conceito de interdependência sistêmica, ou seja, a dupla capacidade de uma organização ser influenciada e influenciar o ambiente externo, além de ser um ponto fundamental da desta teoria.

Capítulo 2 - Teoria Geral do Sistema: em seu contexto histórico e introdutório

“Todos os efeitos são recíprocos e nenhum elemento age sobre o outro sem que ele próprio seja modificado”.
(Karl Jung citado por Oliveira, 1990, p. 7)

Não há hipótese de falarmos de Relações Públicas sem recorrer a utilização do termo organização. Sendo assim, torna-se essencial uma definição do termo organização que seja proeminente no âmbito das Relações Públicas. A organização pode ser percebida como um sistema interpretativo de processamento e recolha de informações, no qual seus membros podem criar, interpretar, selecionar, transmitir e negociar (Heath, 1994).

Segundo White e Dozier (1992), quando falamos sobre estruturas organizacionais logo surge outro conceito bastante associado, o de ambiente. É de extrema importância entender o que é um ambiente e o que o constitui, porém é necessário antes estabelecer onde encerra a organização e onde inicia o ambiente. Segundo Gregory (2008), embora as descrições do ambiente possam conter algum grau de subjetividade, estas são essenciais para que a organização conheça o meio envolvente e os grupos de públicos que o constituem, deixando mais relevante para a discussão encontrar uma proposta que possibilite perceber de um modo mais amplo a relação entre organização e ambiente.

É neste âmbito que surge a Teoria Geral dos Sistemas, abordagem que permite possuir uma visão da organização, suas operações e interações com o meio envolvente. Esta teoria proposta pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, surge como uma teoria unificadora das propostas sobre os sistemas, provenientes de distintas áreas de estudo. Por ser uma teoria humanística, em que existe uma clara preocupação com a sociedade e com os indivíduos, permite realizar um estudo de caráter transdisciplinar da organização.

2.1 Conceitos, aspectos históricos e introdutórios

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) historicamente não foi desenvolvida com o objetivo de ser uma teoria administrativa, mas sim como biológica. Criada pelo biólogo austríaco Karl Ludwig Von Bertalanffy no século XX, em meados de 1920, esta teoria inicialmente havia sido direcionada para as ligações estabelecidas entre o organismo biológico e os problemas relacionados ao crescimento. Tendo em vista este motivo, a Teoria dos

Sistemas apresenta as relações entre o todo e suas partes, quando este conjunto tem um objetivo comum (Bertalanffy, 2010).

A Teoria Geral dos Sistemas, que em algumas bibliografias é chamada de Teoria Sistêmica, surgiu a partir de um pensamento contrário da Reducionista. Bertalanffy propôs que é necessário compreender um organismo composto não pelas suas partes de forma independente, mas sim em sua totalidade na qual considera que é muito mais ampla do que uma simples soma das partes que foram fragmentadas.

Atualmente o conceito de “sistema” é utilizado em diferentes contextos. Visto muitas vezes como o “pensar sistêmico”, conforme definem autores como Morin (1977), Oliveira (1990) e Katz & Kahn (1987), sugere a assimilação de três noções básicas: (a) a diferenciação entre total e todo; (b) a existência de complementaridade entre as partes e o todo; e (c) a importância da articulação entre as partes.

Na perspectiva do pensar sistêmico, “o total” faz alusão à soma do aglomerado das partes representantes de um conjunto e “o todo” faz referência ao conjunto não divisível em partes. Desta forma, um “sistema” não é majoritariamente o somatório das partes, mas antes, a emergência das partes num todo organizado, significando algo mais complicado do que um simples somatório daquelas partes.

A pressuposição basilar da abordagem sistêmica é o conceito de que o todo se define e se justifica pela relação mútua e inseparabilidade das partes. Uma vez desconjuntadas e desconectadas, dá-se a alteração expressiva do sistema, existindo suposição de desorganização ou reorganização.

No século XX, o biólogo Von Bertalanffy (1975), considerado o precursor da TGS, define o sistema como um anexo de elementos interrelacionados e articulados entre si, com o ambiente em que vivem e conduzidos a um objetivo definido.

Na visão de Morin (1977), as partes características de um sistema são unidades complexamente organizadas; assim, indissociáveis. A organização é considerada o aspeto interno de um sistema, composto pelas inter-relações, articulações e estrutura. O sistema surge como o aspeto exterior e é caracterizado pela sua globalidade, forma e emergência.

O papel desempenhado pelo sujeito face ao sistema é abordado pelo autor nos seguintes termos: “o sujeito interfere no significado do sistema, nos e pelos seus interesses, escolhas

e fins, quer dizer que carrega a definição de sistema, mediante da sua sobredeterminação subjetiva, a sobredeterminação cultural, social e antropológica” (Morin, 1977, p. 135).

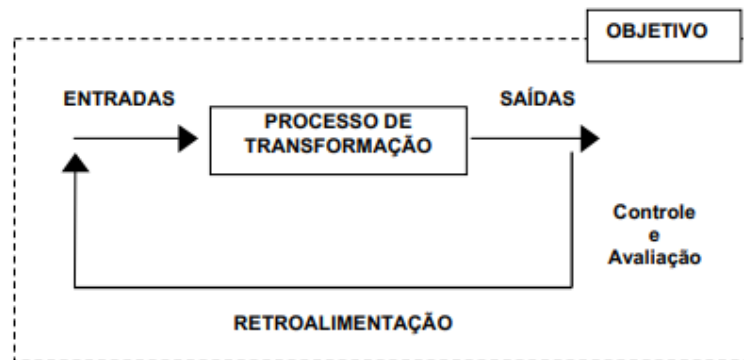
A TGS garante que as características que existem num sistema são compreendidas pelo seu estudo de maneira globalizada, deixando em evidência as interdependências com os casuais subsistemas.

Os pressupostos básicos da TGS são: (a) a presença dos sistemas no interior dos sistemas e dos sistemas abertos; (b) a comprovação de que as funções de um sistema necessitam de sua estrutura (Berrien, 1968).

Assimilando o significado de sistema, avançamos para a compreensão de como vai se encaminhar. Ainda segundo o autor, o significado clássico de sistema, apresentado por Von Bertalanffy (1975), como “um combinado de unidades mutuamente relacionadas”, carrega a duas pressuposições básicas para o seu entendimento: (a) propósito ou finalidade/objetivo: todo sistema possui um ou vários focos a alcançar; (b) globalismo ou totalidade: todo incentivo, seja ele em qualquer unidade do sistema, irá atingir às demais unidades, isto é, o sistema permanentemente terá uma reação global e se ajustará automaticamente às modificações ocorridas.

Identificando quais são as propriedades de relevância essenciais para o prosseguimento de um sistema, Oliveira (1990, p.32) ressalta que os sistemas operam em concordância com determinadas constituintes parametrizadas que são elas: (a) entradas; (b) processo de transformação; (c) saídas; (d) controle e avaliação; (e) retroalimentação ou feedback. A parametrização necessita, essencialmente, daquilo que é inserido como energia ou insumo no próprio sistema, isto é, na entrada, dos fins pelos quais o sistema vive e dos propósitos que deseja obter, consoante a este fim e mediante a atuação global de suas partes (apresentada na figura 3).

Figura 3. Componentes do Sistema, construída a partir de Oliveira (1990)



Fonte: Oliveira,1990, p.32)

2.2 Classificação dos sistemas

Na TGS os sistemas têm certas tipologias e podem ser organizados pela sua composição. como, por exemplo, sistemas concretos ou físicos que são compostos de maquinários e equipamentos, objetos e coisas reais, podendo ser descritos em termos quantitativos de desempenho. Já quando falamos sobre os sistemas abstratos ou conceituais, os mesmos são compostos de conceitos, filosofias, hipóteses e ideias, nesta situação os símbolos apresentam atributos e objetos, que muitas vezes apenas existem na mentalidade das pessoas.

Apesar de os sistemas terem a possibilidade de serem classificados de várias formas, foi decidido classificá-los de dois modos fundamentais: Sistemas Abertos e Sistemas Fechados. Padoveze (1997, p. 36) afirma que “os sistemas fechados não interagem com o ambiente externo, enquanto que os sistemas abertos são caracterizados pela interação com o ambiente externo, suas entidades e variáveis”. A seguir, é apresentada, detalhadamente, a classificação de sistema.

2.2.1 Sistema Aberto e Fechado

A interação das organizações com a sociedade e o ambiente onde ela está inserida caracteriza fundamentalmente o chamado Sistema Aberto.

Os sistemas abertos circundam a ideia que alguns *inputs* são traduzidos no sistema e, organizados, geram certos *outputs*. Com efeito, a organização é composta de recursos

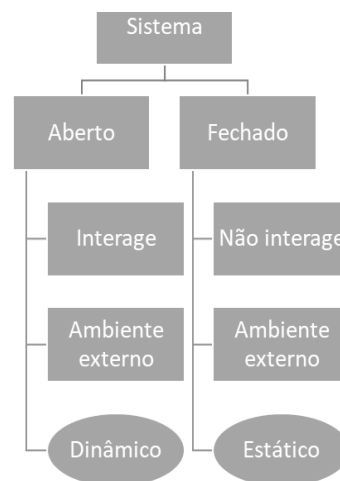
materiais, humanos e tecnológicos, cujo processamento resultam bens ou serviços a serem fornecidos ao mercado. (Bio, 1998, p. 19)

As organizações buscam recursos no ambiente, processa-os com auxílio dos recursos internos e reenvia ao ambiente no formato de bens ou serviços. A relação de troca é natural na evolução de qualquer atividade, assim como a organização busca no fornecedor a matéria-prima, necessita estar pronta internamente, com recursos humanos e tecnológicos, para alterar essa matéria-prima e reenviar à sociedade em forma de produto finalizado.

Podemos utilizar como um bom exemplo de sistema aberto o organismo humano, pois o mesmo é influenciado pelo meio ambiente que influi sobre ele, alcançando assim um estado de equilíbrio dinâmico no meio que está inserido.

Já o Sistema Fechado age independentemente do meio externo para a evolução das suas funções. Cornachione (1998, p. 25) declara que “os sistemas fechados são compreendidos como os que não conservam relação de interdependência com o ambiente externo”. E Padoveze (2000) traz o relógio como exemplo de sistema fechado, pois o seu mecanismo trabalha de forma conjunta, mas sem necessitar do meio externo para o seu funcionamento. A interação acontece entre as partes que constituem o sistema, não se tornam menos importantes, simplesmente não interagem com o meio externo.

Figura 4. Distinção entre sistema aberto e sistema fechado.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Bertalanffy (1977).

O modelo de sistema aberto é um complexo de componentes em interação e intercâmbio ininterrupto com o ambiente, como é possível observar na figura acima. O sistema

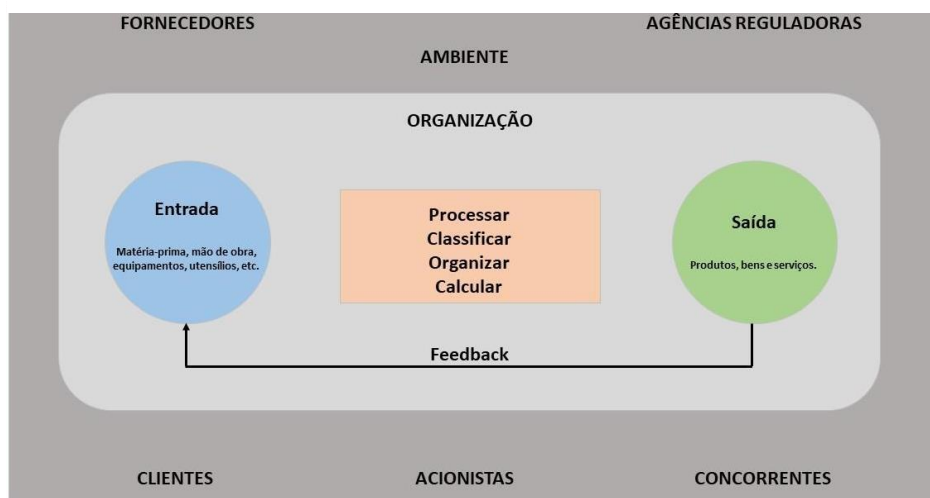
fechado não necessita e não sofre influência de fatores externos, operando através de um ambiente imóvel e criando resultados de produtividade, por exemplo, relógio ou máquina.

O sistema aberto necessita e sofre influência de fatores internos e externos, opera através de ambiente dinâmico e produz resultados de qualidade, por exemplo, os sistemas biológicos e sistemas sociais. E por sua vez, “os sistemas fechados não interagem com o ambiente externo, enquanto que os sistemas abertos se determinam pela interação com o ambiente externo, suas entidades e variáveis” (Padoveze, 1997, p. 36).

A figura 5, apresentada abaixo, é uma simples representação de uma organização como um sistema aberto. Nela podemos verificar a necessidade de conservar o fluxo de informações, gerar relacionamentos entre os subsistemas, que podemos chamar de departamentos, e os supersistemas, que chamamos de ambientes, com o objetivo de instigar interações com partes interessadas e resolver os problemas para as tomadas de decisões através da disponibilidade, transparência, exatidão, celeridade e direção da informação, procurando sempre a estabilidade das decisões no sistema organizacional. Uma organização possui uma interação com a sociedade e o ambiente no qual ela está inserida e caracteriza de forma essencial o que chamamos de sistema aberto. Estes aspectos acabam envolvendo a ideia que alguns *inputs* são transpostos no sistema e processados, gerando certos *outputs*.

Uma organização é gerada como um sistema aberto em um dinâmico relacionamento com seu ambiente, recebendo uma variedade de insumos (que podemos chamar de entradas), transformando esses insumos de várias formas (conversão ou processamento) e exportando os resultados na forma de produtos ou serviços (saídas). Desta maneira, o planejamento estratégico de uma organização, por exemplo, é confeccionado sob condições e variáveis extraídas do ambiente, sendo isso praticável pelo fato de a organização ser um sistema aberto e estar constantemente em interação com o ambiente.

Figura 5. A organização como um sistema aberto



Fonte:

Desenvolvido pelo autor com base em Bertalanffy (1977)

Além das mudanças citadas acima, Costa e Marchiori (2015), devido ao avanço tecnológico muitas organizações, perceberam a necessidade da utilização de ferramentas para promover o *engagement* dos seus colaboradores e começaram a utilizar os jogos de estratégia, que atualmente têm sido bastante aproveitados pelas organizações para a realização da tomada de decisão dos colaboradores e dos seus respectivos gestores. Desta maneira, Costa e Marchiori (2015, p.45) ressaltam que a Gamificação pode ser compreendida como “uma estratégia sustentada na aplicação de elementos de jogos para realização de atividades *non-game* usada para causar mudanças comportamentais nos indivíduos e grupos”.

Segundo Santinho (2018, p.14), a Gamificação pretende “aliar as inovações tecnológicas e o estado de cooperação as novas técnicas de gestão de pessoas que estão sendo usadas na modernidade”. E através desta visão estratégica as organizações entendem que por meio da Gamificação poderão alcançar melhores índices de interação entre os colaboradores que fazem parte do mesmo subsistema (departamentos), mas também destes colaboradores com os demais subsistemas que compõem a estrutura organizacional. Gerando, desta forma, um maior grau de relação interpessoal e satisfação dentro de um ambiente estimulante e criativo.

Capítulo 3 - Fenômeno da Gamificação: das origens até suas definições

Após percebermos no capítulo anterior que as organizações são sistemas abertos, que possuem influência mútua e sofrem influência do ambiente, permeando essas interações ou relações, podemos afirmar que o profissional de Relações Públicas está diretamente relacionado as organizações, pois tem grande responsabilidade em traçar um plano que englobe a comunicação interna e externa da organização. As mudanças organizacionais, assim como as do pensamento humano, fazem com que novas metodologias sejam aplicadas nesse ambiente para que os efeitos sejam os mais assertivos possíveis.

Assim, neste capítulo falaremos sobre a gamificação, que pode ser considerada uma estratégia para ajudar não só as organizações, mas também os profissionais de Relações Públicas a conhecerem melhor o perfil de seus colaboradores, e traçar uma melhor estratégia para motivar e engajar suas equipas.

Trataremos também da importância dos sistemas de trabalho gamificados como ferramentas de comunicação interna eficazes para a disseminação de mensagens, persuasão e *engagement*.

3.1 Gamificação

Segundo Deterding et al. (2011, p. 1), gamificação significa “uso de elementos de design dos jogos fora do contexto de jogo”. Este significado é composto por quatro partes básicas que atingem os pontos essenciais que auxiliam em sua compreensão: “jogo”, “elementos”, “design” e “fora do contexto de jogo”.

É relevante para compreendermos a gamificação, destrinchar esses pontos essenciais que a definem. Assim, o termo “jogo” aponta no sentido de que a gamificação é constituída por regras que contornam os indivíduos como competidores e que levam a um resultado quantitativo, tal como os jogos. Já o termo “elementos” procede do fato da gamificação somente usar determinados elementos que são característicos dos jogos, como, por exemplo, os pontos, tabelas de aprovação, gráficos de performance, narrativas contextuais, entre outros, adotando-os de forma a servirem às suas finalidades, que se colocam fora do contexto de divertimento.

No termo “design” é direcionado de forma explícita o processo de design determinado para a gamificação. Por último, mas não menos importante, o termo “fora do contexto de

jogo” remove a gamificação do contexto jogo como forma de divertimento, englobando-a em múltiplos outros contextos e campos (Deterding et al., 2011).

Por utilizar elementos que se originaram dos jogos, a gamificação acaba tendo uma forte associação aos mesmos, porém é extremamente necessário que possua uma definição clara e objetiva de ambos os conceitos, para que de fato possamos entender de qual forma eles se afastam.

Ao contrário do conceito de gamificação que, em sua grande maioria, é definido pelo uso dos elementos que se originam do design dos jogos fora do contexto de entretenimento, o significado de jogo é constituído por uma ação voluntária, que tem como estrutura um conjunto de normas, e que conta com um objetivo definido ou algum *feedback* quantitativo, deixando de maneira mais fácil a comparação da performance entre os indivíduos que estão em jogo (Thai et al., 2009).

O jogo é principalmente empregado em contexto de entretenimento. Enquanto a gamificação acaba sendo enxergada como a modificação do propósito e da extensão dos jogos, que agora ultrapassam a fronteira do entretenimento e da esfera privada. No entanto, existem diversos tipos de jogos que não compartilham o mesmo significado nem a mesma finalidade da gamificação, como é o caso dos *serious games* e dos *pervasive games*.

O *serious game* foi utilizado primeiramente em contexto militar, em seguida foi migrando para a esfera da educação, depois para os negócios, e durante a segunda metade do século XX puderam ser definidos como “uma forma qualquer de software de jogo computadorizado e também interativos que pode ser jogado para um ou mais jogadores, desenvolvido exclusivamente para o entretenimento”, podendo ser considerado como uma espécie de simulador computadorizado” (Deterding et al., 2011).

Este simulador computadorizado funciona como um simulador virtual e possui a capacidade de instruir os indivíduos a reagirem perante diferentes cenários, consentindo que estes habilitem cada ação que deve ser adotada sem os riscos que estão conexos ao treinamento dentro de um ambiente real. Esta tecnologia é bastante usada por pilotos de avião em etapa de formação e até mesmo por cirurgiões, com objetivo de induzir situações reais e dar espaço para a exploração da realidade, com a segurança de terem a oportunidade de errar sem que esses erros se transformem em problemas graves (Perryer et al., 2016). Logo, nos *serious games* os dados chave são empregados para resolver um

problema considerado sério e peculiar como parte do ensino, ou seja, fora do contexto do que podemos considerar entretenimento, já a gamificação centra-se no aproveitamento desses dados chave, igualmente fora do contexto de jogo, mas objetivando a indução de um comportamento envolvente por parte dos utilizadores, maximizando o seu *engagement* (Wood & Reiners, 2015).

A partir do surgimento dos *serious games*, começa a aparecer uma variedade de jogos que foram desmistificando os limites dos jogos mais clássicos, levando-os a vários contextos, espaços e situações. Um bom exemplo são os *pervasive games*, “jogo que possui uma ou mais características que ampliam o círculo de jogo no espaço, tempo e contexto social”. Em outras palavras, os *pervasive games* são jogos que possuem interação diretamente com o mundo real e com o dia-a-dia das pessoas, trazendo-lhes histórias que adicionam significado e profundidade à rotina das pessoas (Deterding et al., 2011).

Para Huotari e Hamari (2012), a gamificação consiste num serviço cujo design aceita fornecer uma experiência de jogo aos seus utilizadores, com foco de impactar as suas motivações e o seu *engagement*, ao oposto dos *pervasive games*, que buscam afetar o seu comportamento e as suas atitudes.

3.2 Aplicabilidade da Gamificação

O fenómeno gamificação é bem mais do que a simples modificação das atividades diárias num jogo, é o redesenhar dos procedimentos e das tarefas relacionadas com o trabalho em mecanismos de jogo, de modo a deixar o trabalho mais motivador e apaixonante (Deloitte, 2012). Porém, para que um sistema de gamificação consiga alcançar os objetivos estabelecidos, é extremamente importante garantir que sejam criadas as condições necessárias para o seu adequado desenvolvimento, de forma a deter o interesse por parte dos seus utilizadores quanto a sua aplicação. Portanto, é indispensável considerar não só os objetivos organizacionais, mas também as necessidades e objetivos dos próprios indivíduos/utilizadores, estudando em profundidade aquilo que os motiva.

Conforme a Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) que ilustra o funcionamento da motivação humana no que diz respeito às necessidades psicológicas inatas das pessoas, a motivação existe quando uma pessoa é entusiasmada ou movida a

realizar algo ou a comportar-se de certo modo, sendo que possuem dois tipos de motivação, a extrínseca e a intrínseca.

A motivação intrínseca está associada diretamente as atividades conexas com o desporto e os jogos. No alcance em que as atividades motivadas intrinsecamente são aquelas que o indivíduo julga mais intrigante e que desempenha pelo prazer que lhe trazem, sem qualquer tipo de condicionamento ou recompensa.

Já a motivação extrínseca está relacionada com a cumprimento de uma tarefa exclusivamente pela recompensa que lhe está associada, ou somente devido a algum tipo de pressão desempenhada para que essa tarefa seja executada. Habitualmente, quando um indivíduo faz algo não pelo prazer que lhe proporciona, mas pelo fato de poder ganhar algo com isso, estamos perante um exemplo de motivação extrínseca (Mekler *et al.*, 2017).

3.3 Gamificação X Lúdico

Segundo Huizinga (2000), concretamente o jogo é mais antigo que a própria cultura. Ele relata também que a cultura presume que exista sociedade humana, porém se analisarmos com atenção, os animais não aguardaram que os homens os iniciassem na atividade lúdica.

É possível afirmamos que os humanos não precisaram incluir características de caráter essencial para a construção da ideia geral de jogo. Podemos usar como exemplo os animais, eles brincam da mesma forma que nós humanos brincamos, utilizam elementos que são considerados essenciais para caracterizar um jogo: utilizam regras que os proibem de se morder, utilizam gestos para se comunicarem uns com os outros e, o mais interessante e importante, eles expressam de forma evidente que aquela atividade os proporciona imenso prazer e lazer

Para Huizinga (2000, p.6), o jogo é muito mais do que um reflexo psicológico ou fenómeno fisiológico. O jogo acaba ultrapassando as atividades físicas e até mesmo biológicas. Todo e qualquer jogo significa algo, seja qual for a maneira como o consideram, o simples fato de o jogo encerrar um sentido implica a presença de um elemento não material em sua própria essência.

Existe uma singular diferença entre as várias tentativas de significado da função biológica do jogo. Enquanto umas esclarecem as origens e fundamentos do jogo em aspeto de descarga da energia vital excessiva, as outras tem como função o contentamento de um determinado instinto de reprodução, ou até mesmo como um carecimento de distração.

Segundo uma teoria, o jogo constitui uma preparação do jovem para as tarefas sérias que mais tarde a vida dele exigirá, segundo outra, trata-se de um exercício de autocontrole indispensável ao indivíduo. Outras veem o princípio do jogo como um impulso inato para exercer uma certa faculdade, ou como desejo de dominar ou competir. Teorias há, ainda, que o consideram uma "ab-reação", um escape para impulsos prejudiciais, um restaurador da energia despendida por uma atividade unilateral, ou "realização do desejo", ou uma ficção destinada a preservar o sentimento do valor pessoal etc. (Huizinga, 2000, p. 7).

Fatores como a qualidade e a estrutura do jogo são achados em sua intensidade. A essência e o atributo primordial de um jogo estão na sua intensidade e poder de encanto, características que não podem ser esclarecidas por análises biológicas. O jogo excede a esfera da vida humana, com isso, procurar seu fundamento em elementos racionais significaria limita-lo à humanidade, sua existência não está associada a qualquer grau determinado de civilização, ou a qualquer concepção do universo. “Se os animais conseguem brincar, é pelo fato de serem alguma coisa além do que simples seres mecânicos. Se conseguimos brincar e jogar, e temos total consciência disso, é por sermos mais do que simples seres racionais, pois o jogo é irracional” (Huizinga, 2000, p. 9).

O objeto deste estudo é o jogo em forma exclusiva de atividade, como forma significativa, como função social. Não buscaremos ponderar os impulsos e costumes naturais que condicionam o jogo de forma geral, tomando-o em suas várias formas concretas, enquanto estrutura devidamente social. As grandes atividades arquetípicas da humanidade são, desde início, inteiramente apontadas pelo jogo.

Huizinga (2000, p.10) aponta que a linguagem foi o primeiro e supremo instrumento que o ser humano forjou a fim de poder comunicar, ensinar e comandar. A linguagem que permitiu distinguir, definir e constatar as coisas. Por trás de toda expressão abstrata se esconde uma metáfora, e toda metáfora é jogo de palavras. De tal modo, ao dar expressão à vida, o homem inventa um outro mundo, um mundo poético, ao lado do da natureza.

Conforme temos falado do decorrer deste capítulo, a realidade do jogo acaba ultrapassando a essência da vida humana, sendo impraticável que seja abalizada por qualquer elemento racional, pois isso limitaria a humanidade. Mastrocola (2012)

estabelece a ideia de jogo como um possível elemento para o universo lúdico, um universo que potencialmente agrupa variados tipos de propriedades, o qual dentro dele é possível encontrar o ato de brincar, o entretenimento desprezioso do cotidiano e os *games* (figura 4). Assim como os *games* se distinguem pela propriedade de possuírem regras que devem ser aceitas entre jogadores ou entre um sistema e jogadores. “A humanidade inventa jogos desde os primórdios dos registros históricos. Sendo que um dos jogos mais antigos de que conhecemos é o *Senet*, descoberto em algumas relíquias arqueológicas egípcias com datas de 3500 anos antes de Cristo” (Thompson et al, 2007, p. 12).

Figura 6. Possíveis elementos que o universo lúdico agrupa (Mastrocola, 2012, p. 31)



Fonte: Elaboração própria

Conseguimos diferenciar o que é jogo do que é Gamificação pela forma e localidade em que eles incidem. Ao mesmo tempo que os jogos vão demandar do jogador a execução de objetivos sem uma motivação diretamente no mundo real, a Gamificação é desenvolvida para maximizar o engajamento dos colaboradores, clientes e estudantes em tarefas reais, como bater metas, consumir e estudar.

Gamificação é o uso de informações de design de jogos dentro de outros contextos. Isso que o diferencia de jogo sério e design para intercâmbios lúdicos. Fundamentalmente, ela é empregada com objetivo de atribuir um valor extrínseco a um serviço que não causa valor ou interesse algum às pessoas que necessitariam cumpri-la. Portanto, quando a Gamificação entra em cena, essa tarefa passa a se tornar uma experiência lúdica, até determinado ponto uma brincadeira, porém que gera consequências reais.

Analisando a figura 5, é possível verificarmos que este estudo busca a tentativa de uma definição de Gamificação como o uso de elementos de design de jogos em contexto de não jogo, essa definição está relacionada a conceitos como jogos sérios, interação lúdica e tecnologias baseadas em jogos.

Figura 7. Gamificação: Direção a uma definição



Fonte: Deterding et al, 2011, p.1

Games: primeiro ponto, é necessário observar que neste caso estamos falando sobre os dados dos jogos, não da ação de jogar. Em seus significados clássicos, os jogos são qualificados por regras, competição ou conflito para resultados ou metas específicas e participantes humanos. Outro ponto, apesar de a maioria dos exemplos da atualidade que envolvem Gamificação sejam digitais, limita-la à tecnologia digital seria uma restrição desnecessária. “Não são apenas convergência de mídia e computação onipresente anulando cada vez mais uma distinção significativa entre artefatos digitais e não digitais, mas jogos e jogos design são categorias transmediais em si” (Deterding et al, 2011, p.2).

Elemento: Analisando que jogos sérios apresentam o uso de jogos para fins não de entretenimento, aplicativos gamificados utilizam elementos de jogos e não são fundamentalmente jogos inteiros. De modo que a fronteira entre jogo e algo com elementos de jogo de regra podem ser estreitas. Nos estudos de jogos podemos encontrar um crescente reconhecimento de que um significado de jogo deve ir além dos atributos do artefato do jogo e conter situações e significado social.

Segundo Deterding et al (2011, p.3), quando falamos de jogos eles devem ser considerados como um segmento composto. É atípico um elemento (regras e objetivos) constitui, por si só, um jogo e a maioria ainda podem ser achados fora dos jogos; apenas juntos eles compõem um jogo. De tal modo, como determinar quais elementos de design

concernem ao conjunto de elementos do jogo? Um conjunto liberal — qualquer elemento achado em qualquer jogo — seria interminável. Um conjunto restrito — elementos específicos dos jogos — seria muito restritivo se não permanecesse vazio.

Contexto de não jogo: Ao lado dos jogos sérios, a Gamificação utiliza jogos para outras finalidades que não o uso esperado, como o entretenimento, afirmando que o este compõe o uso destinado predominante de jogos. Não se deve balizar o termo Gamificação a contextos, propósitos ou cenários de uso exclusivos, enquanto observando que a alegria do uso, do envolvimento ou de uma forma mais geral melhorar a experiência do usuário atualmente serve como contextos de uso popular.

Design: Em pesquisas literárias existentes e recentes sobre jogos e/ou gamificação, conseguimos encontrar que os elementos de design do jogo eram frequentemente apresentados em diferentes níveis de abstração. Por isso, Deterding et al (2011) recomenda a inclusão de todos os níveis no significado de Gamificação, ordenado do concreto ao abstrato, sendo distinguidos em cinco níveis, são eles:

1. Padrões de design de interface, como emblemas, níveis ou listas de classificação.
2. Padrões de design de jogos ou mecânicas de jogos.
3. Princípios de design ou heurísticas: diretrizes abordando um problema de design ou avaliando uma solução de design.
4. Modelos conceituais de unidades de design de jogos.
5. Métodos de design de jogos, abrangendo design de jogos e práticas específicas, como *playtesting*, design de processos, design de *playcentric* ou design de jogo consciente.

3.4 Gamificação e suas categorias

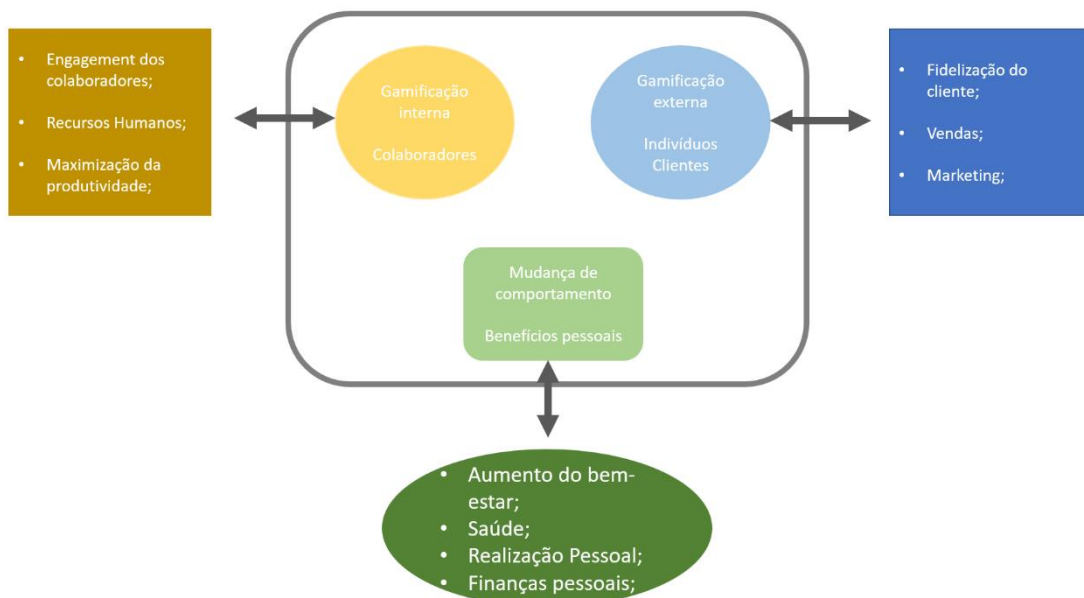
Werbach e Hunter (2012) sugerem a divisão da gamificação em algumas categorias, são elas: Gamificação Interna, Externa e Mudança comportamental/de comportamento. A associação entre as categorias citadas acima acrescenta valor e engrandece o benefício organizacional em distintos setores, conforme ilustraremos na figura 8.

Segundo Werbach e Hunter (2012), o objetivo principal da gamificação externa é o envolvimento das organizações e os consumidores, constituindo estas práticas usadas como táticas de marketing. De tal modo, a gamificação externa permite aperfeiçoar a

relação entre as organizações e os seus consumidores, fidelizando os existentes e obtendo novos clientes. Isto acaba sendo uma relação de *engagement* entre as organizações e consumidores, que tem gerado resultados positivos e aumentado os retornos financeiros.

Podemos considerar como táticas de gamificação, dentro deste contexto, os cartões cliente, os aplicativos que possibilitam acumular pontos mediante compras, sorteios e etc. Ainda de acordo com os autores, a gamificação externa tem um grande potencial de se beneficiar de práticas digitais utilizadas na atualidade, por exemplo a recolha e tratamento de dados. Desta maneira, as organizações podem ter maior utilidade desta estratégia, ao mesmo tempo que conservam a motivação e fidelização dos consumidores.

Figura 8. Benefícios que a gamificação interna e externa traz para a organização



Fonte: Elaboração própria

Dentro do contexto desta dissertação, interessa-nos o significado de gamificação interna. Também referenciada como gamificação empresarial/organizacional, uma vez que ocorre no seio da organização. Tendo como seu público alvo os próprios colaboradores, o foco é conservar a motivação e aumentar o *engagement* deles com a organização. Nos dias atuais as organizações recorrem a táticas de gamificação como método de melhoria na produtividade e a relação entre os colaboradores e a relação destes com o meio organizacional. Podemos citar como exemplos, as publicações do “funcionário do mês”, os prémios por alcançar a meta de vendas, prémios por metas atingidas em grupo, entre outras. É importante ressaltar que as táticas de gamificação não são e não podem ser

consideradas exclusivas para grandes organizações, mas também devem ser incorporadas pelas médias e pequenas organizações.

Tanto a gamificação interna quanto a externa acabam tendo uma conexão no conceito de Mudança Comportamental. Levando a nossa terceira categoria, que considera a gamificação como uma potência de novos comportamentos para os utilizadores. Por exemplo, incentivar o utilizador a ter algum comportamento que não apresentaria antes, pois o mesmo acaba sendo motivado pelo desafio ou pelo prêmio.

Quando falamos de gamificação interna podemos citar como exemplo levar o colaborador a trabalhar de maneira mais produtiva, com uma maior dedicação, maior eficácia e eficiência, tendo uma entrega pessoal elevada ao trabalho, podendo estar propenso a realizar “sacrifícios”, pois compreende que isso trará gratificações e valorização a caráter pessoal.

Os comportamentos consequentes e motivados por táticas de gamificação dão origem a efeitos positivos, seja na comunidade ou no meio empresarial, pelo que a gamificação também pode ser um ambiente educacional, um meio de adaptar pensamentos, de estimular hábitos e novos costumes, de acordo com os objetivos que se anseiem alcançar.

A gamificação possui um grande potencial e benfeitorias visíveis. Essas benfeitorias podem ser verificadas em práticas de sucesso, podemos elencar, por exemplo, os sistemas gamificados, o *Foursquare*, — uma rede geossocial e de microblogging que autoriza ao utilizador mostrar onde se encontra, e buscar contatos que se encontram próximo do local. O aspeto lúdico surge do facto de ser plausível acumular distintivos referentes a lugares exclusivos (Zichermann & Cunningham, 2011). Este sistema trouxe aos utilizadores efeitos e novas experiências, que os motivou a usar os sistemas com uma regularidade.

As ferramentas digitais utilizadas na atualidade que deixam a publicação de resultados nas redes sociais, fomentam os sistemas de gamificação, uma vez que, o utilizador alcança satisfação pessoal e busca o reconhecimento dos fins atingidos entre os seus conhecidos, ao mesmo tempo que é realizada a publicidade do sistema gamificado, o que se traduz num aumento no número de utilizadores. Deste modo, de acordo com Werbach e Hunter (2012), a gamificação possui a competência para influenciar os utilizadores e impulsioná-los a alguns comportamentos, de livre e espontânea vontade.

Nesta dissertação constituímos referenciados benefícios e vantagens da gamificação quando aplicada em alguns contextos, como é o caso do meio empresarial, educação e marketing. É importante enfatizar que os benefícios vão de encontro a todas as partes envolvidas dentro do processo de gamificação, sendo assim, uma vantagem quando aplicada com sucesso.

3.5 Etapas para construção de uma Gamificação

Neste subcapítulo iremos trabalhar com um exemplo de possibilidade na construção de uma estratégia da gamificação. Na figura 9 ilustraremos todas as etapas que falaremos a seguir:

Figura 9. Etapas para a construção de uma gamificação



Fonte: Elaboração própria

3.5.1 Focalizador

O Focalizador refere-se ao profissional que tem a responsabilidade de propor e administrar a Gamificação. Ele não é o único considerado “dono da verdade”, pois quando falamos de Gamificação todos acabam se tornando aprendizes, mas, ele deve saber como estimular e provocar reflexões dos participantes, o que algumas vezes também pode significar dar broncas. Sua envoltura ocorre do início ao fim (Pinheiro & Zaggia, 2017).

Pinheiro e Zaggia (2017, p. 49) também elenca algumas competências consideradas como essenciais que um Focalizador de gamificação necessita ter, são elas:

- **FACILITADOR:** É a pessoa que explica o jogo, mas não apenas isto, pois é necessário saber comunicar com eficiência. É preciso transmitir além da missão, visão e valores, mas também as emoções e não somente informações.
- **OBSERVADOR:** Observar acaba sendo a principal palavra de ordem durante a aplicação da gamificação. É preciso observar os detalhes e agir com um olhar discreto para os participantes do jogo, para identificar se estão engajados e conectados ao jogo.
- **COMUNICADOR:** Todo Focalizador deve ser um ótimo comunicador. Porém, é preciso que a comunicação seja objetiva e clara para que seja simplificado o entendimento do conceito das regras do jogo.
- **APAIXONADO:** É preciso ser apaixonado por pessoas e pelos procedimentos através dos jogos. Gostar do que faz, isto sem dúvidas, fará toda a diferença no resultado final do trabalho.
- **LEGÍTIMO:** Dentro do contexto de jogo é preciso ser leal, e justo com tudo e todos, respeitando os detalhes referentes as regras e aplicação da gamificação.
- **ÍNTEGRO:** é importante ser o Focalizador presente em todas as etapas do processo. Honestidade precisa ser seu mantra. Agir com igualdade e sempre respeitando todas as pessoas à sua volta.
- **ZELOSO:** Cuidar das pessoas, do espaço e de cada minuto desde o início ao final da aplicação da gamificação.
- **ALERTA:** É preciso estar sempre alerta a tudo que acontece durante a aplicação, atenção para não dar informações demais que comprometam o desenvolvimento da gamificação, deixar que o grupo de jogadores viva a experiência, mas estando sempre em alerta.

- **DESAFRONTADO:** é preciso ser desafrontado durante os incômodos que surgirão no decorrer da aplicação da gamificação.
- **OTIMISTA:** Uma ótima característica do Focalizador é ser otimista. É melhor tender para o lado favorável de todas as coisas e sempre esperar o melhor resultados gerados pelas ações.
- **REALIZADOR:** Seja quem quiser ser, porém é preciso lembrar que isso poderá impactar várias pessoas. Agir com prudência, sempre na medida certa, não deixar só no plano das ideias, mas não ousar demais. Realize!

3.5.2 Local de aplicação e os jogadores

Antes de começar a aplicação de uma Gamificação é preciso perceber qual o problema que a ser resolvido e qual o contexto onde está pregado. Existem três aspectos principais que precisam ser levados em consideração nesta fase: cultura da organização, objetivos gerais do negócio e entendimento do usuário. Pois, desta maneira, será possível perceber qual será o contexto onde a Gamificação será aplicada, deve-se compreender as relações na organização, se são formais ou informais.

Este tipo de compreensão é importante por influenciar no modo como os jogadores vão interagir e reagir às iniciativas geradas pela Gamificação, os objetivos do negócio convêm como apoio para as atuações, e o entendimento do usuário é importante pois será possível perceber sua necessidade, seu contexto, suas relações interpessoais, relações de poder, como se sente e o que adoraria fazer (Vianna et al., 2013).

Para que uma mudança comportamental seja adquirida é necessário possuir uma compreensão de vários aspetos humanos alusivos às pessoas envolvidas no processo de Gamificação, quais sejam: a forma como submergem conhecimento, atributos emocionais relacionados ao seu trabalho, percepções de mundo e seus aspectos culturais. Esses dados são importantes para uma boa experiência no jogo, importante lembrar, que o jogo é realizado para pessoas e essas necessitam ser intensamente estudadas e compreendidas para que o jogo faça algum sentido, seja estimulante e relevante. Nesta fase podem ser realizadas entrevistas, questionários, 5 porquês, observações, mapa mental, mapa de stakeholders, entre outros.

Com o problema já identificado, é importante perceber de forma mais profunda quem são os jogadores, quais suas necessidades, contextos e relações interpessoais. Quando possuímos estas informações de forma bem elaborada conseguimos aumentar a oportunidade de sucesso da tática de Gamificação. Neste momento será constituída a persona do jogo. Persona é um conjunto de características de um usuário, cliente ou grupo de clientes que o pesquisador demonstra em uma ficha. Para Vianna et al. (2013), personas são arquétipos, personagens ficticiais, inventados a partir de uma síntese de comportamentos notados em um grupo com perfis extremos. Simbolizam as motivações, anseios, expectativas e necessidades, aglomerando atributos significativos de um grupo mais abrangente, sendo um artifício de síntese aconselhada para quando se almeja alcançar uma compreensão com maior detalhe da pesquisa. Com isto, as personas são desenvolvidas a partir de comportamentos observados em campo e exibem algumas atribuições demográficas, comportamentais e relacionadas às suas atividades (Vianna et al., 2013).

3.5.3 Expectativas

É importante ter em mente quais serão as expectativas com a aplicação, quais são as expectativas de quem contratou, se for o caso, o seu plano e principalmente as pessoas que irão gamificar. São pontos que precisam ser levados junto ao cliente, seja qual for a área de atuação, para se entender o que ele realmente deseja dessa experiência.

Uma Gamificação bem-sucedida é o resultado da somatória daquilo que o cliente deseja que seja realizado com as ideias mostradas, tendo como alicerce a cultura da organização já analisada, pois é essencial que o processo de Treinamento & Desenvolvimento esteja em conformidade com as diretrizes corporativas e com o ambiente no qual a organização está fincada (Pinheiro & Zaggia, 2017).

Abaixo, seguem algumas sugestões de perguntas que ajudam a compreender quais são as expectativas do cliente (Pinheiro & Zaggia, 2017, p.49.):

1. Quais as expectativas, sejam elas gerais ou específicas, com a aplicabilidade do trabalho?
2. Que conhecimentos precisam ser obtidos pelos participantes?
3. Que atitudes necessitam ser trabalhadas, transformadas e modificadas?

4. Qual é o atual comportamento indesejável dos participantes?
5. Quais as habilidades dos participantes carecerão ser estimuladas ou aprimoradas?
6. Por que as pessoas exibem esse comportamento?
7. Que comportamento precisa ser modificado?
8. Quem se beneficiará com essas mudanças?
9. O que é desejado ao término do trabalho?

3.5.4 Missão

A Missão é caracterizada como a razão de ser, o alvo principal da iniciativa de Gamificação. É de extrema importância que seja bem definida para que possua significado para os jogadores e gere engajamento. As missões que serão criadas deverão ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e resolvíveis dentro do tempo determinado. Determinadas perguntas podem auxiliar no significado da missão, por exemplo:

- Qual é o principal problema a ser trabalhado?
- As pessoas necessitam sair da Gamificação compreendendo o que?
- Quais os objetivos gerais e específicos com a aplicação da gamificação?
- Qual o foco principal do trabalho?

3.5.5 Formatos e tipos dos jogos

Munidos do significado do problema central, do contexto em que ele se encontra, do entendimento dos objetivos da organização, das particularidades dos jogadores e tendo a missão definida (Vianna et al., 2013), o passo a seguir é criar ideias para estabelecer a forma do jogo.

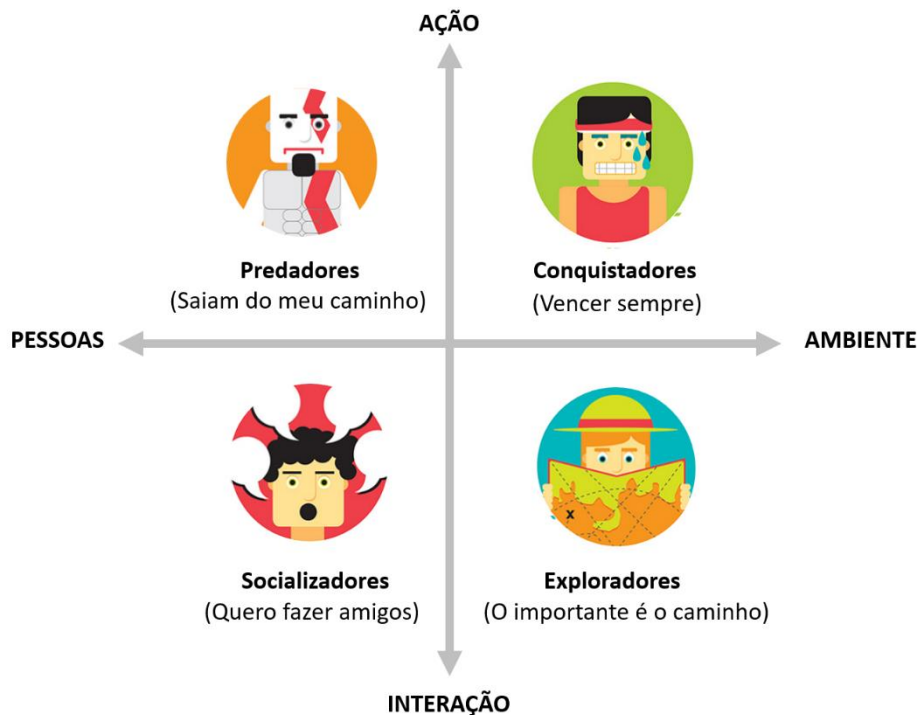
Primeiramente, é preciso pensar na ambientação, qual será a história contada, qual será o tema, sua estética e como irá engajar o jogador. Dessa maneira, os jogos conseguem ser analógicos, caracterizados pela interação de forma física e cognitiva; os jogos de tabuleiro, são um bom exemplo, assim como os digitais que têm interação virtual, como *videogames* e simuladores ou pervasivos em que existe ao menos um tipo de interação que passa do virtual para o universo físico, como a realidade aumentada. Os jogos também

têm predicados de competitividade que, como o próprio nome indica, incitam a competição e somente um vence, já os cooperativos estimulam a colaboração e promoção da ajuda entre os jogadores.

3.5.6 Tipos de jogadores

Richard Bartle, professor britânico e pesquisador de jogos, conhecido por ter sido o fundador do primeiro MUD, MUD1, e autor de um livro seminal sobre invenção de jogos, *Designing Virtual Worlds*, aponta que se começou a ponderar que um extenso conjunto de perfis poderia ser resumido em quatro grupos abrangentes de jogadores. **Predadores ou Killers** são os que conhecemos como os competitivos, têm comportamento agressivo e habitam irritar os adversários. Esse perfil representa apenas 1% dos jogadores. Já os **Conquistadores ou Achievers** refletem cerca de 10% dos perfis dos jogadores. Eles são caracterizados pela motivação ao conseguir realizar todas as atividades recomendadas, realizam uma imersão no seu contexto e optam se destacar dos seus adversários pela lealdade e por seus próprios valores. Os **Exploradores ou Explorers** adoram descobrir todas as possibilidades e questionamentos do jogo. Para os exploradores, o mais formidável é a trajetória percorrida e o aprendizado alcançado, e representam 10% dos jogadores. E por último, mas não menos importante, temos os **Comunicadores ou Socializers** que são entendidos como observadores, e através dos jogos criam uma oportunidade de socialização, analisa-los é mais importante do que alcançar os objetivos, pois, para eles, o jogo é a ocasião de desenvolver conexões sociais. Esse perfil possui o maior número de jogadores, totalizando 80% (Bartle, 2005).

Figura 10. Tipos de Jogadores



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bartle citado por Vianna et al, 2013, p. 34.

3.5.7 Design

Já sabendo qual será a definição do problema, do contexto em que ele se encontra, do entendimento dos objetivos de negócio, das particularidades dos jogadores e tendo a missão definida, o passo a seguir é criar ideias para produzir o formato do jogo. É neste momento que se define a estética, ou seja, a aparência e as sensações importantes para que seja desenvolvida uma boa experiência no decorrer da Gamificação. E ainda como será, literalmente, delineada a Gamificação, ponderando suas cores e *layout*. Não se precisa escolher o que teoricamente ficará o mais bonito. As cores podem influenciar tanto a emoção quanto a razão dos jogadores, por isto, é preciso ter bastante atenção no momento de escolher. É recomendado que seja realizado um estudo das cores, da tipografia e da diagramação apropriada, aspetos que potencializam o *layout*.

O visual necessita estar de acordo com a temática principal e os elementos auxiliares do game. É importante levar sempre em consideração a identidade visual da organização e esta deve prevalecer no projeto. Não é aconselhado investir em um *layout* moderno se a organização for conservadora, por exemplo. Quando pensar no layout eleja algumas

imagens que representem a organização para servir de inspiração para o projeto (Pinheiro & Zaggia, 2017).

É recomendado buscar outras fontes de dados e inspiração, como os ícones da organização. Um tabuleiro, por exemplo, pode ser desenvolvido de modelos comuns (desde rotas com largada e chegada e até mesmo a caminhos infinito, campos e outros espaços balizados onde os jogadores se encontram) e também com peças que vão aparecendo a partir de cada ação. É essencial perceber os conhecimentos e valores dos clientes, colaboradores e usuários no momento que for desenhar soluções, perceber qual o ponto de vista de cada grupo e refletir sobre como acolher suas necessidades de forma criativa e inovadora.

3.5.8 Criação da Mecânica

Quando falamos na mecânica do jogo precisamos saber que ela é responsável por deixar claro ao jogador quais são seus objetivos e o que advém após cada ação. Nesta fase, é refletida e definida qual será a duração do jogo, podendo ele encerrar quando um jogador alcançar um objetivo, ou ter um tempo demarcado de duração, ou ainda ser infinito. Nesta etapa, é definido qual o funcionamento e o esqueleto lógico da Gamificação, os tipos de provocações que irá despertar, como será realizada a interação dos jogadores, como a estrutura física ou virtual que será concretizada a Gamificação.

É determinado também como será o sistema de pontuação e quais serão os prêmios; que no entendimento de Vianna (2013), um elemento atraente de recompensas é extremamente importante para criar uma boa mecânica de jogo, e representa o principal motivo pelo qual os jogadores irão se motivar a continuar jogando. Têm cinco ações passíveis de serem referidas como formas de recompensa que fazem jus: a atenção especial, status, é o tipo mais explícito de atribuição de gratificações e pode ser encontrado na forma de rankings dos melhores jogadores, classificação de *badges* (espécie de troféu/indicadores de concretização de tarefas ou de *expertise*).

O acesso é um forte aliado na criação de sistemas de recompensas eficientes, afinal, promover ou não acesso a conteúdo estratégicos, informações privilegiadas, habilidades específicas, entre outros, incide em uma forma bastante próspera de conservar os jogadores integrados com seus propósitos.

A influência, que pode ser conferida por meio de interferência direta ou indireta no jogo. A influência direta é dada quando é desejável que o jogador se sinta de determinado modo no controle do jogo. Isso pode acontecer por meio de acesso específico ou possibilidade de intervenção em alguma regra ou atividade. Os brindes figuram como o método mais simples de gratificação, em forma de benefícios, itens, dicas, vida extra, etc. ou os *giftings* que trabalham como uma maneira de ampliação da interação social do jogo, a partir da troca de presentes entre jogadores e do consequente estabelecimento de comunidades mais fortes e engajadas. Não se trata de atribuir classificações e pontos a qualquer modelo ou método. Por isto, existe um termo chamado *pointsification*, que não leva em conta as dinâmicas e estéticas da Gamificação propriamente dita.

3.5.9 Regras

As regras são extremamente importantes pois irão indicar ao jogador como deve ser seu comportamento no decorrer do jogo e como deve ser jogado. Uma tática que pode ser empregada é a de alocar dentro da Gamificação regras que desenvolvam algumas habilidades, características e até mesmo defeitos com o objetivo de serem avaliados.

3.5.10 Conteúdo

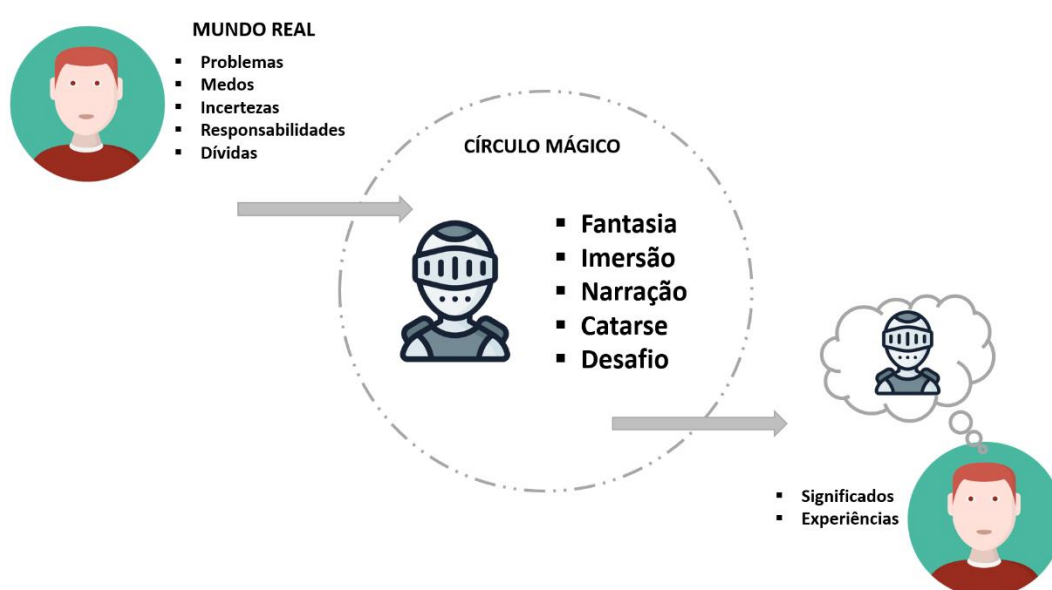
Segundo Pinheiro *et al.*, (2017), o conteúdo refere-se ao fundamento técnico e teórico da missão e dos objetivos da Gamificação em levadas em questão, ou o recheio da Gamificação. Este conteúdo servirá de alicerce para as ponderações dos jogadores/participantes. Deixando cada vez mais robusto que não se deve confundir a Gamificação com fazer qualquer coisa em um jogo.

Aqui, é definido quais serão as informações a serem abordadas, qual será a relevância do conteúdo para a missão do projeto, quais os pontos principais para o desenvolvimento. Separe os dados em colunas, se possível, e identifique as principais informações, dando prioridade naquilo que desejaria comunicar em cada pilar. É muito importante também definir quais serão os meios de comunicação do seu conteúdo/formato, eles podem ser: textos, perguntas abertas, perguntas fechadas, verdadeiro ou falso, cruzadinhas, parte para completar, caça palavras, através da própria mecânica da Gamificação (Pinheiro & Zaggia, 2017).

3.5.11 Metodologia da gamificação

A experiência gerada pela Gamificação é absolutamente influenciada pelo ambiente onde ela acontece. Fatores como, a iluminação, o som, o cheiro do espaço fazem parte do que Huizinga (2000) designa como círculo mágico. O autor aconselha que, nesse mundo imaginário e temporário, as normas do jogo são percebidas como uma definição correta e adequada da realidade, que deve ser acolhida, voluntariamente, por todos os jogadores.

Figura 11. Representação do Círculo mágico de Johan Huizinga



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Huizinga apud Pinheiro & Zaggia, 2017, p. 81

Desta forma, no círculo mágico as coisas possuem uma nova dimensão e um novo sentido. No final da Gamificação, a visão do jogador sobre o tema exposto será modificada pelas experiências recém-vivenciadas durante a imersão. E a partir deste momento começa avistar novas formas de entender e resolver os problemas ou temas propostos na Gamificação (Pinheiro & Zaggia, 2017).

A Gamificação é uma metodologia que acaba se completando por si só, mas para que o método de aprendizagem e/ou capacitação seja dado por completo, deve-se seguir um método. Um exemplo é o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV), que consiste em espalhar um olhar crítico sobre uma determinada atividade com objetivo de aplicar o que

se estuda no dia a dia. Tem sua origem nos estudos do psicólogo norte-americano David Kolb, nos anos 1990, o termo é constituído por: vivência, (atividades feitas de forma individual ou em grupo), relato (compartilhamento das observações), processamento (debate sobre o os compartilhamentos que apareceram na atividade), generalizações (como será feita a aplicação do que foi aprendido?) e a aplicação (etapa em que os participantes enviam as generalizações para a vida real, com objetivo de esquematizar ações). (Pinheiro & Zaggia, 2017).

Em virtude do que foi mencionado, sugere-se a seguinte estrutura:

Figura 12. Sequência metodológica da Gamificação



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Pinheiro & Zaggia, 2017, p.79.

Na **Preparação**, os jogadores são recepcionados num ambiente afável e ajustado com a temática e design sugerido, para começar é importante realizar uma atividade inicial para “quebrar o gelo”, sempre indo de acordo como a temática indicada pela Gamificação. É importante explicar o conceito que será tratado sempre contextualizando sua temática.

Já na etapa **Gamificação** é o momento de “se jogar”, nesta hora são explicadas as regras, mecânica do jogo, e a divisão dos papéis. Esse é o momento ideal para que sejam sanadas todas as dúvidas iniciais, pois é sabido que durante o jogo o surgimento de dúvidas é considerado normal.

Quando chegarmos ao **Processamento** do aprendizado será o momento de absorver o que foi jogado. Uma vez encerrada a Gamificação, os jogadores podem dialogar sobre o ensinamento obtido, podendo realizar uma autoanálise, a partir deste ponto deve ser desenhado os planos de ação. Já no **Fechamento**: a atividade deve ser sempre “para cima”, animada, positiva, mas o perfil da organização e a proposta dada para a Gamificação vão influenciar essa etapa de fechamento. Por exemplo, se o tema escolhido for estresse, a ideia é uma mensagem que passe tranquilidade, logo recomenda-se que as emoções falem mais alto neste período.

3.5.12 Monitoramento

Monitorar as métricas é algo de extrema importância, pois por meio dela os participantes saberão se estão na direção do caminho correto, sendo imprescindível um acompanhamento e aderência à dinâmica criada, os quais irão fornecer dados essenciais para a revisão da tática adotada. “Ajustar missões, inspecionar a motivação dos jogadores e verificar as métricas por eles geradas são, portanto, as três ações indispensáveis à assertiva avaliação do grau de sucesso adquirido pela proposição” (Vianna et al., 2013, p. 37). Essa fase começa até mesmo no decorrer da Gamificação com a coordenação dos jogadores, sempre com o olhar atento do Focalizador (Pinheiro & Zaggia, 2017). Durante as etapas pré e pós é indispensável medir quantos e quais indicadores qualitativos e/ou quantitativos serão usados, quais os níveis destes indicadores serão fiscalizados. Deve-se determinar também quais os tipos de avaliações deverão ser realizados: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

3.5.13 Prototipação/Teste

“A prototipação contém como objetivo legitimar a ideia criada, assim como alcançar insumos para melhorá-la. Um protótipo é qualquer tangibilização de uma ideia que deixe gerar aprendizados” (Vianna et al., 2013, p.95). Através do momento da prototipação é possível instruir-se mais sobre o jogo que está sendo criado com simulação de conceitos e ações junto com os futuros jogadores, o que colaborará para o aprimoramento da proposta.

Esse é o conceito de iteração: o aperfeiçoamento contínuo de uma ideia para que ela avance preferencialmente de acordo com as ambições do usuário final, antes que seja concretizado uma maior aquisição de tempo e dinheiro. Assim, protótipos auxiliam a minimizar as incertezas do projeto e os riscos intrínsecos à sua prática. Quando é realizada a prototipação diminuímos as inseguranças do projeto, nos aproximando de um resultado mais assertivo, servindo também para aferir todos os pontos definidos até o momento, como: engajamento, mecânica, estética, história, além disto pode servir como ferramenta de feedback dado pelos participantes como melhoria para quando for realizar a gamificação. O público que participará da prototipagem deve ser o mais próximo possível do que participará da Gamificação final.

3.5.14 Aplicação

Após a prototipação e com as devidas correções necessárias sendo resolvidas, será aplicada a versão final do jogo com os participantes reais. Após a implantação do jogo, é recomendado que seja realizada a mensuração e avaliação, que podem ser realizadas através de um relatório de caráter descritivo analítico para legitimar as ações, a motivação e o engajamento dos jogadores e aferir os resultados adquiridos.

3.6 *Engagement*

Levando em consideração o atual cenário, em consequência da pandemia provocada pela Covid-19, muitas foram as empresas que encerraram as atividades na sede e alocaram os seus colaboradores para trabalhar na modalidade remota/a distância, distante dos colegas de equipe e *team leaders*. Esta modificação acabou trazendo a necessidade de criar novas estratégias para reforçar a cultura organizacional, visando garantir o *engagement* das suas equipas, especialmente num momento em que o *engagement* das equipas (de um modo global) e dos colaboradores (a nível singular) pode diminuir, dada a instabilidade financeira e a incerteza e insegurança do futuro profissional totalmente incerto.

Segundo Schaufeli e Bakker (2003), o *engagement* compreende o entusiasmo, envolvimento e satisfação do trabalhador pelo seu trabalho. Logo, funcionários engajados possuem energia para solucionar e realizar suas atividades cotidianas, com envolvimento e eficiência. Tal *engagement* pode estar alinhado às expectativas das organizações ou não e isso pode acabar refletindo nos resultados adquiridos e produzidos pelas equipas.

Vários são os estudos referentes ao *engagement* no trabalho. O primeiro deles é de Kahn (1990), que defendia que as pessoas mais engajadas eram aquelas que enxergavam significado em seu trabalho, com ele se identificando, de modo a produzir resultados positivos individuais como organizacionais.

Trabalhadores com elevados níveis de engajamento no trabalho investem mais energia em suas tarefas, demonstram mais entusiasmo enquanto as realizam e, em especial, permanecem mais focados em suas atividades. Tal perfil corresponde ao do profissional desejado por organizações que mantêm expectativas de reunir no seu contingente de colaboradores pessoas proativas, que assumem pessoalmente a responsabilidade por seu

desenvolvimento profissional e mantêm dentro de si compromisso com padrões elevados de desempenho no trabalho. (Siqueira et al., 2014, p. 149)

O grau de *engagement* no trabalho não é sempre considerado constante. Ele pode variar de acordo com a tarefa e sofre influência das condições internas dos indivíduos e externas do ambiente do trabalho. Assim, o *engagement* está conexo às características do trabalho, bem como do seu significado e da disponibilidade de recursos, sejam eles físicos ou internos para o cumprimento das tarefas (Sonntag, 2017).

O *engagement* dos colaboradores e seu contentamento em realizar suas atividades no ambiente de trabalho são de extrema importância para os gestores de equipas, pelo facto do comprometimento gerado, estando diretamente relacionados à percepção positiva dos clientes. O *engagement* é fortalecido quando existe conexão entre a experiência e as pessoas nela envolvidas. Todavia, conseguir esse engajamento não é tarefa fácil. Assim, na gamificação, o engajamento aparece quando há um alinhamento entre as suas mecânicas, elementos e recompensas e os valores e interesses dos *players* (Robson et al., 2015).

Citado anteriormente, os métodos de Gamificação podem ocasionar diversos benefícios, quer para os colaboradores, quer para as organizações. Pode ser uma ferramenta útil para alcançar o *engagement*, a motivação e a ativação do comportamento dos atores envolvidos, (Deterding et al., 2011; Zichermann & Cunningham, 2011). Também Jitendra Maan (2013) salienta os seus benefícios e resume-os em quatro categorias: o *engagement* dos empregados, a melhoria da produtividade, a inovação e a melhoria da eficiência.

3.7 O Impacto da *Gamification* no *Engagement* organizacional

De acordo com Ergle (2016), o *engagement* é a atitude por parte do colaborador em relação à organização e ao desempenho de seu trabalho. O colaborador dedicado é aquele que está ciente dos negócios e do contexto da organização e trabalha em conjunto dos seus colegas de maneira a aprimorar a sua performance visando o benefício da organização. Deste modo, o *engagement* é observado pelas organizações como um dos principais fatores para amortizar os custos, maximizar o crescimento e o lucro e conseguir mais sucesso aos negócios, o que faz com que o mesmo seja uma das principais prioridades definidas pelas organizações. Por sua vez, necessitam trabalhar de forma a

desenvolver o *engagement*, o que exige um esforço recíproco entre empregadores e colaboradores (Ergle, 2016).

Segundo o *Institute of Employment Studies* (Robinson et al., 2004), um colaborador engajado exibe características exclusivas, tais como: crê e protege a sua organização (sentimento de vestir a camisola); busca sempre ser uma mais valia para a organização; respeita e auxilia seus colegas como maneira de ampliar a sua contribuição.

E através deste cenário, as organizações possuem como principal desafio a manutenção para que tenha seus colaboradores engajados, e para que isto aconteça muitas organizações utilizam o sentimento de valorização e o envolvimento dos colaboradores com os passos futuros que a organização dará.

É também de extrema importância: que seja definido os objetivos de maneira clara, sempre com *feedback* e transparência, uma vez que os colaboradores necessitam saber como está a sua performance e de sentir que o trabalho que exercem tem importância (Ergle, 2016).

Podemos utilizar a estratégia de incluir os colaboradores na tomada de decisão da organização, gerando um maior envolvimento do mesmo. Esta estratégia possui um grande potencial para que seja gamificada, de modo que podem ser desenvolvidos objetivos em um ambiente gamificado, que desafiam os colaboradores para que possam expor suas opiniões, ideias sobre determinados assuntos, interação com alguma ação desenvolvida pela organização. Possibilitando que os colaboradores participantes adquiram pontos dentro de uma plataforma, personalização dos crachás, prêmios e até mesmo recompensas financeiras. É da natureza humana gostar de competir, ser desafiado e através disto superar suas próprias expectativas e ser recompensado por isto.

Desta forma, é plausível estimular o *engagement* – a vontade de competir, aperfeiçoar performance e superar barreiras – e ser recompensado por isso.

Segundo Oprescu et al. (2014), é importante lembrar que as estratégias de gamificação que devem ser adotadas para que tenham um resultado mais positivo, devem permitir alcançar a longo prazo as metas da organização e de curto prazo os objetivos pessoais do colaborador.

Os colaboradores precisam sentir que além de cooperar para o crescimento da organização também estão a cooperar para o desenvolvimento do seu bem-estar e para a

ampliação da sua performance profissional. Quando os objetivos pessoais são alcançados, ganham maior importância para os colaboradores, o que levará a que os mesmos juntem por mais tempo os jogos e sustentem a motivação (Oprescu et al., 2014).

A gamificação consegue atingir grandes resultados nas organizações que tenham competência de desenvolver uma maior relação entre a organização e os trabalhadores, de compensar financeiramente e de proporcionar progressões nas carreiras. Outro fator essencial consiste em manter a criatividade para dissolver a monotonia, logo, as estratégias de *gaming* a aplicar deverão ser diversificadas, de forma a combater a monotonia e consequentemente a perda de vontade de participar nelas por parte dos colaboradores.

Capítulo 4 - Método

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992, p.15), o investigador precisa colocar-em-prática uma metodologia de trabalho, pelo que “este nunca se apresentará como uma simples soma de técnicas, mas sim como um percurso global que exige ser reinventado para cada trabalho.”

Com isto, este capítulo tem como objetivo principal exhibir o processo metodológico utilizado para dar resposta à questão de investigação apresentada. Serão apresentados os objetivos da investigação, a questão de partida, os métodos de recolhimento de dados e os respectivos métodos de análise para que seja possível retirar conclusões abalizadas.

4.1 Delimitação do objeto de análise

O campo de análise da presente investigação está focado na gamificação, no *engagement* e na comunicação interna, partindo do ponto de vista da Gestão Estratégica das Relações Públicas.

Segundo Grunig et al. (2009), a atividade de Relações Públicas é estratégica ao estabelecer relacionamentos entre as organizações e seus públicos pelo meio de técnicas, ferramentas e práticas de comunicação, tendo competência para construir a comunicação organizacional, empregando ações capazes de fomentar a divulgação das informações e garantir a presença da organização no espaço público. Desta maneira, a atividade coopera para a eficácia organizacional quando auxilia o entendimento e o alinhamento dos propósitos da organização com as expectativas de seus públicos, e adota valor para a organização ao contribuir para a eficácia e a construção de relacionamentos de qualidade e de longo prazo com públicos estratégicos.

Quando falamos de gamificação, segundo Teixes (2014), entendemos que é o uso da mecânica que tem como base os jogos, estética e o pensamento lúdico para motivar ações, desenvolver aprendizagem, solucionar problemas e gerar *engagement*.

O próprio *engagement* é relacionado às Relações Públicas, Recursos Humanos e Marketing Interno (Kehoane, 2009), dada a sua conexão com diferentes esferas científicas.

A Comunicação Interna é um campo multidisciplinar, pelo que é muitas vezes relacionada a uma variedade de campos científicos como exemplo as Relações Públicas, Recursos

Humanos, Marketing, Gestão da Mudança, entre outros segmentos de estudo (Verčič et al., 2012).

Desta forma, torna-se relevante mencionar que este estudo anseia explorar a Gamificação como ferramenta utilizada para maximizar o *engagement* dos colaboradores e melhorar a comunicação interna. Esta relação será estudada na perspectiva das Relações Públicas, ainda que nunca esquecendo a interdisciplinaridade dos conceitos que estão a ser estudados.

4.2 Pergunta de partida

De qual maneira o fenómeno da Gamificação pode colaborar para que haja engajamento dos colaboradores no ambiente organizacional?

4.3 Objetivos da investigação

1. Identificar quais as práticas de Gamificação existentes nas empresas;
2. Perceber os níveis de engajamento dos colaboradores das empresas;
3. Compreender como a Gamificação pode melhorar o engajamento dos colaboradores organizacionais;
4. Perceber o papel da Comunicação Interna como processo aliado a Gamificação;
5. Descrever as etapas necessárias no decorrer do processo de gamificação.

4.4 Tipologia da investigação

Nesta dissertação optou-se pela utilização do método qualitativo, que segundo Fortin (1999), busca o entendimento absoluto e amplo do fenómeno no qual está sendo estudado, descrito, interpretado e também observado o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-lo. O objetivo deste método de investigação é a contribuição que traz para o incremento do conhecimento e que busca descrever e interpretar um determinado fenómeno, em oposição de o avaliar.

Segundo Bogdan e Taylor (1984), a prerrogativa do método de investigação qualitativo é devido a sua flexibilidade, pois tolera ao investigador criar os temas de pesquisa à medida que eles vão surgindo e guiar o percurso da investigação do modo que considerar mais conexo, não estando estritamente sujeito a uma fórmula prévia.

Utilizamos este método, uma vez iniciado por conceitos, literatura e teorias voltadas para o campo da Gamificação, Engagement e Comunicação Interna, para aferir como são utilizados os sistemas de trabalhos gamificados dentro das organizações como uma ferramenta para maximização do Engagement e da comunicação interna.

A tipologia de investigação qualitativa permite o estudo em profundidade das relações e significados humanos e organizacionais. Tendo em conta que estas relações e significados se constroem através da comunicação, a investigação qualitativa possibilita o estudo destes processos em profundidade (Daymon & Holloway, 2010).

A vantagem deste método comparado ao método quantitativo para esta investigação, relaciona-se com o fato de este se focalizar mais na questão do conteúdo em detrimento da quantificação. Assim, será possível estudar um grupo de pessoas e o seu contexto para que seja possível compreender fenómenos sociais (Bryman, 2012).

4.4.1 Estudo de Caso – Caracterização

Foi escolhida para este estudo uma rede de *franchising* genuinamente brasileira, conhecida como Bob's.

Bob's é uma rede brasileira de restaurantes *foodservice* fundada em 1952, pelo jogador de tênis estadunidense-brasileiro Robert Falkenburg, campeão do torneio de Wimbledon em 1948 e 1949.

Bob, como Falkenburg era conhecido, introduziu o conceito de lanchonete fast-food no país, abrindo o primeiro restaurante deste tipo no país em Copacabana, Rio de Janeiro. Em 1972, no entanto, Falkenburg vendeu a marca Bob's, que passou a ser controlada por brasileiros. Em 1984 iniciou seu projeto de expansão através do sistema de franquias que atualmente conta com mais de 1000 pontos de vendas em todo território brasileiro e conta com mais de 10 mil colaboradores. Atualmente a *Holding BFFC – Brazil Fast Food Corporation* — é a detentora na marca Bob's.

Esta *franchising* apostou numa estratégia de engagement e inovação e no último trimestre de 2019 desenvolveu junto com a empresa Geek Group Brazil¹ o Clube Bob's², uma plataforma totalmente digital para seus colaboradores com o objetivo de melhorar a comunicação interna, aumento do Engagement, diminuição da taxa de *turnover* e melhoria nos processos de padrões que são estabelecidos pela marca através de capacitação contínua para seu quadro de colaboradores e franqueados.

Dentro desta plataforma existem várias ferramentas de que auxiliam a comunicação interna, como por exemplo comunicados, informativos, newsletters, encontros virtuais, fóruns de capacitação, trilha de aprendizagem e redes sociais internas.

4.5 Técnica de Recolha de dados e a Amostra

Quivy e Campenhoudt (1992) relatam que uma técnica não é melhor que a outra, a opção das mesmos depende dos objetivos, do modelo de análise e das características do campo de análise. Desta forma, tendo em conta a revisão de literatura realizada, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, via Microsoft Teams, Zoom e Google Meet a profissionais que atuam na área de gamificação, recursos humanos (Gestão e Gente), comunicação e treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Optou-se pela entrevista uma vez que existe intenção de adquirir informações pertinentes com a opinião, percepção e crenças dos entrevistados (Daymon & Holloway, 2010). A entrevista semiestruturada possui um menor grau de diretividade nas perguntas. Como esta investigação busca compreender a percepção e experiências dos informadores, este tipo de entrevista diminui a possibilidade de os condicionar de forma excessiva, desta forma, eliminar informações casualmente importantes (Carmo et al., 2008).

¹ Empresa de tecnologia especializada em soluções de gerenciamento de Campanhas de Incentivo, Gamificação, Comunicação e Capacitação. Onde o principal objetivo é conectar empresas e colaboradores para proporcionar engajamento e gerar resultados incríveis.

² É uma plataforma unificada com todos os departamentos existentes na organização. Onde todos os colaboradores internos, franqueados e colaboradores que atuam diretamente no ponto de venda possuem acesso ao ambiente virtual onde na medida que o colaborador trabalha com foco nos indicadores avaliados nas campanhas, ele conquista Bob's Coins (moeda virtual), possibilitando trocar em produtos, serviços, experiências, pagamentos de contas, viagens e etc. Além de consultar as campanhas válidas, mecânicas e regulamentos, o colaborador consegue, através do Clube Bob's, se atualizar com os Informativos, fazer as trilhas de aprendizagem, participar das Gamificações, acompanhar resultados pelo Dashboard e interagir com outros colaboradores através de uma rede social interna.

De acordo com Daymon e Holloway (2010, p. 225), o guião de entrevista construído previamente dá a garantia de coleta de dados similares a todos os inquiridos e também “(...) garante que você colete tipos de dados semelhantes de todos os informantes. Dessa forma, você economiza tempo e a ‘taxa de escória’ (o material de menor relevância para a sua pauta) é menor”.

Dos 8 participantes convidados para as entrevistas, 4 fazem parte do Geek Group Brazil, uma das maiores organizações de tecnologia especializada em desenvolver as melhores soluções de gerenciamento de campanhas de incentivos, gamificação, comunicação e capacitação, cujo o principal objetivo é conectar empresas com seus colaboradores e proporcionar engajamento e geração de bons resultados. E as outras 4 entrevistadas exercem ou exerceram funções na *holding* BFFC, empresa com mais de 30 anos no mercado brasileiro de *franchising* onde atualmente possuem 4 marcas em vossa gestão com mais de 1000 pontos de vendas espalhados pelo Brasil.

Além disso, de maneira a fornecer resposta à pergunta de partida da presente investigação, foram ainda consultados e analisados os portais de INTRANET e a plataforma unificada que a *holding* utiliza para centralizar seus informativos, materiais de formação e desenvolvimento, marketing, financeiro, *supply chain* e recursos humanos.

Um ponto extremamente importante para ser considerado em uma investigação científica é quem são os participantes da amostra. Segundo Duarte (2002, p. 141), a escolha de sujeitos que são entrevistados em uma abordagem qualitativa é algo essencial, pois isso intervém diretamente nas informações que serão recolhidas. Torna-se importante ter em mente a descrição e a delimitação da população de base.

Fraser e Gondim (2004, p. 147) ressaltam que a aleatoriedade e a inquietação com a quantidade de entrevistados em uma abordagem qualitativa são irrelevantes. Pois, o mais importante é perceber se os entrevistados serão apropriados de agregar valor para a abrangência do tema que está em questão. As autoras defendem que, em um ambiente social específico, é plausível perceber que a disparidade de respostas se torna limitada porque, a partir de uma determinada quantidade de entrevistas, é possível observar um “esgotamento das respostas”.

Deste modo, as informações começam se repetir e não oferecem ganhos qualitativos adicionais que consigam ajudar no esclarecimento do problema de pesquisa. As pessoas que convivem no mesmo ambiente social, a partir de certo momento tendem a reportar

disposições semelhantes. Por este motivo, a fala de alguns indivíduos de um grupo pode ser considerada representativa de uma grande parte desse mesmo grupo, desde que estejam introduzidos em um contexto específico (Fraser & Gondim, 2004, p. 148).

O painel de entrevistados foi desenvolvido de acordo com critérios teoricamente relevantes para o estudo em causa (Carmo et al., 2008), sendo estes a experiência ou conhecimento nas áreas de comunicação interna, *engagement* e sistemas gamificados. Na seleção foram escolhidos indivíduos que exercem funções no Brasil e que possuem especialização ou experiência em gamificação e em sistemas de trabalho gamificados, e profissionais de comunicação e recursos humanos que exercem, ou exerceram, funções no Brasil atribuições de comunicação interna numa organização que utiliza, ou utilizou, a um sistema de trabalho gamificado.

Para a escolha dos profissionais especializados em sistemas de trabalho gamificados foram constituídos três critérios. Os profissionais teriam de preencher pelo menos um dos critérios citados a seguir:

- Trabalhar (ou ter trabalhado) numa organização que oferece (ou já ofereceu) serviços de gamificação do trabalho a outras empresas ou formação a outros profissionais;
- Ter trabalho publicado sobre o conceito de gamificação do trabalho;
- Ter participado em alguma conferência ou reunião pública sobre a gamificação do trabalho.

E para a escolha dos profissionais de comunicação e recursos humanos foi estabelecido o seguinte critério:

- Exercer, ou ter exercido, funções de comunicação interna ou recursos humanos dentro de uma organização e que recorre, ou recorreu, para a gamificação como ferramenta de Engagement dos colaboradores

De acordo com os critérios já mencionados foram convidados 8 informadores qualificados: 4 especializados em sistemas de trabalho gamificados e 4 em comunicação interna e recursos humanos, sendo que apenas efetivamente 6 participaram e dois não conseguiram devido a compromissos profissionais.

Esses profissionais foram identificados e escolhidos devido ao *know-how* que possuem sobre o assunto, pela colaboração que tem e tiveram na plataforma de sistema gamificado

desenvolvida para a BFFC. E o primeiro contacto com os mesmos foi realizado via LinkedIn, seguido de e-mail e por último WhatsApp.

O anonimato dos entrevistados foi preservado, e foi escolhido preservar a identificação de todos para que o trabalho siga uma maneira uniforme, já que alguns entrevistados aceitaram identifica-los e outros não. Complementarmente, nomes citados também não serão referidos e os participantes serão identificados pelas letras A, B, C, D, E e F. Desta forma, definidas as amostras e o *modus operandi* sobre como as informações necessárias para a investigação foram captadas, passa-se para a entrevista propriamente dita.

Tabela 1. Divisão dos entrevistados

Entrevistados	Área de atuação
Entrevistado A	Gestão e Gente Comunicação Interna
Entrevistado B	Comunicação Interna Formação e desenvolvimento
Entrevistado C	Gestão e Gente Comunicação Interna
Entrevistado D	Gestão e Gente Comunicação Interna
Entrevistado E	Especialista em sistemas de trabalho gamificados
Entrevistado F	Especialista em sistemas de trabalho gamificados

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas foram realizadas entre 07 de agosto de 2023 e 31 de agosto de 2023 através do software de conferência remota (Google Meet ou Zoom). No primeiro instante, foi passado um breve contexto sobre qual é o real teor da investigação; quando foi explicado os objetivos da pesquisa e foi solicitado ao informador que desse o consentimento para a gravação em áudio e uso dos dados com finalidade acadêmica. Desta forma, as palavras dos entrevistados foram registradas com maior exatidão. A duração da entrevista dependeu do informador e dos assuntos que formam abordados, porém em média duraram de 30 a 60 minutos.

As entrevistas foram reproduzidas e apresentada aos entrevistados com a possibilidade de requerer a reprodução completa, confirmar a sua exatidão e realizar alterações caso necessário.

Em seguida a transcrição das entrevistas, as respostas foram divididas por temas e assuntos - codificação que foi realizada através da análise de conteúdo e como unidade registro foi utilizado elementos linguísticos captados na análise, sendo frases que atendam

a semântica do tema abordado. Os códigos desenvolvidos servem de rótulos e deixam identificar padrões comuns nos dados. Também possibilitam diminuir e simplificar a informação, e facilitam a identificação de relações entre os dados e a literatura (Daymon & Holloway, 2010).

O método de análise foi disposto considerando três categorias que correspondem aos três objetivos indicados, seguido de subcategorias criadas de acordo com as respostas das entrevistadas.

Os apêndices 1, 2, 3, 4, 5 e 6 exibem respectivamente a transcrição das entrevistas realizadas.

Após a transcrição, foi realizada uma análise de conteúdo às entrevistas e esta teve como foco identificar informações a partir de questões nelas inseridas. Segundo Guerra (2006, p. 62), “a análise de conteúdo possui uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma extensão interpretativa que transcorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo”.

Sendo assim, para Ludke e André (1986) e Carmo e Ferreira (1998) foi desenvolvida uma grelha de análise de conteúdo, constituída por categorias e subcategorias. Grawitz (1993, p. 540) fala que as categorias são “rubricas significativas, em função das quais o conteúdo será qualificado e eventualmente quantificado”. Desta forma, na análise de conteúdo, foram definidas as categorias e subcategorias a seguir:

Tabela 2. Estrutura de como serão analisadas as perguntas feitas para os entrevistados

Categoria	Subcategoria	Quantidade de perguntas
Gamificação	Estratégia da gamificação	2
	Percepção da gamificação	1
Engagement	Participação dos colaboradores na criação da gamificação	2
	Adaptação da gamificação para os colaboradores	1
	Melhora do comprometimento dos colaboradores	1
Comunicação Interna	Elementos da comunicação interna presente na gamificação	1
	Importância da comunicação interna na gamificação	2

TOTAL DE PERGUNTAS

10

Fonte: Elaboração própria

Todo o material que foi recolhido, veio derivado dos documentos e das entrevistas, em seguida eles passaram por uma análise de conteúdo para atender os objetivos da pesquisa. Segundo Carlomagno e Rocha (2016, p. 173), a análise de conteúdo foi criada no decorrer da Segunda Guerra Mundial, pela Divisão Experimental onde o foco era o estudo de comunicações em períodos de guerra. Na época, o principal objetivo era tentar entender os argumentos usados pelas tropas inimigas nos conteúdos que eram divulgados.

Com o passar do tempo foi implementado na esfera acadêmica, especialmente em estudos de comunicação. Sampaio e Lycarião (2021, p. 17) sugerem uma definição de análise de conteúdo mais atual, já que a crítica feita por eles reside no fato de muitos autores afrontarem esse tipo de metodologia apenas sob o olhar quantitativo.

Análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa científica baseada em procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos para criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenômeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos. Sampaio e Lycarião (2021, p. 17)

Grodal et al. (2021, p. 1) defendem que a análise de conteúdo está centralizada na categorização: “A análise qualitativa é, em sua essência, um processo de categorização”. Os autores elucidam que o movimento dos dados em uma categorização precisa ser um método ativo, reflexivo e explícito a partir de *insights* que suscitam essas categorias. Portanto, é pela transparência na definição de categorias que está o rigor científico estabelecido em uma abordagem qualitativa.

Apesar de a análise de conteúdo não careça de ser realizada obrigatoriamente pela categorização, Bardin (2011) assegura que é deste modo que se constituem a maioria dos procedimentos e, além de ser a maneira de análise mais tradicional, é ainda a mais utilizada.

Segue-se a explanação e discussão de resultados que buscam responder à pergunta de partida do presente estudo.

Capítulo 5 – Análise dos resultados

Analisando os dados recolhidos nas entrevistas, podemos ver na tabela 3 as características da amostra quanto a sexo, idade tempo de serviço e qualificação acadêmica. O primeiro item apresenta porcentagem da amostra quanto ao sexo, que contou com 67% do sexo feminino e 33% do sexo masculino. Em relação a idade, a média obtida foi de 40,3 anos, onde 50% possui idade entre 30 a 39 anos, 33% de 40 a 50 anos e 17% idade superior a 50 anos. Quanto ao tempo de serviço, 50% possui de 6 a 10 anos de atuação da área, seguido de 17% da amostra possui 5 anos ou menos, da mesma forma que os grupos de 11 a 19 anos e também maior ou igual a 20 anos de atuação na área representam 17% cada um, desta forma chegamos a uma média de 12,1 anos. Sobre o grau de qualificação acadêmica, foi obtido 100% para pós graduação/especialização.

Tabela 3. Caracterização da amostra

Sexo	f	%
Masculino	2	33%
Feminino	4	67%
Idade em anos		
De 30 a 39	3	50%
De 40 a 50	2	33%
Mais de 50	1	17%
Tempo de serviço em anos		
Menor ou igual a 5	1	17%
De 6 a 10	3	50%
De 11 a 19	1	17%
Maior ou igual a 20	1	17%
Qualificação Acadêmica		
Pós Graduado/ Especialização	6	100%

Fonte: Elaboração própria

Os resultados referentes às entrevistas semiestruturadas estão organizados baseando-se em três categorias e cada categoria tem as suas subcategorias.

Na categoria gamificação é analisado quais estratégias de gamificação são mais utilizadas nas organizações e qual é a percepção dos profissionais em relação ao fenómeno da gamificação.

Na segunda categoria é abordado o fator *engagement*, onde buscou-se entender se a participação dos colaboradores é um fator importante no processo de criação da

gamificação, se é preciso que um sistema de trabalho gamificado seja adaptável e se estimula e maximiza o *engagement* dos colaboradores.

E por último, a terceira categoria tem como foco a comunicação interna, na qual é possível perceber quais são os elementos da comunicação que estão presentes na comunicação e qual é a importância da comunicação interna e do colaborador responsável por ela no processo de gamificação.

É relevante informar que devido à natureza qualitativa da técnica de recolhimento de dados e também por se tratar de uma análise de caráter interpretativo, optou-se por usar como destaque citações diretas dos entrevistados para trazer maior exatidão às suas opiniões.

5.1 – Categoria gamificação

Esta primeira categoria é composta por duas subcategorias, são elas: estratégia, composta por duas perguntas, uma questionava quais as práticas de gamificação mais solicitadas pelas organizações e a outra questionava como era o funcionamento do sistema de trabalho gamificado dentro da organização; e a segunda subcategoria foi a percepção da gamificação, sendo composta por uma pergunta que questionava a funcionalidade do sistema de trabalho gamificado e quais eram seus pontos positivos e de melhoria.

Nas respostas dadas referentes às estratégias da gamificação foram mencionadas seis práticas, podendo destacar duas que foram as mais citadas: jogos de negócios e trilhas de desenvolvimento.

Os jogos de negócios consistem em jogos de estratégia on-line ou não, que são projetados com o objetivo de reunir um conjunto específico de resultados de ensino-aprendizagem através da resolução de problemas, tomada de decisão, bem como o envolvimento de todos da equipe, estimulando assim a criatividade, o raciocínio e a comunicação.

Em relação às trilhas de desenvolvimento ou aprendizagem, elas consistem em atividades que fazem com que o colaborador desenvolva um conhecimento através de uma determinada concepção.

Estas práticas precisam estar bem atreladas a realidade do colaborador no dia a dia de trabalho, mas também precisam ser passadas de forma lúdica, e é neste momento que a gamificação ganha o seu espaço.

Outro ponto abordado pelos entrevistados é que toda gamificação é importante estar vinculada a um desenvolvimento. Ao serem perguntados quanto as práticas de gamificação mais solicitadas nas organizações os entrevistados responderam da seguinte forma.

Figura 13. Citação dos entrevistados referente às práticas de gamificação mais solicitadas nas organizações.



Entrevistada A

“Como práticas de gamificação utilizadas hoje posso elencar que temos, nesta plataforma, trilhas de desenvolvimentos (...) estamos desenvolvendo um jogo de negócios que este foi pedido [por] muitas pessoas da rede de franquias”.



Entrevistada C

“Inclusive estamos com a ideia de retomar um game que criamos para os franqueados, que são os jogos de negócios, sendo que em um formato digital (...) e de uma certa forma este game será também uma trilha de conhecimento, onde serão abordados vários conteúdos que ajudarão os jogadores a solucionar os problemas, ou seja, terá absorção de conhecimento de forma lúdica”.



Entrevistado E

“Os jogos de negócios, que acabam sendo jogos de tabuleiros, seja ele físico ou digital, onde dentro dele existem várias situações que podem acontecer no dia-a-dia da empresa, e este tipo de atividade consegue fazer com que o colaborador consiga desenvolver habilidades e aptidões para que consiga resolver estes problemas em uma situação real.”

Fonte: Elaboração própria

Ainda quando perguntados sobre as estratégias de gamificação, os entrevistados indicaram como funciona o processo de criação e implantação do sistema gamificado, e foram elencados fatores importantes como: entender quais são as necessidades do colaborador, quais serão os públicos alvos, qual é o perfil do colaborador e sua faixa etária.

Em seguida é realizado um comitê para auxiliar na construção e desenvolvimento do sistema de trabalho gamificado, após isto as ideias, a estratégia da organização e o perfil do público alvo vão para uma esteira de desenvolvimento/criação e quando o game está praticamente pronto são realizados os testes com alguns colaboradores da empresa. Os

feedbacks em relação ao game são coletados e também a possibilidade e agilidade na mensuração dos dados para facilitar no aprimoramento da estratégia organizacional. Na figura 14 encontraremos as respostas dos entrevistados onde são relatados estes pontos.

Figura 14. Citação dos entrevistados sobre o método de criação e implantação dos sistemas gamificados



Entrevistada A

“Depois ele vai para desenvolvimento e quando ele está “pronto” realizamos as etapas de testes, onde liberamos este sistema de trabalho gamificado para uma amostra de colaboradores e ao final do demo sempre pedimos o *feedback*.”



Entrevistada B

“(…) você tem que pensar que é um público jovem ou não, pode ser um público mais velho você vai ter que entender qual é a linguagem dessas pessoas, qual é o grau de conhecimento.”



Entrevistada D

“(…) você consegue mensurar. Quando eu faço a gamificação eu consigo mensurar. Tá! Dos meus doze mil funcionários quanto estão aderentes à cultura? Quantos estão aderentes ao código de conduta? Né? Isso é bem importante!”



Entrevistada F

“Uma das vantagens da gamificação é você ter números e indicadores de forma rápida na qual vão te ajudar na hora que você for tomar uma decisão. Então eu acho que esses são os quatro pilares: descobrir as necessidades, entender qual é o nosso público, realizar todo o planejamento e desenvolvimento e por último avaliar.”

Fonte: Elaboração própria

Ainda na categoria gamificação, os entrevistados responderam a uma pergunta referente a percepção da gamificação, todos os seis entrevistados foram unânimes ao afirmarem que a gamificação funciona para ampliar o desenvolvimento organizacional, agilizar e aprimorar a comunicação interna.

Também foi abordado que os sistemas de trabalho gamificados vieram com o intuito de somar com os métodos tradicionais, agindo na maioria das vezes como uma releitura de alguns métodos já existentes. E do ponto de vista estratégico, os sistemas de trabalho gamificados vieram como facilitador na avaliação e mensuração dos indicadores, pois é possível extrair informações importantes que serão úteis na tomada de decisão. Quando

questionados sobre a funcionalidade dos sistemas de trabalho gamificados no desenvolvimento organização foram dadas as seguintes respostas:

Figura 15. Citação dos entrevistados sobre qual é a percepção deles em relação os sistemas de trabalho gamificados no desenvolvimento organizacional



Entrevistada A

“(...) a gamificação tem um diferencial em relação a estes métodos “tradicionais”, pois o sistema de trabalho gamificado se comunica com os colaboradores e posso dizer com a pessoa de um modo geral de forma lúdica e isto é muito legal.”



Entrevistada B

“Entendo que ele funciona, sim, ele super funciona. O bom que você tem um resultado que você consegue consolidar, que você consegue obter de uma forma muito rápida.”



Entrevistada C

“Acredito que funciona sim, pois o game você acaba aprendendo e vivenciando as situações que serão vividas na prática. E todo este conhecimento é adquirido de forma lúdica.”



Entrevistada D

“Eu acho que funciona. Eu acho que quando você leva pra gamificação (...) você tem a interação de maneira lúdica, você consegue criar mais sinergia, mais conexão, consegue mensurar (...)”



Entrevistado E

“O sistema de trabalho gamificado funciona sim, pois os trabalhos gamificados vieram para somar com a maneira tradicional que conhecemos para absorção de conhecimento e desenvolvimento seja ele profissional ou pessoal.”



Entrevistado F

“Sim, ele funciona totalmente, e não estou dizendo isso por ser profissional de desenvolvimento da área, mas o próprio *feedback* dos nossos clientes e conseguimos ver até o mercado como um todo. Todo mundo de alguma forma, independente de ter um *budget* alto ou baixo, as empresas querem e almejam implantar a cultura da gamificação dentro da organização.”

Fonte: Elaboração própria

Segundo os entrevistados, existe uma grande variedade de práticas de gamificação utilizadas ou solicitadas pelas organizações atuais, onde foram destacadas seis: jogos de negócio, o mais citado entre os entrevistados (quatro vezes); seguido das trilhas de desenvolvimento, que foi abordada três vezes; após vieram o quiz, a caça ao tesouro, a corrida premiada e a roleta premiada, que foram citadas duas vezes cada; e, por último, ficaram o caça palavras e a palavra cruzada, onde cada uma foi lembrada uma vez. Segue abaixo tabela com as respectivas quantidades de citações de cada prática.

Tabela 4. Tabela com a quantidade de citações para cada prática de gamificação mais utilizada/solicitada nas organizações

Práticas	Quantidade de citações
Jogos de negócio	4
Trilhas de desenvolvimento	3
Quiz	2
Caça ao tesouro	2
Corrida premiada	2
Roleta premiada	2
Caça palavras	1
Palavra cruzada	1

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao funcionamento da criação e implantação do sistema de trabalho gamificado, os entrevistados foram categóricos dentro da categoria da gamificação, onde todos descreveram o processo de criação e implantação em 4 etapas: descobrir as necessidades, entender o público-alvo, planejar o projeto e, por último, implementar, avaliar e aprimorar a estratégia.

Descobrir as necessidades, segundo os entrevistados, consiste na organização, ouvir os colaboradores, fazer reuniões periódicas, pesquisar sobre o clima organizacional, elaborar uma política de *feedback* efetiva e produzir demais ações que consigam contribuir para o entendimento do que os funcionários querem, pensam e almejam para o futuro.

Outra etapa abordada pelos entrevistados foi entender o público alvo, onde no cenário atual, conquista-lo é um grande desafio, na maior parte das organizações conquistar este

público se tornou algo tão relevante quanto gerar valor e se tornar referência no segmento que está inserido.

Após estas duas etapas, chega o momento de planejar. Os entrevistados citaram a realização da releitura de jogos, que antes eram utilizados de forma física, transformando-os em versões digitais com o objetivo de alcançar mais pessoas e ampliar a interatividade. E, por último, descreveram a importância de avaliar através de relatórios de desempenho dos usuários ou análise da performance nas atividades para reconhecer quais pontos necessitam ser aperfeiçoados, quais estão positivos e se existe um número de desistências consideráveis. Todos esses indicadores ajudarão a aprimorar o processo de gamificação, visualizando as falhas e as qualidades metodológicas.

5.2 – Categoria *engagement*

Para esta segunda categoria, os entrevistados responderam questões referentes a importância da participação dos colaboradores durante o processo de criação da gamificação. Segundo os entrevistados, os colaboradores, além de serem *players* do sistema de trabalho gamificado, são peças fundamentais para todas as etapas da construção e desenvolvimento da gamificação, considerando que o processo de construção de um sistema de trabalho gamificado envolve a coleta de necessidades e características dos colaboradores.

Para além disso, no momento da implantação os colaboradores possuem o um papel de agentes ativos através do diálogo, de modo que eles expõem suas ideias, preferências e necessidades.

Após esta implementação, os sistemas de trabalho gamificados na sua grande maioria sofrem ajustes, e mais uma vez os colaboradores assumem um papel ativo através de *feedbacks*, tanto positivos quanto negativos, relacionados a experiência adquirida enquanto utilizador do sistema, ao mesmo tempo que podem ter uma participação passiva através das análises da usabilidade dos próprios *players* e observação comportamental dos mesmos.

Figura 16. Citação dos entrevistados referente a participação dos colaboradores no processo de implantação dos sistemas de trabalho gamificados.



Entrevistada A

“Então, sempre escolhemos pelo menos uma loja de cada região do país para realizar o teste e depois pedimos o *feedback* (...)”



Entrevistada C

“Acho muito importante a participação dos colaboradores na implementação, pois dependendo do game que está sendo desenvolvido pode ser necessário informações de múltiplos departamentos e se não houver esta integração com os colaboradores não é possível desenvolver um game próximo da realidade de desejamos chegar.”



Entrevistada D

“Mas é legal porque eles se sentem ouvidos, eles entendem que aquilo é pra eles, mas foi construído com eles e não é uma coisa a diretoria mandou e a gente tem que fazer (...)”



Entrevistada E

“A participação do time alvo é de extrema importância, posso dizer que é um dos pontos fulcrais no desenvolvimento da gamificação, para entendermos qual o melhor modelo e estratégia de gamificação será aplicada. O nosso processo envolve os colaboradores desde o primeiro momento até o final.”

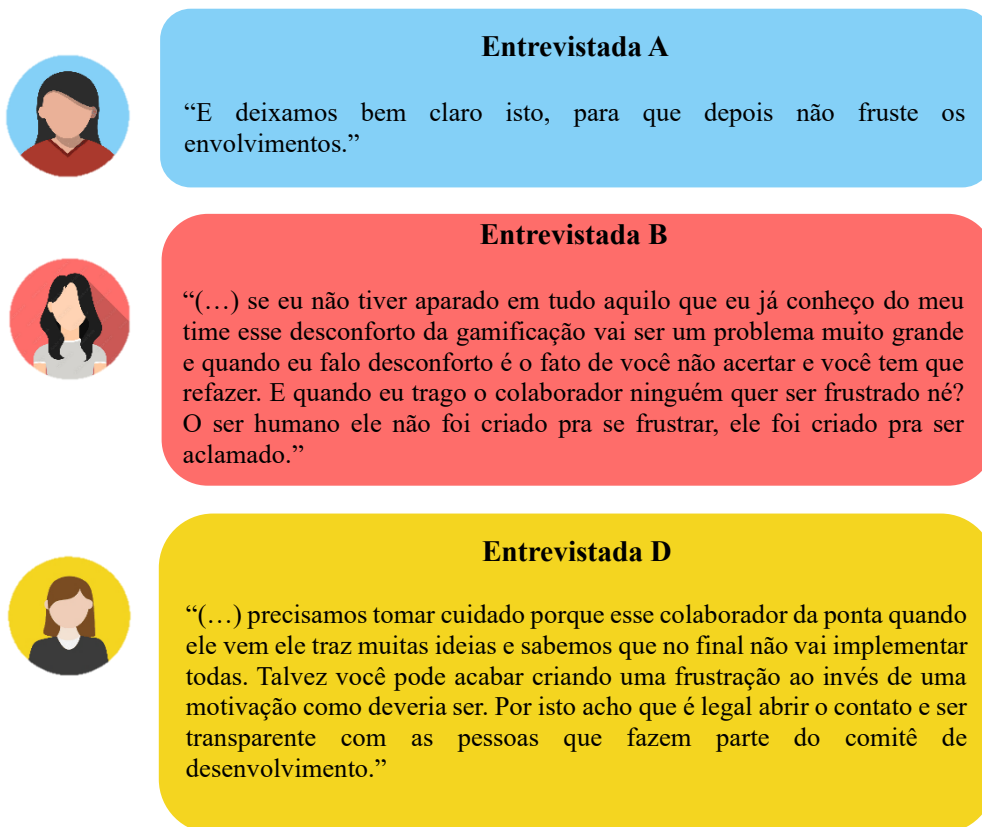
Fonte: Elaboração própria

Alguns entrevistados sinalizaram que a transparência com os colaboradores participantes do processo de implantação é um cuidado que consideram de grande importância. Por este motivo, são formados comitês ou grupos de trabalhos compostos por colaboradores de vários departamentos, onde eles ajudam com ideias que poderão ou não ser incluídas no sistema de trabalho gamificado.

E o principal cuidado está exatamente no facto de caso algumas das ideias dadas pelos colaboradores não forem absorvidas para dentro do game, isto pode acabar levando a uma frustração.

Por isso os entrevistados abordaram que é preciso que os mediadores sejam transparentes em relação a estes fatores desde o início, para que não tenham pessoas com baixo engajamento ao final do processo.

Figura 17. Citação dos entrevistados sobre os cuidados da inclusão dos colaboradores no processo de implantação do sistema de trabalho gamificado.



The figure consists of three vertically stacked colored boxes, each containing an interviewee's quote. Each box has a circular icon of a person's head and shoulders to its left. The top box is light blue, the middle is light red, and the bottom is light yellow.

Entrevistada A

“E deixamos bem claro isto, para que depois não fruste os envoltimentos.”

Entrevistada B

“(…) se eu não tiver aparado em tudo aquilo que eu já conheço do meu time esse desconforto da gamificação vai ser um problema muito grande e quando eu falo desconforto é o fato de você não acertar e você tem que refazer. E quando eu trago o colaborador ninguém quer ser frustrado né? O ser humano ele não foi criado pra se frustrar, ele foi criado pra ser aclamado.”

Entrevistada D

“(…) precisamos tomar cuidado porque esse colaborador da ponta quando ele vem ele traz muitas ideias e sabemos que no final não vai implementar todas. Talvez você pode acabar criando uma frustração ao invés de uma motivação como deveria ser. Por isto acho que é legal abrir o contato e ser transparente com as pessoas que fazem parte do comitê de desenvolvimento.”

Fonte: Elaboração própria

Ainda quando do processo de implantação, nos deparamos com um outro fator determinante para o *engagement* dos colaboradores, a participação dos colaboradores nas etapas de elaboração e desenvolvimento do sistema de trabalho gamificado.

Os entrevistados em sua maioria, um total de cinco dos seis, disseram que o processo de criação de um sistema de trabalho gamificado é considerado um processo de cocriação, e ainda quando os colaboradores participam do processo se tornam além de *players*, também cocriadores junto com os demais indivíduos que participam deste processo. Também foi elencado que o processo de cocriação maximiza o *engagement*, com isto o colaborador acaba participando de forma voluntária dos processos de gamificação em desenvolvimento no ambiente organizacional.

Figura 18. Citação dos entrevistados sobre o processo de criação dos sistemas de trabalho ser considerado um processo de implementação, cocriação ou formação.



Entrevistada A

“E para que consigamos realizar esta adaptação precisamos ouvir os colaboradores ou qualquer que seja o público alvo, pois isso trará para o colaborador o sentimento de pertencimento e involuntariamente virá o *engagement*.”



Entrevistada C

“É preciso ouvir o público alvo que utilizará este game após pronto. É entender deste público os principais pontos de melhoria e que mais o engaja.”



Entrevistada D

“E aí ontem mesmo participei de uma reunião desse game. Eu tinha um, dois, três diretores de operações mais a diretora e a gerente de RH e fora o time da empresa todo mundo conectado pra desdobrar nesse desenho, entendeu? Então acho que de fato é uma cocriação.”



Entrevistada E

“Cocriação, pois buscam a inovação por meio do engajamento e da participação das pessoas, e envolvem seus clientes, parceiros e fornecedores no desenvolvimento de produtos ou serviços melhores”



Entrevistado F

“Basicamente a organização contrata uma empresa de gamificação, e nós temos um portfólio com vários “esqueletos” vamos chamar assim de *games* já pré-desenvolvidos então abrimos esse catálogo pra organização. E o que que acontece a partir daí? As organizações escolhem o game e faz a adaptação pra dentro daquela realidade, público e cultura organizacional, ou seja, dá a cara da empresa dentro do jogo.”

Fonte: Elaboração própria

Segundo os entrevistados, muitas empresas de tecnologia especializadas em sistema de trabalho gamificado quando chegam às organizações para apresentar seus produtos ou serviços trazem consigo um extenso portfólio de modelos desses sistemas para apresentar como proposta; e muitas vezes as organizações optam por algumas das soluções já apresentadas pelos seguintes fatores: tempo de desenvolvimento, *budget* e comodidade,

até porque desenvolver um jogo do zero requer um maior tempo disponível e um alto orçamento por parte da empresa.

Para os entrevistados, o processo de planejamento e desenvolvimento de um sistema de trabalho gamificado se inicia com uma etapa de adaptação do sistema às realidades da organização e conseqüentemente com as características dos colaboradores ou público alvo. E muitas das empresas que vendem sistemas gamificados não oferecem customização, ou não possuem os conhecimentos necessários para realizar.

Figura 19. Citação dos entrevistados sobre as adaptações do trabalho gamificado às características dos colaboradores



Entrevistada A

“(...) se não houver adaptação não vamos conseguir nos comunicar com o nosso público. Esta adaptação é realizada posso dizer que em duas etapas que são: 1ª Criação de um comitê de desenvolvimento (...) 2ª Liberar a versão demo para alguns colaboradores.”



Entrevistada B

“Você chama o colaborador pra ouvi-lo, mas não pra você fazer uma mudança direta na gamificação, mas dá pra ele a sensação de acolhimento.”



Entrevistada D

“Temos bastante esta preocupação tanto que sempre quando vamos desenvolver algum projeto até mesmo fora do viés da gamificação trazemos colaboradores de todas as esferas da empresa para compor um comitê, para que juntos possamos construir um trabalho que faça sentido para a marca.”



Entrevistada E

“É preciso que existe [sic] esta adaptação, até porque caso não tenha nosso trabalho não fará sentido. Quando apresentamos uma proposta de gamificação para uma empresa são expostas várias *skins* de sistemas de trabalho gamificado, e a partir do momento que a empresa escolhe qual deseja trabalhar começamos a customização e parametrização para a realidade da organização.”

Fonte: Elaboração própria

O último fator abordado dentro da categoria *engagement* foi o grau de *engagement* dos colaboradores. Os entrevistados apontaram que a utilização de sistemas de trabalho gamificados fomenta para o aumento do grau de *engagement* dos colaboradores. A partir

do momento que o colaborador é envolvido em alguma etapa do processo de desenvolvimento do sistema gamificado, ele passa a ter um sentimento de pertencimento e a gamificação traz para o ambiente corporativo uma forma mais lúdica de abordagem dos assuntos, fazendo com que o colaborador se envolva de maneira imperceptível.

Porém, é importante que dentro da gamificação sejam respondidas perguntas como: “Por que preciso realizar isto?”, “Onde irei chegar com isto?”, pois, segundo a entrevistada B, são perguntas básicas que quando respondidas podem ajudar no grau de comprometimento e, segundo o entrevistado E, os fatores motivacionais são peças fundamentais que precisamos ter muito bem definidos para alcançarmos bons indicadores de grau de comprometimento.

Figura 20. Citação dos entrevistados sobre ao comprometimento dos colaboradores em relação aos sistemas de trabalhos gamificados



Entrevistada A

“(…) a gamificação trabalha com o lúdico e quando trabalhamos com o lúdico as coisas se torna mais “leves”, você acaba sendo envolvido [sic] de forma que você nem percebe, quando ver [sic] já está lá jogando, participando, interagindo, comunicando... E esta para mim é a “magia” da gamificação!”



Entrevistada B

“O que falta muitas vezes na gamificação são os porquês. O porquê você está fazendo isso? E onde você quer chegar com isto?”



Entrevistada C

“Acredito que sim, pois a partir do momento que incluímos os colaboradores desde o planejamento acaba gerando um interesse para saber o resultado final e até mesmo participar dos sistemas gamificados depois de prontos. Além do interesse acontece o aumento do envolvimento e isto acaba gerando o desenvolvimento tanto da autonomia quanto da criatividade.”



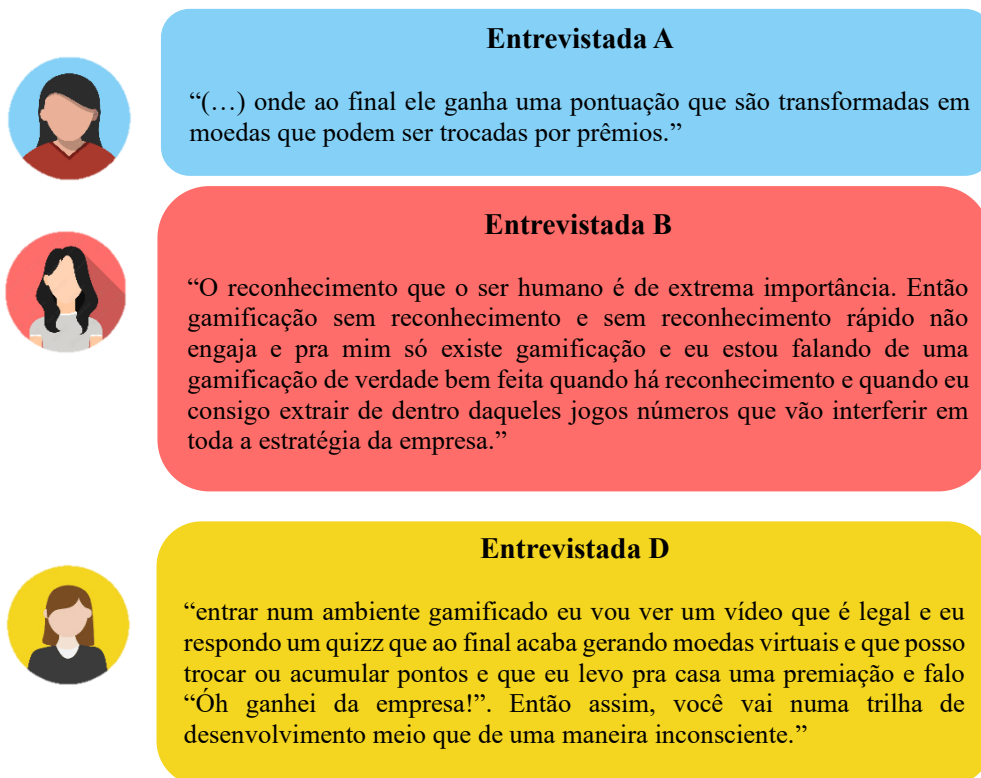
Entrevistada E

“Sim acredito, porém para que isto aconteça é muito importante que saibamos quais são os fatores motivacionais mais importantes para o público que desejamos atingir com o sistema de trabalho gamificado.”

Fonte: Elaboração própria

Além disso os entrevistados A, B, D e F relataram que os sistemas de trabalho gamificados geram comprometimento nos colaboradores, porém é importante que exista algum tipo de reconhecimento, seja alguma premiação direta, acúmulo de pontos, “moedas digitais”, que depois podem ser trocadas por itens, ou até mesmo um reconhecimento público daquele colaborador que se destacou em determinada dinâmica.

Figura 21. Citação dos entrevistados sobre o reconhecimento dos colaboradores



The figure consists of three vertically stacked colored boxes, each containing a quote from an interviewee. Each box is preceded by a circular icon representing a person. The first box is light blue and contains the quote from Interviewee A. The second box is light red and contains the quote from Interviewee B. The third box is light yellow and contains the quote from Interviewee D.

Entrevistada A

“(…) onde ao final ele ganha uma pontuação que são transformadas em moedas que podem ser trocadas por prêmios.”

Entrevistada B

“O reconhecimento que o ser humano é de extrema importância. Então gamificação sem reconhecimento e sem reconhecimento rápido não engaja e pra mim só existe gamificação e eu estou falando de uma gamificação de verdade bem feita quando há reconhecimento e quando eu consigo extrair de dentro daqueles jogos números que vão interferir em toda a estratégia da empresa.”

Entrevistada D

“entrar num ambiente gamificado eu vou ver um vídeo que é legal e eu respondo um quizz que ao final acaba gerando moedas virtuais e que posso trocar ou acumular pontos e que eu levo pra casa uma premiação e falo “Óh ganhei da empresa!”. Então assim, você vai numa trilha de desenvolvimento meio que de uma maneira inconsciente.”

Fonte: Elaboração própria

De forma resumida, os entrevistados dentro da categoria *engagement* apontam que a participação dos colaboradores através do diálogo durante o processo de criação, implantação e desenvolvimento dos sistemas de trabalho gamificados, maximiza o *engagement*. Quando isto acontece os colaboradores sentem-se como parte ativa do processo, além de serem futuros *players* eles se tornam cocriadores, ajudando a ajustar todo o sistema de trabalho gamificado com suas necessidades e expectativas.

Também foi descrito sobre o potencial lúdico que a gamificação traz, que acaba envolvendo os colaboradores por meio dos elementos do jogo, gerando *engagement* mediante a abrangência dos objetivos organizacionais, performance e *feedback*.

5.3 – Categoria comunicação interna

Nesta terceira categoria, segundo os entrevistados, os sistemas de trabalho gamificados podem ser utilizados como um novo aliado para a criação de novos canais de comunicação. Também foi abordada a importância do profissional de comunicação interna em todo o processo da gamificação, pois podem ser embaixadores junto aos demais departamentos da organização da elaboração do sistema gamificado.

Ainda foi abordada a relação estabelecida entre os sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna, que depende de quais foram os objetivos acordados entre a organização e a empresa desenvolvedora do sistema.

Foi possível reunir um total de cinco elementos da comunicação existentes na gamificação a partir das falas dos entrevistados:

- Coerência / Clareza / Objetividade
- Conexão / Rapidez
- Maior assertividade / Alcance da comunicação
- *Feedback*
- Linguagem

Segue abaixo a tabela com as respectivas quantidades de citações de cada elemento identificado pelos entrevistados.

Tabela 5. Tabela com a quantidade de citações para cada elemento da comunicação existente nos sistemas de trabalho gamificados

Elementos	Quantidade de citações
Conexão / Rapidez	4
Feedback	4
Coerência / Clareza/ Objetividade	3
Linguagem	3
Maior assertividade / Alcance da comunicação	2

Fonte: Elaboração própria

Como foi possível verificar na tabela 3, os elementos conexão, rapidez e *feedback* foram os mais citados entre os entrevistados, os quais descrevem que a gamificação e a comunicação interna precisam estar conectadas, pois desta forma não só o colaborador, mas também a organização terá ganhos. Quanto ao feedback, segundo os entrevistados, quando existe uma conexão entre a gamificação e a comunicação interna organizacional conseguimos extrair da plataforma de sistema de trabalho gamificado feedback que ajudarão no desenvolvimento do plano estratégico da organização.

Figura 22. Citação dos entrevistados sobre elementos da comunicação existentes na gamificação



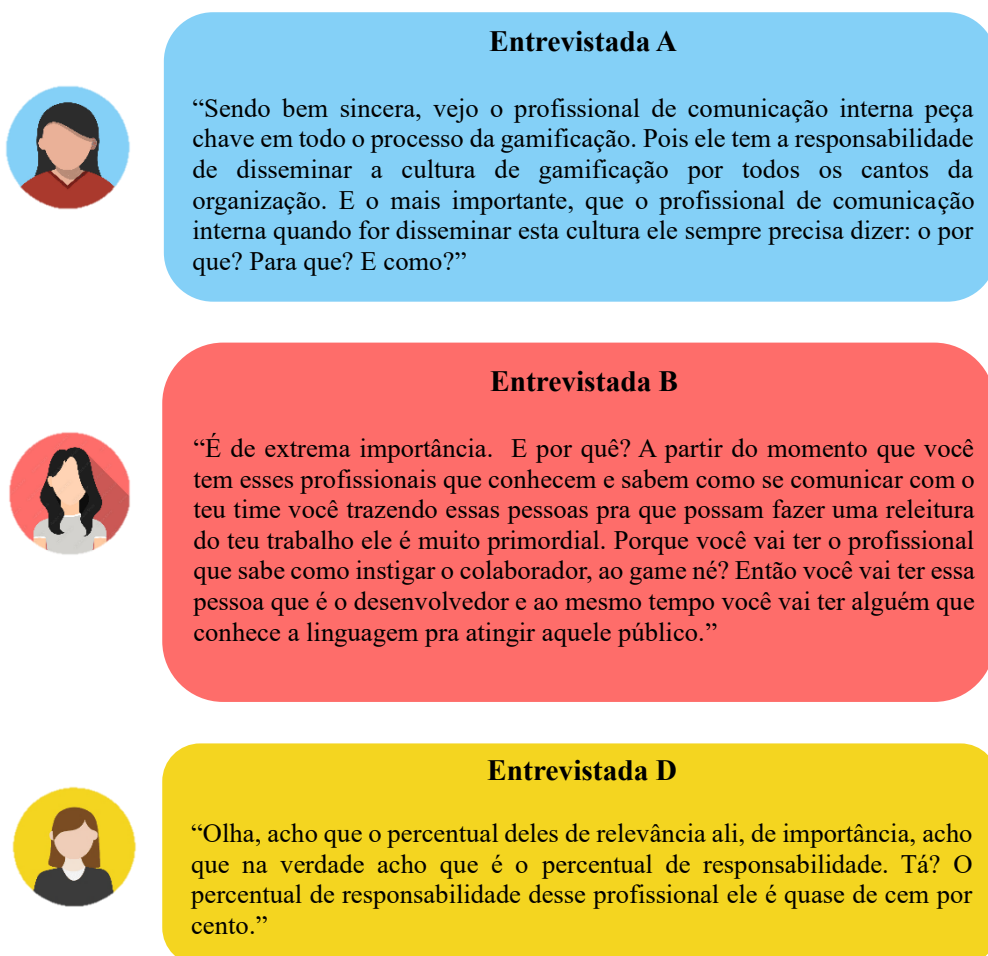
Fonte: Elaboração própria

Outro ponto que foi levantado nesta a categoria foi a influência e a importância do profissional de comunicação interna no sistema de trabalho gamificado.

Todos os entrevistados reconheceram a importância do profissional especializado em comunicação interna, até porque, conforme foi dito anteriormente, todo o processo de elaboração da gamificação dentro de uma organização necessita de uma etapa de adaptação entre as características e necessidades do colaborador junto com a realidade organizacional. E os profissionais que atuam na comunicação interna podem exercer um papel importante juntamente com os outros departamentos.

Quando os profissionais de sistemas de trabalho gamificados entregam o game, os profissionais de comunicação interna passam a ter a responsabilidade de realizar a aplicação para o seu público interno, exercendo desta forma um papel de agente ativo no desenvolvimento.

Figura 23. Citação dos entrevistados sobre a influência dos profissionais de comunicação interna com a gamificação





Entrevistado E

“A constância na comunicação é importante, além disso, os profissionais responsáveis pela comunicação interna são de extrema importância, pois conhecem o melhor modelo a ser aplicado para engajar esses colaboradores. Os profissionais responsáveis pela comunicação falam a mesma linguagem do público-alvo, passando a mensagem correta, que irá gerar o interesse do participante pela ação.”



Entrevistado F

“Quando a equipe de comunicação interna está atrelada ao processo de gamificação conseguimos alcançar muito mais pessoas e ter um quórum de participantes dentro das ferramentas de trabalho gamificada maior. É como se eles fossem o porta-voz da gamificação dentro da organização.”

Fonte: Elaboração própria

Os entrevistados apontaram uma relação entre os sistemas gamificados com os canais de comunicação interna organizacional. Porém esta relação depende dos objetivos e características do sistema de trabalho gamificado, da mesma forma que é necessário seguir o acordo estipulado entre as empresas especializadas em desenvolvimento desses sistemas com as partes responsáveis pelo processo de gamificação dentro das organizações.

E quando é necessário realizar algum ajuste dos fatores elencados acima, é importante o envolvimento de um profissional de comunicação interna, como por exemplo, para anunciar através dos meios de comunicação que já estão em funcionamento na organização os sistemas de trabalho gamificados.

E ainda a respeito do anúncio, segundo os entrevistados, o profissional de comunicação interna precisa se tornar embaixador dos sistemas de trabalho gamificados para que a gamificação obtenha legitimidade e aderência dentro da organização.

Foi descrito pela entrevistada A que os sistemas de trabalho gamificados podem ser híbridos, pois conseguem ser inseridos em um ambiente totalmente novo, gerando um novo canal de comunicação, mas também consegue ser inserido em algum ambiente já existente na organização.

Figura 24. Citação da entrevistada A sobre a forma híbrida dos sistemas de trabalho gamificados



Entrevistada A

“O sistema de trabalho gamificado ele tem uma grande vantagem que é ser algo híbrido, pois ele pode ser inserido em um ambiente totalmente novo, gerando um novo canal de comunicação, mas também ele consegue ser inserido em algum ambiente já existente na organização.”

Fonte: Elaboração própria

6. Conclusões

A presente dissertação foi desenvolvida com a intenção de aprimorar os estudos para a compreensão de como os sistemas de trabalho gamificados podem cooperar para a gestão dos relacionamentos organizacionais, no campo teórico das Relações Públicas, sendo mais específico, na Comunicação interna e *Engagement*. E também para responder à pergunta de partida desta investigação: “De qual maneira o fenômeno da Gamificação pode colaborar para que haja engajamento dos colaboradores no ambiente organizacional?”

Antes de alcançar o *engagement* as organizações precisam perceber qual é o público-alvo e suas características. Estes dois fatores sofrem variações de acordo com o ambiente externo onde o público-alvo/colaborador está inserido. Isto foi abordado pela entrevistada A, onde relata que “temos produtos específicos para cada região, devido ao clima de cada região o modo de preparo pode ser modificado, a própria linguagem também é diferente, então assim é algo bem complexo”, ou seja, a organização é considerada um sistema aberto, pois necessita e sofre influência de fatores internos e externos, isto acaba reforçando a importância do estudo da Teoria Geral dos Sistemas nesta dissertação. Ao ver de Katz e Kahn (1987, p. 76), “o funcionamento organizacional precisa ser estudado em relação às transações contínuas com o meio que o ampara. [...] os sistemas sociais, como sistemas abertos, dependem de outros sistemas sociais”.

Segundo todos os entrevistados, a gamificação utilizada como estratégia de Relações Públicas gera modificações no comportamento dos colaboradores, possibilitam uma comunicação interna com qualidade nas mensagens comunicadas e eficácia na comunicação entre todos os departamentos organizacionais. Além disto, indica que os sistemas de trabalho gamificados podem gerar novos canais de comunicação interna que promovem o *engagement* dos colaboradores. Este canal devia ser do interesse dos profissionais de comunicação interna, uma vez que funciona como um sistema de comunicação gerido em nome da organização em que o público-alvo são os colaboradores (Verčič et al., 2012).

Segundo os entrevistados A, B, D e F, a gamificação surge como uma ferramenta que possibilita a quantificação e a análise *a priori* das variadas alternativas de ações no momento da tomada de decisão, permitindo realizar uma junção entre investigação e avaliação de maneira mais ágil. Possibilitando assim que os profissionais responsáveis pela comunicação interna consigam encontrar novas soluções para os obstáculos

existentes na demonstração de resultados que contribuem para os profissionais de Relações Públicas.

Compreende-se também que os sistemas de trabalho gamificados têm grande importância no fortalecimento de vínculos através de uma experiência lúdica seja com o público externo quanto com o interno, onde os relações públicas atuarão de forma estratégica para estabelecer relacionamentos entre partes interessadas e organizações. (Mastrocola, 2012).

Os dados absorvidos nas entrevistas semiestruturadas aos profissionais de comunicação interna, gestão e gente, e de sistemas de trabalho gamificados possibilitaram chegar à conclusão de que existe relação dos sistemas de trabalho gamificados com a comunicação interna.

Além disto, os sistemas de trabalhos gamificados podem desenvolver novos canais de comunicação interna, dependendo de sua forma de divulgação com os canais comunicacionais já existentes na organização, ou realizar uma transformação nos canais já existentes dentro do ambiente organizacional. Esses sistemas podem ser divididos em duas vias, a via afetiva e a via informacional, quando trabalhamos com a via afetiva significa que o envolvimento dos colaboradores se dá através dos elementos lúdicos dos *games* que podem englobar elementos linguísticos não verbais. Já a via informacional gera o envolvimento dos colaboradores através das performances e *feedback*.

Com isto, a utilização de um novo termo pode fazer sentido, podemos chamar de “via comunicacional dos trabalhos gamificados”. Nesta via é verificado quando os sistemas operam como um novo canal comunicacional no ambiente interno, com mensagens internas e de satisfação com a comunicação interna conseguem maximizar o *engagement* dos colaboradores.

Ainda foi constatado através da entrevista que os profissionais de comunicação interna são importantes não só nos processos iniciais de desenvolvimento dos sistemas de trabalho gamificados, mas também é peça essencial na sua implantação, pois o conhecimento que este profissional possui referente ao seu público interno ajudará no decorrer da elaboração dos trabalhos gamificados adequado para cada tipo de colaborador atrelado com as realidades e objetivos organizacionais.

É preciso salientar que para os sistemas de trabalho de gamificação e os sistemas de comunicação interna trabalharem de forma coesa, coerente e gerirem o *engagement* dos colaboradores, é preciso que os profissionais de comunicação interna estejam alinhados

com os profissionais especializados em sistemas de trabalho gamificados. Ambos os sistemas buscam responder às necessidades emocionais dos colaboradores, dos quais as necessidades de via comunicacional, sendo importante também que em todo processo de implementação e elaboração dos sistemas de trabalho gamificado seja validado o impacto causado na estrutura dos canais de comunicação organizacional.

Também é necessário ressaltar que através das entrevistas foram identificados pontos de atenção em relação aos sistemas de trabalho gamificados desde o seu desenvolvimento até a sua aplicação. Quando ainda está na fase embrionária, onde é realizado a recolha de dados referente aos públicos e suas necessidades, é importante agir com transparência e verdade com os colaboradores que estão contribuindo com ideias para a construção do projeto, e informá-los que as ideias dadas por eles podem ser utilizadas em grandes quantidades, poucas ou até mesmo nenhuma, pois a partir do momento que aquele colaborador verificar que nenhuma ou quase nenhuma ideia dada por ele foi inserida no sistema acaba-se gerando uma desmotivação.

Outro fator identificado é o tempo que o colaborador vai se dedicar a utilizar o sistema de trabalho gamificado, pois é necessário que exista um equilíbrio em relação ao tempo de utilização, tarefas cotidianas dentro da organização e vida pessoal. E no decorrer da aplicação do sistema é importante que seja coletado o *feedback* do público alvo para medir o grau de satisfação e possíveis melhorias relacionadas a aplicabilidade do game.

De acordo com os três entrevistados de gamificação, a coerência entre as mensagens de comunicação interna e o nível de *engagement* dos colaboradores no sistema de trabalho gamificado tem impacto no próprio *engagement* dos colaboradores com esse sistema. É importante garantir que a informação de *feedback* acerca da performance dos colaboradores, as mensagens dos canais de comunicação interna criados ou transformados pelos sistemas de trabalho gamificados e as mensagens dos restantes canais de comunicação interna da organização estejam em sintonia. Segundo Yeomans e Fitzpatrick (2017) esta gestão é uma responsabilidade dos profissionais de comunicação interna.

Esta dissertação teve uma limitação relacionada aos entrevistados. Devido ao autor ser brasileiro, recém-chegado a Portugal, ele não conseguiu contato com profissionais portugueses disponíveis para a entrevista. Por este motivo foi usado como alternativa a realização de entrevistas a profissionais brasileiros especializados em comunicação

interna, gestão e gente e sistemas de trabalho gamificados, onde em um universo de oito entrevistados, seis aceitaram o convite.

Para investigações futuras, será de grande proveito estudar quais são as implicações comunicacionais dos sistemas de trabalho gamificados de conteúdo. Pois segundo Ziegler (2020), a gamificação do conteúdo pode ser considerada a transformação de um conteúdo de modo a torna-lo mais parecido a um game através da introdução, por exemplo, um elemento de caráter narrativo. Determinados elementos são inseridos na comunicação de conteúdo e que são frequentemente correlacionados a gamificação, podem ser elementos da comunicação.

Através deste estudo percebemos que uma estratégia de Gamificação desenvolvida por um profissional de relações públicas possibilitou melhorias como mudanças nos comportamentos, melhoria nas interfaces e na disseminação de informações, priorizando o compartilhamento, e, em diferentes níveis hierárquicos, também possibilitou uma compreensão facilitada dos conteúdos. A *Gamification* gera uma maior conexão entre a organização e seu público interno de uma maneira mais aproximada, trazendo o colaborador como ator principal do processo comunicativo, vivenciando uma experiência e deixando de ser apenas passivo e receptor de informações. Também foi possível concluir que todos os entrevistados reconhecem que o sistema de trabalho gamificado é uma ferramenta de grande valor para potencialização do *engagement* dos colaboradores.

Referências bibliográficas

- Alkmim, T. M. (2004). Sociolinguística: Parte I. In F. Mussalim & A. C. Bentes (Orgs.). *Introdução à linguística I: domínios e fronteiras*. Cortez.
- Andrade, C. T. De. (1993). *Para entender Relações Públicas* (4a ed.). Loyola.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bartle, R. (2005). *Virtual worlds: Why people play*.
https://www.researchgate.net/publication/308073596_Virtual_worlds_Why_people_play.
- Barton, P. (2016). *Maximizing Internal Communication: Strategies to Turn Heads, Win Hearts, Engage Employees and Get Results*. Aviva Publishing.
- Baskin, O. & Aronoff, C. (1992) *Public relations: The profession and the practice*. Dubuque: William C. Brown.
- Batista, E. C., Matos, L. A. L. de & Nascimento, A. B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23-38.
- Berger, B. K. (2008). *Employee/organization communication*. In Institute for Public Relations. (Consultado em: 13 de out de 2023)
<http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/>
- Berrien, F. K. (1968) *General and Social Systems*. Rutgers University Pres.
- Bertalanffy, L. V. (2010). *Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. Vozes.
- Bertalanffy, L. von. (1975) *Teoria Geral dos Sistemas*. Vozes.
- Bertalanffy, L. von. (1977) *Teoria geral dos sistemas*. Vozes.

- Bindl, U. K. & Parker, S. K. (2010) Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work. In S. Albrecht (Ed.). *The handbook of employee engagement Models, measures and practice* (pp. 385-398). Edward Elgar.
- Bio, S. R. (1998) *Sistemas de informação: um enfoque empresarial*. 11 Atlas.
- Bogdan, R. & Taylor, S. J. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. Wiley.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., Ilić, A. (2011) Customer engagement Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3) 252-271. DOI 10.1177/1094670511411703
- Broom, G. & Sha, B-L. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. (11. ed.). Pearson.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4. ed.) Oxford University Press.
- Cabrero, J. B. Daniel & Cabrero, M. B. (2001). *O livro de ouro das relações públicas*. (Trad. De Abilio da Fonseca). Porto Editora.
- Cardador, M. T., Northcraft, G. B., Whicker, J. (2017). A theory of work gamification: Something old, something new, something borrowed, something cool? *Human Resource Management Review*, 27 (2) 353-365. DOI 10.1016/j.hrmr.2016.09.014
- Carlomagno, M. C. & Rocha, L. C. da. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1).
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Autoaprendizagem* (2. ed). Universidade Aberta.
- Carneiro do Couto, A. M. (2019). *Traduzir é preciso*. *Polissema – Revista De Letras Do ISCAP*, (3). <https://doi.org/10.34630/polissema.vi3.3387>
- Cornachione Jr., E. B. (1998) *Informática aplicada às áreas de contabilidade, administração e economia*. Atlas.

- Costa, A. C. S. & Marchiori, P. Z. Gamificação, elementos de jogos e estratégia: uma matriz de referência. *Revista de ciência da informação e documentação*, v. 6, n. 2, (p.44-65, 2015).
- Crable, R. & Vibbert, S. (1986) *Public relations as communication management*. Bellweather Press.
- Curtis, A. (2002) *The Century of the Self*. [Documentário] (240 min.), color. BBC.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (1985). *Effective public relations*. (6ª ed.) Prentice-Hall.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Routledge.
- Deloitte. (2012) *Technology Trends - Elevate IT for digital business*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology/us-cons-tech-trends-2012.pdf>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. (2011a, September). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 9-15). DOI: 10.1145/2181037.2181040
- Dreyer, B. M. (2017). *Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias*. Summus Editorial.
- Duarte, R. (2002). *Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo*. Cadernos de pesquisa (pp. 139-154).
- Ergle, D. (2016). AirBaltic Case Based Analysis of Potential for Improving Employee Engagement Levels in Latvia through Gamification. *Economics and Business*, 28(1), 45-51. (Consultado em 20 de maio de 2023). <http://dx.doi.org/10.1515/eb-2016-0007>.
- Fortes, Waldyr Gutierrez. (2003). *Relações Públicas, processo, funções, tecnologia e estratégias*. Summus.

- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Lusociência.
- Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). *Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa* 14 pp. 139-152). Paidéia.
- Goldenberg, M. (2011). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Editora Record.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto Editora.
- Grawitz, M. (1993) *Méthodes des Sciences Sociales* (9. ed.) (pp. 532-565). Éditions Dalloz
- Gregory, A. (2008). “*Public Relations and Management*”. Em Theaker, A. Ed. *The Public Relations Handbook*. 3ª ED. London. pp 51-69
- Grodal, S., Anteby, M., & Holm, A. L. (2021). Achieving Rigor in Qualitative Analysis: The Role of Active Categorization in Theory Building. *Academy of Management Review*, 46(3), 591–612. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0482>.
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement* *Human Resource Management Review*, 21 (2) 123 136. DOI 10.1016/j.hrmr.2010.09. 004
- Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization– public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*. 4 (6), 11-31.
- Grunig, J. E., & White, J. (1992). The Effect of Worldviews on Public Relations Theory and practice. In J. E. Grunig (Ed.). *Excellence in public relations and communication management* (pp. 31-61). Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., França, F., & Ferrari, M. C. (2009). *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. Difusão.

- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Quantitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Príncipia Editora.
- Gurgel, J. B. S. (1985). *Cronologia da Evolução Histórica das Relações Públicas*. Linha Gráfica e Editora.
- Health, R. (1994). *Management of Corporate Communication*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale: NJ
- Huizinga, J. (2000). *Homo Ludens*. Perspectiva.
- Huotari, K. & J. Hamari (2012). Defining Gamification – A Service Marketing Perspective. In *Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference*, Tampere, Finlândia.
- Jagoda, P. (2013). Gamification and other forms of play. *Boundary 2*, 40(2) 113 144. DOI: 10.1215/01903659 2151821
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. DOI: 10.5465/256287
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1987). *Psicologia social das organizações*. (3. ed.) Atlas.
- Kehoane, K. (2009). Advanced Employee Engagement. In Wright, M. *Gower Handbook of Internal Communication* (2ed.) (pp. 387-401). Gower Publishing.
- Kunsch, M. K. (2009). *Relações Públicas - História, Teorias e Estratégias Nas Organizações Contemporâneas*. Saraiva.
- Kunsch, M. K. (org.). (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. (4. ed.) Summus.
- Kunsch, W. L. (2006). Do mercado à academia: as relações públicas em seu primeiro centenário (1906-2006). *Intercom: Revista Brasileira De Ciências Da Comunicação*, 29(2). <https://doi.org/10.1590/rbcc.v29i2.213>
- Ludke, M. e André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. E.P.U.

- Maan, J. (2013). Social Business Transformation through Gamification. *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)*, Vol.5, No.3.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mastrocola, V. M. (2012). *Ludificador: um guia de referências para o game designer brasileiro*. Independente.
- Mekler, E., Brühlmann, F., Tuch, A., & Opwis, K. (2017). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers In Human Behavior*, 71, 525-534. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.048>.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Morin, Edgar. (1977). *O método: a natureza da natureza*. Publicações Europa-América.
- Myers, C. (2021). *Public Relations History: Theory, Practice, and Profession* (2. ed.). Routledge
- Nascimento, E. C., Brito, A. A. & Helal, D. H. (2006). As relações públicas e os desafios na comunicação pública. *XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação- UnB*. Brasília.
- Oliveira, D. de P. R. de. (1990). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. Atlas.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2010). *Teoria geral da administração: uma abordagem prática*. Atlas
- Oprescu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I play at work - ten principles for transforming work processes through gamification. *Frontiers in Psychology*, 5(14). DOI: 10.3389/fpsyg.2014.00014

- Padoveze, C. L. (1997). *Contabilidade gerencial: um enfoque e sistemas de informação contábil*. Atlas.
- Padoveze, C. L. (2000). *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. Atlas.
- Perryer, C., Celestine, N., Scott-Ladd, B., & Leighton, C. (2016). Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 327-335. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2016.07.001>.
- Pinheiro, A. & Zaggia, J. L. (2017) *Gamificação Humanizado*. (1. ed). Triunica.
- Pinho, J. A. (2005). *O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas*. UFG.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1992) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (1ª ed.) Gradiva – Publicações, Lda.
- Robinson D., Perryman S. & Hayday S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Report 408, *Institute for Employment Studies*. <https://www.employment-studies.co.uk/report-summaries/report-summary-drivers-employee-engagement>.
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I. & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons*, v. 58. (pp. 411-420).
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25 (pp. 54–67).
- Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Enap. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categorial_final.pdf.
- Santinho, C. C. (2018). *A utilização da gamificação para engajamento de equipes: um estudo de caso sobre a aplicação de um jogo*. [Dissertação de Mestrado em

Administração de Empresas] - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
<http://hdl.handle.net/10438/20681>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, (pp. 293-315).

Seitel, F. (1992). *The practice of public relations*. Macmillan.

Simões, R. P. (1995). *Relações Públicas: função política*. (3. ed.) Summus.

Singh, S. P. (2012). Gamification: A strategic tool for organizational effectiveness. *International Journal of Management*, 1(1) 108 113. DOI: 10.15410/ijm/2012/v1i1/50480

Siqueira, M. M. M. (Org.). (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.

Sonnentag, S. A (2017) task-level perspective on work engagement: a new approach that helps to differentiate the concepts of engagement and burnout. *Burnout Research*, v. 5, (pp. 12-20).

Teixes, F. (2014). *Gamificación: fundamentos y aplicaciones*. Anglofort.

Tench, R., & Waddington, S. (2021). *Exploring Public Relations and Management Communication*. Pearson Education.

Thai, A., Lowenstein, D., Ching, D., & Rejeski, D. (2009). *Game Changer: Investing in Digital Play to Advance Children's Learning and Health*. New York, NY: Joan Ganz Cooney Center at Sesame Workshop

Thompson, J., Berbank-Green, B. & Cusworth, N. (2007). *Game Design: principles, practice, and techniques – the ultimate guide for the aspiring game designer*. John Wiley & Sons Inc.

Tisch, D. (2017). *The elevation of Public Relations. A discussion paper on a profession's present – and its possible future*. Canadian Public Relations Society

- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116303848>
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38 (2), 223 –230. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Vianna, Y., Vianna, M., Medina, B. & Tanaka, S. (2013). *Gamification, INC. – Como reinventar empresas a partir de jogos* (1^a ed). MJV PRESS.
- Werbach, K. & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.
- White, J. & Dozier, D. (1992). "Public Relations and Management Decision Making?". In Gruning, J. (ed.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates (pp.91-108).
- Wilcox, D., Ault, P. & Agee, W. (1992). *Public relations strategies and tactics*. Harper Collins.
- Wood, L., & Reiners, T. (2015). Gamification. In M. Khosrow-Pour (Ed.). *Encyclopedia of Information Science And Technology* (3. ed.) (pp. 3039-3047). <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-4666-5888-2.ch297>.
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal communication. In Tench, R. & Yeomans, L. (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 286-329). Pearson Education Limited.
- Zichermann, G. & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps* (1. ed.) O'Reilly Media Inc. ACM. (pp. 9-19).
- Ziegler M. T. (2020) Motivating Employees in a Globalized Economy: The Moral Legitimacy of Applying Gamification in a Corporate Context. In *J. D. Rendtorff* (1101 1114). *Handbook of Business Legitimacy*. DOI 10.1007/978 3 030 14622 1_109.

Apêndice

Apêndice 1 – Perguntas do guião de entrevista para as entrevistas

semiestruturadas

Quais são as práticas de gamificação mais solicitadas pelas organizações?

Como funciona o método de criação e implantação de um sistema gamificado dentro de uma organização?

Você acha que o sistema de trabalho gamificado funciona? Quais os aspectos bons e ruins que você identifica no sistema de trabalho gamificados?

O que você acha sobre a participações dos colaboradores na implantação do sistema de trabalho gamificado?

Na sua opinião, o processo de criação dos sistemas gamificados é considerado um processo de implementação, cocriação ou formação? Justifique sua resposta.

Há uma preocupação na adaptação do trabalho gamificado às características dos colaboradores da organização durante a implantação? Como é isto realizado?

Como você acredita que os trabalhos gamificados geram o comprometimento dos colaboradores?

Existem elementos de comunicação nos trabalhos gamificados? Se, sim quais são?

Em relação aos profissionais responsáveis pela comunicação interna, qual é a influência deles nos sistemas de trabalho gamificado?

Qual é a relação dos sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Apêndice 2 – Transcrição da entrevista com o entrevistado A

1. Quais são as práticas de gamificação mais solicitadas pelas organizações?

Entrevistado A: Quando falamos de gamificação atualmente queremos utilizar esta ferramenta para impulsionar a cultura organizacional, quais os valores, missões, código de conduta e também ampliar o desenvolvimento dos nossos colaboradores. Ainda mais na nossa marca que atualmente possui mais de 1000 pontos de vendas espalhados por todo território brasileiro. Posso dizer com todas as letras que o Clube Bob's, que é nosso ponto focal, tanto para comunicar, desenvolver e capacitar nossos colaboradores e sem ele seria complicado nos dias atuais conseguir alcançar e unificar a mensagem para todo nosso time. Como práticas de gamificação utilizadas hoje posso elencar que temos nesta plataforma, trilhas de desenvolvimentos onde os nossos colaboradores realizam suas capacitações mensagem através de leitura, pílulas de conhecimento (que são os pequenos vídeos), *games* como caça palavra, palavra cruzada e quiz.

Além desses estamos desenvolvendo um jogo de negócios que este foi pedido muitas pessoas da rede de franquias. Na verdade, já havíamos trabalho com este game de forma física a anos atrás, quando não existia plataforma digital. Agora queremos dar uma cara nova para ele, tirar ele de um simples jogo de tabuleiro e transformá-lo em um grande tabuleiro digital com *multiplayers* onde eles poderão interagir em tempo real. Onde as escolhas que eles tomarem no decorrer do game acabarão tendo consequências.

2. Como funciona o método de criação e implantação de um sistema gamificado dentro de uma organização?

Entrevistado A: Atualmente trabalhamos com uma empresa especializada em desenvolvimento de plataformas gamificadas, né? A partir do momento que chega à demanda de determinada área acionamos a empresa e realizamos uma reunião inicial para que possamos explicar a demanda e para que eles pensem em algo para suprir aquela demanda.

Após isto são trazidas ideias de gamificação, no qual são apresentadas para a o departamento que solicitou a demanda, sendo aprovado esta sugestão de gamificação é iniciado um comitê de desenvolvimento que é composto por representantes de várias

áreas. Então é realizada a imersão dos desenvolvedores do game para a realidade da empresa, e por isto acontece? Para que possamos desenvolver uma gamificação com a cara dos nossos colaboradores, nós dizemos aqui “o nosso jeito de ser”.

Depois desta imersão é desenhado o game, o motor do jogo, regras, imagens e a jogabilidade, está e uma das etapas mais extensas, porém ao meu ver é a mais legal. Pois realizamos brainstorming com este comitê para que surjam potenciais ideias que poderão ser incluídas no game ou não. E deixamos bem claro isto, para que depois não fruste os envolvimento.

Depois ele vai para desenvolvimento e quando ele está “pronto” realizamos as etapas de testes, onde liberamos este sistema de trabalho gamificado para uma amostra de colaboradores e ao final do demo sempre pedimos o feedback. Acho que de forma básica, é assim que funciona.

3. Você acha que o sistema de trabalho gamificado funciona? Quais os aspectos bons e ruins que você identifica no sistema de trabalho gamificados?

Entrevistado A: Com certeza funciona! Até porque quando levamos a gamificação para os colaboradores, conseguimos nos comunicar, desenvolver (caso seja uma gamificação voltada para o treinamento) e até mesmo engajar aquele público que tínhamos como objetivo chegar. E o melhor de tudo isso que a aceitação e a visibilidade são muito maiores do que as formas tradicionais, como por exemplo, apostilas, banner, e-mail informativo. Não que estes meios não são usados atualmente, tá? Eles continuam sendo usados, porém bem menos.

Mas a gamificação tem um diferencial em relação a estes métodos “tradicionais”, pois o sistema de trabalho gamificado se comunica com os colaboradores e posso dizer com a pessoa de uma modo geral de forma lúdica e isto é muito legal, porque quando a pessoa ver ela já está lendo aquela informação, está realizando aquela formação que foi disponibilizada para ela dentro da plataforma, está interagindo na rede social interna que temos dentro da plataforma, tudo isso sem aquela “obrigatoriedade ou aquele peso nas costas”.

O lado ruim... acredito que não seria o lado ruim, mas sim um ponto de atenção que seria: Não podemos deixar de ter nossos momentos de interação presencial, precisamos ter encontros, ciclos de treinamento (onde inclusive, aplicamos gamificações que não são digitais). Mas acredito que seja isso.

4. O que você acha sobre a participações dos colaboradores na implantação do sistema de trabalho gamificado?

Entrevistado A: Acho bastante importante, porém precisamos ter atenção para isto e por que digo isto? Pois se uma determinada gamificação está sendo desenvolvida para a grande massa de colaboradores, é humanamente impossível ouvir todos, até porque temos mais de 1000 PDVs espalhado por todos cantos deste país. Então eles são representados pelo time de consultoria de campo, que são os profissionais que acabam indo nestes pontos de venda e tendo um maior contato com eles. Por isso é tão importante a criação de um comitê para falar sobre estes assuntos e sempre que criamos algum é quase que uma regra ter pelo menos um colaborador do time de campo de cada região do país, porque eles são a voz de quem está lá na ponta.

Mas você pode estar pensando: “Ah, mas então vocês nunca escutam literalmente quem está lá na ponta?”. Calma! Também não assim... lembra que falei que quando o game está praticamente pronto, e que liberamos para algumas pessoas a versão demo e pedimos o feedback? Então, sempre escolhemos pelo menos uma loja de cada região do país para realizar o teste e depois pedimos o feedback, e por que é importante inserir uma loja de cada região do país? Devido as particularidades e peculiaridades que temos, por exemplo... temos produtos específicos para cada região, devido ao clima de cada região o modo de preparo pode ser modificado, a própria linguagem também é diferente, então assim é algo bem complexo, porém gratificante quando no final começamos a colher frutos.

5. Na sua opinião, o processo de criação dos sistemas gamificados é considerado um processo de implementação, cocriação ou formação? Justifique sua resposta.

Entrevistado A: Grande parte das vezes é cocriação, pois quando chamamos uma empresa especializada em gamificar, ela já possui um portfólio com uma variedade de *games* que já estão estruturados, desenhados. E o que acontece... que nós como clientes temos a opção de querer desenvolver um game do zero, porém para que isto aconteça precisamos ter um *budget* extremamente alto para este investimento e além disso precisamos ter uma *timeline* folgada, pois demora bastante para desenvolver algo do zero.

Então em sua grande maioria as organizações pegam algum desses infinitos *games* que tem no portfólio da empresa e realizamos a adaptação daquele game para a realidade da marca, do colaborador, ou seja, personaliza.

E para que consigamos realizar esta adaptação precisamos ouvir os colaboradores ou qualquer que seja o público alvo, pois isso trará para o colaborador o sentimento de pertencimento e involuntariamente virá o *engagement*.

6. Há uma preocupação na adaptação do trabalho gamificado às características dos colaboradores da organização durante a implantação? Como é isto realizado?

Entrevistado A: Sim, total! Até porque se não houver adaptação não vamos conseguir nos comunicar com o nosso público. Esta adaptação é realizada posso dizer que em duas etapas que são:

1ª Criação de um comitê de desenvolvimento: onde trazemos colaboradores de várias áreas e quando o game que estamos desenvolvendo é voltado para o nosso público de loja trazemos em peso nosso tipo de consultores de campo, pois como disse, eles são as pessoas que visitam as lojas, falam com os colaboradores lá na ponta. E este consultor seria a voz dessas pessoas, e sempre trazemos no mínimo um de cada região do nosso país.

2ª Liberar a versão demo para alguns colaboradores: isso acontece quando o game já está “pronto” liberamos para um grupo de colaboradores, fazendo com que ele navegue pelo

game e ao final deixe a sua opinião, então coletamos esses dados vemos o que faz sentido e que conseguimos alterar e se for o caso realizamos estes pequenos ajustes.

7. Como você acredita que os trabalhos gamificados geram o comprometimento dos colaboradores?

Entrevistado A: Com certeza! Até porque a gamificação trabalha com o lúdico e quando trabalhamos com o lúdico as coisas se torna mais “leves”, você acaba sendo envolvido de forma que você nem percebe, quando ver já está lá jogando, participando, interagindo, comunicando... E está para mim é a “magia” da gamificação!

Vou dar um exemplo, antes da gamificação tínhamos como principal forma de treinamento e desenvolvimento das equipes de loja as apostilas divididas por seção da loja e mensalmente todos os colaboradores tinha que entrar no portal de treinamento, que não era tão atrativo e intuitivo, e precisavam realizar uma avaliação sobre aquelas áreas e chegou um momento que aquilo já estava sendo desmotivante para eles, era acho chato e todo mês era a mesma coisa e começamos a perceber que estava havendo um queda no número de acessos e consequentemente de pontuação. E agora que temos uma plataforma unificada, muito mais intuitiva, com cores vibrantes e com um ambiente orgânico onde todos os departamentos se comunicam em um único canal, isto fez com que conseguíssemos a atenção daquele público que já não ligava mais, entende?

E aquelas apostilas e avaliações que eram chamadas de “chatas” ganharam uma nova cara, invés de só ter leitura, introduzimos vídeos, quiz... onde ao final ele ganha uma pontuação que são transformadas em moedas que podem ser trocadas por prêmios.

8. Existem elementos de comunicação nos trabalhos gamificados? Se, sim quais são?

Entrevistado A: Sim, existem! Acho que existem todos aqueles que conhecemos: emissor, receptor, mensagem, canal, texto, código... Eu acredito que a gamificação veio para somar e quando utilizamos esta ferramenta conseguimos dar o nosso recado de forma diferenciada e conseguimos alcançar mais pessoas de maneira mais rápida. É como se a

nossa mensagem chegasse para o nosso público como luzes de led bem reluzentes para chamar atenção! E quando falamos de utilizar a gamificação para melhorar a comunicação interna temos uma variedade de “saídas” que já chega pré-moldada pelas empresas especializadas no desenvolvimento de sistemas de trabalhos gamificados. Por exemplo podemos trabalhar o quiz para alinhar a cultura organizacional, ou podemos utilizar o jogo da forca ou caça palavras para realizar a troca de informações e o engajamento do time, então assim, tudo isto é uma forma de se comunicar com os nossos colaboradores, e posso te garantir que estas formas são muito mais eficazes do que um e-mail no extranet.

9. Em relação aos profissionais responsáveis pela comunicação interna, qual é a influência deles nos sistemas de trabalho gamificados?

Entrevistado A: Sendo bem sincera, vejo o profissional de comunicação interna peça chave em todo o processo da gamificação. Pois ele tem a responsabilidade de disseminar a cultura de gamificação por todos os cantos da organização. E o mais importante, que o profissional de comunicação interna quando for disseminar esta cultura ele sempre precisa dizer: o por que? Para que? E como?

Pois apesar da pratica de sistemas de trabalho gamificado está aumentando, ainda existe um estereótipo de que ele vem para “desligar” pessoas, para controlar tudo que estão fazendo e se o profissional de comunicação interna não trabalhar a apresentação da gamificação para os colaboradores de maneira correta, todo o trabalho será perdido pois não terá a audiência que precisamos. Então, se fosse para definir a importância do profissional de comunicação interna na gamificação diria que ele precisa ser o embaixador da gamificação dentro da organização.

10. Qual é a relação dos sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Entrevistado A: Acho que o sistema de trabalho gamificado precisa se comunicar, na verdade, comunicar não seria a melhor palavra, mas sim se conectar com a comunicação interna transformar esta comunicação de forma fluída.

E você publicou algo novo na plataforma, tem alguma informação para passar a massa de colaboradores, lancei uma nova trilha de desenvolvimento ou até mesmo houve uma alteração no quadro hierárquico da empresa isto tudo precisa ser comunicado de forma rápida, orgânica e digo mais informatizada. Então acredito que para termos uma comunicação interna assertiva, clara e objetiva a gamificação precisa estar trabalhando lado a lado da comunicação interna e volto a dizer, profissionais de comunicação interna precisam ser embaixadores na organização. Acredito que o sistema de trabalho gamificado ele tem uma grande vantagem que é ser algo híbrido, pois ele pode ser inserido em um ambiente totalmente novo, gerando um novo canal de comunicação, mas também ele consegue ser inserido em algum ambiente já existente na organização

E não posso esquecer de falar que os sistemas de trabalho gamificado são facilitadores no monitoramento e análise dos indicadores que ajudarão no desenvolvimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Apêndice 3 – Transcrição da entrevista com o entrevistado B

1. Quais são as práticas de gamificação mais solicitadas pelas organizações?

Entrevistado B: A gamificação tem hoje uma grande questão em todas as empresas porque ela se tornou uma palavra da moda, então as pessoas querem gamificar os conteúdos e quando vem essa questão da gamificação, a gente nota que as pessoas entendem que você gamificar é você deixar o conteúdo mais rápido e mais ágil pra que aqueles atendimentos seu ou aquela sua intenção ela seja mais rápida seja absorvida de uma forma mais interessante e mais competente. Então e a partir desse princípio quem vem atrás de nós e pede por gamificação e eu vou dizer pra você que oitenta por cento desse público eles não sabem o que é gamificar alguma coisa. Né? Eles não têm o entendimento disso.

Na verdade, eles querem uma solução para um treinamento que ele já entende estado ultrapassado. Em algum lugar eles ouviram que a gamificação é interessante, e eles jogam pra você. Então eu posso dizer pra você é dentro da minha experiência eles não procuram tipos de gamificação. Eles procuram soluções do problema dele que é o treinamento através de gamificação. E aí você pode pensar da forma que você melhor entender, aí Sylvania eu posso é fazer uma corrida, eu posso fazer uma *trade* baseada e em questões que vão passando de fases, isso pouco importa a forma do game que você vai realmente atingir e virou a palavra da moda estou gamificando os trabalhos da minha empresa então eu te digo que mais do que o tipo de gamificação quando um gestor vem e procurar e isso eu vou dizer pra você noventa por cento ou mais de noventa por cento eles não entendem o que é gamificar eles querem algo que eles compreendam ser mais ou está em alta no mercado.

2. Como funciona o método de criação e implantação de um sistema gamificado dentro de uma organização?

Entrevistado B: É um sistema que ele tem que ser muito aprofundado em algumas vertentes. Tá? Então você tem que pensar na faixa etária que você vai estar trabalhando, no público que você vai estar trabalhando, nos horários disponíveis no qual aquele público vai ter acesso ao conteúdo e qual vai ser o conteúdo estabelecido. E aí é uma grande

dificuldade. Por quê? Por mais que você pense que a gamificação teoricamente ela vai atingir melhor um público mais jovem isso não é uma premissa, isso não é uma realidade. Porque esse público mais jovem ele tem o conhecimento de jogos, de tarefas, de desafios, de uma forma muito rápida, então isso pode parecer pra ele e vai parecer pra ele em grande parte do processo de gamificação algo ou arcaico ou tolo. Ao mesmo tempo você tem que pensar que é um público jovem ou não, pode ser um público mais velho você vai ter que entender qual é a linguagem dessas pessoas, qual é o grau de conhecimento. Porque a forma que você se expressa dentro da gamificação ao meu ver ele é um fator fundamental pra que isso dê certo. Se as pessoas elas não compreendem o que você está falando ou que você aonde você quer chegar é a tendência é que você abandonado ou se criar condições pra que aquilo não seja feito.

E passar esse material pra gamificação é um outro grande desafio você precisa ter por trás de você colaboradores que consigam fazer uma leitura dos dois eixos. Que é a palavra principal da empresa.

Então qual é a estratégia, qual é a informação que a empresa quer passar pros seus colaboradores e ao mesmo tempo esse profissional ele tem que compreender esse time dele para que essa linguagem seja efetiva, então ele tem que ter uma leitura e casar aquele material que já está pronto que é aquilo que a empresa quer e isso pode estar em livro da apostila enfim, mas que seja útil realmente acho que palavra é isso mesmo. Seja útil daquele colaborador na ponta. Então você precisa ter por trás de você uma equipe que consiga gerenciar esses dois polos. E pra mim o mais importante em que momento que essas pessoas vão conseguir ter acesso a esse conteúdo? Pra mim hoje é o grande divisor de águas e é um desafio das empresas, é um desafio do time de treinamento, de RH, dos gestores fazer com que esse tipo de material seja útil e eficiente pra que aquele colaborador entre, pra que ele possa fazer uso disso.

Ele vai ser um material extenso pra que tenha um maior número de informações possíveis. Ele vai ser um material mais curto, mais objetivo, mas que pode também gerar o desconforto, nossa isso aqui é muito bobinho isso aqui é muito chato! Então eu vou e dentro de um horário de trabalho né? Então você tem uma gestão de equipe aí por trás também muito importante porque se você parar pra pensar você vai ter um estabelecimento comercial simples que tenha uma atendente e um caixa e você tenha que ter um tempo pra que esse time faça as atividades pendentes e você vai precisar ter alguém

por trás disso pra fazer com que isso realmente funcione esse fluxo senão posso dizer por experiência que a última coisa que eles vão fazer é ter acesso a esse material. Então tem que ser um estudo muito abrangente antes de você iniciar o processo de gamificação em qualquer conteúdo. Não importa qual que seja pra mim esses quatro pilares extremamente importantes pra que você inicie um processo de gamificação.

3. Você acha que o sistema de trabalho gamificado funciona? Quais os aspectos bons e ruins que você identifica no sistema de trabalho gamificado?

Entrevistado B: Entendo que ele funciona, sim, ele super funciona. O bom que você tem um resultado que você consegue consolidar, que você consegue obter de uma forma muito rápida. Diferentemente da pesquisa que você está fazendo aqui comigo vamos supor se você tivesse ao invés de fazer essas perguntas fazer uma entrevista você tivesse gamificado isso você teria os números de uma forma muito mais rápida na tua mão então pra mim isso é uma grande vantagem para o mercado. Porque você consegue ter uma estratégia montada, você abrevia problemas futuros porque você consegue analisar. Então você tem um analítico estratégico muito mais bem feito. O que é ruim? Você não dá continuidade no processo.

A gamificação ela exige que o gestor, o responsável, alimente aquele material de uma forma rápida e consistente. Se você pensar pelo cerne da palavra gamificação é um jogo qual é interessante do jogo? Você passar pra próxima fase você ir além. Então quando você não tem esse desafio pro colaborador ele se torna inútil. Então você consegue de um lado muito positivo você consegue extrair dali informações extremamente relevantes que fazem com que seu trabalho seja muito mais utilizado, mas a parte negativa e isso não é em relação a ponta, em relação ao gestor que você tem que criar graus de dificuldade e ao mesmo tempo fazer com que esse colaborador seja estimulado a fazer isso de uma forma competente. Porque se não for de uma forma competente o que é bom da gamificação acaba se perdendo.

4. O que você acha sobre a participações dos colaboradores na implantação do sistema de trabalho gamificado?

Entrevistado B: Olha, eu vou ser muito conservadora com você, eu não gosto! Tá? Assim, mas você pode me perguntar, mas você já trabalhou isso antes? Não, não trabalhei. Mas é algo que não me atrai essa questão de construção sempre me pega num ponto que as pessoas tendem a levar aquilo pra que as agrada, então assim isso me agrada, eu vou colocar ou vai colocar em um outro lado por algo que eu já conheço. Daquilo que eu já sei tratar, então vou te dar um exemplo muito palpável: toda vez que você apresenta um projeto de gamificação e você pede uma ajuda isso é do ser humano, tá? Ele vai buscar na memória dele algo que ele já fez ou ele já trabalhou traz conforto a ele. E ele vai querer fazer essa intervenção. Quando eu entendo que a gamificação ela tem que ser algo que traga o novo ou diferente. Se for pra eu trabalhar aquilo que eu já tenho eu não tenho que gamificar nada. Ou eu não vou entrar num processo do diferencial, eu quero passar pra você que pra mim a partir do momento que a gente vai fazer algo gamificado você tem que trocar esse processo pelo menos a cada dois anos de algo diferente e não sempre trazer algo que as pessoas já conhecem porque é confortável. Pra mim a gamificação e o desconforto eles vão andar de alguma forma juntos, por isso que aqueles tópicos da primeira questão que você me fez pra mim é tão importante. Porque se eu não tiver aparado em tudo aquilo que eu já conheço do meu time esse desconforto da gamificação vai ser um problema muito grande e quando eu falo desconforto é o fato de você não acertar e você tem que refazer. E quando eu trago o colaborador ninguém quer ser frustrado né? O ser humano ele não foi criado pra se frustrar, ele foi criado pra ser aclamado.

Quando gamificamos nós tiramos a percepção que tem uma pessoa por trás né? Aquela questão assim, não, mas não sou eu, é a máquina é muito mais tranquilo pra quem oferece esse trabalho. Você não é estimulado a dar um jeitinho a fazer com alguma forma que as pessoas sejam melhores aceitas então a gamificação é algo que você tira a mão e deixa o outro sentir o desconforto das incertezas, das dificuldades dele de um novo aprendizado. Então eu particularmente eu não gosto assim. Não é algo que me atrai.

5. Na sua opinião, o processo de criação dos sistemas gamificados é considerado um processo de implementação, cocriação ou formação? Justifique sua resposta.

Entrevistado B: Eu acredito que ele pode ser um processo de implementação. Porque eu vou partir de uma premissa que eu já tenho algo. E aí eu vou desenvolver em cima disto.

Tá? Assim como eu disse pra você na questão anterior que eu gosto de desconforto, eu gosto do novo. Eu não posso abrir mão daquilo que já existe tá? Então a gamificação ela é um atributo a mais por um trabalho já existente ou um trabalho que está sendo desenvolvido em paralelo. Então eu prefiro trabalhar dessa forma.

6. Há uma preocupação na adaptação do trabalho gamificado às características dos colaboradores da organização durante a implantação? Como é isto realizado?

Entrevistado B: Sim. Eu acho que essa preparação ela é fundamental. Tudo que é novo tem uma tendência suspeita, né? Você vai ouvir frases muito comuns como, por exemplo: “Estão colocando esse processo pra saber se você sabe mesmo, porque no futuro eles vão demitir a todos” ou “eles estão colocando isso porque na verdade é um processo seletivo”. Então voltamos lá na primeira questão. Antes do início da gamificação eu preciso saber com quem eu estou lidando. E é para dois lados.

A empresa precisa estar preparada para intercorrências e ao mesmo tempo que o implementador desse processo ele precisa conhecer o time dele, pra que ele use palavras e colocações que as pessoas se sintam de alguma forma acolhidas. Então a pré gamificação ele é extremamente importante. E aí fazendo um adendo a questão anterior é nesse momento que você chama o colaborador. Você chama o colaborador pra ouvi-lo, mas não pra você fazer uma mudança direta na gamificação, mas dá pra ele a sensação de acolhimento. Eu tenho uma questão muito emocional quando colocamos a gamificação. Isso é algo muito interessante sim, nas últimas empresas que eu trabalhei eu notava que várias áreas que poderiam usar aqueles números aqueles dados ao seu favor as pessoas tinham um pouco de repulsa, de repente inconscientemente o ser humano acha que ele vai ser desprezado por uma máquina. Isso pode ser que aconteça algumas profissões sim, mas a gamificação as pessoas não conseguem entender que a gamificação é a agilidade da informação. Então se você não traz esses gestores tá? Aí eu vou, mais do que a equipe de campo eu vou trazer pra vocês os gestores. Os gestores são necessários eles estarem próximos. Se vamos ouvir a opinião deles? De alguma forma sim! Você vai utilizar? Provavelmente não!

Mas é trazer pra eles a importância de ter um ambiente de gamificação dentro das empresas em relação a tudo. A gente está falando de treinamento, mas eu acredito que a gamificação ela vai muito além, ela é uma questão de aprendizado desde o primeiro dia do cliente também a gente pode utilizar a gamificação pra outros clientes, mas essa estrutura maior da empresa de gestores a gente tem que trazer pra nós é muito importante.

7. Como você acredita que os trabalhos gamificados geram o comprometimento dos colaboradores?

Entrevistado B: Geram! Isso eu posso dizer pra você com toda certeza gera comprometimento, a partir do instante que quem está trabalhando por trás da gamificação e eu não estou te falando que é o desenvolvedor tá? Eu estou falando pra você gestor, mesmo daquela área se ele tem comprometimento em fazer que aquilo tenha uma crescente e que utilize aqueles dados, o colaborador na ponta ele começa a ser visto de uma forma mais empoderada. Então vou te exemplificar aqui, eu como gestor eu entendo que a gamificação ela pode me levar a um estágio X, para levar aquele estágio eu tenho que construir uma meta e um caminho. Se eu colocar isso pro meu colaborador trazendo pra ele a importância disto e ao mesmo tempo que ele vai ter um ganho, que ele vai ser ouvido a palavra não é ouvido, mas que ele vai ter uma posição dentro daquilo que o engajamento dele vai trazer pra ele uma visão dentro da empresa ou que ele seja melhor visto dentro da empresa isso engaja muito. O que falta muitas vezes na gamificação são os porquês. O porquê você está fazendo isso? E onde você quer chegar com isto? Então eu te apresento um projeto de gamificação no qual você vai sair do estágio A vai até o estágio Z, porém nesse momento você vai ter reconhecimento isso engaja demais. Mas de forma rápida. Né? Precisa ter uma agilidade, quando eu disse em algum momento da minha fala que pra mim a cada dois anos tem que mudar todo o sentido da gamificação dentro das empresas eu falo isso porque precisa de novos desafios as pessoas querem ser reconhecidas.

O reconhecimento que o ser humano é de extrema importância. Então gamificação sem reconhecimento e sem reconhecimento rápido não engaja e pra mim só existe gamificação e eu estou falando de uma gamificação de verdade bem feita quando há reconhecimento

e quando eu consigo extrair de dentro daqueles jogos números que vão interferir em toda a estratégia da empresa.

8. Existem elementos de comunicação nos trabalhos gamificados? Se, sim quais são?

Entrevistado B: Eles deveriam existir, e vejo isso um nicho do mercado muito grande. Vou te dar um exemplo: muitas vezes as empresas ela quer tomar um novo rumo, quer trazer uma nova postura quer fazer um trabalho de cultura que na maioria das vezes demoram muitos anos, eu já passei por projetos de mudança de cultura de empresas que demoraram três, quatro anos. Se utilizado dentro da gamificação isso é tão rápido, é tão palpável porque tem uma comunicação muito direta e tem um tempo muito mais interessante você tem duas condições e você começa a ter uma empresa falando a mesma linguagem que você, então aquela comunicação ela começa a seguir e fluir de uma forma muito mais eficiente e ao mesmo tempo você começa a colher os frutos de ter um time muito mais coeso.

Então hoje, diria que comunicação interna e a comunicação em geral se utilizassem a gamificação seria um grande ganho para empresas. Eu trabalhei em uma empresa que eu fazia muito uso dessa ferramenta. Tanto pra ações de marketing como para pensamentos novos dentro da empresa, como para dinamismo de uma nova cultura que a empresa pensava ou queria atingir e trouxe pra nós uma rapidez e uma agilidade de ganhos muito interessantes, mais uma vez; tudo começa da base eu preciso saber onde eu quero chegar e pra quem eu vou informar e como eu vou informar isso porque a gamificação ela é capaz de doutrinar muito mais rápido eu acho que é uma das formas de doutrinação muito mais rápidas e muito mais efetivas do que outras que nós já vimos assim. Houve tempos em que se dizia que o vídeo era muito efetivo. Eu ainda acredito que seja, mas precisa ser vídeos curtos. Então você ter um vídeo curto, mais um desafio você casa a medida perfeita para que aquele *match* flua. E as coisas realmente aconteçam. Então quando se mexe com gamificação e as pessoas tiverem a total noção do poder da gamificação ela não vai ficar mais sendo utilizada pra jogos e desafios internos de metas comerciais. A gamificação quem pensou nela não pensou pra isso, mas de alguma forma ela foi estreitada somente a isso.

A gamificação ela vai muito além da parte comercial e essa questão da informação eu posso dizer que hoje ela seria essencial.

9. Em relação aos profissionais responsáveis pela comunicação interna, qual é a influência deles nos sistemas de trabalho gamificado?

Entrevistado B: Ah total! É de extrema importância. E por quê? A partir do momento que você tem esses profissionais que conhecem e sabem como se comunicar com o teu time você trazendo essas pessoas pra que possam fazer uma releitura do teu trabalho ele é muito primordial. Porque você vai ter o profissional que sabe como instigar o colaborador, ao game né? Então você vai ter essa pessoa que é o desenvolvedor e ao mesmo tempo você vai ter alguém que conhece a linguagem pra atingir aquele público. E isso é essencial. Por isso que eu digo pra você que a gamificação ela é uma ferramenta extremamente importante. E se bem utilizada ela otimiza processos.

Se você for pensar na linguagem interna das empresas que muitas vezes pra passar uma informação tem que fazer é *banner*, é fundo de tela, uma linguagem cifrada, é uma camiseta, é um *totem*... e se você juntar tudo isso dentro da gamificação, uma imagem já vai disparar um gatilho naquela pessoa e dizer pra você: “Conheço já sei o que significa”, porque a gamificação já fez todo esse trabalho. É a gamificação ela é um atalho pra chegar aonde as empresas desejam. Ela é um atalho para uma informação efetiva. Mais uma vez eu coloco pra você a questão. Desde que você saiba onde você quer chegar.

10. Qual é a relação dos sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Entrevistado B: Quando você trabalha os canais de comunicação interna em geral eles não são tão... eu posso até está sendo leviana, tá? Mas quando a gente tem canais de comunicação interna você não tem perante esses canais um trabalho estatístico. As pessoas não mensuram isto, trabalham muito nos processos diários. Você não tem uma base do que realmente aquelas pessoas procuram, do que aquelas pessoas... porque que aquelas pessoas vão até você? A gamificação pode ser um *plus*, porém a gamificação tem a possibilidade... a outra também tem uma possibilidade de você mensurar o que está

acontecendo, né? É muito vivo, mas a gamificação você tem o frescor da informação. Se você utilizar os canais de comunicação mais a gamificação eu vou te dizer que você consegue diminuir dúvidas frequentes problemáticas dentro da empresa de uma forma muito rápida e isto vai acabar trazendo para você um desenvolvimento organizacional positivo. Mas isso seria o melhor dos mundos, mas hoje eu não enxergo dentro das empresas que esses canais de comunicação estão prontos pra gamificação eles não conseguem visualizar a gamificação como um par, como um parceiro estratégico pra que você desenvolva pessoas bem informadas e você diminua tempo. Tempo na procura por uma informação. Tempo na diminuição de dúvidas. É, não sei se eu estou me fazendo entender. Ao tempo que eu tenho hoje canais que querem me comunicar com você esses canais não sabem bem aquilo que você quer. E a gamificação ela pode diminuir essa linha, essa ponte entre o que você procura e o que eu tenho.

Eu posso dizer pra você que a gamificação ela é online. E os e os canais de comunicação muitas vezes eles são... pedagógicos sabe? Aqueles cartazes que a gente escrevia na escola e colocava lá eles são menus eles são imóveis. Tenho a sensação que se ninguém vai até eles, eles não vão até a pessoa. E a gamificação não. Ela vai até você. Ela te obriga. Ela te causa esse desconforto. A gente volta de novo a isso né? A comunicação hoje dentro das empresas não causa o desconforto a ponto de a pessoa parar pra ver, e a gamificação ela te obriga porque você precisa chegar em algum lugar.

Apêndice 4 – Transcrição da entrevista com o entrevistado C

1. Quais são as práticas de gamificação mais solicitadas pelas organizações?

Entrevistado C: Uma que eu me lembro de forma bem mais clara e inclusive estamos com a ideia de retomar um game que criamos para os franqueados, que são os jogos de negócios, sendo que em um formatado digital. Foi criado um game né? Que eles se dividiam ali em grupos, e isso depois até não só pra franqueada, mas também foi aplicado pra equipe interna de operações então a partir desse game eles simulavam um ambiente dentro de um PDV (Ponto de venda) eles tinham que olhar toda a parte de rentabilidade, mão de obra, estoque e a partir desse game tudo era amarrado pra que eles saíssem dali com esses conhecimentos né? Tudo voltado pra uma gestão mesmo do negócio deles de melhor, melhor forma mesmo ali.

Então esse game foi um game assim que pude acompanhar um pouco mais de perto, não era diretamente que era com a uma outra equipe gerencial na época, né? Mas eu acompanhei um pouco do desenvolvimento e vi algumas aplicações, então esse game foi o game que eu vivenciei mais, inclusive estamos com a ideia de retomá-lo principalmente pra nossa equipe interna e talvez depois para nossos franqueados, mas antes iremos atualiza-lo e utilizar, mas assim ele sempre foi muito bem avaliado pelos participantes inclusive o pessoal lembrou e estamos retomando este processo.

E o mediador consegui conectar todos os pontos seja eles operacionais e comportamentais, pois a partir desta percepção do mediador é quando faz com que os participantes consigam vivenciar na prática toda essa gestão daquele negócio. Então esse por exemplo é um game que eu vi assim muito de perto e como havia dito estamos retomando este game, porém além dele ser aplicado de forma presencial estamos desenvolvendo-o também em digital, pois a nossa empresa possui mais de 1000 pontos de vendas e acreditamos que o digital conseguiremos alcançar mais colaboradores e futuramente nossos franqueados. No formato digital estamos pensando em construir uma espécie de tabuleiro onde em “casa” terá uma situação onde as suas escolhas irão gerar consequências boas ou ruins para o funcionamento do seu estabelecimento e de uma certa forma este game será também uma trilha de conhecimento, onde serão abordados vários conteúdos que ajudarão os jogadores a solucionar os problemas, ou seja, terá absorção de conhecimento de forma lúdica.

2. Como funciona o método de criação e implantação de um sistema gamificado dentro de uma organização?

Entrevistado C: Foi contratada uma consultoria, que já utilizava este game para outros negócios, então foi utilizada a base do game e através dos grupos de trabalhos que temos dentro da nossa organização foi realizada a customização, por exemplo e adequação para a realizada do nosso negócio.

Mas se for para traçar alguns dos passos do desenvolvimento e adequação deste game para a nossa organização posso dizer de forma bem resumida que, a consultoria realizou o levantamento de dados, em seguida realizaram uma imersão sobre o nosso *core business*, em seguida foi desenhado como seria a estrutura do game, em seguida foi apresentado para a equipe de Recursos Humanos e Treinamento e Desenvolvimento de pessoas e depois de algumas idas e vindas devido aos ajustes que a nossa equipe ia expondo para a consultoria foi realizado o teste com o game.

3. Você acha que o sistema de trabalho gamificado funciona? Quais os aspectos bons e ruins que você identifica no sistema de trabalho gamificados?

Entrevistado C: Eu acredito que funciona sim, pois o game você acaba aprendendo e vivenciando as situações que serão vividas na prática. E todo este conhecimento é adquirido de forma lúdica, e além disto quando você aprende deste modo, você consegue absorver muito mais do que quando está apenas na teoria.

Não que esteja dizendo que a teoria está ultrapassada, mas no meu ponto de vista é preciso dosar e achar o equilíbrio entre teoria e prática sempre de forma lúdica pois ajudará a pessoa relembrar sobre aquele determinado assunto ou situação que foi abordada de forma mais “leve” e consistente. E este equilíbrio entre prático e teórico precisa existir, por exemplo, toda área ou departamento possui determinadas siglas ou nomenclaturas específicas e que pessoas de outros departamentos podem não entender, então é preciso ter um momento teórico para explicar o seu significado ou o seu funcionamento para que aquele termo ou expressão faça sentido para o colaborador no momento que ele estiver na prática.

4. O que você acha sobre a participações dos colaboradores na implantação do sistema de trabalho gamificado?

Entrevistado C: Acho muito importante a participação dos colaboradores na implementação, pois dependendo do game que está sendo desenvolvido pode ser necessário informações de múltiplos departamentos e se não houver esta integração com os colaboradores não é possível desenvolver um game próximo da realidade de desejamos chegar. Por este motivo quando desenvolvemos os jogos de negócios montamos grupos de trabalhos com representantes de vários departamentos para colaborar com o processo de criação e implantação do game.

5. Na sua opinião, o processo de criação dos sistemas gamificados é considerado um processo de implementação, cocriação ou formação? Justifique sua resposta.

Entrevistado C: Eu acredito que seria um mix desses três pilares, mas se for para escolher um eu falaria a cocriação, pois ela é essencial para o uma melhor adaptabilidade do game que está sendo desenvolvido. É preciso ouvir o público alvo que utilizará este game após pronto. É entender deste público os principais pontos de melhoria e que mais o engaja.

E como falei agora pouco e preciso também sempre envolver as áreas e se for o caso, criar uma equipe multidisciplinar para que juntos consigamos desenvolver algo que realmente faça sentido para o nosso colaborador ou franqueado e que ele realmente consiga adquirir conhecimento de forma clara, objetiva e lúdica e que ele sinta prazer de jogar e continuar jogando.

6. Há uma preocupação na adaptação do trabalho gamificado às características dos colaboradores da organização durante a implantação? Como é isto realizado?

Entrevistado C: Sim com certeza, foi o que falei anteriormente, o game foi totalmente customizado feito para realidade da BFFC com foco na utilização para a os colaboradores e franqueados da marca Bobs no caso. E ter contato com as outras áreas apoiou bastante para refletir a vivência, o próprio consultor de campo foi até a loja vivenciou a loja meio

que fez um treinamento ali na loja passou alguns dias em loja visualizando como é que funciona como é que é o movimento foi lá tirou fotos então ele também mergulhou nisso né não só na equipe que estava ali apoiando mas também o próprio consultor ele também mergulhou dentro da vivência do Bob's pra depois saber eles conseguir trazer isso já que ele era externo, então ele conseguir trazer isso de forma bem clara ele conseguiu realmente entender a dinâmica da empresa poder conectar todos os pontos entendeu?

Então ele consegue fazer uma conexão de tudo ali no final pra pessoa ter um entendimento do todo assim não ficar só naquela caixinha pra entender o funcionamento como um todo ali do negócio

7. Como você acredita que os trabalhos gamificados geram o comprometimento dos colaboradores?

Entrevistado C: Acredito que sim, pois a partir do momento que incluímos os colaboradores desde o planejamento acaba gerando um interesse para saber o resultado final e até mesmo participar dos sistemas gamificados depois de prontos. Além do interesse acontece o aumento do envolvimento e isto acaba gerando o desenvolvimento tanto da autonomia quanto da criatividade.

Outra coisa que acontece bastante é perceber uma mudança nas pessoas, e de qual maneira falo isto, por exemplo, durante o um momento de socialização da equipe ou até mesmo de pessoas de departamentos distintos acaba-se gerando o assunto sobre o sistema gamificado. Aqui acontece muito isso de eles perguntarem uns aos outros qual é a colocação deles dentro da dinâmica, como que conseguiu passar por determinada situação ou fase dentro do game e isto acaba gerando uma troca entre os colaboradores.

E este envolvimento acabava criando um ambiente de “camaradagem” onde é percebido que a possível rivalidade que poderia existir dentro de uma competição dar lugar a colaboração para que todos consigam concluir e ganhar os pontos.

8. Existem elementos de comunicação nos trabalhos gamificados? Se, sim quais são?

Entrevistado C: Atualmente temos uma plataforma única chamada Clube Bob's, onde é através dela que é realizada todas as comunicações sejam elas internas, direcionada para equipe interna da marca Bob's e também para a equipe externa, que são os atendentes, monitores, assistentes, gerente e franqueados dos pontos de venda.

Através desta plataforma é realizada todo e qualquer tipo de comunicação desde um informativo, comunicado de reestruturação de departamento, lançamento de produto, treinamento online, inscrição para convenção, newsletter e postagens em uma rede social que temos interna que lembra o Instagram. Então nossos elementos de comunicação são vários, desde um post na rede social, *newsletter*, vídeos, *games*. E sempre que exista alguma atualização na plataforma ou inclusão de algum documento ou informativo todos os usuários cadastrados na plataforma recebem um *push* em tempo real em seu celular ou se o usuário desejar, ele também pode receber um e-mail informando que tem algo novo no Clube.

E tentamos sempre trabalhar com uma linguagem específica para o nosso público, por exemplo as equipes que trabalham em loja tem em média de 16 a 25 anos, já os franqueados possuem uma idade entre 35 a 50 e nossa equipe de colaboradores internos já possui uma faixa etária entre 20 a 50 anos, então também nos atentamos a estas situações.

O Clube Bob's já evoluiu bastante, porém ainda temos muito caminho pela frente.

9. Em relação aos profissionais responsáveis pela comunicação interna, qual é a influência deles nos sistemas de trabalho gamificado?

Entrevistado C: Acredito que cada vez mais as organizações precisam de uma equipe de comunicação interna, ainda mais nos tempos atuais onde estamos vivenciando o aumento da modalidade de trabalho remoto ou híbrido, as novas gerações. E não podemos ainda pensar como antigamente que havia um colaborador que dava “um jeitinho” e envia um e-mail informativo ou seja lá o que for para a empresa, sem nenhum zelo e cuidado para

a forma que está sendo escrita e que muitas das vezes não pensava nas interpretações e consequências que aquela mensagem poderia tomar. Penso que é importante que dentro de alguns departamentos existam pessoas dedicadas para realização de uma comunicação interna.

É muito importante que a emissão desta comunicação interna seja assertiva pois os nossos colaboradores são nossos principais divulgadores, eles ajudam a disseminar a informação dentro do seu ambiente de vivencia, logo temos que ter como regra que precisamos comunicar com estes *stakeholders* que são nossos colaboradores para que depois comecemos a realizar a comunicação com o para nossas redes sociais para os nossos clientes.

10. Qual é a relação dos sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Entrevistado C: Acredito que o primeiro ponto é desmitificar a ideia de que a gamificação é de apenas um departamento. É importante que a organização deixe esta informação muito clara para os seus colaboradores para que depois não seja dito que “aff, tinha que ser ideia do departamento X ou Y”. A empresa precisa se posicionar e informar que este treinamento é uma coisa criada e desenvolvido por todos da organização e partir daí demonstrar internamente o que pode ser feito, o que irão aprender, que estão a investir nas pessoas para que exista um envolvimento de equipa, cooperação entre as equipas, ajuda, conhecimento.

Dentro do sistema de trabalho gamificado podemos nos deparar com gratas surpresas, posso citar uma situação que vivenciei de termos um colaborador extremamente tímido e através da plataforma e da nossa rede social interna ele conseguiu boas pontuações e também conseguiu se socializar dentro daquele ambiente e com o passar do tempo ele conseguiu levar isto para o ambiente real. Ainda falando deste colaborador, quando realizávamos o reconhecimento dos bem mais posicionados foi percebido que ele era a pessoa que mais gostava de ser reconhecida pelos seus méritos e não apenas pelos benefícios materiais. E de verdade é bastante gratificante ver do desenvolvimento daquele colaborador.

Apêndice 5 – Transcrição da entrevista com o entrevistado D

1. Quais são as práticas de gamificação mais solicitadas pelas organizações?

Entrevistado D: Tudo bem que a gente sabe que já foi pior, né? O Clube Bob's já teve essa conexão, porque antes eram portas de treinamento, portal de excelência, era extranet, agora já está tudo dentro do clube. E aí quando você fala assim de gamificação hoje as principais demandas de gamificação ela é de fato. Disseminar cultura / comunicação e engajamento. O engajamento ele está muito atrelado ao desenvolvimento. Então assim, nós buscamos levar uma gamificação, uma coisa mais interativa, que crie mais conexão, que crie mais sinergia com o dia a dia do colaborador, mas que no fundo tem um viés de desenvolvimento. Tá?

Eu nunca vou levar isso para uma coisa, ah, é festa, alegria, tem que criar esse mundo, esse contexto, mas no final do dia eu quero que ele desenvolva o melhor produto porque ele aprendeu de uma forma lúdica, eu quero que ele saiba tratar o cliente de uma forma genuína, acolhedora, né? Então eu acho que assim a gamificação a gente vai recebendo sim várias demandas por exemplo, quero treinar melhor, quero desenvolver, quero fazer um produto melhor, quero operacionalizar melhor a loja, olhar para um viés emocional, como é que esse colaborador está no que tange as questões de saúde mental? Posso levar isso pra gamificação? Pô, legal, será que eu posso induzir ele a não treinar algum momento do dia porque é o horário em que ele tem pra fazer o lazer dele.

Nós sabemos que tem uma galera que quando começa a falar em gamificação, em pontuação, em trocar isso por outras coisas porque você dá a cenourinha só que tem, você precisa entender o quanto essa cenourinha pode fazer bem ou mal pra pessoa.

Então você pode tratar de saúde de temas como saúde mental, de equilíbrio, de exercício físico. Eu acho que a empresa como um todo ela precisa ter a consciência de que ela é a cascata central do colaborador.

Que tudo que for feito vai impactar a vida do colaborador, vai desdobrar a vida dos familiares desse colaborador, de amigos, de conhecidos porque você está criando uma pessoa, você está desenvolvendo um ser humano e que pra gente normalmente é uma pessoa muito crua. É o primeiro emprego, né? Eu estou pegando uma pessoa de base que tem dezesseis, dezessete, dezoito, vinte anos. Que nunca trabalhou, que não tem

conscientização nenhuma. E aí eu começo a gamificar ele e dizer pra ele, óh, você vai se qualificar, vai me jogar, vai disputar com o seu colega, vai ganhar premiações, mas aí voltamos naquele ponto. Não é só engajamento e desenvolvimento, essa é uma principal ferramenta pra comunicar também, tá? Pra comunicar e pra aculturar que é certo e o que é errado, né? Isso no olhar da empresa, no olhar da sociedade, né? A gente tem falado muito aqui dentro sobre as questões de ESG.

Temos disseminado muito como é que eu faço gestão de resíduos, aí você fala, tá, tem gente aqui que não sabe nem o que é resíduo. Então a gente precisa dar um passo atrás ao invés de eu ensinar pra ele que o cartucho da batata vai no reciclado e a batata que sobrou vai no orgânico preciso aculturar ele. Então fala ó, quais são os as categorias de lixo que eu tenho hoje disponível? Como é que eu faço pra identificar cada uma delas?

Como é que eu vou tangibilizar isso pra dentro do nosso negócio? Quais são os lixos que eu vou encontrar aqui dentro? Nós sempre estamos tendo que dar este passo assim de trazer cultura, de trazer desenvolvimento atrelada a gamificação.

2. Como funciona o método de criação e implantação de um sistema gamificados dentro de uma organização?

Entrevistado D: As demandas normalmente elas vêm do campo, vem da loja, vem dos departamentos também, então é recentemente a gente estava num grupo de trabalho, vou te dar um exemplo claro que aí acho que vai ficar mais fácil. A gente estava num grupo de trabalho de RH. Com os conselheiros da marca. Os franqueados que são conselheiros. E aí alguns deles falaram assim tenho uma questão voltada para conduta, pra ética do colaborador. O que ele pode fazer, o que ele não pode, como ele pode se portar? Então assim, são regras que a gente precisa deixar de uma maneira muito clara.

Porque como eu disse antes, são pessoas que nunca trabalharam, são pessoas que não tem às vezes um exemplo dentro de casa a ser seguido, né? Aí comentamos com eles até assim, olha, a gente tem hoje um código de ética desenhado pra franqueadora, um código de ética.

Que é o código de ética que foi definido por nós, mas existem algumas premissas que estão lá dentro que são básicas pro ser humano? Não roubar, respeitar o colega, dentre

outros. E aí eu falei assim, inclusive a gente desdobrou isso em pílulas de vídeos para ficar com uma conexão melhor com um time “Geração Z” que está dentro do restaurante? O colaborador não tem tempo para realizar a leitura do código de ética, não vou ler esse negócio? Então transformamos isso em vídeo e aí veio a demanda: Podemos levar esses vídeos pra dentro da plataforma e tornar isso uma gamificação? Na mesma hora falei que sim, podíamos. Então neste momento estamos filtrando ali o que são condutas gerais que podem ir pro colaborador do franqueado que não é uma coisa específica (interna) nossa e vamos transformar isso numa trilha de desenvolvimento? Então são seis módulos e a partir dali ele vai precisar responder um quis para dizer o quanto ele aderiu as informações ou não. Tá? Então assim, foi uma demanda que veio de loja, veio do próprio conselheiro pra gente. Era algo que a gente já tinha desenvolvido, mas não tornado isso gamificado.

E aí quando falamos de porquê levar isso pra uma gamificação primeiro que você consegue mudar o modo como as pessoas enxergam isso. Então você levar isso pro lúdico.

E o segundo que você consegue mensurar. Quando eu faço a gamificação eu consigo mensurar. Tá! Dos meus doze mil funcionários quanto estão aderentes à cultura? Quantos estão aderentes ao código de conduta? Isso é bem importante! Inclusive estamos desenvolvendo agora uma gamificação, nós estamos chamando por aqui de RH dentro.

Ele é um *assessment*, são algumas perguntas que vão conduzir o vão identificar o comportamento do colaborador pra saber se ele tem *fit* com a cultura. Então eu estou junto com uma empresa desenhando quais são as principais características e informações que a gente tem que buscar pro colaborador. Quando eu olho para os seis valores da marca? A ideia é que esse *assessment* fique dentro do Clube Bob's e consiga, por exemplo, dizer pra rede, olha, dos nossos doze mil colaboradores, sessenta por cento tem o *match* com nosso negócio. E aí, você começa a ter sinergia com outras ações. Será que eu posso aplicar essa gamificação para o candidato que está chegando pra fazer isso com mais qualidade? Pra ver se ele tem sinergia com a marca antes dele entrar? Será que eu posso medir isso semestralmente pra saber se a sinergia do colaborador está caindo ou está subindo. Vamos dizer que este semestre fizemos vários eventos, fez alguma coisa diferente, a sinergia da galera subiu. Sinergia desceu. Tá? É como se fosse uma pesquisa de clima. que a gente aplica semestralmente aqui.

Eu acho que até a pesquisa de clima ela torna isso de uma forma mais prática né? E quando você tem um canal único centralizador de gamificação você cria rotina, você cria rituais a pessoa já sabe, ah eu vou entrar no Clube Bob's, eu tenho que fazer pesquisa de clima, eu tenho que ver meu *feed* cultural, eu preciso ver a minha trilha de desenvolvimento e eu acho que o mais complexo de tudo isso é que a gente tá falando de um processo ininterrupto. Eu preciso estar em constante inovação. Porque se esse colaborador entrou esse mês e no mês que vem ele entra e ele vê a mesma coisa ele não quer. Ele não quer toda hora ver a mesma coisa. Mesmo que eu trate do mesmo assunto eu preciso mudar o modo como eu estou interagindo com ele, senão vai virar paisagem.

Ele vai responder de maneira automatizada. Aquilo não vai ter mais sentido e por mais que a gente fale do cem por cento online eu acho que a gente precisa ter alguns alguns momentos de conexão com o ser humano tá? Então não é só gamificação, enfim tem muita coisa pra fazer, é aquela coisa? Precisamos ser orgânicos. Tem que ser criar um ambiente orgânico. Porque se cair na rotina aquilo já não é mais prazeroso, já não é mais motivador, e acaba se tornando obrigação, torna obrigação, acabou! É sempre importante você dar uma “cenourinha” lá no final, isso é muito legal, muito relevante, mas eu acho que mais do que dar a cenourinha é dar o reconhecimento.

Então quando você gamifica e você cria *rankings*, você cria destaque de regional, você começa a dar voz a pessoa às vezes ela valoriza mais. Às vezes uma posição no *ranking* é muito mais valorizada do que uma super mochila. Por exemplo, eu estou em primeiro lugar a nossa loja está batendo a loja do vizinho então assim é a visibilidade não tem jeito o ser humano ele quer estar em destaque e nós temos que tomar muito cuidado também com quem está lá na base da pirâmide quem é que está no finalzinho, porque esse colaborador muitas vezes ele olha e fala: “Eu já estou aqui no fundo poça e não vou fazer esforço em vão porque eu nunca sou reconhecida.”, então precisamos tomar muito cuidado quando falamos pela marcar em dar notas, isso para os piores da rede que não é ficar expondo os piores da região é muito ruim é bem delicado isso ainda mais o pessoal que fica nas regiões mais remotas do país que acha que também não é visto e que precisamos lembrar daquela galera que tá lá na ponta do Acre e trazer aquela galera pra perto da marca, para perto da gente! A galera que às vezes nunca nem vai a nenhum evento presencial, acha que o Bob's é só o mundinho deles ali na lojinha, entendeu? Isso é bem difícil. E a gente tá desenvolvendo um novo game! Não sei se já estava com a gente em dois mil e quatorze, dois mil e quinze tínhamos um treinamento pra novos franqueados

que chamava jogos de negócios. Então estamos criando um ambiente metaverso com avatares pra fazer uma gamificação.

O cenário ele é uma loja uma loja drive gigante! O game ainda está em desenvolvimento deve ficar pronto em dezembro porque o negócio é difícil e aí o mais legal é que as pessoas vão jogando e vão poder jogar online. Tipo eu, você e mais quatro pessoas conectadas somos donos de um negócio e aí vamos tomando decisões e cada tomada de decisão gera uma consequência é uma espécie de RPG! Pegamos este jogo de negócio que que fizemos no passado (que era todo em tabuleiro) lá atrás só que ele era um tabuleiro.

3. Você acha que o sistema de trabalho gamificado funciona? Quais os aspectos bons e ruins que você identifica no sistema de trabalho gamificado?

Entrevistado D: Eu acho que funciona. Eu acho que quando você leva pra gamificação foi o que eu mencionei antes, você tem a interação de maneira lúdica, você consegue criar mais sinergia, mais conexão, consegue mensurar, não que não se mensure fora da gamificação, mas você também consegue mensurar. Agora o ponto negativo é o quanto você acaba colocando no tempo para as pessoas estarem conectadas com essa gamificação, tá? Eu acho que tem que ser algo híbrido.

Hoje é dia de gamificar, hoje é dia de ver isso na prática. Né? Principalmente pra gente que está falando com o pessoal lá da ponta da loja, e ao mesmo tempo eu não tenho só gamificação e reconhecimentos dentro da plataforma. Eu posso reconhecer este colaborador fora do viés digital, como por exemplo, no café da manhã dos aniversariantes eu vou mostrar o *ranking* da gamificação. Porque ele não quer que as pessoas só vejam o nome dele lá? Então se tornar isso híbrido, tá?

O ser humano ele demanda desse contato. Então assim, e ao mesmo tempo que eu faço isso com quem tá na ponta, eu vou chamar o colaborador que tá lá embaixo pra conversar, e entender o que está acontecendo alguma coisa, dizer que tinha uma sinergia tão bacana, que tinha altas notas e então caiu, que aconteceu? Está tudo bem? E o mais importante não só no olhar para o colaborador que está praticando eu acho que é você estar aberta a adaptações. Foi o que eu falei, o game ele precisa estar movido ele precisa se mover, ele precisa se movimentar, precisa mudar. Né? Então às vezes é uma questão nova, às vezes

é um layout novo, às vezes é uma premiação nova, é um modo de disputa de alguma coisa que vai dar uma chacoalhada! Senão vira “samambaia”, fica ali e aí o pessoal começa a fazer no piloto automático, nem lembra porque que tá fazendo isso.

Tem que ser algo vivo!

4. O que você acha sobre a participações dos colaboradores na implantação do sistema de trabalho gamificado?

Entrevistado D: Olha, eu acho que é essencial, tá? É claro que assim não dá pra ouvir todas as fontes, tá? Mas é essencial. É o colaborador que vai colocar a mão na massa, eu acho que assim, quando você faz um comitê de desenvolvimento ele normalmente tem várias mãos, sempre vai ter uma mão ou outra que tem mais contato com quem está na ponta, mas ter a pessoa da ponta de fato opinando, olhando, identificando é legal, porém precisamos tomar cuidado porque esse colaborador da ponta quando ele vem ele traz muitas ideias e sabemos que no final não vai implementar todas.

Talvez você pode acabar criando uma frustração ao invés de uma motivação como deveria ser. Por isto acho que é legal abrir o contato e ser transparente com as pessoas que fazem parte do comitê de desenvolvimento.

Nós estamos revisitando agora, não tem nada a ver com gamificação, que são os novos uniformes da marca. E realizamos um fórum com cada um dos grupos, então assim, fui convidando alguns colaboradores por cargo, exemplo, eu vou falar só com a atendente hoje, não quero ninguém na sala, apenas atendentes. Peguei dois de cada regional, coloquei numa sala virtual de Zoom falei, destrincha pra mim, o que tem de ruim nesse uniforme, o que tem de bom, qual seria o mundo perfeito? Não tô prometendo nada, estou só ouvindo!

Mas é legal porque eles se sentem ouvidos, eles entendem que aquilo é pra eles, mas foi construído com eles e não é uma coisa a diretoria mandou e a gente tem que fazer, entendeu? Não faz sentido, a gente só precisa tomar cuidado com o grau de envolvimento deste colaborador para ele não se frustrar.

5. Na sua opinião, o processo de criação dos sistemas gamificados é considerado um processo de implementação, cocriação ou formação? Justifique sua resposta.

Entrevistado D: Eu acho que ele vai mais na linha do cocriação. Por que isso? Normalmente quando você traz uma empresa que já desenvolve *games* eles já têm alguma coisa de prateleira desenhado, mas que na maioria das é preciso fazer adaptações pro seu negócio, isso funciona pra mim, isso não funciona, o meu você tem que fazer isso, coisas deste tipo, entende? Então eu acho que é sempre algo criado a quatro mãos, cocriado.

Uma parte vem pronta e em outra adaptamos. Que nem esse game que eu falei, ele já vem de prateleira pronta, ele já tem o racional do game o que ele vai fazer agora que demora quase seis meses é a adaptação pro negócio do Bob's. Então assim quais são os insumos que eu tenho que comprar? Quanto custa? Quanto sai? Quais são as promoções existentes? Como é que é o modelo de loja? Como é que é o modelo do chão de loja? Então tudo isso ele está adaptando, mas ele não está construindo do zero. E aí ontem mesmo participei de uma reunião desse game. Eu tinha um, dois, três diretores de operações mais a diretora e a gerente de RH e fora o time da empresa todo mundo conectado pra desdobrar nesse desenho, entendeu? Então acho que de fato é uma cocriação.

6. Há uma preocupação na adaptação do trabalho gamificado às características dos colaboradores da organização durante a implantação? Como é isto realizado?

Entrevistado D: Sim, inclusive acho que já respondi está questão. Mas de forma resumida, eu tenho total convicção que é extremamente necessário a adaptação do trabalho gamificação para o público que pretendemos alcançar. Temos bastante esta preocupação tanto que sempre quando vamos desenvolver algum projeto até mesmo fora do viés da gamificação trazemos colaboradores de todas as esferas da empresa para compor um comitê, para que juntos possamos construir um trabalho que faça sentido para a marca.

7. Como você acredita que os trabalhos gamificados geram o comprometimento dos colaboradores?

Entrevistado D: Eu acho que o game é algo que imperceptível, é como se as pessoas fizessem isso de uma maneira muito natural tá? Assim entrar num ambiente gamificado eu vou ver um vídeo que é legal e eu respondo um quiz que ao final acaba gerando moedas virtuais e que posso trocar ou acumular pontos e que eu levo pra casa uma premiação e falo “óh ganhei da empresa!”. Então assim, você vai numa trilha de desenvolvimento meio que de uma maneira inconsciente. Sim assim estou estudando estou me desenvolvendo e sem querer você se torna engajado, primeiro que assim, você vai saber muito do negócio e eu sempre falo que o engajamento é uma parte externa e uma parte interna. Não adianta eu absorver todo o conhecimento do Clube Bob's se eu chegar lá na loja e falar “aff” eu não vou sorrir hoje, assim perdi o engajamento. Mais uma vez ele é uma das etapas do engajamento. Tá? Ele vai desenvolver você de uma forma lúdica, você vai criar sinergia com negócio.

Quando você vê, você sabe mais do Bob's do que até o próprio gerente de tanto que você mergulha nessas ações. Por exemplo, vamos falar da história da marca, quero falar disso, quero falar daquilo. E o colaborador já sabe de tudo isso e ele mesmo diz: “eu estou aqui há muito tempo, eu já estudei muito sobre isso”. Só que se o gerente que tá lá na ponta chegar e falar assim, já ligou a máquina? Já fez isso, vai pra loja! A motivação e o engajamento do colaborador vão desaparecer, então ele não é responsável cem por cento tá?

A gamificação ela é uma forma de você entregar uma parte desse engajamento de uma forma automatizada. É que nem eu falo, quando o cliente ele vai fazer uma compra no autoatendimento, eu não preciso que ninguém sorria pra ele. Ele já gosta. É tudo automatizado, já as coisas vão surgindo, por exemplo, pediu o trio? Quer sorvete? Quer isso? Quer aquilo? E de uma forma legal.

A hora que eu vou pegar o sanduíche alguns colaboradores falam de forma grosseira e ríspida que torna a experiência do cliente horrível. Assim é cinquenta por cento. Não adianta! Ele cumpre o papel dele. Mas se eu não tiver os outros cinquenta, esquece!

8. Existem elementos de comunicação nos trabalhos gamificados? Se, sim quais são?

Entrevistado D: Existem muitos, tá? Primeiro que eu acho que se você não tem uma comunicação clara, objetiva e que chegue até a ponta a gamificação não vai funcionar. Eu preciso contar pra você que ela existe. Eu preciso contar pra você que tem um módulo novo, eu preciso contar pra você que tem uma premiação nova. Então eu acho que antes de eu pensar numa gamificação eu preciso entender como é que eu falo com o indivíduo que está lá na ponta, tá? Eu tive num não um congresso, mas num workshop com alguns *Heads* de RH do varejo só varejo e as dores eram exatamente as mesmas? Como é que eu falo com o meu vendedor, e algumas pessoas diziam: “Ah, mas fala pro gerente”, o gerente leva pro vendedor só o que ele quer. Só o que ele acha relevante. E eu não quero isso.

Eu quero que tudo que é destinado ao vá para vendedor tem que ir pro vendedor. Estava em um curso onde um grupo de uma determina empresa estava contando um case muito legal que eles desenvolveram um aplicativo muito parecido com o Facebook voltado para o público interno e a partir dali todo mundo tinha esse *app* baixado no celular. E esta realidade deveria ser assim com a gente, pois nós temos o app do Clube Bob's. Deveria! E aí ela falou assim, o retorno começou a ser algo muito rápido. Porque você começa a mandar e o vendedor está na ponta recebendo isso e de maneira automática você começa a ter feedback e indicadores desta movimentação, e essa é a minha grande preocupação aqui dentro, tá?

Hoje em dia quando enviamos comunicados nem todas as pessoas ficam sabendo, as reuniões, quando eu falo em reunião pra franqueado, eu tenho um quórum expressivo. Quando eu falo em reuniões pra rede, que nem essa semana passada nós fizemos um *hangout* que nada mais é que um encontro virtual com os franqueados e tivemos um bom quórum. E toda quarta-feira acontece um encontro virtual que chamamos de Conexão Bob's que é direcionado para a time de base e é um programa administrado pela equipe de treinamento e desenvolvimento e esta semana fiz uma pequena participação e a equipe de treinamento falou que tínhamos batido recorde de pessoas conectadas e quando fui ver tinha apenas 120 pessoas, isto é muito pouco num ambiente de quase doze mil pessoas cadastradas na plataforma.

Mas concluindo a gamificação fomenta a comunicação, pois ela ajuda a reforçar os valores organizacionais, facilita o aprendizado em novas ferramentas de maneira mais clara e lúdica, incentiva a sensação de pertencimento da marca e como já falei algumas vezes, auxilia no engajamento.

9. Em relação aos profissionais responsáveis pela comunicação interna, qual é a influência deles nos sistemas de trabalho gamificado?

Entrevistado D: Olha, acho que o percentual deles de relevância ali, de importância, acho que na verdade acho que é o percentual de responsabilidade. Tá? O percentual de responsabilidade desse profissional ele é quase de cem por cento. Esse profissional se não conseguir levar isso para a ponta, mas acho que mais do que levar isso pra ponta é fazer isso de uma maneira genuína, de fazer isso de uma maneira de verdade. O que eu as vezes percebo é que alguns profissionais querem tirar o processo da frente. Querem tirar o *job* da frente. Ah! Tirei! Uma menos. Já fiz tem que comunicar a loja. Já comuniquei. Mas eu comuniquei como?

Será que no dia que o representante oficial da franqueadora foi até o restaurante ele perdeu quinze minutos reunindo o time da manhã ou reunindo o time da tarde e falando um pouco sobre os processos que estão rolando ou ele simplesmente pegou um WhatsApp e encaminhou pro gerente e nem viu se o colaborador tem dúvida, se ele entendeu e nem explicou para ele que tem precisa difundir isso pra baixo. Então assim o quanto as pessoas estão fazendo as coisas conectadas. Faz sentido pra eu absorver. E isso Rômulo eu estou te falando assim de coração. Acontece muito aqui dentro tá? A ponto de eu ter profissionais que estão com a gente há muito tempo virar pra mim e falar, pra que que serve a pesquisa de clima mesmo? Mas me fala uma coisa, e o que que faz depois com o resultado? É só pra franqueadora ver se eles estão bons?

E quando eu falo do sistema de gamificação, ele precisa ser customizado, ele precisa ser individualizado, ele precisa ser didático assim, eu preciso entender o caminho que estou fazendo, eu não preciso pensar muito, ele precisa me conduzir pra isso, né? E aí o profissional que está fazendo a comunicação ele só tem que ir lá e fazer uma comunicação clara e objetiva, mas o que ele faz? Ele fala assim: “Oh o game está ali entra lá preenche

aquele negócio que eu tenho meta pra bater?” Não! Isto está errado! Qual é o propósito daquilo? Pra onde aquilo vai ser levado, né?

A geração Z, hoje eles não movem nem uma agulha se eles não souberem qual é o propósito daquilo. Não vou fazer, fazer pra quê? O que isso vai me dar no final do dia? Tem meta? Tem isso? Tem aquilo? Pra quê? Como é que funciona?

Eu tenho recebido umas perguntas engraçadas do pessoal, né? Principalmente dos estagiários, eu falo com vários deles, em toda a reunião coloco eles para falarem e um deles disse assim para mim: “todas as áreas que eu passei falaram pra mim que vocês estão tentando entender a cabeça da geração Z” e não é uma mentira! E digo isto porque é o público que falta para a marca Bob's dar aquela alavancada. Nós já temos um número grande de adultos, eu preciso do jovem que tá começando sendo que esta pessoa só quer McDonald's. Aí ele falou pra mim assim: “mas em nenhum departamento não tem ninguém da geração Z trabalhando. Como é que vocês vão descobrir a nossa cabeça se vocês não trabalham com a gente?”

Eu falei, mas eu trabalho, essa galera está dentro do meu restaurante. Só que eu não estou dando voz pra eles. E talvez eu não sei se um Clube Bob's está com o melhor nível de gamificação. Todo mundo fala pra mim até hoje que lá em dois mil e catorze lançamos crânio que você duelava com um colaborador que se conheceu lá da Bahia, no Nordeste e que isso era muito legal, mas acabou morrendo com o tempo. Não voltou nunca mais. E aí você começa a fazer uma coisa bem legal. Talvez você já tenha a resposta dentro de casa do que é. E isso, difícil.

10. Qual é a relação dos sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Entrevistado D: Mundo perfeito é que eles fossem conectados, né? Esse seria o mundo perfeito, né? Introduzir uma trilha nova de gamificação, liberei um novo módulo, tem uma premiação nova, elas já liberam um *pop-up*, libera uma comunicação, um *push*, *notification* lá para a pessoa já saber disso. O mundo perfeito é que o sistema seja completamente conectado, tá? Mesmo que via API, tá? São dois parceiros, tenta criar uma conexão, tenta criar uma API pra fazer isso, porque é uma coisa que o vídeo de menino

que trabalha comigo falou: “faz isso de tal maneira” aí eu falei, então João, mas se eu fizer isso de tal maneira quem está fazendo sou eu. Ah vai ter um lançamento de um módulo tal de RH. Eu vou lá e envio um e-mail pra galera. Se amanhã eu sair? Se amanhã você sair o colaborador que entrar será que ele sabe que quando eu lanço lá a gamificação eu preciso comunicar via e-mail? Porque a gente acha que o *push* não funciona tão bem? Não é mais fácil a gente arrumar o *push* pra ele funcionar melhor pra que as coisas sejam integradas para que eu não fique refém de alguém lembrar de fazer isso? Isso é processo! Mais uma vez a empresa ela não pode ficar amarrada ao cérebro do número que está sentado na cadeira. Ela tem que estar com isso dentro do sistema. Tudo automatizado. Então lancei um novo sistema. Quantas quantos posts você quer? Ah! Libera um por semana durante as próximas três semanas. Comunicação você quer? Assim é tudo conectado.

Não dá pra desassociar as coisas. Rede social, né? Que você já programa toda aquela propaganda, como que você quer atuar? Qual raio que você quer atuar? Quantas vezes?

Apêndice 6 – Transcrição da entrevista com o entrevistado E

1. Quais são as práticas de gamificação mais solicitadas pelas organizações?

Entrevistado E: As práticas de gamificação mais utilizada pelas organizações são as que tem por objetivo o aumento vendas, o engajamento do time, e a melhora dos indicadores de qualidade e treinamento, através do atingimento de metas, compostas ou aceleradas por indicadores.

As mais utilizadas são as corridas premiadas, roletas premiadas, caça tesouro, *games* para dispositivos mobile, e ranking por atingimento de metas e indicadores com premiações que variam de vale presentes até automóveis.

A moeda utilizada para esse câmbio, geralmente é uma moeda criada especialmente para a organização. Se fosse para definir as duas práticas mais pedidas entre as nossas empresas parceiras consigo citar que são:

Os jogos de negócios, que acabam sendo jogos de tabuleiros, seja ele físico ou digital onde dentro dele existem várias situações que podem acontecer no dia-a-dia da empresa, e este tipo de atividade consegue fazer com que o colaborador consiga desenvolver habilidades e aptidões para que consiga resolver estes problemas em uma situação real, caso ele venha passar por uma.

Outro que também é bastante atualizado é o quiz onde o colaborador após assistir determinado vídeo é realizado uma atividade, seja ela: caça palavra, cruzada, jogo da forca, ou seja, é uma maneira de fixar aquele determinado assunto de forma lúdica.

2. Como funciona o método de criação e implantação de um sistema gamificado dentro de uma organização?

Entrevistado E: Isto depende muito de cada organização e de quem irá realizar a implementação. Dentro da realidade onde trabalho, os nosso *takeovers* costumam ser na maioria das vezes um gerente de Gestão e Gente ou de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas com um gestor do departamento de operações. E por que isto? Devido ao fato de o profissional de Gestão e Gente entra com o briefing organizacional e já o de operações vem com o *briefing* da prática que nada mais é dizer a rotina do dia-a-dia do

público que se tornara usuário deste sistema gamificado. Mas temos outros clientes, que não são a maioria, que também preferem reunir representantes de vários departamentos para realizar uma o desenvolvimento em conjunto. No decorrer do processo a organização que nos contratou acaba definindo um colaborador para se tornar o coordenador do projeto e será a partir dela que concentraremos as informações e desenvolvimentos.

Basicamente o nosso processo possui como fase inicial o levantamento de dados, contextualização organizacional, traçar o perfil dos jogadores e assim que recebemos esses dados, desenhamos e construímos o motor de pontos, assim como o *frontend* para interação e acompanhamento do colaborador que buscamos engajar.

3. Você acha que o sistema de trabalho gamificado funciona? Quais os aspectos bons e ruins que você identifica no sistema de trabalho gamificados?

Entrevistado E: O sistema de trabalho gamificado funciona sim, pois os trabalhos gamificados vieram para somar com a maneira tradicional que conhecemos para absorção de conhecimento e desenvolvimento seja ele profissional ou pessoal.

A gamificação pode transformar um assunto com um grau de complexidade alto em algo mais leve, isso acaba acontecendo de forma lúdica através das práticas que citei, se não me engano na primeira pergunta. Porém existe outras práticas, sendo que naquela resposta falei das mais utilizadas pelos nossos clientes.

E sempre que uma campanha de incentivo gamificada se encerra, geramos um *post-mortem*, que seria basicamente um levantamento que nos mostra os resultados de *engagement* e crescimento, nas mídias utilizadas para a comunicação, assim como o ROI positivo.

E como ponto negativo... Não consigo ver pontos ruins, desde que exista aquela dosagem entre teoria e prática, pois um sistema de trabalho gamificado pode reforçar os pontos fortes e revelar oportunidades a melhora na organização.

4. O que você acha sobre a participações dos colaboradores na implantação do sistema de trabalho gamificado?

Entrevistado E: A participação do time alvo é de extrema importância, posso dizer que é um dos pontos fulcrais no desenvolvimento da gamificação, para entendermos qual o melhor modelo e estratégia de gamificação será aplicada. O nosso processo envolve os colaboradores desde o primeiro momento até o final.

Falamos com eles para realizar a identificação do perfil, mas também realizamos comitês para realização de brainstorming com eles. Com isto eles acabam contribuindo para a definição da solução. E é bastante comum as organizações não terem conhecimento dos perfis motivacionais de seu quadro de colaboradores.

5. Na sua opinião, o processo de criação dos sistemas gamificados é considerado um processo de implementação, cocriação ou formação? Justifique sua resposta.

Entrevistado E: Cocriação, pois buscam a inovação por meio do engajamento e da participação das pessoas, e envolvem seus clientes, parceiros e fornecedores no desenvolvimento de produtos ou serviços melhores, através de plataformas *mobile* ou não, buscando a melhora desses produtos, serviços assim como a competitividade da marca no mercado em que atua.

É importante realizar este mix com as áreas e com os colaboradores para que existe um desenvolvimento em conjunto, pois desta forma aparentemente pode ser achar que vai ser algo confuso por ter muitas pessoas envolvidas, mas é importante este contato macro com todos nem que seja para que seja feito algum grupo de trabalho com o objetivo de geração de ideias que poderão ou não contribuir para o desenvolvimento do sistema de trabalho gamificado.

6. Há uma preocupação na adaptação do trabalho gamificado às características dos colaboradores da organização durante a implantação? Como é isto realizado?

Entrevistado E: É preciso que existe esta adaptação, até porque caso não tenha nosso trabalho não fará sentido. Quando apresentamos uma proposta de gamificação para uma empresa são expostas várias *skins* de sistemas de trabalho gamificado, e a partir do momento que a empresa escolhe qual deseja trabalhar começamos a customização e parametrização para a realidade da organização. Como por exemplo, na verdade acho que

já falei um pouco sobre isto em outra pergunta, mas seria olhar público alvo, cultura organizacional, objetivos estratégicos que desejam alcançar com determinada gamificação.

7. Como você acredita que os trabalhos gamificados geram o comprometimento dos colaboradores?

Entrevistado E: Sim acredito, porém para que isto aconteça é muito importante que saibamos quais são os fatores motivacionais mais importantes para o público que desejamos atingir com o sistema de trabalho gamificado. Hoje por incrível que pareça temos muitos clientes que diz que seus colaboradores ficam tão engajados para utilizar a plataforma seja ela *web* ou via *app*, pois trabalhamos também com o desenvolvimento da plataforma em um ambiente Web, mas também em formato de App.

E muitos colaboradores se envolvem de uma maneira que acessam a plataforma em momentos que não estão trabalhando, e isto para nós e acredito que para empresa é bastante gratificante.

8. Existem elementos de comunicação nos trabalhos gamificados? Se, sim quais são?

Entrevistado E: Sim, o plano de comunicação é desenvolvido em seguida que a estratégia da gamificação é definida. E dentro da plataforma que desenvolvemos existem maneiras de se comunicar com os colaboradores, por exemplo, e-mail informativo, pop-up assim que é realizado o login na plataforma e também notificação dentro do seu perfil *web*. E na versão para app são enviados *pushs* informativos.

E quando falamos de jogo, sabemos que ele se comunica demais com o jogador, desde a demonstração das regras, funcionamento do game e feedback ao final da atividade e é bastante importante que todas essas “etapas” faladas só funcionam se você utilizar uma linguagem que faça sentido ao seu público alvo. Tudo isso são considerados processos de comunicação.

9. Em relação aos profissionais responsáveis pela comunicação interna, qual é a influência deles nos sistemas de trabalho gamificados?

Entrevistado E: A constância na comunicação é importante, além disso, os profissionais responsáveis pela comunicação interna são de extrema importância, pois conhecem o melhor modelo a ser aplicado para engajar esses colaboradores. Os profissionais responsáveis pela comunicação falam a mesma linguagem do público-alvo, passando a mensagem correta, que irá gerar o interesse do participante pela ação.

É preciso que a comunicação seja contínua e orgânica, logo a comunicação interna assume um papel de bastante relevância fazendo com que as informações não caiam no esquecimento. Por isso é importante a criação de *push*, informativos, newsletter, sempre estar divulgando os *rankings* dos *games* ou de alguma campanha de incentivo que esteja vigente, divulgar novas dinâmicas e dar visibilidade a quem está se destacando.

Portanto volta a dizer que os profissionais de comunicação interna se tornaram peças fundamentais para a manutenção do *engagement*.

10. Qual é a relação dos sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Entrevistado E: A gamificação estimula a participação dos colaboradores, gerando aprendizagem e melhorando habilidades, além de promover a interação, engajamento e a troca de informações entre colaboradores.

Porém a gamificação só obtém êxito se o departamento ou o responsável de comunicação interna da organização estiver bastante alinhado com os objetivos estratégicos organizacionais e também no plano de comunicação que foi desenvolvimento no processo de criação e desenvolvimento do sistema de trabalho gamificado.

Apêndice 7 – Transcrição da entrevista com o entrevistado F

1. Quais são as práticas de gamificação mais solicitadas pelas organizações?

Entrevistado F: Hoje o que eu tenho visto, né? No mercado corporativo, no mundo corporativo é uma grande variedade e ela vem crescendo e dentro do meio organizacional de qual forma que eu falaria isso... a demanda principal das organizações é atrelar a gamificação com o conhecimento até porque quando falamos de gamificação, as vezes pra uma pessoa que não está inserida muito nessa realidade acaba relacionando a gamificação com um jogo de videogame.

E a gamificação dentro do ambiente organizacional possui um viés muito grande na questão de desenvolvimento e de formação dos colaboradores. E uma das demandas mais solicitadas pelas empresas que são os nossos clientes é a questão de trilha de desenvolvimento o que que seria isso? É atrelar algum game seja ele um quiz ou um jogo de negócio ou até mesmo um jogo de tabuleiro no qual inclui-se dentro desse jogo de tabuleiro uma trilha de desenvolvimento. Que que é isso? Por exemplo, caiu na casa X. Ali ele vai desenvolver uma trilha de conhecimento voltada para o atendimento ao cliente, voltada para a área comportamental, pra desenvolver a questão das atitudes, qual é o perfil ideal de uma pessoa pra atender o cliente? Ou então pode ser falado também sobre um procedimento que precisa ser seguido dentro da organização. Então é além de ser um caráter informativo ele vem também com o caráter de formação do colaborador.

Outro jogo que também é bastante solicitado são os jogos de negócio. O que seriam os jogos de negócio? Jogos de negócio nada mais é do que você criar um ambiente seja ele digital ou seja ele físico no qual venha com uma forma lúdica que representa possíveis situações que o nosso colaborador ou que o colaborador daquela empresa que nos contrata pode passar num ambiente real. Então são como se fosse simulações no qual colocamos o colaborador para pensar, desenvolver e gerar ações. Por exemplo, se eu vou falar de uma rede de *fast-food* que nós trabalhamos cuidados na cozinha. Quais são os cuidados que eu preciso ter dentro da cozinha? Estou saindo do restaurante o que que eu preciso fazer? Quais equipamentos eu preciso desligar? Isso é uma situação hipotética que eu posso colocar dentro dos meus jogos de negócio que dependendo da resposta daquele colaborador vai me gerar uma consequência, seja ela positiva, seja ela negativa.

Outra prática que é mais tradicional da gamificação, acho que eu posso dizer que é a base da gamificação, pois assim que uma empresa entra no mundo da gamificação é a que considerada mais fácil, rápidas e que surte um efeito positivo é trazer o quiz. Mas concluindo, considero que os mais utilizados são os jogos de negócio atrelados com a Trilha Desenvolvimento e o Quiz.

2. Como funciona o método de criação e implantação de um sistema gamificado dentro de uma organização?

Entrevistado F: Então isso é algo um pouco complexo. Até porque depende muito da estratégia, depende muito da organização na qual estamos começando esse processo, mas de uma forma geral, de uma forma generalista eu poderia te dizer que trabalhamos com quatro pilares.

Primeiro precisamos descobrir quais são as necessidades do nosso colaborador, ou do nosso público alvo, que dependendo da gamificação é para um público mais estratégico, mas também eu posso uma gamificação específica para a base da organização. Então primeiro ponto é você descobrir qual é a necessidade daquele colaborador e automaticamente você entender qual é o seu público alvo. Né? Então além de eu saber a necessidade eu preciso conhecer esse público-alvo. Suponhamos que nosso público é o nosso operacional, ok? Mas dentro do nosso operacional qual é a faixa etária do nosso público operacional? Onde a maioria desse público operacional reside? Qual é a realidade desse público operacional? Qual é a linguagem desse público operacional? Então é uma gama de subtópicos que caracteriza essa questão de entender o público alvo e estes fatores à primeira vista muitas pessoas podem achar que não são importantes mais que na ponta serão.

Depois que descobrimos as necessidades e entendemos o nosso público alvo, precisamos começar a planejar todo o projeto. Então normalmente as empresas elas nos chamam e nós realizamos uma imersão dentro da cultura da empresa, dentro do dia a dia daquele público alvo da empresa pra entender, descobrir quais são as necessidades e depois é desenvolvido um comitê de desenvolvimento que engloba não só a nossa parte de especialistas né em implantação, desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificado mas também o estratégico e muitas vezes o operacional ou de algum representante na

empresa que tenha e conheça muito bem a vivência operacional. Por exemplo, eu não consigo trazer uma empresa a nível nacional e ouvir literalmente todos, então trazemos um consultor de campo, né? Um consultor de negócios. Por que esse colaborador é importante? Porque é ele que visita as lojas, é ele que possui mais contato com a base. Logo se eu não consigo, eu não tenho mãos e ouvidos pra ouvir literalmente todos, eu tenho que pegar uma pessoa que acaba se tornando representante dessa massa ou desse meu público que eu quero atingir, e a partir daí começamos a planejar todo o projeto, né?

E vários temas são citados como se vai ser um game totalmente novo se vai ser um game que já existe e nós vamos adaptar pra empresa? Posso dizer a maioria das organizações acabam gerando uma equipe e a partir começa se tirar ideias pra fazer o escopo daquela gamificação. Essas ideias e todo esse *briefing* que foi dado entra para uma esteira de desenvolvimento e iniciamos a parte de desenvolvimento e depois que o sistema de trabalho gamificado está praticamente pronto sai uma *demo* e inicia-se o período de teste e em geral as organizações liberam essa versão para um grupo de colaboradores e a partir daí começa-se a ter aquele *feedback*, seja *feedback* positivo, construtivo, mas que ajuda a fazer as últimas lapidações do *game* antes de realmente ele entrar em prática na organização.

Uma das vantagens da gamificação é você ter números e indicadores de forma rápida na qual vão te ajudar na hora que você for tomar uma decisão. Então eu acho que esses são os quatro pilares: descobrir as necessidades, entender qual é o nosso público, realizar todo o planejamento e desenvolvimento e por último avaliar.

3. Você acha que o sistema de trabalho gamificado funciona? Quais os aspectos bons e ruins que você identifica no sistema de trabalho gamificado?

Entrevistado F: Sim, ele funciona totalmente, e não estou dizendo isso por ser profissional de desenvolvimento da área, mas o próprio *feedback* dos nossos clientes e conseguimos ver até o mercado como um todo. Todo mundo de alguma forma, independente de ter um *budget* alto ou baixo, as empresas querem e almejam implantar a cultura da gamificação dentro da organização. Até porque eu não digo que a forma tradicional de desenvolver ou de formar o colaborador ela vai ser extinta. Mas ela passará por uma releitura e vão momentos que ela poderá aparecer em mais força e outras vezes

ela vai aparecer sim, mas de uma forma mais lúdica, de uma forma mais atrativa que faça o público alvo daquela gamificação se sinta mais engajado e mais atraído em fazer esse trabalho.

Então acredito que funciona sim. Acho que o ponto positivo já falei que é a questão de trabalhar com o lúdico. Né? Você acaba passando a sua mensagem de maneira leve e didática na qual o colaborador não se sinta obrigado ou se sinta com aquele sentimento maçante de realizar determinada atividade / tarefa. Com a gamificação ele se envolve de forma imperceptível e quando ele vê ele já está envolvido, quando ele vê ele já não está usando a gamificação como fardo, ele tá sendo motivado porque simplesmente tem o ranking e ele está crescendo no ranking conforme ele se envolve mais naquela gamificação.

Ponto negativo eu não sei se seria o ponto negativo. Mas eu acho que seria um ponto de atenção. É literalmente dosar o tempo que desejamos que o colaborador utilize né? Eu acho que é importante o colaborador utilizar as ferramentas de trabalho gamificado até mesmo fora do horário de trabalho, mas que seja algo sadio. Até porque eu entendo que o colaborador precisa ter o momento dele de descanso, ele precisa ter o momento dele literalmente de se desligar das obrigações profissionais e ter o seu lado pessoal.

4. O que você acha sobre a participações dos colaboradores na implantação do sistema de trabalho gamificado?

Entrevistado F: Eu acho que é importante. Como eu havia dito a criação dos comitês de desenvolvimento são importantes pra nós como profissional entender o funcionamento e a cultura da empresa, mas também é bastante importante para a empresa, porque muitas das empresas elas não conhecem totalmente o perfil dos seus colaboradores. Então, é uma oportunidade pra elas também tentarem criar *persona*, de cada segmento, de cada departamento, né? Então acho importante a participação dos colaboradores, porém é preciso ter atenção em um ponto, que é tomar cuidado com a frustração do colaborador.

Quando chamamos o colaborador pra algum comitê de desenvolvimento, seja lá o que for, né? Agora saindo até um pouco da questão da gamificação, mas qualquer comitê de trabalho, que você chama o colaborador, você tem que deixar muito claro, trabalhar uma comunicação muito aberta e transparente que ali vão ser expostas ideias. Ele vai falar as

suas ideias, mas não necessariamente a organização vai ser obrigada a colocar aquela ideia que exposta por ele dentro do game. Então acho que a organização ela precisa tomar esse cuidado porque a partir do momento que ela não deixa claro, muito dos colaboradores principalmente a base que acaba tendo menos instrução, dependendo do negócio, do ramo que a empresa tá inserida, ele automaticamente vai perceber que nenhuma das ideias dadas por ele foram incluídas no sistema de trabalho gamificado e vamos acabar tendo o efeito reverso.

O que a gamificação tem como ponto positivo para engajar os nossos colaboradores ela vai literalmente desmotivar esses colaboradores, vai frustrar esses colaboradores.

5. Na sua opinião, o processo de criação dos sistemas gamificados é considerado um processo de implementação, cocriação ou formação? Justifique sua resposta.

Entrevistado F: Eu acho que a cocriação, porque acredito que tenham dois fatores.

Basicamente a organização contrata uma empresa de gamificação, e nós temos um portfólio com vários “esqueletos” vamos chamar assim de *games* já pré-desenvolvidos então abrimos esse catálogo pra organização. E o que que acontece a partir daí? As organizações escolhem o game e faz a adaptação pra dentro daquela realidade, público e cultura organizacional, ou seja, dá a cara da empresa dentro do jogo.

Então são jogos pré-moldados e acredito que a grande maioria das organizações optam pela cocriação por ser algo mais rápido de ter o resultado final por ser algo mais acessível financeiramente pra empresa porque o trabalho é realizado em um jogo praticamente criado ele sai muito mais acessível em relação a custo, do que uma organização virar e falar assim: “olha queremos um game do zero, eu quero que vocês desenvolvam um game do zero”.

Nós vamos desenvolver, mas tem a variável tempo que vai se demorar muito mais e tem a questão de *budget* que é bastante elevado comparado a cocriação. E hoje as empresas

querem economizar e querem o resultado rápidos. Então a maioria das empresas optam pela cocriação por conta disso. Pega-se um jogo pré-feito e insere dentro dele a realidade e a cultura organizacional daquela empresa.

6. Há uma preocupação na adaptação do trabalho gamificado às características dos colaboradores da organização durante a implantação? Como é isto realizado?

Entrevistado F: Sim, há uma preocupação! Cheguei até responder um pouco dessa pergunta. Existe a preocupação, tá? Ainda mais quando se é um game cocriado. Independentemente de qualquer que fosse a forma, seja implementação, cocriação e formação precisaria da adaptação, pois através dela você conhece o seu público, a realidade e até a questão da linguagem, como vou me comunicar? Tem determinados departamentos, determinadas empresas que tem a sua própria linguagem, tem muita sigla, né?

Que só mesmo o colaborador que tá inserido vai entender, então é necessário que exista sim essa adaptação até mesmo visual de ter uma logo da marca e identidade visual também é importante.

7. Como você acredita que os trabalhos gamificados geram o comprometimento dos colaboradores?

Entrevistado F: Sim, os trabalhos gamificados eles geram o comprometimento dos colaboradores em duas questões. A primeira é que a partir do momento que você traz o colaborador pra participar do desenvolvimento seja do game, ou seja de um projeto seja lá o que for, você dá pro colaborador a impressão pertencimento, ele não se vê só como um “número” como a maioria dos colaboradores se veem muita das vezes. Eles se veem como uma parte integrante, parte ativa daquela organização. Então acho que o trabalho gamificado é importante e gera o comprometimento até mesmo antes de colocar ele em prática.

Através dos comitês, das conversas, do *feedback* que a empresa acaba pedindo para os colaboradores e isso é uma forma do colaborador falar: “a organização quer me ouvir! Eu

não sou só um no meio da multidão, nós não somos só um no meio da multidão. Eu sou importante pra organização”. E esta sensação de pertencimento da pessoa faz com que o grau de comprometimento dela aumente.

E outro ponto também é a questão do reconhecimento. A maioria das gamificações acaba tendo algum tipo de reconhecimento. Né? Seja por uma corrida premiada., por um jogo de negócio que é dividido em equipes e no final uma equipe ganha, ou por uma competição de pontuação de quiz então se você responde uma pergunta mais rápida do que o outro você ganha mais ponto e no final de um determinado período gera-se um ranking e ganha-se prêmios ou então não ganha prêmios, mas ganha-se moedas virtuais que em vez de literalmente dar um valor seja ele qual for, dar uma quantidade de moeda virtual no qual o colaborador vai poder depois acumular isso e trocar pelo que ele quiser dentro daquele valor que ele acumulou.

Então acho que o reconhecimento seja ele físico, de você dar uma premiação pra essa pessoa, mas também vai muito do simples fato de em uma reunião de equipe você reconhecer esse colaborador perante aos demais. Digo isso que quando falamos de reconhecimento falamos muito do material. Tenho que dar um caderno, eu tenho que dar um valor para esse colaborador. Mas muito dos colaboradores não digo de todas as empresas, mas seguindo o ramo dos restaurantes do *fast-food* muitos colaboradores às vezes priorizam o reconhecimento diante aos amigos, diante a equipe, ou simples fato de eu pegar a foto do colaborador que ficou em primeiro lugar no *ranking* da “campanha X” e colocar em destaque dentro da plataforma de gamificação dentro da plataforma de comunicação interna seja Extranet, ou seja, uma outra plataforma onde toda empresa consiga ver que o colaborador está sendo reconhecido.

8. Existem elementos de comunicação nos trabalhos gamificados? Se, sim quais são?

Entrevistado F: Existe. Eu digo que a gamificação ela te dá um *feedback* bastante rápido seja do game ou até mesmo de uma pesquisa que você faça, uma pesquisa de clima dentro de uma plataforma digital. Isso te dá um *feedback* muito rápido do que se eu pegasse, fizesse uma pesquisa no papel, pedisse pra cada um preencher, depois pegar tudo isso, colocar isso dentro de uma planilha e gerar indicadores. Isso demoraria dias dependendo

da quantidade de colaboradores dentro da organização. E hoje o *feedback* é praticamente que imediato.

Assim que lançamos um game conseguimos apurar quantos cliques tiveram, a porcentagem de pessoas que já chegaram em determinado período do game, quais pessoas que só entraram e não fizeram nada. Então conseguimos realmente descobrir no detalhe qual é o *feedback*, qual é o nível de engajamento daquele colaborador dentro da plataforma digital e isso automaticamente quando eu tenho todos esses indicadores eu consigo ter uma tomada de decisão mais assertiva e mais rápida.

Outra coisa que também já havia falado é a questão da própria linguagem utilizada. A linguagem é um elemento de comunicação ao meu ver que é bastante interessante e essencial, porque a linguagem acaba trazendo o colaborador pra que ele se sinta confortável e fale assim: “Eles tão falando a minha linguagem, estou entendendo tudo que eles tão pedindo.” Então acho que a linguagem também é importante assim como o *feedback*.

9. Em relação aos profissionais responsáveis pela comunicação interna, qual é a influência deles nos sistemas de trabalho gamificado?

Entrevistado F: Profissional de comunicação interna ele é a peça chave pra que a cultura da gamificação seja implantada dentro da organização, porque o profissional de comunicação interna é um dos únicos profissionais que a grande parte deles conhece, eu não digo na totalidade, mas é o que mais conhece a forma de chegar a um determinado público dentro da organização. Ele é a pessoa que gera os comunicados, conhece mais o público, sabe utilizar a linguagem ideia para atingir o público. Até por ele ser um profissional de comunicação, então ele já tem esse *know-how* em relação a isso.

Então ele sabe como chegar no público, qual é a cultura da empresa, qual é o plano de comunicação estratégico da empresa. Por isto acho que ele é o principal colaborador da empresa que precisa vestir a camisa da gamificação. Quando a equipe de comunicação interna está atrelada ao processo de gamificação conseguimos alcançar muito mais pessoas e ter um quórum de participantes dentro das ferramentas de trabalho gamificada maior. É como se eles fossem o porta-voz da gamificação dentro da organização.

10. Qual é a relação dos sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Entrevistado F: Bastante interessante essa sua pergunta, porque é um dos grandes desafios de qualquer empresa quando já possui um ambiente digital, que a gente pode chamar de *Extranet*, e deseja fazer essa revolução digital, e inclui gamificação, que é criar ferramentas de comunicação que chegue mais rápido o recado da empresa para os demais colaboradores.

Isso acaba se tornando o maior desafio entre os sistemas de trabalho gamificado com os canais de comunicação. Então, a primeira coisa que eu digo é que os canais e o sistema gamificado, eles precisam estar totalmente conectados, totalmente linkados um com o outro.

Outra coisa é que os sistemas de gamificação eles precisam estar atrelados aos objetivos estratégicos da organização e do plano de comunicação.

Apêndice 8 – Codificações da primeira categoria Gamificação

Categoria		Gamificação					
Informadores Qualificados	Subcategoria 1: Estratégia da Gamificação Práticas da gamificação mais utilizadas/solicitadas nas organizações						
	Jogos de negócios	Quiz	Caça ao tesouro / Corrida premiada / Roleta premiada	Trilhas de desenvolvimento	Caça palavras	Palavra cruzada	(A), (C), (E) e (F)
		(A), (E) e (F)	(B), (E)	(A), (B), (D) e (F)	(A)	(A)	
Entrevistado (A) Entrevistado (B) Entrevistado (C) Entrevistado (D) Entrevistado (E) Entrevistado (F)	Subcategoria 1: Estratégia da Gamificação Como funciona o metodo de criação e implantação do sistema gamificado						
	Descobrir as necessidades	Entender o público-alvo	Planejar o projeto	Implementar, avaliar e aprimorar a estratégia			
	(A), (B), (C), (D), (E) e (F)	(A), (B), (C), (D), (E) e (F)	(A), (B), (C), (D), (E) e (F)	(A), (B), (C), (D), (E) e (F)			
	Subcategoria 2: Percepção da gamificação O sistema de trabalho gamificado funciona						
	Sim funciona.						
	(A), (B), (C), (D), (E) e (F)						

Apêndice 9 – Codificações da segunda categoria *Engagement*

Categoria		Engagement	
Informadores Qualificados	<p>Subcategoria 1: Participação dos colaboradores na criação da gamificação Participações dos colaboradores na implantação do sistema de trabalho gamificado</p>		
	Sim, é importante.	Não	
	(A), (B), (C), (D) e (F)	(B)	
	<p>Subcategoria 1: Participação dos colaboradores na criação da gamificação Processo de criação dos sistemas gamificados é considerado um processo de implementação, cocriação ou formação.</p>		
	Implementação	Cocriação	Junção de todos: Implementação, cocriação e formação
	(B)	(A), (D), (E) e (F)	(C)
	<p>Subcategoria 2: Adaptação da gamificação para os colaboradores Preocupação na adaptação do trabalho gamificado as características dos colaboradores</p>		
	Sim, é importante.		
	(A), (B), (C), (D), (E) e (F)		
	<p>Subcategoria 3: Maximização do grau de comprometimento Os trabalhos gamificados geram o comprometimento dos colaboradores</p>		
Sim, porém é importante saber os fatores motivacionais dos colaboradores	Sim, inclusive quando envolve os colaboradores e alguma etapa do processo de gamificação	Sim, a partir do momento que a gamificação gera algum tipo de reconhecimento	
(E)	(C) e (F)	(A), (B), (D) e (F)	

Apêndice 10 – Codificações da terceira categoria Comunicação Interna

Categoria: Comunicação Interna													
Informadores Qualificados	<p>Subcategoria 1: Elementos da comunicação interna presente na gamificação</p> <p>Elementos da comunicação existentes na gamificação</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Coerência na comunicação, realizar uma comunicação de forma clara e objetiva</th> <th>Conexão e rapidez na comunicação</th> <th>Maior assertividade e alcance da comunicação</th> <th>O feedback é intrínseco quando inserido na gamificação</th> <th>A linguagem utilizada na gamificação engaja o colaborador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(B), (C) e (D)</td> <td>(A), (B), (C) e (D)</td> <td>(A) e (C)</td> <td>(B), (D), (E) e (F)</td> <td>(A), (C) e (E)</td> </tr> </tbody> </table>	Coerência na comunicação, realizar uma comunicação de forma clara e objetiva	Conexão e rapidez na comunicação	Maior assertividade e alcance da comunicação	O feedback é intrínseco quando inserido na gamificação	A linguagem utilizada na gamificação engaja o colaborador	(B), (C) e (D)	(A), (B), (C) e (D)	(A) e (C)	(B), (D), (E) e (F)	(A), (C) e (E)		
	Coerência na comunicação, realizar uma comunicação de forma clara e objetiva	Conexão e rapidez na comunicação	Maior assertividade e alcance da comunicação	O feedback é intrínseco quando inserido na gamificação	A linguagem utilizada na gamificação engaja o colaborador								
	(B), (C) e (D)	(A), (B), (C) e (D)	(A) e (C)	(B), (D), (E) e (F)	(A), (C) e (E)								
	<p>Subcategoria 2: Importância da comunicação interna na gamificação</p> <p>Influência dos profissionais de comunicação interna com a gamificação</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Os profissionais de comunicação interna são essenciais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(A), (B), (C), (D), (E) e (F)</td> </tr> </tbody> </table>	Os profissionais de comunicação interna são essenciais	(A), (B), (C), (D), (E) e (F)										
	Os profissionais de comunicação interna são essenciais												
	(A), (B), (C), (D), (E) e (F)												
	<p>Subcategoria 2: Importância da comunicação interna na gamificação</p> <p>Relação entre o sistema de trabalho gamificado com os canais de comunicação interna</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Gera uma conexão rápida entre a comunicação interna e a gamificação. Automatização do processo</th> <th>Assim como a comunicação interna a gamificação precisa estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização e plano de comunicação</th> <th>Fomenta o envio da informação de forma mais lúdica</th> <th>É aliada no desenvolvimento organizacional</th> <th>Facilita o acompanhamento e a colaboração entre os colaboradores, promovendo uma interação social e criando um senso de comunidade desde o início.</th> <th>Permite monitorar o progresso dos funcionários durante o onboarding gamificado, identificar áreas de melhoria e ajustar o programa conforme necessário, garantindo uma experiência de integração contínua e aprimorada.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(A), (B) e (D)</td> <td>(E) e (F)</td> <td>(A), (D) e (F)</td> <td>(B)</td> <td>(C) e (E)</td> <td>(A), (B) e (F)</td> </tr> </tbody> </table>	Gera uma conexão rápida entre a comunicação interna e a gamificação. Automatização do processo	Assim como a comunicação interna a gamificação precisa estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização e plano de comunicação	Fomenta o envio da informação de forma mais lúdica	É aliada no desenvolvimento organizacional	Facilita o acompanhamento e a colaboração entre os colaboradores, promovendo uma interação social e criando um senso de comunidade desde o início.	Permite monitorar o progresso dos funcionários durante o onboarding gamificado, identificar áreas de melhoria e ajustar o programa conforme necessário, garantindo uma experiência de integração contínua e aprimorada.	(A), (B) e (D)	(E) e (F)	(A), (D) e (F)	(B)	(C) e (E)	(A), (B) e (F)
	Gera uma conexão rápida entre a comunicação interna e a gamificação. Automatização do processo	Assim como a comunicação interna a gamificação precisa estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização e plano de comunicação	Fomenta o envio da informação de forma mais lúdica	É aliada no desenvolvimento organizacional	Facilita o acompanhamento e a colaboração entre os colaboradores, promovendo uma interação social e criando um senso de comunidade desde o início.	Permite monitorar o progresso dos funcionários durante o onboarding gamificado, identificar áreas de melhoria e ajustar o programa conforme necessário, garantindo uma experiência de integração contínua e aprimorada.							
	(A), (B) e (D)	(E) e (F)	(A), (D) e (F)	(B)	(C) e (E)	(A), (B) e (F)							
	Entrevistado (A)												
Entrevistado (B)													
Entrevistado (C)													
Entrevistado (D)													
Entrevistado (E)													
Entrevistado (F)													

Apêndice 11 – Termos de consentimento e participação em pesquisa assinados

Termo de consentimento e participação em pesquisa

Aceito participar da pesquisa sobre O contributo da *Gamification* para o desenvolvimento da gestão dos relacionamentos organizacionais, do aluno Romulo Cesar Mendes Barreto Junior que está cursando o Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, no Instituto Politécnico de Lisboa, na Escola Superior de Comunicação Social.

Declaro que fui informado (a) que a pesquisa pretende analisar situação atual das organizações onde utilizam o sistema de trabalho gamificado para o aumento de indicadores de *engagement* e melhorar a comunicação organizacional.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado(a) pelo pesquisador em local e hora previamente ajustados. permitindo | não permitindo a gravação da entrevista.

Fui informado(a) pela pesquisadora que tenho total liberdade de não responder a qualquer pergunta.

Autorizo | Não autorizo que meu nome seja divulgado nos resultados apresentados na pesquisa, comprometendo-se o entrevistador, a utilizar as informações prestadas por mim apenas para os objetivos da pesquisa.

Lisboa, 08 de Agosto de 2023

Ludmila Marins de Albuquerque Faria Silva

Assinatura do Entrevistado

Nome do entrevistado: LUDMILA MARINS DE ALBUQUERQUE FARIA SILVA

Cargo do entrevistado: GERENTE DE GENTE E GESTÃO

Romulo Cesar J. B. Junior

Assinatura do entrevistador

Termo de consentimento e participação em pesquisa

Aceito participar da pesquisa sobre O contributo da *Gamification* para o desenvolvimento da gestão dos relacionamentos organizacionais, do aluno Romulo Cesar Mendes Barreto Junior que está cursando o Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, no Instituto Politécnico de Lisboa, na Escola Superior de Comunicação Social.

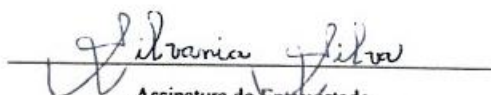
Declaro que fui informado (a) que a pesquisa pretende analisar situação atual das organizações onde utilizam o sistema de trabalho gamificado para o aumento de indicadores de *engagement* e melhorar a comunicação organizacional.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado(a) pelo pesquisador em local e hora previamente ajustados, () permitindo | () não permitindo a gravação da entrevista.

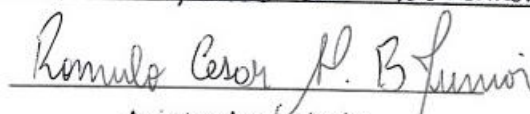
Fui informado(a) pela pesquisadora que tenho total liberdade de não responder a qualquer pergunta.

() Autorizo | () Não autorizo que meu nome seja divulgado nos resultados apresentados na pesquisa, comprometendo-se o entrevistador, a utilizar as informações prestadas por mim apenas para os objetivos da pesquisa.

Lisboa, 15 de agosto de 2023


Assinatura do Entrevistado

Nome do entrevistado: Gilvânia Almeida da Silva
Cargo do entrevistado: Gerente de Treinamento


Assinatura do entrevistador

Termo de consentimento e participação em pesquisa

Aceito participar da pesquisa: O contributo da *Gamification* para o desenvolvimento da gestão dos relacionamentos organizacionais, do aluno Romulo Cesar Mendes Barreto Junior, discente do curso de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, no Instituto Politécnico de Lisboa, na Escola Superior de Comunicação Social.

Declaro que fui informado(a) que a pesquisa pretende analisar a situação atual das organizações onde utilizam o sistema de trabalho gamificado para o aumento de indicadores de *engagement* e melhorar a comunicação organizacional.

Como participante da pesquisa, declaro que concordo em ser entrevistado(a) pelo pesquisador em local e hora previamente ajustados, () permitindo | () não permitindo a gravação da entrevista.

Fui informado(a) pelo pesquisador que tenho total liberdade de não responder a qualquer pergunta.

() Autorizo | () Não autorizo que meu nome seja divulgado nos resultados apresentados na pesquisa, comprometendo-se o entrevistador, a utilizar as informações prestadas por mim apenas para os objetivos da pesquisa.

Lisboa, 21 de Agosto de 2023



Assinatura do Entrevistado

Nome do entrevistado: Rodolfo Neto Castells

Cargo do entrevistado: Desenvolvedor



Assinatura do entrevistador

Termo de consentimento e participação em pesquisa

Aceito participar da pesquisa sobre O contributo da *Gamification* para o desenvolvimento da gestão dos relacionamentos organizacionais, do aluno Romulo Cesar Mendes Barreto Junior que está cursando o Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, no Instituto Politécnico de Lisboa, na Escola Superior de Comunicação Social.


Declaro que fui informado (a) que a pesquisa pretende analisar situação atual das organizações onde utilizam o sistema de trabalho gamificado para o aumento de indicadores de *engagement* e melhorar a comunicação organizacional.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado(a) pelo pesquisador em local e hora previamente ajustados, () permitindo | () não permitindo a gravação da entrevista.

Fui informado(a) pela pesquisadora que tenho total liberdade de não responder a qualquer pergunta.

() Autorizo | () Não autorizo que meu nome seja divulgado nos resultados apresentados na pesquisa, comprometendo-se o entrevistador, a utilizar as informações prestadas por mim apenas para os objetivos da pesquisa.

Lisboa, 28 de Agosto de 2023


Assinatura do Entrevistado

Nome do entrevistado: Romulo Cesar Mendes Barreto Junior

Cargo do entrevistado: Analista

Romulo Cesar M. B. Junior
Assinatura do entrevistador

Termo de consentimento e participação em pesquisa

Aceito participar da pesquisa sobre O contributo da *Gamification* para o desenvolvimento da gestão dos relacionamentos organizacionais, do aluno Romulo Cesar Mendes Barreto Junior que está cursando o Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, no Instituto Politécnico de Lisboa, na Escola Superior de Comunicação Social.

Declaro que fui informado (a) que a pesquisa pretende analisar situação atual das organizações onde utilizam o sistema de trabalho gamificado para o aumento de indicadores de *engagement* e melhorar a comunicação organizacional.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado(a) pelo pesquisador em local e hora previamente ajustados, (X) permitindo | () não permitindo a gravação da entrevista.

Fui informado(a) pela pesquisadora que tenho total liberdade de não responder a qualquer pergunta.

() Autorizo | (X) Não autorizo que meu nome seja divulgado nos resultados apresentados na pesquisa, comprometendo-se o entrevistador, a utilizar as informações prestadas por mim apenas para os objetivos da pesquisa.

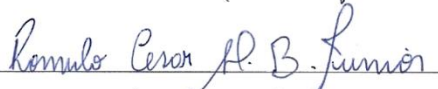
Lisboa, 29 de Agosto de 2023



Assinatura do Entrevistado

Nome do entrevistado: Valeria Serra

Cargo do entrevistado: Diretora de Recursos Humanos



Assinatura do entrevistador

Termo de consentimento e participação em pesquisa

Aceito participar da pesquisa sobre O contributo da *Gamification* para o desenvolvimento da gestão dos relacionamentos organizacionais, do aluno Romulo Cesar Mendes Barreto Junior que está cursando o Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, no Instituto Politécnico de Lisboa, na Escola Superior de Comunicação Social.

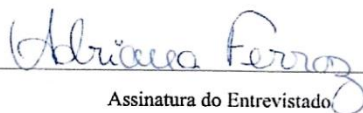
Declaro que fui informado (a) que a pesquisa pretende analisar situação atual das organizações onde utilizam o sistema de trabalho gamificado para o aumento de indicadores de *engagement* e melhorar a comunicação organizacional.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado(a) pelo pesquisador em local e hora previamente ajustados, permitindo | () não permitindo a gravação da entrevista.

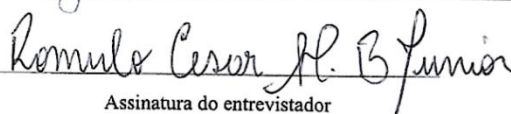
Fui informado(a) pela pesquisadora que tenho total liberdade de não responder a qualquer pergunta.

Autorizo | () Não autorizo que meu nome seja divulgado nos resultados apresentados na pesquisa, comprometendo-se o entrevistador, a utilizar as informações prestadas por mim apenas para os objetivos da pesquisa.

Lisboa, 18 de Setembro de 2023


Assinatura do Entrevistado

Nome do entrevistado: Adriana Ferraz
Cargo do entrevistado: Gerente de Recursos Humanos


Assinatura do entrevistador