

## **Gamification – Aplicação, Perspectivas e Contrapontos Estudo de Caso**

**YURI LAZARO DE OLIVEIRA CUNHA**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

yuri.lazaro@hotmail.com

## **Introdução**

O contexto contemporâneo apresenta novos desafios para a sociedade e as organizações como: a ascensão das mídias sociais, dispositivos móveis, plataformas colaborativas, as gerações Y e Millennials. Nesta perspectiva, eclode o Gamification, que pode ser definido como “o uso de elementos de jogos e técnicas de game design em contextos não relacionados a jogos” (HUNTER? WERBACH, 2012). De acordo com a empresa norte-americana de pesquisas de mercado Gartner (2012), 80% das iniciativas falharão.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Por ser uma abordagem que ainda não possui um robusto corpo teórico, os estudos não abordam os possíveis contrapontos no emprego desta prática. Este estudo tem por objetivo verificar se: (P1) O emprego do Gamification, melhora o desempenho? (P2) O emprego do Gamification, melhora a percepção do clima organizacional pelos funcionários? (P3) O emprego do Gamification, melhora a percepção do relacionamento entre os funcionários? (P4) O emprego do Gamification, diminui o turnover?

## **Fundamentação Teórica**

Deterding, et al. (2011), destaca Gamification como um fenômeno novo que não apresenta um consenso quanto a sua definição, aborda a trajetória da definição do conceito até a sua institucionalização, e a respectiva adoção mercadológica e acadêmica do termo Gamification, ressalta que muitos outros termos são paralelamente utilizados, como: funware, behavioral games, applied gamming, productivity games, surveillance entertainment, game layer e applied game.

## **Metodologia**

Esta pesquisa tem por objetivo, estudar uma iniciativa de gamification, através de uma abordagem metodológica qualitativa, explorando e descrevendo os resultados da iniciativa de Gamification, através de um estudo de caso, sob a perspectiva da percepção dos colaboradores, resultados de desempenho do departamento, através de questionários, entrevistas e análise de documentação fornecida pela empresa estudada.

## **Análise dos Resultados**

Foi observado aumento no desempenho operacional através dos indicadores de resultado dos departamentos. De tal modo que a Proposição 1, não foi refutada. As proposições 2 e 3 foram refutadas, pois foi observado uma piora do clima organizacional e deterioramento nos relacionamentos. Quanto a proposição 4, que é ligada ao turnover, a proposição foi refutada pois foi observado um aumento no período da campanha.

## **Conclusão**

Pode ser observado, que algumas organizações aproveitam momentaneamente da ascensão de modismos mercadológicos e tecnológicos para vender produtos e serviços, que ainda não estão maduros. Ou seja, oportunamente se valhem de termos da moda, como Big Data, Internet das Coisas e a própria Gamification, sem o expertise e experiência, necessários para realizar uma entrega robusta, gerando impactos negativos.

## **Referências Bibliográficas**

- WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. For the win: How game thinking can revolutionize your business. Wharton Digital Press, 2012.
- DE AMORIM, Wilson Aparecido Costa et al. Capital humano e sustentabilidade: uma proposta de abordagem multidisciplinar. *Gestão & Regionalidade (Online)*, v. 31, n. 92, 2015.
- TREFFF, Marcelo A. Preferência por carreira e Geração Y. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, v. 2, n. 2, 2012.

# **GAMIFICATION – APLICAÇÃO, PERSPECTIVAS E CONTRAPONTO**

## **Estudo de Caso**

### **RESUMO**

Este estudo tem por objetivo explorar a prática estratégica do emprego de dinâmicas e elementos de jogos em um contexto de realidade não jogo, conhecida como *Gamification*. Estudos evidenciam que a abordagem auxilia na educação, na adoção de tecnologias, aumenta o engajamento de clientes e da força de trabalho, entretanto não abordam os possíveis contrapontos no emprego desta prática. Através de um estudo de caso realizado em uma diretoria de cobrança e recuperação de créditos, dentro de instituição multinacional do setor financeiro, busca-se transcrever os elementos utilizados na abordagem, o cenário *ex-post facto* e as percepções dos envolvidos quanto à iniciativa. Foram realizadas entrevistas com o patrocinador da iniciativa e os colaboradores afetados, observação de artefatos desenvolvidos para a iniciativa, questionários para captar a percepção, análise de documentos e dos relatórios de desempenho. Observa-se aumento nos resultados apresentados pelos indicadores de desempenho. Em contrapartida, deterioramento do clima, aumento da competitividade e das pressões por resultado foram apontadas pelos colaboradores, como contrapontos. Como contribuição, recomenda-se que a prática estratégica de *Gamification* envolva times multidisciplinares na sua concepção e realização, para não incorrer em prejuízos organizacionais, sendo que a abordagem não apresenta um absoluto consenso teórico e prático, quanto aos benefícios e pontos de atenção.

**PALAVRAS CHAVE:** *Gamification*, Engajamento, Cobrança, Desempenho, Artefatos.

### **1 INTRODUÇÃO**

Video Games são o futuro. Da educação e dos negócios, da arte e do entretenimento, nossa indústria agrupa as mais criativas e inovativas mentes para criar as experiências mais engajadoras, imersivas e de tirar o folego, jamais vistas. Os brilhantes desenvolvedores, desingers e criadores por trás dos nossos jogos têm e continuarão a empurrar e conduzindo avanços sem precedentes na tecnologia impactando a vida cotidiana para os próximos anos. (ESA, 2016, tradução nossa).

Michael D. Gallagher, Presidente da Associação de Softwares de Entretenimento.

Os jogos assumem uma importância histórica que transcende o mero entretenimento, são novas dimensões de realidade, com contextos complexos e estruturas próprias. O *Homo Ludens*, ou Homem que brinca, de Huizinga (2000) aborda o jogo e a questão do lúdico, da fantasia, da imaginação, como uma questão central da sociedade, tão essencial quanto raciocínio “*Homo Sapiens*” e a fabricação de coisas “*Homo Faber*”.

O contexto contemporâneo apresenta novos desafios para a sociedade e as organizações como: a ascensão das mídias sociais, dispositivos móveis, plataformas colaborativas, as gerações Y e *Millenials*. As preferências de carreira de cada geração não necessariamente uma convergência, por exemplo, para a geração Y existem diferenças na preferência de determinada ancora de carreira, de acordo com o gênero e área de atuação (TREFFF, 2012).

As organizações devem considerar em sua agenda futura práticas e estratégias que considerem a valorização do capital humano e sustentabilidade nas organizações (DE AMORIM et al., 2015). Nesta perspectiva, eclode o *Gamification*, que pode ser definido

como “o uso de elementos de jogos e técnicas de *game design* em contextos não relacionados a jogos” (HUNTER; WERBACH, 2012).

O setor de entretenimento, em especial o subsetor de jogos, a valor apresenta um rápido crescimento mercadológico, segundo a empresa de pesquisas de mercado Newzoo (2015) o valor global mercado de jogos representou US\$ 91,5 Bilhões em 2015, é estimado um crescimento de 8,5% e US\$ 99,6 Bilhões de faturamento em 2016, podendo alcançar US\$ 118,6 Bilhões em 2019 (NEWZOO, 2016). Antagonicamente, o panorama do engajamento no mercado de trabalho se apresenta de maneira desafiadora, segundo a empresa norte-americana de pesquisas de opinião Gallup (2016), somente 13% da força de trabalho global está engajada em suas funções e ambientes de trabalho.

De acordo com a empresa norte-americana de pesquisas de mercado Gartner (2012), 80% das iniciativas de *Gamification* falharão, ou seja, não atingirão os seus objetivos devido uma má concepção e a falta de uma estratégia clara. Segundo a Gartner (2013, 2014), na pesquisa nomeada *Hype Cycle for Emerging Technologies*, ou em português, “Ciclo de Expectativas para Tecnologias Emergentes”, que aponta em um gráfico as principais tendências tecnológicas classificou em 2013 a *Gamification* como o pico das expectativas infladas, em 2014, a *Gamification* aparece na vala da desilusão, e em 2015, a abordagem não chega a ser mencionada no gráfico.

A luz deste cenário, esta pesquisa tem por objetivo, estudar uma iniciativa de *gamification*, através de uma abordagem metodológica qualitativa, será explorado e descrito os resultados da iniciativa de *Gamification*, sob a perspectiva da percepção dos colaboradores e resultados de desempenho do departamento, a coleta de dados será realizada através do emprego de questionários, entrevistas e análise de documentação fornecida pela empresa estudada.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção é realizada uma investigação da literatura a cerca dos principais conceitos teóricos sobre *Gamification*.

### 2.1 Conceito de Jogo e os seus contextos

Escrita em 1938, à obra *Homo Ludens*, do professor e historiador holandês Huizinga, discorre sobre traços culturais e históricos do lúdico que os jogos oferecem através de diversas narrativas e seus aspectos sociais, como: linguagem, competição e funções culturais, direito, guerra, conhecimento, poesia e arte. O autor conceitua o jogo, como algo transcendental: “No jogo existe alguma coisa "em jogo" que transcende as necessidades imediatas da vida e confere um sentido à ação. Todo jogo significa alguma coisa.” (HUIZINGA, 2000).

O Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa (2015) define Jogo, como:

(1) atividade cuja natureza ou finalidade é a diversão, o entretenimento, (2) atividade submetida a regras, que estabelecem quem vence e quem perde, (2.1) competição desse gênero que implica sorte e azar, podendo ou não envolver apostas em dinheiro (3) conjunto de peças, instrumentos etc. para jogar (4) valor ou conjunto de peças ou cartas recebidas no jogo por um jogador, (5) conjunto de objetos de mesma natureza ou de emprego afim, (6) soma que se aposta ou que se deve apostar no jogo ou a cada mão; aposta (7) ação de jogar, (8) modo de jogar, de movimentar-se; atividade do jogador ou do atleta, (9) conjunto de condições, regras, convenções estabelecidas para determinada situação [...]

Segundo Huizinga (2000), a definição da palavra Jogo, se apresenta de maneira ampla, pois tem múltiplos e distintos significados de acordo com o aspectos do idioma e culturais. Em português, a palavra tem sua origem no Latim “*jocus*” que significa gracejar ou trocar, o termo “*jocus*” substituiu o termo “*ludus*”, segundo o autor por questões fonéticas e de semântica.

As características apontadas como fundamentais ao jogo: (A) O jogo é algo livre e voluntário; (B) O jogo existe em uma realidade paralela, que obedece suas próprias regras e ambientações sendo uma evasão temporária da vida real, por isso não séria; (C) O jogo apresenta claramente os objetivos e as metas; (D) O jogo é algo replicável e sempre acaba; (E) Dentro do domínio do jogo existem ordens e regras próprias que criam um ambiente e devem ser seguidas, não seguir as regras implica em perda de valor; (F) No jogo existe um mistério, uma questão de incerteza e acaso, que gera tensão nos jogadores; (G) O jogo luta por alguma coisa ou representa alguma coisa; (H) O jogo providencia uma resposta uma reação as ações dos jogadores e esses resultados (HUIZINGA, 2000).

O jogo ocorre em um contexto próprio, este contexto pode ser chamado é chamado de *Magic Circle* que separa o jogo do restante do mundo, uma realidade com as suas próprias regras que podem ser físicas ou virtuais, que são distintas as regras do que podemos chamar mundo real (HUIZINGA, 2000). Outro contexto de realidade atrelada aos jogos, são os jogos de realidade alternativa, podendo ser conceituados como “[...]zonas híbridas entre materialidade e informação[...]”, neste ambiente a narrativa do jogo e a realidade se misturam fornecendo uma experiência mais interativa (RIBEIRO; FALCÃO, 2010).

Dentro destas realidades paralelas, Bartle (1996) elenca quatro principais arquétipos comportamentais de jogadores em ambientes de multijogadores: (A) Conquistadores, são orientados pelos valores da vitória, da competição leal, gostam de acumular pontos de personalidade nos jogadores que jogam em ambientes sociais; (B) Exploradores, são curiosos, orientados pelo conhecimento e buscam o aprendizado; (C) Socializadores, são motivados pelo relacionamento com os outros, buscando na interação social criar vínculos; (D) Assassinos, é um perfil competitivo, tem enfoque principal em vencer independente do que tenham que fazer e querem ter o domínio do jogo, tem prazer em derrotar os outros jogadores.

## 2.2 Conceito de *Gamification*

As primeiras referências para a concepção do conceito, surgem na década de 1980, com Richard Bartle, através da palavra *Gamifying* que significava algo como: “Tornar algo não jogo, em jogo”. O primeiro emprego do termo *Gamification*, surge na consultoria de mesmo nome, criada em 2003, pelo desenvolvedor britânico Nick Pelling. O termo fica adormecido, quando pesquisadores de jogos, ressurgem com discussões a respeito dos potenciais benefícios do vídeo game (WERBACH e HUNTER, 2012).

Em 2010, uma palestra do TED - *Technology, Entertainment, Design*, proferida por Jane McGonigal, intitulada Jogos podem fazer o mundo melhor, com mais de 4 milhões de visualizações, reascendem os debates à cerca dos benefícios do *Gaming*, dos motivadores que levam as pessoas dedicar tempo para jogar e do potencial que eles apresentam para alterar a realidade. São elencados, quatro motivadores e habilidades desenvolvidas pelos jogos: (1) Senso de Otimismo Urgente, conceituado pelo desejo de agir imediatamente para resolver um obstáculo, combinado com uma esperança de um razoável sucesso; (2) Forte Tecido Social, que é caracterizado pelo compartilhamento de valores, objetivos e regras, que aumentam confiança e o apreço pelo outro jogador; (3) Produtividade Prazerosa, definida pelo prazer e felicidade que os jogadores sentem ao jogar continuamente até a completar ou superar uma tarefa; (4) Propósito Épico, representado pela inspiração, gerada por expectativas

transcendentais, de que deve haver sempre uma história maior, um destino superior, que interconecta as atividades propostas. (MCGONIGAL, 2010).

Werbach e Hunter (2012) diferenciam os conceitos de *Gamification*, do conceito de *Game Thinking*, “*Gamification* é o uso de elementos de jogos e técnicas de game-design em contextos não jogos”. Já o *Game Thinking*, pode ser caracterizado pelo “usar todos os recursos que você pode reunir para criar uma experiência envolvente que motiva os comportamentos desejados”.

Deterding, et al. (2011), destaca *Gamification* como um fenômeno novo que não apresenta um consenso quanto a sua definição, aborda a trajetória da definição do conceito até a sua institucionalização, e a respectiva adoção mercadológica e acadêmica do termo *Gamification*, ressalta que muitos outros termos são paralelamente utilizados, como: *funware*, *behavioral games*, *applied gamming*, *productivity games*, *surveillance entertainment*, *game layer* e *applied game*.

Domínguez et al. (2013) realizou um experimento em um curso universitário, alunos que participaram de uma experiência “gamificada” obtiveram melhores pontuações em trabalhos práticos e na pontuação geral. Entretanto, como contrapontos apresentaram um fraco desempenho em tarefas escritas e tiveram uma menor participação em atividades de classe, muito embora inicialmente apresentassem uma motivação maior.

Sobre a perspectiva do Marketing de Serviços os autores Huotari e Hamari (2012), conceituaram *Gamification*, como: “um processo que melhora um serviço, que permite experiências “gamificadas”, com o intuito suportar a criação global de valor para o usuário”, segundo os autores esta conceituação se fazia necessária, pois os objetivos e meios de *Gamification* tem uma sobreposição significativa sobre os conceitos de marketing, fazendo com que a natureza experimental dos jogos se enfatize em detrimento da visão sistêmica do tema.

Um estudo realizado no Brasil, em uma rede de Cooperação Empresarial, evidenciou a influência do *gamification* no engajamento dos cooperados nas decisões e possibilidades de aprimoramento no emprego das técnicas de *gamification* (SILVA; FILHO, 2013). Para Galegale (2014), em seu estudo de caso na empresa Natura, o *gamification* aumentou o desempenho e adoção na utilização do sistema de informação Sábios, muito embora não sejam destacados contrapontos.

### 2.2.1 Evolução da Bibliometria em *Gamification*

Internacionalmente, o termo *Gamification* apresentou um salto em publicações nas bases acadêmicas indexadoras (Tabela 1). Em Abril de 2016, quando pesquisado nas bases de conhecimento o termo *Gamification* apresentava os seguintes resultados: Scopus 1476 publicações, ISI *Web Of Science* 713 publicações e Emerald 121. Pode ser observado, um aumento expressivo de publicações nos anos de 2014 e 2015.

	Scopus	Web of Science	Emerald
2011	25	7	1
2012	97	36	15
2013	268	121	15
2014	432	203	35
2015	558	287	33
2016*	96	59	22
<b>TOTAL</b>	<b>1476</b>	<b>713</b>	<b>121</b>
*Considerando até Abril/2016.			

Tabela 1: Artigos Publicados por ano com o termo *Gamification*  
Fonte: O Autor

Considerando a Scopus, por ser a base com o maior número de publicações, os países que mais publicam são o Estados Unidos com 311 artigos, seguido da Alemanha com 144 artigos e o Reino Unido aparece com 124 artigos, o Brasil aparece no 9º lugar com cerca de 47 artigos. Quanto a distribuição em áreas do conhecimento, 73,2% das publicações estão concentradas em ciência da computação, 26,7% em ciências sociais e 18,8% em engenharias.

No Brasil, a concentração de publicações esta orientada para à área de conhecimento da educação, dos 47 artigos de Brasileiros na Base Scopus, cerca de 51% estão relacionados ao conceito de aprendizagem. Os autores nacionais com o maior número de publicações são de programas de pós graduação em matemática e computação, respectivamente: Isotani, S. da USP com 7 artigos e Brancher, J.D. da UEL com cerca de 5 artigos. O artigo nacional mais citado é o *Mutual assessment in the social programmer ecosystem: An empirical investigation of developer profile aggregators* (SINGER, Leif et al. 2013), com cerca de 15 citações.

A grande concentração de pesquisas nacional e internacionalmente, esta concentrada nas áreas de computação e educação, observa-se uma lacuna, quanto a pesquisas ligadas à área de conhecimento da administração de empresas.

### 2.2.1 *The Gamification Toolkit* - Artefatos e Elementos

Werbach e Hunter (2012), apresentam o kit de ferramentas para implementação do *Gamification*, que é composto por três categorias principais de elementos: Dinâmicas, Mecanismos e Componentes, estas categorias seguem uma hierarquia, conforme a Figura 1 demonstra. Colocar todos estes elementos juntos de maneira integrada, são um dos principais desafios dos praticantes do *Gamification*.



Figura 1: A hierarquia de elementos do jogo

Fonte: Traduzido com adaptações de Werbach; Hunter, 2012, p. 82

Os elementos devem ser considerados em uma ordem decrescente de abstração, cada mecânica esta amarrada a uma ou mais dinamicas, e os componentes estão amarrados a uma ou mais mecânicas. Sendo que os componentes são os itens mais específicos para emprego do

*gamification*. Embora o *Toolkit* proposto por Werbach e Hunter (2012), pareça simples é necessário para o emprego, que o praticante compreenda a finalidade e o motivador do uso de cada elemento e a respectiva amarração, a Tabela 2 demonstra os principais artefatos das respectivas categorias de elementos do *Gamification*.

A dinâmica é a concepção mais contextual do jogo, na qual são concebidos os principais direcionadores. Os mecanismos pode ser definidas como processos que orientam a ação para gerar engajamento, os componentes são os itens e artefatos mais específicos de um jogo, estão diretamente relacionados com a experiência do jogo (WEBACH; HUNTER 2012).

<b>Evidências de <i>Gamification</i></b>		
<b>Dinâmicas</b>	<b>Mecanismos</b>	<b>Componentes</b>
Restrições	Desafios	Conquistas
Emoções	Chance	Avatar
Narrativas	Competição	Medalhas
Progressão	Cooperação	Coleções
Relacionamento	<i>Feedback</i>	Combate
	Aquisição de Recursos	Conteúdos Desbloqueáveis
	Recompensas	Presentes
	Transações	<i>Ranking/Leaderboard</i>
	Turnos	Níveis
	Estados de Vitória	Pontos
		Missões
		Gráfico Social
		Times
		Bens Virtuais

Tabela 2: Evidências de *Gamification*

Fonte: Traduzido com adaptações de Werbach; Hunter, 2012, p. 78-81

### 3 MÉTODO

Este estudo foi desenhado sobre o objeto de um estudo de caso de uma empresa multinacional do setor financeiro. De acordo com Yin (2001, p.32): “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para que a escolha da organização estudada, o autor contactou o departamento de Recursos Humanos de cerca de 40 organizações, verificando se algumas delas teria realizado alguma iniciativa de *Gamification*, destas somente a organização estudada tinha uma iniciativa. Utilizando-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo, o artigo busca analisar a iniciativa de *Gamification* do Banco Beta e os seus desdobramentos. É estudado o desempenho de uma área interna da organização e a percepção dos funcionários impactados pela iniciativa.

Quanto a coleta de dados, YIN (p. 113, 2005) menciona 6 principais fontes evidências, neste trabalho são empregadas 3 destas fontes: a análise de documentação, as entrevistas e os artefatos físicos. Além das fontes mencionadas foi empregado o questionário com respostas na escala *Likert* de 5 pontos, o intuito de obter uma maior quantidade de dados quanto a percepção dos funcionários. Ao total foram entrevistadas 13 pessoas, foram distribuídos cerca de 400 questionários, cerca de 157 foram preenchidos, porém somente 111 foram



considerados, por não conterem rasuras e pertencerem a pessoas que estavam no período pré e pós implementação.

Primeiramente, foram realizadas entrevistas individuais com o diretor, o superintendente e o gerente da área, para levantar as primeiras informações à cerca da iniciativa de *Gamification*. Foram providenciadas pelos patrocinadores diversos documentos, como: relatórios, documentos e artefatos desenvolvidos pela iniciativa e de desempenho da área. Posteriormente, foi encaminhada uma comunicação para todos os colaboradores com o intuito de sensibiliza-los a preencher a pesquisa e participar das entrevistas, na qual foi exposto o caráter acadêmico da pesquisa e solicitado pelo gerente que nas reuniões diárias do time, os líderes informassem sobre a pesquisa.

Na sequência, foram realizadas entrevistas com os funcionários e terceiros que foram impactados pela iniciativa, com o intuito de colher maiores informações e percepções à respeito dos efeitos do *Gamification*. Quanto as proposições deste trabalho: (P1) O emprego do *Gamification*, melhora o desempenho; (P2) O emprego do *Gamification*, melhora a percepção do clima organizacional pelos funcionários; (P3) O emprego do *Gamification*, melhora a percepção do relacionamento entre os funcionários; (P4) O emprego do *Gamification*, diminui o *turnover*;

## **4. ESTUDO DE CASO**

Nesta seção, serão abordadas as principais características da organização estudada e do projeto realizado.

### **4.1 Descrição da Organização**

A instituição estudada é uma multinacional do setor financeiro, a subsidiária Brasileira faz parte de um conglomerado internacional para o qual reporta diretamente. O Banco Beta é considerado um dos maiores bancos de varejo múltiplo, figura entre uma das 20 maiores instituições financeiras do Brasil.

Suas operações no país, contam com mais de 5 mil funcionários, agências físicas, operações de cartão de crédito, corretora de valores e corretora de seguros. Atende pessoas físicas e jurídicas, em especial com enfoque nos segmentos de Alta Renda e Corporate.

A central de cobrança contava com cerca de 350 funcionários, sendo que 50 atuavam com gestão: analistas de planejamento, coordenadores e gestores. Os terceiros eram estimados em 900, que ficavam fisicamente alocados nos escritórios dos fornecedores.

Internamente, o departamento estava estruturado em cerca de 20 equipes com 15 analistas de cobrança e um coordenador. Já terceiros atuavam para uma única empresa, que tinha 60 equipes, dedicadas ao Banco Beta.

Os analistas de cobrança tinham como principais atribuições: contatar os clientes, negociar o pagamento, realizar acordos e tinham claras metas de desempenho. Os Coordenadores eram responsáveis, por auxiliar os analistas em dúvidas, auditar aleatoriamente os contatos dos analistas e realizar a gestão direta do time (definir a escala de trabalho do time, controlar folha de ponto, realizar reuniões de alinhamento e orientar o time para atingimento das metas).

### **4.2 Contexto**

Em Julho de 2013, um diagnóstico organizacional realizado por uma organização multinacional especializada em auditoria e consultoria empresarial, apontou que a diretoria de crédito, cobrança e recuperação do Banco Beta, em especial a superintendência de cobrança e

recuperação, apresentava indicadores de resultados abaixo dos praticados pelos principais concorrentes de mercado. Os principais motivadores apontados eram o *turnover* anual que era de 25% para funcionários e 67% para terceiros, o clima organizacional também era apontado como um dos principais vilões.

Em Setembro de 2013, foi encomendada uma pesquisa de *benchmark* pelo Banco Beta com outras entidades do setor financeiro, a pesquisa apontou para um desempenho inferior em cerca 27% quanto às métricas relacionadas diretamente à recuperação de crédito. Quanto às metas operacionais do departamento, o desempenho estava 18% abaixo da média do mercado. Quanto ao *turnover*, os índices se apresentavam dentro da média de mercado.

Como resultado deste cenário, o Banco Beta, apresentava baixas taxas de recuperação de dívidas. A superintendência de cobrança atuava, contatando telefonicamente e através de correspondências clientes com pagamentos em atraso de 15 Dias até 90 Dias. A partir de 90 dias, o título passa a ser de liquidação duvidosa, o cliente é considerado inadimplente, ocorre a negativação junto aos órgãos de proteção de crédito, o cliente é protestado e a cobrança passa a ser realizada pela equipe terceirizada até 360 dias.

Após o prazo de 360 dias, o banco baixa contabilmente o título de crédito em atraso como prejuízo. Em alguns casos, que envolvem operações de crédito de altos valores, operações de crédito imobiliário, veicular, aeronáutico e náutico, as operações seguem para a cobrança jurídica pertencente a outra diretoria, que busca recuperar judicialmente os valores ou reaver os bens em garantia através de busca e apreensão, para encaminhá-los para leilão, recuperando em parte ou na totalidade o valor da operação.

O Diretor de Cobrança e Recuperação foi o patrocinador do projeto de *Gamification* no Banco Beta, buscando o apoio do *Board* para destinar parte do orçamento referente o exercício de 2015. O projeto utilizaria oportunamente a temática da copa do mundo e tinha por objetivo reverter o atual contexto, melhorando os resultados, o clima organizacional e diminuindo o *turnover*.

#### **4.1 Iniciativa: Este Gol é meu!**

Para iniciar o projeto, o Banco Beta contatou sua agência de publicidade que tinha longo histórico com o banco, a agência era também responsável pelas campanhas publicitárias do Banco Beta. A concepção e execução de todo o projeto, com o suporte do time Banco Beta. A execução do Projeto ocorreu entre os meses de Abril de 2014 e Setembro de 2014.

Uma das evidências de *Gamification* encontradas é a narrativa, aproveitando a temática e o momento em que o Brasil, sediaria a Copa do Mundo de 2014, desenvolveram uma narrativa que era embasada na Copa do Mundo, de nome “Este Gol é meu!”.

Cada hum mil reais recuperado equivalia a 1 ponto, Cada 10 contratos recuperados 1 ponto, esses pontos eram contabilizados individualmente e também pelo time, a ideia era gerar um senso de time nas equipes e que os integrantes com maior desempenho auxiliassem aqueles que não estavam obtendo o desempenho adequado.

Individualmente, o colaborador que obteve o melhor desempenho do departamento e não tivesse nenhuma penalidade, ganharia uma premiação em dinheiro no valor de R\$ 20.000,00, um veículo Gol 0km, além de viagem com direito a 1 acompanhante custeada pela empresa durante uma semana em um resort no nordeste. O segundo colocado, receberia como premiação uma quantia de R\$ 10.000,00 e o terceiro R\$ 5.000,00.

A equipe que apresenta-se o melhor resultado participaria do sorteio de outro veículo Gol 0km, além de uma premiação para cada integrante no valor de R\$ 5.000,00, além de um final de semana com direito a acompanhante custeada pela empresa em um hotel no litoral de São Paulo. Os integrantes dos times em segundo e terceiro lugares receberam individualmente os respectivos valores de R\$ 2.000,00 e R\$ 1.000,00. O líder da equipe vencedora receberia

um veículo 0km, o líder da equipe vice-campeã receberia R\$ 10.000,00 e o líder da equipe que atingiu a terceira colocação, receberia R\$ 5.000,00.

A dinâmica utilizava o conceito da copa de oitavas de final, quartas de final, semifinais e finais. As equipes foram aleatoriamente distribuídas nas classificatórias, os indicadores de desempenho eram os critérios de desempate. Tudo isso era quinzenalmente avaliado, verificando se o time seria classificado para a próxima etapa ou se seria eliminado. Diariamente os indicadores eram medidos e exibidos em televisores espalhados pelos andares da empresa, diariamente os líderes de equipe eram incentivados a reunir-se com o time e alinhar estratégias para melhorar o desempenho e repassar os resultados obtidos.

## 5. ANALISE DOS RESULTADOS

Observa-se aumento no desempenho dos indicadores de recuperação de contratos de crédito inadimplentes e melhorias nos indicadores operacionais da instituição. Foi observado aumento no desempenho das métricas de recuperação de contratos de crédito inadimplentes de cerca de 36% e de 25% nos indicadores metas operacionais do departamento, de tal modo que a Proposição 1, não foi refutada. Historicamente, meses com Copa do Mundo, tinham um desempenho pior, devido às quebras no horário de trabalho para acompanhar os jogos e diminuição do foco por parte da força de trabalho.

Evidências de <i>Gamification</i> no Estudo de Caso		
Dinamicas	Mecanismos	Componentes
Narrativas	Competição	Presentes
Progressão	Cooperação	<i>Ranking/Leaderboard</i>
	<i>Feedback</i>	Pontos
	Recompensas	Times
	Turno	Níveis

Tabela 3: Evidências da prática de *Gamification* aplicadas no Banco Beta  
Fonte: Traduzido com adaptações de Werbach; Hunter, 2012, p. 78-81

Quanto aos artefatos de *Gamification* que foram evidenciados durante a pesquisa estão destacados na Tabela 3, pode ser observado o conceito de relacionamento apresentado pela estrutura hierárquica dos elementos do jogo (Figura 1). Ou seja, os elementos de dinâmicas, agrupam mecanismos, que por sua vez agrupam/empregam componentes.

Pergunta	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
Eu sinto que o meu desempenho melhorou durante a campanha: Este Gol é meu!	6	8	11	49	37
Eu sinto que o desempenho da minha equipe melhorou durante a campanha: Este Gol é meu!	15	20	17	38	21
Eu sinto que o clima da empresa melhorou durante a campanha: Este Gol é meu!	19	40	10	25	17
Eu sinto que o relacionamento da minha equipe melhorou durante a campanha: Este Gol é meu!	24	43	8	21	15
Me senti motivado durante a campanha: Este Gol é meu!	11	13	5	39	43
Minha participação foi importante para a campanha: Este Gol é meu!	18	16	35	23	19

A Campanha deixou claro o que era esperado de mim e do meu time	0	3	15	52	41
---	---	---	----	----	----

Tabela 4: Resultados do Questionário

Fonte: O Autor

As proposições 2 e 3 foram refutadas, pois as entrevistas, a pesquisa de clima realizada pelo RH após a iniciativa e a tabela 4 demonstraram uma forte concentração na percepção de piora do clima organizacional e deterioramento nos relacionamentos. Muito embora, a iniciativa tinha como objetivo a melhora na cooperação, sem perder a competição, o espírito competitivo transpassou a cooperação. Foi destacado durante as entrevistas com os analistas, a projeção dos resultados individuais com o nome de cada integrante da equipe publicamente, que era exibido nos televisores em tempo real através do componente *ranking/leaderboard*, se tornaram motivo chacota, perseguição por colegas do time e muitos se sentiram mais pressionados do que o comum.

Quanto a proposição 4, que é ligada ao *turnover*, a proposição foi refutada pois foi observado um aumento no período da campanha de para 32% dos funcionários e de 73% para terceiros. Durante a realização do projeto, aumentou consideravelmente a quantidade de funcionários que foram desligados por conduta inadequada, por não seguir o processo de maneira correta ou por conduta inadequada, segundo o superintendente o contexto da premiação e do jogo foram um dos principais fatores apontados.

Segundo o superintendente, a comunicação toda foi muito orientada para a premiação e competição, tal fato pode ser atribuído também pela equipe da agência ser composta unanimemente por pessoas com formações em comunicação, possivelmente a ausência de sociólogos, designers de games e psicólogos, bem como um envolvimento mais ativo do RH poderiam ter gerado um melhor resultado da iniciativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema *Gamification* está distante de um corpo de conhecimento robusto, que propicie uma aplicação consistente e madura. Em parte, pela complexidade multidisciplinar que se faz necessária, para desenvolver conhecimento com rigor científico e em parte, pelos praticantes que ao aplicar e replicar, através dos erros e acertos, aperfeiçoarão os elementos e técnicas do arcabouço metodológico da prática.

Pode ser observado, que algumas organizações aproveitam momentaneamente da ascensão de modismos mercadológicos e tecnológicos para vender produtos e serviços, que ainda não estão maduros. Ou seja, oportunamente se valhem de termos da moda, como *Big Data*, Internet das Coisas e a própria *Gamification*, sem o *expertise* e experiência, necessários para realizar uma entrega robusta, gerando impactos negativos.

Apesar da melhora significativa dos resultados, os contrapontos apresentados questionam a efetividade do design e execução da iniciativa, pois gerou uma degradação do clima organizacional, aumento de competitividade e piora nos relacionamentos entre os colaboradores.

A contribuição deste trabalho é direcionada para que as organizações tenham critérios rigorosos na escolha de fornecedores e colaboradores para iniciativas desta natureza, bem como busquem o envolvimento de times multidisciplinares que aportem uma visão crítica e holística a respeito do tema, faz-se necessário times com integrantes de diversas áreas do conhecimento como: comunicação, tecnologia, *design* de jogos, psicólogos, antropólogos, psicólogos, pedagogos entre outros que possam trazer uma maior clareza para as ações e possíveis consequências, diminuindo os riscos de possíveis contrapontos no emprego da abordagem de *gamification*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTLE, Richard. *Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs*. *Journal of MUD research*, v. 1, n. 1, p. 19, 1996.

**Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://intranet2.fgv.br/houaiss/cgi-bin/HouaissNet.exe>>. Acesso em: 17 de Setembro de 2015.

DE AMORIM, Wilson Aparecido Costa et al. Capital humano e sustentabilidade: uma proposta de abordagem multidisciplinar. *Gestão & Regionalidade (Online)*, v. 31, n. 92, 2015.

DETERDING, Sebastian et al. From game design elements to gamefulness: defining gamification. In: **Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments**. ACM, 2011. p. 9-15.

DOMÍNGUEZ, Adrián et al. Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Computers & Education*, v. 63, p. 380-392, 2013.

**ESA - Entertainment Software Association**. *The 2016 Essential Facts About the Computer and Video Game Industry*. Disponível em: <<http://essentialfacts.theesa.com/Essential-Facts-2016.pdf>>. Acesso em: 28 de Abril de 2016.

HUIZINGA, Johan. *Homo Ludens*. Tradução: João Paulo Monteiro. São Paulo: Editora Perspectiva, 2000.

GALEGALE, Gustavo Perri. **A utilização de gamification em um sistema de informação: estudo de caso na Natura Cosméticos S.A.** São Paulo, 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

**Gallup**. *The Worldwide Employee Engagement Crisis*. Disponível em: [http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx?g\\_source=&g\\_medium=&g\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx?g_source=&g_medium=&g_campaign=tiles). Acesso em: 15 de Janeiro de 2016.

**Gartner**. *Gartner Says by 2014, 80 Percent of Current Gamified Applications Will Fail to Meet Business Objectives Primarily Due to Poor Design*. Disponível em: <<http://www.gartner.com/newsroom/id/2251015>>. Acesso em: 28 de Novembro de 2012.

**Gartner**. *Gartner's 2013 Hype Cycle for Emerging Technologies Maps Out Evolving Relationship Between Humans and Machines*. Disponível em: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2575515>. Acesso em: 28 de Outubro de 2013.

**Gartner**. *Gartner's 2013 Hype Cycle for Emerging Technologies Maps Out Evolving Relationship Between Humans and Machines*. Disponível em: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2575515>. Acesso em: 28 de Outubro de 2013.

**Gartner.** *Gartner's 2014 Hype Cycle for Emerging Technologies Maps the Journey to Digital Business.* Disponível em: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2819918>. Acesso em: 3 de Setembro de 2014.

HUOTARI, Kai; HAMARI, Juho. *Defining gamification: a service marketing perspective.* In: **Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference.** ACM, 2012. p. 17-22.

MCGONIGAL, Jane. **Alternate Reality Gaming: Life imitates ARG.** PowerPoint presentation to MacArthur Foundation Board of Directors, November, 2004.

MCGONIGAL, Jane. Gaming can Make a Better World [TED talk]. Disponível em: <[http://www.ted.com/talks/jane\\_mcgonigal\\_gaming\\_can\\_make\\_a\\_better\\_world](http://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world)>. Acesso em: 12 de dezembro de 2013.

MCGONIGAL, Jane. **Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World.** New York: Penguin Books, 2011.

**Newzoo.** *The Global Games Market: Trends, Market Data and Opportunities* . Disponível em: <[https://newzoo.com/wp-content/uploads/2011/06/Newzoo\\_T11\\_Beijing\\_FINAL\\_Public.pdf](https://newzoo.com/wp-content/uploads/2011/06/Newzoo_T11_Beijing_FINAL_Public.pdf)>. Acesso em: 18 de Dezembro de 2015.

**Newzoo.** The Global Games Market Reaches \$99.6 Billion in 2016, Mobile Generating 37%. Disponível em: <<https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-99-6-billion-2016-mobile-generating-37/>>. Acesso em: 25 de Abril de 2016

**Organização Mundial de Saúde.** *Depression - Fact Sheet* Disponível em: <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs369/en/>>. Acesso em: 12 de Janeiro de 2016.

RIBEIRO, José Carlos; FALCÃO, Thiago. Mundos virtuais e identidade social: processos de formação e mediação através da lógica do jogo. **Logos**, v. 16, n. 1, p. 84-96, 2010.

SILVA, Luciano Francisco Silveira da; FILHO, Jorge Renato de Souza Verschoore. Network Gamification. A Adoção de Dinâmicas de Jogos na Gestão de Redes de Cooperação entre Empresas.. In: **XXXVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2013.** 2013.

TREFFF, Marcelo A. Preferência por carreira e Geração Y. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 2, n. 2, 2012.

VORDERER, Peter. *It's all entertainment—sure. But what exactly is entertainment? Communication research, media psychology, and the explanation of entertainment experiences.* **Poetics**, v. 29, n. 4, p. 247-261, 2001.

WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. **For the win: How game thinking can revolutionize your business.** Wharton Digital Press, 2012.

ZILLMANN, Dolf; VORDERER, Peter (Ed.). **Media entertainment: The psychology of its appeal.** Routledge, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005