

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

OSVALDO JERONIMO NETO

A gamificação como estratégia para o treinamento de equipes remotas

**CURITIBA
2020**

OSVALDO JERONYMO NETO

A gamificação como estratégia para o treinamento de equipes remotas

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dra. Queila Matiz

**CURITIBA
2020**

Nome do Orientando: Osvaldo Jeronymo Neto

Linha de Pesquisa: Capacidades Dinâmicas

Tema Central: Aprendizagem Organizacional e Conhecimento

Subtemas: Aprendizagem Colaborativa – Governança – Desempenho – Aprendizagem Dinâmica

Nome da Orientadora – Prof.^a Dra. Queila Matitz

A gamificação como estratégia para o treinamento de equipes remotas

Oswaldo Jeronymo Neto

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo investigar como a gamificação pode auxiliar no treinamento e desenvolvimento de equipes remotas do setor de licitações e contratações de uma empresa pública. A metodologia utilizada constou de um estudo bibliográfico e documental em busca de informações já existentes sobre gamificação, treinamento e desenvolvimento no Brasil. Os resultados esperados voltam-se para a possibilidade de contribuir para a criação de estratégias que auxiliem a empresa pública na diminuição das dificuldades de treinamento e desenvolvimento de suas equipes remotas. Uma das estratégias aqui apresentadas consiste em uma proposta de intervenção utilizando a gamificação como ferramenta auxiliar no treinamento e desenvolvimento de equipes remotas do setor de licitações e contratações de uma empresa pública.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Gamificação.

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GERAL

Investigar se a gamificação pode auxiliar no treinamento e desenvolvimento de equipes remotas do setor de licitações e contratações de uma empresa pública.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Relacionar as especificidades do treinamento e desenvolvimento de membros de equipes remotas;
- Avaliar os potenciais benefícios da utilização da gamificação como estratégia para a obtenção de soluções para treinamentos à distância de equipes remotas de uma empresa pública em seu setor de licitações e contratações.
- Apresentar uma proposta de intervenção utilizando a gamificação como ferramenta auxiliar no treinamento e desenvolvimento de equipes remotas do setor de licitações e contratações de uma empresa pública.

2 JUSTIFICATIVA

As empresas se deparam atualmente com um enorme desafio que é gerar engajamento em seus corpos funcionais. Grande parte dos funcionários passa parte do seu dia interagindo com as pessoas via redes sociais e jogando uma variedade de *games*. No entanto, ao chegarem em seu local de trabalho, sentam-se à frente do computador e precisam ficar durante pelo menos seis horas realizando tarefas com pouca ou nenhuma interação com outras pessoas. Esta situação pode gerar um clima desfavorável ao engajamento pleno nas funções profissionais.

Diante deste cenário desafiador, os programas de treinamento e desenvolvimento podem ser protagonistas ao induzir um engajamento neste corpo funcional, haja vista o pressuposto de que o aprendizado exige uma postura ativa dos indivíduos. Parte-se, portanto, da premissa de que é preciso atuar no cenário da organização com um olhar voltado para seu entorno, o que equivale a afirmar que as influências externas devem ser consideradas em todas as formas de desenvolvimento e treinamento.

Na pesquisa que se pretendeu levar a termo, nosso olhar esteve voltado para a estratégia utilizada nos treinamentos, com o foco na gamificação, conceito que pode ser entendido como a utilização de técnicas de *design* de jogos no intuito de envolver pessoas, motivar suas ações, promover a aprendizagem e auxiliá-las a resolver problemas. Além disso, pretendeu-se discutir as potencialidades de uma nova dinâmica para os treinamentos organizacionais, levando em consideração que uma grande parte dos funcionários que são submetidos a esses treinamentos encontram-se imersos nas redes sociais e envolvidos em uma variedade de *games*. Ou seja, importa fazer com que o treinamento passe a ser um reencontro deste funcionário com sua realidade diária.

O desenvolvimento de nossas observações convergiu para a empresa pública inserida neste contexto de interconectividade e que se depara neste momento com um grande desafio que é a utilização do trabalho remoto. Pretendemos avaliar a possibilidade de utilização da gamificação como ferramenta de aperfeiçoamento e engajamento do corpo funcional dessas equipes remotas. Partiu-se, pois, da hipótese de que a estratégia de gamificação pode auxiliar a empresa pública a fomentar junto aos seus funcionários o trabalho em estrutura de rede que é típica de *games*.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A nossa Constituição Federal prevê, em seu art. 173, III, que a lei que dispuser sobre o estatuto jurídico das sociedades de economia mista e as empresas públicas – estas como cenário da nossa pesquisa -, disciplinará, dentre outras matérias, a licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da Administração Pública. No entanto, tal ordenamento só surgiu recentemente, com a promulgação da Lei Federal n. 13.303/2006. Assim, enquanto esse regulamento não tinha sido editado, as regras oriundas da Lei Federal n. 8.666/93 e da Lei Federal n. 10.520/02 subordinaram esses entes. Deste modo, observa-se que o cenário de aquisições públicas não sofreu mudanças consideráveis neste período.

Entretanto, recentemente houve duas mudanças significativas neste cenário, provocadas com a edição da Lei Federal n. 13.303/2006 e do Decreto n. 10.024/2019. No contexto de tais alterações, surge a demanda de promover o treinamento das equipes remotas da empresa pública, ou seja, é preciso buscar formas - e a gamificação pode ser uma delas - para fomentar uma postura ativa dos indivíduos envolvidos nesta conjuntura.

Entendemos que para que a empresa pública possa garantir uma adaptação organizacional bem-sucedida no ambiente descrito anteriormente, faz-se necessário potencializar as suas capacidades dinâmicas. Portanto, dentro do campo de estratégia e análise organizacional, as pesquisas voltadas ao estudo dessas capacidades ganham impulso e relevância nos últimos anos. Neste campo da administração conduzimos a nossa pesquisa. Escolhemos o conceito de capacidades dinâmicas por apresentar em nosso entendimento uma proposta conceitual que integra os aspectos internos e externos das organizações. Em nosso caso, a organização em estudo foi uma empresa pública.

Dentro da vasta literatura sobre capacidades dinâmicas, selecionamos como referência primordial a obra da Professora Dra. Adriana Takahashi e do Professor Dr. Sergio Bulgacov, com seus vários colaboradores, para nos guiar dentro desse tema que permite às organizações se reinventarem ao longo do tempo. Como destacam os autores:

Ao apresentar as capacidades dinâmicas como a habilidade de reestruturar os recursos e reconfigurar as competências mediante as mudanças ambientais,

seus proponentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) destacam que é preciso olhar para dentro da organização em face do que ocorre externamente. Se, por um lado, é um conceito integrativo que avança na discussão de estratégia e mudança, é também um conceito bastante amplo para poder gerar um modelo gerencial que aponte caminhos a seguir de forma mais concreta para os gestores. (TAKAHASHI e BULGACOV, 2019)

À vista deste suporte teórico, propomos a realização de uma pesquisa que amplie a compreensão sobre as possibilidades de utilização da gamificação como uma estratégia de otimização do treinamento e desenvolvimento em uma empresa pública.

Antes de tudo, temos que nos desprender da propaganda exacerbada em torno da temática da gamificação. Para isso, utilizaremos, no decorrer da nossa pesquisa, uma perspectiva histórica para a compreensão deste tema. Como ressalta Fuchs (2018), é possível detectar semelhanças entre aspectos do furor causado atualmente pela mídia em torno da gamificação e as outras experiências lúdicas ocorridas ao longo de séculos anteriores e mencionadas pelo autor em seu texto. Evidencia-se que a gamificação se afigura como mais um *dispositif* dentro do nosso tecido social.

Dentro desta perspectiva, entendemos que é necessário, neste momento, voltar nossa atenção para os elementos dos jogos que são utilizados no processo de gamificação. Assim, podemos nos desvencilhar de certos vieses que se apresentam em algumas estratégias de gamificação. Um desses vieses do qual objetivamos nos distanciar em nossa proposta de implementação da gamificação na empresa pública é o aspecto behaviorista.

Por isso, em nossa estratégia de otimização de treinamento e desenvolvimento, não pretendemos apresentar proposta de recompensa extrínseca à gamificação. Acreditamos que a recompensa extrínseca pode exercer um papel behaviorista quando inserida em nosso contexto de pesquisa.

Neste cenário, estendemos à gamificação o conceito sobre o jogo apresentado por Huizinga¹ (2014, *apud* LUZ, 2018) como uma atividade desligada de todo e qualquer lucro,

¹ HUIZINGA, J. *Homo ludens*: o jogo como elemento da cultura. São Paulo: Perspectiva, 2014.

praticada dentro de limites espaciais e temporais próprios, segundo uma certa ordem e certas regras. Sob essa ótica, é possível traçarmos relações análogas entre a gamificação e os jogos.

Como a nossa narrativa sobre os elementos dos jogos não é longa, optamos por focar a atenção nos mecanismos de motivação presente nos jogos. Quando entramos nesta seara, uma pergunta surge quase de forma instantânea: Por que gostamos de jogos?

Dentro das várias respostas para essa pergunta, elegemos dois motivos elencados por Luz (2018) em sua obra, que são as motivações de aprendizado e de *feedback*, como estímulos imbricados com a nossa pesquisa. O primeiro remete à necessidade de aprender novas habilidades para superar os desafios propostos pelos jogos. Por último, ainda conforme Luz (2018, p. 40), “Os jogos nos fornecem *feedback* instantâneo e mensurável, nos dando a clara noção de estarmos ou não melhorando (ou piorando).”

Assim, podemos vislumbrar a relação entre a gamificação e os games. Na próxima seção, iremos transpor essa relação para o mundo dos negócios e estruturar uma proposta para nosso contexto de pesquisa em que se conjuga a participação, engajamento e entusiasmo dos funcionários da empresa pública em relação às suas atividades profissionais.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada abrangeu um estudo bibliográfico e documental na busca por informações já existentes sobre gamificação, treinamento e desenvolvimento no Brasil.

Para Gil (2018, p. 28), a pesquisa bibliográfica apresenta como vantagem “[...] o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Este mesmo autor refere que: “A pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Nesta nossa pesquisa bibliográfica, nos deparamos com um vasto material que interlaça a gamificação na educação. No entanto, quando caminhamos para o aspecto da gamificação nas empresas, essa quantidade diminui drasticamente. Podemos observar esse

comportamento sobre uma perspectiva quantificada ao comparamos esses termos de pesquisa no *Trends* do Google. Essa ferramenta gera gráficos de popularidade de termos pesquisados ao longo do tempo no próprio Google.

Como pode ser visto na Figura 1, as pesquisas no Google feitas com a palavra gamificação na educação começam a ser registradas a partir de setembro de 2012 e ganham relevância a partir de junho de 2013 no Brasil. Neste mesmo período, o Google não registra o interesse por pesquisas com a palavra gamificação nas empresas no país. Os dados já consolidados pelo Google mostram um pico de interesse em setembro de 2019, restrito ao termo de pesquisa gamificação na educação.

Figura 1 - Gráfico do Google Trends mostrando a comparação do interesse pelos termos gamificação na educação vs. gamificação nas empresas.



Fonte:

<https://trends.google.com.br/trends/explore?date=all&geo=BR&q=gamifica%C3%A7%C3%A3o%20na%20educa%C3%A7%C3%A3o,gamifica%C3%A7%C3%A3o%20nas%20empresas>. Acesso em: 14 mar. 2020

Podemos observar, de uma maneira geral, uma tendência de crescimento ao longo do tempo para ambos os termos, embora marcado por uma variação recorrente na curva de interesse. No entanto, podemos notar que o termo referente à gamificação nas empresas possui uma média inferior à metade do interesse demonstrado pelos brasileiros sobre a temática de gamificação na educação.

Ao identificar essa lacuna entre os termos de pesquisas envolvendo a gamificação, optamos por uma revisão seletiva da literatura existente sobre o tema de gamificação nas empresas. Para este intento, trabalhamos com livros de relevância editados em português e que tratavam sobre a gamificação, jogos digitais e jogos.

Uma busca por livros na Amazon, contendo no título a palavra gamificação, realizada em 27 de janeiro de 2020, apresentou 73 resultados. Parte significativa dessas publicações podem ser encontradas em nossas referências. Há naturalmente limitações nesta revisão de literatura, pois alguns trabalhos importantes podem não ter sido identificados por não possuírem a palavra gamificação utilizada para busca no seu título e/ou não ter sido editado em português em formato de livro.

No entanto, conforme mencionado por Yin (2016), a revisão seletiva ajuda na definição tênue de um nicho de pesquisa. E isso nos conduzirá no porvir a análises sobre a gamificação da experiência de aprendizagem nas empresas.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Antes de iniciar a estruturação da nossa proposta de intervenção, temos que situar essa proposta no cenário já existente dentro da empresa pública analisada. Essa empresa pública possui uma universidade corporativa que busca desenvolver treinamento e desenvolvimento para todo o seu corpo funcional. Diante disto, a nossa proposta de gamificação não visa substituir o material de ensino já produzido pela universidade corporativa da empresa pública, mas oportunizar alguns desses materiais em um formato gamificado.

Acreditamos que esse formato gamificado seja um modelo de treinamento adequado ao nosso tempo. Por fim, a gamificação foi colocada nesta pesquisa como uma ferramenta auxiliar no treinamento e desenvolvimento de equipes remotas do setor de licitações e contratações da empresa pública. Como entendemos que a gamificação é um termo em construção buscamos privilegiar em nossa pesquisa autores que consigam realizar um diálogo entre as áreas do design de jogos e a aprendizagem organizacional numa dinâmica colaborativa.

Em nossa pesquisa bibliográfica, nos deparamos com a obra organizada por Santaella, Nesteriuk e Fava (2018), que reúne autores que buscam entender os *games* como um fenômeno complexo e interdisciplinar, e ao mesmo tempo, buscam fomentar discussões que explorem as singularidades e as potencialidades da gamificação no mundo contemporâneo. Nesta obra, Domingues (2018) busca, primeiramente, diferenciar dois aspectos contidos nesta onda recente de valorização dos jogos digitais. O primeiro é o *serious games*, que consiste na consolidação de uma indústria de jogos voltados para outras finalidades mais “sérias” que o entretenimento. O outro aspecto é a gamificação, interesse primordial de nossa pesquisa.

Para Domingues (2018, p.12):

Em comum, os *serious games* e a gamificação pretendem que, por meio de sua aplicação, os seus usuários “sintam” um impulso de fazer uma tarefa que de outro modo não estariam tão atraídos em realizar. Ou seja, o que se pretende é que os seus usuários se sintam motivados a executar uma atividade sem grandes dificuldades, algo que os jogos normalmente fazem muito bem.

Essa visão corrobora nossa discussão sobre a potencialidade da gamificação como influenciador do comportamento do seu usuário no sentido de engajá-lo e direcionar a sua motivação de uma qualidade extrínseca para uma motivação de caráter intrínseco. Incorporado a esse alinhamento, iniciamos o nosso processo de estruturação de uma solução de aprendizagem gamificada para auxiliar no treinamento e desenvolvimento de equipes remotas do setor de licitações e contratações de uma empresa pública.

Ao mesmo tempo, temos que nos envolver nas mesmas ressalvas feitas por Domingues (2018), que observa no processo de *design* de jogos uma complexidade e composição difusa de muitos elementos, dificultando assim a sua estruturação. Em seu entendimento, cada autor acrescenta ou suprime um elemento diferente na estruturação de um jogo. Além disso, existe a dificuldade em se estabelecer quais e quantos elementos legitimam e validam o que constitui o fenômeno da gamificação.

No entanto, mesmo diante disto, assumimos o desafio e partimos de uma percepção em que a gamificação recebe os elementos lúdicos em contextos não relacionados a jogos, ou seja, o produto da gamificação recebe os elementos de jogo para dentro da sua própria estrutura. Por conseguinte, resolvemos apoiar o nosso esboço de estruturação no roteiro orientativo geral desenvolvido por Alves (2015) e elaboramos o QUADRO 1.

QUADRO 1 - ROTEIRO PARA DESIGN DE SOLUÇÃO DE APRENDIZAGEM GAMIFICADA



FONTE: O Autor (2020)

Dentro desta perspectiva, o setor da empresa pública alvo de nossa pesquisa tem como **objetivo** de negócio ser referência no setor público em contratações e licitações. Para isso deve mediar o conhecimento inerente ao seu processo junto ao seu corpo funcional.

A **tarefa** alvo dessa solução é sinalizar o que muda para o pregoeiro com as novas regras do Pregão Eletrônico – Decreto 10.024/2019. Os **jogadores alvo** da gamificação serão os funcionários da empresa pública que estão alocados no setor de licitações e contratações. O **conhecimento** que deve ser mediado são as novas regras do Pregão Eletrônico – Decreto 10.024/2019. E para garantirmos a **presença de diversão**, escolhemos adotar um formato gamificado para plataforma a ser utilizada.

Diante disto, utilizamos para a nossa proposta de intervenção **ferramentas** apropriadas que estejam interligados e executados na internet. Como parte da nossa proposta, desenvolvemos um protótipo que pode ser visualizado no endereço: <https://osvaldojeronymoneto.github.io/UFPR/#about>.

Nesta nossa estruturação, utilizamos a plataforma Kahoot (www.kahoot.it) e geramos um GAME PIN (0728046) com um *quiz* sobre as atividades inerentes ao pregoeiro. A utilização deste tipo de gamificação volta-se para a possibilidade de contribuir para empresa pública na melhoria da experiência de aprendizagem em seus treinamentos. Além disso, colocamos no nosso site um link para uma *playlist* de vídeos disponibilizados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) na plataforma do Youtube.

Conforme já mencionado, nossa proposta de gamificação não visa substituir o material de ensino já produzido pela universidade corporativa da empresa pública, mas apresentá-lo sob outra perspectiva. Ou seja, a gamificação foi colocada nesta pesquisa como uma ferramenta auxiliar no treinamento e desenvolvimento de equipes remotas do setor de licitações e contratações da empresa pública. Como futura pesquisa, pretendemos explorar a gamificação como uma experiência de mediação de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ALVES, F. **Gamification**: como criar experiências de aprendizagem engajadoras: um guia completo: do conceito à prática. São Paulo: DVS, 2015.

DOMINGUES, D. O sentido da gamificação. In: SANTAELLA, L.; NESTERIUK, S.; FAVA, F. **Gamificação em debate**. São Paulo: Edgard Blücher, 2018. Cap. 1, p. 11-20.

FUCHS, M. Precursores pré-digitais da gamificação. In: SANTAELLA, L.; NESTERIUK, S.; FAVA, F. **Gamificação em debate**. São Paulo: Edgard Blücher, 2018. Cap. 2, p. 21-37.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SANTAELLA, L.; NESTERIUK, S.; FAVA, F. **Gamificação em debate**. São Paulo: Edgard Blücher, 2018.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S. **Capacidades dinâmicas e renovação estratégica**: como organizações se reinventam ao longo do tempo. Primeira. ed. Curitiba: Juruá, v. Único, 2019.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.