

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**VITOR TORQUETE BAZOTE**

**GAMIFICAÇÃO COMO SUPORTE À MEDIÇÃO DE INDICADORES DE  
DESEMPENHO NAS FILIAIS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS  
DE FRETES**

**LONDRINA**

**2022**

**VITOR TORQUETE BAZOTE**

**GAMIFICAÇÃO COMO SUPORTE À MEDIÇÃO DE INDICADORES DE  
DESEMPENHO NAS FILIAIS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS  
DE FRETES**

**Gamification as a performance indicator tool in the branches of a  
company in the freight services branch**

Trabalho de conclusão de curso de  
graduação apresentado como requisito para  
obtenção do título de Bacharel/Licenciado da  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(UTFPR).

Orientador(a): Dra. Silvana Rodrigues  
Quintilhano

**LONDRINA**

**2022**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

**VITOR TORQUETE BAZOTE**

**GAMIFICAÇÃO COMO SUPORTE À MEDIÇÃO DE INDICADORES DE  
DESEMPENHO NAS FILIAIS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS  
DE FRETES**

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Graduação para obtenção do título de Bacharel  
em Engenharia de Produção da Universidade  
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 06 de Junho de 2022

---

Silvana Rodrigues Quintilhano  
Doutora  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Rogério Tondato  
Doutor  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

José Angelo Ferreira  
Doutor  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LONDRINA**

**2022**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido saúde e força para me dedicar a esse trabalho de conclusão de curso.

Agradeço a minha professora e orientadora Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano, pela oportunidade de aprendizado e apoio para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha família por todo apoio e motivação para vencer mais esse desafio. À minha namorada e meus amigos pela torcida e apoio em todos momentos.

Agradeço a todos professores do curso de Engenharia de Produção da UTFPR-LD por todos ensinamentos e a todos que de forma direta ou indiretamente, ajudaram para realização desta pesquisa.

## RESUMO

Diante da ampla concorrência entre as empresas, causado principalmente por fatores que envolvem a globalização e o avanço de tecnologias, as organizações buscam encontrar as melhores estratégias para seu diferencial competitivo. Um dos fatores pertinentes para atingir os objetivos é a Gestão de Pessoas para o acompanhamento da performance e tendências dos desempenhos dos colaboradores. Atualmente, existem ferramentas e técnicas que buscam otimizar e medir tarefas do dia a dia, como é o caso da ferramenta de gamificação, a qual possibilita auxiliar os gestores no processo da medição de resultados, além de gerar engajamento e motivação à equipe. Nesse sentido, o objetivo desse trabalho foi realizar a análise da aplicação da ferramenta de gamificação em filiais de uma empresa de agenciamento de fretes, evidenciando sua eficiência no gerenciamento dos indicadores de desempenho e o engajamento da equipe. Quanto ao método, tratou-se de um Estudo de Caso, por descrever, de forma analítica, o desenvolvimento da aplicação da gamificação. Dos resultados obtidos, observou-se que, a gamificação tornou o acompanhamento do desempenho dos colaboradores mais dinâmica e visual. Da percepção dos gestores, percebeu-se satisfatória, notabilizando 67%, enquanto 72% dos colaboradores, demonstrando que a gamificação pode ser uma ferramenta capaz de auxiliar tanto no gerenciamento dos indicadores, como no engajamento e motivação de equipes.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Indicadores de Desempenho. Gamificação.

## **ABSTRACT**

In front of the large-scale competition between the companies, mainly caused by globalization and the advancement of technologies, the organizations seek to find the best strategies to have competitive advantage. One of the relevant factors to achieve the objectives is the People Management for monitoring the performance and trends in the performance of employees. Currently, there are tools and techniques that seek to optimize and measure day-to-day tasks, such as the gamification tool, which makes it possible to assist managers in the process of measuring results, in addition to generating engagement and motivation for the team. In this regard, the objective of this work was to analyze the application of the gamification tool in branches of a freight forwarding company, evidencing its efficiency in the management of performance indicators and team engagement. As for the method, it was a Case Study, as it describes, in an analytical way, the development of the application of gamification. From the results obtained, it was observed that gamification made monitoring the performance of employees more dynamic and visual. From the managers' perception, it was perceived as satisfactory, noting 67%, while 72% of the employees, demonstrating that gamification can be a tool capable of helping both in the management of indicators, as well as in the engagement and motivation of teams.

Keywords: People Management. Performance indicators. Gamification.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Classificação dos objetivos organizacionais e individuais.....	17
Figura 02 - Organograma da área Operacional.....	36
Figura 03 - Sistemática de atualização do Game X.....	37
Figura 04 - Exemplo da tabela de confrontos da rodada.....	38
Figura 05 - Exemplo de placar da rodada.....	38
Figura 06 - Lista de indicadores do Game X.....	40
Figura 07 - Cronograma do Game X.....	41
Figura 08 - Tabela de classificação mensal.....	42
Figura 09 - Tabela de classificação geral.....	43
Figura 10 - Nível de Satisfação do Game X para o Acompanhamento do desempenho das filiais e colaboradores.....	44
Figura 11 - Motivação dos colaboradores.....	45
Figura 12 - Satisfação quanto ao processo de gerenciamento através do Game X.....	45
Figura 13 - Game X no auxílio às instruções dos KPI,s.....	46
Figura 14 - Nível de influência no desempenho.....	46
Figura 15 - Nível de entendimento das regras.....	47
Figura 16 - Nível de influência na motivação.....	48
Figura 17 - Satisfação com a dinâmica do Game X.....	48
Figura 18 - Satisfação quanto às premiações.....	49
Figura 19 - Satisfação quanto ao próprio desempenho.....	50
Figura 20 - Avaliações dos Gerentes.....	51
Figura 21 - Avaliações dos Colaboradores.....	51

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1. <b>Problema</b> .....	<b>10</b>
1.2. <b>Justificativa</b> .....	<b>10</b>
1.2.1. <b>Objetivo Geral</b> .....	<b>11</b>
1.2.2. <b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>11</b>
1.3. <b>Estruturação do Trabalho</b> .....	<b>11</b>
<b>2. GESTÃO DE PESSOAS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>13</b>
2.1. <b>Conceito de Gestão de Pessoas</b> .....	<b>13</b>
2.2. <b>Gestão Estratégica de Pessoas</b> .....	<b>17</b>
2.3. <b>Indicadores de Desempenho</b> .....	<b>21</b>
2.4. <b>Gamificação como Ferramenta de Indicadores de Desempenho</b> .	<b>24</b>
2.5. <b>Motivação e Engajamento de Pessoas</b> .....	<b>29</b>
<b>3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	<b>32</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO: GAMIFICAÇÃO COMO INDICADOR DE DESEMPENHO NUMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE FRETES</b> .....	<b>33</b>
4.1. <b>Descrição da Empresa</b> .....	<b>33</b>
4.2. <b>Apresentação do <i>Game X X</i></b> .....	<b>34</b>
4.3. <b>Aplicação do <i>Game X</i> com os colaboradores</b> .....	<b>38</b>
<b>5. ANÁLISE DO <i>GAME X</i> COMO FERRAMENTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO</b> .....	<b>42</b>
5.1. <b>Percepção do Gestor</b> .....	<b>42</b>
5.2. <b>Percepção dos colaboradores</b> .....	<b>45</b>
6. <b>Sugestões de melhorias</b> .....	<b>48</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>49</b>
<b>8. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, no cenário de globalização dos negócios e a grande concorrência nos diversos setores, é fundamental uma empresa de sucesso pensar em toda sua estrutura organizacional e capital humano para se manter competitivas no mercado.

O gerenciamento dos indicadores de desempenho operacional é de suma importância no auxílio ao acompanhamento da performance dos colaboradores, principalmente em relação as metas operacionais estabelecidas e nos objetivos da organização, além de respaldo para as tomadas de decisões dos gestores. Assim, os sistemas de indicadores são componentes chaves nas organizações, e uma parte essencial do controle da organização (NEELY *et. al.*, 1995).

Os gestores precisam de informações sobre performance e tendências, as quais podem ser comunicadas através de indicadores (AZMA, 2010; BAULER, 2012). Entre as ferramentas para auxílio no gerenciamento de indicadores, a gamificação pode ser uma alternativa na medição e acompanhamento dos resultados operacionais, além de contribuir no contexto de Gestão de Pessoas, como forma de gerar engajamento, competitividade saudável e divertimento entre os colaboradores, fatores os quais também refletiram em resultados positivos para a organização.

Burke (2015) define gamificação como “o uso de design de experiências digitais e mecânicas de jogos para motivar e engajar as pessoas para que elas atinjam seus objetivos” (Burke, 2015, p. 89). Para Bunchball (2010), utiliza-se de uma técnica que pode ser aplicada em qualquer ambiente, com o objetivo de atrair e motivar a participação dos envolvidos, de forma a criar, diversão e envoltura. Cada vez mais as empresas tem buscado diferentes métodos de transmissão de conhecimento a seus funcionários, tendo em vista a gama de possibilidades existente e o perfil de cada pessoa da equipe.

### **1.1. Problema**

É comum em empresas de serviços, que trabalham com modelos de filiais, constatar dificuldades em engajar seus funcionários e fazer com que todos estejam alinhados com a estratégia organizacional, comprometidos com as metas operacionais e seus principais objetivos.

A falta de entendimento dos indicadores de desempenho operacional por funcionários, comprometimento com resultados, envolvimento com objetivos estratégicos e a falta de alguma ferramenta para mensurar essas questões, decisões importantes e ações necessárias reflexo de falhas operacionais tomadas tardiamente, pode causar prejuízos financeiros, atraso de carreGame Xntos e desgastes com clientes e principalmente caminhoneiros.

Nesse sentido, levantou-se a seguinte pergunta de partida: De que maneira a ferramenta de gamificação poderá auxiliar no gerenciamento dos indicadores de desempenho e engajamento dos colaboradores das filiais de uma empresa de agenciamento de fretes de Londrina, Paraná?

### **1.2. Justificativa**

A falta de gerenciamento dos indicadores de desempenho por uma empresa, pode prejudicar a identificação de problemas e tomadas de decisões rápidas e assertivas. Para Costa (2003) os indicadores auxiliam analisar todas áreas da organização, por meio das medidas de desempenho específicas que possuem finalidade de gerar análises auxiliares em tomadas de decisões.

Através da ferramenta de gamificação, é possível compilar os resultados dos principais indicadores de desempenho de todas as filiais em um único local, o que permite visualizar a performance de cada filial comparando como o que foi planejado pelos gestores, além de proporcionar aos colaboradores reconhecimento, descontração e motivação diante a rotina de trabalho.

Portanto, essa pesquisa justifica-se pela contribuição de dados e informações a respeito do desempenho operacional de cada filial da empresa, a fim de melhorar o entendimento e engajamento da equipe em relação as metas a serem atingidas, detectar problemas ou falhas operacionais que impactam no atingimento das metas e auxiliar em tomadas de decisões.

Além disso, essa pesquisa busca contribuir para estudos e aplicações práticas em empresas de diversos outros setores organizacionais, como uma ferramenta de gestão de indicadores, que visa engajar e motivar os colaboradores.

#### 1.2.1. Objetivo Geral

Analisar a aplicação da ferramenta de gamificação em filiais de uma empresa de serviços de fretes, evidenciando sua eficiência no gerenciamento dos indicadores de desempenho, o engajamento da equipe e a tomada de decisões.

#### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Levantar referencial teórico a respeito do conceito e papel da Gestão de Pessoas e o desempenho organizacional, da Gestão Estratégica de Pessoas, dos indicadores de desempenho e gamificação, da motivação e engajamento de pessoas;
- Descrever o modelo da ferramenta gamificação aplicada em uma empresa de agenciamento de fretes, juntamente com suas filiais, considerando o período do ano de 2021;
- Analisar os impactos da ferramenta nos resultados operacionais e no engajamento dos colaboradores;
- Avaliar a percepção dos colaboradores quanto à eficiência da ferramenta, no que concerne a motivação e satisfação do ambiente de trabalho.

### **1.3. Estruturação do Trabalho**

Na primeira etapa foi feito um referencial teórico sobre Gestão de Pessoas, gestão de indicadores e da ferramenta gamificação, que serviu de base para análise dessa pesquisa. Posteriormente, foi descrito o modelo da ferramenta gamificação aplicada na empresa do estudo de caso em questão. Em seguida, foi feita uma análise dos impactos que a ferramenta de

gamificação trouxe no engajamento dos colaboradores. Por fim, foi avaliado a percepção dos colaboradores quanto a motivação e satisfação do ambiente de trabalho através de pesquisa *online* com questões relacionadas ao impacto da ferramenta, utilizando a Escala de *Likert* como opções de respostas.

## **2. GESTÃO DE PESSOAS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Com o aumento constante da globalização dos negócios e a grande exposição à forte concorrência nos diversos setores, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade. (CHIAVENATO,2000). Dessa forma, é fundamental uma empresa de sucesso pensar em toda sua estrutura organizacional e capital humano para serem competitivas no mercado (DE PAULA e NOGUEIRA,2016).

Por muitas décadas a prioridade de recurso da organização era o capital financeiro, porém com o tempo se mostrou uma outra realidade, pois muitas empresas riquíssimas de capital financeiro desapareceram. Por isso se fez necessário redefinir os profissionais e olhar com mais atenção ao principal recurso das organizações que é o capital humano (SANTOS, 2004, p.5, *apud* DE PAULA e NOGUEIRA).

De Paula e Nogueira (2016) salientam que as empresas são formadas por pessoas, mas nem sempre as organizações se importam em motivá-las. Além disso, muitas dessas organizações ainda enxergam seus funcionários como máquinas a serem padronizadas e não as valorizam como indivíduos, logo quem são primordiais no desenvolvimento de qualquer organização. Além disso, é bem mais barato administrar inteligência, do que tocar a empresa exclusivamente com a força de capital financeiro, que depende da força humana. (CHIAVENATO, 2000).

Dessa forma, a área de Gestão de Pessoas é a responsável em avaliar, desenvolver e qualificar os colaboradores de acordo com suas habilidades para realizar suas atividades com qualidade, trazendo benefícios à empresa com maiores produtividades e ganhos financeiros (DE PAULA e NOGUEIRA, 2016).

Neste capítulo serão arrolados conceitos teóricos sobre Gestão de Pessoas e indicadores de desempenho, que servirão de embasamento para a análise da prática de gamificação como ferramenta de desempenho e engajamento dos colaboradores.

### **2.1. Conceito de Gestão de Pessoas**

Gestão de Pessoas é uma forma gerencial que intermedia no relacionamento entre as pessoas e departamentos das organizações, em

busca de alcançar os objetivos organizacionais e dos próprios indivíduos (GIL, 2006; CHIAVENATO, 2009)

Para De Paula e Nogueira (2016) a Gestão de Pessoas está diretamente interligada com a maneira que a organização incentiva seus funcionários a contribuir para ações gerenciais. Ou seja, a Gestão de Pessoas procura agregar valor para a organização e seus *stakeholders* através da gestão do capital humano.

A definição de administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, intencionando gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas (CHIAVENATO, 2000). Assim, pode ser definida por como sendo:

- RH uma unidade operacional que funciona como órgão de staff (quadro dos dirigentes de uma empresa) – como suporte técnico de prestação de serviços para recrutar, treinar, remunerar, comunicar e entre outros;
- Departamento como um conjunto de práticas de Recursos Humanos: O RH intervém como a organização, opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.
- RH como profissão: É quando o departamento cuida dos profissionais que estão trabalhando em tempo integral, ocupando vagas de selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho. (CHIAVENATO, 2009),

De acordo com De Paula e Nogueira (2016), diante um contexto de transformações constantes, a área de Gestão de Pessoas está sendo considerada cada vez mais estratégica para gerar valor e resultado a organização.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas está em constante transformação, como relata Chiavenato (2002), salientando que a mudança está em eliminar a ideia de que as pessoas servem apenas para fornecer mão-de-obra simples, para o fornecimento e acúmulo de conhecimento e competências, através de parcerias e colaboração e não mais como robôs padronizadas para produzir o máximo possível.

Vergara (2003) discorre que as mudanças acontecem a todo momento e na época presente, o que está evidente são as transformações rápidas nos mercados e nas informações. A disputa está acirrada devido ao constante aumento de competitividade, e para acompanhar este cenário é necessário que a Gestão de Pessoas busque estimular a capacidade dos indivíduos e aprender a transferir o conhecimento em fator diferencial e competitivo.

De acordo com Queiroz *et. al* (2005), a Gestão de Pessoas possui um novo desafio devido à mudança de uma economia de origem industrial para economia de origem do conhecimento. O conhecimento passou a ganhar destaque no meio do trabalho, pois é através dele que se podem gerar maiores proporções de riquezas e não mais apenas pelo trabalho.

Atualmente, cabe aos gestores superar os desafios que envolvem a atual transição. É preciso que as pessoas aprendam continuamente a usar inovações constantemente e de assumir as novas estratégias impostas com a maior velocidade e naturalidade (GIL, 2006).

Para De Paula e Nogueira (2016), a Gestão de Pessoas trabalha com o mesmo foco que os objetivos da empresa, mesmo com as adversas mudanças necessárias para se adaptar as tendências globais. Dessa forma, é imprescindível uma equipe de recursos humanos bem-posicionada e buscando a melhoria contínua do seu cliente interno.

Os objetivos organizacionais e individuais no contexto de Gestão de Pessoas, classificado por Martins (2010), são demonstrados na Figura 1:

**Figura 1: Classificação dos objetivos organizacionais e individuais.**

<b>Objetivos Organizacionis</b>	<b>Objetivos Individuais</b>
✓ Sobrevivência	✓ Melhores Salários
✓ Crescimento Sustentado	✓ Melhores Benefícios
✓ Lucratividade	✓ Estabilidade no Emprego
✓ Produtividade	✓ Segurança no Trabalho
✓ Qualidade nos Produtos / Serviços	✓ Qualidade de Vida no Trabalho
✓ Redução de Custos	✓ Satisfação no Trabalho
✓ Participação no Mercado	✓ Consideração e Respeito
✓ Novos Mercados	✓ Oportunidade de Crescimento
✓ Novos Clientes	✓ Liberdade para Trabalhar
✓ Competitividade	✓ Liderança Liberal
✓ Imagem no Mercado	✓ Orgulho da Organização

Fonte: Martins (2010).

Para atingir objetivos, pessoas e empresas precisam vencer desafios. É preciso aprender continuamente usar inovações e de assumir as novas estratégias impostas com maior velocidade e naturalidade (GIL, 2006).

Segundo Chiavenato (2000) a Gestão de Pessoas pode ser baseada em alguns aspectos fundamentais:

- Pessoas como seres Humanos: dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas, não como meros recursos da organização.

- Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais: impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios.

- Pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Pessoas como parceiros ativos, não como sujeitos passivo – com esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos – na expectativa de colher retornos desses investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc.

- Pessoas como talentos fornecedores de competências: como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, comprar tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências é extremamente difícil, leva tempo, aprendizado e maturação.

- Pessoas como capital humano: como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização, como se verá adiante.

Em síntese, Chiavenato (2004) *apud* Ribeiro *et. al.* (2017) afirmam que, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

## 2.2. Gestão Estratégica de Pessoas

Para Ribeiro *et. al.* (2017), o aumento da concorrência no mercado, causado pelas constantes mudanças da globalização, do desenvolvimento de tecnologias e outros fatores, as organizações passaram a adotar estratégias visando reduzir os custos, aumentar seu *marketshare*, melhorar a produtividade e desenvolver novos produtos, ou seja, buscar estratégias para ter o seu diferencial competitivo. Porém, em todos esses objetivos, dependem quase que exclusivamente do capital humano existente na empresa e como são gerenciados. Por isso, as pessoas que compõem uma organização são consideradas um dos mais importantes recursos das empresas hoje (VERGARA, 2003, p. 3, *apud* RIBEIRO *et. al.*, 2017).

Isso pode ser explicado pelo fato de que os funcionários são os pilares de sustentação de uma empresa, pois devido ao seu trabalho que as metas e objetivos da organização são alcançadas (RIBEIRO *et. al.*, 2017). Sendo assim, através das políticas e práticas de recursos humanos, é possível aumentar o desempenho dos colaboradores em diferentes áreas de atuação que envolvem produtividade, qualidade e desempenho financeiro.

De acordo com Santos *et. al.* (2018), a Gestão de Pessoas passou a ser notada pelas organizações como perspectiva estratégica para colocarem em prática suas políticas organizacionais de modo geral, considerando os fatores sociais e humanos. Essa mudança de percepção, se deu a partir do momento em que as organizações perceberam o potencial que o papel do RH tem no planejamento estratégico das empresas na Gestão de Pessoas, para engajar os funcionários quanto as estratégias, práticas e políticas organizacionais.

Para De Paula e Nogueira (2016), a área de Gestão de Pessoas é a quem realiza o controle de pessoas dentro de uma organização, através de planejamentos que visa proporcionar o melhor desempenho de todos em atingir objetivos organizacionais e individuais (VILAS *et. al.*, 2009, *apud* DE PAULA & NOGUEIRA, 2016).

Dessa maneira, a estratégia de Gestão de Pessoas retrata a orientação atribuída pela organização no tocante à gestão do fator humano e oferece concordância com as práticas pelas quais a gestão é executada (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011, *apud* SANTOS, *et. al.*, 2018).

De acordo com Bolgar (2002) *apud* De Paula e Nogueira (2016), a Gestão de Pessoas deve encontrar um ponto de equilíbrio adequado, onde os seus principais papéis dentro de uma organização deve funcionar adequadamente. Além disso, deve ter tempo, foco em estratégia ao longo prazo e operacional a curto prazo tudo isso simultaneamente, englobando a administração de processos e de pessoas (BOLGAR, 2002, *apud* DE PAULA & NOGUEIRA, 2016).

A Gestão Estratégica de Pessoas, pode ser definida como responsável pelo gerenciamento e administração do fator humano no âmbito de estratégia organizacional, de forma a transmitir o total entendimento sobre as estratégias da organização para todos. Ou seja, têm a finalidade de auxiliar a organização em sua política global (SANTOS *et. al.*, 2018).

Segundo Mascarenhas (2009) *apud*. Santos *et. al* (2018), a Gestão Estratégica de Pessoas pode ser definida como toda mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao formular uma estratégia organizacional envolvendo a área de Recursos Humanos, certificando que todos da organização tenham o completo entendimento das estratégias, e assim caminhar junto à empresa na mesma direção.

Santos *et. al.* (2018) também ressalta que esse surgimento da relação do RH com foco em resultados, faz potencializar o valor da empresa para seus clientes, colaboradores e fornecedores através da criação clara de uma estratégia, fazer com que as mudanças necessárias aconteçam e gerem capital intelectual.

Entre os diversos papéis desempenhado pelos gestores de RH em gerar valor para a empresa, nas essências do foco estratégico em curto e longo prazo, e das atividades relacionadas a gestão e administração de pessoal, pode-se relacionar quatro papéis importantes do RH: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança (ULRICH, 1998 *apud* SANTOS *et. al.*, 2018).

De acordo com Santos *et. al.* (2018), ao tratar como parceiro estratégico, o papel do RH é contribuir com o processo de elaboração das estratégias organizacionais em conjunto com área de planejamento estratégico, de forma a procurar manter alinhadas as práticas de Gestão de Pessoas com as diretrizes da organização. Quando se aborda em especialista administrativo, refere-se aos processos tradicionais do RH, tal como contratações, treinamentos, benefícios e gerenciamento do quadro de funcionários.

Para Santos *et. al.* (2018), a função de defensor dos funcionários está relacionada ao envolvimento do gestor com os funcionários, para permitir um ambiente de trabalho saudável e propício para realização das atividades por todos. Já o papel de agente de mudança, relaciona-se com a capacidade de garantir a capacidade para a mudança organizacional de acordo com as necessidades.

Albuquerque (1999, p.8) *apud* Santos *et. al.* (2018), afirma que o conceito de Gestão Estratégica de Pessoas evoluiu diante das necessidades de orientação nas práticas de RH para o planejamento, através de uma visão de forma sistêmica empregada pela Gestão de Pessoas, que pode ser composta por outros três subsistemas: organizacional, relações de trabalho e políticas de RH.

A partir desses sistemas, há dois modelos de estratégia de Gestão de Pessoas tratado por Walton (1997) *apud* Santos *et. al.* (2018): a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento. Na estratégia de controle os funcionários são considerados apenas números, custo e fator de produção, que para trazer maiores rendimentos, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, as pessoas são tratadas como parceiras no trabalho, são envolvidas no processo de planejamento estratégico, de tal forma a valorizar os talentos que surgir, criar condições favoráveis de trabalho e da motivação de todos em torno dos objetivos da empresa (SANTOS *et. al.*, 2018).

Conforme Santos (2018), a participação dos gestores em estratégias e ações de agregar valor à empresa, de forma a compreender o desempenho da organização e prontos para fazer mudanças nas políticas e práticas de RH conforme as mudanças e necessidades no ambiente de trabalho surgirem. Uma realização estratégica bem-sucedida é justificada pelo alinhamento

estratégico do RH com a estratégia global e pelo nível de comprometimento estratégico dos colaboradores (BECKER *et. al.*, 2001, p. 8).

Para De Paula e Nogueira (2016), devido aos desafios e resistências encontrados pela área de Gestão de Pessoas dentro das organizações, os profissionais desta área precisaram se reinventar através dos principais processos da Gestão de Pessoas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento.

Grandes empresas vêm adotando e colocando em prática os conceitos da Gestão de Pessoas de forma a priorizar ter funcionários qualificados, pois acredita que ter as melhores tecnologias, instalações e estruturas, mas sem as pessoas certas, não serão capazes de tirar o máximo aproveitamento dos recursos disponíveis (DE PAULA & NOGUEIRA, 2016).

De Paula e Nogueira (2016) também avaliam ser fundamental que todos os colaboradores estejam engajados e motivados, e os setores alinhados e em sintonia com os processos internos e externos. Para isso, é fundamental dar a seus funcionários um ambiente de trabalho inspirador e inovador, e assim permitir um crescimento contínuo. Tratar gente como a gente é um valor básico da organização, que se refere a valores básicos voltados a saúde e bem-estar como: tratar pessoas com respeito, permitir oportunidades de crescimento, remuneração justa e pacote de benefícios.

É necessário tempo para Gestão de Pessoas ser disseminada entre todos os funcionários, são diversas etapas com foco nas estratégias de longo prazo e operacional a curto prazo simultaneamente. Diante dessa perspectiva, a Gestão de Pessoas deve estar atenta nas metas e resultados a ser alcançados para atingir um sucesso de forma sustentável (DE PAULA & NOGUEIRA, 2016).

Para Ribeiro *et. al.* (2017) a criação de um sistema de meta é capaz de melhorar o desempenho de uma organização como um todo, além de incentivar e motivar os funcionários serem mais produtivos possíveis. Um dos objetivos das metas organizacionais consiste em aumentar a motivação dos funcionários (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

O regime de metas opera através de meios de incentivos e premiações (CHIAVENATO, 2005), é plausível que grande parte dos funcionários destaque entre as vantagens a projeção e, sobretudo, a remuneração.

Para garantir a adoção do sistema de metas por todos da organização, os administradores geralmente buscam moldar o comportamento dos funcionários de acordo a atenderem às necessidades e objetivos da empresa. Porém, para que isso ocorra de fato, é fundamental ter estratégias voltadas para as variadas tipos de recompensas (RIBEIRO *et. al.*, 2017).

São esses motivos pelo qual a Gestão Estratégica de Pessoas passou a ser considerada como excelente alternativa nas áreas de negócios e gestão, pois uma empresa competitiva nos dias de hoje não pode depender apenas de seu êxito econômico, estrutura física e condições materiais. É preciso acima de tudo, contratar funcionários qualificados e saber gerenciá-los com eficiência, ou seja, tomar ações para avaliar, satisfazer, treinar e desenvolver capacidades e aprendizados aos funcionários continuamente.

Dessa forma, o que é esperado de resultados pela gestão de recursos humanos são voltados para os aspectos de desenvolvimento individual e coletivo quanto a relações entre empregados, gestores e os ambientes de trabalho (RIBEIRO *et. al.*, 2017).

### **2.3. Indicadores de Desempenho**

Para Ribeiro *et. al.* (2017), é comum as crises e instabilidades surgir no mercado financeiro global, o que afeta diretamente organizações de diversos setores da economia. Para lidar com essas crises, as empresas passaram a adotar diversas estratégias de gestão para buscar um melhor desempenho financeiro em qualquer que seja a situação, incluindo investimentos em capital humano para buscar maior produtividade e melhoria contínua.

Roiz (2018) enfatiza que para uma empresa de sucesso, é fundamental os gestores terem em mãos informações sobre a performance e tendências, que podem ser demonstradas através de indicadores.

Os indicadores de desempenho remetem a informações tanto de situações externas, no que diz respeito aos clientes e acionistas, como situações internas, relacionadas aos processos internos, à inovação e entendimento dos colaboradores pelo negócio. Dessa forma, a adoção dos indicadores é fundamental para avaliar e definir medidas que auxiliem no alcance dos objetivos e metas organizacionais (SANTOS, *et. al.*, 2019).

Um conjunto de indicadores é o mesmo que conjunto de métricas, advindas dos objetivos estratégicos, utilizados para dimensionar a eficiência e eficácia das atividades realizadas, e auxiliar em tomadas de decisões. Faz-se essencial para o gerenciamento, já que reflete o desempenho em relação da estratégia empresarial (ROIZ, 2018).

Segundo Carpinetti (2012), os indicadores podem ser classificados em três tipos: indicadores de tendência, de resultados e de processo. Os indicadores de tendência referem-se aos fatores de desempenho, indicando tendências de resultados futuros e normalmente são associados a perspectivas dos processos internos. Os indicadores de resultados geralmente são medidas financeiras, que informa sobre o passado, explicitam objetivos estratégicos da organização, indicam resultados decorrentes do desempenho da organização e dependem do desempenho de processos de negócios. Já os indicadores de processos são relacionados aos critérios de desempenho, informando tendências de melhorias dos resultados por meio da análise das relações de causa efeito entre resultados e processos internos.

Para Roiz (2018) estabelecer indicadores, são tarefas críticas para as organizações, já que muitas não possuem direção clara a ser seguida e encontram dificuldades em identificar os problemas a ser priorizados. Doran (1981) propôs o critério SMART (do inglês *specific, measurable, assignable, realist and time related*, o qual serve de auxílio para gestores a focar em indicadores que sejam:

- Específicos: especificando uma área para melhoria;
- Mensuráveis: quantificável ou que pelo menos indique progresso;
- Atribuíveis: específica quem vai fazê-lo;
- Realistas: Indicar quais resultados podem ser realisticamente alcançados, dados os recursos disponíveis;
- Relacionados ao tempo: demonstrar quando um resultado pode ser atingido.

Globerson (1985) também propôs alguns pontos a serem observados para a definição dos indicadores:

- Estar alinhado com objetivos da companhia;
- Permitir a comparação com outras organizações do mesmo segmento;
- O objetivo de cada indicador deve ser claro;

- A coleta de dados e métodos de cálculo deve ser claro;
- O critério da escolha do indicador deve ser selecionado juntamente com as pessoas envolvidas.

Dessa forma, os indicadores de desempenho remetem a reflexos dos resultados de todas as áreas de uma organização. Junto a eles, a determinação de metas é um fator relevante para auxiliar no atingimento de resultados positivos (RIBEIRO, et. al., 2017).

Para os indicadores de desempenho serem mensurados de forma coerente e precisa, é fundamental ter uma base de dados que reflete exatamente os resultados obtidos pelas atividades de todos da organização. Dessa forma, o *Business Intelligence* (BI) é indicado para auxiliar nas informações estratégicas, pois o BI é um recurso da tecnologia de informação (TI) o qual permite processamento de dados precisos e de maneira rápida, para apresentar informações completas e auxiliar os gestores em tomadas de decisões mais eficientes (ROIZ, 2018).

Sistemas de BI unem dados operacionais como ferramentas analíticas para apresentar informações complexas, competitivas e com maior qualidade, tendo como objetivo aumentar as oportunidades e qualidade dos *inputs* no processo decisório (NEGASH, 2004).

Para Roiz (2018) através do BI é possível obter uma visão geral da organização. O que permite análise completa do negócio em variadas perspectivas, extraindo informações fundamentais para auxiliar também em relatórios e análises de gestão. Como benefícios, o BI possui a vantagem de apresentar informações mais completas, permitir a definição de melhores estratégias, melhorares táticas e decisões, além de possuir um processo mais eficiente. Além disso, auxilia em diversas aplicações em negócios como mineração de dados, relatórios para consulta, análise e gestão (GIBSON *et. al.*, 2004).

Langseth e Vivatrat (2003) definem como componentes essenciais do BI:

- Visualização de dados;
- Armazenamento de dados em tempo real;
- Mineração de dados;
- Detecção automática de exceção e anomalias;

- Determinação proativa de destinatário automático;
- Fluxo de trabalho de acompanhamento contínuo
- Aprendizado e refinamento automático;
- Sistema de informações Geográficas.

Vale dizer que, um indicador apenas não é o suficiente para análise de uma organização como um todo, sendo necessário um conjunto de indicadores para garantir visão de sua gestão estratégica (ROIZ, 2018).

#### **2.4. Gamificação como Ferramenta de Indicadores de Desempenho**

Roiz (2018) avalia que o rápido avanço da tecnologia nos últimos anos e a crescente competitividade no mercado, empresas têm buscado implementar em suas rotinas ferramentas e tecnologias para otimizar suas tarefas e processos no dia a dia, visando diferenciar-se competitivamente e alcançar maiores resultados e lucros. Para tornar isso possível, as empresas têm o desafio de manterem seus funcionários engajados e motivados.

De acordo com Cordeiro (2018) a gamificação pode ser caracterizada pela utilização de um ambiente com elementos, teorias e regras de jogos, colocando as pessoas envolvidas em uma dinâmica diferente, para auxiliar na compreensão e influenciar nos aspectos psicológicos para engajar, motivar, desenvolver e incentivar ações dos colaboradores na busca melhores soluções dos problemas.

A ferramenta gamificação surge com o objetivo de atrair, engajar e motivar a participação de todos envolvidos em um mesmo propósito, a qual pode ser aplicada em qualquer ambiente de trabalho. Com propósito de incluir divertimento, competição e reconhecimento em atividades rotineiras através de técnicas e conceitos do jogo, como suporte às resoluções de problemas (ROIZ, 2018).

De acordo com Cordeiro (2018), a gamificação é caracterizada por dinâmicas, mecânicas e componentes. As dinâmicas representam os temas e o fatores de relacionamento com o jogo, como as emoções, narrativas, progressão, interação entre participantes e as regras definidas. As mecânicas

são as orientações de como vai funcionar o jogo. Os componentes são os elementos visuais e concretos que geram a sensação de ambiente de jogo.

Rodrigues *et al.* (2014) a gamificação é o uso de elementos de jogos para motivar pessoas, incentivar determinadas ações, solucionar problemas e desenvolver aprendizados.

Os jogos se fazem habituais na vida de qualquer indivíduo, independente de cultura, pois a competitividade está em todas as pessoas naturalmente desde a antiguidade. Eles podem ser definidos por diversas formas que envolvem recreação, interação com outros jogadores reais ou não, regras a serem seguidas, conflitos pela narrativa do jogo que o jogador deve lidar, objetivos a serem alcançados e têm um começo, meio e fim muito bem definidos (ROIZ, 2018).

Marangoni e Berimbau (2017) avalia que a adoção de mecânicas de Game Xs nas empresas, seja para buscar o engajamento de seus funcionários na educação e treinamento corporativo ou incentivar a melhor desempenho em suas atividades, vem se tornando cada vez mais comum nesse meio, sendo uma estratégia útil em diversos ambientes e públicos dentro da organização.

O conceito de gamificação está voltada a aplicação de mecânicas de Game Xs em situações não Game Xs, podendo ser voltada para o processo de aprendizado de pessoas através da adoção de técnicas motivacionais como: objetivos a serem alcançados, reconhecimento por medalhas, troféus ou emblemas por exemplo, engajamento, competição e estímulo ao acúmulo de boas performances (MARANGONI e BERIMBAU, 2017).

A aplicação da gamificação é feita através de mecanismos, elementos de *design* e conceitos de jogos para situações do mundo real, o que se faz influenciar os comportamentos das pessoas através da motivação, habilidade e estímulo. O que serve de motivação para os participantes terem determinados comportamentos e estar em linha com os objetivos da organização (ROIZ, 2018).

Segundo Marangoni e Berimbau (2017), a busca pelo estímulo da motivação e engajamento através da técnica de gamificação por meios lúdico e descontraído, é uma forma de entretenimento prático e facilitador entre as pessoas e as atividades por elas desenvolvidas, fazendo com que participem mais efetivamente dos processos.

É mais fácil aprender quando nos divertimos, pois proporcionar experiências memoráveis, ficam marcadas por tempos. Um dos objetivos da gamificação é transformar conceitos complicados em mais acessível e agradável. Segundo Frasca (2003), o entretenimento, a partir de mecânicas gamificadas, se coloca como um facilitador das relações entre a máquina de aprendizagem digital e os indivíduos que com ela interagem, fazendo com que, esses mantenham-se engajados, ou seja, mais presentes e efetivamente participantes do processo.

Para a criação do jogo, é necessário definir algumas questões. De acordo com Roiz (2018), na etapa de *design* do jogo, é criado o conteúdo e as regras do jogo, definindo os objetivos de certa forma a motivar os jogadores a atingirem as metas, ou seja, pensar em como os jogadores vão reagir. Por isso, é importante conhecer os jogadores e seus desejos para levar em consideração na definição das regras e objetivos, pois o *Game X* deve direcionar e motivar o jogador para estimulá-lo atingir as metas e conseguir a pontuação das vitórias.

Além do contexto de entretenimento, ferramental e estética do jogo, é preciso entender a sua estrutura central, como o estabelecimento de regras, mensuração e aplicação do jogo, além da experiência do usuário e proposta educativa (MARANGONI e BERIMBAU, 2017).

O processo de *design* de um jogo voltado para a educação pode ser dividido em quatro pilares (WINN, 2009): aprendizagem, *storytelling*, *Game Xplay* e experiência do usuário. Aprendizagem está voltada em transmitir uma mensagem, reforçar comportamentos esperados e ensinar algo. *Storytelling* reflete a forma como o Game X produz sentido e ajuda no engajamento. *Game Xplay* é a definição do jogo em si, responsável pela mecânica e sistemática do jogo. A experiência do usuário remete a interface entre jogo e jogador em um sistema didático, acessível e de fácil interpretação.

Como aprendizagem no contexto da gamificação, Winn (2009) traz a necessidade de um alinhamento de toda a estrutura do Game X com os objetivos do aprendizado em uma estrutura elaborada.

Segundo Frasca (2007), todo jogo nos ensina alguma coisa, mesmo que seja apenas sobre eles mesmos: a necessidade e significado de apertar botões, o que pode ser feito dentro dos limites do jogo e quais seus objetivos.

A mecânica de jogos são os conjuntos de métodos elaborados para interagir com o estado do jogo, através de regras impostas aos jogadores. Essas regras determinam todas as possíveis ações dos jogadores e incluem: as condições para obter vitórias, os objetivos do jogo, as recompensas e etc. Ou seja, tudo o que é necessário para o funcionamento do Game X (SICART, 2008).

Werbach e Hunter (2012), os elementos de jogos são caracterizados por dinâmicas, mecânicas e componentes. As dinâmicas representam os temas desenvolvidos por meio do jogo, mas que não são explicitados diretamente no jogo os quais são:

- Emoções: tais como a diversão criada pelo jogo;
- Narrativas: características que tornam o jogo coerente como o uso de um tema de campeonato de futebol para a gamificação, por exemplo;
- Progressão: a sensação dos jogadores de estarem progredindo no jogo;
- Relacionamentos: visa a criar interação entre os participantes como amigos, companheiros ou adversários;
- Restrições: as regras que limitem a liberdade dos jogadores dentro do jogo.

Para Werbach e Hunter (2012) existem 9 mecânicas de jogo:

1. Avaliação ou feedback que relata como o jogador está evoluindo no jogo;
2. Desafios que se referem aos objetivos propostos ao jogador pelo jogo;
3. Recompensas que são benefícios adquiridos pelos jogadores após conquistas realizadas no jogo;
4. Turno que se refere ao período em que o jogador irá performar suas atividades de maneira a pontuar no jogo;
5. Aquisição de recursos que são itens coletados ao longo do Game X que favorecem o atingimento dos objetivos.
6. Transações que são vendas, compras ou trocas feitas entre os jogadores durante os jogos.
7. Chance que é o suspense criado para a divulgação do resultado para gerar sensações de surpresa e incerteza nos jogadores.

8. Competição que se relaciona ao sentimento de vitória e derrota nos times.

9. Vitória que define o que é necessário para a equipe ser a vencedora do jogo.

De acordo com Deterding *et al.* (2011), pode-se definir a gamificação como utilização de elementos de jogos em ambientes não lúdicos para melhorar a experiência e o engajamento do usuário.

Simões *et al.* (2013) propuseram um modelo referência para aplicação da Gamificação, com objetivo de estimular os participantes de forma a impactar nos objetivos gerais da organização. As etapas em questão são:

- Caracterizar o contexto não lúdico: busca entender a natureza do contexto, se os resultados serão obtidos através de ações físicas ou virtuais. Além de mapear as atividades críticas a ser submetida à metodologia e posteriormente, definir os comportamentos que se esperam dos jogadores – melhor produtividade, redução de desperdícios e entre outros.

- Identificar os objetivos: definir os objetivos de acordo com os comportamentos-alvo definidos anteriormente. Ou seja, entender o que os jogadores devem buscar ao se engajarem nesse jogo, quais objetivos da organização com a mudança comportamental dos colaboradores e quantificar os objetivos através de estabelecimento de metas.

- Selecionar os elementos de jogos: definir quais serão os times, como e quando divulgar as pontuações, como os jogadores serão desafiados, se em grupo para que haja incentivo mútuo ou individualmente. Além da temática do jogo e as recompensas a serem distribuídas aos vencedores.

- Caracterizar dados relevantes: definir quais informações serão extraídas da plataforma de registro disponibilizada pela organização e qual a periodicidade de recolhimento das informações. Em seguida, deve-se analisar os resultados conforme objetivos definidos na identificação das atividades.

Dessa maneira, a estrutura de gamificação aplicada de forma estruturada e alinhada com os objetivos de aprendizagem, convergindo com técnicas de ensino e em um ambiente lúdico, faz com que a utilização da ferramenta em processos engajamento, motivação e treinamento possam atingir melhores resultados, como pretendemos explorar mais a seguir na análise do estudo de caso.

## 2.5. Motivação e Engajamento de Pessoas

Devido a competitividade de um contexto de globalização, é exigido cada vez mais de seus trabalhadores e mantê-los motivados em realizar suas atividades é fundamental para a organização obter resultados satisfatórios. Diante disso, as empresas vêm investindo cada vez mais em recursos a fim proporcionar motivação, aprendizado e em programas de desempenho, a fim de obter resultados satisfatórios para a organização (Marinho *et. al.* (2014), *apud* De Paula e Nogueira (2016).

De acordo com De Paula e Nogueira (2016), um clima organizacional estimulante favorece aos funcionários uma satisfação incalculável. Proporcionar uma atmosfera motivacional, com poder de entusiasmar e engajar os colaboradores a se dedicarem em realizar os objetivos da organização é a chave do sucesso das maiores empresas.

O engajamento no trabalho pode ser caracterizado por energia, envolvimento e eficácia profissional (MASLACH & LEITER, 2008). É preciso que as empresas ao cativar e motivar seus funcionários, levem em consideração que todos são seres humanos com capital intelectual a ser desenvolvido, para assim determinar certos comportamentos dentro da organização e gerar melhores resultados. (DE PAULA & NOGUEIRA, 2016)

A motivação é reflexo de como a organização lida diariamente com seus funcionários. De acordo com Carvalho *et. al.* (2013) *apud* De Paula e Nogueira (2016), a motivação é uma importante ferramenta onde deve ser tratada diariamente, pois seu resultado se dá através de como as pessoas são tratadas e vistas dentro da organização.

Já CORDEIRO (2018), define a motivação como um fator que leva o indivíduo a realizar uma atividade, pelo que esta ação pode proporcionar de satisfação a essa pessoa. Um trabalhador envolvido em certa atividade, se encontra em estado de tensão que o motiva e conforme são realizadas as atividades, traz ao indivíduo a sensação de alívio dessa tensão.

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas é essencial para desenvolver a motivação através das técnicas existentes, promover integração entre todos os setores, elaborar análises comportamentais e desenvolver os colaboradores, sempre alinhados a políticas internas da organização. Existem outros aspectos

como a humildade, respeito e solidariedade a ser considerados importantes na hora de analisar a motivação dos colaboradores. (DE PAULA & NOGUEIRA, 2016)

Para SANTOS *et. al.* (2019), os aspectos positivos da saúde e bem-estar aumentaram significativamente na área organizacional nos últimos anos, através da adoção de conceitos psicológicos como estratégia na Gestão de Pessoas, em que o engajamento no trabalho remete a trabalhadores entusiasmados diante de suas tarefas do dia a dia.

Engajamento pode ser entendido como a maneira que as pessoas reagem dentro de seus próprios papéis e atividades realizadas, expressadas através da energia, envolvimento, dedicação e concentração para atingir os resultados esperados. Ou seja, é considerado um estado da mente dos funcionários, relacionada ao seu trabalho (SANTOS *et. al.*, 2019)

Conforme Santos *et. al.* (2019), é possível identificar um indivíduo engajado quando ele está inspirado e sente prazer em realizar suas atividades e tarefas, que são executadas de forma a beneficiar a organização e o funcionário. Por isso a importância de identificar a carência do engajamento dentro das equipes da organização, e tomar ações que faça as pessoas se sentirem empolgadas com seu trabalho novamente.

Santos *et. al.* (2019) também ressalta que é possível classificar engajamento em três níveis com diferentes características: vigor, dedicação e concentração. O vigor é caracterizado pelos altos níveis de energia, resiliência, vontade de trabalho e persistência diante as dificuldades. A dedicação relaciona-se ao envolvimento nas tarefas e atividades, além da demonstração de entusiasmo, motivação e desafio. A concentração refere-se no indivíduo estar totalmente concentrado e envolvido com seu trabalho.

Para Cordeiro (2018), as formas de gerar engajamento e motivação da equipe, envolve todas as ações de incentivos e recompensas que as empresas oferecem a seus funcionários por colaborarem com o atingimento dos objetivos da organização. Essas as ações envolvem desde elogios, atividades desafiadoras até um plano de carreira, cursos, programas de benefícios e participações nos lucros. O engajamento ocorre quando o cérebro é recompensado e, por isso, são evocadas emoções positivas em uma pessoa (MAXIMIANO, 2007, *apud* CORDEIRO, 2018, p. 23).

De acordo com Westin (2020) *apud* Cordeiro (2018), a remuneração também deve ser considerada na Gestão de Pessoas, juntamente com fatores interpessoais do trabalho com o ambiente de trabalho, cultura organizacional, seus líderes e subordinados. A remuneração por desempenho também pode ser vista por um prisma individual, de maneira que o colaborador que se destaca dentre os outros recebe uma recompensa monetária ou de honra ao mérito, ou até ambos (NÓBREGA, 2003 *apud* CORDEIRO, 2018).

Porém, Cordeiro (2018), também ressalta que a prática de incentivos individuais para aumento de engajamento dos funcionários também apresenta desvantagens. Por exemplo, o indivíduo pode priorizar apenas atividades que irão render-lhe esse benefício e negligenciar outras atividades comuns, além do risco de diminuir a cooperação entre os trabalhadores.

Para garantir a adoção do sistema de metas por todos da organização, os administradores geralmente buscam moldar o comportamento dos funcionários de acordo a atenderem às necessidades e objetivos da empresa. Porém, para que isso ocorra de fato, é fundamental ter estratégias voltadas para as variadas tipos de recompensas (RIBEIRO *et. al.* 2017).

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Quanto à natureza da pesquisa, tratou-se de abordagem Quanti-Qualitativa, pois foi mensurado os indicadores de desempenho para interpretação e análise da performance de cada filial de ramo de serviços de fretes. A “pesquisa quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Por ser uma abordagem Quanti-Qualitativa, vale dizer que, os autores indicam que, “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.” (PRODANOV e ERNANI, 2013, p. 70).

Quanto ao objetivo, foi uma pesquisa Descritiva, pois foi feito um levantamento de dados, uma análise sobre o impacto da ferramenta gamificação na gestão de indicadores operacionais e engajamento de equipe. De acordo com Prodanov e Ernani (2013, p. 52), a pesquisa descritiva é “quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”.

Quanto ao método da pesquisa tratou-se de um Estudo de Caso, porque foi feita uma análise da ferramenta de gamificação no gerenciamento de indicadores operacionais em uma empresa e a engajar seus colaboradores no atingimento das metas. De acordo com Prodanov e Ernani (2013, p.60) o Estudo de Caso:

consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc.

Para analisar a percepção dos colaboradores e gestores, utilizou-se de uma Pesquisa de Satisfação, a partir de um Questionário Fechado, tendo como parâmetros a escala *likert*. A pesquisa foi aplicada a 27 colaboradores, com 135 de respostas. E para 13 gestores, com 66 de respostas.

## 4. ESTUDO DE CASO: GAMIFICAÇÃO COMO INDICADOR DE DESEMPENHO NUMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE FRETES

Neste capítulo será desenvolvido uma descrição analítica da implementação, desenvolvimento e avaliação do *Game X X*, numa empresa de agenciamento de fretes, especificamente no setor de operações.

### 4.1. Descrição da Empresa

A empresa, objetivo da análise, foi fundada em 1985 com atuação no transporte de cargas e serviços intermodais para grandes *players* do agronegócio, atendendo as necessidades logísticas de empresas ligadas ao comércio e processamento de grãos, fertilizantes, indústrias alimentícias, usinas de açúcar e entre outras, em diversas regiões do sul, sudeste e centro-oeste brasileiro.

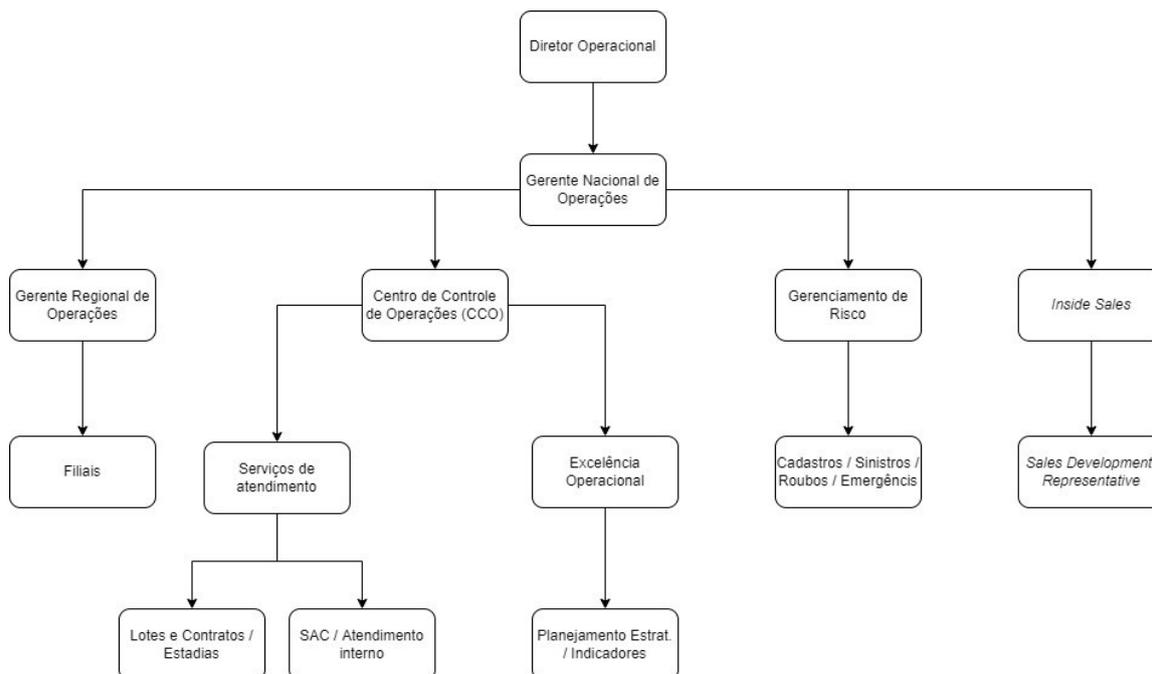
Durante a maior parte de sua existência, seu modelo de atuação foi através de frotas próprias (caminhões e motoristas) e de várias filiais espalhadas em pontos estratégicos para captação de caminhoneiros autônomos ou frotistas terceiros de pequeno/médio porte.

Nos últimos anos, após receber aporte de um fundo de investimento norte-americano a empresa se desfez de sua frota, a fim de reduzir gastos operacionais no campo, e passou focar em desenvolvimento tecnológico e digitalização de seu negócio.

Atualmente, é considerada uma *LogTech* líder e pioneira no segmento de transporte rodoviário de cargas para o setor do agronegócio e possui o maior *marketplace* para o segmento no país. Em 5 anos, viu sua base de motoristas saltar de aproximadamente 35 mil motoristas para mais de 200 mil – autônomos e frotistas.

A área de Operações da empresa, possui a seguinte estrutura conforme a Figura 2:

**Figura 2: Organograma da área Operacional.**



Fonte: Dos autores, 2022.

## 4.2. Apresentação do *Game X X*

A implantação da ferramenta de gamificação foi desenvolvida no mês de dezembro de 2020 pelo departamento de Centro de Controle de Operações (CCO), sendo utilizada como forma de resposta para preocupação da alta gerência no que se referia à necessidade de uma ferramenta de gestão de indicadores para as filiais da empresa que se localizadas por diversas regiões. além de buscar alternativa para motivar seus funcionários e fazê-los entenderem dos indicadores, seus efeitos e a forma de melhorar desempenhos, seja de qual for sua localidade.

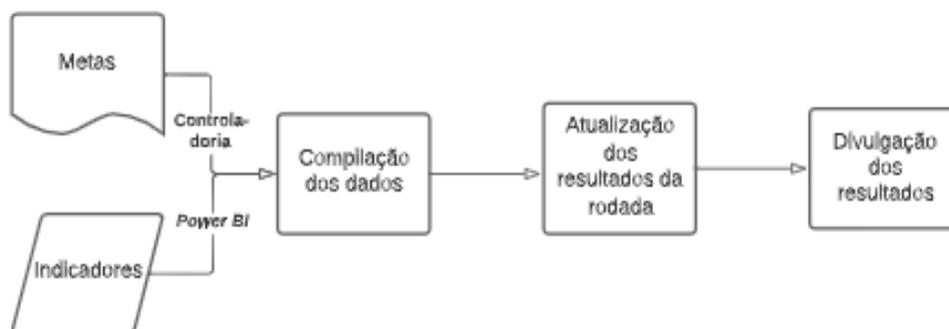
Dessa maneira, os principais objetivos da elaboração da gamificação foram a melhor gestão, visibilidade e assegurar da importância dos indicadores operacionais, assim como seu completo entendimento no atingimento das metas estabelecidas, através de uma ferramenta que proporciona engajamento e motivação dos funcionários pelas premiações e competitividade gerada.

Todo o desenvolvimento da ferramenta de gamificação foi realizado pelo departamento de Excelência Operacional-CCO, utilizando *softwares* conhecidos como o Excel, para desenvolvimento de todas as fórmulas de

cálculos, tabelas de rodadas, resultados e classificações (geral e mensal). Outra ferramenta utilizada foi o *Power BI*, para extração de todos os dados necessários para ser contabilizado os resultados das filiais no Excel e também planilhas enviadas pelo departamento de Controladoria com as metas planejadas a serem alcançadas pelas filiais e empresa como um todo.

O funcionamento da sistemática do *Game X* se resume no fluxograma conforme Figura 3. Através das metas disponibilizadas pelo departamento de Controladoria e dos resultados dos indicadores que são tratados pelo departamento de Dados e disponibilizados através da ferramenta *Power BI*, são compilados semanalmente e de forma manual em planilha de Excel por um colaborador do CCO, o qual também realizava a atualização dos dados e divulgação dos resultados para as filiais.

**Figura 3: Sistemática de atualização do *Game X*.**



Fonte: Dos autores, 2022.

O *Game X* foi inspirado em um campeonato de futebol de pontos corridos, em que os times foram representados por cada uma das filiais e todos seus colaboradores, no total de 26 filiais e 180 colaboradores, as quais se enfrentaram em rodadas de primeiro e segundo turno (Figuras 4 e 5). Cada confronto dos times na rodada possuía o total de duração de uma semana (segunda a sexta-feira), ou seja, como o campeonato foi realizado durante todo o ano de 2021, foram ao todo 50 rodadas.

Figura 4: Exemplo da tabela de confrontos da rodada.

GAMIFICATION Indicadores 2021		RODADA 01				
FILIAL A		A	x	B		FILIAL B
FILIAL C		C	x	D		FILIAL D
FILIAL E		E	x	F		FILIAL F
FILIAL G		G	x	H		FILIAL H
FILIAL I		I	x	J		FILIAL J
FILIAL K		K	x	L		FILIAL L
FILIAL M		M	x	N		FILIAL N
FILIAL O		O	x	P		FILIAL P
FILIAL Q		Q	x	R		FILIAL R
FILIAL S		S	x	T		FILIAL T
FILIAL U		U	x	V		FILIAL V
FILIAL W		W	x	X		FILIAL X
FILIAL Y		Y	x	Z		FILIAL Z

Fonte: Dos autores, 2022.

Figura 5: Exemplo de placar da rodada.

GAMIFICATION Indicadores 2021		1ª RODADA Sem 02: 04/Jan - 08/Jan				
A		0	X	0		B
Empate	ADER.	0	x	0	Empate	
	PROD.	0	x	0		
1	ONLINE	0	x	0	1	
	OFLINE	0	x	0		

Fonte: Dos autores, 2022.

Neste Game X desenvolvido, os gols foram marcados a cada indicador dentro da meta por dia na filial, que no total foram escolhidos pelo Gerente

Nacional e Regionais, quatro indicadores para esse campeonato: **Aderência, Produtividade, Autosserviço e Carregamentos Online**. Ou seja, cada time tinha a possibilidade de marcar cinco gols por dia ou total de vinte gols durante a semana (em uma rodada). Venceria o confronto da rodada a filial que mais conseguir somar gols marcados durante toda a semana.

A pontuação foi dada de acordo com o placar da rodada, onde Vitória são ganhos 3 pontos, Empate 1 ponto e Derrota 0 pontos. Para critérios de desempate na classificação, foram considerados em primeiro o maior número de vitórias e em segundo maior número de saldo de gols.

Os motivos pela escolha desses quatro indicadores pelos Gerentes, foram por serem considerados de grande valia para demonstrar o crescimento, expansão e digitalização dos processos de contratação de fretes, a fim de facilitar e agilizar a jornada para os motoristas autônomos e frotistas.

Existiam três possíveis maneiras para se efetivar os embarques, ou contratações de motoristas:

**1º) Autosserviço\***: motorista selecionava o frete desejado diretamente via *App* e dirigia-se de imediato ao local de embarque;

**2º) Carimbo\***: motorista era contatado por algum colaborador da filial (via *App* de mensagens, carteira própria de motoristas e sistema de vendas CRM) e aceitava alguma oferta de frete oferecida;

**3º) Offline**: motorista deslocava-se até uma filial para verificar os fretes disponíveis na região e fechava o carregamento ao se interessar por algum atendente no balcão.

\*Carregamentos *Online*.

O indicador de **Aderência** demonstrava o quanto cada filial conseguia contratar caminhões para atender às ofertas (lotes) de sua região, ou seja, era a porcentagem (%) de atendimento à uma demanda disponível.

A **Produtividade** refletia o quanto de embarques realizados por dia, cada colaborador produtivo da filial conseguia contratar, ou seja, somava veículos embarcados, dividido pelo número de funcionários produtivos da filial.

O indicador **Autosserviço** referia-se a porcentagem (%) de embarques realizados por motoristas diretamente no *App*, onde era possível selecionar qualquer frete disponível do seu interesse de rota, produto, valor por tonelada a

ser recebido (valor do frete) e de sua proximidade atual, sem a necessidade de contato com colaborador da filial ou deslocamento até uma delas.

O indicador de **Carregamentos Online** significava o quanto de embarques estavam sendo realizados de maneira totalmente digital, tanto via Autosserviço, como via Carimbo. Abaixo (Figura 6), demonstrou a métrica de cada indicador.

**Figura 6: Lista de indicadores do Game X.**

Indicadores	Unidade	Cálculo
Aderência	%	Total de embarques / Disponibilidade disponível de cargas do lote
Produtividade	-	Total de embarques / Total de colaboradores produtivos
Autosserviço	%	Total de embarques realizados pelos motoristas diretamente via <i>App</i>
Online	%	Total de embarques realizados via Autosserviço + Carimbo

Fonte: Dos autores, 2022.

Os dois últimos indicadores, *Autosserviço* e *Online*, foram considerados de maior relevância pela alta direção, pois iria refletir ao longo das semanas, como a organização estava em relação a uma de suas principais missões e fonte de investimentos: facilitar a vida do motorista e tornar sua jornada mais digital. Ou seja, minimizar o máximo possível os carregamentos *Offline*.

Após a criação de toda sistemática, regras, premiações e ilustração do *Game X*, foi apresentado para os colaboradores durante uma das reuniões semanais e a criação de um grupo dos participantes em um aplicativo de mensagens. Onde era comunicado semanalmente todas as atualizações do andamento do campeonato, resultados dos jogos e tabelas de classificação atualizadas. Apesar do jogo acontecer diariamente, os gerentes apenas recebiam os seus resultados no primeiro dia útil da semana seguinte.

#### 4.3. Aplicação do Game X com os colaboradores

O *Game X* criado pelo CCO, foi a primeira ferramenta de gamificação implementada em toda a empresa, poucos colaboradores que iriam participar sabiam do que se tratava essa metodologia e até mesmo os indicadores selecionados. Dessa forma, foi optado por aplicar um treinamento para a

explicação da ferramenta e da importância dos indicadores a esses funcionários.

**Figura 7: Cronograma do Game X .**

Etapa	dez-20	jan-21	fev-21	mar-21	abr-21	mai-21	jun-21	jul-21	ago-21	set-21	out-21	nov-21	dez-21
Elaboração da sistemática do <i>game</i>	x												
Treinamento dos participantes	x												
Início do campeonato		x											
Premiação mensal   Jan			x										
Premiação mensal   Fev				x									
Premiação mensal   Mar					x								
Premiação mensal   Abr						x							
Premiação mensal   Mai							x						
Premiação mensal   Jun								x					
Premiação mensal   Jul									x				
Premiação mensal   Ago										x			
Premiação mensal   Set											x		
Premiação mensal   Out												x	
Premiação mensal   Nov													x
Premiação mensal   Dez													x
Premiação vencedor geral													x

Fonte: Dos autores, 2022.

Semanalmente, durante as reuniões semanais remotas, entre Diretor, Gerentes e demais funcionários, foram discutidos a respeito do desempenho das filiais, buscando entender de quem está em campo (colaboradores das filiais) quais são os principais ofensores pelo baixo desempenho e avaliar necessidades de ações.

Após o fechamento de cada mês, foi divulgado uma classificação mensal (Figura 8) para premiação do 1º colocado e direito de ficar com o troféu durante o próximo mês inteiro, de forma a adicionar motivação. Outra estratégia adotada para motivar os funcionários, foi premiar durante épocas de safra (colheita), em que o volume disponível aumentava consideravelmente, com bônus maiores para a filial vencedora no mês.

**Figura 8: Tabela de classificação mensal.**

GAMIFICATION Indicadores 2021		CLASSIFICAÇÃO MENSAL				
POS	TIMES	Δ PTS ABR	GP	GC	Δ SG	
1	 A	0	0	0	0	
2	 B	0	0	0	0	
3	 C	0	0	0	0	
4	 D	0	0	0	0	
5	 E	0	0	0	0	
6	 F	0	0	0	0	
7	 G	0	0	0	0	
8	 H	0	0	0	0	
9	 I	0	0	0	0	
10	 J	0	0	0	0	
11	 K	0	0	0	0	
12	 L	0	0	0	0	
13	 M	0	0	0	0	
14	 N	0	0	0	0	
15	 O	0	0	0	0	
16	 P	0	0	0	0	
17	 Q	0	0	0	0	
18	 R	0	0	0	0	
19	 S	0	0	0	0	
20	 T	0	0	0	0	
21	 U	0	0	0	0	
22	 V	0	0	0	0	
23	 W	0	0	0	0	
24	 X	0	0	0	0	
25	 Y	0	0	0	0	
26	 Z	0	0	0	0	

Fonte: Dos autores, 2022.

Ao final de todas as rodadas, a premiação foi realizada de forma surpresa para a filial vencedora (Figura 9). Todo time gerencial de Operações (Diretor e Gerente Nacional e Gerente Regional) levarem mãos o troféu de campeão e realizar uma confraternização.

**Figura 9: Tabela de classificação geral.**

GAMIFICATION		CLASSIFICAÇÃO GERAL							
Indicadores									
2021									
POS	TIMES	PTS	JG	V	E	D	GP	GC	SG
1		A	0	0	0	0	0	0	0
2		B	0	0	0	0	0	0	0
3		C	0	0	0	0	0	0	0
4		D	0	0	0	0	0	0	0
5		E	0	0	0	0	0	0	0
6		F	0	0	0	0	0	0	0
7		G	0	0	0	0	0	0	0
8		H	0	0	0	0	0	0	0
9		I	0	0	0	0	0	0	0
10		J	0	0	0	0	0	0	0
11		K	0	0	0	0	0	0	0
12		L	0	0	0	0	0	0	0
13		M	0	0	0	0	0	0	0
14		N	0	0	0	0	0	0	0
15		O	0	0	0	0	0	0	0
16		P	0	0	0	0	0	0	0
17		Q	0	0	0	0	0	0	0
18		R	0	0	0	0	0	0	0
19		S	0	0	0	0	0	0	0
20		T	0	0	0	0	0	0	0
21		U	0	0	0	0	0	0	0
22		V	0	0	0	0	0	0	0
23		W	0	0	0	0	0	0	0
24		X	0	0	0	0	0	0	0
25		Y	0	0	0	0	0	0	0
26		Z	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Dos autores, 2022.

Para melhor entendimento da dinâmica da classificação, segue a

Legenda:

- Pos: Posição na tabela de classificação;
- Pts: Pontos acumulados;
- JG: Jogos realizados;
- V: Número de vitórias;
- E: Número de empates;
- D: Número de derrotas;
- GP: Gols marcados a favor;
- GC: Gols marcados por adversários;
- SG: Salgo de gols.

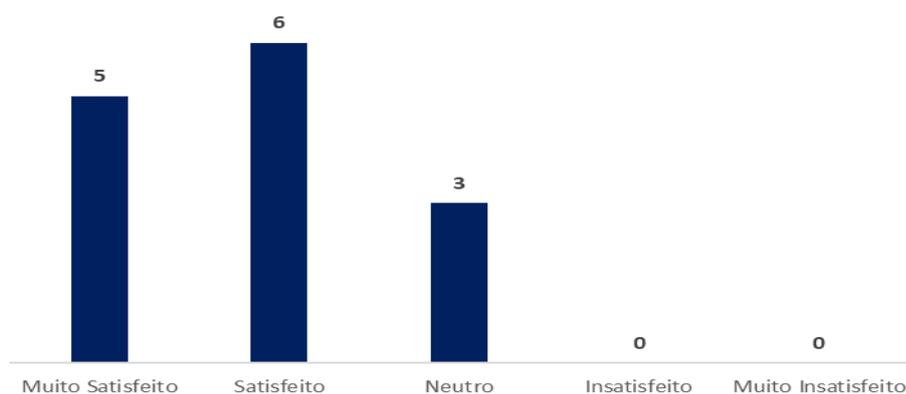
## 5. ANÁLISE DO GAME X COMO FERRAMENTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO.

### 5.1. Percepção do Gestor

Para considerar a percepção dos gestores quanto à ferramenta Game X, foi realizado uma pesquisa com 13 Gerentes regionais e Gerentes de filiais, contendo cinco questões relacionadas aos impactos que a aplicação da ferramenta de gamificação proporcionou em suas gestões.

O primeiro quesito avaliado foi em relação ao acompanhamento de desempenho das filiais e colaboradores através do *Game X*, conforme Figura 10.

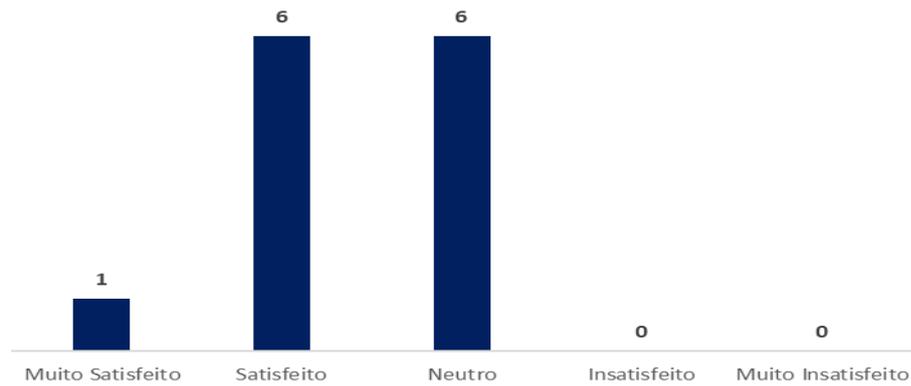
**Figura 10: Nível de Satisfação do Game X para o Acompanhamento do desempenho das filiais e colaboradores**



Fonte: Dos autores, 2022.

Observou-se 79% satisfação, constatando a eficiência da gamificação como ferramenta de Gestão de Pessoas.

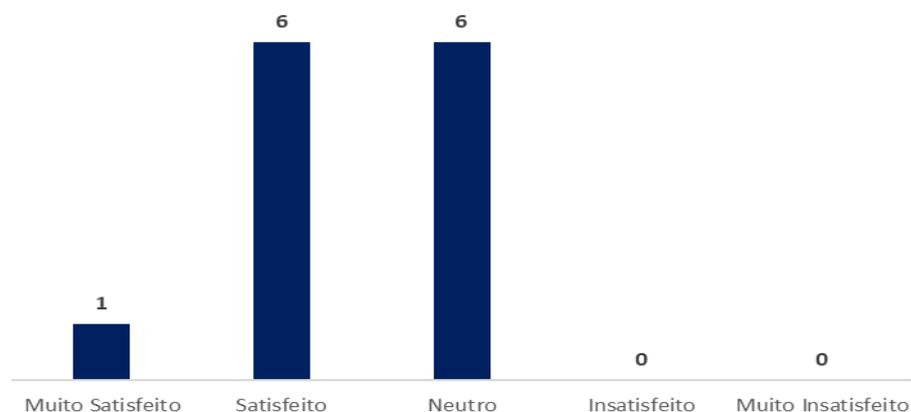
Em seguida, ponderou-se a percepção dos gestores em relação a motivação dos colaboradores na aplicação do *Game X*, demonstrada na Figura 11.

**Figura 11: Motivação dos colaboradores**

Fonte: Dos autores, 2022

Constatou-se 47% de satisfação, enquanto 43% neutros, o que revela um resultado positivo quanto à motivação gerada pela gamificação. Conforme concepções de Roiz (2018), a ferramenta gamificação surge com o objetivo de engajar e motivar a participação de todos envolvidos no ambiente de trabalho.

Avaliou-se também o grau de satisfação dos gestores em relação ao processo de gerenciamento de colaboradores e filiais através do *Game X*. Conforme a Figura 12.

**Figura 12: Satisfação quanto ao processo de gerenciamento através do Game X**

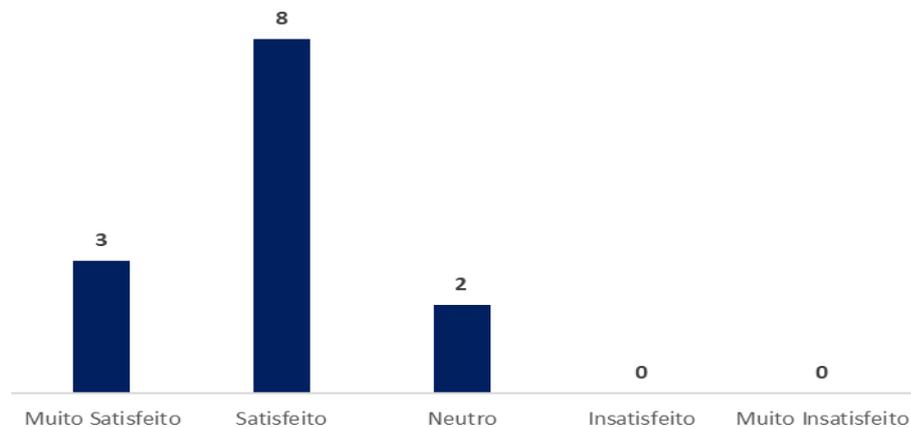
Fonte: Dos autores, 2022

A pesquisa demonstrou empate de 46% entre avaliações de satisfeitos e neutros. Isso pode estar relacionado pela forma de divulgação dos resultados

ser semanalmente e não diariamente, o que dificulta análises e tomadas de ações imediatas.

Conforme a Figura 13, os gerentes avaliaram de forma 85% satisfatória quanto à percepção que o *Game X* auxiliou os funcionários no entendimento dos KPI's envolvidos.

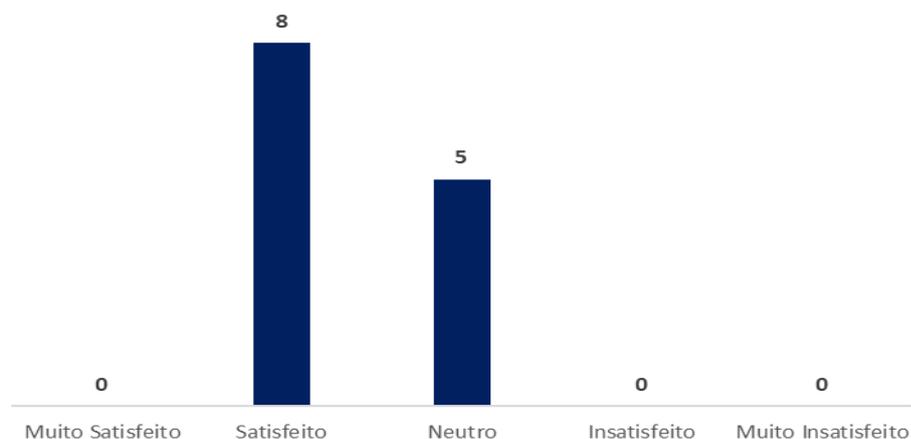
**Figura 13: Game X no auxílio às instruções dos KPI,s**



Fonte: Dos autores, 2022.

Por fim, avaliou-se o grau de satisfação da influência do *Game X* no desempenho dos colaboradores. Conforme a Figura 14, 62% dos gestores afirmaram, de forma satisfatória, que a ferramenta influencia no desempenho dos colaboradores no dia a dia.

**Figura 14: Nível de influência no desempenho**



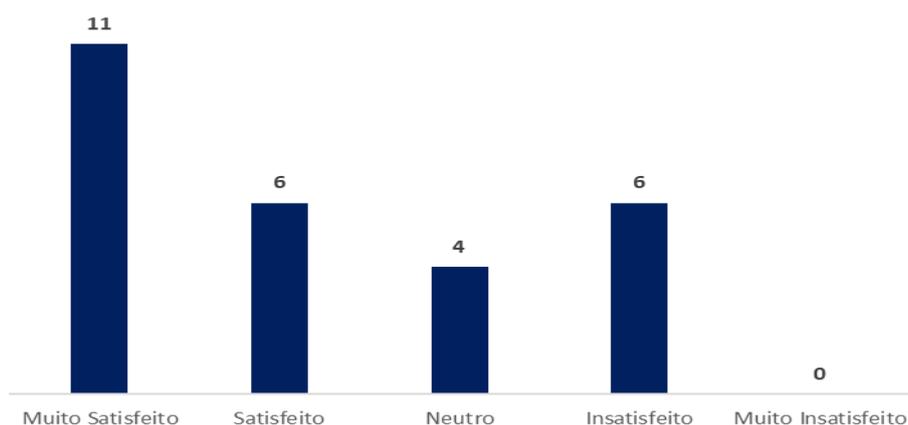
Fonte: Dos autores, 2022

## 5.2. Percepção dos colaboradores

A segunda pesquisa realizada, contou com a participação de 27 colaboradores de diversas filiais, contendo cinco questões relacionadas às suas percepções quanto a motivação e satisfação no ambiente de trabalho com a aplicação do *Game X*.

A primeira questão da pesquisa com os funcionários foi relacionada ao nível de entendimento das regras do *Game X*. Conforme a Figura 15, 63% dos entrevistados ficaram satisfeito quanto a clareza sobre as regras do game.

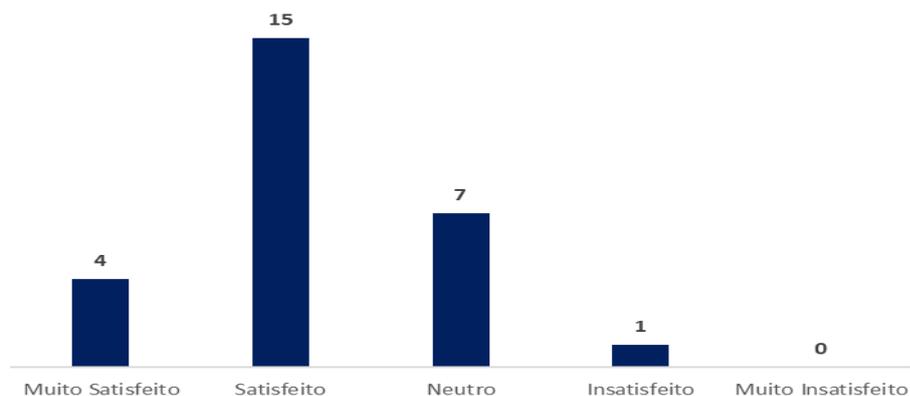
**Figura 15: Nível de entendimento das regras**



Fonte: Dos autores, 2022.

Conforme a Figura 16, demonstra que 68% dos entrevistados ficaram satisfeitos quando questionado a respeito da influência na motivação proporcionada pelo *Game X X* no dia a dia.

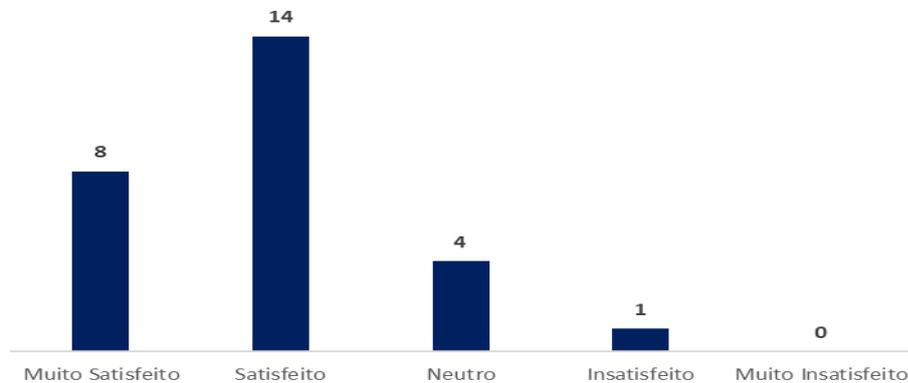
**Figura 16: Nível de influência na motivação**



Fonte: Dos autores, 2022.

Quanto à questão em relação a dinâmica envolvida no *Game X*, como por exemplo as regras, o formato do jogo, competitividade entre filiais, constatou-se que, 81% dos entrevistados ficaram satisfeitos, como a Figura 17.

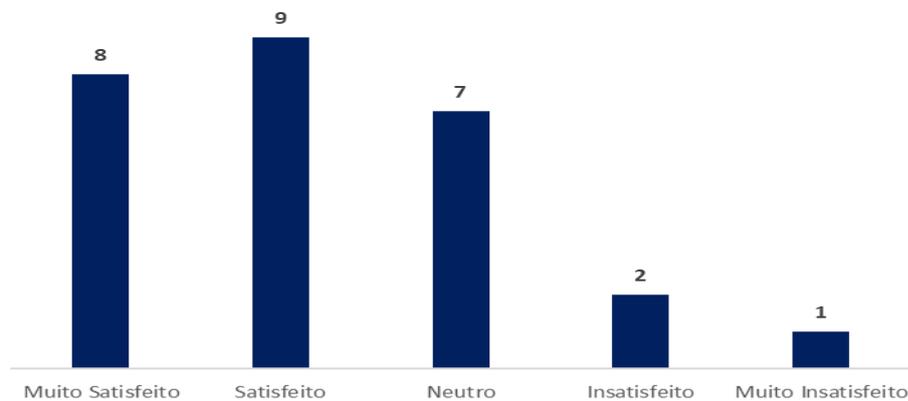
**Figura 17: Satisfação com a dinâmica do Game X.**



Fonte: Dos autores, 2022.

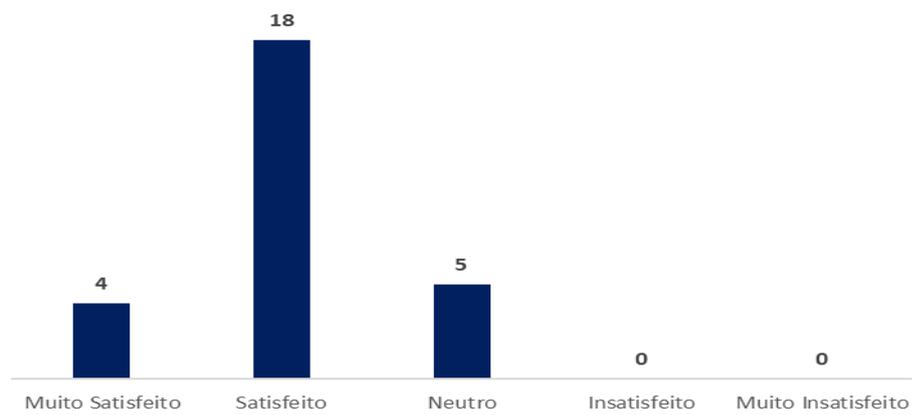
Quando questionados em relação ao nível de satisfação com as premiações do *Game X*, 63% dos colaboradores ficaram satisfeitos como mostra a Figura 18.

**Figura 18: Satisfação quanto às premiações**



Fonte: Dos autores, 2022.

A última questão realizada com os colaboradores, relacionava o nível de satisfação do seu desempenho na função para o atingimento das metas mensuradas pelo *Game X*, conforme a Figura 19.

**Figura 19: Satisfação quanto ao próprio desempenho**

Fonte: Dos autores, 2022.

Constatou-se que, 81% dos colaboradores ficaram satisfeitos, demonstrando que a ferramenta auxilia na autoavaliação do colaborador em relação ao seu desempenho.

## 6. Sugestões de melhorias

Maior parte da sistemática de atualização dos resultados do *Game X* foi realizada de forma manual, o que se torna um processo lento e passível de falhas na designação dos resultados reais de cada filial, interferir diretamente nos resultados de cada partida e conseqüentemente na classificação. Com suporte de uma equipe especializada do time de Dados, é possível automatizar todas as etapas do processo a fim de reduzir tempo e riscos de falsos resultados.

Em conjunto com a equipe de Dados, o departamento de Desenvolvimento (T.I) pode desenvolver um aplicativo no celular ou *web site* com a possibilidade de acompanhamento diário do andamento das partidas para os envolvidos. Isso pode proporcionar maior interação, engajamento e competitividade dos jogadores com a ferramenta, além de dar visibilidade diária aos gestores do desempenho das filiais.

Outra melhoria proposta seria quanto a uma elaboração de modelo alternativo ou adicional de premiações, como por exemplo disputas estaduais paralelas ou campanhas durante as altas ou baixas disponibilidades de cargas.

Vale dizer que, a proposta tem o intuito de manter os colaboradores engajados a maior parte do tempo possível, pois pela empresa ser do ramo de Agronegócio e com diversos produtos ofertados aos motoristas, a sazonalidade de colheita ou produção cada produto pode variar diversas vezes durante o ano, o que impacta diretamente preços dos fretes e interesses dos caminhoneiros escolherem suas cargas, que acabam migrando de uma região para outra. Dessa forma, algumas filiais podem se beneficiar dessas sazonalidades e sobressair mais do que outras.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há grande dificuldade para empresas que possuem em sua estrutura de negócio diversas filiais, em engajar, motivar e manter todos seus colaboradores alinhados com o propósito da empresa. Além disso, os indicadores e as metas são reflexos dos resultados que a empresa almeja alcançar, o que demonstra a importância do entendimento claro desses pelos colaboradores.

A ideia do desenvolvimento do *Game X* surgiu a partir desses desafios notados pelos gestores, devido a possibilidade desta ferramenta ser capaz de mensurar resultados, motivar equipes a fazerem seu melhor e entenderem o propósito de seus esforços pela organização.

Através da pesquisa de satisfação realizada, é possível notar pela aprovação no geral de grande maioria dos participantes. De acordo com a Figura 20, em média, cerca de 67% dos Gerentes avaliaram a aplicação da ferramenta como satisfatória para o auxílio à medição e acompanhamento das filiais e funcionários. Os 33% de neutralidade pode justificar-se por falta de habilidade em manusear o game, ou dificuldade de acesso, ou até mesmo de quebra de paradigmas de suas estratégias de gestão.

**Figura 20: Avaliações dos Gerentes.**

Avaliação	Contagem	%
Muito Satisfeito	10	15%
Satisfeito	34	52%
Neutro	22	33%
Insatisfeito	0	0%
Muito Insatisfeito	0	0%

Fonte: Dos autores, 2022.

Os resultados obtidos conforme a Figura 21, também demonstra que, em média, 72% dos colaboradores aprovaram no geral, a gamificação como maneira de engajar, motivar e a desempenhar melhor os seus papéis de trabalho no dia a dia.

**Figura 21: Avaliações dos Colaboradores.**

Avaliação	Contagem	%
Muito Satisfeito	35	26%
Satisfeito	62	46%
Neutro	27	20%
Insatisfeito	10	7%
Muito Insatisfeito	1	1%

Fonte: Dos autores, 2022.

Apesar de haver números significativos de opiniões neutras nas avaliações dos gerentes (33%) e dos colaboradores (20%), a ferramenta aplicada pela empresa é satisfatória para grande maioria dos participantes. Além disso, mostra que há espaços para realizar melhorias com incremento de tecnologias, como sugerido no capítulo anterior, para potencializar os resultados e níveis de satisfações.

Em síntese conclusiva, constatou-se a importância de novas estratégias para a Gestão de Pessoas no ambiente corporativo. Através de uma boa Gestão Estratégica de Pessoas, é possível desenvolver e dar suporte para todos os colaboradores da empresa. Fazer com que colaborador e organização cresçam em conjunto por meio de técnicas que buscam explorar o potencial das pessoas durante o seu trabalho, ou seja, intenção de motivar, engajar, capacitar e impulsionar seus desempenhos.

## 8. REFERÊNCIAS

- AZMA, F. Qualitative indicators for the evaluation of universities performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v.2, n.2, p.5408-5411, 2010.
- BAULER, T. An Analytical framework to discuss the usability of (environmental) indicators for policy. *Ecological Indicators*, v.17, p.38-45, 2012.
- BUNCHBALL. Gamification 101: an introduction to the use of Game X dynamics to influence behavior. 2010. Disponível em: <<http://jndglobal.com/wp->
- CARPINETTI, L. C. R. Gestão da qualidade: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.
- CHIAVENATO, I. Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro. 2ª ed. São Paulo: Marron Books, 2000.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. [content/uploads/2011/05/gamification1011.pdf](http://content/uploads/2011/05/gamification1011.pdf).
- CORDEIRO, Rodrigo. Engajamento de pessoas através da aplicação de gamificação em um centro de distribuição de uma empresa de varejo. Orientador: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim. Monografia - Engenharia de Produção Mecânica, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/40679>. Data: 30/11/2018
- COSTA, D.B. Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas de construção civil. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- DE PAULA, V. V., NOGUEIRA, G. M. A importância da área de Gestão de Pessoas, para o sucesso da organização. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro/RJ, 2016. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf). Data: 11/07/2021.
- DETERDING, S., DINOX, D. KHALED, R., NACKE, L. .2011. *From Game X Design Elements to Game Xfulness: Defining Gamification. In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments – MindTrek'11, ACM, New York, NY, USA, 9-15.*

DORAN, G. T. There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management Review*, v.70, n.11, p.35-36, 1981.

FRASCA, G. (2003). *Simulation vs Narrative: Introduction to Ludology*. Nova Iorque: Routledge. Disponível em: <[http://ludology.org/articles/VGT\\_final.pdf](http://ludology.org/articles/VGT_final.pdf)>. Acesso em: ago. 2018.

FRASCA, G. (2007). *Play the message: play, Game X and videoGame X rhetoric*. IT University of Copenhagen.

GIBSON, M. et al. Evaluating the intangible benefits of business intelligence: review & research agenda. In: *IFIP INTERNATIONAL CONFERENCE ON DECISION SUPPORT SYSTEMS (DSS2004): decision support in an uncertain and complex world*, 2004, Prato. Proceedings... [S.l.:s.n.], 2004. p.295-305.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006.

GLOBERSON, S. Issues in developing a performance criteria system for an organization. *International Journal of Production Research*, v.23, n.4, p.639-646, 1985.

LANGSETH, J.; VIVATRAT, N. Why proactive business intelligence is a hallmark of the real-time enterprise: outward bound. *Intelligent Enterprise*, v.5, n.18, p.34-41, 2003.

MARANGONI, M., BERIMBAU, M. Gamificação e Gestão de Pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. *Revista de Carreira e Pessoas*. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/37285/26434>. Data: 14/12/2017.

MARTINS, R. *Reflexões do Mundo Corporativo*. 2ª ed. São Paulo: Scortecci, 2010

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v.15, n.4, p.80-116, 1995.

NEGASH, S. Business intelligence. *The Communications of the Association for Information Systems*, v.13, n.1, p.54, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; ERNANI, Cesar de Freitas. *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013

QUEIROZ M. A. C.; SIQUEIRA B. S.; FIGUEIREDO D. M., NOVAES J. F. Gestão de Pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2005, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre, 200

RIBEIRO, Alexis. MARTINS, Pablo. NETA, Maria. Metas organizacionais e Gestão Estratégica de Pessoas: estudo de caso em instituição financeira. Revista de Carreira de Pessoas. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32751>. Data: 05/04/2017.

ROIZ, Victoria. A gamificação de indicadores corporativos: método para especificação de jogos de apoio à medição de desempenho. 21/06/2018. Teste de Conclusão de Curso, USP-São Carlos. Engenharia de Produção.

SANTOS, Marília. QUEL, Luiz. VIEIRA, Almir. ROSINI, Alessandro. Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/874/pdf>. Data: 17/01/2019.

SANTOS, Rafaela. NASCIMENTO, Victor. OLIVEIRA, Márcia. Gestão Estratégica de Pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. Revista de Carreira & Pessoas. Maceió, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/36590>. Data: 14/06/2018.

SICART, M. Defining Game X Mechanics. the international journal of computer Game X research Disponível em: <http://GameXstudies.org/0802/articles/sicart>. Data: 12/2008.

SIMÕES, J., REDONDO, R., VILAS, A. (2013). A Social Gamification Framework for a K-6 learning Platform, Computers in Human Behavior, 28:1-1, doi:10.1016/j.chb.2012.06.007.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, p. 33-54, 11.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. For the Win: How Game X Thinking Can Revolutionize Your Business. Wharton Digital Press, 2012. 143 p.

WINN, B. (2009). The Design, Play, and Experience Framework. In: FERDIG, R. Handbook of Research on Effective Electronic Gaming in Education. 1a. ed. Nova Iorque: Information Science Reference, v. III, Cap. LVIII, p. 1010-1024.