

A GAMIFICAÇÃO E A NECESSIDADE CONSTANTE DE MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

Juliana CELANO¹, Wellington LEITE² e Franciane Piauí da SILVA³

Resumo

O presente artigo busca usar as contribuições teóricas da Comunicação Organizacional e da Administração para compreender a utilidade de uma nova ferramenta de engajamento: a gamificação. Tentando mostrar a evolução da concepção de trabalho, mostraremos que o uso das técnicas de jogo em ambientes profissionais podem gerar inovação, compromisso, facilitar a resolução de problemas e maior produtividade de forma lúdica.

PALAVRAS-CHAVE: Administração; Comunicação Organizacional; Gamificação.

Resumen

Este artículo intenta conocer el uso de las teorías de la Comunicación Organizacional y de la Administración para comprender la utilidad de una nueva herramienta de engajamento: the gamification. Mostraremos la evolución da la concepción de trabajo, y como el uso da las técnicas de juego en ambientes profesionales pueden generar innovación, compromiso, facilitar las resoluciones de problemas con mayor productividad y de forma lúdica.

PALABRAS-CLAVE: *Comunicación Organizacional; Administración; Gamification*

¹Designer formada pela UNESP Bauru, aluna especial do Mestrado em Comunicação Midiática no Programa de Pós-Graduação da mesma instituição. Correio-e ju.celano@gmail.com

²Mestre em Comunicação Midiática, Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Rádio e TV, e aluno especial do doutorado na UNESP Bauru. Correio-e wellingtoncmleite@yahoo.com.br

³Formada em Administração no Centro Universitário Toledo, Araçatuba, e aluna especial do Mestrado em Comunicação Midiática no Programa de Pós-Graduação da UNESP Bauru. Correio-e Franlay@hotmail.com

1. Empresas Vivas

A concepção científica do trabalho surgiu nos fins do século XIX. Frederick Windlow Taylor lançou os fundamentos da administração científica e observou que “em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tão vasta e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental” (TAYLOR, 1990, p.54). Com isso Taylor realizou a divisão do trabalho entre tarefas simples e complexas como modelo de aperfeiçoar o desempenho humano no trabalho. Era a alta gestão quem definia a melhor maneira de executar as tarefas fazendo uso de recompensas em dinheiro associada à produtividade- quanto mais trabalha, mais ganha.

A Escola das Relações Humanas surgiu para transferir a ênfase da tarefa (nas teorias de Taylor) para a ênfase nas pessoas que são participantes das organizações. A abordagem humanista dá prioridade às pessoas e aos grupos sociais. Esse conceito traz outras teorias como a liderança democrática na administração, a cooperação na organização onde as pessoas são diferentes e tem limitações precisam ser superadas pelo trabalho em conjunto. Deste modo, as empresas formam um sistema cooperativo racional. O grupo moldava o comportamento do homem, subjogando-o uma vez mais (CHIAVENATO, 2003, p. 98-99).

Com o advento dos desafios atuais, de maior competitividade e abertura de novos mercados, fez-se necessário mudanças nessa relação homem *versus* trabalho. Na visão de Aidar (2000 p.34-58) , além disso, as empresas precisam atentar-se ao seu modelo de cultura organizacional. A comunicação é fundamental neste processo de equilibrar as diversas culturas, pois a cultura é formada a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, elas se comunicam (MARCHIORI, 2002, p.32). É possível gerenciar a cultura e, em consequência, mudá-la, porém há grande dificuldade nisso. É mais fácil ajustar a cultura de uma empresa do que mudar o centro de crenças e suposições básicas da organização. Esta tarefa de gerenciar a cultura é dos comunicadores, segundo Pettigrew (CURVELLO, 2012, p.29).

Uma cultura pode ser um empecilho a ser vencido para quaisquer intenções de mudanças organizacionais. Quando não bem gerenciada, a cultura impede o desenvolvimento de novas iniciativas. Mas quando o inverso ocorre, também pode ser o impulso às inovações. Logo, o desafio diário das organizações é saber a forma adequada de trabalhar a comunicação na transmissão da cultura e formar uma cultura organizacional unificada através de sistemas participativos. A Cultura organizacional guia a forma de percepção dos colaboradores e pode ser aplicada no interesse de todos. Sua transmissão pode acontecer de várias maneiras, como através de histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem. Sabemos, ainda, que não existe cultura certa ou errada. O que define se uma cultura é adequada ou não é o objetivo que a organização tem e o cenário em que ela opera. A cultura pode ser explicada como um sistema de significados comuns, todavia, não se pode esperar que indivíduos que têm culturas diferentes descrevam a cultura organizacional em termos iguais, pois se deve levar em consideração

os “grupos étnicos, e, principalmente, a forma como cada um se apropria da cultura” (MARCHIORI, 2012, p.39).

Além das mudanças no comportamento dos funcionários, essas também ocorrem com os consumidores, já que se tornam mais participativos no processo como um todo. As empresas devem conquistar profundamente o consumidor, não bastando apenas oferecer produtos, em troca de mero lucro: faz-se necessário interagir com o ele, tratando-o como um ser humano pleno, com necessidades reais, defeitos e personalidade. Nessa perspectiva surge o conceito de Marketing 3.0 que retrata a necessidade de transmissão de valores abrangentes aos consumidores, tais como consciência ambiental, preocupação social, impactos positivos no mundo voltado para os valores e na transformação do mundo em um lugar melhor criando práticas responsáveis que atinjam novos mercados e consumidores, contribuindo para a inclusão social e para o desenvolvimento sustentável das comunidades.

A gamificação, como veremos mais adiante, segue nessa mesma trilha.

1.2. Necessidades de mudança

No cenário atual, as empresas precisam estar sempre se reinventando para tornarem-se competitivas e criarem um diferencial. Para isso, tudo começa internamente. Um exemplo é a mudança na cultura interna que procura encorajar o câmbio de atitudes, resgatar a lealdade, gerar novas ideias, lembrar os valores da empresa nos colaboradores, para que estes possam ter orgulho da organização da qual fazem parte. (Assad, 2009 p.133). Sob o ponto de vista do mesmo autor, empresas onde os funcionários estão engajados, há sensíveis melhorias na produtividade e maior retorno à organização.

Na compreensão de Jones (2011 p.262) as empresas precisam ter o controle efetivo sobre suas tarefas. Já os colaboradores precisam estar preparados para afastarem-se da rotina e agir perante a eventos imprevisíveis. Quando um hábito dificulta a ação, significa que o cérebro para de participar totalmente da tomada de decisões. Evita fazer tanto esforço, ou desvia o foco para outras tarefas (DUHIG, 2012, p.35). Empresas de alto desempenho são aquelas que estão constantemente mudando e tem maior efetividade no mercado.

2. Gamificação”

Entende-se por gamificação a aplicação das dinâmicas de jogos a situações cotidianas. O termo gamificação está relacionado ao uso de jogos para aperfeiçoar a experiência de seus usuários. O termo está interligado a descrição e utilização da diversão para engajar usuários (AVELLAR, 2012 p.189-190). A gamificação pode estar presente em diversos ambientes, tais como: empresa, na educação, em aplicativos de exercícios físicos, em carros ecológicos, entre outros.

Segundo Detergin g(2011 p.2-3) gamificação é um termo que teve origem na indústria da mídia digital e também pode ser chamado de jogos de produtividade, vigilância entretenimento, jogo divertido, jogos de com-

portamento, entre outros.

Como afirma Max , (2010 p.51) a gamificação é “a tentativa de resgatar os sentimentos de produção por prazer”. O conceito de gamificação é embasado pela indagação de como inserir divertimento em coisas “sérias” e de como podemos fazer as pessoas realizarem mais ações benéficas para vida do planeta ou para sua própria. Na atual sociedade, interativa, realizar campanhas de conscientização não é suficiente (MAX, 2010, p.48). É preciso engajar. O conceito de gamificação pode ser usado de campanhas de marketing a políticas de trabalho sempre em busca de aumento de produtividade e motivação (CARMONA,2012 p.35). Nas palavras de Simone Borges (2013 p.235) este conceito está presente também na educação há décadas, mas cresceu nos últimos anos. Especialmente para motivar estudantes a aprimorar suas habilidades e maximizar o aprendizado.

A gamificação tem origem da popularização e sucesso dos games e sua influência é global, com possibilidade de atingir toda a população.

gamificação pressupõe a utilização de elementos tradicionalmente encontrados nos games, como narrativa, sistema de feedback, sistema de recompensas, conflito, cooperação, competição, objetivos e regras claras, níveis, tentativa e erro, diversão, interação, interatividade, entre outros, em outras atividades que não são diretamente associadas aos games, com a finalidade de tentar obter o mesmo grau de envolvimento e motivação que normalmente encontramos nos jogadores quando em interação com bons games (FARDO, 2013 p.2).

Aprofundaremos essas ideias na sequência do trabalho.

2.1. O ato de jogar

O desenvolvimento da Gamificação, ou seja, a busca pelo uso de mecanismos de jogo aplicados a outras situações, leva-nos à pergunta: por que gostamos tanto de jogar?

Gabe Zichermann e Christopher Cunningham, no livro *Gamification by Design*, afirmam que as pessoas jogam por quatro razões, que podem acontecer juntas ou separadamente, como um motivador individual: para atingir o domínio, a maestria; para relaxar; divertir-se; socializar-se (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011, p.20). Os autores citam o artigo da pesquisadora de psicologia de jogos Nicole Lazzaro, de 2004, no qual divide a diversão em quatro tipos: *hard fun*, que consiste em vencer algum tipo de competição (LAZZARO, 2004, p.3); *easy fun*, que, basicamente, é explorar o sistema; *altered state fun*, cuja função é alterar o modo como o jogador se sente (idem, ibidem, p.4); e *social fun* ou *people factor*, o qual engloba as experiências de engajamento com outros jogadores (idem, ibidem, p.5). Ou seja, jogar é um exercício lúdico.

Como nos lembram Ysmar Vianna, Maurício Vianna, Bruno Medina e Samara Tanaka, gamificação também é conhecida como ludificação. E como “legítimo elemento cultural”, os jogos contribuem para o nosso desenvolvimento “cognitivo, afetivo e social” (VIANNA et al, 2013, p.15).

Piaget afirma que, nas crianças, se “o ato de inteligência culmina num equilíbrio entre a assimilação e a aco-

modação, enquanto que imitação prolonga a última por si mesma”, inversamente pode-se afirmar que “o jogo é essencialmente assimilação, ou assimilação predominando sobre a acomodação” (1971, p.115). Para o autor suíço, o jogo é a assimilação do modelos habituais presenciados pela criança, pelo “prazer único” de dominá-los e deles “extrair como que um sentimento de eficácia e de poder” (idem, p.118). Exercícios sem finalidade exterior, que nas primeiras fases são difíceis de diferenciar, mas que, após a terceira fase⁴, começam a deixar claro o que é jogo e assimilação intelectual. Ação sobre objetos com os quais a criança brinca, depois da fase exploratória (idem, p.121). O autor afirma que, nesta fase, “há mais do que uma sequência de combinações sem finalidade nem esforço de acomodação atual”, mas uma espécie de “ritualização” (idem, p.123). Durante o seu desenvolvimento, a criança é capaz de usar esses rituais “de mentira”, ou seja, acaba por desenvolver uma simbologia lúdica - imita, “faz de conta”(idem, p.127). Assim, Jean Piaget conclui que o jogo prolonga a assimilação do conhecimento (p.136). Nas próximas fases, há uma sofisticação desse “simbolismo lúdico” que propicia a assimilação do real pela criança e “o reforço dos mesmos prazeres por submissão fictícia de todo o universo físico e social”, ensejando o evolução de jogos com regras (idem, p.187).

Piaget, e outros autores citados por ele, acreditam que o jogo não é algo “desinteressado” ou “autotélico”, mas “altamente interessado”, pois o jogador realmente se preocupa com a atividade (idem, p.189) e a faz com espontaneidade e prazer. Dos dois aos quatro anos, a criança “não se pergunta se seus símbolos lúdicos são verdadeiros ou não. Ela sabe bem, num determinado sentido, que eles não são verdadeiros para os outros”, mas não procura convencer o “ambiente adulto” (idem, p.215). Somente aos sete anos é que o jogo será ficção em oposição à crença refletida. Enfim, o autor deixa claro em seus estudos que o ato de jogar é natural e que é usado para nosso desenvolvimento.

Johan Huizinga, pensando no desenvolvimento da sociedade humana, acredita que o jogo é “fato mais antigo que a cultura” (1971, p.3). E continua:

(...) os animais não esperaram que os homens os iniciassem na atividade lúdica. É-nos possível afirmar com segurança que a civilização humana não acrescentou característica essencial alguma à ideia geral de jogo. Os animais brincam tal como os homens. Bastará que observemos os cachorrinhos para constatar que, em suas alegres evoluções, encontram-se presentes todos os elementos essenciais do jogo humano. Convidam-se uns aos outros para brincar mediante um certo ritual de atitudes e gestos. Respeitam a regra que os proíbe morderem, ou pelo menos com violência, a orelha do próximo. Fingem estar zangados e, o que é mais importante (...) experimentam evidentemente imenso prazer e divertimento” (HUIZINGA, 1971, p.3).

O autor segue afirmando que devemos tentar avaliar o jogo como uma “totalidade”, pois ele “ultrapassa a esfera da vida humana, é impossível que tenha seu funcionamento em qualquer elemento racional”. Não está ligado a ideia de “qualquer grau determinado de civilização”, pois todo ser humano joga. E, ainda segundo Huizinga,

⁴Jean Piaget diz que há três fases do desenvolvimento do zero aos dois anos: ausência de imitação, imitação esporádica e inícios de imitação sistemática.

todo “ser pensante” é capaz de entender à primeira vista que o jogo possui uma “realidade autônoma”, ou seja, que as regras do jogo servem somente a ele e qualquer um pode distinguir o jogo da realidade (já que o jogo é “imaginação da realidade”) (idem, p.7).

Isto nos leva a uma pergunta mais específica: o que é o jogo?

2.1.1. O jogo

Huizinga chama atenção para a existência do “círculo mágico do jogo”. Qualquer jogo tem a capacidade de construir, virtual ou fisicamente, uma barreira entre o jogo e o não-jogo. Dentro dessa barreira, desse círculo mágico, só valem as regras do jogo e não as regras da vida real. Assim, por exemplo, numa partida de futebol, as quatro linhas separam os jogadores da arquibancada; como sabemos, entre outras regras, os jogadores dentro das quatro linhas só poderão usar os pés para tocar a bola. O mesmo ocorre quando pensamos no jogo eletrônico: ao nos conectarmos com aquele mundo, tentaremos nos divertir, atingir o objetivo do jogo, usando suas regras e, paulatinamente, ganhar habilidades para finalizá-lo.

Karl Kapp, em seu livro *The Gamification of learning and instruction*, cita os autores Katie Salen e Eric Zimmerman, que conceituam jogo da seguinte forma: “é o sistema no qual jogadores engajam-se em um conflito artificial, definido por regras, que origina um resultado que pode ser medido”⁵. Depois, adapta a frase, somando a definição de “diversão” de Ralph Koster: Um jogo é um sistema no qual jogadores engajam-se em um desafio abstrato, definido por regras, interatividade e *feedback*, que origina um resultado que pode ser medido, frequentemente extraindo uma reação emocional”⁶ (KNAPP, 2012; p.7). Sabemos, através de Paulo Freire e outros educadores, o poder do conhecimento que nasce do engajamento, com propósito (FREIRE, 1970, p.25). O uso de gamificação constrói esse tipo de conhecimento.

Em palestra assistida por nós, proferida pelo professor Kevin Werback, da Universidade da Pensilvânia⁷, Estados Unidos, a fusão dos verbos jogar e brincar no verbo *to play* diz muito sobre a ideia de jogo: é diversão. Como vimos acima, o ato de jogar está ligado à sensação de prazer, de ludicidade.

Mas Werback afirma que diversão não se restringe apenas à recreação, a algo engraçado. Como vimos, resolver problemas é divertido, assim como vencer também o é. E, igualmente, colaborar em equipe, triunfar - quando sua habilidade permite arrasar um inimigo -, colecionar, explorar, decifrar enigmas, construir, ser surpreendido, dividir, passar o tempo ou relaxar, personalizar, atuar ou dramatizar são possibilidades de diversão a várias pessoas - há até os que não gostam de fazer isso, claro. Já Nicole Lazzaro afirma que os jogadores buscam medo, surpresa, nojo, orgulho, triunfo, tripudiar sobre rivais e maravilhar-se (LAZZARO, 2004, p.6). Ela continua afirmando que os adultos pesquisados apreciam ter pensamentos e emoções não relacionados ao trabalho e à

⁵“A game is a system in which players engage in an artificial conflict, defined by rules, that results in a quantifiable outcome” - tradução nossa.

⁶“A game is a system in which players engage in an abstract challenge, defined by rules, interactivity, and feedback, that results in a quantifiable outcome often eliciting an emotional reaction” - tradução nossa.

⁷O portal de cursos Coursera.org é um esforço conjunto de algumas universidades de todo o mundo para oferecer cursos massivos à distância. O curso de Gamificação que tivemos acesso começou em fevereiro de 2015 e terminou em abril do mesmo ano.

escola e outros os desafios e a chance de testar habilidades.

Mais adiante, o professor Werback deixa claro que jogar eletronicamente, não é somente explodir coisas nem é algo exclusivamente de adolescentes do sexo masculino. Nos EUA, Werback afirma que 97% dos adolescentes de 12 a 17 anos jogam, mas a média de idade dos que afirmam jogar é de 30 anos. 37% dos que jogam têm mais de 35 anos. 47% desses jogadores são mulheres. E ele cita os jogos de maior sucesso, nos EUA: os do tipo *Sandbox*, caixa de areia, como *Minecraft*⁸, com propósito de minerar, plantar, construir, compartilhar; *Building*, construção, tais como *Civilization*⁹, *SimCity*¹⁰, que criam cidades, Estados; *Social Building*, de construção social, colaborativa, como *Farmville*¹¹ e *The Sims*¹²; os *MOOGs* (*Massive Multiplayer Online Games*) como o jogo *World of Warcraft*¹³, de destruição e aprimoramento de habilidades; e os *Puzzle Games*, como *Angry Birds*¹⁴.

No Brasil, segundo dados do IBOPE (2012)¹⁵, há 61 milhões de jogadores - 43% jogam em sítios na internet, 40% baixam o jogo, 42% usam o computador e 18% usam consoles. Como nos EUA, aqui 47% são mulheres - 51% destas são da classe A e têm de 40 a 49 anos, 55% são jogadoras casuais e 77% usam as redes sociais para jogar. Quando mediu o uso de jogos eletrônicos em crianças de 9 a 16 anos, o IBOPE, em 2012, afirma que 54% já jogaram, 17% já experimentaram ambientes virtuais, 35% jogam diariamente.

No entanto, os autores do livro *Gamification, Inc* afirmam que homens preferem jogos de quebra-cabeças espaciais, tentativa e erro, competição, destruição e maestria; já as mulheres gostariam de jogos que contenham diálogos e quebra-cabeças verbais, aprendizagem através do exemplo, simuladores, que explorem o sentimento de cuidar e prover, e emotivos (VIANNA et al, 2013, p.31). Para eles, o interesse pelos jogos é bastante generalizado e muda conforme a idade.

Fica claro, em nossa opinião, que há cada vez mais adeptos de jogos. Aprender os mecanismos de engajamento do jogador para aplicá-los em outros ambientes, parece-nos algo muito útil e interessante. No próximo tópico, mostraremos mais alguns detalhes acerca do mercado de jogos brasileiro e o uso de técnicas de gamificação nas organizações.

2.2. Gamificação nas organizações

Motivação, cooperação, feedback, mensurações quantitativas e qualitativas, aprender fazendo com diversão são alguns dos objetivos da gamificação.

Sabemos que o mercado de jogos no Brasil cresce dividido em nichos. A maioria das empresas foca o mercado tradicional de entretenimento (72%), porém nota-se o crescimento do interesse pelos *advergames* (jogos feitos

⁸<https://minecraft.net/> acesso, abril de 2015.

⁹<http://www.civilization.com/en/home/> acesso, abril de 2015.

¹⁰<http://www.simcity.com/> acesso, abril de 2015.

¹¹<https://zynga.com/games/farmville-2> acesso, abril de 2015.

¹²https://www.thesims.com/pt_BR/ acesso, abril de 2015.

¹³<http://us.battle.net/wow/pt-?> acesso, abril de 2015.

¹⁴<http://www.rovio.com/> acesso, abril de 2015.

¹⁵<http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/Infograficos/Paginas/Games-pop.aspx>, acesso em abril de 2015.

para empresas, usados como peças de marketing, com projeção alcançar mais de 7 bilhões, em 2016) e o início da produção de *business games* (simulação de negócios cuja finalidade é o aprendizado), *serious games* (jogos “sérios” voltados para simulação e treinamento, caso do treinamento de eletricitistas de alta tensão em São Paulo¹⁶ ou uso militar, para diminuir custos e poupar vidas em ambientes de risco), *jogos educacionais e middlewares* (ferramenta necessária para o processo de desenvolvimento e manutenção de jogos). A maioria das empresas foca o mercado de PC (63%) e em segundo lugar vêm os aparelhos móveis (22%)¹⁷.

No mesmo sítio visitado, consta que, em pesquisa de 2009, o brasileiro jogava cerca de 64 milhões de horas diárias. Considerando a construção da capital federal, Brasília, de 1956 a 1960, fazendo um simples exercício imaginativo, sabemos que uma média de 25.475 trabalhadores contribuíram para o feito do presidente Juscelino Kubitschek (REIS JÚNIOR, 2008, p39). Se esses construtores trabalharam 8 horas diárias, sem folgas nos 4 anos de construção, podemos supor que usaram 297 milhões e 500 mil horas, aproximadamente. É como se os jogadores brasileiros pudessem construir Brasília em menos de 5 dias.

Imaginando a força desse método- que tem objetivos e regras bem definidos, estimulando cooperação ou competição, resolução de conflitos, criando recompensas não necessariamente financeiras, *feedback* ao usuário e ao administrador, possibilitando o crescimento em um ambiente onde o erro é parte do processo, dentre outras vantagens - pode-se vislumbrar suas contribuições aos arranjos organizacionais atuais, tornando-os mais humanos. Técnicas de gamificação nas empresas podem gerar aumento de produção, maior qualidade e inovação.

Evidentemente, não é uma panaceia para todos os males nem a ferramenta ideal a todas as situações. Mas há experiências interessantes em curso no Brasil.

Por exemplo, quando pensamos em sustentabilidade, técnicas de gamificação foram usadas no Rio de Janeiro para estimular transeuntes a jogar lixo no lugar correto; softwares para celular foram desenvolvidos para monitorar descarte de lixo, economizar água e energia na casa do usuário, economizando dinheiro e diminuindo o desperdício¹⁸.

São conhecidos os *cases* da empresa de aviação Gol, que usou a gamificação para treinar funcionários nos princípios de atendimento ao público externo; e o da Solera, da área automotiva, que usou técnicas de gamificação voltadas à inovação, construção colaborativa de ideias, ambos feitos pelas empresa Aennova¹⁹. Há, também, o uso de gamificação para gerar mais fidelidade aos compradores de Loteria de uma filial da Icatu Seguros²⁰; e estimular o aumento do pedido de nota fiscal pelos consumidores do Rio de Janeiro, feitos pela MJV²¹.

Como uma ferramenta a mais de comunicação, a Gamificação pode ser incorporada pelo usuário para melhorar comportamentos internos, ou seja, dos *stakeholders*, e externos. Como diz Elizabeth Saad Correa, “hoje, a grande tendência da Comunicação Corporativa que se expressa no mundo das redes digitais é criar presença

¹⁶http://www.abragames.org/noticia_37/

¹⁷<http://jogosdigitais.cesed.br/mercado/> acesso em abril de 2015.

¹⁸<http://www.mjv.com.br/ideias/tag/sustentabilidade/> acesso, abril de 2015.

¹⁹<http://www.aennova.com/blog/> acesso, abril de 2015.

²⁰<http://www.mjv.com.br/cases/q-sorteloteria-multiplus>

²¹<http://www.mjv.com.br/cases/cupom-mania>

em novos territórios de relacionamento com os públicos". A autora enfatiza o *feedback*, o retorno de informação como uma das qualidades das técnicas de comunicação baseadas em computação. O que implica na "criação de novas competências não apenas para a organização, mas principalmente para os profissionais envolvidos" nesses processos (2009, p.165). Como afirma Vianna, é urgente

"repensar os modelos atuais de produção, com o intuito de motivar e fidelizar funcionários assoberbados por tantas distrações; potencializar a colaboração; agilizar processos datados (...) e promover a troca de informações de maneira objetiva, transparente e sem ruídos" (2013, p.45).

A gamificação, cremos, pode contribuir com uma mudança de paradigma nas relações entre empresa e seus públicos.

2.3. Gamificação e Inovação

O papel da cultura organizacional é uma marca de distinção que os líderes das empresas constroem e procuram manter. Do mesmo modo, a depender das mudanças advindas de determinada época, essa mesma cultura pode decretar o fim do sucesso de uma organização, segundo Alan Bryman (2004, p.269). O autor afirma que a inovação surge quando o líder da empresa cria ou renova uma cultura organizacional. Por outro lado, cada vez mais, a inovação tem sido identificada não como o trabalho de um líder solitário, mas com o trabalho de uma equipe eficiente e criativa.

Os autores do livro *Gamification Inc.*, citam o case de uma empresa alemã, líder do segmento de software de gestão empresarial, que buscaram na gamificação um instrumento para mudança de cultura interna (VIANNA et al 2013, p.55). Eles deixam claro que o processo de gestão da mudança só foi implantado por pressão mercadológica, não por mera vontade da organização e de seus 5 mil funcionários. Após um período de entrevistas e pesquisa sobre a cultura interna, usando as técnicas de gamificação foi possível, segundo os autores, "sensibilizar os colaboradores da empresa em relação à substituição ao sistema" antigo, despertando motivação e engajamento e inovação. Uma abordagem "humanística e criativa" conseguiu driblar o transtorno causado pela mudança. A empresa MJV, dos autores do livro, desenvolveram um *serious game*, que se tornou viral dentro da empresa, que gerava simulações de situações-problema que possibilitaram investigar opiniões e comportamentos, suscitaram discussões, construindo uma nova abordagem. A participação dos funcionários, como todo jogo deve ser, foi espontânea, que cresceu conforme os próprios funcionários compartilhavam suas experiências (idem, ibidem, p.57). Mudança de comportamento sem constrangimentos ou coerção.

Eda Souza, Cláudio Torres e Cristina Lucas, no artigo "Práticas Sociais, Cultura e Inovação: três conceitos associados", mostram que as práticas sociais na organização são resultantes "das ações dos indivíduos (intenções, valores, atitudes, crenças), da estrutura; das relações internas e externas à organização; e dos contextos de inte-

rações organizacionais". Os autores entendem que as práticas internas são atividades reais ("desde as cotidianas até as mais inovadoras"), que representam "as manifestações culturais da organização" (SOUZA et al, 2011, p.212). Assim, podemos supor que a exposição de *stakeholders* à situações-problemas fictícias, pode permitir soluções criativas livres do ônus do erro real. Em outras palavras, podemos reafirmar a definição de jogo de Kapp como "um sistema no qual jogadores engajam-se em um desafio abstrato, definido por regras, interatividade e *feedback*, que origina um resultado que pode ser medido, frequentemente extraíndo uma reação emocional". Isso pode mudar padrões de comportamento inadequados.

Souza, Torres e Lucas lembram que através das práticas sociais inovadoras as empresas podem se adaptar aos novos desafios e propiciar "processos e resultados inovadores" (idem, *ibidem*).

Creemos que, com o intuito de instalar processos genuínos de mudança na cultura interna, a gamificação pode suscitar melhores relações entre a empresa e seu público, gerar inovação e transparência, temas complexos, através da ludicidade e do comprometimento de cada indivíduo.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, M.M. et al. **Cultura organizacional brasileira**. In: WOOD JR, T (coord.). Mudança organizacional. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ASSAD, Nancy. **Media Training: Como construir uma comunicação eficaz com a imprensa e sociedade**. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- AVELLAR, Camila et al. **Modelo de análise de gamificação aplicado a redes sociais gamificadas**. *Art & Design track- full papers*, Brasília, v. 9, n. 4, p. 1-8. 11/2012.
- BORGES, Simone de S. et al. **Gamificação Aplicada à Educação: Um Mapeamento Sistemático**. II Congresso Brasileiro de Informática na Educação. São Paulo, v. 2, n. 2, p.1-10, nov. 2-013.
- BRYMAN, Alan. **Liderança nas organizações**. In: CALDAS, Miguel; GACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.
- CARMONA, Sabrina Pereira Kumagai. **O museu do game como experiência gamificada**. 2012. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação e Simiótica, Puc, São Paulo, 2012
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003

CORREA, Elizabeth Saad. **A Comunicação digital nas organizações: tendências e transformações**. Organicom, ano 6, números 10 e 11, 2009. In: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/201> acesso em abril de 2015.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DETERDING, Sebastian et al. **From Game Design Elements to Gamefulness: Defining "Gamification"**. MindTrek'11, Tampere, Finland, 2011.

DUHIGG, Charles. **O poder do Hábito**. São Paulo: Objetiva, 2012. 480 p

FARDO, Marcelo Luis. **A gamificação aplicada aplicada em ambientes de aprendizagem** - Novas Tecnologias na Educação. Rio Grande do Sul, v. 11, n. 1, p.1-9, 1 jul. 2013.

HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura**. Trad. João Paulo Monteiro. São Paulo: Perspectiva, 1971.

IBOPE. **Pesquisa Game Pop**. Realizada de 24 de abril a 7 de maio de 2012. In: <http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/Infograficos/Paginas/Games-pop.aspx> acesso em abril de 2015.

JONES, Gareth R. **Administração Contemporânea**. 4 ed. Porto Alegre, 2011

KAPP, Karl M. **The Gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education**. São Francisco, EUA: Pfeiffer, 2012.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAZZARO, Nicole. **Why We Play Games**. 2004. In.: http://www.xeodesign.com/xeodesign_whyweplaygames.pdf acesso em abril de 2015.

MARCHIORI, M. **As interconexões entre cultura organizacional e comunicação**. In: KUNSCH, M.M.K. Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. Pg. 293-320

MAX, Cristiano. **A Gamificação: Monstros quadrados continuam invadindo nosso mundo. Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, Brasília. In.:

<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/1913/1227>. Acesso em: Abril de 2015

PIAGET, Jean. **A formação do símbolo na criança: imitação, jogo, imagem e representação**. Trad. Álvaro Cabral e Christiano Monteiro Oiticica. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

REIS JÚNIOR, Reinaldo de Lima. **Cidade, trabalho e Memória: os trabalhadores da construção de Brasília (1956 - 1960)**. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: PUC - MG, 2008. In: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/CiencSociais_ReisRL_1.pdf acesso em abril de 2015.

SOUZA, Eda C. L. de; TORRES, Cláudio V.; LUCAS, Cristina C. **Práticas Sociais, Cultura e Inovação: três conceitos associados**. Volume 10, número 2, Revista de Administração Faces Journal/ FUMEC, 2011. In.: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/631/537>

TAYLOR, Frederick Wislow. **Princípios de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VIANNA, Ysmar; VIANNA, Maurício; MEDINA, Bruno; TANAKA, Samara. **Gamification, Inc.: como reinventar empresas a partir de jogos**. MJV Press, 2013. In.: <http://pt.slideshare.net/fabiopedrazzi/livro-gamification-inc-mjv> acesso em abril de 2015.

ZICHERMANN, Gabe; CUNNINGHAM, Christopher. **Gamification by Design: implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps**. Canada: O'Reilly, 2011.

Sítios visitados:

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/seminario_mapeamento_industria_games042014_Relatorio_Final.pdf

<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/08/1504720-setor-de-jogos-eletronicos-descobre-mercado-corporativo.shtml>

<http://www.yukaichou.com/>

<http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/Infograficos/Paginas/Games-pop.aspx>

<http://jogosdigitais.cesed.br/mercado/>

<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/a-vez-dos-advergames>

<http://www.aennova.com/blog/>