

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC



IAN MAGALHÃES SILVA

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE GAMIFICAÇÃO:

**Um estudo sobre a eficácia da ferramenta
no que tange o treinamento empresarial**

RIO DE JANEIRO – RJ
2023

IAN MAGALHÃES SILVA

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE GAMIFICAÇÃO:

**Um estudo sobre a eficácia da ferramenta
no que tange o treinamento empresarial**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção de grau de Bacharel em Ciências Contábeis
à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
da Universidade Federal do Rio de Janeiro
(FACC/UFRJ).

Orientador: André Baptista Barcaui

RIO DE JANEIRO – RJ
2023
IAN MAGALHÃES SILVA

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE GAMIFICAÇÃO:
Um estudo sobre a eficácia da ferramenta no que tange o treinamento
empresarial.

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

Professor Doutor André Baptista Barcaui

Professor Doutor Renato Nunes Bittencourt

Rio de Janeiro, 29 de junho de 2023

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, que sempre priorizaram e investiram na minha educação, acima de seus anseios pessoais.

A todos que de alguma forma contribuíram para minha formação acadêmica, pessoal e profissional.

Agradeço também a todos da empresa Ten Meetings, pelo fornecimento de dados e materiais que foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa que possibilitou a realização deste trabalho.

RESUMO

O trabalho teve como objetivo analisar o impacto da implementação da técnica de gamificação nos treinamentos empresariais, a fim de entender suas vantagens e possíveis resultados.

Inicialmente, foram introduzidos conceitos gerais da administração e o contexto empresarial ao qual se aplica a técnica de gamificação. Em seguida, foram enumeradas métricas para avaliar a implementação e, por fim, feita a análise de resultados.

Foi elaborado um estudo de caso acerca da empresa Ten Meetings, onde foi possível perceber a influência e profissionalização trazidas pela prática, que visou além de mudar o formato do treinamento empresarial dentro da organização, fortalecer a cultura da empresa.

Palavras-chaves: Gamificação, Treinamento Empresarial, Organização do Trabalho, Cultura Organizacional

ABSTRACT

The study aimed to analyze the impact of implementing gamification techniques in corporate training, in order to understand its advantages and potential outcomes. Initially, general management concepts and the business context to which the gamification technique applies were introduced.

Then, metrics were enumerated to evaluate the implementation, and finally, a results analysis was conducted.

A case study was developed concerning Ten Meetings company, where the influence and professionalization brought by the practice were observed. The objective was not only to change the format of corporate training within the organization but also to strengthen the company's culture.

Keywords: Gamification, Business Training, Organizational Climate, Organizational Culture

LISTA DE SIGLAS

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organizações das Nações Unidas

EPI – Equipamento de Proteção Individual

SDR – Sales Development Representative

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Funil de Vendas	32
----------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela Pontuação Qualificação	35
--	----

Tabela 2 – Etapas de Implementação	36
------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Agendamentos pré gamificação	33
--	----

Gráfico 2 – Agendamentos pós gamificação	37
--	----

Gráfico 3 – Diferença de Agendamentos 2022 x 2023	38
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	11
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.3 TREINAMENTO DE PESSOAL	20
2.4 TÉCNICA DE GAMIFICAÇÃO	23
3 METODOLOGIA	27
3.1 TIPO DE PESQUISA	27
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	27
3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	28
4 ESTUDO DE CASO	30
5 CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

Motivado pelo capitalismo, o evento histórico da Revolução Industrial aplicava como principal premissa a produção em massa. Disseminado esse acontecimento,

foi se substituindo o formato de produção que antes era manual para o automatismo, aplicando a utilização de tecnologia que tinha a proposta de produção em larga escala (OLIVEIRA, 2011). Estas práticas tinham influência direta em aumentar os ganhos da empresa, frente a grande demanda na produção, esbarrando outros grandes acontecimentos históricos que serviram para disseminar e aprimorar conceitos do contexto organizacional (CARONE, 2019).

No contexto da atualidade, o mercado de trabalho fomentado por grandes empresas e multinacionais está, cada vez mais, em busca da maximização de resultados e desenvolvimento de pessoas para que possam performar de maneira otimizada e a contribuir com a empresa (OLIVEIRA, 2011). Há também, segundo Ulyssea (2006), um viés relacionado ao crescimento profissional, que busca incansavelmente por falhas, erros e processos que possam estar desperdiçando tempo, recursos e mão de obra de seus colaboradores.

Nesse sentido, muitas organizações se basearam em modelos europeus e estadunidenses bem-sucedidos e adaptaram os modelos de gestão para suas empresas, com o intuito de avaliar, dimensionar e traduzir os processos corporativos. Assim, viu-se a necessidade e a posterior eficácia de se adotar melhores práticas no treinamento e capacitação dos funcionários internos, a fim de maximizar as aptidões e tarefas de trabalho de cada colaborador em sua individualidade. (ALVES, 2022).

No cenário atual, o número de brasileiros que usam jogos eletrônicos cresce a cada dia e, neste ano, o país atingiu a marca de 74,5% de sua população que diz jogar games, segundo levantamento anual realizado pela Pesquisa Game Brasil (PGB) desenvolvida pelo Sioux Group e Go Gamers em parceria com Blend New Research e ESPM (2023). Com os jogos sendo consumidos por praticamente todas as faixas etárias, a mais predominante no público gamer do Brasil é a de 20 a 24 anos, representando 25,5% dos usuários. Essa juventude, que está iniciando sua jornada no mercado de trabalho, tem familiaridade e procura, em âmbito pessoal, se conectar a jogos em seus smartphones e computadores como forma de distração, lazer, relacionamento e aprendizado.

No que tange o desenvolvimento de técnicas de administração e aplicações ao campo prático no contexto organizacional, o presente trabalho aborda a técnica de gamificação. Essa prática tem a proposta de aplicar toda a técnica de jogos de vídeo games usuais da atualidade. Entretanto, seu campo de aplicação é a “vida real”, que é o próprio ambiente corporativo. Dessa forma, a prática permite o engajamento e participação de todos na dinâmica, justificado pela sua interatividade e dinamismo e a possibilidade de enriquecimento do intelecto de cada indivíduo (REZENDE e MESQUITA, 2017).

1.1 Problema da pesquisa

Baseado no contexto apresentado acima, o presente trabalho tem por finalidade responder ao seguinte problema de pesquisa: “Quais são os resultados obtidos através da implementação da técnica de gamificação no treinamento corporativo?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo principal deste trabalho de investigação é compreender como o conceito da gamificação e a sua respectiva adesão podem vir a influenciar no treinamento corporativo e na aplicação nas atividades do cotidiano da organização.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar como ocorre o processo de gamificação;
- Identificar os principais desafios identificados na implementação da técnica;
- Identificar as principais percepções dos funcionários que passaram pela mudança do método de treinamento

1.3 Justificativa

Buscando dar relevância ao treinamento em ambiente corporativo, a metodologia aplicada como alvo desse estudo se direcionou a fazer parte do processo de desenvolvimento técnico e profissional para o ambiente de trabalho. Com isso, deseja-se acelerar este processo de desenvolvimento, treinando o colaborador e extraindo resultados melhores dos envolvidos nesse processo.

Na parte social, a validação da implementação da técnica de gamificação se dá por conta do desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais. Estas habilidades desenvolvidas e refinadas tornam o indivíduo mais bem preparado para o mercado de trabalho e qualificam o profissional que para sua carreira. Com mais pessoas assim na sociedade, tende-se a elevar o capital intelectual nas organizações profissionais da sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organização do Trabalho

A organização do trabalho age precisamente para alcançar a qualidade nos processos, pois organizar qualquer tipo de trabalho é tarefa para pessoas capacitadas, que possuem conhecimentos técnicos e que tem como função manter um nível qualificativo para as atividades realizadas, baseado em David.,*et al* (2009). Além disso, baseado em Sato (2007), a verdadeira meta para a organização do trabalho é que tudo funcione como uma engrenagem em pleno estado, onde cada peça da composição tem sua função a ser desempenhada. Tais peças, por sua vez, necessitam de processos que as tornem interligadas, ou seja, precisam de engrenagens para seu funcionamento pleno e em conjunto para que entreguem resultados.

Portanto, a organização do trabalho depende da união de todas as peças. Da mesma forma com que ponteiros de um relógio não podem funcionar sem uma máquina, a própria máquina também não funciona sem ser alimentada por uma fonte de energia. Isso exemplifica a interdependência de todos os elementos do processo. Assim é definida a organização do trabalho: cada peça funcionando em conformidade com as demais, formando um grupo organizado e trabalhando para atingir um objetivo comum. (SATO, 2007).

Destaca-se em Dias (2003) que um trabalho é organizado quando todos os objetivos propostos inicialmente no planejamento inicial são alcançados plenamente, ou seja, todas as metas propostas pela empresa são cumpridas. Com essa organização plena do trabalho, cresce o sentimento de confiança nas pessoas que fazem parte da empresa. Já de acordo com Silva e Navarro (2013), a organização do trabalho é o fator preciso pelo qual uma empresa consegue alcançar seus objetivos, ou seja, sem ela os objetivos vagam em um sistema desorganizado e causam problemas temidos por uma organização. Junto a isso, Pires e Macêdo (2006) sintetizam que, como dito anteriormente, a organização do trabalho é uma

engrenagem perfeita para realizar todas as tarefas necessárias em um processo e que resultam em uma realização final satisfatória. A organização do ambiente corporativo é uma janela aberta para o sucesso, visto que estrutura e consolida os processos de tal forma que permite, de maneira sustentável, a boa rentabilidade de resultados, assim como sua manutenção e até mesmo atração de novos clientes.

Contudo, segundo Sato (2007) é importante frisar que a organização no trabalho atua, precisamente, para conquistar um objetivo principal, que é a qualidade. É ela, na realidade, o verdadeiro motivo de tudo funcionar de forma assertiva, como um relógio de precisão, e isso faz com que a organização do trabalho seja essencial. Ao tomarmos como exemplo o caso anterior, todas as peças do relógio unidas dão uma informação preciosa que resulta naquilo que precisamos para guiar-nos no tempo. Contudo, essa informação depende da união de todas as peças, pois os ponteiros não conseguem funcionar por si só. Nesse caso, a organização se torna indispensável e um componente elementar, assim como descrito na obra de Motta (1995).

Manter a organização no ambiente de trabalho é extremamente importante para qualquer profissional que queira ter mais produtividade e qualidade. Para isso, é necessário também garantir às pessoas boas condições de vida e facilitar os processos e a comunicação do dia a dia, para que haja o sentimento de conforto e confiança entre os envolvidos. Um ambiente de trabalho desorganizado influencia diretamente no rendimento dos profissionais e pode, inclusive, afetar o humor e a saúde deles, além de permitir que haja desentendimentos e desgastes com companheiros de trabalho (Souza e Silva, 2002).

Abaixo serão explicitados quesitos elementares e que promovem o bom funcionamento da organização, baseado em Silva e Navarro (2012):

- Definição do nível de prioridade de cada tarefa: Esse tópico é referente à necessidade de se realizar uma boa gestão da agenda corporativa, de maneira que seja definido, como em uma louça ou quadro, o que é mais urgente e menos urgente. Assim será definido qual atividade exige mais atenção, esforço e

urgência na empresa (LOPES, 2010);

- Realização de pausas no trabalho: Para obter um bom rendimento, os indivíduos devem, por direito, realizar pausas e intervalos durante sua jornada. Isso os torna mais produtivos. Além disso, deve-se respeitar as normas de férias e descansos semanais. (NASCIMENTO, 1983). Dessa forma, evita-se também possíveis sobrecargas e, em alguns casos, o burnout (SOUZA e SILVA, 2002).
- Organização Física: o ambiente no qual os indivíduos realizam suas atividades deve manter algum nível de organização, para que seja possível manter o foco e desenvolver as habilidades analíticas.
- Ferramentas de software: auxiliam no rateio do trabalho por blocos, na obtenção de dados, na geração de informações e avaliação critérios de forma automatizada e ágil, otimizando o funcionamento de toda a empresa (LAFER, 1995);
- Centralização de atividades: O foco em uma tarefa por vez garante o bom desempenho da função e permite atendimento personalizado, gerando satisfação no cliente e priorizando sempre que a atividade seja realizada da melhor maneira antes que seja dado início a outra (CAIXEIRO, 2014).

Além dos fatores citados, é necessário evitar distrações no ambiente de trabalho. Colaboradores com dificuldade de entregar suas demandas tendem a criar distrações de forma a criar desorganização no trabalho que reforça (ou apoia) crenças limitantes como a de não conseguir concluir algo a tempo ou não ser capaz (SILVA e NAVARRO, 2012). Deve-se sempre cumprir os prazos propostos, tendo a organização como uma excelente aliada para minimizar o impacto dos imprevistos, pois o planejamento não prevê, mas também não exclui, a possibilidade de adversidades. Entretanto, uma boa gestão das atividades permite realizar o que estava planejado no tempo pré-definido, apesar dos obstáculos que podem surgir. Portanto, é preciso se atentar não só a fatores internos, como também a externos que podem ameaçar a eficiência plena na execução das atividades, a fim de contorná-los (CAROCHINHO, 2012).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) é uma instituição de atuação

global que tem como principal objetivo a promoção da organização do trabalho ao redor do mundo, aumentando o número de postos de trabalho e buscando uma melhora nas condições dos trabalhadores, de acordo com Silva e Navarro (2012). Ela auxilia as organizações a padronizar e gerenciar o trabalho.

Surgida no ano de 1919, a OIT atua junto à ONU (Organização das Nações Unidas) com foco especial na promoção de condições de trabalho decentes para todas a população, independentemente da etnia, gênero, condição socioeconômica, etc (CAIXEIRO, 2014). Institucionalmente, a OIT informa o padrão esperado do trabalho, preservando a produtividade e a qualidade, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humanas garantidas. O conceito explícito acima, possui tanta importância que, em 1999, foi formalizado pela organização e, em 2015, teve a adoção pela ONU como um dos oito Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (LAFER, 1995).

A OIT é composta por Estados-membros, que discutem e deliberam a respeito das questões do universo do trabalho, sendo a única constituição tripartite dentro da ONU, que considera que trabalhadores, governos e empregadores devem ser representados em situação de igualdade em todas as instâncias da entidade (TORRES, 2005). A OIT conta com a chamada Agenda de Trabalho Decente para implementar seus objetivos, que tem como objetivos (SOUZA E SILVA, 2002):

- Definir e promover normas e princípios trabalhistas;
- Criar maiores oportunidades de emprego e renda decentes para todos;
- Melhorar a cobertura e a eficácia da proteção social para todos;
- Fortalecer o tripartismo e o diálogo social

A OIT desempenha papel fundamental para a economia global e é uma das primeiras organizações a mensurar o impacto da distinção de sexo e gênero no mercado econômico (DAVID *et al.*, 2009). Segundo Carochinho (2010), caso o mercado de trabalho fosse mais igualitário e justo, com distribuição salarial igualitária entre homens e mulheres, a riqueza em todo mundo cresceria 14%.

Nesse sentido, estudos patrocinados pela OIT (1950) servem para elevar discussões e avançar em melhorias nas condições de trabalho, permitindo que o ponto focal deixe de ser práticas culturais inadequadas e seja direcionado para estratégias precisas de ganho, desenvolvimento e distribuição de riquezas, promovendo a organização do trabalho (SATO, 2007).

2.2 Clima organizacional

Definido como tudo aquilo que um grupo de pessoas compartilha, a cultura organizacional é o conjunto de normas, crenças, valores, comportamentos, hábitos, tradições, conhecimentos e experiências de um grupo social. Ela engloba todos os valores compartilhados pelos colaboradores, que tornam a empresa única e a difere em meio a extensão de outras organizações no mercado, de acordo com Russo (2012). É importante destacar que a cultura organizacional não é algo que possa ser implementado instantaneamente, pois envolve muitas pessoas e, por disso, deve ser implementada em um processo regular, constante, que precisa ser pensado estrategicamente e revisto periodicamente. Segundo Álvarez (2001), a diferenciação entre um grupo e outro é o que constrói a identidade da organização, reforçando a importância da comunicação interna e a interação efetiva entre os membros desse grupo.

A cultura é um “divisor de águas” para os negócios, pois, apesar de ser possível que um produto seja reproduzido por outras companhias, a maneira como as pessoas pensam e interagem no dia a dia entre si e com os clientes não pode ser copiada, devido a sua originalidade e essência em termos organizacionais (ÁLVAREZ, 2001). Muitos autores, como Hanley (1999), De Mooij (2005) e Wang e Chin (2009), utilizam o termo do “*iceberg* cultural” que auxilia na compreensão mais profunda de como diferentes elementos atuam na construção do conceito de cultura organizacional. Nele, destaca-se que apenas a ponta do *iceberg* fica visível a todos, quando há por trás uma infinidade de processos e relações que compõem o meio e

a base do *iceberg*, como as ideias levantadas, as atitudes e os valores enraizados nos colaboradores.

Outros autores abordam a cultura organizacional como um *mix* de fatores, que incluem as experiências e filosofia da organização, bem como os valores que orientam o comportamento dos membros e são externados na autoimagem, no funcionamento interno, nas interações com o mundo externo e nas expectativas futuras (DIAS, 2003). A cultura, portanto, engloba as atitudes no ambiente de trabalho, as regras formais e informais seguidas pelas equipes, as crenças, costumes, hábitos, visão e valores, normas, símbolos, linguagem, estrutura física, entre outros elementos presentes em cada empresa (SARAIVA, 2002).

A cultura organizacional é um conjunto dos elementos que determinam como o negócio funciona e tem como base as pessoas envolvidas nos processos, especialmente os colaboradores, e não as regras formais da empresa. Isto é, a cultura organizacional não é definida apenas pelo que a empresa prega nos seus manuais e valores, mas o que ela exerce no dia a dia, junto aos colaboradores, diretores, clientes, fornecedores e a interação com a sociedade em geral (DIAS, 2003). Ela abrange, inclusive a maneira como determinado grupo manifesta suas características individuais seja na linguagem, nas roupas, na rotina ou nas ações. Todos os dias a cultura da empresa é reforçada através do que se veste, da maneira que se fala e da forma como se age, baseado em Freitas (1991). Os processos são moldados em torno da história, dos costumes e sotaques, e tudo o que cada um aprende ao longo da vida, assim como os valores de formação do indivíduo, adquiridos antes mesmo da iniciação da vida profissional (DA SILVA e DE ALBUQUERQUE, 2009).

A cultura é, então, derivada de um conjunto de pressupostos básicos que um grupo adotou, descobriu ou desenvolveu para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, segundo Freitas (1991). Esse conjunto, uma vez que funciona bem o suficiente para ser considerado válido, é ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (RODRIGUES e NARDUCCI, 2021).

Ela vai sendo consolidada dia a dia através do que a empresa e todas as pessoas envolvidas em seus processos compartilham. Portanto, os líderes das instituições desempenham papel fundamental na construção da cultura, visto que são tidos como exemplo pelos demais colaboradores. Eles geralmente possuem que geralmente são únicas e admiradas, que crescem raízes frente à história (FREITAS, 1991).

Existe, ainda, uma divisão em três níveis, que podem ser de fácil ou difícil percepção, a depender de cada organização (CURVELLO, 2002). Alguns componentes fazem parte da camada mais superficial, ou seja, a que é exposta, enquanto outros estão presentes nas camadas mais profundas, quase ocultos, detidos na proximidade da base da organização. Assim, os três níveis podem ser definidos como: os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos, baseado em Oliveira (2016).

Os artefatos são a camada mais exposta, características facilmente percebidas, considerada como o primeiro nível da cultura organizacional. Algumas ferramentas disponíveis para mostrar essa camada são o organograma e a hierarquia, assim como o grau de formalidade, os produtos, os símbolos e os padrões que indicam como é a cultura da organização (FREITAS, 1991).

O nível de valores compartilhados representa uma camada mais profunda que os artefatos, mas não é imperceptível. Ele pode ser observado em valores previamente fixados pelos fundadores do negócio, as normas, a filosofia da empresa e os valores relevantes que justificam o trabalho realizado (FREITAS, 1991).

Já no terceiro nível, segundo Curvello (2002), tem-se os pressupostos. Eles são na camada mais profunda, aquela que está inserida na parte do núcleo da organização, e dificilmente modificada. Nessa camada estão os sentimentos e crenças inconscientes, o propósito da organização como um todo (OLIVEIRA, 2016).

Em outra abordagem, alguns filósofos trazem a conceituação de tipologia da cultura empresarial. Charles Handy, um filósofo irlandês que possui especialização em comportamento organizacional, definiu as tipologias como: Linha divisória e Cultura do poder (RODRIGUES e NARDUCCI, 2021).

Na tipologia da cultura do poder, apenas algumas pessoas detêm o controle, e são elas que influenciam toda a organização. Geralmente, o poder é totalmente centrado no dono, algo de fácil percepção em empresas pequenas, por exemplo. Essa tipologia é fortemente orientada para resultados e existem poucas regras e regulamentos, visto que o poder de decisão prevalece (DA SILVA e DE ALBUQUERQUE, 2009).

Já na tipologia da linha divisória, outras subdivisões são apresentadas. São elas: Culturas conservadora; Cultura Fraca; Cultura dos papéis; Cultura adaptativa; Cultura forte; Cultura de tarefas e Cultura de pessoas (CURVELLO, 2002).

A cultura dos papéis é orientada por regras, cargos e funções bem definidas. O poder neste tipo de organização é determinado pela posição ou cargo de uma pessoa dentro da estrutura organizacional. Em geral, são empresas burocráticas, com estrutura hierárquica rígida e que não costumam assumir grandes riscos (OLIVEIRA, 2016).

Na cultura das tarefas o foco está nos projetos e o poder está nas mãos de quem tem capacidade de resolver o problema, de acordo com Curvello (2002). Isso pode ser até mesmo uma equipe formada apenas para execução de uma atividade específica, e oferece maior flexibilidade, possibilidade de mudanças e liberdade para agir com criatividade (DOS SANTOS e GONÇALVES, 2010).

Na Cultura de pessoas, o colaborador está sempre em primeiro lugar e, independentemente do cargo que ocupar, suas ideias serão ouvidas. Dessa forma, se mantém a consciência de que a empresa existe porque as pessoas estão ali presentes, ativas e sendo constantemente incentivadas e valorizadas (OLIVEIRA, 2016).

No que se diz respeito a sua intensidade, a cultura pode ser forte ou fraca. Na cultura forte os valores são compartilhados entre todos os membros de maneira estruturada, influenciando seus comportamentos e integrando todos os processos desde a contratação até o fim de um contrato (BASE, 2010). Já a cultura fraca permite mudanças frequentes nos valores ou hábitos, sendo facilmente corrompida.

É mais facilmente encontrada em empresas novas, que ainda estão em processo de construção da sua maneira de ser e agir (LOURENÇO, 2017).

Quanto a sua flexibilidade, a cultura pode ser adaptativa ou conservadora. A cultura adaptativa é aberta a mudanças e inovação. Sendo assim, a organização apresenta cultura flexível e deve realizar atualizações e revisões constantemente acerca de seus valores e características. Os colaboradores estão em constante movimento adaptativo, mas mantendo a estabilidade e garantindo que a identidade e a essência permaneçam (BASE, 2010). Com uma Cultura conservadora, dificilmente os hábitos e os valores serão alterados, pois nela se preza o conservadorismo. Esse tipo de cultura possui costumes e tradições enraizados e independente das mudanças no cenário exterior, sendo mantidas por longos períodos (LIMA, 1997).

Uma cultura forte e consolidada tende a propiciar um ambiente corporativo com engajamento e comunicação aberta, sendo sempre utilizada em favor da empresa e do gestor que a administra (FREITAS, 1991). De acordo com Freitas (1991), uma das principais funções da cultura é guiar as atitudes e, por isso, é importante alinhar os colaboradores com os objetivos da empresa. Deve-se promover valores em comum e proporcionar experiências únicas para eles, causando neles um senso de pertencimento para com a empresa, senso esse que origina o termo “vestir a camisa” (DA SILVA e DE ALBURQUERQUE, 2009).

Com esse sentimento de pertencimento, o profissional torce pelo sucesso da empresa, contribui para o crescimento dela e sabe da importância do seu próprio trabalho. Ter colaboradores engajados com o trabalho que realizam suas atividades se sentindo parte do time e contribuindo com o crescimento da organização como um todo, é o sonho visado por qualquer empresa, por que esses colaboradores estarão motivados a obter resultados (LIMA, 1997).

Por consequência, surgem fatores positivos, tais como: dedicação, comprometimento, motivação e engajamento (FREITAS, 1991). Isso ocorre porque a cultura também representa o lado humano da empresa. (LEANDRO e REBELLO, 2011).

Se o gestor não desenvolver a cultura de sua organização, ela se desenvolverá sozinha e corre-se o risco de seu desenvolvimento divergir muito do

que se deseja obter. Segundo Leandro e Rebello (2011), para que a organização possa sobreviver e se desenvolver plenamente, para que exista revitalização e inovação, deve haver mudança na cultura organizacional. Além disso, a política cultural precisa ser clara e divulgada adequadamente, pois, se não, se tornará um obstáculo para o crescimento do negócio (BASE, 2010).

A criação de uma cultura organizacional não é sobre ter jogos ou áreas de lazer na empresa, mas sim sobre estruturar processos e norteá-los pelos valores, objetivos e crenças que todos compartilham desde o início de sua carreira dentro dela. Isso deve ser tratado com a devida importância, pois irá favorecer a longevidade da empresa, visto que a essência e a maneira como as pessoas trabalham no dia a dia não podem ser copiadas (CHIAVENATO, 2005).

Logo, a cultura organizacional, corporativa ou empresarial pode ser definida como o conjunto de crenças, normas, diretrizes e hábitos praticados por uma empresa. Para que ela seja clara e eficiente, é necessário que seja compreendida e aplicada por todo o quadro de funcionários e, principalmente, pela liderança. Deve servir de base ou guia para a tomada de decisão e comportamento em todos os setores da empresa, pois, além de espelhar a forma como é vista pelos colaboradores, ainda deve passar ao público externo os valores, a missão e o propósito da companhia (DOS SANTOS e GONÇALVES, 2010).

Além disso, a cultura da empresa pode refletir no relacionamento com os clientes, uma vez que a alta rotatividade de funcionários, baixa produtividade, falta de credibilidade no mercado e outros problemas relacionados à identidade corporativa podem impactar negativamente sua imagem, baseado em Fleury (1989).

2.3 Treinamento de pessoal

A formação de pessoal se dá através do treinamento e desenvolvimento, palavras que são bem semelhantes e complementares, uma vez que ambos são um conjunto de práticas e ações planejadas que capacitam as pessoas colaboradoras no curto e no longo prazo (PEREIRA e FERREIRA, 2014).

Mesmo com a formação acadêmica, ainda é necessário preparar os profissionais para exercerem suas funções atuais ou para novas posições, independentemente do plano de carreira escolhido (CORRÊA, 2009). A empresa possui uma necessidade específica, e isso deve ser alcançado respeitando as pessoas em sua individualidade, sob a ótica de Freitas (2012). Para isso, os treinamentos contribuem no desenvolvimento das competências dos colaboradores. Dessa maneira, se faz possível crescer na organização por meio de promoções ou mudanças de cargos e gerar resultados cada vez mais positivos e alinhados com os objetivos e a cultura da organização (TOLEDO, 1992).

O treinamento foca em qualificar o profissional para algo específico das suas tarefas ou para uma promoção desejada. É definido como uma iniciativa corporativa que auxilia no aprimoramento das competências, habilidades e atitudes. Pelas empresas é considerado uma prática de curto prazo que fornece resultados mais rápidos. Porém, exige que haja um planejamento bem estruturado para favorecer os interesses da empresa, visto que o treinamento ocorre para atender a casos pontuais, ou em caso de lei específica de ocupação do respectivo cargo (RIBEIRO, 2018).

Nesse sentido, e de acordo com Ribeiro (2018), desenvolver as competências-chave no indivíduo permite dar ênfase nas necessidades estratégicas do negócio e foca em aumentar a competitividade e produtividade no negócio. Os objetivos do treinamento e desenvolvimento são alcançados quando há satisfação do cliente interno, após o colaborador ser reconhecido por se desenvolver de forma plena, e do cliente externo, ou seja, os consumidores (NOE, 2015).

Outro aspecto trazido com grande relevância por Reichel (2008) é o foco no aumento da produtividade, uma vez que quando se tem plena confiança nos processos e nas tarefas diárias, o trabalho flui muito mais rápido e o esforço é bem menor. Para isso, o desenvolvimento de uma pessoa que atua no processo funciona como potencializador da produtividade, auxiliando no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos para a melhor execução da atividade de trabalho.

A diminuição do retrabalho, também é algo de grande impacto pois, uma vez que a liderança está alinhada com sua equipe e os colaboradores são plenamente capazes de exercer suas funções, reduz-se a margem de erro no processo. Além disso, há motivação para entregar resultados melhores ao grupo, que pode vir a gerar economia, caso elimine-se ao máximo o desperdício de mão de obra qualificada e dos próprios insumos, segundo obra de Noe (2015).

Os treinamentos para desenvolvimento pessoal surgem desde a Revolução Industrial, quando as empresas ensinavam seus operários a manusear as máquinas para a produção em massa. Isso era motivado pela crença de que era mais prática de barata a qualificação dos empregados existentes ao invés da contratação de novos empregados, baseado em Pereira e Ferreira (2014).

O treinamento comportamental, por exemplo, também conhecido como treinamento das *soft skills*, é focado nas atitudes e habilidades que devem ser aprimoradas de acordo com os valores da organização. Esse formato elimina problemas que ameacem o clima organizacional da empresa, tais como comunicação inadequada e absenteísmo, conforme observado na obra de Pereira e Ferreira (2014). Ele também estimula habilidades como a boa oratória, a motivação da equipe, a capacidade de execução de inteligência emocional e demais atividades que envolvem a gestão de pessoas (NOE, 2015).

O treinamento motivacional une práticas e técnicas para elevar o engajamento e a motivação dos colaboradores na empresa. É importante destacar que isso ultrapassa os limites do reconhecimento financeiro e inclui outras categorias de reconhecimento como feedbacks, confraternizações, palestras, dinâmicas, entre outros. A ausência desse tipo de treinamento acarreta baixa produtividade e alta rotatividade (RIBEIRO, 2018).

O treinamento técnico, mais conhecido como o treinamento das *hard skills*, de acordo com Ribeiro (2018), está voltado para o desenvolvimento de competências técnicas que garantem que todas as tarefas diárias sejam feitas com maior qualidade. Ele pode ser promovido por meio de oficinas, workshops e demais formas

de educação, destacando que até o aprendizado sobre a aplicação de uma nova ferramenta se encaixa nesse formato, de acordo com Reichel (2008).

No mundo corporativo atual, é comum que as próprias empresas capacitem e desenvolvam novos gestores para serem líderes. Dessa maneira, a empresa consegue alcançar os resultados mais esperados e alinhados com os seus objetivos, tendo pessoas qualificadas e de acordo com os valores internos (MEI, 1985).

Outro tipo importante de treinamento, segundo Mei (1985), é o *Onboarding*. Ele foca em receber um novo colaborador que inicia seu ciclo dentro da empresa, e desde esse primeiro contato são passados ele o conjunto de missão, visão e valores institucionais, somado a todo regimento interno e forma de executar a sua atividade de trabalho.

Ademais, o treinamento corporativo se inicia por meio da avaliação de desempenho pois é necessário identificar o que é necessário ser aprimorado para então definir o treinamento adequado para desenvolver habilidades de acordo com a necessidade específica para a execução das atividades em questão (DE REZENDE *et al.*, 2018).

2.4 Técnica de gamificação

Dada a importância e a necessidade de treinamento de pessoal, introduz-se o termo gamificação, uma técnica que possibilita tornar o processo de aprendizado mais fluído, interessante, instigando comportamentos comuns às pessoas, como: interação entre diferentes indivíduos, competitividade, superação de desafios e recompensa por meritocracia (LOIOLA, 2020).

Com os avanços tecnológicos e as mudanças da sociedade, é cada vez mais difícil prender a atenção do colaborador durante um treinamento, ainda mais se for no modelo tradicional em uma sala de aula. Muitas vezes, o instrutor tem um adversário de peso, que é o celular (ROCHA *et al.*, 2016). Então, torna-se um

desafio obter a atenção dos colaboradores e, para isso, se viu a necessidade de explorar ferramentas que ajudem a engajá-los ativamente desses processos de aprendizagem (BERTI, 2019).

Baseado em Burke (2015), a ferramenta da gamificação se caracteriza pelo uso de técnicas de jogos visando o desenvolvimento e o aprendizado dos participantes com dinamismo e inovação. A técnica surgiu nos anos 2000 com programador *Nick Pelling* que, através dos games, mostrou possível promover um ambiente de motivação, engajamento e conhecimento. De forma espontânea, os colaboradores foram vivenciando situações construídas em um contexto específico de maneira descontraída, possibilitando posterior discussão reflexão (SANTOS e MOURA, 2021).

A aplicação dos jogos pode ser tanto de forma online quanto presencial, em um espaço fechado ou ao ar livre. O formato do game deve ser pensado de acordo com o objetivo a ser alcançado e, portanto, é importante fazer esse alinhamento durante o planejamento estratégico com os gestores responsáveis, de acordo com a necessidade da empresa (BERTI, 2005). Vale ressaltar, também, que a gamificação não é um fim, mas um meio para chegar a um determinado resultado. Por isso, ao se aplicar a gamificação em uma empresa, os objetivos devem ser claros, para que o objetivo não se perca durante a execução e o processamento do jogo. Os games também podem ser competitivos ou cooperativos, a depender da finalidade (DI BARTOLOMEO, 2015, p80).

“Os sistemas gamificados aproveitam não apenas os pensamentos, elementos e experiências dos jogos, mas também os fundamentos intrínsecos dos jogos, a diversão, a alegria e o entretenimento.”

É preciso que, de antemão, sejam formadas ideias e conceitos definidos visando um contexto específico, atentando-se sempre aos objetivos que o jogo pretende atingir (AMARAL, 2021). Em seguida, é de fato construído o *game* e, nesse momento, se pensa na estrutura e nos elementos. Apenas após isso que chega o momento do teste e da execução (BURKE, 2015).

Alguns dos pontos a serem definidos previamente para a implementação do método de gamificação são (LOIOLA,2020):

- Design da experiência: Elaboração da jornada dos participantes durante o jogo;
- Engajamento: Formas de engajar os colaboradores, utilizando ferramentas digitais como celulares, computadores e outros dispositivos, por exemplo;
- Motivação: Mudanças nos comportamentos, desenvolvendo competências e direcionando o colaborador à inovação;
- Alcance de objetivos: Maneiras de impulsionar os colaboradores a visualizarem a possibilidade de atingir seus próprios resultados.

Ainda, é fundamental atentar-se ao *storytelling* para que a gamificação seja bem estruturada. Isto é, definir o contexto do jogo, uma história para envolver os participantes, criando uma imersão plena no assunto. Os funcionários precisam entender bem as regras do jogo pois, caso não estejam claras, ideia pode não ser comprada ou pode ser abandonada em andamento (BERTI, 2019).

O trecho a seguir, retirado de Di Bartolomeo *et al.*(2015,p77),reforça os benefícios de adoção da prática, enquanto levanta também receios de impactos negativos:

“...atualmente a gamificação tem levado as empresas a ganhos enormes na produtividade e transformado o trabalho repetitivo em tarefas mais divertidas. Por outro lado, ressalta, como ponto negativo, que pode causar um grande dano psicológico nos funcionários quando os “perdedores” (aqueles que não atingiriam as metas e objetivos propostos) são submetidos a processos de feedbacks não assertivos, sendo um ponto de fragilidade e de atenção para a gamificação. Kapp et al. (2013) também ressalta que a gamificação pode ser usada em várias áreas para alcançar inúmeros objetos, no entanto, necessita-se estabelecer uma série de critérios para o desenvolvimento da gamificação, acarretando algumas vezes em custos elevados e uma demanda de tempo considerável para os planejamentos das ações, e dependendo do contexto esses dois fatores podem ser considerados extremamente negativos.”

No que diz respeito à meritocracia, ou seja, o sistema de pontuação, gratificações e recompensas da empresa, é necessário ter cautela para garantir que o processo seja eficaz na motivação dos colaboradores e não gere o efeito oposto. (ALMEIDA, 1998).

Quanto aos resultados, a fim de garantir a competitividade e o envolvimento dos participantes, os resultados do game devem ser compartilhados, podendo o compartilhamento ser durante o jogo ou ao final de maneira sintetizada (MARANGONI, 2022)

Além disso a identificação do público-alvo precisa ser realizada com precisão, de forma a levar em consideração as principais características dos participantes do processo de gamificação. Assim o design do game será criado adequadamente, pensando nos atributos dos jogadores, considerando, por exemplo, os departamentos, setores ou funções específicas (MARANGONI, 2022).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Este trabalho de pesquisa é um estudo de caso, visto que foca na análise extensiva em um objeto de estudo específico, nesse caso a empresa Ten Meetings. Baseado em Gil (2002), esse método traz a exemplificação detalhada do objeto de estudo e da implementação da prática em análise, mas não é necessariamente generalizado para todos os setores de empresas. Dado o grau de informação, o método preserva o caráter unitário da empresa estudada e descreve o momento e contexto em que a ela está inserida.

Em relação ao alvo do estudo, pode-se considerar que há influência da pesquisa bibliográfica, baseado em Macedo (1995). Isso se deve ao fato de que a obtenção de informações da pesquisa traz consigo o levantamento e revisão de obras públicas a respeito da teoria organizacional e todo contexto que motiva a dissertação deste. Direcionando assim o trabalho científico a evidenciação de conteúdo teórico e, conseqüentemente sua análise posterior de forma a dar fundamentação relevância e compreensão ao presente trabalho.

A pesquisa é, de forma geral, qualitativa. Isso porque ao utilizar o estudo de caso como tipo de pesquisa, o objeto de estudo é favorecido pelo relacionamento próximo entre o pesquisador e os fornecedores de informação da empresa (DIAS, 2000). Isso permite uma análise um pouco mais subjetiva e específica acerca do tema.

3.2 Procedimentos de Coleta e de análise de Dados

Os dados foram disponibilizados pela empresa Ten Meetings, a partir do contato direto com funcionários da empresa que disponibilizaram as métricas que contribuíram para o presente estudo. A escolha da empresa se deve ao contato pessoal e próximo do pesquisador para com os funcionários da empresa, o que

facilita o acesso aos dados necessários. Isso é relevante pois no estudo de caso é fundamental a imersão plena na empresa de análise para que os levantamentos, muitas vezes subjetivos, possam ser analisados com maior proximidade e cautela.

Dada a relação próxima do pesquisador com os entrevistados, foi possível identificar com facilidade o momento em que a empresa se encontrava antes de adotar a técnica de gamificação, assim como as motivações para a adoção da técnica e os resultados obtidos após a sua implementação.

3.3 Limitações do Método

Uma das limitações mais claras do estudo de caso é a falta de rigor metodológico (Gil, 2002). Isso porque a análise é específica de uma empresa, a Ten Meetings e pode conter algum viés na conclusão dos resultados analisados. Porém, os vieses não são exclusivos desse método de pesquisa e, por isso, não são fatores impossibilitam a conclusão do estudo. Além disso, as informações do estudo não são disponibilizadas publicamente. Com isso, os resultados podem refletir certo grau de individualidade e interpretação de pessoas envolvidas na coleta de dados.

Ademais, o tempo destinado à pesquisa é um fator importante no estudo de caso e, apesar de ser possível de ser realizado em períodos mais curtos, depende de análise extensa de dados em diferentes épocas (Gil, 2002). No caso do trabalho em questão, os resultados podem ser obtidos a partir da análise de dois semestres de anos distintos, antes e depois da implementação da técnica objeto do estudo, a gamificação.

O estudo traz uma comparação resultados da empresa em diferentes épocas e, portanto, reflete o desempenho de diferentes funcionários no processo. Entende-se que caso o trabalho fosse feito pelas mesmas pessoas ao longo de todo o período de análise, haveria uma rampagem natural da execução do trabalho. Como

cada pessoa pode ter um nível de execução profissional diferente, isso pode ter influência significativa nos resultados obtidos. A análise de apenas uma organização torna muito desafiadora a generalização, considerando que a empresa objeto do estudo pertence a um nicho de atuação específico e possui características próprias. Porém, o propósito do estudo não é de analisar a população como um todo, e sim de mostrar uma visão geral do problema aplicado a um caso particular.

4 Estudo de Caso

A Ten Meetings é uma startup originada em 2019, sendo uma empresa de Tecnologia com soluções empresariais para as áreas de Relação com Investidores e Societários de companhias do mercado de capitais, sejam essas companhias de qualquer segmento de atuação ou porte. A empresa possui atualmente 25 funcionários, segmentados em 5 áreas diferentes: Comercial (pré-vendas e vendas), Marketing, Atendimento ao Cliente e Desenvolvimento, além do *Board*. Toda a empresa funciona, atualmente, no modelo *home office*.

A proximidade do pesquisador com a Ten Meetings e seus funcionários foi um grande facilitador para a realização do estudo de caso e a escolha da empresa para esta análise se deu pelo momento de mudança na maneira de capacitar seus funcionários. Especificamente na área de pré-vendas, que será a principal área a ser avaliada, também conhecida em outras empresas como geração de demanda, alguns resultados nas ligações de prospecção estavam muito aquém do esperado.

Essas ligações de prospecção, também chamadas de "ligações frias", são um modelo de abordagem a prospects para que se tornem leads. Os prospects são potenciais leads, ou seja, fazem parte de um perfil de cliente ideal, mas ainda não tem conhecimento da sua empresa antes de serem abordados. Uma vez estabelecida essa conexão com os prospects, eles se tornam leads. Os leads gerados podem se tornar agendamentos e serão direcionados para tratamento comercial com os representantes de vendas. Caso haja a conversão, eles se tornam, enfim, clientes. Percebe-se que esses passos estabelecem um conceito conhecido como "funil de vendas", retratado na Figura 1.



Figura 1 – Funil de vendas. Fonte: próprio autor.

As pessoas responsáveis pelas atividades de prospecção são os SDRs (*Sales Development Representative*) e, na empresa, eram instruídos a exercer esta ligação para contactar um número específico de prospects por mês, a depender do que estaria sendo vendido. O objetivo final desta área é conseguir uma reunião qualificada para a equipe comercial. As reuniões qualificadas são chamadas de agendamento.

Essa atividade de prospecção é uma das competências-chave do papel dos SDRs. Segundo Ribeiro (2018), desenvolver as competências-chave dá ênfase nas necessidades mais estratégicas do negócio e foca em aumentar a competitividade e produtividade no negócio. Com o número de agendamentos crescente, a empresa passa a ter maior quantidade de reuniões comerciais e ao converter estas oportunidades em clientes, aumenta sua receita recorrente mensal.

Para esse estudo, foi feita a comparação de dois períodos, o primeiro semestre de 2022 contra o primeiro semestre de 2023. Isto é justificado pelo fato de que o mercado da empresa em análise é sazonal e oscila ao longo dos dois semestres do ano, invalidando uma comparação entre dois semestres do mesmo ano, por exemplo.

A implementação da técnica de gamificação para treinamento aconteceu no final de novembro de 2022, sendo aprimorada e executada até o momento de edição

deste trabalho. Assim, é possível já colher resultados da implementação no início do ano em que se escreve.

A situação de agendamentos de 2022 é representada pelo Gráfico 1.

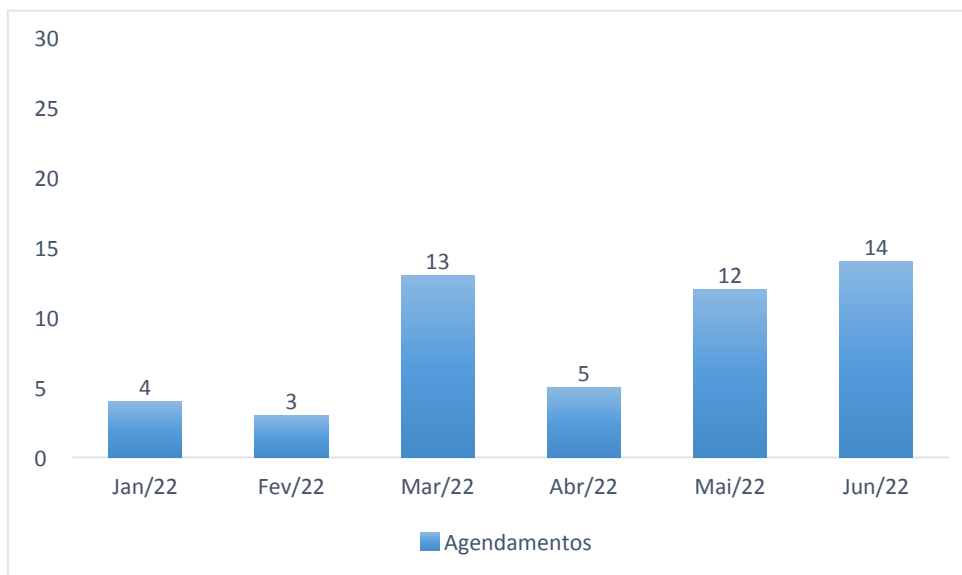


Gráfico 1 – Agendamentos pré gamificação. Fonte: CRM da Ten Meetings

Durante esse período, as ligações de prospecção que originam estes resultados eram feitas com um treinamento muito básico. O gestor da área apenas redigia um texto pequeno, onde definia os objetivos e orientava qual deveria ser o tom da ligação, para que os SDRs desempenhassem com este direcionamento.

Visto o crescimento da empresa e a necessidade de expansão de carteira para o ano de 2023, algumas mudanças estratégicas, alinhadas a práticas sugeridas pela nova gestão da área, impulsionaram os resultados. Foi então feita a implementação da técnica de gamificação na área.

Neste momento, segundo o contato direto com os funcionários, foi informado que houve resistência dos SDRs que recebiam o treinamento. A mudança de modelo os tirou de sua zona de conforto. Houve o desafio de fazer os funcionários entenderem as regras do jogo, pois, caso não fossem esclarecidas, os colaboradores poderiam não comprar totalmente a ideia do jogo (BERTI, 2019). Uma vez entendido o porquê da dinâmica e qual a importância de cada uma das

informações para os objetivos individuais dos funcionários e coletivos para com a empresa, a receptividade do novo modelo se deu de forma mais natural.

A partir de um novo método de gamificação, os SDRs, além de terem processos mais bem definidos, passaram a entender melhor seus objetivos. O método de gamificação se iniciou com uma mudança na periodicidade dos treinamentos. Uma vez a equipe mais próxima, a gestão pode perceber com mais facilidade quais eram os pontos de melhoria e demandas de seus funcionários para desempenhar em um nível mais alto. Com a clareza da necessidade de acompanhamento próximo e constante de gestão, os treinamentos, que antes não tinham periodicidade definidas, passaram a ser semanais. Isso mudou completamente a cultura organizacional, pelo menos desta área da empresa. É importante destacar que a cultura organizacional, não é algo que você implementa de uma hora para outra, se tornando um processo regular, constante e que precisa ser pensado estrategicamente. É o que constrói a identidade, tornando possível a comunicação interna e a interação efetiva entre os membros desse grupo, ou seja, a organização em um contexto geral (DE PAIVA RIBEIRO, 2006).

Depois disso, foram definidos os marcos principais para se metrificar o que seria o sucesso em pré-vendas. Estes marcos são: maior quantidade de informações obtidas com os leads; entendimento do encaixe entre demanda do mercado e oferta do serviço; e, principalmente, o agendamento e compromisso para o encontro com a equipe comercial.

Para estes marcos foram feitas duas métricas que seriam acompanhadas semana a semana e tidas como um jogo interno para os SDRs. Os SDRs que tivessem encontrado a maior quantidade de informações em suas ligações teriam uma pontuação que poderia significar uma bonificação ou um feedback de melhoria. Estas métricas em ligação faziam parte de um checklist de informações, seguindo o exemplo da imagem abaixo:

Tabela 1 – Pontuação de Qualificação. Fonte: Material Ten Meetings

	Qualificação	Foi Mapeado?	Pontuação
1	O lead é responsável pela contratação da solução na empresa?	Sim	1
2	A empresa tem orçamento para contratar uma solução?	Sim	1
3	A empresa está no momento de cotar um novo fornecedor?	Sim	1
4	A empresa precisa contratar um novo fornecedor, ou está apenas mapeando o mercado?	Sim	1
5	A empresa já contratou uma ferramenta como a que a Ten Meetings oferece?	Não	0
6	Quantas pessoas atenderiam os eventos em caso de contratação da solução?	Não	0
7	O lead já conhecia a Ten Meetings?	Não	0
8	As Demonstrações de Resultado da empresa são no modelo de teleconferência ou videoconferência?	Sim	1
		Total	5

Para cada informação que fosse assertivamente mapeada no telefone, ou seja, para quantos mais “Sim” cada tabela de ligação tivesse, a qualificação do SDR passaria a ter uma nota maior. Cada “sim” valeria um ponto dentro dos 8 totais disponíveis. A partir de uma nota, podia-se mensurar melhor como foi desempenhada a ligação do SDR. Esta foi uma ferramenta de trabalho usada para promoção de melhorias nos processos internos (Nascimento, 1983)

Os treinamentos a partir de então passaram a ser simulações de ligações, onde o gestor se passava por um lead ao telefone e, ao final de cada treinamento, os SDRs somavam uma pontuação e entendiam o que poderiam ter feito melhor para atingir maiores pontuações. Nessa etapa do treinamento, o objetivo do SDR era conseguir uma nota de 70% da pontuação total possível. Ou seja, caso ele tenha feito 3 simulações de ligação, ele almejava fazer no mínimo 17 pontos, que representa 70% dos 24 que ele poderia fazer.

Para ilustrar todo o processo de implementação da técnica de gamificação, pode se acompanhar através da tabela abaixo.

Tabela 2- Etapas de Implementação. Fonte: Próprio Autor

Etapa	Realizado	Objetivo
Início	Mudança na periodicidade dos treinamentos	Definição de métricas mensuráveis
	Identificação pontos melhoria do processo	
	Alinhamento do objetivo entre todas as partes	
Meio	Elaboração tabela de nota da ligação	Montar material base para acompanhar evolução
	Elaboração Script de Ligação	
Fim	Cultura de feedback	Estabelecer meritocracia e desenvolver PDIs

Um dos principais desafios da implementação de treinamento foi justamente o de ter um feedback assertivo para os colaboradores. A gamificação tem levado as empresas a ganhos enormes na produtividade e transformado o trabalho repetitivo em tarefas mais divertidas. Por outro lado, como ponto negativo, pode causar um grande dano psicológico nos funcionários quando os “perdedores” (aqueles que não atingiriam as metas e objetivos propostos) são submetidos a processos de feedbacks não assertivos, sendo um ponto de fragilidade e de atenção para a gamificação conforme Kapp et al. (2013).

Na Ten Meetings, o processo de feedback foi construído de maneira minuciosa. Para os que performavam bem nos treinamentos, uma carga maior de leads reais era destinada e o SDR ficava mais motivado para fazer as ligações e aplicar o aprendizado do treinamento, gerando mais resultado de agendamento. Para os que não obtinham pontuações positivas no treinamento, o gestor passava por todos os pontos de melhoria de forma conjunta e traçava um PDI (plano de desenvolvimento individual), com direcionamentos específicos quanto a parte técnica que precisaria ser desenvolvida e no tom encorajador, caso o problema em questão fosse autoconfiança.

Do período de novembro de 2022 ao final do mesmo ano, os treinamentos passaram por processo de lapidação e prepararam os SDRs para o período de alta demanda de leads do primeiro semestre de 2023. Os resultados de agendamentos após a mudança interna são exibidos no Gráfico 2, que contém os dados de agendamentos do primeiro semestre de 2023 até o dia 28 de junho, data de finalização da pesquisa.

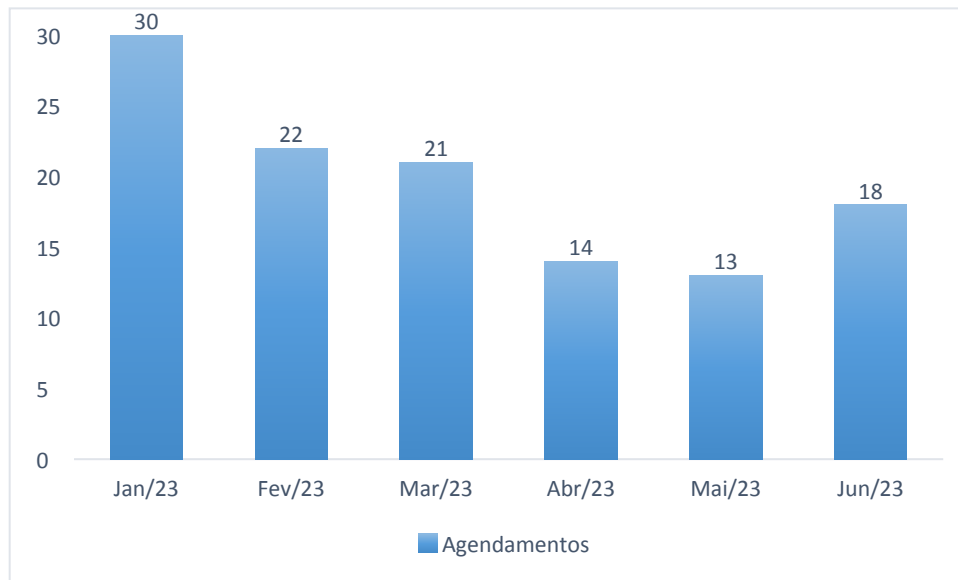


Gráfico 2 – Agendamentos pós gamificação. Fonte: CRM Ten Meetings

Percebe-se que os pontos a serem definidos previamente para a implementação do método de gamificação segundo LOIOLA (2020) foram seguidos.

- Design da experiência: Toda a jornada foi desenhada e esclarecida com os SDRs antes do início da gamificação
- Engajamento: Quem recebia o treinamento estava acessando o Script de Ligação, anotando suas informações no CRM da empresa e pontuando o que foi mapeado conforme imagem 3. Isso tudo através de seus computadores
- Motivação: As mudanças no treinamento trouxeram motivação para melhorar o desempenho e desenvolver técnicas de vendas, contribuindo para a carreira dos capacitados. Isso sem tirar sua individualidade e autonomia para seguir o processo do seu jeito.
- Alcance de objetivos: Maneiras de impulsionar os colaboradores a visualizarem a possibilidade de atingir seus melhores resultados. Tendo uma meta clara que irá impulsionar seu rendimento no trabalho.

A mudança na quantidade de agendamentos ficou nítida entre os períodos e fica ainda mais clara no Gráfico 3.

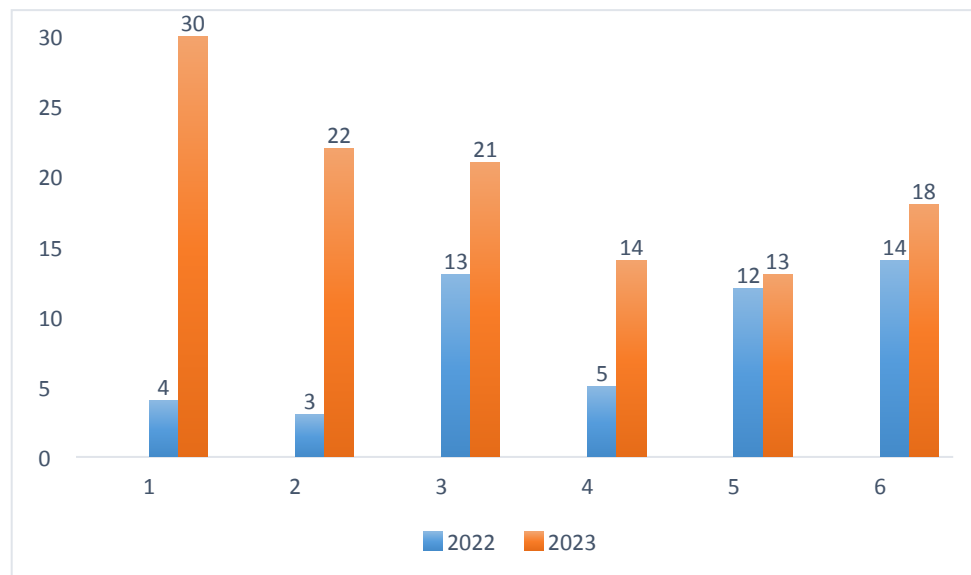


Gráfico 3 – Diferença de Agendamentos 2022 x 2023

Pela constância dos resultados otimizados em relação ao ano anterior, e também pela boa receptividade ao novo modelo, a gamificação como treinamento se tornou parte da cultura da Ten Meetings. Contrariando a ideia de que culturas fracas são mais encontradas em empresas novas (LOURENÇO, 2017), a Ten Meetings tornou a cultura de gamificação forte na área de pré-vendas e posteriormente expandiu isso para outras áreas da empresa. Cada dia mais a cultura da empresa se fortaleceu, uma vez que a gamificação trouxe maior proximidade entre os funcionários da empresa e estes passaram a ter uma visão comum em relação aos objetivos. A Ten Meetings se provou ter uma cultura adaptativa justamente por revisar seus valores e reforçar treinamento de uma forma inovadora. Os colaboradores estão em constante movimento adaptativo, mas mantendo a estabilidade e garantindo que a identidade e a essência permaneçam (BASE, 2010).

5 CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho de investigação era compreender como o conceito da gamificação e a sua respectiva adesão podem vir a influenciar no treinamento corporativo e na aplicação nas atividades do cotidiano da organização.

Através deste estudo de caso da Ten Meetings, foi possível observar o impacto positivo da implementação da técnica de gamificação no processo de pré-vendas da empresa.

Anteriormente, as ligações de prospecção não estavam alcançando os resultados esperados, e havia a necessidade de melhorar a geração de demanda e o agendamento de reuniões qualificadas com a equipe comercial. Tudo isso faz parte da organização do trabalho, e tudo caminha para funcionar como a sonhada engrenagem em perfeito estado, cada peça da composição tendo sua função a ser desempenhada.

Com a implementação da gamificação, houve uma melhoria significativa na performance dos SDRs. O novo método de treinamento, baseado em simulações de ligações, proporcionou maior clareza sobre os objetivos e permitiu identificar pontos de melhoria individuais. A gestão do feedback, junto ao alinhamento feito com os funcionários desde o início do processo, permitiu a criação de uma cultura organizacional como essência da empresa, definindo como os negócios são feitos e como os funcionários são tratados. A gestão da área passou a oferecer treinamentos semanais, acompanhando de perto o desempenho da equipe.

Os resultados obtidos a partir da gamificação foram notáveis. Houve um aumento exponencial no número de agendamentos, mais que o dobro do mesmo período do ano anterior. No primeiro semestre de 2023, foram realizados 118 agendamentos no total, enquanto no primeiro semestre de 2022 foram realizados apenas 51.

Esses resultados positivos mostram que a gamificação foi uma estratégia eficaz para motivar e engajar os SDRs, além de aprimorar suas habilidades e desempenho nas ligações de prospecção. A abordagem mais dinâmica e interativa

dos treinamentos, aliada à competição saudável, buscando a melhor versão de cada colaborador na hora do treinamento contribuiu para o aumento da produtividade e dos resultados comerciais da Ten Meetings.

Essa abordagem inovadora possibilitou o crescimento da empresa, fortalecendo sua posição no mercado de capitais e impulsionando sua expansão de carteira para o ano de 2023. Além disso, a mudança de método de treinamento dentro da área de pré-vendas influenciou positivamente na maneira com que outras áreas da empresa capacitaram seus colaboradores.

Por fim, toda a metodologia de gamificação se tornou parte da cultura organizacional da empresa e foi expandida para outras áreas, tendo impacto positivo não apenas nos resultados tangíveis, mas na percepção e engajamento dos funcionários. Levando em consideração que estes processos não são pontuais e sim uma implementação contínua, o desafio da Ten Meetings será lapidar este processo e entender progressivamente quais são os pontos de melhoria.

O modelo de gamificação foi muito útil para a Ten Meetings, mas não necessariamente dará certo para qualquer empresa. Há uma série de fatores que influenciam os resultados deste método, como setor e porte da empresa, segmento de mercado, perfil dos que estão sendo capacitados e da gerência da área.

Em pesquisas futuras, pode-se validar a aplicabilidade da gamificação como método de treinamento empresarial em empresas com características diferentes da Ten Meetings, a fim de continuar gerando conteúdo sobre o tópico de gamificação. Pode-se tentar validar o uso da gamificação como treinamento em empresas que o perfil varie de acordo com porte, segmento de atuação, e perfil dos funcionários, como idade e inclinação ao uso de tecnologia.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Mariana Gaspar. Análise no perfil de inovação farmacêutica: uma revisão sobre a evolução industrial no Brasil de 2015 a 2022. 2022.
- ALMEIDA, Celia. O mercado privado de serviços de saúde no Brasil: panorama atual e tendências da assistência médica suplementar. 1998.
- AMARAL, Andressa de Jesus et al. Treinamento e desenvolvimento-A importância do treinamento profissional nas organizações. 2021.
- ÁLVAREZ, V. **Cultura y Clima Organizacional**. 2001. Tese de Doutorado. Tesis UNMSM. Lima, Perú.
- CNN BRASIL. Público gamer cresce e 3 em cada 4 brasileiros consomem jogos eletrônicos. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/tecnologia/publico-gamer-cresce-e-3-em-cada-4-brasileiros-consomem-jogos-eletronicos/>. Acesso em: 28 jun. 2023.
- BASE, COMEDERC. **Correlacionando tipos de cultura Organizacional com estratégias de remuneração com base na tipologia de Charles Handy**. 2010.
- BERTI, Sandra Mara et al. Uso da gamificação como técnica de capacitação profissional: pesquisa experimental em uma instituição hospitalar. 2019.
- BENEDET, Roberta et al. O papel do planejamento de carreira no mercado atual. 2004.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, p. 258-273, 2006.
- BURKE, Brian. **Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias**. DVS editora, 2015.
- CAIXEIRO, Cristina Maria Bicho Alpalhão. **Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na (s) cultura (s) organizacional (ais) escolar (es)**. 2014.
- CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 2000.
- CARONE, Edgard. **A evolução industrial de São Paulo (1889-1930)**. Senac, 2019.
- CAROCHINHO, José-António Baião. **Trabalho e novas formas de organização do trabalho: para além do hedonismo e da "eudaimonia"**. Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Editora Manole, 2005.
- CORRÊA, Elizabeth Saad. A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 161-167, 2009.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. João José Azevedo Curvello, 2002.
- DAVID, Helena Maria Scherlowski Leal et al. Organização do trabalho de enfermagem na atenção básica: uma questão para a saúde do trabalhador. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 18, p. 206-214, 2009.

- DA SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- DA SILVA, Leilianne Michelle Trindade; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; COSTA, Benny Kramer. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 8, n. 2, p. 159-173, 2009.
- DE PAIVA RIBEIRO, Olivério. **Cultura organizacional**. Millenium, n. 32, p. 169-184, 2006.
- DE REZENDE, Joversi Luiz et al. O treinamento de pessoal em organizações de pequeno porte: um estudo de caso na cidade de Maringá. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 2, p. 689-709, 2012.
- DE ABREU, Kelsei. Os Desafios da Liderança Feminina no Ambiente Corporativo. **Revista Eletrônica SPEI**, v. 2, n. 3, 2016.
- DE PAIVA RIBEIRO, Olivério. **Cultura organizacional**. Millenium, n. 32, p. 169-184, 2006.
- DI BARTOLOMEO, Ricardo; STAHL, Fernando Henrique; ELIAS, Denise Cristina. A Gamificação como estratégia para o treinamento e desenvolvimento. **Revista Científica Hermes**, n. 14, p. 71-90, 2015.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.
- DIAS, Cláudia Augusto. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade**, v. 10, n. 2, 2000.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.
- DE MACEDO, Neusa Dias. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**. Edições Loyola, 1995.
- DE MOOIJ, Marieke. Traduzindo publicidade: pintando a ponta de um iceberg. **O Tradutor**, v. 10, n. 2, pág. 179-198, 2004.
- DOS SANTOS, Joana Vieira; GONÇALVES, Gabriela. A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. **Psico**, v. 41, n. 3, 2010.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura Organizacional-os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, v. 24, n. 1, p. 3-9, 1989.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. Revista de Administração de empresas, v. 31, p. 73-82, 1991.
- FREITAS, J. C. T. Estratégia organizacional: Utilizando a política de treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva. **IX Seget-Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia**, 2012.
- GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.
- GONÇALVES, Karen Cristine Mendonça; SANTOS, Anderson Alves; MACEDO, Sâmara Borges. **Análise da rotatividade de funcionários no setor de facção e confecção em Formiga-MG: um estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de Curso, IFMG Campus Formiga, 2017.
- HAMMES, Carla Cristina Ferreira; DOS SANTOS, Antonio José; MELIM, José Maria. **Os impactos do turnover para as organizações**. Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 03) Año 2016, 2016.

- HANLEY, Jerônimo. Além da ponta do iceberg. **Alcançando a juventude de hoje. Jornal do Círculo Comunitário de Cuidar**, v. 3, n. 2, pág. 9-12, 1999.
- HENRARD, Laryssa Prado; QUADROS, Eleite. **A influência do comportamento dos líderes no turnover organizacional**. Percurso, v. 1, n. 16, p. 52-78, 2015.
- LACERDA, Daniel Pacheco. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 1285-1301, 2011.
- LAFER, Celso. A ONU e os direitos humanos. **Estudos avançados**, v. 9, p. 169-185, 1995.
- LEANDRO, Alexandra; REBELO, Teresa. A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. **Exedra: Revista Científica**, n. 1, p. 11-40, 2011.
- LIMA, Licínio C. **Prefácio [a Cultura organizacional escolar: Representações dos professores numa escola portuguesa]**. Celta, 1997.
- LOIOLA, Valderez. **A era exponencial exige: a gamificação na sala de aula e nos treinamentos corporativos**. Literare Books, 2020.
- LOURENÇO, Paulo José de Freitas et al. **Cultura organizacional e qualidade em serviços em instituição de saúde pública portuguesa**. 2017.
- LOPES, Albino. **A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível**. Gestão e Desenvolvimento, n. 17-18, p. 3-26, 2010.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; DE ALMEIDA, Josimar Ribeiro. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planeamento estratégico das organizações**. Editora E-papers, 2007.
- MARANGONI, Matheus Matsuda et al. Treinamento corporativo: gamificação, engajamento e motivação nos ciclos de aprendizagem. 2022.
- MEI, Chang Chia. **Treinamento de pessoal**. 1985.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. A cultura organizacional. **MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração**, v. 3, 2002.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. Sumários Revista da ESPM, v. 2, n. 2, p. 17-23, 1995.
- MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional**. IESDE BRASIL SA, 2012.
- NASCIMENTO, Amauri Mascaro. Normas da OIT sobre condições e relações de trabalho. **Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo**, v. 78, p. 78-86, 1983.
- OLIVEIRA, Daniel Victor Tanus de. **Análise da cultura organizacional do Sport Club Corinthians paulista com foco na retenção e manutenção de talentos nas categorias de base**. 2016.
- OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina. **Mercado de trabalho: múltiplos (des) entendimentos**. Revista de Administração Pública, v. 45, p. 1517-1538, 2011.
- OFENHEJM MASCARENHAS, André. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, p. 1-7, 2002.

- PINTAUDI, Silvana Maria. Os mercados públicos: metamorfoses de um espaço na história urbana. **Revista Cidades**, v. 3, n. 5, 2006.
- PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de administração pública, v. 40, p. 81-104, 2006.
- PEREIRA, E.; FERREIRA, M. Treinamento de pessoal. **ANÁPOLIS/GO**, v. 30, 2014.
- KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Revista de Administração Pública, v. 50, p. 17-39, 2016.
- REICHEL, Harduin. **Treinamento e desenvolvimento**. IESDE BRASIL SA, 2008
- REZENDE, Bruno Amarante Couto; MESQUITA, Vânia dos Santos. O uso de gamificação no ensino: uma revisão sistemática da literatura. **XVI Simpósio Brasileiro De Jogos e Entretenimento Digital**, p. 1004-1007, 2017.
- RIBEIRO, Antonio Lima. **Gestão de treinamento de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2018.
- RIBAS, Carla Juliana; PADILHA, Ludielli Andressa; JUNIOR, Guanis de Barros Vilela. Avaliação da qualidade de vida no ambiente corporativo. **Revista CPAQV-Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida-CPAQV Journal**, v. 1, n. 1, 2009.
- RODRIGUES, Denize Ferreira; NARDUCCI, Viviane. **Mudança e cultura organizacional**. Editora FGV, 2021.
- ROCHA, Paul Ribeiro et al. Gamificação: Um aplicativo para o ensino da Língua Brasileira de Sinais. In: **Anais dos Workshops do Congresso Brasileiro de Informática na Educação**. 2016. p. 896.
- RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da cultura organizacional**. Elsevier Brasil, 2012.
- SANTOS, Idalina Lourido; MOURA, Adelina. Escape Room Educativo: uma estratégia de gamificação no processo de ensino e aprendizagem. **Revista EducaOnline**, v. 15, n. 1, p. 134-152, 2021.
- SARMENTO, Manuel Jacinto. **A vez e a voz dos professores. Contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária**. Porto Editora, 1994.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 187-207, 2002.
- STEIL, Andrea Valéria; PENHA, Mariana Mateus; BONILLA, Maria Alejandra Maldonado. **Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 16, n. 1, p. 88-102, 2016.
- SILVA, Juliana Lemos; NAVARRO, Vera Lucia. Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 20, p. 226-234, 2012.
- SOUZA, Wilma Costa; SILVA, Angela Maria Monteiro da. A influência de fatores de personalidade e de organização do trabalho no burnout em

profissionais de saúde. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 19, p. 37-48, 2002.

- SATO, Leny. Processos cotidianos de organização do trabalho na feira livre. **Psicologia & sociedade**, v. 19, p. 95-102, 2007.
- TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. Atlas, 1992
- TORRES, Leonor Lima. Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, v. 13, p. 435-451, 2005.
- ULYSSEA, Gabriel. **Informalidade no mercado de trabalho brasileiro: uma resenha da literatura**. 2006.
- ZAVAREZE, Taís Evangelho. Cultura Organizacional: uma revisão de literatura. **O portal dos psicólogos**, p. 1-7, 2008.