

GAMIFICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO PROJETO ADMINISTRADOR DO FUTURO DA FACULDADE DA SERRA GAÚCHA-RS

Renata Cristina Astoral¹

Pedro Augusto Bocchese²

Deivis Cassiano Philereno³

Resumo: A gamificação vem sendo moldada para diversas aplicações, em vista disso, foi identificada uma possível ramificação desse conceito no projeto Administrador do Futuro, promovido pela FSG. O objetivo geral deste estudo foi o de analisar a(s) prática(s) utilizada(s) na aplicação da gamificação no projeto, no ano de 2014. Autores como Medina *et al.* (2014), Chou (2014) contribuíram para a formação do referencial teórico. O referido estudo é de natureza exploratória com abordagem qualitativa, baseado em um estudo de caso. As técnicas de coleta de dados ocorreram por meio de entrevistas semiestruturadas com o Coordenador do Curso de Administração e os participantes da edição de 2014. Os resultados obtidos indicam que o projeto detém as principais características da configuração de um jogo, sendo possível a sua identificação pela estruturação e relatos dos participantes. O estudo evidenciou que o Administrador do Futuro pode ser considerado uma ramificação da ferramenta gamificação, por compreender as características primárias de um jogo e por ser utilizado com o objetivo de promover inovações no meio em que atua.

Palavras-chave: Gamificação. Jogos. *Feedback*. Administrador do futuro.

Abstract: By being flexible and adaptable in various scenarios, gamification has been shaped for several applications; as a result a possible ramification of this concept has been identified in the Future Administrator Project promoted by FSG. Thus, this study has as general objective to analyze practice (s) used in the application of gamification in the project in the year 2014. Authors such as Medina *et al.* (2014), Chou (2014), and others, contributed to build the theoretical framework. The study is exploratory with a qualitative approach based on a case study. The data collection techniques have been given through semi-structured interviews with the Management Course Coordinator and the participants of the 2014 edition. The results indicate that the project gets the key features of setting up a game, being possible to identify by its structure and participants reports that the project meets the basic principles of what constitutes a game. Thus, this study indicates that the Future Administrator Project can be considered a ramification of a gamification tool by having primary characteristics of a game, and can be used in order to promote innovations in the environment in which it operates.

Palavras-chave: Gamification. Games. Feedback. Future administrator.

¹ Faculdade da Serra Gaúcha – FSG

² Faculdade da Serra Gaúcha – FSG

³ Faculdade de Osório - Facos

INTRODUÇÃO

A utilização de técnicas de jogos para o desenvolvimento de atividades vem conquistando mais espaço, a chamada gamificação, que passa a fazer parte das tarefas, proporcionando engajamento, motivação e elevando o envolvimento das pessoas nos processos em que esta ferramenta é aplicada. Medina *et al.* (2014) e Navarro (2013) explicam que a gamificação propõe tornar aqueles trabalhos que eram tediosos e repetitivos em processos envolventes.

A motivação segue a função de facilitadora entre uma organização e as pessoas que dela participam (TADEUCCI, 2011). Calliari e Motta (2012) comentam que é importante observar que grande parte dos processos que envolvem a gamificação tem a participação de jovens da geração Y. Para esses autores, existe uma verdadeira atração deste público quando se fala em gamificar determinado processo e para entender este comportamento é necessário compreender, primeiramente, o mundo desta geração. Calliari e Motta (2012, p. 68) salientam que muito se deve aos “*games*, pelo fato de “passar de fase” a cada tarefa cumprida de maneira eficiente e, quando se joga mal, recebem punições, ou seja, acontece o *feedback* instantâneo”.

Com o intuito de aproximar os acadêmicos da realidade de sua profissão, a Faculdade da Serra Gaúcha (FSG) criou, em 2012, o Projeto Administrador do Futuro, uma competição que envolve acadêmicos da instituição em busca de estratégias, planejamento, negociação, entre outras atribuições, a fim de solucionar problemas que são apresentados a cada etapa na disputa. Os alunos passam por diversas provas e desafios que exigem as aplicações dos conhecimentos obtidos nas aulas da faculdade. Ao fim de cada etapa, é fornecido *feedback* e os vencedores são premiados de acordo com o regulamento da Instituição.

Utilizando-se do programa, este estudo tem como problema de pesquisa: Qual(is) a(s) prática(s) utilizada(s) na aplicação da gamificação no Projeto Administrador do Futuro da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG), no ano de 2014? Para responder a esta pergunta, este estudo tem como objetivo geral analisar a(s) prática(s) utilizada(s) na aplicação da gamificação no Projeto Administrador do Futuro da FSG, no ano de 2014. Para atingir este resultado, foram elencados os seguintes objetivos específicos: a) descrever o Projeto Administrador do Futuro na edição de 2014; b) avaliar o comportamento dos participantes nas etapas do projeto; e, c) relacionar o conceito de gamificação com Administrador do Futuro, realizado no ano de 2014.

Porém, para alcançar tais objetivos, utilizou-se como método de pesquisa a técnica de natureza exploratória, a abordagem qualitativa com a utilização da pesquisa em profundidade, gravada, e o estudo de caso, bem como a pesquisa documental.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O capital intelectual ganhou espaço e o profissional foi valorizado como parte atuante na geração de sucesso e no resultado dos bons negócios. Vale ressaltar que neste estudo a palavra organização não se refere só a um ambiente corporativo, mas a um sistema em que se busca atingir resultados. Nesse sentido, Knapik (2008) menciona que as pessoas são a base de uma organização e colocam à disposição suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos para obter recursos. Complementa ainda a autora que é do ambiente que são extraídos os recursos para o vital funcionamento de uma organização e é em prol deste meio que as pessoas produzem. Assim, o comportamento do indivíduo está diretamente ligado a duas variáveis: os sentimentos pessoais e os da organização ao qual está inserido.

Nobrega (2006) faz uma forte crítica aos ambientes, muitas vezes, insalubres e nada saudáveis para o desenvolvimento profissional e intelectual do indivíduo. Há casos em que o clima não é bem avaliado pelas pessoas, entretanto, a satisfação do profissional é empregada como um dos valores organizacionais. Por sua vez, Mina (2009) mantém o aspecto acrescentando que um processo participativo em que se fornece voz aos integrantes estimula a produção da inteligência humana na execução de tarefas. O referido autor destaca ainda que não é apenas uma participação simbólica, mas sim a tomada de decisão efetiva, esta atitude permite explorar mais o raciocínio, indo além do óbvio.

No entendimento de Alencar (1995), o clima criativo somente é possível quando há apoio superior por meio de fatores como motivar a produção de ideias, tolerar fracassos e encorajar o experimento e riscos, criar espaços para expressar opiniões e confiança mútua. A autora defende o ambiente como o maior incentivador de criatividade, satisfação e motivação para empenhar-se nas atividades.

Estar motivado contagia não só as pessoas envolvidas, mas também aquelas que estão de fora da organização. Para Wagner e Hollenbeck (2012, p.123), vantagem competitiva consiste em gerar motivação interna, é “a energia que uma pessoa está disposta a dedicar a uma tarefa”. Dessa forma, Medina *et al.* (2014, p. 30) correlacionam tais fatos com jogos, atividade que proporciona prazer na realização de determinadas atividades e que, conseqüentemente, ativa a criatividade por meio da motivação. Predebon (2013) esclarece que

sem motivação não há criatividade, sendo este o combustível principal para o desenvolvimento de outras ações importantes nas conquistas.

Aliado à ideia de ambiente organizacional criativo, o âmbito corporativo também segue as premissas propostas por Wagner e Hollenbeck (2012) em que uma pessoa motivada produz mais e com qualidade, dedica mais tempo às tarefas e procura maneiras de auxiliar os demais quando necessário.

1.1 Gerações X, Y, e Z

De acordo com Calliari e Motta (2012), a geração X compreende os nascidos entre 1965 a 1979 e geração Y ou *Millennials*⁴ de 1980 a 1995. Estes dois grupos acompanharam as grandes mudanças econômicas e transições tecnológicas ao longo dos anos, permitindo a estes participar efetivamente de uma importante transformação do comportamento mundial, em que a população passou de equipamentos analógicos para o universo digital. Há ainda a chamada geração Z que, seguindo a afirmativa de Calliari e Motta (2012), são os nascidos após 1995. Tendo em vista esta última geração que já nasceu em meio a toda tecnologia e facilidade da vida moderna, fica o desafio para as organizações e instituições de ensino em se reinventar para lidar com estes jovens impacientes, ansiosos e, muitas vezes, individualistas, mas com espírito e mentalidade totalmente voltadas à inovação e a criatividade.

Na concepção de Khoury (2010), a geração X foi influenciada a contar com os próprios recursos em meio a ambientes profissionais instáveis, estes adultos têm o resultado como foco e espírito empreendedor e habilidade para novidades no mundo tecnológico. Ainda sob a perspectiva do autor, esta geração é mais individualista e tende a ser reconhecida pelos esforços individuais do que pelo trabalho em grupo.

Por sua vez, Tapscott (2010) explica que a geração Y, é responsável pelas transformações da vida moderna, do trabalho, da política e educação e, até mesmo, da família. Estão modificando a cultura controladora de seus pais e avós por uma cultura que procura capacitar as pessoas. Ainda na opinião do autor, esta geração tem o desejo de trabalhar para uma organização honesta, que tenha consideração por seus clientes, funcionários e pela comunidade em que atua, com consciência e informação.

Oliveira (2009), entende que esta personalidade peculiar da geração Y é, em sua grande maioria, reflexo do videogame. Os jogos eletrônicos são caracterizados por fases, em

⁴ Termo utilizado em outros países para identificar a geração Y.

que cada uma apresenta um desafio ainda maior a ser cumprido, também, tem o placar que fornece a informação da pontuação atingida pelo jogador durante o jogo como resposta ao seu desempenho. O autor ainda esclarece que o videogame tornou estes jovens ainda mais competitivos e focados em resultado, uma vez que desde criança são incentivados a alcançar o maior placar e atingir a fase mais desafiadora. Nesses termos, Calliari e Motta (2012) lembram que os *games* têm influência direta no comportamento destes jovens, uma vez que para aqueles que cumprem a tarefa com sucesso é permitido “passar de fase”, os que foram malsucedidos recebem punições, ou seja, devem reiniciar a nova jogada.

Já sobre a geração Z, Ciriaco (2009) adverte que a vida desses jovens é movida pela informação e esta, por sua vez, acontece em tempo real e em grande volume, a fácil convivência virtual, muitas vezes, prejudica o relacionamento interpessoal. Por estarem sempre no mundo da tecnologia, estes jovens têm verdadeiro fascínio por jogos fantasiosos que não lhes permitem sofrer censuras e repreensão. No âmbito profissional, tendem a ter dificuldades, pois se, por um lado, a rapidez no pensamento e a incapacidade para seguir um raciocínio linear podem lhes auxiliar; por outro, podem acarretar algumas dificuldades (CIRIACO, 2009). No entendimento de Ferreira e Peixoto (2011), toda a tecnologia que a geração Z tem ao seu redor influencia diretamente em seu comportamento, por realizarem diversas tarefas simultaneamente, seu ritmo é fragmentado, tornando-os profissionais multitarefas. Os autores salientam acerca da necessidade de receberem instruções para o foco, do contrário não haverá concentração.

1.2 Os jogos e suas definições

Para Medina *et al.* (2014), os seres humanos se sentem fortemente atraídos por jogos, desde as civilizações mais antigas foram encontradas associações com algum tipo de competição. Ainda na concepção dos referidos autores (2014), a gamificação se utiliza de mecanismos que facilitam a sua compreensão, sendo esses utilizados na solução de problemas ou para engajamento de um público específico. Este conceito tem sido empregado como uma alternativa à cultura contemporânea com o intuito de obter engajamento e coragem na adoção de novos métodos para tornar processos já defasados em tarefas mais agradáveis.

Salen e Zimmerman (2012) definem, a partir de uma visão lúdica, que em determinado momento a interação lúdica coloca o jogo em posição de subconjunto; em outro dado momento, a situação inverte, ficando assim, o jogo como universo principal e a interação lúdica como parte deste universo. Já Huizinga (1980) argumenta que é uma função para a vida

e que não há uma definição em termos lógicos. O autor ainda reflete sobre as principais características do que configura um jogo, tais como: participação voluntária, distração, exterior à realidade, limites espaciais e temporais, meta, regras, sistema *feedback* e término.

McGonigal (2012) menciona alguns exemplos que fazem parte de um senso comum em associar o jogo e um jogador a abandono da moral e da ética, além de ser manipulador. Ainda para a autora, o jogo é uma oportunidade de obter emoção positiva de forma estruturada, inspira a participação e motiva as pessoas envolvidas direta e indiretamente. A autora defende que “um jogo é uma oportunidade de focar nossa energia, com um otimismo incansável, em algo no qual somos bons (ou no qual nos tornamos melhores) e apreciamos. Em outras palavras, o jogo é o oposto emocional direto da depressão.” (MCGONIGAL, 2012, p. 42).

Medina *et al.* (2014, p. 25) descrevem que um jogo não é apenas uma brincadeira, mas uma forma de interação entre o lúdico e as possíveis aplicações no cotidiano, além disso, os autores destacam os três principais modelos de jogos existentes e mais comerciáveis o primeiro deles é o Jogo Analógico que compreende os jogos de mesa como pega varetas, *roleplaying games* (RPG), jogos de dados ou cartas e palavras cruzadas ou jogo da velha. Já os Jogos Digitais, no entendimento de Salen e Zimmerman (2012), são sistemas assim como os outros, mas projetados para rodarem em plataformas de computadores e consoles. Para Medina *et al.* (2014), nesta categoria devem ser considerados, também, os simuladores que estão cada vez mais próximos às características dos jogos digitais. Para finalizar os Jogos pervasivos, Medina *et al.* (2014) explicam que a pervasividade vem sendo pautada pelos recentes lançamentos de consoles que têm por intuito envolver fisicamente o jogador. Sendo assim, Medina *et al.* (2014) definem jogos pervasivos como aqueles em que há interação entre uma pessoa e um objeto em particular ou lugar específico.

Para Chou (2014), gamificação nada mais é que derivar toda a diversão encontrada em jogos e aplicar no mundo real, o autor chama isso de *Design Focado no Aspecto Humano* (*Human Design-Focused*) que é explicado como um processo que, em vez de facilitar que tarefas sejam concluídas em menor tempo, propõe um modelo humano de gestão em que considera os sentimentos, inseguranças e opiniões das pessoas que desempenham esta tarefa. Segundo Chou (2014), os jogos têm a capacidade de manter o envolvimento das pessoas, constrói relacionamentos, confiança e desenvolve a criatividade.

Herger (2014) atenta para dois fatores que, muitas vezes, distorce o bom entendimento acerca da ferramenta. O primeiro é que gamificação não é simplesmente recompensar pessoas, com pontos, crachás ou prêmios, uma vez que feito isso o engajamento pessoal para

o cumprimento de determinada fase será desligado imediatamente. Outro ponto mensurado pelo autor foi o da competição, gamificar não é instalar a competição na equipe, uma vez que para o autor competição é o oposto da cooperação.

Para abordar a motivação sob a ótica da gamificação, Chou (2014) utiliza o exemplo de crianças, quando necessitam fazer os deveres de casa e não têm motivação para isso, mas quando se trata de jogos, são capazes de driblar os pais só para concluir uma última fase. Para Zichermann e Cunningham (2011), o motivo pelo qual a ideia de utilizar os mecanismos de jogos em outros contextos foi a possibilidade de motivação de forma não financeira para que os liderados atingissem os objetivos. Além disso, o estímulo seria no sentido de competitividade, na cooperação em prol de uma única meta, tendo em vista a qualidade intrínseca dos jogos, ou seja, a diversão. Nesses mecanismos, os autores destacam como principais: pontos, medalhas, níveis, *ranking* e desafios. Medina *et al.* (2014) propõem o *feedback* como mais uma ferramenta importante, sendo positivos reforçam o bom comportamento e quando negativos permitem ajustes ao longo do processo.

Contudo, ainda há quem discorde de que a gamificação seja realmente uma revolução nas ferramentas corporativas e educacionais. Bogost (2011, p. 112) refere que este conceito não passa de um ato inconsequente de *marketing* ou, em suas próprias palavras, “*Gamification* é a resposta fácil para implantar uma perversão dos jogos como milagre de *marketing*”. Ainda na opinião do autor, para que a ferramenta fosse um sucesso seria necessário modificar o *modus operandi*⁵ da maioria das empresas.

Em contrapartida, Mattar (2013) salienta que a gamificação é uma ferramenta a mais dentre outras já existentes, não é necessário gamificar tudo, senão acaba se tornando maçante, mas que usada com cautela pode se tornar dinâmica e interativa.

2 METODOLOGIA

Para este estudo foi utilizada uma pesquisa de natureza exploratória conceituada por Casarin e Casarin (2012, p. 40) como uma maneira de proporcionar conhecimento sobre um problema ou fenômeno, por vezes, esta pesquisa torna-se preparatória acerca de um tema pouco explorado ou sobre um assunto conhecido, porém relatado de outra perspectiva. Nesse segmento, esta pesquisa utilizou abordagem qualitativa que teve por objetivo obter melhor compreensão sobre o problema estudado. McDaniel e Gates (2006, p.120) afirmam que “a

⁵ *Modus Operandi* é uma expressão em latim que significa modo de operação. Nas empresas é usada para identificar uma maneira de realizar uma tarefa com padrão preestabelecido.

pesquisa qualitativa pode ser utilizada para análise das atitudes, dos sentimentos e das motivações de um usuário”. Os autores ainda destacam que tal abordagem é caracterizada por amostras pequenas.

Dessa forma, a pesquisa contou com um estudo de caso acerca do Projeto Administrador do Futuro da Faculdade da Serra Gaúcha, visando a uma análise aprofundada de sua estrutura. Para Cervo, Bervian e Silva (2007), estudo de caso é uma pesquisa sobre um determinado indivíduo ou grupo que represente o universo ao qual é pesquisado. Na abordagem direta, tem-se a entrevista em profundidade que propicia maior compreensão do assunto.

Com relação às entrevistas, primeiramente ela ocorreu com os participantes do Projeto, estas foram marcadas previamente com os entrevistados, conforme sua disponibilidade, para que os dados fornecidos não sofressem interferências externas, elas foram gravadas e seu áudio, transcrito cuidadosamente para que nenhuma informação fosse desconsiderada. Posteriormente, foi realizada uma entrevista com a Coordenadora do Curso de Administração e do Projeto.

O estudo utilizou para os dois grupos a técnica de coleta de dados por meio de uma abordagem qualitativa. Foi realizado questionários diferentes para ambos os grupos. Também se realizou um pré-teste com o questionário aplicado aos participantes do Projeto, este foi feito com um participante da edição de 2013. Para Malhotra (2005, p.167), “o pré-teste é aplicado a um grupo de pessoas antes de ser efetivamente utilizado na pesquisa, o objetivo desta fase é a verificação da clareza das questões e identificação de ajustes”. A validação das perguntas tanto para os participantes do Projeto quanto para a Coordenadora, foi efetuada por três professores doutores da Instituição.

Após as entrevistas, as respostas foram avaliadas por meio da técnica de análise de conteúdo, descrita por Castro (2006, p.183) como “o núcleo central da pesquisa”. Por sua vez, Caregnato e Mutti (2005) dividem a análise de conteúdo em dois métodos, a dedução, frequência que enumera a ocorrência de palavras que se repetem e o método por categorias temáticas que pretende localizar significações que o codificador detecta com indicadores ligados a ele.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os entrevistados participantes e a Coordenadora do Curso de Administração e do Projeto, estão identificados por siglas contendo a primeira letra do nome e sobrenome, conforme a identificação disponível no *site*⁶ da Faculdade da Serra Gaúcha.

Em entrevista com a Coordenadora do Projeto Administrador do Futuro, este tem por objetivo oportunizar a relação entre a academia e a comunidade. Por meio do Administrador do Futuro, segundo a entrevistada, é possível desenvolver os alunos expondo os participantes a situações reais. Quanto aos objetivos que permeiam o desafio, a Coordenadora explica que a movimentação na carreira profissional do acadêmico é uma das metas a serem cumpridas, uma vez que, além de contar com o apoio de diversas empresas da região, o Administrador do Futuro coloca os alunos em contato direto com diversas organizações, oportunizando as parcerias. O segundo objetivo pertence ao campo pedagógico, pois é justamente dispor aos alunos um contato mais efetivo com o aprendizado, permitindo o desenvolvimento acadêmico. Por fim, a entrevistada esclarece que o terceiro objetivo é o estreitamento na relação entre o curso de Administração e o mercado, e é deste relacionamento que procedem muitos *insights* para o próprio curso.

Sobre o processo de inscrição, classificação e seleção dos participantes, a entrevistada explica que o aluno deve ler o regulamento disponível no *site*⁷ e assinalar no término da leitura que concorda com as condições ali descritas. A inscrição é feita via *site*, informando seus dados para localização de cadastro acadêmico. Após esta etapa, os alunos passam por uma prova de conhecimentos sobre o Curso de Administração com questões de raciocínio lógico e analítico, português, matemática e demais assuntos pertinentes à Ciência da Administração. Dessa avaliação, são selecionados os trinta melhores alunos que seguirão para a segunda fase de seleção em que são feitas as entrevistas com os acadêmicos. Nessa etapa são analisados: currículo, entrevista, teste de seleção e desempenho acadêmico, tendo boa avaliação nos quesitos descritos, são elencados os quinze melhores alunos para as provas práticas.

A entrevistada destaca ainda que, ao término da etapa das entrevistas, é oportunizado ao acadêmico que não foi selecionado o *feedback*, sendo este agendado e realizado pela empresa que fornece consultoria de Gestão de Pessoas no decorrer do projeto. Fica a critério do aluno receber ou não o retorno sobre seu desempenho nessa fase. Quanto à elaboração das

⁶ <http://www.fsg.br/administradordofuturo/competidores>

⁷ <http://www.fsg.br/administradordofuturo/regulamento-e-inscricoes>

etapas do projeto, é explicado que a interação com as empresas parceiras e a instituição é muito intensa. As organizações apontam os problemas, com as informações fornecidas são transformados em *cases* a serem resolvidos pelos participantes do programa, neste processo de transformação entra a participação dos professores. Haja vista que um problema pertence a uma área específica, os professores especialistas naquela área são chamados para auxiliar na formulação do *case*. É importante que a organização forneça o máximo de informação possível para que o objetivo principal seja alcançado. Se, porventura, a empresa restringe os dados, é necessário que o objetivo do trabalho seja modificado.

De acordo com a Coordenadora, a fase da configuração de cada etapa é a mais demorada na montagem do projeto. Uma das novidades que se apresentou na edição de 2014 do programa é a liberação do tema principal de cada etapa, possibilitando que o participante pudesse se preparar para o desafio. Munido de informações e conhecimento sobre o assunto a ser tratado, o aluno desenvolve de maneira mais criativa e eficiente cada prova aplicada.

Ainda sobre os preparativos para o lançamento do projeto, é explicado que, na fase de configuração das etapas, há uma forte preocupação em dispor aos acadêmicos mais diversidade nos temas que caracterizam cada desafio. A comissão avaliadora é formada por professores atuantes no curso, contudo, todos os docentes são convidados a participar do projeto. Quanto às premiações, a entrevistada explica que os prêmios vêm das parcerias fechadas com as empresas no início do projeto, além disso, a instituição define uma premiação para o ganhador.

Para finalizar, a Coordenadora confirma a evolução acadêmica que se obtém dos alunos durante e após a participação no projeto, existe, também, amadurecimento comportamental por parte dos participantes quanto à maneira de se posicionar diante dos desafios ou em apresentações para diretorias das corporações. O desenvolvimento que se tem dos alunos no decorrer das etapas é visível, considera-se o fato de estarem em contato direto com os *feedbacks* de gestores das empresas, com isso, poderem avaliar o desempenho a cada prova e permitir modificações na postura.

Por sua vez, as entrevistas que ocorreram com os participantes da edição 2014 do Administrador do Futuro, todos os entrevistados relataram ter passado por modificações comportamentais. Em determinado momento, durante os questionamentos, foram feitas análises sobre o aprendizado adquirido com a experiência. O *feedback* fornecido pelos professores, ao término de cada etapa, foi classificado como crucial no desenvolvimento comportamental. Os entrevistados foram questionados acerca da motivação para se inscrever no projeto, seis dos oito entrevistados destacaram a vontade de passar por uma nova

experiência, além de sentirem forte atração por desafios. Por meio das entrevistas com os acadêmicos, foi possível perceber a atração dos participantes por novidades.

Durante as entrevistas, os acadêmicos relataram perceber, logo no início do programa, que o Administrador do Futuro apresentava uma proposta diferenciada da que era vivenciada nas salas de aula. A formulação de projetos, preparação de trabalhos e apresentação para um determinado público requer dos participantes uma preparação específica que foi, por meio dos *feedbacks*, sendo moldada a cada fase do programa. Ao ser dado início aos desafios, os participantes constataram o posicionamento no qual o projeto estava configurado, desse modo, tiveram que se adaptar às regras e alinhar as estratégias que utilizariam.

No decorrer das etapas, os participantes puderam trabalhar as habilidades comportamentais e verificar quais se adaptavam de melhor maneira em cada desafio proposto. Conforme esclarecido pelos entrevistados, a avaliação que era fornecida pelos professores foi importante para que os pontos negativos fossem corrigidos. Alguns relataram durante a entrevista que estas avaliações foram decisivas, inclusive, após a participação deles no Administrador do Futuro, redefiniram suas atitudes, o que ajuda até hoje na tomada de decisão.

Os acadêmicos descreveram, nas entrevistas, as maiores modificações obtidas após a participação no projeto. Dentre vários pontos citados, cinco se destacaram. Para quatro participantes, a maneira de se apresentar e a cordialidade foram as principais mudanças ocorridas. Nesses quesitos, encaixa-se a reeducação na postura de se apresentar, indo desde os movimentos adotados ao tempo para respiração entre as falas. Outro aspecto lembrado nos comentários foi a afabilidade ao lidar com a equipe, escutar e compreender as pessoas que integram aquela equipe, deixar que todos possam expor sua perspectiva sobre o assunto abordado. Em segundo plano, outras três habilidades lembradas pelos alunos foram o autocontrole, aprender a observar mais, expor os pensamentos, neste último, foram anexadas questões de argumentação por meio do conhecimento.

A entrevistada SL relatou que, após a sua participação, ficou mais segura quanto ao seu potencial, pois durante as semanas que participou do projeto teve a oportunidade de testar muitas de suas habilidades e conhecimentos. Esta relata que foi desafiada constantemente e isso lhe abriu um horizonte de visão para que tivesse a real noção do seu potencial e poder trabalhar de maneira mais eficaz suas falhas e potencializar suas capacidades.

Por meio das entrevistas, também, foi possível analisar o conceito que tanto os participantes quanto a Instituição tinham a respeito do Administrador do Futuro, os questionamentos levavam os entrevistados a uma análise diferenciada de sua configuração.

Sendo o projeto baseado em fases, os entrevistados foram questionados sobre a motivação em receber os desafios seguintes à etapa em que estavam. Todos afirmaram estar engajados para seguir para a próxima fase, destacaram-se como justificativas, a motivação que tinham na equipe em que estavam inseridos, como confirmado pelo entrevistado JT “teve uma motivação muito grande entre o grupo em si”. Durante os questionamentos feitos, a entrevistada CL esclareceu que à medida que o programa avançava, tinham a oportunidade de fazer melhor, corrigindo os erros. Em determinado instante, a acadêmica fez utilização da expressão “agora o jogo começou”, enquanto explicava a percepção que tinham no início do projeto.

Quando questionados sobre os pontos positivos e negativos da experiência, os entrevistados forneceram explicações exaltando, em especial, aspectos bons do projeto. As questões mais ressaltadas por quatro dos oito acadêmicos foram o *networking* oportunizado por meio do trabalho em equipe e das apresentações para gestores de empresas da região, o entrevistado IG argumentou “tu és visto”. Os pontos negativos não foram tão explorados, contudo, os mencionados foram o pouco tempo e pouca informação para a realização das tarefas, segundo esclarecido pela entrevista FF “não tem muita informação da empresa, isto talvez prejudique o resultado”. Esta última questão foi explicada pela Coordenadora, em sua entrevista, como estratégica para o projeto, sendo assim, é revelado apenas o básico para que as demais informações sejam pesquisadas pelos participantes.

Os entrevistados responderam perguntas acerca da sensação a cada término de etapa, as respostas obtidas demonstraram sentimento como alívio para três alunos, como expressou o entrevistado JT “nossa! Alívio total”, já para quatro dos oito alunos, o sentimento destacado era o de dever cumprido. Além disso, três dos entrevistados relataram terem realizado, com a ajuda dos *feedbacks*, uma avaliação sobre o desempenho apresentado nas etapas e, por meio desse, formular novas estratégias para a etapa seguinte. Ainda sobre a conclusão de cada fase do projeto, os entrevistados responderam quanto à satisfação dos prêmios fornecidos aos ganhadores, o resultado obtido foi de satisfação de todos os alunos. O entrevistado JT destacou que a premiação não é o principal, mas incentiva e completa “todo mundo queria fazer o melhor para a equipe passar para a próxima etapa.”

De acordo com os entrevistados, as estratégias que utilizavam para vencer as etapas eram inicialmente como preparação para enfrentar as provas, muita leitura e pesquisa, ter domínio do assunto, como confirmou a entrevista CL “ler e analisar claramente o que era proposto”. No momento do desafio, muitos apostaram no controle de suas características mais fortes, como destacou a acadêmica CL, “controlar minha ansiedade”, outros apostaram no

domínio de gestos excessivos. Entretanto, cada participante tinha uma estratégia particular, como estar em constante comunicação com os demais integrantes do grupo por meio das mídias sociais, como esclarecido pelo entrevistado JC.

Para todos os participantes, os *feedbacks* fornecidos ao final das etapas auxiliavam na tomada de decisão nas fases seguintes. Houve apenas dois apontamentos negativos feitos pelos entrevistados, de acordo com a entrevistada CL, os esclarecimentos sobre o desempenho se concentravam nos grupos que ficavam em terceiro lugar, já aqueles que ficavam em posições acima não recebiam comentários sobre suas falhas na atuação. Já a entrevistada FF ressaltou sobre a rigidez no momento do *feedback*, que “por momentos desmotivavam a quem estava recebendo”. No entanto, para o entrevistado JT os comentários e retornos dos professores esclareciam sobre os objetivos e ajudavam nas provas seguintes.

Os entrevistados revelaram que, por meio dos *feedbacks* recebidos, oportunizava-se que o participante pudesse reavaliar as estratégias e fazer melhor na etapa posterior. O mesmo *feedback* referido como fator de definição para engajamento de alguns pode ser o contraponto para outros, recebido de forma destrutiva, conforme exposto pela entrevistada SL. Conforme já descrito nesta pesquisa, Calliari e Motta (2012) sustentam que a necessidade de obter o retorno sobre o desempenho é característica desta geração, em virtude da cultura adquirida em jogos. Ainda na análise dos autores, Medina *et al.* (2014) asseguram que o *feedback* é uma ferramenta importante, assim quando positivos reforçam as boas práticas e quando negativos reformulam as estratégias, assim como os participantes confirmaram em suas entrevistas.

Os oito participantes entrevistados disseram haver clareza quanto às regras que permeiam o desafio, enfatizaram sobre a ótima organização das etapas e do regulamento do projeto. De acordo com a entrevista CL, “nós percebemos realmente como as regras iriam funcionar logo na primeira prova”, a acadêmica ainda esclareceu que não havia exceções, como confirma o entrevistado JT, “era igual para todo mundo”. Sob este enfoque, Knapik (2008) explica que as regras, aliadas a outras variáveis, influenciam o comportamento humano no contexto em que está inserido. Salen e Zimmerman (2012) entendem que a visão clara das regras que definem um sistema implica um resultado quantificável. Sendo assim, quando não há dúvida quanto às regras e estas são bem explicadas, influenciam diretamente nas ações de cada indivíduo e leva a um resultado final claro.

Questionou-se também aos participantes se eles consideravam o Administrador do Futuro com um jogo, sete dos oito entrevistados disseram que sim. Cinco justificaram a resposta definindo que se havia um prêmio era um *game*. Em segundo lugar, para três entrevistados era perceptível o clima de disputa entre os grupos e entre as pessoas, conforme o

decorrer do projeto. Contudo, há um engano em associar jogo à premiação unicamente, Herger (2014) enfatiza que a motivação pessoal deixa de fazer sentido quando o objetivo principal é o prêmio final. Assim como confirmado pelo entrevistado JT, quando questionado acerca da satisfação sobre os prêmios fornecidos, este relatou que “não era o principal, mas era incentivador”, e o fator mais motivador “era o desejo de passar de fase.”

É válido ressaltar que sem tê-los questionado sobre considerarem ou não o programa um *game*, alguns já o definiam como “desafio” de maneira natural ao responderem outras perguntas. Houve apenas um acadêmico que não classificou o projeto como um jogo, porém as considerações para a negativa não justificavam de modo argumentativo o posicionamento quanto ao questionamento feito. Para o entrevistado JC, “não seria um jogo, seria um complemento.”

Ao ser questionada se o Administrador do Futuro pode ser visto como um jogo, a Coordenadora declarou “que havia pensado nessa possibilidade” e, em primeiro momento, explica que, objetivamente, a Instituição não considera o projeto como um *game*. A justificativa desta visão é de que o projeto é “meritocrático” e “depende muito mais do desempenho” e “do aluno estar preparado para executar aquela prova”, quem obtiver a melhor proposta, vence. Entretanto, para alguns membros da comissão organizadora, conforme explicado na entrevista, o Administrador do Futuro poderia ser considerado uma gamificação. Todavia, a Coordenadora reconhece alguns aspectos de mecanismos de jogos em algumas situações no decorrer do projeto, como nas tomadas de decisão e a formulação de estratégias. Além dos tópicos mencionados, ainda considera que o fato de existir a avaliação por pontos também pode haver uma relação entre o projeto e a gamificação.

3.1 Apontamentos finais

De fato, o real significado de jogo é mais amplo do que o conceito que circula no conhecimento popular e, como foi possível observar, os aspectos lembrados pelos entrevistados são análogos. Tais pontos de vista, mensurados como definidor do Administrador do Futuro como um jogo, não caracterizam o projeto como *game* ou uma raiz da gamificação. Durante as entrevistas, alguns expuseram que consideravam o programa um jogo, e que este, não visava a se sobrepôr às pessoas ou, até mesmo, não havia uma torcida para a eliminação alheia. No entanto, a gamificação não propõe que os jogadores submetam uns aos outros para ganhar a disputa, conforme definição de Medina *et al.* (2014), a gamificação desperta emoções positivas e explora aptidões pessoais. É por este motivo que

Herger (2014) ressalta que gamificar não instala uma competição, e sim a cooperação em busca de um bem em comum.

O objetivo da entrevista era fazer uma análise da visão dos acadêmicos e da Coordenação expondo o Administrador do Futuro sob a ótica da gamificação. Sem ter o conhecimento desse objetivo, a entrevistada MR, ao explicar o sistema de pontuação classificatória do projeto, utilizou a palavra “jogo” para dar menção ao projeto, se utilizou da expressão “para entrar no jogo, cada um tem o seu tempo”.

A entrevistada SL classificou o Administrador do Futuro, efetivamente com a gamificação, pois já obtinha conhecimento sobre o conceito de jogos e da ferramenta. Tal comparativo evidenciou aspectos que colocam em paralelo o projeto de extensão e o conceito de gamificação. Uma vez que, definido por Medina *et al.* (2014), gamificar compreende utilizar mecanismos de jogos para um determinado contexto. Se as definições descritas na entrevista com a Coordenadora do Curso e as considerações acrescentadas pelos participantes entrevistados forem analisadas, fazendo utilização de um conceito proposto por um dos autores que tratam do assunto, tem-se o comparativo no Quadro 1:

Participação voluntária	Os participantes decidem por meio de inscrições via <i>site</i> se querem ou não participar.
Distração	Não é obrigatório para todos os acadêmicos do curso, sendo assim, é praticado como distração.
Exterior à realidade	Não faz parte da grade curricular, é paralelo ao tempo e ao espaço.
Limites espaciais e temporais	Há delimitação de duração e espaço, assim é possível deslocar o participante para uma realidade paralela.
Meta	Conta com uma meta clara e definida para todos os participantes.
Regras	Para atingir metas, é necessário agir com as regras determinadas, o projeto tem as regras muito bem definidas.
Sistema <i>feedback</i>	É feito ao término de cada etapa.
Término	O projeto tem data para finalização.

Quadro 1: Comparativo dos aspectos de jogos com o Administrador do Futuro

Fonte: Elaborado pelos Autores

Huizinga (1980) utiliza as características supradescritas para configurar o que seria um jogo, para o autor não há uma definição em termos lógicos, mas alguns aspectos que ajudam a identificar o que efetivamente seria um *game*. Obtidas as informações aqui descritas e confrontadas, é visto que o Administrador do Futuro preenche os requisitos para se considerar um jogo, segundo o que foi pesquisado nas obras que abordam o assunto. Quanto à gamificação, o projeto atende à configuração base para considerá-lo uma extensão pertencente à ferramenta, tais como etapas, regras, premiações, *feedbacks* dentre outros aspectos já mensurados neste estudo.

Durante as entrevistas, notou-se que algumas expressões eram constantemente repetidas pelos participantes, dessa forma, foi efetuada uma coleta dessas palavras. As

expressões mais utilizadas foram catalogadas juntamente com suas repetições e, com esses dados, configurou-se uma nuvem de palavras. O intuito desta etapa é deixar registrado os sentimentos e as características apresentadas pelos acadêmicos durante a sua participação, conforme Figura 1:



Figura 2: Nuvem de palavras baseada nas entrevistas com os participantes

Fonte: Elaborado pelos Autores

Contudo, uma característica permanece entre os participantes, a vida deles, tanto pessoal quanto profissional, passou por uma forte transformação após esta experiência. Sendo para eles um jogo ou não, deram o melhor de si e fizeram desse momento único em suas vidas, empenhando-se para chegar à final e conquistar o prêmio máximo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das informações obtidas nas entrevistas e do conteúdo teórico explanado, foi possível analisar a aplicação efetiva da ferramenta no projeto. Mesmo obtendo algumas respostas contraditórias ao conceito real sobre a gamificação, ao comparar as principais características do que se compreende como jogo e/ou projeto, foi possível verificar que um exige exatamente o que o outro oferece. Ao passo que, por exemplo, em um jogo os jogadores decidem se querem ou não jogar o Administrador do Futuro tem sua inscrição livre para os acadêmicos matriculados no curso. Os objetivos desta pesquisa foram alcançados por meio do confronto entre as informações analisadas dos autores que tratam do assunto com o conteúdo das entrevistas realizadas com a Coordenadora do Curso de Administração e dos participantes.

Foi identificado nesse estudo que o conceito sobre jogos limita-se a um conhecimento não muito profundo e que, por vezes, foi ao encontro das definições propostas pelos autores. Nas justificativas apresentadas pelos participantes aos questionamentos acerca de visão do Administrador do Futuro como um jogo, foram identificados aspectos que, para os autores, não definem efetivamente a gamificação. O conceito de jogo ainda é tratado como competição que visa a eliminar pessoas, ganhar prêmios e que não pode ser tratado de maneira divertida, acepções contrárias ao real significado de jogos, segundo os especialistas no assunto.

Essa pesquisa concentrou suas análises na edição 2014 do Administrador do Futuro, entretanto tal investigação pode ser estendida a outras edições do mesmo projeto ou, até mesmo, programas em que se deseja verificar a aplicação do conceito da gamificação já inseridos. Dessa forma, sugere-se um estudo sobre empresas que já fazem utilização da ferramenta para engajamento do cliente interno ou externo, ou de que maneira as organizações podem aproveitar este conceito a fim de apresentar inovações para funcionários, clientes e parceiros.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice L. Soriano. **Desenvolvendo a criatividade nas organizações**: o desafio da inovação. 1995. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a02v35n6.pdf>> Acesso em 08 de Nov. 2014.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BOGOST, Ian. **Gamification is bullshit**: my position statement at the wharton gamification symposium. 2011. Disponível em <http://bogost.com/blog/gamification_is_bullshit/> Acesso em 02 de Nov. 2014.
- CALLIARI, Marcos; MOTTA, Alfredo. **Código Y**: decifrando a geração que está mudando o país. São Paulo: Évora, 2012.
- CAREGNATO, Rita; MUTTI, Regina. **Pesquisa qualitativa**: análise de discurso versus análise de conteúdo. Artigo acadêmico. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>> Acesso em 13 de Set. 2014.
- CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa Científica**: da teoria à prática. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

CHOU, Yu-kai. **What is Gamification**. Disponível em: <<http://www.yukaichou.com/gamification-examples/what-is-gamification/#.VFAACmddXkV>> Acesso em 28 de Out. 2014.

CIRIACO, Douglas. **O que é Geração Z?**. 2009. Disponível em <<http://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>> Acesso em 08 de Nov. 2014.

FERREIRA, Larissa Torres; PEIXOTO, Clea Jatahy. **Criatividade e mercado de trabalho**. 2011. Disponível em <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/5-28-1-PB.pdf> Acesso em 08 de Nov. 2014.

HERGER, Mario. **Is Gamification Exploiting People?**. Disponível em <http://enterprise-gamification.com/index.php?option=com_content&view=article&id=217:is-gamification-exploiting-people&catid=4:blog&Itemid=251&lang=en> Acesso em 30 de out. 2014.

HUIZINGA, Johann. **Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura**. São Paulo: Perspectiva, 1980.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talento**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008

MALHOTRA Naresh K. **Introdução à pesquisa em Marketing**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

_____, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, João. **Gameificação: como aproveitar os jogos eletrônicos para educação**. 2013. Disponível em <<http://olhardigital.uol.com.br/video/38974/38974>> Acesso em 02 de nov. 2014.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MCGONIGAL, Jane. **A realidade em jogo: por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

MEDINA, Bruno; VIANNA, Maurício; TANAKA, Samara; VIANNA, Ysmar. **Gamification, Inc.:** como reinventar empresas a partir dos jogos. 2. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2014.

NAVARRO, Gabrielle. **Gamificação:** a transformação do conceito do termo jogo no contexto da pós-modernidade. Trabalho de Pós-Graduação. CELACC/ECA-USP. 2013. Disponível em:
http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/125459/mod_resource/content/1/gamificacao.pdf. Acesso em: 15 Jul. 2015.

NOBREGA, Clemente. **Empresas de sucesso, pessoas infelizes?:** a gestão de pessoas e a ciência. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2006.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y:** era das Conexões – Tempo de relacionamento. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

PREDEBON, José. **Criatividade:** abrindo o lado inovador da mente. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SALEN, Katie; ZIMMERMAN, Eric. **Regras do jogo:** fundamentos do design de jogos: Principais conceitos: Volume 1. São Paulo: Bluncher, 2012.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa em Marketing:** conceitos e Metodologia. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e liderança.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital:** como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.