



## XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



### A GAMIFICAÇÃO COMO METODOLOGIA DE ENSINO/APRENDIZAGEM NA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO ALFA

**Anna Paula Silva Enéas**  
Centro Universitário UNA  
[annapaulaseneas@gmail.com](mailto:annapaulaseneas@gmail.com)

**Thiago Soares Nunes**  
Centro Universitário UNA  
[adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com)

#### RESUMO

Este artigo tem como objetivo descrever a percepção de trabalhadores sobre a gamificação como metodologia de ensino e aprendizagem na Universidade Corporativa do Banco Alfa. Quanto o método, a pesquisa foi classificada como qualitativa, descritiva e estudo de caso. Os dados foram coletados por documentos oficiais da Universidade Corporativa do Banco Alfa, fóruns, depoimentos realizados na intranet, entrevistas realizadas com funcionários que utilizam sua universidade corporativa para desenvolvimento e capacitação e que participaram do game. Para a análise de dados, foi utilizado a análise de conteúdo. O resultado observado no estudo foi que a capacitação por meio de gamificação, avaliando sob as perspectivas da motivação, da aprendizagem e da experiência do usuário, foram bem recebidos e bem avaliados pelos funcionários do banco. Como limitação, destaca-se a análise por meio de estudo de caso único, com a limitação de participantes entrevistados. Como proposta, sugere-se realizações de novos estudos para ampliar o entendimento dos impactos da gamificação na capacitação de funcionários em outros cenários e outros públicos para se avaliar se o nível de maturidade profissional exercerá influência na percepção da metodologia no ensino-aprendizagem.

**Palavras-chave:** Gamificação; Ensino-Aprendizagem; Metodologias Ativas; Universidade Corporativa;

## 1. INTRODUÇÃO

Na chamada quarta revolução industrial, ou indústria 4.0, as inovações tecnológicas surgem em todos os seguimentos da sociedade, provocando alterações e até rupturas nos modelos atualmente implementados (SCHWAB, 2016). A inteligência artificial, a robótica, a internet das coisas, o armazenamento de arquivos em nuvem, os veículos autônomos, a possibilidade de impressão em 3D, a nanotecnologia, a biotecnologia, o armazenamento de energia, a computação quântica, o mapeamento e edição genética, os drones, a mineração espacial, dentre outros, são exemplos de inovações que passaram a fazer parte da vida das pessoas com o advento da quarta revolução industrial (SCHWAB, 2016). Diante do cenário competitivo, que exige respostas rápidas, as empresas estão sendo chamadas a se modernizarem, inovarem em atendimento, produtos, processos, na gestão, ações de desenvolvimento, capacitação e valorização das pessoas, dentre outras, para manutenção de sua competitividade (AIRES; FREIRE; SOUZA, 2017).

Vieira e Quadros (2016, p. 2) trazem que “inovação organizacional e inovação tecnológica caminham juntas e se influenciam mutuamente”. Esse cenário pode se traduzir na necessidade de empresas romperem seus padrões, com a incorporação de mudanças organizacionais, desenvolvimento de novas competências profissionais e pessoais rumo a um futuro do trabalho e do mercado ainda desconhecidos.

Silva e Burger (2018, p. 7) destacam que o século XXI evidencia a utilização do conhecimento, “o qual quebra paradigmas, suscitando novos valores organizacionais”. E Albuquerque (2002, p. 46), traz que “Competências e capacidades são faces da mesma moeda na busca de vantagem competitiva”. Uma empresa terá mais capacidade de aproveitar novas oportunidades se seus colaboradores estiverem com as competências mais elevadas, por isso, é fundamental que a empresa analise e avalie seus recursos organizacionais, identifique os pontos fortes e fracos e defina estratégias adequadas de gestão de pessoas.

Diante desse cenário de constantes mudanças, segundo Meister (1999), deu-se o surgimento de forças que sustentaram o aparecimento de um modelo de educação corporativa: emergência do surgimento de organizações flexíveis, horizontalizadas, enxutas e com capacidade de dar respostas rápidas; a emergência da gestão do conhecimento, tendo em vista que o conhecimento é a nova base para formação de riquezas individuais; a volatilidade da informação e obsolescência do conhecimento, empregabilidade e a mudança do foco da educação para estratégia global. A educação corporativa, segundo o autor, é um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização”. (MEISTER, 1999, p 35).

Segundo Éboli (2004), a educação corporativa serve de importante veículo de fortalecimento, consolidação, integração e disseminação da cultura empresarial. É uma evolução da cultura de aprendizagem dentro do mercado de trabalho. E para oferecer capacitação contínua aos funcionários, desenvolver competências, agregar valor e vantagem competitiva, muitas empresas têm investido na criação de suas próprias universidades corporativas.

O termo Universidade Corporativa foi cunhado por Meister (1998) e vai além de simples treinamento de funcionários de uma empresa para o desempenho de tarefa. Inclui o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, tudo alinhados com a estratégia corporativa, servindo como um laboratório de aprendizagem.

A educação corporativa no Banco Alfa iniciou-se em 1965, com a capacitação interna dos funcionários. Já a Universidade Corporativa foi criada no ano de 2002, contribuindo para a ampliação da formação e qualificação. A capacitação é ofertada em diversas modalidades: presencial, à distância e em serviço, além de diversas mídias: impressa, infográfico, videoaula, games educacionais, dentre outros.

No ano de 2017, apoiada pelo avanço tecnológico, e motivada pela estratégia corporativa da empresa, buscando disponibilizar uma aprendizagem mais integrada, a Universidade passou a contar com um ambiente gamificado. Em sua primeira ação, um público aproximado de 54 mil funcionários foi treinado cumprindo etapas, desafios, missões e recebendo feedbacks constantes, *badges*, com excelentes resultados.

Diante dessa experiência, este artigo tem por objetivo descrever a percepção de trabalhadores do Banco Alfa sobre a gamificação como metodologia de ensino e aprendizagem na Universidade Corporativa do Banco Alfa.

O estudo justifica-se pela necessidade de atualização dos conhecimentos sobre a utilização da metodologia ativa gamificação pelas Universidades Corporativas na realidade das empresas, além de compreender a percepção dos funcionários sobre a gamificação na capacitação. Tal conhecimento é relevante para a empresa, uma vez que pode sinalizar adequações necessárias na formatação e definição de novas estratégias para capacitação de funcionários. As contribuições advindas desse estudo poderão ser aplicadas na prática do dia a dia, aproximando o conhecimento científico do ambiente empresarial, o que torna relevante seu desenvolvimento, assim como refletirá diretamente na atuação profissional da autora, que se dá em uma grande instituição financeira brasileira. Na academia, ampliará a discussão sobre as novas metodologias ativas, especificamente a gamificação e seus impactos nos modelos de capacitação.

Este trabalho está dividido da seguinte forma: na seção 2 serão apresentados os conceitos e fundamentação teórica sobre metodologias ativas com aprofundamento em gamificação e sua utilização na educação. Na seção 3 serão apresentados os métodos aplicados no estudo, no 4 a análise e resultados do trabalho. Na sequência, na seção 5, encerra-se com as considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção será apresentado sobre os temas que dão base à pesquisa desenvolvida: metodologias ativas e gamificação.

### **2.1. Metodologias Ativas**

Segundo Moran (2017, p. 2):

Metodologias ativas são estratégias de ensino centradas na participação efetiva dos estudantes na construção do processo de aprendizagem, de forma flexível, interligada, híbrida. As metodologias ativas num mundo conectado e digital se expressam através de modelos de ensino híbridos, com muitas possíveis combinações. A junção de metodologias ativas com modelos flexíveis, híbridos traz contribuições importantes para a o desenho de soluções atuais para os aprendizes de hoje.

A aprendizagem ativa ocorre quando participa de seu conhecimento, ou seja, ouve, fala, pergunta, aprende, faz e ensina. Segundo Silberman (1996), a aprendizagem ativa, é uma estratégia de ensino muito eficaz quando comparada com os métodos de ensino tradicionais, pois os alunos assimilam maior volume de conteúdo, além de reter a informação por mais tempo, assim como demonstram mais satisfação e prazer nas aulas.

A utilização das metodologias ativas, segundo Moran (2013, apud GAROLFALO, 2018), trazem inúmeros benefícios, os quais podemos relacionar: autonomia, confiança, aprendizado, empatia, protagonismo, colaboração, aptidão em resolver problemas, senso

crítico, responsabilidade e participação. Todos contribuem para a transformação da concepção do aprendizado.

Há diversas abordagens de metodologias ativas, como por exemplo: sala de aula invertida ou *flipped classroom*, aprendizagem baseada em projetos (ABP) ou *project based learning* (PBL), aprendizagem baseada em projetos, aprendizagem entre *times* (TBL), estudo de caso, gamificação. Nesta pesquisa será debatido sobre a Gamificação como uma metodologia ativa para o processo de ensino e aprendizagem.

## 2.2. Gamificação

Na chamada sociedade do conhecimento, e com a ampliação do uso de tecnologias: computadores, tablets, celulares, lousas digitais, e outros, as empresas têm buscado utilizar-se de diversas ferramentas que contribuam para a educação e treinamento corporativo, ganhando destaque a gamificação ou *gamification*, pois alcança motivação e engajamento dos participantes, promovem a aprendizagem, resolvem problema e o tempo de resposta é mais eficiente e eficaz.

O termo gamificação foi cunhado em 2002 por Nick Pelling, um programador ao aplicar o termo em sua consultoria, mas somente a partir de 2010 disseminou-se pelo mundo.

Gamificação, segundo Kapp (2012, p. 202), é “o uso de mecânicas, estéticas e pensamentos dos games para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas”. Ainda segundo o autor, é um processo que utiliza elementos de jogos (pontuação, missões, ranking etc.) em ambientes que não são de jogos; onde os jogadores se envolvem em um desafio definido por regras, interatividade e feedback, sendo que este proporciona ao jogador sua real situação no jogo, e que por vezes provoca reação emocional.

Esta pesquisa terá o conceito de Kaap (2012) como norteador, pois considera-se uma definição mais completa, adequada para esta pesquisa. Por sua vez, os conceitos de Alves (2015), Fardo (2013), Praharia (2013) também trabalham na mesma linha de raciocínio.

McGonigal (2012, p. 30-31) afirma que “quando as diferenças de gênero e as complexidades tecnológicas são colocadas à parte, todos os jogos compartilham quatro características que os definem”: Meta (resultado esperado), Regras (limitações para atingimento da meta), Feedback (acompanhamento do atingimento da meta) e Participação voluntária (aceite consciente e voluntário das metas, regras e feedback).

Kaap (2012) cita seis situações e atividades para utilização da gamificação: incentivar, motivar ações, influenciar comportamentos, analisar o progresso por meio de conteúdos além de desenvolver habilidade e adquirir conhecimentos.

Para o atingimento dos objetivos, torna-se importante conhecer o público a quem se destinará. O pesquisador britânico Richard Allan Bartle (1996), em seus estudos mapeou a existência de 4 perfis de jogadores:

- Achieves ou conquistadores: são aqueles jogadores que são movidos a se destacarem dos outros jogadores, geralmente buscam alguma forma de acumular pontos – sejam eles pontos de experiência, níveis ou mesmo cupons de desconto, ou outra recompensa. Desejam ganhar, gostam de ser reconhecidos, além de acumular pontos.
- Socializers ou socializadores: são aqueles que o interesse está em se socializar, conhecer pessoas, sendo o jogo apenas pano de fundo.
- Os Explorers ou exploradores: são aqueles que buscarão conhecer o game a fundo, são curiosos e gostam de explorar o jogo. Da história à formatação e tudo o mais.

- Killers ou assassinos: são aqueles movidos pela vontade de derrotar os adversários, impor-se. São bastante competitivos e seu grande objetivo é prosperar vencendo outros jogadores.

Zichermann e Linder (2010) trazem que os tipos não são mutuamente exclusivos e o usuário pode ser mais parecido com um ou uma mescla de algum ou todos.

Por fim, segundo McGonigal (2012) a gamificação tem sido muito usada no meio acadêmico quanto empresarial, tendo como objetivo uma mudança de comportamento onde o jogador seja o motivado a ser o responsável pela sua aprendizagem, seja no ambiente acadêmico ou profissional. Logo, na próxima subseção trabalharemos com a gamificação na educação, foco desta pesquisa.

### 2.3. Gamificação na Educação

Após a publicação do livro “A realidade em jogo: por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo”, de Jane McGonigal em 2012, o termo gamificação disseminou-se no meio organizacional. Diferentemente de criar ou usar jogos, a gamificação tem sido utilizada como estratégia de mudança de comportamentos e visa motivar os jogadores a competir, vencer desafios e superarem-se; e na educação corporativa, busca despertar engajamento, responsabilidade pela própria aprendizagem, aquisição de conhecimentos, pensamento crítico, dentre outros.

Filatro (2016) diferencia em dois tipos de gamificação: de conteúdos e estrutural. Na estrutural o conteúdo não é alterado, sendo apenas a estrutura do conteúdo apresentada em forma de game. Já na gamificação de conteúdo, parte ou o todo pode ser alterado. Os alunos desempenham participação ativa

Conforme Boaventura e Oliveira (2018), gamificação já está sendo utilizada em diferentes áreas do conhecimento com bons resultados: engajamento, maior nível de interação e cooperação, dentre outros.

Para Fardo (2013, p. 7),

a gamificação (...) pode impactar de forma positiva a experiência educacional dos indivíduos, pois ela pode fornecer um contexto para a construção de um sentido mais amplo para a interação, tanto nas escolas como em outros ambientes de aprendizagem, potencializando a participação e a motivação dos indivíduos inseridos nesses ambientes.

Savi e Ulbricht (2008), McGonigal (2012), Tenório, Silva e Tenório (2016) e Menezes (2018) apresentam alguns benefícios da gamificação como ferramenta para a educação, a saber:

- estimular a persistência;
- melhorar o foco;
- socializar
- melhorar a coordenação motora e o comportamento expert.
- melhorar a assimilação entre teoria e prática;
- permitir a medição do desempenho.
- ampliar a percepção da importância da contribuição;
- desenvolver habilidades cognitivas devido aumento do desenvolvimento intelectual;
- permitir o aprendizado por descoberta e posturas autônomas;
- experienciar novas identidades
- despertar da interatividade, feedback e possibilidade da conquista,

- aumentar o efeito motivador devido à alta capacidade de divertir e entreter as pessoas, ao mesmo tempo que incentivam o aprendizado,
- amenizar a dor do ensino, uma vez que os participantes são desafiados a tomarem decisões por conta própria;
- o aluno deixa de ser prisioneiro do conteúdo, pois passa a ser motivado para pontuação ou conclusão de fases,
- proporcionar novos modelos de aprendizagem; com mais absorção e retenção do conteúdo.
- acolher e amenizar o erro pois o ambiente favorece a inovação e estimula o participante a continuar;
- dar voz aos participantes;

Portanto, ao se aplicar a gamificação, vê-se uma maior interatividade, alcance de metas, trabalho em equipe e solução de problemas. Segundo Domingues et al.(2013) sendo o principal objetivo da gamificação aplicar esses elementos para melhorar a motivação e o engajamento dos alunos, e sendo a quantidade de dados muito grande e as respostas e interações devendo ser rápidas, o ambiente mais comum para aplicação de gamificação tem se direcionado para as ferramentas de *e-learning* na *web* e em aplicativos de dispositivos móveis.

Savi (2011) complementa a discussão com seu estudo sobre a importância da avaliação da qualidade dos jogos, de forma a assegurar que a utilização traga mesmo os benefícios discutidos. O autor justifica que um jogo de qualidade tem que apresentar os objetivos educacionais bem definidos, motivar os alunos, promover a aprendizagem de forma divertida, prazerosa e desafiadora. Seu modelo avalia a Motivação - entendida como um engajamento voluntário em continuar a aprender tal assunto (Maehr, 1976 apud SAVI, 2011); a Experiência do usuário - que tem como objetivo avaliar os efeitos dos jogos educacionais em quem utilizar, se sua experiência foi positiva, uma vez que esses fatores podem interferir na motivação e na aprendizagem; e a Aprendizagem - que considera a aprendizagem no curto (objetivo educacional imediato) e no longo prazo (contribuição para a vida profissional).

### 3. MÉTODO

A pesquisa utilizada no trabalho é de abordagem qualitativa devido à natureza subjetiva do tema - percepção dos funcionários do banco Alfa em relação à utilização da gamificação na aprendizagem - assim como nos procedimentos de coleta e análise dos dados.

Segundo Fraser e Gondim (2004), a abordagem qualitativa parte da premissa de que ação humana tem sempre um significado subjetivo que não pode ser medido somente sob o ponto de vista quantitativo e que diz respeito ao que se passa na mente e no inconsciente da pessoa – nível de análise é a pessoa; e o significado intersubjetivo se refere ao conjunto de regras e normas que favorecem o compartilhamento de crenças por grupos de pessoas inseridas em determinado contexto sociocultural.

É classificada também como descritiva, pois segundo Goulart (2002, p. 7), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Portanto, o estudo irá analisar, de acordo com a percepção dos funcionários do Banco Alfa que realizaram capacitação na Universidade Corporativa na modalidade gamificada. bem como se constitui como um estudo de caso. Segundo Godoy (1995, p. 25) “se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. E ainda de acordo com YIN (2001), quanto aos procedimentos técnicos classifica-se como um estudo de caso único.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, documentos, além de informações presentes no site interno do banco, onde se verificaram informações, divulgações das etapas do game, orientações, relatos sobre o andamento do game e sobre o processo de ensino, além de depoimentos dos funcionários que participaram da capacitação disponibilizados na intranet da Universidade (pesquisados identificados como "Funcionário X" e "Funcionário Z").

Na pesquisa documental buscou-se identificar se, na construção do game e na experiência do usuário, conforme literatura, os recursos foram utilizados adequadamente, a cada fase para que exercesse a sua função de despertar o interesse dos participantes, diversão, competição, engajamento, e se o formato gerasse impacto na aprendizagem dos funcionários do banco.

Já as entrevistas foram realizadas na forma estruturada, com 10 questões divididas 3 categorias: 5 questões sobre Experiência do Usuário; 4 questões sobre Motivação; 1 questão sobre Aprendizagem. Cada categoria era composta por algumas dimensões, as quais foram baseadas em Savi (2011). O Quadro 1, a seguir, apresenta as categorias, dimensões e quantidade de questões presentes na entrevista.

Quadro 1 – Categorias, Dimensões e Quantidade de questões

CATEGORIAS	DIMENSÕES	QUANTIDADE DE PERGUNTAS
<b>Experiência do Usuário</b>	Imersão; Interação Social; Desafio; Divertimento; Competência.	5
<b>Motivação</b>	Atenção; Relevância; Confiança; Satisfação.	4
<b>Aprendizagem</b>	Conhecimento; Compreensão; Aplicação; Aprendizagem a curto termo; Aprendizagem a longo termo.	1

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

As entrevistas foram realizadas com um público selecionado intencionalmente, formado por 10 funcionários do Banco Alpha: 5 do sexo feminino e 5 do sexo masculino, com até 10 anos de banco, cargo de assistente de negócios, que concluíram o treinamento gamificado e que fazem parte do grupo de premiados com um MBA Liderança Inovadora devido sua colocação final.

A coleta de dados foi realizada no mês de julho. Os entrevistados pediram para que as questões fossem encaminhadas por e-mail para posterior devolução. No encaminhamento foi esclarecido novamente o motivo da pesquisa, garantido sigilo e que qualquer dúvida poderia ser esclarecida por contato telefônico ou e-mail. Os participantes responderam em até 3 dias.

Por sua vez, para a análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2007, p. 42), consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações para analisar o conteúdo das mensagens e/ou indicadores de forma a permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e ou recepção das mensagens. Ainda sugerido por Bardin (2007), observou-se as seguintes fases: pré análise; exploração do material, (documentos e transcrição das entrevistas, codificação e se for o caso, definição das categorias); o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 4.1. Objeto de Estudo: Gamificação na Universidade Corporativa do Banco Alfa

A Universidade Corporativa do Banco Alfa foi criada no ano de 2002, e contribui para a formação e qualificação de aproximadamente 96 mil funcionários, além de disponibilizar cursos para os familiares dos funcionários e também para órgãos do setor público, especialmente prefeituras. A capacitação é ofertada em diversas modalidades: presencial, à distância e em serviço, além de diversas mídias: impressa, infográfico, videoaula, games educacionais, dentre outros.

A Universidade Corporativa do Banco Alfa, no ano de 2017, diante da necessidade de capacitação de sua força de trabalho, num público alvo de 53.273 funcionários, de forma inteligente e ousada, com ações motivadoras, optou por fazê-lo por meio de um game. Este contou com duas etapas: a primeira, com seis fases, que iam sendo liberadas mensalmente conforme se concluísse a fase anterior. E a segunda etapa, em três fases, com discussões sobre o tema transformação digital.

Sobre a primeira etapa: a primeira fase abordou o Autoconhecimento, e foi focada na trajetória pessoal e profissional de cada um. A segunda fase focou a estratégia corporativa. Na terceira fase, foram debatidos os temas como protagonismo, significado do trabalho e desenvolvimento do networking. A quarta fase, *feedback* e avaliação de desempenho. Na quinta fase, o foco foram os processos abordando a conformidades e riscos. E, na sexta fase, o foco foram os negócios.

Na segunda etapa, Transformação Digital, o tema foi tratado na relação com o Banco e com os clientes, trazendo os conceitos de uma nova era, excelência no atendimento, UX - experiência do cliente, indústria 4.0, dentre outros. As atividades promoveram a internalização do tema transformação digital em todos no Banco, promovendo o amadurecimento das discussões e engajamento dos funcionários e conseqüentemente, na capacitação.

Para dar suporte aos funcionários durante todo o processo de desenvolvimento, para promover integração entre os participantes, apoiar para enfrentamento dos desafios decorrentes da visão estratégica do banco em um contexto de permanente transformação e prepará-los para a ascensão e para o processo sucessório, foi criada a mentoria, realizada por funcionários com função gerencial. Cabia a esses apoiar e tutoriar, além de compartilhar experiências e motivar o participante em seu desenvolvimento.

Este formato de game ainda não havia sido utilizado pelo banco em seus treinamentos. A universidade corporativa do banco é reconhecida, merecedora de prêmios por seu leque diversificado e moderno de cursos modelo on-line. No entanto, não havia ainda experimentado uma ação com essa indução.

### 4.2. Descrição do Caso:

Na fase de construção do game, funcionários foram convidados a participarem do projeto, contribuindo com experiência e competências. Na fase pré-lançamento, foram realizadas ações internas de divulgação por meio de sua intranet e da Universidade Corporativa.

Em seu lançamento, no chamado dia “D”, os responsáveis pelas áreas de gestão de pessoas estaduais e regionais promoveram eventos para divulgação e esclarecimentos sobre o game e seu formato. Falou-se sobre a importância e relevância da capacitação dos funcionários frente ao momento de grandes mudanças no mercado.



O game foi lançado com elevada adesão, superando expectativas, pois apenas no primeiro dia, mais de 1,6 mil funcionários concluíram a primeira fase. Continha missões e desafios, atualização de pontuações e o ranking constantes, feedback constante, além das premiações e reconhecimentos que mantinham os funcionários constantemente motivados.

Além da elevada adesão dos funcionários, observou-se impacto na capacitação individual e em grupo, assim como ampla interação. Estes utilizaram fóruns, mensagem, depoimentos, campo próprio para registros de sugestões ou críticas nas divulgações da intranet, além de grupos formais e informais na empresa.

As pontuações e recompensas ultrapassaram o limite do virtual. Os funcionários tiveram reconhecimento por meio de pontuação extras em concorrências internas no banco, e os 1000 funcionários melhores colocados foram premiados com bolsas de MBA, participação em eventos, congressos e workshops corporativos. E ainda, aqueles com as ideias mais inovadoras na etapa Transformação Digital participaram de um evento chamado StartupSe, onde foi escolhida para prototipação e implementação da ideia mais inovadora apresentada em uma das fases do game.

O game teve excelentes resultados: do público alvo de 55 mil funcionários, quase 30 mil concluíram o game, contou com a participação de aproximadamente 11 mil mentores e foi premiado com melhor iniciativa de educação corporativa em 2018. A premiação tratou sobre engajar e empoderar os funcionários em sua experiência de aprendizagem.

## **4.2. Apresentação e análise dos dados**

Após a apresentação da fundamentação teórica que embasou essa pesquisa, apresentamos os resultados da análise dos depoimentos colhidos nas mensagens e notícias internas do banco e nas respostas das entrevistas realizadas, de forma a permitir a compreensão da percepção dos funcionários sobre a utilização das ferramentas de gamificação no ensino aprendizagem pela Universidade Corporativa.

Com o intuito de tornar mais perceptível a clareza da análise dos dados, uma vez que o liminar entre uma e outra categoria é muito próximo, serão apresentados os resultados da análise separadamente, com a apresentação de fragmentos das entrevistas e dos depoimentos realizados pelos funcionários.

### **4.2.1. Categoria: Motivação**

Na primeira dimensão analisada dentro da categoria motivação, indagou-se sobre o ambiente do game: se este era construído de forma atraente, se as atividades, conteúdos, atividades eram capazes de prender a atenção do funcionário, a ponto de esquecer do tempo (KAAP, 2012).

Todos os funcionários (100%) responderam positivamente quanto ao ambiente e quanto à disponibilização das atividades, e o dinamismo que a plataforma gamificada, que é mais interessante que a metodologia tradicional. Dentre as falas, destacam-se “Prendeu atenção. O ambiente se mostrou atraente e interativo, contribuindo para realizações das tarefas e realizações dos conhecimentos” (ENTREVISTADO 03); e “A gamificação foi condizente com os temas discutidos, principalmente a transformação digital, e as atividades foram apresentadas de forma leve, de fácil entendimento e muito relacionadas com o dia a dia da empresa” (ENTREVISTADO 04).

Na dimensão relevância, foi perguntado se o conteúdo disponibilizado foi relevante para sua formação. Novamente, a totalidade (100%) dos funcionários responderam serem os temas relevantes. A saber: “Todas as fases foram compostas de desafios e situações que provocavam a reflexão entre a teoria e a aplicação no dia a dia” (ENTREVISTADO 06).

Além de contribuir para a realização das atividades diárias, rotineiras, contribui com apresentação de novos conceitos: “Sim. Principalmente a Jornada Transformação Digital me fez buscar novos conhecimentos em Inovação” (ENTREVISTADO 01).

Em seguida foi perguntado se o funcionamento do ambiente estava adequado à forma de forma de aprender. Os respondentes disseram que sim, que se mostrava intuitivo, buscou ousadia dos participantes em algumas atividades e em outras, observou-se aprimoramento da plataforma.

Na questão seguinte buscou saber se o funcionário estava confiante, desde o início, se as informações estavam claras, se as receberam corretamente, até a percepção de evolução do aprendizado. E 30% dos respondentes afirmaram que as regras não estavam claras desde o começo, e que ao longo dos dias foram sendo esclarecidas. Sobre a evolução, foi 100% percebida, mesmo na velocidade do game. Por exemplo:

As orientações foram claras e também havia uma equipe responsável por esclarecer dúvidas em um fórum dedicado ao Game na universidade corporativa. À medida que avançava, senti que os conhecimentos que eu já tinha sobre as situações apresentadas estavam sendo validados (quando acertava uma questão) ou refletia sobre os erros e sobre o que a empresa estava sinalizando ao selecionar uma resposta como a correta. Ao longo do processo, tentei ter uma visão sistêmica sobre o Game, seus objetivos, conteúdo, público-alvo e as respostas corretas. Então, agora que avalio todo o processo já finalizado, percebo que houve, sim, aprendizagem enquanto desenvolvia as atividades (ENTREVISTADO 04).

Ratificando Praharia (2013), de que a gamificação emprega técnicas motivacionais que incluem a concepção de objetivos a serem alcançados, reconhecimento, com as respostas da entrevista e depoimentos analisados, pôde-se inferir que na modalidade motivação e sob as dimensões avaliadas, os funcionários estiveram motivados com realização do game.

#### **4.2.2. Categoria: Experiência do Usuário**

A análise realizada sobre a experiência do usuário no game nos traz importantes informações. Embora Bartle (1996) apresente perfis diferentes de jogadores, Zichermann e Linder (2010), ressaltam que estes perfis não são mutuamente exclusivos; e isso ficou evidente nas respostas, pois observou-se uma mescla de alguns perfis em alguns pontos e de todos em outros.

Ao serem questionados se, ao realizarem o game, se sentiam imersos, focados a ponto de esquecerem do tempo, observou-se que 90% respondeu que as atividades não provocaram a imersão. Apenas 10% disse que o a obteve essa imersão quando fez as atividades em casa. Exemplo: “Não estive imerso ou à vontade. Apesar de achar o game interessante e estar motivado, não esqueci das outras atividades e/ou do tempo” (ENTREVISTADO 04)

Sobre a dimensão interação social, buscou-se saber se os funcionários interagiram entre si, trocaram informações e se competiram, comparando pontuação, etc. A totalidade (100%) dos respondentes disseram que interagiram com diversas pessoas, inclusive de níveis hierárquicos diferentes, participaram de fóruns, grupos de WhatsApp onde uns apoiavam e incentivavam o desenvolvimento do outro. Com a participação dos mentores, houve ampliação da visão do todo e de troca de experiências. Segundo depoimento do Funcionário Z:

A mentoria tinha como propósito ajudar a preparar os funcionários para os desafios da visão estratégica do banco em um contexto de permanente transformação e prepará-los para ascensão profissional e processo decisório. Compartilhar

conhecimento e experiências visando o desenvolvimento de competências que auxiliem o desenvolvimento profissional de cada um.

Houve competição e acompanhamento da pontuação e ranking por 80% dos entrevistados, visto que estes desejavam a premiação: uma bolsa em um MBA em Liderança.

Na dimensão divertimento a questão buscou saber se foi divertido realizar o game e se os funcionários recomendariam a experiência. Cerca de 50% dos entrevistados relataram que se divertiram, e 100% responderam que indicariam a experiência do game para um outro colega. Dentre uma fala que contextualiza esses aspectos, destaca-se:

Não usaria a palavra “diversão”, acredito que aprimorei conhecimentos de uma forma lúdica. Indiquei para outros colegas na época e indico novamente realizar novos games. O Banco apresenta direcionadores estratégicos de uma forma leve através dessa metodologia (ENTREVISTADO 10).

Ao serem perguntados sobre as tarefas do game, se eram desafiadoras e o grau de dificuldades, observou-se na maioria das respostas (70%) que as atividades eram mais “trabalhosas” que desafiadoras. “Acredito que no geral as tarefas eram mais trabalhosas do que necessariamente difíceis. Considero isso uma falha também.” (ENTREVISTADO 01). Por sua vez, alguns participantes (20%) classificaram as atividades como monótonas. Outros disseram ter observado uma evolução da primeira etapa do game para a segunda. Segundo o Entrevistado 01: “O ambiente era interativo. Porém, pouco desafiador. As tarefas se tornaram monótonas e repetitivas com o passar do tempo.

Assim sendo, pode ser inferido quanto à experiência do usuário que embora as atividades tivessem sido bem orientadas, o ambiente amigável, os funcionários tivessem buscado se interagirem e competirem, e que todos tivessem respondido que indicariam o game para outros colegas, as atividades criadas não foram divertidas, o que pode ter contribuído para a não imersão dos funcionários.

#### **4.2.3. Categoria: Aprendizagem**

Sobre a categoria Aprendizagem, conforme a coleta de dados e sua análise, identificou-se que a totalidade dos funcionários reconhecem que o game contribuiu para sua aprendizagem, seja de curto e de longo prazo. Dentre uma das verbalizações, destaca-se: “Sim, o ambiente contribuiu para a minha aprendizagem. O ambiente gamificado é uma pequena amostra da era digital que vivemos, onde podemos aprender em qualquer dia e horário. Usando a disponibilidade para buscar o conhecimento”. (FUNCIONARIO X).

O depoimento do Funcionário Y no fórum interno “O Game nos colocou como CEO em um jogo e, como agentes transformadores, nos fez pensar no sistema do Banco como um todo, com visão de dono”, reforça a importância da educação corporativa na disseminação da cultura da empresa, mencionada por Éboli (2004).

Assim sendo, nas dimensões conhecimento, compreensão e aplicação da aprendizagem, os funcionários percebem que ocorreram com efeito tanto no curto quanto no longo termo.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo geral identificar qual a percepção dos funcionários sobre a utilização de recursos de gamificação na capacitação. Para tanto foram realizadas entrevistas com participantes dos games, além da coleta de informações nos sites e fóruns disponíveis no site da Universidade Corporativa analisada e dos games.

Os resultados da pesquisa nos fizeram inferir que o game contemplou os recursos: meta, competição, desafios, feedback, orientações claras, premiações, etc. e que, sob as perspectivas da motivação, da aprendizagem e da experiência do usuário, a utilização de gamificação em treinamentos foram bem recebidos e bem avaliados pelos funcionários do banco.

Houve satisfação dos funcionários em participar desde a criação do game, o ambiente estimulou a participação e confiança, houve interação, facilidade de participar, mobilização de diversos setores da empresa para que os funcionários realizassem as atividades, a aprendizagem foi percebida por todos, ficando, portanto, indicado a gamificação como recurso de aprendizagem.

No entanto, como forma de melhoria, para que seja mais atrativo, e possa despertar a imersão tanto quanto a diversão, observou-se que poderiam ser realizadas alterações nas atividades, para que sejam apresentadas de forma mais lúdica e/ou divertida, e de forma menos trabalhosas e mais desafiadoras.

Como limitação, destaca-se a análise por meio de estudo de caso único, com a limitação de participantes entrevistados. Como proposta, sugere-se realizações de novos estudos para ampliação do entendimento dos impactos da gamificação na capacitação de funcionários em outros cenários e outros públicos para se avaliar se o nível de maturidade profissional exercerá influência na percepção da metodologia no ensino-aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

AIRES, R. W.do A.; FREIRE, P. S.; SOUZA, J. A. **Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura**. IN Propriedade intelectual, desenvolvimento e inovação [recurso eletrônico: ambiente institucional e organizações. Criciúma, SC: UNESC, 2017. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Adriana\\_Vieira3/publication/325768445\\_Propriedade\\_in\\_telectual\\_desenvolvimento\\_e\\_inovacao\\_ambiente\\_institucional\\_e\\_organizacoes/links/5b22e37ca6fdcc6974646bc3/Propriedade-intelectual-desenvolvimento-e-inovacao-ambiente-institucional-e-organizacoes.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Adriana_Vieira3/publication/325768445_Propriedade_in_telectual_desenvolvimento_e_inovacao_ambiente_institucional_e_organizacoes/links/5b22e37ca6fdcc6974646bc3/Propriedade-intelectual-desenvolvimento-e-inovacao-ambiente-institucional-e-organizacoes.pdf). Acesso em: 10 set. 2018.

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: PROGEP. Programa de Estudos em Gestão de Pessoas. Coletânea – As pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

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

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARTLE, R. “Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players who suit MUDs”. In: Journal of MUD Research, 1996.

BOAVENTURA, Evaldo Ferreira; OLIVEIRA, Rita de Cássia Starling. Gamificação: Uma Análise de sua Aplicação como Ferramenta de Engajamento, Aprendizagem e Interação em Ambientes Virtuais. Revista Brasileira de Educação e Cultura. N. 17. Jan – jun. 2018

DOMÍNGUES, Adrian; NAVARRETE, Joseba; DE-MARCOS, Luis; FERNANDEZ, Luis; PÁGES, Carmen; HERRAÍZ, José Javier Martínez. **Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes**. Computers & Education. Elsevier. 2013.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FARDO, Marcelo Luis. A gamificação aplicada em ambientes de aprendizagem. RENOTE – Revista Novas Tecnologias na Educação, v. 11, n. 1, 2013.

FILATRO, A.; CAVALCANTI, C. C. **Structural and content gamification design for tutor education**. In E-learn World Conference on E-learning, 2016, Washington. Proceedings... Washington, DC: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE), 2016, p. 1152-1157. Disponível em: <https://www.learntechlib.org/primary/p/174055/> acesso em 07.06.2019.

FRASER, Márcia T. Dantas; GONDIM, Sônia M. Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. Paidéia, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

GÁMEZ, E. H. C. On the Core Elements of the Experience of Playing Video Games. 2009. 208 f. Tese de doutorado - UCL Interaction Centre Department of Computer Science, 2009.

GAROLFALO, Débora. Como as metodologias ativas favorecem o aprendizado. 2018. Disponível em < <https://novaescola.org.br/conteudo/11897/como-as-metodologias-ativas-favorecem-o-aprendizado> >. Acesso em 01.07.2019.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Maio/Jun. 1995.

GOULART, Íris Barbosa. Estudos exploratórios em psicologia organizacional e do trabalho. Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

KAPP, Karl. **The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education**. Pfeiffer, 2012.

MAEHR, M. L. Continuing Motivation: An Analysis of a Seldom Considered Educational Outcome. Review of Educational Research, , v. 46, n. 3, p. 443 -462, 1976.

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

MEISTER, J. Corporate Universities: Lessons in building a worldclass work force. New York: McGrawHill, 1998.

MEISTER, J. Educação Corporativa. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENEZES, Nayra. **9 Benefícios incríveis da gamificação na educação**. 2018. Disponível em: < <https://blog.ipog.edu.br/educacao/beneficios-gamificacao-na-educacao/> >, Acesso em 28.05.2019.

MORAN, José. Metodologias ativas e modelos híbridos na educação. Novas Tecnologias Digitais: Reflexões sobre mediação, aprendizagem e desenvolvimento. Curitiba: CRV, 2017, p.23-35.

PAHARIA, Rajat (2013). **Loyalty 3.0 - How to revolutionize customer and employee engagement with big data and gamification**. Canadá: McGraw-Hill Education

RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.5.ed.-São Paulo. Atlas,2002.

SAVI, Rafael. Avaliação de jogos voltados para a disseminação do conhecimento. Tese (Tese em Engenharia e Gestão do Conhecimento). UFSC, Florianópolis, 2011.

SAVI, R.; ULBRICHT, V. R. Jogos Digitais Educacionais: Benefícios e Desafios. RENOTE - Revista Novas Tecnologias na Educação, v. 6, p. 1-10, 2008

SCHWAB, K. **The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond**. Disponível em <<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>> Acesso em: 13 fev. 2019.

SILBERMAN, M. Active learning: 101 strategies do teach any subject. Massachusetts: Ed. Allyn and Bacon, 1996.

SILVA, T. C.; BURGER, F. **Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação**. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, v.8, n.1, p. 07-19, jan./mar. 2018. Florianópolis. Disponível em <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/569>>. Acesso em: 18 mar. 2019

TENÓRIO, Thaís; SILVA, André Rodrigues; TENÓRIO, André. A influência da gamificação na Educação a Distância com base nas percepções de pesquisadores brasileiros. Revista EDaPECI, v. 16, n. 2, p. 320-335, 2016. Disponível em: . Acesso em 20 de novembro de 2016

VIEIRA, G., QUADROS, R. **Abrindo a caixa preta da mudança organizacional para a inovação tecnológica**. REV Desafio Online, Campo Grande, v. 4, n. 2, Agosto, 2016. Disponível em: <<http://www.desafioonline.ufms.br/ojs/index.php/deson/article/view/2085/1340>>. acesso em: 18 mar. 2019

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

ZICHERMANN, G.; LINDER, J. **Game-based marketing: inspire customer loyalty through rewards, challenges, and contests**. Hoboken, John Willey & Sons, 2010.