



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MAGDA EDWIRGES NOBRE SILVA BARROS**

**GAMIFICAÇÃO E ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO**  
**DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS**

**FORTALEZA/CE**

**2017**

MAGDA EDWIRGES NOBRE SILVA BARROS

GAMIFICAÇÃO E ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO  
DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas. Área de concentração: Gamificação.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami.

FORTALEZA/CE

2017

Barros, Magda Edwirges N. S.

Gamificação e engajamento organizacional: avaliação de um programa de gestão de viagens corporativas/ Magda Edwirges N. S. Barros – Fortaleza, 2017.

75 p.; il.

Orientação: Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração de Empresas) - Universidade Federal do Ceará, Departamento de Administração.

1. Engajamento organizacional 2. Jogos 3. Gamificação 4. Viagens de negócios  
I. Universidade Federal do Ceará, Departamento de Administração.

**MAGDA EDWIRGES NOBRE SILVA**

**GAMIFICAÇÃO E ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO DE UM  
PROGRAMA DE GESTÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas. Área de concentração: Gamificação.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami.

Aprovada em \_\_/\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo  
Universidade Federal do Ceará

## AGRADECIMENTOS

A difícil tarefa de agradecer reside em parte nas limitações das palavras. Estas parecem não expressar totalmente o que sentimos. Gostaria de agradecer imensamente a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para que fosse possível a realização deste trabalho, e em particular:

Primeiramente à Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse e por estar sempre presente em minha vida, guiando-me e apoiando-me em todos os momentos.

Em especial, à minha família, minhas mães, Conceição e Idelzuite, grandes incentivadoras nas horas difíceis e de desânimo; ao meu esposo, Mário Henrique, meu cúmplice, confidente e companheiro, pelo apoio incondicional em todos os momentos de alegria e dificuldade.

À Universidade Federal do Ceará, seu corpo docente, direção e administração, pela oportunidade de realizar o curso de graduação, o qual possibilitou a minha satisfação e crescimento profissional.

Aos meus queridos professores do curso de graduação da Universidade Federal do Ceará, agradeço imensamente a paciência e apoio durante todo o período do curso.

Aos meus colegas da Universidade Federal do Ceará, que fizeram parte da minha formação durante esses dois últimos anos e que vão continuar presentes na minha vida.

Aos meus professores e mentores Hugo Acosta e Carlos Manta, pela receptividade e disposição em realizar a leitura, no sentido de trazer contribuições valiosas ao trabalho.

E por último, gostaria de fazer uma homenagem ao meu orientador Luiz Carlos Murakami, pela sua paciência e disponibilidade em sempre me atender nos momentos em que precisei, pelas cobranças, sugestões, mas principalmente pelas palavras de entusiasmo e motivação.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

## RESUMO

O presente trabalho intitulado “Gamificação e engajamento organizacional: avaliação de um programa de gestão de viagens corporativas” teve como objetivo geral analisar a contribuição da gamificação no engajamento dos funcionários para a melhoria da gestão de viagens. E possui como objetivos específicos: Investigar o problema que conduziu à aplicação da gamificação; descrever as etapas da implementação dos elementos de gamificação presentes; comparar o cumprimento da política de viagens antes e após a implantação da gamificação e avaliar sua evolução; e analisar o nível de engajamento dos viajantes corporativos com relação ao programa de gamificação denominado Viajante Consciente. Adotou-se a pesquisa de cunho exploratório com abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio da realização de entrevista com os funcionários de um Departamento de Viagens e viajantes corporativos da empresa analisada. A pesquisa baseou-se em registros internos da empresa analisada. Obteve-se como resultados que o programa de gamificação neste caso pode ter contribuído para a redução do percentual de solicitações de viagens fora do prazo de antecedência, assim como também reduziu os custos com viagens em geral, decorrentes da economia em passagens aéreas e tarifas hoteleiras.

### **Palavras-chave:**

engajamento organizacional; jogos; gamificação; viagens de negócios.

## ABSTRACT

The present work entitled "Gamification and organizational engagement: evaluation of a corporate travel management program" had as general objective to analyze the contribution of gamification in employee engagement to the improvement of travel management. And has as specific objectives: to investigate the problem that led to the application of gamification; describe the steps in the implementation of the elements of gamification gifts; compare the compliance with the travel policy before and after the implantation of gamification and evaluate your evolution; and analyze the level of engagement of the corporate travelers about the gamification program called Conscious Traveler. Adopted the exploratory nature research with qualitative approach, with the case study method. The data were collected by means of conducting an interview with the staff of a Department corporate travelers and travel company. The research was based on the company's internal records. It was obtained as a result that the gamification program in this case may have contributed to the reduction of the percentage of expired travel requests in advance, as well as reduced travel costs in General, stemming from the economy in airfares and hotel rates.

**Keywords:**

organizational engagement; Games; gamification; business travel.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Volume de emissões e desvio de antecedência .....	58
Gráfico 2: Desvio de menor tarifa aéreo e hospedagem .....	58
Gráfico 3: Nível de engajamento dos viajantes pelo comportamento .....	62

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Conceitos da gamificação que ajudam a atingir as características do <i>flow</i> .....	27
Quadro 2: Quadro teórico .....	47
Quadro 3: Etapas do programa viajante consciente .....	56
Quadro 4: Comparativo de hospedagem .....	60
Tabela 1: Comparativo de emissões aéreas .....	57
Tabela 2: Nível de engajamento dos viajantes .....	59

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>GAMIFICAÇÃO: ORIGEM E CONCEITUAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1</b>	<b>O mecanismo dos jogos .....</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>O PAPEL DO FATOR HUMANO: OS VIAJANTES DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1</b>	<b>A importância do capital humano para as organizações .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2</b>	<b>Os viajantes de negócios .....</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA .....</b>	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>49</b>
<b>6.1</b>	<b>A gestão de viagens corporativas descrita pela supervisora de viagens.....</b>	<b>49</b>
<b>6.2</b>	<b>O programa de gamificação segundo a supervisora de viagens.....</b>	<b>53</b>
<b>6.3</b>	<b>As etapas da gamificação segundo a supervisora de viagens.....</b>	<b>54</b>
<b>6.4</b>	<b>Comparativo dos anos antes e após a implantação da gamificação .....</b>	<b>57</b>
<b>6.5</b>	<b>Análise dos dados da pesquisa sobre o Programa Viajante Consciente .....</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>65</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da globalização, resultando na facilidade de acesso à informação, o consumidor tem se demonstrado mais exigente em relação à escolha de seus produtos e serviços. No âmbito do turismo<sup>1</sup>, os consumidores dos serviços turísticos estão mais exigentes: querem algo mais personalizado, mais diferenciado. Por essa razão, os gestores de viagens devem estar atentos às necessidades do viajante, para que consigam satisfazê-los através de serviços diferenciados e de qualidade.

O turismo depende da existência da atividade econômica, seja para a realização das viagens por motivo de negócios, seja para a realização das viagens a lazer. Contudo, para melhor entendimento do tema, cabe discutir mais a fundo sobre os dados estatísticos dessa atividade de grande importância socioeconômica para o país.

Segundo os dados do World Travel & Tourism Council (WTTC,2016), a atividade turística contribuiu com R\$ 192,7 bilhões para o Produto Interno Bruto - PIB do país no ano de 2016, o que representa 3,1% do total. No mesmo ano, o turismo foi responsável por gerar 2.682.000 empregos diretos no Brasil. Se forem computados os efeitos indiretos e os induzidos, o impacto do turismo atingiu 9,8% do PIB mundial..

Os Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas – IEVC inferem que o turismo de negócios no Brasil, em 2009, foi responsável por faturar mais de R\$ 32 bilhões, o equivalente a R\$ 17,61 bilhões corresponde à receita gerada em viagens corporativas (MARTINS e MURARD, 2010).

Em Fortaleza vem ocorrendo profundas transformações no que se refere à motivação de turistas da capital, podendo destacar o turismo de negócios. A Secretaria de Turismo do Ceará (SETUR/CE) aponta que na cidade de Fortaleza o impacto do turismo no PIB no setor de serviços foi de 16,4% no ano de 2015, tendo como resultado a receita turística direta de R\$ 7.313.600,00. Todas as atividades relacionadas ao turismo (hospedagem, alimentação, agências, transporte e lazer) garantiram 193.062 novos empregos formais e

---

<sup>1</sup> O termo turismo é uma “adaptação do termo inglês *tourism* através do francês *tourisme*” definição disponível em <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/a-origem-da-palavra-turismo/19382> acesso em 04.07.2017.

informais à capital, representando um crescimento de 98,36, comparado a 2014. Esse resultado gerou renda em torno de R\$ 12.798.800,00 (SETUR/CE, 2015).

No ano de 2014, Fortaleza recebeu 3.262.259 de turistas, nos quais 31,2 % corresponderam às viagens de negócios e eventos. O viajante de negócios possui uma permanência média de 6 dias e um gasto per capita diário de R\$ 354,78. Sua receita turística representa 37,7% do total de receita turística da capital (SETUR/CE, 2015).

A cada dia mais as empresas investem na estratégia de gamificação, que se trata do envolvimento do público alvo através de ações de mecânicas de jogos. Esta lógica de *game* pode ser aplicada nas mais diversas finalidades: engajamento, motivação, busca por melhores resultados, produtividade do colaborador, entre outros motivos. Desse modo, a gamificação surge como um método capaz de introduzir uma nova perspectiva nas relações de trabalho.

A relevância do estudo deve-se à importância da gestão de viagens corporativas nas organizações. Estudos apontam que os gastos com viagens corporativas são a terceira maior despesa das empresas, perdendo apenas para a folha de pagamento e tecnologia (MARTINS E MURAD, 2010). Para tal deve haver uma gestão eficiente e eficaz em tais despesas. Pode-se acrescentar ainda como fator motivante desse estudo a importância do engajamento do capital humano para um melhor desempenho da organização. As pessoas podem transformar bens tangíveis em grandes investimentos para a empresa. Colaboradores engajados no trabalho executam suas tarefas com maior satisfação e isso reflete no êxito dos negócios da organização (SCHAUFELI, DIJKSTRA E VASQUEZ, 2012).

Esta pesquisa busca também aprofundar os conhecimentos acumulados pela prática e teoria, no qual a pesquisadora possui vivência na gestão de viagens corporativas de uma empresa de grande porte em Fortaleza, mediante a investigação sobre a aplicação da gamificação voltada para as viagens corporativas. Pode-se acrescentar também como fator propulsor a carência de estudos na área, por se tratar de um tema consideravelmente atual e merecedor de mais pesquisas em razão do seu grande potencial para o segmento corporativo.

No que tange à contextualização do problema, tem-se que a política de viagens da empresa determina que a programação da viagem seja solicitada no prazo de antecedência mínimo de 5 dias. Entretanto, 56% dos funcionários não solicitam a viagem dentro do prazo determinado. Mensalmente são apresentados indicadores às Diretorias de todos os negócios,

porém não há nenhuma mudança observada. Há também outro fator agravante que é a sobrecarga de atividades no setor, pois em razão do curto prazo de antecedência das solicitações, os funcionários ficam sobrecarregados por precisarem atender de imediato diversas solicitações com curto prazo de antecedência, dando prioridade a este e atrasando o atendimento de outros que organizaram sua viagem, por não poderem obedecer o prazo determinado pelo negócio.

A maioria das solicitações com curto prazo de antecedência pertencem ao Setor Comercial, pela necessidade de participarem de reuniões de urgência, licitações, reuniões com membros da gestão pública, em geral pessoas de difícil acesso e programação de agenda. Nos demais casos em que não envolve poder de decisão de terceiros, a política deveria ser mais mandatória e os gestores deveriam cobrar mais esclarecimentos a respeito de tais solicitações. Diante disso, a implantação da gamificação foi a solução encontrada para minimizar tais efeitos. Neste caso, não houve consultoria de uma empresa especializada, e sim a elaboração de um plano de ação pela supervisora do Departamento de Gestão de Viagens.

Considerando o interesse central motivador do trabalho na implantação da gamificação como ferramenta de engajamento dos funcionários para o cumprimento da política de viagens, pretende-se com esse estudo responder à seguinte questão orientadora de pesquisa:

De que forma a gamificação pode contribuir para o engajamento dos funcionários e para a melhoria na gestão de viagens?

Em consonância com a questão estabelecida, tem-se como objetivo geral analisar a contribuição da gamificação no engajamento dos funcionários para a melhoria na gestão de viagens corporativas. E tem como objetivos específicos:

- Investigar o problema que conduziu à aplicação da gamificação;
- Descrever as etapas da implementação dos elementos de gamificação;
- Analisar a gestão de viagens antes e após a implantação da gamificação e avaliar sua evolução.
- Analisar o nível de engajamento dos viajantes corporativos com relação ao programa de gamificação Viajante Consciente.

A metodologia da pesquisa empírica, aprofundada na seção 3 deste trabalho, que constitui este estudo é de natureza qualitativa, de cunho exploratório, tendo por método o estudo de caso. Os procedimentos adotados e técnicas de pesquisa utilizadas foram tratados em um capítulo específico.

Este trabalho está organizado em cinco seções: A primeira contém a introdução, contemplando a contextualização do trabalho, a justificativa da temática escolhida e consequentemente a problemática da pesquisa, os objetivos propostos com a pesquisa e a apresentação da sua estrutura. Na segunda seção foi apresentada uma discussão sobre a conceituação e caracterização em torno da temática. A terceira seção abordou a metodologia utilizada para a realização do trabalho.

Na quarta seção foram apresentados os resultados obtidos com os métodos de observação e coleta de informações, por meio da realização da entrevista, e em seguida sintetizadas as informações em formato descritivo sobre o objeto de estudo analisado. E por último, as considerações finais, foi realizada uma avaliação global dos resultados coletados de todo o estudo realizado.

## 2 ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL

Os colaboradores constituem o principal ativo da organização. Esta depende direta e indiretamente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus resultados globais e estratégicos.

No entanto, para que a organização consiga despertar nos colaboradores o interesse em contribuir com o crescimento da organização torna-se imprescindível investir no engajamento. O indivíduo engajado sente-se realizado, aberto a melhorias e inovação, melhora o processo da organização, pois sente-se parte dela, tornando uma vantagem competitiva da organização, principalmente em épocas de crise.

Recentemente o termo engajamento tem ganhado espaço nas organizações, e tem sido utilizado por diversos profissionais. Para Parodi (2015, p.1) "engajar é promover a sustentabilidade dos resultados e isso se consegue em função do alto índice de energia, comprometimento, resiliência, entusiasmo e busca por desafios".

O estudo sobre Engajamento iniciou-se com uma pesquisa elaborada por Kahn (1990) apud Siqueira et al. (2014), com o título de *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*<sup>2</sup>, aonde Kahn estudou os fatores de engajamento e o desengajamento. O engajamento e o desengajamento no trabalho são comportamentos pelos quais as pessoas trazem ou deixam seus eus<sup>3</sup>, durante o desempenho das tarefas. Ela apresenta as principais condições de trabalho nas quais as pessoas tendem a se engajar ou desengajar pessoalmente: significância, segurança e disponibilidade (KAHN,1990 apud SIQUEIRA et al.,2014).

Em 1997, os estudiosos Maslach e Leiter ampliaram a conceituação de Burnout para incluir ausência de engajamento no trabalho, nomeado de MBI (Maslach Burnout). Burnout é definido como uma síndrome psicológica caracterizada por exaustão, cinismo e ineficiência, que é experimentado em resposta a estressores crônicos.

---

<sup>2</sup> "Condições psicológicas de engajamento pessoal e desengajamento no trabalho"

<sup>3</sup> "A Teoria dos Eus" postula que nossa personalidade é fragmentada, composta por uma multiplicidade de Eus que assumem autoridade segundo a necessidade, com o objetivo de, para nos proteger dos perigos, garantir nossa sobrevivência. Disponível em <http://www.portalraizes.com/reconhecer-e-aceitar-os-eus-que-existem-em-voce/> acesso em 04.07.2017

A exaustão é caracterizada por baixa energia, o cinismo é caracterizado por baixo envolvimento e a ineficiência por baixa eficácia, ao passo que elevados níveis de energia, envolvimento e alta eficiência são características de engajamento. (SIMPSON, 2009).

Apresentada a evolução do engajamento pode-se partir para o seu conceito. Segundo Oliveira (2014) uma definição de engajamento organizacional estudada por Meyer e Allen é uma ligação psicológica e afetiva do indivíduo à organização, é a compatibilidade dos valores individuais com os valores organizacionais. Oliveira (2014) afirma ainda que os profissionais engajados possuem alto índice de energia e resistência mental, trazendo alto desempenho, alta produtividade e felicidade.

As principais características do engajamento apresentadas é de que a implantação desse modelo tem eficácia em empresas que tem clareza em seus valores, pois uma cultura facilmente inteligível é percebida como o melhor caminho para o alinhamento entre pessoas e empresas. Este alinhamento amplia o nível de comprometimento e motivação dos indivíduos com a organização.

Bakker e Leiter (2010) definem engajamento no trabalho como algo positivo, que está relacionado ao bem-estar ou a uma satisfação caracterizada por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho. Para Bakker e Demerouti (2008), autores que cunharam a expressão "engajamento no trabalho", ele está relacionado a um estado mental caracterizado por três elementos fundamentais: vigor, que corresponde a altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho; dedicação, que se refere a estar-se profundamente envolvido no trabalho, experimentando uma forte sensação de significado, entusiasmo e desafio; e absorção, que indica alto nível de concentração, onde o tempo passa rapidamente no ambiente de trabalho.

Bakker e Demerouti (2008, p. 215), acrescentam ainda que há pelo menos quatro razões pelas quais empregados engajados têm melhor desempenho que empregados não engajados:

Empregados engajados apresentam emoções positivas com maior frequência, tal qual felicidade, alegria e entusiasmo, experimentam maiores níveis de saúde, são capazes de criar seus próprios recursos pessoais e transferir o engajamento para os outros.

O engajamento torna-se benéfico tanto para o colaborador quanto para a organização, gerando uma relação de “ganha-ganha”<sup>4</sup>, pois através do bem-estar e da satisfação do empregado, este apresenta um melhor desempenho no cumprimento das suas tarefas e a organização atinge os seus objetivos e metas organizacionais.

Atualmente existem dois tipos de motivação: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. A motivação intrínseca tem como principal recompensa a realização da atividade e não o que ela irá trazer de consequência. Também tratada como experiência autotélica, esta não tem a expectativa de algum benefício futuro, ou seja, o significado existe somente para si mesmo, sem uma necessidade específica (Alves, 2014).

Já a motivação extrínseca é descrita por Alves (2014) como fruto do ambiente externo e acontece para que o indivíduo tenha recompensa ou evite alguma punição. Chér (2014) apoia o conhecimento e complementa que o desempenho tem efeitos simples, mecânicos e previsíveis, relacionados a um pensamento lógico, racional e analítico.

Os autores Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2012, p.8) elencam alguns dos benefícios apontados pelas recentes pesquisas.

Pessoas engajadas no trabalho, bem como os setores/departamentos de onde atuam, apresentam um desempenho melhor. Equipes engajadas de recepção de hotéis, por exemplo, são mais amistosas com os clientes, o que faz com que estes se hospedem novamente no mesmo hotel com mais frequência. Pessoas engajadas no trabalho são mais leais a suas organizações. A taxa de rotatividade de funcionários é menor entre os engajados no trabalho. Pessoas engajadas apresentam atitude pro-social que as fazem aceitar mais frequentemente tarefas desafiadoras que exigem dedicação extra. Pessoas engajadas no trabalho cometem menos erros e causam menos acidentes.

Pessoas engajadas se divertem mais no seu trabalho: ficam mais satisfeitas com suas atividades e experimentam com mais facilidade a sensação do *flow* (um estado em que você fica totalmente imerso no seu trabalho e que, posteriormente, é percebido como um período prazeroso).

Funcionários engajados são mais positivamente avaliados por seus superiores do que seus colegas.

---

<sup>4</sup> “A teoria ganha-ganha envolve uma tentativa de que os dois lados envolvidos no conflito tentem encontrar uma solução juntos, agradando ambas as partes. A abordagem ganha-ganha, portanto, considera a resolução de conflitos como uma oportunidade para chegar a um resultado mutuamente benéfico, e inclui a identificação das preocupações de cada lado a fim de encontrar uma alternativa que atenda às preocupações de todos.” Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-relacao-da-teoria-ganha-ganha-e-ganha-perde-no-contexto-organizacional/> acesso em 04.07.2017

Funcionários engajados costumam se sentir mais confortáveis consigo mesmos, dificilmente apresentam queixas psicossomáticas e são mais resistentes ao estresse.

Estudos recentes dos autores de Bakker, Albrecht e Leiter (2011) inferem que o engajamento deve abranger um comprometimento e alinhamento através de um propósito, visão e interesses comum. Para alcançar um verdadeiro engajamento, os empregadores e os funcionários precisam criar em conjunto uma relação positiva, confiante, civil, respeitosa e mutuamente benéfica, de tal forma que todas as partes, legitimamente acreditem que existe um potencial para a equidade, justiça, oportunidade e crescimento significativo dentro do sistema. Neste mesmo estudo os autores sugerem seis áreas potenciais da vida no trabalho úteis para proporcionar o clima de engajamento, são elas: carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores.

A partir do momento que a organização deixa claro para os seus colaboradores sobre suas ações, metas, estratégias a longo e curto prazo, assim como também esclarece o papel do profissional dentro da organização (chances de melhoria e crescimento), ela dá margem para que o colaborador construa suas ambições de carreira na empresa, podendo desempenhar suas tarefas com mais confiança e segurança.

Bakker, Albrecht e Leiter (2011) propuseram ainda que uma equipe de trabalhadores engajados pode influenciar o desempenho do trabalhador individual. Os autores explicam que existem muitas razões para que funcionários engajados trabalhem melhor do que os trabalhadores não engajados; a primeira é a experimentação de emoções positivas, pois pessoas felizes são mais sensíveis às oportunidades no trabalho, o que amplia a capacidade das pessoas serem criativas e estarem abertas a novas experiências. A segunda razão é que os trabalhadores engajados conseguem utilizar melhor os seus recursos físicos, o que está positivamente relacionado ao desempenho no trabalho.

Diversos autores apontam que o engajamento proporciona comportamentos positivos ao indivíduo, entre os quais pode-se destacar: alto índice de energia, resiliência mental, entusiasmo e busca por desafios, maiores níveis de saúde, forte identificação com o próprio trabalho, alto nível de concentração, aberto a melhorias e inovação, alto desempenho e alta produtividade. Esse clima benéfico é desenvolvido a partir do momento em que a organização constrói um relacionamento saudável com seus colaboradores, podendo ser

demonstrado de diversas formas: seja um reconhecimento em público por um trabalho bem realizado, ou um agradecimento diário do líder da equipe, ou uma carga horária mais flexível.

Pode-se concluir, então, que o engajamento é a dedicação plena do indivíduo, que dá o melhor de si para a execução de um trabalho/tarefa<sup>5</sup>, no qual tem o comprometimento com o resultado que irá entregar. Nesse sentido, torna-se importante cultivar o engajamento na corporação, pois além de manter os colaboradores comprometidos com o seu papel de trabalho, também evita que os mesmos apresentem baixos rendimentos no desempenho de suas atividades.

---

5 Segundo a perspectiva de Pichon-Rivière, não é fácil distinguir “tarefa” de “trabalho”, já que essas duas noções ocupam um lugar fundamental nesse quadro conceitual. A tarefa é o encaminhamento de um grupo ou de um sujeito em direção a seus objetivos; ela é, ao mesmo tempo, uma práxis e uma trajetória de caráter multidimensional e dialética. O trabalho, assim como a tarefa, é também uma atividade que permite organizar as subjetividades individuais e coletivas, mas as duas noções comportam entre si diferenças importantes. A pré-tarefa é um modo de subjetividade (pensar, sentir e agir) oposto ao da tarefa: ela exprime uma resistência à mudança.” Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v17nspe/a12v17nspe.pdf> acesso em 04.07.2017

### 3 GAMIFICAÇÃO: ORIGEM E CONCEITUAÇÃO

Na era da informação, o diferencial das empresas são as pessoas que desempenham seu papel nelas, ou seja, o capital humano. Os colaboradores podem ter suas contribuições potencializadas a partir do emprego de mecanismos de jogos. A gamificação<sup>6</sup> sinaliza uma mudança para longe da visão ultrapassada que as motivações pecuniárias seriam os principais mecanismos de engajamento e satisfação dos funcionários.

Desse modo, a gamificação surge como um método capaz de introduzir uma nova perspectiva nas relações de trabalho. Hoje a gamificação é vista pelas organizações como uma estratégia viável, principalmente em períodos de crise financeira, capaz de proporcionar um melhor comprometimento entre clientes ou colaboradores para atingir as metas propostas pela organização.

A gamificação vem sendo implantada nas empresas em diversos segmentos: na área educacional, organizacional e entidades de diversos segmentos. O mecanismo não necessita obrigatoriamente de tecnologia para ser aplicado, podendo ser adaptado conforme a realidade da empresa. A gamificação tem sido difundida em muitas indústrias e processos de negócios e mais de 50% das organizações que se esforçam para a inovação irão gamificar aspectos de seus negócios em 2015 (SIGALA, 2015).

No contexto organizacional, os jogos podem ser empregados com o objetivo de recompensar, treinar os funcionários para novas tecnologias, incentivar determinados comportamentos aliados às metas e objetivos organizacionais, e tornar mais agradáveis as atividades consideradas pelos funcionários tediosas e repetitivas. Portanto, a finalidade da aplicação de jogos no contexto corporativo é obter um maior nível de engajamento dos colaboradores e incentivar a inovação por meio de um contexto não lúdico (SIGALA, 2015)..

---

<sup>6</sup> “O *Dicionário da Língua Portuguesa* da Porto Editora, que a regista, dá-nos esta definição: «uso de técnicas características de videojogos em situações do mundo real, aplicadas em variados campos de actividade, tais como a educação, saúde, política e desporto, com o objectivo de resolver problemas práticos ou consciencializar ou motivar um público específico para um determinado assunto; ludificação.» Disponível em: <http://linguagista.blogs.sapo.pt/lexico-gamificacao-1685399?thread=4820887> acesso em 03.07.2017

Pode-se citar algumas grandes empresas que utilizam a gamificação, como, Samsung, IBM, Microsoft, Nestlé, PayPal e American Airlines. O site da Gartner Institute tinha uma estimativa para 2015 de que 70% dos negócios mundiais estariam usando gamificação e que, em 2016, a gamificação movimentará US\$ 2,8 bilhões no mundo. Um dos exemplos mais conhecidos de gamificação são os Programas de Milhagem que as companhias aéreas oferecem como parte de seus programas de fidelização de clientes (CARVALHO, *et al.* 2015).

A Gamificação surgiu em 1912 quando uma marca americana começou a inserir brinquedos surpresa em embalagens de biscoitos. Porém, o termo gamificação que conhecemos hoje, corporativamente, ganhou proporção em 2010, a partir do lançamento de um livro chamado *Reality is Broken*, escrito por Jane Mc Gonigal, o qual falava dos impactos positivos dos games nas mais variadas aplicações. (ALVES, 2014).

Um dos primeiros estudiosos sobre o tema foi o chinês Yu-Kai-Chou, que definiu *gamification* como o design de *games* que coloca a motivação humana no processo. É colocar diversão e os elementos de *games* em atividades produtivas. Em 2014 desenvolveu em um desenho de forma octagonal, sobre a estrutura do *gamification*. O foco no desenho humano considera os sentimentos dos jogadores, inseguranças, motivações e o engajamento. Para Chou (2015) os *games* tem o propósito de agradar o jogador para motivá-lo a jogar e mantê-lo feliz. Baseado nesta teoria, desenvolveu o *Octalysis*, uma estrutura em formato octagonal com oito unidades diferentes, baseado nos sentimentos humanos.

Cada lado possui uma unidade, a primeira Chou (2015) dá o nome de "Significado Épico e o Chamado", a segunda, "Desenvolvimento e Realização", a terceira, "Fortalecimento da Criatividade e *Feedback*", a quarta unidade de "Propriedade e Posse", a quinta de "Influência Social e Associações", a sexta, "Escassez e Impaciência", a sétima unidade é a "Imprevisibilidade e Curiosidade" e a oitava e última unidade refere-se à "Perda e o Temor". De acordo com Chou (2015) para a implantação do *gamification* baseado no *Octalysis*, deve ser usada pelo menos uma das principais unidades, depois conforme vai se desenvolvendo, deve inserir outras unidades, elevando o nível. O seu design de jogos tem o objetivo de simplificar o entendimento e a implantação da gamificação.

Ainda há uma carência de produção científica sobre o assunto, sobretudo no Brasil. Porém, no ano de 2014 a gamificação foi discutida no *Hawaii International Conference on System Science*, no qual observou-se que houve um aumento nas publicações

científicas, mas ainda há uma carência de estudos e seus resultados nas mais diversas abordagens.

A partir de 2014 a gamificação começa a ser introduzida no Brasil, sendo conceituado por Alves (2014, p.26), que relata as mais variadas definições sobre o tema, porém a definição que considera mais completa é a apresentada por Karl Kapp "[...] a utilização de mecânica, estética e pensamento baseado em *games* para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas" (Kapp *apud* Alves, 2014).

Vianna *et al.* (2013) conceituam a gamificação como o uso de mecanismos de jogos para resolver problemas, para motivar e provocar o engajamento de um público. Fadel *et al.* (2014) complementa afirmando que é a aplicação de elementos de jogos em atividades de não jogos. É importante ressaltar que não se pode confundir gamificação com criação de jogos. A gamificação utiliza os métodos de jogos em contextos que não são relacionados a entretenimento, aplicando assim no contexto corporativo (VIANNA *et al.* 2013).

Zichermann (2011) aponta três aspectos essenciais num sistema que aplique gamificação: *feedback*, *friends* e *fun*. *Feedback*, diz respeito à comunicação ao utilizador dos resultados das suas atividades. Essa comunicação, feita de forma rápida, é um dos fatores que mais pode contribuir para manter um nível de envolvimento elevado. A comunicação materializa-se através da atribuição de recompensas. *Friends* representa a envolvente social, os componentes de colaboração e de partilha características dos jogos sociais que constituem outro importante fator de envolvimento ao apelar para sentimentos como o altruísmo. *Fun* representa a componente de diversão inerente aos jogos e que também deve estar presente num sistema que aplique gamificação. É o aspecto mais abstrato porque representa coisas diferentes para pessoas diferentes, mas deve ser considerado, de uma forma transversal, no desenho do sistema.

A maioria das aplicações que usam gamificação, se baseia no oferecimento de alguma forma de recompensa pelas atividades realizadas pelo jogador. Assim, pontos, tabelas de liderança (*leaderboards*), insígnias (*badges*), troféus e conquistas (*achievements*) são os elementos mais frequentemente utilizados na aplicação da gamificação, descritos como PBL (*Points, Badges and Leaderboards*) por Werbach e Hunter (2012) ou BLAP (*Badges, Levels and Leaderboards, Achievements and Points*) por Nicholson (2012).

É importante ressaltar que a preocupação central no desenho de processos de gamificação deve se basear na definição de comportamentos-alvo, de metas para esses comportamentos, de formas de medição e de análise das mudanças verificadas nesses comportamentos-alvo e de meios para comunicar rapidamente os resultados ao público alvo. Esta rápida comunicação (feedback imediato), associada a objetivos claros, balanceamento entre competências e nível de dificuldade e uma sensação de controle por parte do utilizador constituem fatores de fluxo na interação de uma pessoa com uma tarefa (Finneran & Zhang, 2003).

Em suma, a gamificação trata da aplicação de diversos mecanismos de jogos em atividades reais, com o intuito de estimular as pessoas a determinados comportamentos como inovação, engajamento, interação, capacidade de apresentar soluções, que varia de acordo com a necessidade de cada organização. Pode haver o oferecimento de incentivos, que sendo monitorado, pode ser retribuído em forma de prêmios físicos ou outra forma de premiação. Pode também haver entusiasmo do público apenas em jogar e na possibilidade de ganhar.

Para a fase de iniciação do projeto de gamificação, o autor Vianna (2013) sugere em oito etapas a seguinte metodologia de implementação do programa:

- 1ª etapa: Compreender o problema e o contexto. Caso as origens do problema ainda não estejam claras, para ajudar no mapeamento do cenário e na compreensão do usuário, técnicas oriundas do *Design Thinking* podem ser utilizadas, assim como também determinar suas causas e efeitos. Existem três aspectos fundamentais que devem ser levados em consideração nesta etapa: cultura da empresa, objetivos de negócios e, principalmente, entendimento do usuário. Sugere-se várias técnicas para facilitar a definição do problema: entrevistas, questionários, 5 porquês, observação, diários ou sondas culturais, mapa mental, jornada de usuário, mapa de empatia, mapa de stakeholders etc.
- 2ª etapa: Compreender quem são os jogadores. É necessário entender mais a fundo quem são os jogadores e como seus esforços podem ser empregados para resolver o problema ou quais de seus comportamentos precisam ser alterados. A Persona, é uma técnica de síntese recomendada para quando se pretende obter uma compreensão mais detalhada do pesquisado. Personas são criados a partir de comportamentos observados em campo e apresentam algumas atribuições

demográficas, comportamentais e relacionadas às suas atividades: gênero, idade, profissão, tipo de jogador, eixos comportamentais, geração etc.

- 3ª etapa: Critérios norteadores e missão do jogo. Trata-se de diretrizes que guiam o projeto, para que aspectos cruciais não sejam negligenciados. É necessário elaborar uma lista de critérios a partir da análise dos dados coletados em função dos objetivos do negócio. Isso representará os princípios aos quais deve-se estar atento em todas as etapas do projeto, servindo como instrumento de análise e seleção de ideias geradas. Exemplos de critérios: estimular cooperação entre jogadores, estimular troca de informação entre jogadores etc. Esta etapa engloba também a definição da missão do jogo, ou seja, o objetivo principal da iniciativa gamificação.
- 4ª etapa: Desenvolva ideias para o jogo. Munido da definição do problema, do contexto e dos objetivos do negócio, das peculiaridades dos jogadores e tendo a missão definida, o próximo passo é desenvolver ideias para determinar o formato do jogo. Perguntas relevantes são: Qual história se quer contar com o jogo? Qual será o tema do jogo? Qual será a estética do jogo?
- 5ª etapa: Definição do jogo e de sua mecânica. Diz respeito à definição do jogo e sua mecânica, no qual são analisados todos os dados coletados e elaboradas as estratégias de implantação (duração do jogo, mecânica, frequência de interação, pontuação e recompensas). As mecânicas tem por função deixar claro para o jogador quais objetivos devem ser perseguidos e o que acontece após cada ação realizada.
- 6ª etapa: Teste em baixa, média e/ou alta fidelidade. A prototipação tem como objetivo validar a ideia desenvolvida, assim como obter insumos para aperfeiçoá-la. Um protótipo é qualquer tangibilização de uma ideia que permita gerar resultados. Trata-se de um contínuo aperfeiçoamento de uma ideia para que ela se desenvolva preferencialmente de acordo com os anseios do usuário final, antes que seja realizado um maior investimento de tempo e dinheiro. Assim, protótipos ajudam a reduzir as incertezas do projeto e os riscos inerentes à sua implementação.
- 7ª etapa: Implementação e monitoramento. Após a implementação do jogo, é necessário fazer o gerenciamento constante e avaliar a possibilidade de realizar modificações. Por isso é importante ter métricas bem estabelecidas para validar as ações, a motivação e o engajamento dos colaboradores.

- 8ª etapa: Mensuração e avaliação. Diz respeito à avaliação de métricas, como o nível de engajamento, tempo dispensado à atividade, ROI alcançado. Esta fase também contempla o que pode dar errado na gamificação, como inadequação aos objetivos do negócio, inadequação à cultura da empresa, falta de clareza na proposta de valor para os jogadores, falta de engajamento, obsolescência do jogo, falta de dinâmica, falta de envolvimento dos gerentes etc.

Segundo Alves (2014), na gamificação, para cada habilidade a ser desenvolvida há uma técnica ou elemento mais adequado, desde habilidades psicomotoras até soluções de problemas, o importante é estar de acordo com a necessidade da organização. Alguns dos elementos dos jogos, citados por Alves (2014) são:

- Condições: responsáveis por estabelecer uma restrição no alcance do objetivo da maneira mais óbvia, despertando assim o pensamento estratégico para a solução de um problema.
- Emoções: refere-se à diversidade de emoções que um jogo pode provocar.
- Narrativa: é a estrutura que une os elementos da gamificação.
- Desafios: são eles que mobilizam o jogador a buscar a vitória.
- Cooperação e competição: promovem no jogador o desejo de estar com outras pessoas engajados em uma mesma atividade. A gamificação como ferramenta de engajamento do público interno.
- Progressão: são mecanismos para que o indivíduo sinta que está progredindo de um ponto para outro.
- Relacionamento: é a interação provocada entre os colegas e oponentes.
- *Feedback*: é um fator importante para que os envolvidos acompanhem sua progressão e sintam-se motivados.
- Recompensas: são os benefícios por ter atingido determinado objetivo.

Fadel *et al.* (2014) citam ainda outros dois elementos, as situações fantasiosas, que tornam as experiências mais emocionantes e o tempo e pressão, que ajudam a desafiar os indivíduos. Relatam ainda, que os incentivos podem assegurar altos níveis de engajamento, que podem ser identificados por métricas, como a frequência de visualizações em uma página

da web, o tempo gasto no local, etc. A partir desses parâmetros pode-se mensurar o nível de engajamento do público em determinada atividade.

Além de despertar o engajamento do público alvo, a gamificação pode ser ainda um modo de se atingir o estado “*Flow*”. A Teoria do *Flow* foi criada por Mihaly Csikszentmihalyi em 1991, e tenta explicar o que torna uma pessoa feliz no ambiente natural. Esse termo surgiu a partir do resultado da pesquisa que Mihaly fez com oito mil pessoas, as quais descreviam seu estado mental como “*Flow*” (FADEL et al., 2014).

A teoria do Flow tem sido aplicada em diversas áreas, principalmente nos jogos. A construção de jogos digitais já foi apoiada pela Teoria do *Flow*. De acordo com Kamei (2010 apud FADEL et al. 2014), o *Flow* é um termo técnico no campo da motivação intrínseca. Para o teórico, esse conceito é a forma como os indivíduos descrevem seu estado de espírito quando a consciência está harmoniosamente ordenada. O autor esclarece ainda o estado em que as pessoas se envolvem em certas atividades de tal maneira que nada mais apresenta importância, pois a própria experiência proporciona a sensação de felicidade.

O autor apresenta algumas características que estão presentes quando a pessoa está em “*Flow*”. São elas: foco e concentração, motivação intrínseca, habilidades, êxtase, clareza/*feedback*, crescimento e perda de sensação temporal. Essas características podem ser relacionadas com as propriedades da gamificação, conforme mostra o quadro abaixo.

**Quadro 1 - Conceitos da gamificação que ajudam a atingir as características do *flow***

<b>Características do <i>Flow</i></b>	<b>Propriedades da Gamificação</b>
Foco/ Concentração	Antecipação, comunidade, curiosidade, curva de engajamento, desafios, deslumbramento, diversão, justiça, metas e oportunidade.
Êxtase	Antecipação, conquistas, deslumbramento, diversão, globalidade, interações sociais, justiça, risco, surpresa e tranquilidade (zen).
Clareza/ Feedback	Antecipação, controle, dados, escolhas, <i>feedback</i> , história, metas e tempo.
Habilidades	Campanha, desafios, equilíbrio, escolhas, habilidade, justiça e metas.
Crescimento	Competição, curva de aumento de nível, curva de engajamento, imaginação, influência, progressão e recompensas.

Perda da sensação de tempo	Curva de engajamento, diversão, deslumbramento, equilíbrio, experiência do usuário, globalidade, história, interações sociais e justiça.
Motivação intrínseca	Antecipação, auto expressão, conquistas, curiosidade, curva de aumento de nível, descobertas, diversão, justiça, longevidade, metas, oportunidade, recompensas e status.

Fonte: Fadel et al. (2014)

Chér (2014) relata também que Mihaly Csíkszentmihaly foi quem consagrou o *Flow* no que diz respeito ao tema felicidade no trabalho. O *Flow* é apresentado por Mihaly como o desenvolvimento de múltiplas habilidades, até se igualar aos níveis de alto desafio. Porém o indivíduo nem sempre estará no campo do *Flow*, pois com o tempo, é normal que os desafios já não sejam tão estimulantes ou que o mesmo tenha parado de aprender coisas novas.

Portanto Chér (2014) explica o que as experiências de *Flow*, são essencialmente emocionais, difusas e subjetivas, ou seja, vem do sentimento e pensamento ligados ao tema engajamento e felicidade no trabalho. Por isso cabe aos cargos de alta gestão compreender a dinâmica do processo para que possam inspirar as equipes, sem generalizar as situações.

A partir do que foi exposto, é possível concluir que a gamificação possibilita a inovação e a quebra de paradigmas em uma organização, podendo tudo ser transformado e aplicado nas organizações, desde a implantação de uma estratégia de marketing a diversas outras melhorias que podem ser implantadas na organização.

### 3.1 O mecanismo dos jogos

Como a origem da gamificação está nos jogos, é necessário compreendê-los. Os jogos apresentam grande aceitação do público em todas as gerações, conforme uma pesquisa realizada nos Estados Unidos pela *Entertainment Software Association*. A pesquisa aponta

que 69% dos chefes de família jogam games e 97% dos jovens jogam no computador e também videogame (MCGONIGAL, 2012).

Em razão da infinidade de distrações advindas da era da informação, torna-se desafiador manter a atenção e o engajamento das pessoas, principalmente os mais jovens. Nesse sentido, os jogos surgem como uma estratégia de atração do público alvo para mover esforços em determinada atividade ou objetivo.

Os jogos vão além do simples entretenimento. Segundo Alves (2014), cada um busca nos jogos algo específico, como por exemplo, a competição, motivado pela sensação de derrotar os adversários ou simplesmente de ganhar. Existem ainda aqueles que buscam desvendar algo, ou até mesmo a interação social.

Crawford (1982, p.07) formulou uma clássica definição: “*game* é um sistema formal fechado que representa de forma subjetiva um subconjunto da realidade”.

Dada a definição do autor, pode-se inferir que o jogo é composto por um sistema formal, delimitado por regras. Pode-se entender por fechado por ser um jogo autossuficiente, no qual trata-se de mundo criado para a imersão do jogador. Já o termo subconjunto da realidade, o jogo é comparado ao mundo real, porém são criados vários universos fictícios ao jogador, que tem como objetivo a fuga da realidade.

O autor Juul (2003, p.34) conceitua,

*Game* é um sistema formal baseado em regras com resultados quantificáveis e variados, onde atribuem-se diferentes valores a diferentes resultados, onde o jogador se esforça para influenciar o resultado, cria laços emocionais com ele, e as consequências da atividade são optativas e negociáveis.

A definição do autor Juul é uma versão mais completa, no qual incorporou elementos importantes para a definição do jogo. O autor destaca que os jogos podem apresentar resultados variados e quantificáveis, que se diferenciam conforme as competências de cada jogador. Os laços emocionais referem-se ao engajamento proporcionado pelo game ao jogador.

Huizinga (2007) define o jogo como uma atividade voluntária exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e espaço, segundo regras livremente consentidas, mas

absolutamente obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e alegria e de uma consciência de ser diferente da vida cotidiana.

Santos (2014) argumenta que, uma das formas mais efetivas de mudar o comportamento dos colaboradores, é dar a eles a sensação de progressão. Criar um sistema que demonstre este avanço gera motivação para continuar “jogando”. Em outras palavras o autor apresenta que o colaborador deve receber o feedback (desempenho e evolução no jogo) periodicamente, informando o quanto ele evoluiu em determinado espaço de tempo. Torna-se importante também desenvolver metas alcançáveis, para que o mesmo se sinta engajado e motivado a atingir o objetivo proposto do jogo.

De acordo com todos os conceitos apresentados pode-se definir jogo como um sistema fechado que engaja o indivíduo a participar de um desafio em um ambiente fictício e interativo, com regras claras e definidas, apresentando resultados que variam de acordo com a habilidade de cada jogador, no qual há um *feedback* periódico, e criam vínculos emocionais do jogador com o jogo.

Para melhor compreensão do significado do termo “jogo”, devemos citar suas principais características. Em uma abordagem mais psico-cognitiva, Passerino (1998) descreve:

- Capacidade de absorver o participante de maneira intensa e total (clima de entusiasmo, sentimento de exaltação e tensão seguidos por um estado de alegria e distensão).  
Envolvimento emocional;
- Atmosfera de espontaneidade e criatividade;
- Limitação de tempo: o jogo tem um estado inicial, um meio e um fim; isto é, tem um caráter dinâmico;
- Possibilidade de repetição;
- Limitação do espaço: o espaço reservado seja qual for a forma que assuma é como um mundo temporário e fantástico;
- Existência de regras: cada jogo se processa de acordo com certas regras que determinam o que "vale" ou não dentro do mundo imaginário do jogo. O que auxilia no processo de integração social das crianças;
- Estimulação da imaginação e auto-afirmação e autonomia.

Com base nas características fundamentais do jogo, é possível então encaixar na realidade das empresas. Vianna *et. al.* (2013), comentam que, uma vez que o jogo estimule o indivíduo a dedicar-se às suas tarefas, o tornará engajado, e conseqüentemente ajudará na construção do relacionamento entre a organização e seus funcionários.

A partir do que foi exposto, pode-se inferir que os jogos contribuem ativamente na inserção do indivíduo em determinada atividade, que pode ser adaptado a diversas áreas, precisando ser apenas ajustado de acordo com o objetivo da organização.

## 4 O PAPEL DO FATOR HUMANO: OS VIAJANTES DE NEGÓCIOS

Uma das justificativas para a sobrevivência de uma empresa é a sua capacidade de vender e gerar lucro com o seu produto ou serviço, e, como resultado, expandir o seu negócio. No entanto, para que os executivos consigam efetuar suas transações comerciais é necessário a realização de frequentes viagens que possibilitem o contato com fornecedores, compradores, usuários e colaboradores dos seus produtos e serviços. É também por meio das relações comerciais que os empresários realizam decisões importantes sobre o negócio.

### 4.1 A importância do capital humano para as organizações

As mudanças advindas da globalização, através da geração de novos negócios e ampliação do número de concorrentes, tornaram o consumidor mais exigente quanto à escolha dos seus produtos e serviços. Enquanto que o mercado cobra das organizações altos níveis de desempenho para se manterem ativas, estas buscam soluções inovadoras para se adaptarem às novas exigências.

Na busca de inovação, as organizações se apoiam na tecnologia da informação e das telecomunicações, aplicando métodos e habilidades muito diferentes dos até então empregados para acessarem seus consumidores e provê-los de bens e serviços. Brooking (1996, p. 1) aponta aspectos, advindos da aplicação do conhecimento e da tecnologia, como causas subjacentes ao desenvolvimento de novos métodos e habilidades indispensáveis para a continuidade dos negócios:

- Criação de novos serviços: a tecnologia da informação, além de substituir os métodos manuais de trabalho, possibilitou a criação de novos serviços não possíveis anteriormente. Exemplificando, tem-se a movimentação de bilhões de dólares nas bolsas de valores espalhadas pelo mundo, os serviços de cartões de crédito, reservas de voos etc.
- Mudança no conceito de espaço físico e de mercado: os empregados não necessitam estar concentrados fisicamente para a realização do trabalho, podendo acessar os clientes, gerentes e fornecedores via *information highway*. Da mesma forma, uma multinacional pode controlar toda a cadeia produtiva e reunir os vários fatores de produção em nível

internacional, sem se comprometer com a produção em si, como é o caso da *Nike*, cuja produção é feita sob encomenda em fábricas que pertencem a outras empresas a partir de modelos desenhados por especialistas nos Estados Unidos. Em termos de mercado, a Internet tornou-se um mercado virtual, onde se realizam compras e vendas de produtos e serviços, além de possibilitar o acesso às informações de publicidade e propaganda das empresas.

- Valorização da marca: as empresas precisam de um símbolo ao qual o cliente possa associá-las, independentemente do local em que ele estiver, dada a globalização dos mercados.
- *Merchandising* de intangíveis: o valor da comercialização do produto intangível associado ao produto tangível pode ultrapassar, em muito, este último. Exemplificando, tem-se o valor arrecadado com a bilheteria de um filme de grande sucesso sendo superado pela venda dos direitos de comercialização das imagens e dos personagens do filme, como é o caso do *Star Wars*, cuja receita de bilheteria foi de US\$ 25.000.000,00 contra US\$ 1.000.000.000,00 decorrentes da comercialização de seus personagens.
- Patente de tecnologia: empresas que investem no desenvolvimento de novas tecnologias necessitam tê-las patenteadas a fim de possibilitar a avaliação em termos reais da própria empresa.

Embora não seja mensurado nos sistemas de informações econômico-financeiros tradicionais, por ser um ativo intangível, por meio do conhecimento as pessoas são capazes de gerar riquezas e alavancar o desempenho de uma organização (TERRA, 2000). É uma nova era no qual o ser humano não é mais tratado como um mero recurso organizacional, mas principalmente como um sujeito ativo, ser pensante, provocador de decisões, empreendedor das ações e instigador da inovação dentro das organizações.

O conhecimento é a força motriz que impulsiona as mudanças na era da globalização. Xavier (1998, p.111) relata que, “a inteligência permitiu ao homem que sobrevivesse com suas limitações físicas em um ambiente hostil e criasse a civilização. A inteligência permitirá às organizações a sobrevivência em ambientes competitivos, mutantes e exigentes pelos quais passaremos no processo de globalização”.

“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.” (Davenport e Prusak, 1998).

O conhecimento está dividido em dois tipos: conhecimento explícito e conhecimento tácito. O primeiro consiste no conhecimento adquirido formalmente nas academias, nos livros, periódicos etc. e é empregado como sinônimo de informação; o segundo consiste no processo em que o indivíduo, por meio dos conhecimentos adquiridos formalmente, mais a visão que possui do mundo e que é impactada por seu sistema de crenças e valores e experiências adquiridas, trabalha e utiliza a informação criando valor, ou seja, transformando seu conhecimento explícito em tecnologia, novos produtos e serviços, sobressaindo-se de alguma forma (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, P.7).

No âmbito organizacional, observa-se que o conhecimento explícito não é considerado mais um diferencial, ou seja, é utilizado apenas como quesito obrigatório para o desenvolvimento de novas habilidades adquiridas a partir da experiência e vivência na organização. Atributos como criatividade e a flexibilidade são mais exigidos dos colaboradores, instigando a inovação e redesenho de processos nas empresas. O conhecimento tácito refere-se a aspectos intangíveis gerados pela aplicação desse conhecimento, como as tecnologias desenvolvidas, capacidade de inovação, marca, estilo de gestão, dos processos administrativos, da imagem corporativa (ZACK, 1999).

Em relação à importância do conhecimento para a evolução das organizações, Quinn (1992, p. 241) comenta:

“Com raras exceções, o poder econômico e produtivo de uma moderna corporação está mais na capacidade de serviços intelectual do que nos ativos tangíveis - terra, planta, equipamentos. Está no valor do desenvolvimento do conhecimento baseado nos intangíveis, como know-how de tecnologia, desenhos de produtos, marketing, compreensão das necessidades dos clientes, criatividade pessoal e inovação. [...] provavelmente três quartos do valor agregado a um produto derivam do conhecimento previamente embutido nele.”

Na perspectiva econômica, o conhecimento empregado nas empresas pode ser definido como capital intelectual. Segundo Martinez (1998, p.11) o capital intelectual pode ser definido “como sendo o conhecimento que poderá ser convertido em resultados positivos, ou seja, em lucros futuros da empresa”.

Straioto (2000, p. 33) menciona que capital intelectual pode ser entendido como,

Um conjunto de conhecimentos, informações e *know how*, que agrega valor aos produtos e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência. É considerada uma vantagem sustentável de competitividade pela contemplação de importantes investimentos em capital humano.

Stewart (1998) esclarece que o capital intelectual é a soma de todos os conhecimentos que possuem os empregados de uma empresa. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro -, o capital intelectual é intangível. Constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza, que podem se tornar um diferencial competitivo para a organização. O autor indaga ainda a respeito de onde procurar o capital intelectual, e afirma que este está em um destes três lugares: pessoas, estruturas e clientes, que são pontos estrategicamente importantes.

A partir dos conceitos apresentados, pode-se inferir que não há divergências em relação aos elementos que definam o capital intelectual. Logo, considera-se o capital intelectual como um bem intangível capaz de proporcionar grandes retornos para a organização e vantagem competitiva, sendo capaz de desenvolver um crescimento sustentável através do investimento contínuo nos colaboradores da organização.

O capital intelectual contribui com a maior parcela do valor agregado dos produtos e serviços fornecidos pela empresa, seja pela sua estrutura, através de processos e técnicas utilizadas para a fabricação dos produtos e serviços, seja através das inovações advindas de pesquisas e desenvolvimentos realizados; seja através do conhecimento e da capacidade de inovar, com objetivo de oferecer soluções de qualidade para os seus clientes; ou pelos relacionamentos das empresas com seus clientes que estimulam a longevidade dos relacionamentos comerciais.

Segundo Brooking apud Antunes & Martins (2002), o capital intelectual está dividido em quatro categorias:

- Ativos de Mercado: potencial que a empresa possui no tocante aos bens intangíveis, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição e franquias.
- Ativos Humanos: são as vantagens que o indivíduo pode proporcionar para as organizações, tais como: habilidades, criatividade, conhecimento, atuação na resolução de problemas, visto de forma coletiva e dinâmica.
- Ativos de Propriedade Intelectual: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar benefícios às organizações, tais como expertise, segredos industriais, patentes, *designs* etc.
- Ativos de Infraestrutura: compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco e banco de dados de clientes.

A partir das definições apresentadas, pode-se verificar que o conhecimento, implícito ao elemento humano, pode possuir diferentes nomenclaturas - capital humano, ativo humano ou competências individuais – porém ambas atuam com o mesmo objetivo de contribuir para o desenvolvimento de processos importantes na organização, como marca, relacionamento com o clientes, expertise, segredos industriais, patentes, *designs*, tecnologias, metodologias e processos empregados.

O capital humano é o ativo mais valioso na organização. As pessoas geram riquezas para a empresa através de suas competências, atitudes e capacidade de inovação. No entanto, é definitivamente a capacidade de inovar que proporciona maior valor para uma organização. Yeats (1956) apud Stewart (1998, p. 77) expõe que, o capital humano é “o local onde tudo começa: a fonte de inovação”, ou seja, a fonte alimentadora de toda função empresarial. Stewart (1998, p. 76) alerta que:

O trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização, e que o valor marginal do investimento em capital humano é cerca de três vezes maior do que o valor do investimento em equipamentos.

Nesse sentido, destaca-se a vantagem invisível, apontada por Low e Kalafut (2003), como aquela em que a empresa compreende que os concorrentes não podem copiar com facilidade. Esta vantagem costuma aumentar não para a empresa com maiores fábricas ou com maior capital, mas para aquela que faz o melhor trabalho de administração de seus intangíveis.

Entretanto, para que os colaboradores possam desenvolver seu capital humano Brooking (1996) apud Antunes & Martins (2002), existem alguns fatores que podem desenvolver o capital intelectual dos colaboradores. São eles:

- Conhecimento, pelo funcionário, de sua importância para os objetivos da empresa;
- funcionário tratado como ativo raro;
- alocar a pessoa certa na função certa, considerando suas habilidades;
- oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- identificação do know-how (segredos industriais) gerado pela Pesquisa e Desenvolvimento (P & D);
- avaliar o retorno sobre o investimento em P & D;
- definir uma estratégia proativa para tratar a propriedade intelectual;
- mensurar o valor de marcas;
- avaliar investimentos em canais de distribuição;
- avaliar a sinergia resultante de treinamento e os objetivos corporativos;
- prover infraestrutura e adequado ambiente de trabalho;
- valorizar a opinião dos funcionários;
- oportunizar a participação dos empregados na definição dos objetivos da Organização;
- estimular os funcionários para a inovação.

A valorização do ativo humano e o sistema de recompensas, sem um gerenciamento adequado, impactam diretamente no alcance das metas e objetivos organizacionais, e conseqüentemente, no seu crescimento sustentável. Quando engajado, o funcionário se empenha em buscar soluções, aprender novas tarefas, propondo melhorias, inovações e ganhos para a empresa.

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como mero recurso de que a organização pode dispor a seu bel prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que tem a legítima expectativa de retorno do seu investimento (GIL, 2001, p. 15).

Neste sentido, pode-se concluir que empresas que acumulam grandes fortunas é resultado de uma eficiente gestão do capital intelectual. Para isso, as organizações devem ser capazes de estimular o engajamento dos colaboradores, através de investimentos em educação, programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, visando à qualificação da mão-de-obra; motivação dos funcionários, promovendo campanhas de incentivo internas; melhoria das condições de trabalho, entre outras ações.

Tendo em vista a importância do capital humano para as organizações, em razão do programa de gamificação ser direcionado para um determinado público-alvo, neste trabalho será abordado com maior ênfase os viajantes de negócios e sua importância para o relacionamentos comerciais e êxito dos negócios.

## **4.2 Os viajantes de negócios**

Em 1991 houve a primeira iniciativa para o esclarecimento e reconhecimento dos deslocamentos motivados por negócios, através da definição de turismo criada pela Organização Mundial de Turismo (OMT) como “as atividades desenvolvidas por indivíduos (visitantes) no decurso das suas viagens e estadas para e em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano para fins recreativos, de negócios e outros.” (OMT, 1991 apud CUNHA, 2006, p. 20). Em 1995, a OMT estabelece a categoria de “negócios e motivos profissionais” na sua classificação do turismo através da motivação principal da viagem (OMT, 1995).

O mercado de viagens corporativas é uma prática recente na América Latina, enquanto na Europa e nos Estados Unidos a temática é bem difundida, onde existe associações direcionadas ao tema há mais de 45 anos. No Brasil, destaca-se como organizações formais sobre turismo e viagens a Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (ABRACORP), entidade formada por agências de viagens especializadas em

contas comerciais, a Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) e o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB).

Contudo, em abril de 2003 funda-se em São Paulo uma instituição especializada em viagens corporativas, a Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas (ABGEV), que em 02 de fevereiro de 2013 passou a se chamar Associação Latino Americana de Gestores de Viagens Corporativas (ALAGEV), responsável por difundir as práticas de mercado do setor. A ALAGEV possui como missão “conectar o mercado de eventos e viagens corporativas na América Latina, com foco do cliente, compartilhando as melhores práticas e promovendo a capacitação e o desenvolvimento da indústria” (ALAGEV, 2014).

O gasto com viagens corporativas representa a terceira maior despesa nas empresas, perdendo apenas para os investimentos em tecnologia e recursos humanos. A viagem corporativa torna-se um fator intrínseco ao desempenho da organização. Os funcionários que viajam a serviço da empresa têm como responsabilidade fechar negócios, participar de reuniões, fazer vendas, assistência técnica, em localidades diferentes de onde reside e trabalha, tanto no seu país como no exterior. Durante o período da viagem, ele representa a empresa. Toda rotina de sua viagem deve acontecer em favor dos interesses da empresa (MARTINS; MURARD, 2010).

De acordo com os Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas, realizado pela ALAGEV - Associação Latino-americana de Gestores de Viagens Corporativas, embora o ano de 2014 tenha sido considerado atípico, em decorrência do evento da Copa do Mundo e das eleições, com uma queda do produto interno bruto estimada em 0,15% e uma inflação de 6,41%, as receitas totais do segmento atingiram a marca de R\$ 40,17 bilhões de reais (incluindo transporte aéreo, hospedagem, locação de autos, alimentação, agenciamento e tecnologia). O número de empregos gerados na cadeia produtiva de viagens corporativas chegou a 752.921, exatos 24,02% do total de postos de trabalho referente à economia de viagens e turismo o Brasil (IEVC, 2015).

Ainda tomando como base os indicadores IEVC deste ano, no que tange à evolução dos gastos dos compradores, foi constatado que 35% das organizações aumentaram seus gastos com viagens corporativas no ano de 2016. Os principais motivos para o aumento da receita deve-se à identificação de novos ou potenciais clientes (46%), aumento do gasto

médio por viagem (42%), aumento do número de eventos corporativos fora da sede da empresa (36%), aumento do número de clientes ou contratos fora da cidade sede da empresa (30%) e aumento do número de filiais, fábricas ou centros de distribuição (27%).

Apresentada a relevância da atividade para a economia, parte-se para a sua conceituação e tipologia. Existem vários tipos de viagens de negócios. Wada (2009) subdivide o turismo de negócios, termo denominado pela autora, em três grandes tipos, de acordo com os objetivos do deslocamento:

Viagens corporativas, aquelas realizadas individualmente, rotineiras e que envolvem grande diversidade de viajantes no que tange a motivos, urgência e duração do deslocamento; eventos comerciais, onde o deslocamento pode ocorrer de forma individual, mas com um propósito e datas comuns a um grupo (convenções, treinamento, reuniões, entre outros); e finalmente as viagens de incentivos, que embora tenham características de lazer, fazem parte de uma campanha motivacional das empresas dentro de seus negócios, sendo custeadas pelas mesmas (WADA, 2009, p. 215).

As viagens corporativas são aquelas organizadas pela empresa. Tornam-se muito vantajosas para o turismo, pois são rotineiras e independem de qualquer época do ano, impulsionando assim a economia do polo receptor. Os eventos comerciais são aqueles realizados com o objetivo de divulgar novos produtos ou serviços ou realizar transações de compra e venda. Os locais mais assediados por esses tipos de eventos são os grandes centros urbanos e tecnológicos.

As viagens de incentivo são similares às viagens de lazer, pois ambas têm como objetivo o divertimento, porém se tornam diferentes em alguns aspectos. Um desses aspectos está na viagem de incentivos ser custeada pela empresa, diferente do turista de lazer, que custeia a sua própria viagem. Outra diferença está nas viagens serem realizadas com maior frequência nos períodos de baixa temporada, período em que os custos da viagem, transporte e hospedagem são mais baratos e viáveis para a empresa, diferentemente do turista de lazer, que também viaja com maior frequência nos períodos de alta temporada.

Para Martins e Murad (2010), as viagens corporativas são:

viagens individuais ou coletivas, feitas frequentemente por profissionais liberais, terceiros ou convidados de empresas e pagas por um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), com objetivos profissionais ou decorrentes deles. As viagens corporativas dividem-se em: 1. Viagens individuais – feitas por executivos com objetivo individual ou único; 2. Eventos corporativos – envolve viagem de várias pessoas que atuarão/participarão de treinamentos, convenções, viagens de incentivo, reuniões, integrações, lançamento de produtos, festas promocionais e ações de marketing, entre outros (MARTINS; MURAD, 2010, p. 18).

Embora existam inúmeros conceitos adotados para o turismo de negócios e eventos, para os fins deste trabalho será adotada a definição do Ministério do Turismo (2010, p.15), que conceitua o turismo de negócios e eventos como:

Turismo de Negócios & Eventos compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social (MTUR, 2010, p.15).

Para o MTur (2010), os encontros de interesse profissional, associativo e institucional referem-se a contatos e relacionamentos de trabalho como reuniões, visitas, missões e eventos de diferentes tipos. São considerados como os principais objetivos das viagens corporativas.

Os eventos estão inseridos no turismo de negócios, porém são considerados somente como parte integrante os eventos relacionados às atividades de negócios. Os encontros de caráter comercial são àqueles relacionados às transações de compra e venda de produtos e serviços; os encontros promocionais referem-se à divulgação de produtos ou serviços; os encontros técnicos e científicos englobam especialidades, processos, habilidades e domínios de uma prática, arte ou ciência; e os encontros sociais envolvem assuntos da comunidade (MTUR, 2010).

Na tentativa de identificar o Turismo de Negócios & Eventos são apresentadas as seguintes características:

- Aumento da taxa de ocupação em períodos de baixa temporada, proporcionando equilíbrio na relação entre a oferta e a demanda, pois independe de condições climáticas e períodos de férias;

- Realização de encontros profissionais durante os dias da semana, ao contrário dos turistas de lazer, que utilizam as férias, feriados prolongados e fins de semana para viajar;
- Realização de viagens independente de um clima favorável. Isso ocorre porque o executivo está viajando por motivo de trabalho, não por divertimento, diferente do turista de lazer que considera o clima um atrativo turístico da cidade;
- Divulgação do destino turístico, porque além de estar na cidade por motivo de trabalho, tem a oportunidade de conhecer o local, podendo retornar outras vezes com a família com o intuito de lazer;
- Maior gasto médio em relação ao turista de lazer, devido aos executivos serem considerados mais exigentes quanto à qualidade dos serviços;
- Possibilidade de realização dos encontros de negócios em cidades menores, desde que apresentem as estruturas necessárias para a sua realização;
- Uso de infraestrutura e serviços de alto padrão de qualidade;
- A demanda não reduz significativamente em períodos de crise econômica;
- Aumento na arrecadação de impostos, pois o viajante necessita da emissão de notas fiscais para comprovar suas despesas para a empresa.

É importante salientar também como características do turismo de negócios e eventos a independência de recursos naturais ou culturais no destino turístico para a sua realização; preferência do viajante por centros urbanos, local onde está concentrada toda a dinâmica de relações comerciais e sede, no qual são realizados a maioria dos eventos corporativos.

Os gastos com viagens corporativas são arcados pela própria empresa, que preza pelo conforto e segurança de seus funcionários, optando por serviços com elevado padrão de qualidade. Enquanto que os turistas de lazer pagam do seu bolso os produtos e serviços turísticos que usufruem, por isso se tornam mais sensíveis em relação aos gastos.

Para distinguir os diferentes tipos de turismo de negócios e eventos, Powers e Barrows (2004) os dividem nas segmentações com perfis mais específicos: os segmentos de

mercado pelas viagens corporativas e pelas viagens associativas. O segmento de mercado corporativo consiste nos indivíduos no qual suas viagens são custeadas por empresas que visam o lucro e, por essa razão possuem maior poder de compra. Esse segmento de mercado tende a pagar diárias mais altas na expectativa do serviço e das instalações de qualidade.

O segmento de mercado associativo pode ser mais consciente de custo do que o segmento corporativo, pois o mercado associativo é formado por indivíduos ou empresas que se reúnem para compartilhar propósitos ou metas comuns e, frequentemente, os membros do segmento associativo pagam pelos serviços, o que pode intensificar sua preocupação com os custos (POWERS; BARROWS, 2004).

De acordo com o MTur (2009), os turistas de negócios mais frequentes são os turistas individuais, que se deslocam para participar de negócios de trabalho. O turista individual pode tratar-se de um turista corporativo ou um profissional liberal, dono de seu próprio negócio.

Conforme a American hotel and Lodging Association, a mais alta porcentagem de viajantes (aproximadamente 30%) é formada de homens e mulheres de negócios em trânsito. São pessoas que viajam sozinhas, desvinculadas de um grupo ou convenção. Cerca de 24% dos clientes são pessoas relacionadas às empresas que estão participando de uma conferência, convenção ou outro tipo de reunião em grupo (POWERS; BARROWS, 2004, p.187).

Pode-se concluir que os viajantes de negócios, embora reembolsem preços muito altos em viagens, com passagens aéreas e hospedagens, estes funcionários tem uma responsabilidade muito maior, que é a de fechar um negócios importantes, participar de reuniões decisivas, vender produtos, ou seja, durante o período da viagem, ele representa a empresa. Toda rotina de sua viagem deve acontecer em favor dos interesses da empresa. E por essa razão, deve ser dada a devida importância para que esses colaboradores sejam recompensados e reconhecidos, e possam desempenhar suas tarefas com plena dedicação à empresa.

## 5 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Esta pesquisa buscou aprofundar os conhecimentos acumulados pela prática e teoria, mediante a investigação sobre o desempenho dos clientes internos para o cumprimento das políticas corporativas nas empresas que aplicam a gamificação. Por isso, a primeira etapa da abordagem metodológica esteve associada à atualização e aprofundamento das bases conceituais acumuladas de engajamento, gamificação, jogos, e viagens de negócios.

Portanto, para a elaboração do presente trabalho foram desenvolvidas várias etapas: a determinação do tipo de pesquisa, e após isso, realizada a pesquisa bibliográfica e documental. Em seguida, houve a escolha do método de trabalho e do setor a ser analisado, no qual houve a definição dos profissionais a serem entrevistados. Após esta etapa foram elaborados e aplicados os instrumentos de coleta de dados. Houve também o processamento dos dados e análise dos resultados. E por último, foi realizada a discussão teórica e de evidências e elaborada a redação da pesquisa e seus resultados nesta monografia.

Para o estudo da aplicação da gamificação optou-se por uma pesquisa qualitativa, descritiva, de caráter exploratório, tendo como método o estudo de caso. A avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. O estudo de caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente, ou seja, pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto (MARTINS; TEOFILO, 2009).

A pesquisa possui caráter exploratório por se tratar de um tema recente e que apresenta carência de estudos direcionados na área. A pesquisa possui também caráter descritivo em razão de buscar ampliar o conhecimento acerca do tema, ou seja, descrever e analisar, a partir do referencial teórico, os efeitos da aplicação da gamificação como ferramenta de engajamento. A partir da revisão da literatura das categorias de análise de capital humano, engajamento organizacional, jogos, gestão de viagens e gamificação e viagens de negócios chegou-se à construção de um modelo que embasou as necessidades de caráter teórico para esse estudo.

A construção do referencial teórico foi constituída através da pesquisa bibliográfica e documental. A partir da revisão das categorias de análise de engajamento organizacional, gamificação e viagens de negócios chegou-se à construção de um modelo que embasou as necessidades de caráter teórico para esse estudo. A pesquisa documental foi apoiada nos registros internos da empresa, como indicadores, políticas corporativas entre outros documentos que viabilizam os resultados para este trabalho. A pesquisa bibliográfica é necessária para a construção de qualquer pesquisa científica, pois procura conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais e sites, CDs, anais de congressos etc. A pesquisa documental é característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências, sendo dos mais variados tipos, escritos ou não, tais como: diários, documentos arquivados em entidades públicas e privadas, gravações etc. A principal diferença entre as duas pesquisas decorre da natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias e a pesquisa documental emprega fontes primárias, assim considerados os materiais compilados pelo próprio autor do trabalho (MARTINS; TEOPHILO, 2009).

Para a realização deste trabalho optou-se por uma organização de grande porte no qual possui sede na cidade de Fortaleza-CE. A organização foi escolhida em razão de haver políticas corporativas bem estruturadas e por ser uma empresa pioneira na implantação de um programa de gamificação estudado no presente trabalho.

Segundo Scharamamm (1971, apud YIN, 2001, p. 31), “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

A pesquisa foi composta por 10 viajantes de negócios da empresa (em sua maioria composto por supervisores, coordenadores e gerentes) e a supervisora do Departamento de Viagens, abrangendo 11 colaboradores. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, aplicados durante o mês de junho. As entrevistas foram divididas em duas etapas: (a) primeira: questionário aplicado à supervisora do Departamento de Viagens da empresa com o objetivo de investigar sobre o programa de gamificação; (b) segunda: questionário aplicado aos viajantes de negócios da empresa para avaliar o seu grau de engajamento com relação ao programa de gamificação. Para ambas as fases trabalhou-se em

conformidade com o horário e a disponibilidade dos entrevistados. Para ter acesso às informações primárias, foi necessário estabelecer as coordenadas pertinentes à alta direção da empresa e assim obter a autorização necessária para a realização da entrevista. A entrevista foi desenvolvida com a participação do pesquisador.

Para a elaboração dos instrumentos da pesquisa, foram formulados roteiros para a entrevista semiestruturada. Para o seu desenvolvimento houve uma etapa inicial de preparação, a partir de informações secundárias sobre a organização. Como fontes secundárias de informação foram analisados todos os documentos fornecidos, assim como toda a informação coletada na internet.

A entrevista é uma técnica de pesquisa para a coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador (MARTINS; TEOFILO, 2009).

Segundo Vianna et al (2013) a entrevista é a mais intuitiva das técnicas. É necessário conversar com as pessoas que precisam ter o seu comportamento transformado e buscar entender as motivações por trás das atitudes manifestadas.

Na pesquisa de campo o questionário qualitativo aplicado diretamente aos funcionários do Departamento de Viagens ”, foi constituído por 9 perguntas abertas e 3 de múltipla escolha. O questionário foi dividido em tópicos, os quais abordaram assuntos relacionados ao Departamento de Viagens e suas responsabilidades e sobre o programa de gamificação.

A pesquisa de campo aplicada diretamente aos viajantes de negócios foi constituído por 1 pergunta aberta e 7 de múltipla escolha. O questionário foi dividido em tópicos, os quais abordaram assuntos relacionados ao nível de engajamento com a gamificação e sugestões de melhoria para o programa.

As informações primárias colhidas na entrevista foram processadas, assim como os dados secundários de toda a documentação, os quais serviram de subsídio para os entrevistados e a direção da empresa. Os resultados da pesquisa foram validados e elaborada uma análise de discurso visando contribuir, tanto para a linha de pesquisa acadêmica como para o meio empresarial.

## Quadro 2. Quadro teórico

CONCEITOS/TEORIAS	AUTORES	CAPÍTULO
“Engajar é promover a sustentabilidade dos resultados e isso se consegue em função do alto índice de energia, comprometimento, resiliência, entusiasmo e busca por desafios”.	Parodi (2015, p.1)	Engajamento
“Burnout é definido como uma síndrome psicológica caracterizada por exaustão, cinismo e ineficiência, que é experimentado em resposta a estressores crônicos. A exaustão é caracterizada por baixa energia, o cinismo é caracterizado por baixo envolvimento e a ineficiência por baixa eficácia, ao passo que elevados níveis de energia, envolvimento e alta eficiência são características de engajamento”.	Simpson (2009)	Engajamento
“É uma ligação psicológica e afetiva do indivíduo à organização, é a compatibilidade dos valores individuais com os valores organizacionais”.	Oliveira (2014)	Engajamento organizacional
“Está relacionado a um estado mental caracterizado por três elementos fundamentais: vigor, que corresponde a altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho; dedicação, que se refere a estar-se profundamente envolvido no trabalho, experimentando uma forte sensação de significado, entusiasmo e desafio; e absorção, que indica alto nível de concentração, onde o tempo passa rapidamente no ambiente de trabalho”.	Bakker e Demerouti (2008)	Engajamento organizacional
“Existem seis áreas potenciais da vida no trabalho úteis para proporcionar o clima de engajamento, são elas: carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores”.	Bakker, Albrecht e Leiter (2011)	Engajamento organizacional
“Utilização de mecânica, estética e pensamento baseado em <i>games</i> para engajar pessoas”.	(Kapp <i>apud</i> Alves, 2014).	Gamificação
“Uso de mecanismos de jogos para resolver problemas, para motivar e provocar o engajamento de um público”.	Vianna et al (2013)	Gamificação
“Há três aspectos essenciais num sistema que aplique gamificação: <i>feedback</i> , <i>friends</i> e <i>fun</i> . <i>Feedback</i> , diz respeito à comunicação ao utilizador dos resultados das suas atividades. <i>Friends</i> representa a envolvente social, os componentes de colaboração e de partilha características dos jogos sociais que constituem outro importante fator de envolvimento ao apelar para sentimentos como o altruísmo. <i>Fun</i> representa a componente de diversão inerente aos jogos e que também deve estar presente num sistema que aplique gamificação”.	Zichermann (2011)	Gamificação
“A Teoria do <i>Flow</i> foi criada por Mihaly Csikszentmihalyi em 1991, e tenta explicar o que	(Fadel et al, 2014)	Gamificação

<p>torna uma pessoa feliz no ambiente natural. o <i>Flow</i> é um termo técnico no campo da motivação intrínseca. Algumas características que estão presentes quando a pessoa está em "<i>Flow</i>". São elas: foco e concentração, motivação intrínseca, habilidades, êxtase, clareza/<i>feedback</i>, crescimento e perda de sensação temporal".</p>		
<p>"<i>Game</i> é um sistema formal baseado em regras com resultados quantificáveis e variados, onde atribuem-se diferentes valores a diferentes resultados, onde o jogador se esforça para influenciar o resultado, cria laços emocionais com ele, e as consequências da atividade são optativas e negociáveis".</p>	<p>Juul (2003, p.34)</p>	<p>Jogos</p>
<p>"Viagens individuais ou coletivas, feitas frequentemente por profissionais liberais, terceiros ou convidados de empresas e pagas por um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), com objetivos profissionais ou decorrentes deles. As viagens corporativas dividem-se em: 1. Viagens individuais – feitas por executivos com objetivo individual ou único; 2. Eventos corporativos – envolve viagem de várias pessoas que atuarão/participarão de treinamentos, convenções, viagens de incentivo, reuniões, integrações, lançamento de produtos, festas promocionais e ações de marketing, entre outros".</p>	<p>Martins e Murad (2010, p. 18)</p>	<p>Viagens de negócios</p>

Fonte: Produzido pela autora, 2017.

## **6 ESTUDO DE CASO**

Para o presente estudo de caso, os respondentes foram: a supervisora do Departamento de Viagens, 10 viajantes corporativos da empresa (em sua maioria composto por supervisores, coordenadores e gerentes), abrangendo 11 colaboradores. Inicialmente, foram identificados, junto à supervisora de viagens como funciona a gestão de viagens na empresa e suas responsabilidades, os itens presentes na política de viagens e sobre o programa de gamificação. Em seguida, foram analisados, junto aos viajantes corporativos o nível de engajamento sobre o programa Viajante Consciente. E por último, foram apresentados e explorados os resultados no intuito de elucidar as razões do estudo e responder ao objetivo traçado para sua efetivação.

### **6.1 A gestão de viagens corporativas descrita pela supervisora do departamento de Viagens**

A gestão de viagens corporativas ocorre através de um gerenciamento de viagens centralizado que controla e monitora os gastos de viagens da empresa. Despesas invisíveis, como o controle de bilhetes não voados, reembolsos e outros serviços fragmentados são negligenciados, chegando a comprometer significativamente os gastos das empresas. Com a administração de viagens, o gestor pode promover um controle sobre esses gastos e implementar ações visando minimizar essas despesas que acabam sendo negligenciadas pela gestão descentralizada de viagens.

“A gestão de viagens enfrenta diversos desafios constantemente. Diretores cobram redução de orçamento, o que não é uma tarefa simples, pois trabalha-se com um mercado imprevisível, no qual os custos com viagens variam a todo momento. É importante, acima de tudo, que o gestor saiba aplicar a redução de custos, mas sempre priorizando serviços de qualidade dos fornecedores e o equilíbrio da demanda viagens” (Supervisora de Viagens, 2017).

Segundo informações da Gestora de viagens, o Departamento de Gestão de Viagens da empresa em análise é composto por três colaboradores: um supervisor, uma analista e um estagiário. Atualmente o número de viajantes frequentes está em torno de 100 colaboradores. O orçamento médio de despesas de viagens anual gira em torno de 2 milhões. De acordo com o Procedimento Interno de Viagens Corporativas da empresa analisada, a gestão de viagens corporativas é responsável por desenvolver, reforçar e avaliar as políticas de viagens; negociar com os fornecedores (hotéis, companhias aéreas, locadoras de veículos, empresas de receptivo, seguro e organizadoras de eventos); monitorar e controlar as despesas de viagens da organização; se atualizar sobre as novas tendências do mercado; fornecer relatórios e resultados gerenciais e informar aos viajantes sobre segurança e riscos durante a realização da viagem. Dentre as atividades realizadas pelo Departamento de Viagens, pode-se citar:

- Atualizar o Programa de Viagens, bem como a política de viagens corporativa;
- Comunicar internamente mudanças, ocorrências e fatores de risco às viagens corporativas;
- Administrar a cadeia de fornecedores de viagens, como agência de viagem, companhias aéreas, hotéis, locadoras de veículos etc;
- Acompanhar a prestação de serviços da agência de viagens, medindo a qualidade e satisfação dos serviços prestados, assegurando o cumprimento dos indicadores e da política de viagens da empresa;
- Buscar e negociar acordos comerciais com fornecedores de viagens, visando redução de custos;
- Oferecer suporte e treinamento a todos os envolvidos no processo de viagens;
- Administrar os meios de pagamentos de viagens (cartões de créditos físicos ou virtuais, faturas etc);
- Manter-se atualizado sobre as regras específicas e melhores práticas do mercado de viagens corporativas;
- Analisar e gerenciar os gastos de viagens, inclusive com controle de orçamento, preparando e distribuindo relatórios de gerenciais de desvio de política e estatísticas às Diretorias responsáveis;
- Efetuar o lançamento das faturas emitidas pelas agências de viagens e do cartão corporativo de viagens no sistema ERP;

- Recepcionar e reportar reclamações de viajantes corporativos, acompanhando sua solução;
- Identificar e escalar oportunidades de redução de custos;

O Departamento de Gestão de Viagens da empresa em análise é regido por uma política de viagens, a qual tem como objetivo balizar a gestão de viagens corporativas de todas as unidades de negócio do grupo, no que tange às despesas de viagens, como passagens aéreas, hotéis, locações de veículos, adiantamento em viagem, alimentação e condução em viagem, de forma a estabelecer normas gerais a serem adotadas no processo de viagem de funcionários e usuários em geral, a fim de garantir o cumprimento do orçamento e controles propostos de redução de custos. As normas estabelecidas são aplicadas a todos os funcionários e usuários envolvidos em viagens a serviço da empresa, com exceção dos acionistas do grupo.

“É importante que haja a aceitação e apoio do corpo diretivo para que ela se torne uma política mandatória e que seja obedecida por todos os funcionários e usuários dos serviços de viagem da organização, desde o topo até a base da pirâmide, tornando-se um instrumento de mudança nos hábitos dos viajantes” (Supervisora de Viagens, 2017).

Segundo a Gestora de viagens do grupo a política de viagem deve ser flexível, adaptável a mudanças, ter o mínimo de exceções e condizente com a realidade da organização, para que seja, de fato, alcançável. Para a elaboração da política de viagens é necessário que seja realizada uma análise de todas as particularidades da organização e de suas diferentes unidades de negócio. Ela deve estar alinhada com o orçamento de viagens da empresa, assim como também deve haver a preocupação com o usuário final do serviço, o colaborador.

“A política de viagens é também importante porque reforça a parceria com os fornecedores que podem buscar uma negociação mais justa, pois sabem que a política possibilitará o cumprimento do acordo

efetuado com as regras preestabelecidas. Outro ponto importante para garantir sua eficácia é a divulgação e acessibilidade dos funcionários aos regulamentos. Os funcionários devem ter fácil acesso às diretrizes, a qual deve ser publicada em veículos de comunicação interna, como a intranet da empresa” (Supervisora de Viagens, 2017).

De acordo com a Política de Viagens corporativas da empresa analisada, dentre os itens que devem constar na política de viagem estão: o procedimento de reservas de passagens aéreas e terrestres, seguro viagem, locação de veículos e hospedagens; adiantamento de recurso para viagem; utilização dos cartões corporativos dos funcionários durante a viagem; o processo de prestação de contas do funcionário no retorno da viagem e a segurança do viajante e o prazo de antecedência de viagem. A delimitação do prazo de antecedência de compra, imposto na política aos funcionários, é definida após uma profunda análise do perfil da empresa e das necessidades do negócio e, após isso, exigido o seu cumprimento e aceitação.

“A antecedência de compra torna-se um dos elementos mais importantes que garantem a eficácia de uma política de viagem, a qual exige um bom planejamento de viagens por parte dos gestores” (Supervisora de Viagens, 2017).

Entre outras particularidades que constam na política de viagens da empresa em estudo pode-se citar: a prioridade por voos diretos na emissão de passagens aéreas, com o objetivo de que o funcionário chegue em menor tempo possível ao seu compromisso; não utilizar voos na madrugada, elegendo o conforto do funcionário em primeiro lugar; parametrização por região e hierarquia (cargo) do funcionário, definindo o valor limite de diária.

Cada empresa possui a sua peculiaridade no que tange em alguns requisitos, que deverão estar alinhados com as estratégias e objetivos da organização. Nesse sentido, é através da soma de esforços de negociação com fornecedores, política de viagem realista e mudança de hábitos dos viajantes que a gestão de viagens busca reduzir o orçamento e garantir uma melhor gestão e controle das despesas com viagens.

## 6.2 O Programa Viajante Consciente segundo a supervisora de viagens

Segundo a gestora de viagens da empresa analisada, o Programa Viajante Consciente trata-se de um programa de gamificação criado pelo Departamento de Viagens da empresa para tornar os clientes internos mais engajados e comprometidos com a Política de Viagens Corporativas com o objetivo de melhorar a gestão de viagens da empresa. O programa está vigente desde o ano de 2015 e após a sua aceitação por parte da alta gestão e dos colaboradores o programa está sendo realizado pelo terceiro ano consecutivo. Com o objetivo de fazer com que os colaboradores cumprissem algumas exigências, foi desenvolvida uma competição (ALVES, 2014) entre estes. A cada semestre é selecionado um viajante de cada negócio da empresa. No final do ano os selecionados concorrem ao prêmio de uma passagem com acompanhante para qualquer lugar do Brasil, exceto Fernando de Noronha, patrocinado por uma companhia aérea. Podem participar da premiação todos os funcionários que viajam a serviço da empresa. A acumulação de pontos ocorre da seguinte forma:

### **Aéreo**

- Atitudes conscientes equivalem a 500 pontos;
- As emissões com antecedência dentro do prazo da política equivalem a 100 pontos;
- Por cada remarcação é reduzido 100 pontos;
- Desvios de política de menor tarifa perde 100 pontos.

### **Hospedagem**

- Atitudes conscientes equivalem a 500 pontos;
- As emissões com antecedência dentro do prazo da política equivalem a 100 pontos;
- Cada formulário “Selo Novidade” respondido equivale a 200 pontos;
- Desvios de política de menor tarifa perde 100 pontos.

### **Locação de veículos**

- Atitudes conscientes equivalem a 500 pontos;
- As emissões com antecedência dentro do prazo da política equivalem a 100 pontos;
- Avarias e multas em veículos locados perde 100 pontos;
- Retirada e devolução do veículo no mesmo local equivale a 200 pontos;

### **Refeição e condução em viagem**

- A entrega de prestações de contas fora do prazo perde 100 pontos;
- Desvios nos valores de parâmetro para adiantamentos perde 100 pontos;

Segundo a gestora de viagens, as atitudes conscientes referem-se à situações em que o funcionário se disponibilizar, sem obrigatoriedade, em contribuir com alguma redução de custos, como por exemplo, viajar em um horário desconfortável para reduzir o custo de uma passagem que está muito acima do valor; antecipar sua viagem, caso a reunião termine mais cedo para reduzir a cobrança de hospedagem, entre outras ações.

“O objetivo do programa é recompensar os viajantes que organizam a sua viagem com exatidão, ou seja, não precisam remarcar; planejam a sua viagem com antecedência conforme a política corporativa; e estão comprometidos com a redução de custos da empresa” (Supervisora de Viagens, 2017).

Conforme a gestora de viagens, em um primeiro momento o desafio da gamificação é fazer com que os colaboradores cumpram os procedimentos de viagens por meio da recompensa, que segundo Alves (2014) é fruto do ambiente externo, ou seja, o indivíduo é motivado por algum benefício. No entanto, a longo prazo, o desafio da gamificação é fazer com que os colaboradores cumpram os procedimentos por meio da voluntariedade, ou seja, atinjam o estado de *Flow* (ALVES, 2014), que tem como principal recompensa a realização da atividade e não o que ela irá trazer de consequência.

### **6.3 As etapas do programa de gamificação**

A partir das informações obtidas com a supervisora de viagens, no que tange à mecânica, o Programa Viajante Consciente foi desenvolvido de forma analógica, ou seja, sem a utilização de tecnologias. A fonte de medição da pontuação é baseada nos relatórios de emissões do sistema OBT - *Online Booking Tool*, indicadores de conformidade da política e registros de formulário. Os elementos dos jogos (ALVES, 2014) desenvolvidos na

gamificação para o Programa Viajante Consciente foram: competitividade, através do alcance das metas individuais; desafios, que aborda o objetivo do jogo; narrativa, ou seja, a conexão dos elementos da gamificação com a realidade da empresa; relacionamento, através da disputa entre colaboradores; emoções, essenciais para que os participantes tenham a ambição de alcançar o objetivo; e recompensa, sendo tangível

O Programa Viajante Consciente está dividido em cinco estágios. A primeira etapa consiste na compreensão do problema e do contexto, no qual foram levantados os procedimentos que não estavam sendo cumpridos ou que estavam sendo cumpridos de forma insatisfatória e a razão de não estarem sendo cumpridos. Vianna *et al* (2013) aponta que existem três aspectos fundamentais que devem ser levados em consideração nesta etapa: cultura da empresa, objetivos de negócios e, principalmente, entendimento do usuário.

A segunda etapa, que consiste em compreender o perfil dos jogadores (VIANNA ET AL, 2013), foi desenvolvida bem antes da criação do programa de gamificação. A coleta das informações dos colaboradores foi anteriormente desenvolvida para a elaboração da Política de Viagens Corporativas do grupo analisado.

A terceira etapa apoiou-se na definição dos critérios norteadores da gamificação, ou seja, a partir dos dados coletados foi definida uma lista de critérios em função dos objetivos da área e do negócio, assim como também definida a missão, que se trata do objetivo geral do jogo, que consiste em melhorar o desempenho dos funcionários para a gestão de viagens corporativas. De acordo com Vianna et al (2013), a missão é a razão de ser do jogo, o objetivo principal da iniciativa de gamificação.

A quarta etapa, que diz respeito à definição do jogo e sua mecânica, isto é, foram analisados todos os dados coletados e elaboradas as estratégias de implantação (duração do jogo, mecânica, frequência de interação, pontuação e recompensas). Para Vianna et al (2013), mecânicas tem por função deixar claro para o jogador quais objetivos devem ser perseguidos e o que acontece após cada ação realizada.

A última etapa consistiu na mensuração e avaliação dos resultados, no qual foi realizada a partir do presente trabalho, uma pesquisa com dez viajantes frequentes, escolhidos aleatoriamente, para avaliar sua satisfação com relação ao programa. Nesta etapa, se não forem atingidos os objetivos, este é o momento em que são implementadas modificações na gamificação (VIANNA ET AL, 2013).

O quadro abaixo apresenta um resumo claro das etapas implementadas no programa Viajante Consciente.

**Quadro 3 – Etapas do programa Viajante Consciente**

ETAPA	AÇÃO	CONCEITO
1ª etapa	Foram levantados os procedimentos que não estavam sendo cumpridos ou que estavam sendo cumpridos de forma insatisfatória e a razão de não estarem sendo cumpridos.	“Existem três aspectos fundamentais que devem ser levados em consideração nesta etapa: cultura da empresa, objetivos de negócios e, principalmente, entendimento do usuário.” (VIANNA ET AL, 2013)
2ª etapa	Foi desenvolvida bem antes da criação do programa de gamificação. A coleta das informações dos colaboradores foi anteriormente desenvolvida para a elaboração da Política de Viagens Corporativas do grupo analisado.	Vianna <i>et al</i> (2013) “É necessário entender mais a fundo quem são os jogadores e como seus esforços podem ser empregados para resolver o problema ou quais de seus comportamentos precisam ser alterados” (VIANNA ET AL, 2013)
3ª etapa	A partir dos dados coletados foi definida uma lista de critérios em função dos objetivos da área e do negócio e definição do objetivo do jogo.	“Trata-se de diretrizes que guiam o projeto, para que aspectos cruciais não sejam negligenciados” (VIANNA ET AL, 2013)
4ª etapa	Foram analisados todos os dados coletados e elaboradas as estratégias de implantação (duração do jogo, mecânica, frequência de interação, pontuação e recompensas).	“As mecânicas tem por função deixar claro para o jogador quais objetivos devem ser perseguidos e o que acontece após cada ação realizada” (VIANNA ET AL, 2013)
5ª etapa	Foi elaborada uma entrevista com dez viajantes frequentes, escolhidos aleatoriamente, para avaliar sua satisfação com relação ao programa.	“Diz respeito à avaliação de métricas, como o nível de engajamento, tempo dispensado à atividade, ROI alcançado” (VIANNA ET AL, 2013)

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No que tange à verificação dos elementos dos jogos, foi identificada uma falha na gamificação, que é a falta de um feedback periódico ao colaborador. De acordo com Vianna *et al* (2013), é preciso considerar a necessidade de desenvolver modelos de feedback que

sejam frequentes, porque na prática, traduzem-se como um dos mais eficientes caminhos para assegurar a manutenção do engajamento ao curso do desempenho da atividade.

#### 6.4 Comparativo dos anos antes e após a implantação da gamificação

Para analisar a gestão de viagens da empresa em estudo foram comparadas as emissões de passagens e diárias de hospedagem dos anos de 2013 e 2014, ano antes da implantação da gamificação e dos anos de 2015 e 2016, anos após a implantação do programa buscando avaliar a evolução do cenário de alguns elementos da Política de Viagens que impactam nos custos de viagens, como antecedência, desvios de política e remarcações.

**Tabela 1 – Comparativo de Emissões Aéreas**

<i>Ano</i>	<i>Emissões (R\$)</i>	<i>Emissões (Qtde)</i>	<i>Desvios de Antecedência</i>	<i>Remarcações (R\$)</i>	<i>Remarcações (Qtde)</i>	<i>Bilhete Médio</i>	<i>Desvio tarifa (Qtde)</i>	<i>Desvios tarifa (R\$)</i>
<b>2013</b>	2.461.094,73	3495	1657	92.626,00	382	754,72	-	112.374,30
<b>2014</b>	2.370.495,55	3597	1678	90.911,13	368	721,09	186	39.322,85
<b>2015</b>	1.385.973,95	2104	989	53.049,13	278	700,73	90	16.889,13
<b>2016</b>	882.401,49	1369	758	29.181,17	130	655,87	51	8.176,05
<b>Evolução</b>	<b>-1.578.693,24</b>	<b>-2126</b>	<b>-899</b>	<b>- 63.444,83</b>	<b>-252</b>	<b>-98,85</b>		<b>- 104.198,25</b>
<b>(%)</b>	<b>-64%</b>	<b>-61%</b>	<b>-54%</b>	<b>-68%</b>	<b>-66%</b>	<b>-13%</b>		<b>-93%</b>

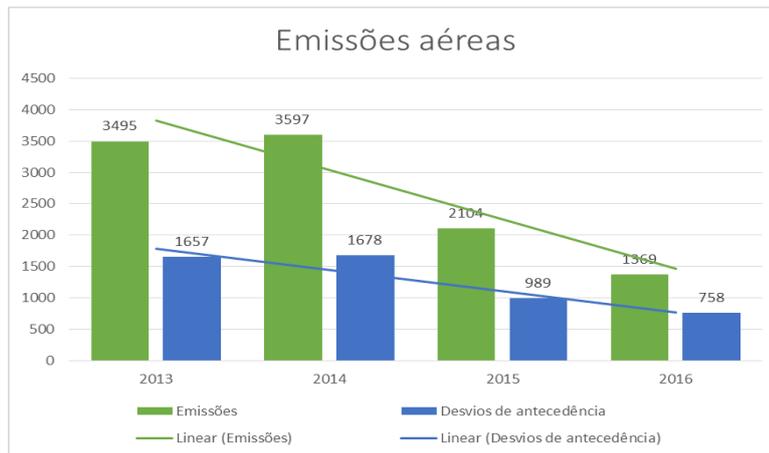
Fonte: Extraído de documentos internos da empresa, 2017.

A partir da tabela 1 pode-se observar que houve uma retração de 54% dos funcionários que emitiram suas passagens fora do prazo de antecedência da política entre os anos de 2013 e 2016. No mesmo período, as remarcações reduziram em 68%, gerando uma economia de R\$ 63.444,83. Houve também uma redução de 13% no valor do bilhete médio, fator decorrente de uma maior antecedência na programação das viagens.

Entre os anos 2014 e 2015, ano da implantação do programa Viajante Consciente, houve a maior redução no volume de antecedência, equivalente a 41%, conforme exposto no

gráfico 1. O número de remarcações também apresentou uma redução significativa, equivalente a 40% no mesmo período.

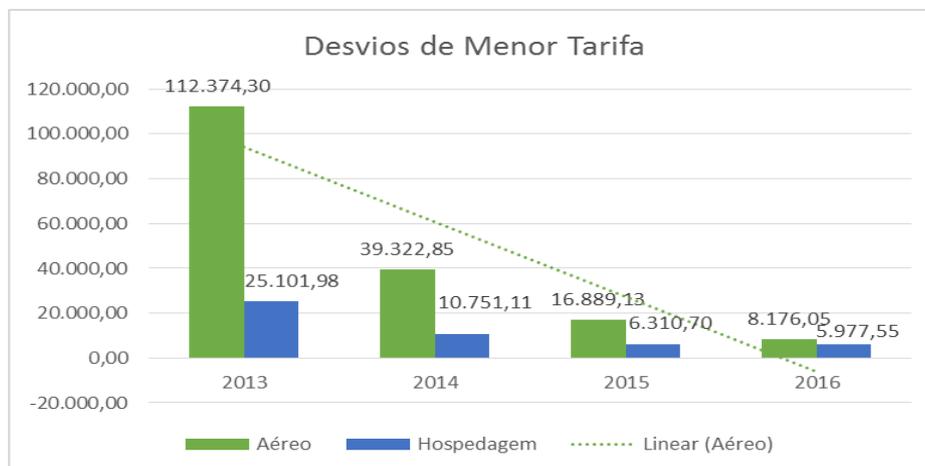
**Gráfico 1 - Volume de emissões e desvio de antecedência**



Fonte: Extraído de documentos internos da empresa, 2017.

A partir dos dados apresentados no gráfico 2 pode-se observar que houve uma redução significativa nos desvios de menor tarifa de 93% para as emissões aéreas, comparando os anos de 2013 e 2016. Entre os anos de 2014 e 2015 houve a maior redução, ano no qual iniciou o programa de gamificação Viajante Consciente: 41% para os desvios aéreos.

**Gráfico 2 - Desvio de menor tarifa aéreo e hospedagem**



Fonte: Extraído de documentos internos da empresa, 2017.

No que tange a hospedagem, conforme consta na tabela 2, pode-se inferir que os desvios de política de hospedagem reduziram em 76%, gerando uma economia de R\$ 19.124,43, comparando os anos de 2013 e 2016. Entre os anos de 2014 e 2015 foi o período que houve maior redução, equivalente a 41,06 %.

**Tabela 2 – Comparativo de Hospedagem**

<i>Ano</i>	<i>Total em (R\$)</i>	<i>Emissões (Qtde)</i>	<i>Diária</i>	<i>Desvios (Qtde)</i>	<i>Desvios (R\$)</i>
<b>2013</b>	1.297.027,72	1181	246,73	-	25.101,98
<b>2014</b>	768.598,85	1052	231,84	145	10.751,11
<b>2015</b>	418.361,44	628	238,03	58	6.310,70
<b>2016</b>	331.945,69	498	238,53	51	5.977,55
<b>Evolução</b>	<b>- 965.082,03</b>	<b>- 683</b>	<b>- 8,20</b>		<b>- 19.124,43</b>
<b>(%)</b>	<b>-74%</b>	<b>-58%</b>	<b>-3%</b>		<b>-76%</b>

Fonte: Extraído de documentos internos da empresa, 2017.

A partir da análise dos dados comparativos, sugere que o uso da gamificação pode ter contribuído para uma melhoria significativa no desempenho dos colaboradores na gestão de viagens da organização. Embora não tenhamos como mensurar a economia gerada, visto que existem outros fatores que possam ter impactado na redução do volume de viagens, como período de crise econômica, no qual houve uma redução significativa no volume de emissões.

## **6.5 Análise dos dados da pesquisa sobre o Programa Viajante Consciente**

Para uma melhor análise dos resultados optou-se por uma abordagem qualitativa para estabelecer o ranking médio (RM) para o questionário que utilizou o método de análise de escala tipo likert de 5 pontos, apresentado por Malhotra (2001), para mensurar o grau de concordância das amostras que responderam ao questionário. Realizou-se a verificação quanto à concordância ou discordância das questões avaliadas, através da obtenção do RM da pontuação atribuída às respostas, relacionando à frequência das respostas dos respondentes

que fizeram tal atribuição, onde os valores menores que 3 são considerados como discordantes e, maiores que 3, como concordantes, considerando uma escala de 5 pontos. O valor exatamente 3 seria considerado “indiferente” ou “sem opinião”, sendo o “ponto neutro”, equivalente aos casos em que os respondentes deixaram em branco. As informações que constam na tabela abaixo apresentam o grau de satisfação dos colaboradores através do programa de gamificação.

**Quadro 4 – Nível de engajamento dos viajantes**

QUESTÃO	NÍVEL DE ENGAJAMENTO DOS VIAJANTES					AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO							
	PESO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	MÉ DIA	X
2	Através do programa me sinto mais envolvido psicologicamente e afetivamente à organização.			2	4	4	0%	0%	20%	<b>40%</b>	<b>40%</b>	4,2	10
3	O programa não alterou de nenhuma forma meu comportamento com relação à organização.	3	2		4	1	<b>30%</b>	20%	0%	<b>40%</b>	10%	2,8	10
4	Após o programa estou mais envolvido com o trabalho. Agora sinto uma forte sensação de significado e entusiasmo.	2		2	5	1	20%	0%	20%	<b>50%</b>	10%	3,3	10
5	Estou satisfeito com o programa, pois sei que serei recompensado pela minha conduta em viagem.			2	6	2	0%	0%	20%	<b>60%</b>	<b>20%</b>	4	10
6	O programa não alterou minha conduta, pois minhas ações dependem de fatores externos para acontecer.	1	3		6		10%	<b>30%</b>	0%	<b>60%</b>	0%	3,1	10
7	Através do programa, os colaboradores desenvolvem o clima de competição e se sentem empenhados em ganhar a premiação e serem reconhecidos.	1	1	2	6		10%	10%	<b>20%</b>	<b>60%</b>	0%	3,3	10

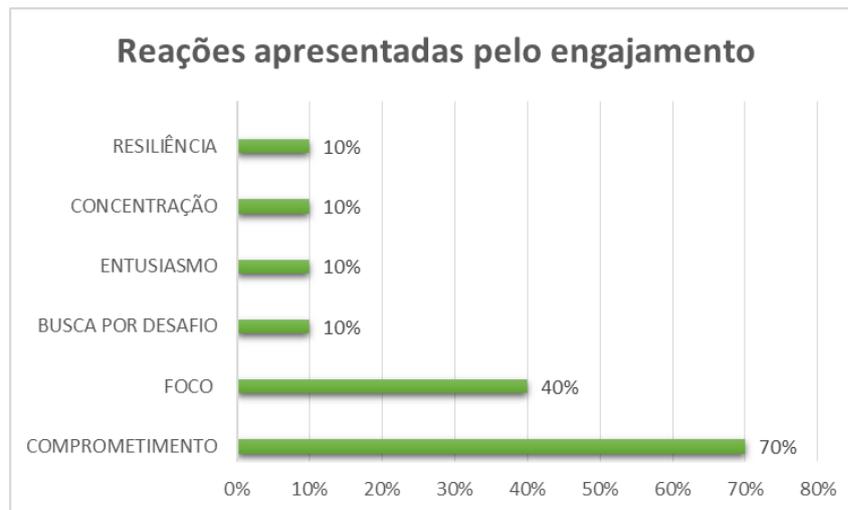
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A partir dos resultados obtidos pode-se inferir que:

- Cerca de 80% dos viajantes concordaram que o através do programa se sentem mais envolvidos psicológica e afetivamente à organização e 20% foram indiferentes.
- 50% dos entrevistados responderam que houve uma alteração no seu comportamento com a organização proporcionados pelo programa e (50%) responderam negativamente.
- 60% dos entrevistados responderam que estão mais envolvidos com o trabalho, 20% foram indiferentes e 20% não concordaram.
- 80% dos viajantes estão satisfeitos com o programa pois se sentem recompensados pela conduta correta e 20% foram indiferentes.
- 60% dos colaboradores responderam que não houve alteração na conduta, pois dependem de fatores externos para que a viagem aconteça e 40% discordaram com a afirmação, 20 % foram indiferentes e 20% não concordaram.
- 60% dos entrevistados afirmaram que existe um clima de competição e se sentem empenhados em ganhar a premiação e serem reconhecidos.

Os itens que falam sobre “envolvimento psicológico e afetivo à organização”, “forte sensação de significado e entusiasmo”, “recompensa pela conduta em viagem” e “desenvolvimento de clima de competição e empenho em ganhar a premiação e reconhecimento”, característicos do engajamento organizacional, foram confirmados. Embora 60% dos entrevistados tenham respondido que algumas de suas ações dependam de fatores externos para acontecer, sempre que a decisão parte do próprio viajante, pode-se inferir que estes buscam seguir a conduta correta para assim participar do programa de gamificação.

**Gráfico 3 – Nível de engajamento dos viajantes pelo comportamento**



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Conforme apresentado no gráfico 3, as principais reações dos colaboradores obtidas com o programa de gamificação Viajante Consciente foram: comprometimento (70%) e foco (40%). O foco trata-se de uma das características que estão presentes quando a pessoa está em “Flow” (Fadel et al, 2014) e o comprometimento é uma reação presente em uma pessoa engajada (Parodi, 2015, p.1). Tais resultados confirmam o pressuposto de que a gamificação proporciona o engajamento nos colaboradores.

De acordo com o último item do questionário, as principais sugestões de melhorias para o programa Viajante Consciente foram: divulgar com mais frequências as premissas do programa, divulgar mensalmente a pontuação por colaborador conforme critérios estabelecidos do programa, buscar mais vantagens para os viajantes conscientes e acompanhamento mensal da filial que mais se empenhar no programa.

A partir dos resultados obtidos pode-se inferir que a gamificação pode contribuir para o engajamento nos colaboradores, pois estes apresentam determinados comportamentos característicos de um indivíduo engajado. Embora o período de crise econômica financeira na empresa não esteja favorável para o desenvolvimento do engajamento na organização, considerado como um fator impeditivo para tal comportamento.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho intitulado “Gamificação e engajamento organizacional: avaliação de um programa de gestão de viagens corporativas” teve como objetivo analisar a gamificação como ferramenta de engajamento dos funcionários para a melhoria na gestão de viagens e ele foi atingido.

O caso estudado baseou-se em um programa de gamificação implantado em uma empresa que possui sede na cidade de Fortaleza-CE. A organização foi escolhida em razão de haver políticas corporativas bem estruturadas e por ser uma empresa pioneira na implantação do programa de gamificação estudado no presente trabalho.

No que tange ao objetivo geral deste trabalho, que consistia em analisar a contribuição do Programa de Viajante Consciente na melhoria da gestão de viagens corporativas, o programa, um primeiro olhar, parece ter contribuído para a redução do percentual de solicitações de viagens fora do prazo de antecedência, assim como também reduzir os custos com viagens em geral, decorrentes da economia em passagens aéreas e tarifas hoteleiras, contribuindo na gestão de viagens corporativas da organização. Os objetivos específicos apontados neste trabalho foram respondidos no desenvolvimento da pesquisa e neste relatório final.

- Analisar o nível de engajamento dos viajantes corporativos com relação ao programa de gamificação Viajante Consciente.

A partir dos resultados obtidos pode-se inferir que a gamificação pode contribuir para o engajamento nos colaboradores, pois estes apresentam determinados comportamentos característicos de um indivíduo engajado. Embora o período de crise econômica financeira na empresa não esteja favorável para o desenvolvimento do engajamento na organização, considerado como um fator impeditivo para tal comportamento.

- Investigar o problema que conduziu à aplicação da gamificação;

O problema que conduziu esta pesquisa está apoiado no curto prazo de antecedência da programação da viagem, ou seja, 56% dos funcionários não solicitavam a

viagem dentro do prazo de antecedência determinado, de cinco dias. O volume de remarcações e de desvios de política também eram altos.

- Descrever as etapas da implementação dos elementos de gamificação presentes;

O Programa de gamificação foi dividido em cinco estágios. A primeira etapa consistiu na compreensão do problema e do contexto, no qual foram levantados os procedimentos que não estavam sendo cumpridos ou que estavam sendo cumpridos de forma insatisfatória e a razão de não estarem sendo cumpridos. A segunda etapa constituiu-se em compreender o perfil dos jogadores, que foi desenvolvida bem antes da criação do programa de gamificação. A coleta das informações dos colaboradores foi anteriormente desenvolvida para a elaboração da Política de Viagens Corporativas do grupo analisado. A terceira etapa apoiou-se na definição dos critérios norteadores da gamificação, ou seja, a partir dos dados coletados foi definida uma lista de critérios em função dos objetivos da área e do negócio. Na quarta etapa, foram analisados todos os dados coletados e elaboradas as estratégias de implantação. A última etapa, que consiste na mensuração e avaliação dos resultados, foi realizada a partir do presente trabalho, no qual foi realizada uma pesquisa com dez viajantes frequentes, escolhidos aleatoriamente, para avaliar sua satisfação com relação ao programa.

- Analisar a gestão de viagens antes e após a implantação da gamificação e avaliar sua evolução.

A partir dos dados apresentados pode-se observar que houve uma redução significativa nos desvios de menor tarifa de 93% para as emissões aéreas, comparando os anos de 2013 e 2016. Constatou-se também que houve uma retração de 54% dos funcionários que emitiram suas passagens fora do prazo de antecedência da política. As remarcações reduziram em 68%, gerando uma economia de R\$ 63.444,83. Houve também uma redução de 13% no valor do bilhete médio, fator decorrente de uma maior antecedência na programação das viagens. No entanto, podem surgir outros fatores que contribuem para a redução de custos que não foram consideradas nestas variáveis por pertencerem a casos isolados.

As limitações da pesquisa dizem respeito ao aspecto metodológico, pois por se tratar de um estudo de caso, significa que os resultados obtidos não podem ser generalizados para a população de empresas, utilizando-se os recursos da inferência estatística. Além disso, a interpretação dos depoimentos dos entrevistados pode conter vícios no tocante à percepção do entrevistado quanto ao conteúdo das questões propostas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Flora. **Gamification**: como criar experiências de aprendizagem engajadoras um guia completo: do conceito à prática. São Paulo; DVS, 2014.

ANTUNES, M. T. P. MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista de Contabilidade & Finanças da USP – FEA – Departamento de Contabilidade e Atuária**. São Paulo – SP, ano XIII, nº 29, p.41-54, mai/ago.2002.

ASSOCIAÇÃO LATINO AMERICANA DE GESTORES DE VIAGENS CORPORATIVAS - ALAGEV. **Missão, Valores & Visão**. Disponível em: <<http://alagev.org/institucional/missao-valores-visao>> Acesso em 11 de Fevereiro de 2017.

ASSOCIAÇÃO LATINO AMERICANA DE GESTORES DE VIAGENS CORPORATIVAS - ALAGEV. **Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas 2015** - **IEVC**. Disponível em:<[https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://alagev.org/filemanager/946/preview/?addr%3D179179171165\\_get-key%3DNDcx\\_get-uri%3Dhttp:-cs--csalagev.org-cs-area-associado\\_get-agent%3DTW96aWxsYS81LjAgKFdpbmRvd3MgTlQgNi4zOyBXT1c2NCkgQXBwbGVXZWJLaXQvNTM3LjM2ICChLSFRNTCwgbGlrZSBHZWNrbykgQ2hyb211LzQxLjAuMjI3Mi4xMDEgU2FmYXJpLzUzNy4zNg%3D%3D\\_get-keysession%3Dba9cf8dd30ba41f57fcd2c95ec2bc0c3e95d7ee9e4b31e3671cac5ffa537e4e2](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://alagev.org/filemanager/946/preview/?addr%3D179179171165_get-key%3DNDcx_get-uri%3Dhttp:-cs--csalagev.org-cs-area-associado_get-agent%3DTW96aWxsYS81LjAgKFdpbmRvd3MgTlQgNi4zOyBXT1c2NCkgQXBwbGVXZWJLaXQvNTM3LjM2ICChLSFRNTCwgbGlrZSBHZWNrbykgQ2hyb211LzQxLjAuMjI3Mi4xMDEgU2FmYXJpLzUzNy4zNg%3D%3D_get-keysession%3Dba9cf8dd30ba41f57fcd2c95ec2bc0c3e95d7ee9e4b31e3671cac5ffa537e4e2)> Acesso em 11 de Fevereiro de 2017.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; VERBEKE, W. Using the job demands: resources model to predict burnout and performance. **Human Resource Management**, v.43, p. 83-104, 2004.

BAKKER, A. B., & LEITER, M. P. (2010). **Where to go from here: integration and future research on work engagement**. In A. B., Bakker, M. P. Leiter (Orgs.), *Work Engagement: a handbook of essential theory and research* (p. 181-196). New York: Psychology Press.

- BAKKER, A. B. (2011). **An evidence-based model of work engagement**. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. (2008). **Towards a model of work engagement**. *Career Development International*, 13(3), 209-233.
- BAKKER, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011a). **Work engagement: further reflections on the state of play**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- BAKKER, A. B., Albrecht, S. L., & LEITER, M. P. (2011b). **Key questions regarding work engagement**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- BROOKING, Annie. **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise**. Boston: Thomson Publishing Inc, 1996.
- CARVALHO, Agnes; FILHO, Nilson; OBREGON, Rosane; MOTA, Elinna;  
CARDOSO, Izana. **Benefício mútuo entre empresa e cliente através da gamificação**. Congresso Nacional de Ambiente Hipermedia para Aprendizagem. São Luís MA 17 a 20 de junho de 2015.
- CHÉR, Rogério. **Engajamento: Melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho**. Rio de Janeiro; Alta Books, 2014.
- CRAWFORD, C. **The art of computer game design**. Berkeley: McGraw-Hill/Osbourne Media, 1982.
- CSIKSZENTMIHALYI, M., 1990. **Flow: The Psychology of Optimal Experience**. New York: Harper Collins.
- CUNHA, L. (2006). **Economia e Política do Turismo**. (1º ed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de Hotelaria e Turismo**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

FADEL, Luciane; ULBRICHT, Vania; BATISTA, Cláudia; VANZIN, Tarcísio. **Gamificação**. São Paulo; Pimenta, 2014.

FINNERAN, C.& ZHANG, P. (2003). **A Person-Artefact-Task (PAT) Model of Flow Antecedents in Computer-Mediated Environments**. International Journal of Human-Computer Studies (59)4, pg 475-496.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HUIZINGA, J., 2007. **Homo Ludens: O jogo como elemento da Cultura**. São Paulo: Perspectiva, 2001.

JUUL, J. **Clash between game and narrative: a thesis on computer games and interactive fiction**. 1999. Disponível em: <<http://www.jesperjuul.net/thesis/AClashBetweenGameAndNarrative.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2017.

KAHN, W.A. (1990). **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. Academy of Management Journal, 33, 692-724.

MARTINEZ, A. L. **A contabilidade na era do capital intelectual**. Revista da Fundação Visconde de Cairu, Salvador-BA, a.1, n.1, p.5-31, maio/1998.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Viviânne Gevaerd; MURAD, Eduardo. **Viagens corporativas: saiba tudo sobre gestão, estratégia e desafios deste promissor segmento**. São Paulo: Aleph, 2010.

MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MASLACH, C., & LEITER, M. P. (1997). **The truth about burnout: How organization cause, personal stress and what to do about It**. San Francisco: Jossey-Bass.

MCGONIGAL, J. (2012). **A realidade em jogo: por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo**. Rio de Janeiro: Bestseller.

MTUR. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo,

Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. **Turismo de negócios e eventos: orientações básicas**. 2. ed. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

MTUR. Ministério do Turismo. **Manual Técnico Ribeirão Preto – Destino Referência em Turismo de Negócios e Eventos**. Porto Alegre: Nova Prova, 2009.

NICHOLSON, S. (2012). **Strategies for Meaningful Gamification: Concepts Behind Transformative Play and Participatory Museums**. Meaningful Play 2012. Lansing, Michigan. Disponível em: <<http://scottnicholson.com/pubs/meaningfulstrategies.pdf>> Acesso em 16.mar.2017.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, L. B. (2014). **Engajamento organizacional: um propulsor para resultados**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/9058/engajamentoorganizacionalum-propulsor-para-resultados.html#>> Acesso em: 06 fev.2017.

OMT. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. (1995). **Conceptos, definiciones y clasificaciones de las estadísticas de turismo**. Manual Técnico N° 1. Madrid. OMT.

PARODI, K. (2015). **Engajamento: o grande desafio das organizações**. Harvard Business Review Brasil. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/engajamentoograndedesafiodasorganizacoes/>>. Acesso em: 06 fev.2017.

PASSERINO, L. M. **Avaliação de jogos educativos computadorizados**. Taller Internacional de Software Educativo 98 – TISE' 98. Anais. Santiago, Chile, 1998.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

QUINN, James B. **Intelligent Enterprise**. New York: The Free Press, 1992.

SANTOS, Silvio. **Gamificação: introdução e conceitos básicos**. 2014. Disponível em: <http://gamificando.com.br/2014/11/25/livro-gamificacao-introducao-e-conceitosbasicos2/> Acesso em 09 fev. 2017

SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieterel; VAZQUEZ, Ana Cláudia. **Engajamento no trabalho**. Revista Nós em Rede n.5, junho-julho, 2012.

SETUR/CE. SECRETARIA DO TURISMO DO CEARÁ. **Indicadores Turísticos 1995-2013**. Disponível em: <[http://www.setur.ce.gov.br/categoria1/copy4\\_of\\_estudos-e-pesquisas](http://www.setur.ce.gov.br/categoria1/copy4_of_estudos-e-pesquisas)> Acesso em 15 fev.2014.

SIMPSON, M, R. Engagement at Work: A review of the literature. **International Journal of Nursing Studies**, v. 46, p. 1012-1024, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F.; ORENGO, V.; SOUZA, W. Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M (Org). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 147 - 154, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, 1995.

SIGALA, Marianna. **The application and impact of gamification funware on trip planning and experiences: The case of TripAdvisor's funware**. *Electronic Markets*, v. 25, n. 3, p. 189-209, 2015.

STEWART, Tomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAIOTO, Dilza M. G. T. **A contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade-capital intelectual**. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n.124, p. 33-41, 2000

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VIANNA, Ysmaret al. **Gamification, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos**.

1ª ed. Rio de Janeiro; MJV press, 2013.

VIANNA, Y., VIANNA, M., MEDINA, B., & Tanaka, S. (2014). **Gamification, INC:** Como reinventar empresas a partir de games: MJV Press.

WADA, E. K. **Turismo de negócios:** viagens corporativas, eventos e incentivos. In: PANOSSO NETTO, Alexandre; ANSARAH, Marília G.R (editores). **Segmentação do Mercado Turístico:** estudos, produtos e perspectivas. Barueri, SP: Manole, 2009.

WERBACH, K. & HUNTER, D. (2012). **For the Win:** How Game Thinking Can Revolutionize Your Business, Wharton Digital Press.

WTTC. World Travel and Tourism Council, Global Travel & Tourism Economic Impact Update - August 2016, disponível em [www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impactresearch/wttc-global-travel--tourism-economic-impact-update\\_july-2016\\_encrypted.pdf](http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impactresearch/wttc-global-travel--tourism-economic-impact-update_july-2016_encrypted.pdf)

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital Intelectual:** administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas. São Paulo: STS, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUELL, Ray. **Turismo:** uma introdução. [tradução Beth Honorato]. São Paulo. Contexto, 2002.

ZACK, M. **Managing Codified Knowledge.** Sloan Management Review, v.40, n.4, 1999.

ZICHERMANN, G. (2011, 19 de janeiro). **Getting 3 Fs in Gamification** (Weblog message). Acesso em: 17 fev. 2017.

APENDICE A – Questionário aplicado à Supervisora de Viagens

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO EXECUTIVO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**  
**ORIENTAÇÃO: PROF<sup>a</sup>. DR. LUIS CARLOS MURAKAMI**  
**ORIENTANDO: MAGDA EDWIRGES NOBRE SILVA**  
**QUESTIONÁRIO**

**TEMA:** Gamificação e engajamento organizacional: Avaliação de um programa de gestão de viagens corporativas.

**OBJETIVO DO TRABALHO:** Analisar a contribuição da gamificação no engajamento dos funcionários para o cumprimento da Política de Viagens.

**QUESTIONÁRIO DE ESTUDO DE CASO**

**A – DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE VIAGENS**

1. Quantos funcionários atualmente pertencem ao setor?
2. Qual o número atual de viajantes?
3. Quais as responsabilidades do Departamento de Gestão de Viagens?
4. Qual o faturamento médio anual das despesas de viagens?  
 1 mi a 1,5 mi       1,5 mi a 2 mi       Acima de 2 mi
5. A empresa possui uma política de viagens global?  
 Sim       Não
6. Quais os elementos da política de viagens que impactam no custo da viagem?
7. A política de viagens é mandatória?  
 Sim       Não
8. Quais os principais pontos apontados que dificultam a gestão de viagens?

## C – O PROGRAMA VIAJANTE CONSCIENTE

1. Qual os principais obstáculos que conduziram à aplicação do Programa Viajante Consciente?
2. Como funciona o Programa Viajante Consciente?
3. Quais as etapas da implementação das mecânicas de gamificação?
4. Foi possível verificar uma evolução após a implantação do Programa Viajante Consciente? Se sim, qual?

APENDICE B – Questionário aplicado aos viajantes corporativos

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO EXECUTIVO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**  
**ORIENTAÇÃO: PROF<sup>a</sup>. DR. LUIS CARLOS MURAKAMI**  
**ORIENTANDO: MAGDA EDWIRGES NOBRE SILVA**  
**QUESTIONÁRIO**

**TEMA:** Gamificação e engajamento organizacional: Avaliação de um programa de gestão de viagens corporativas.

**OBJETIVO DO TRABALHO:** Analisar a contribuição da gamificação no engajamento dos funcionários para o cumprimento da Política de Viagens.

1. O programa Viajante Consciente me proporcionou as seguintes reações:

- alto índice de energia    comprometimento    resiliência    entusiasmo    busca por desafios
- Foco                       concentração

2. Através do programa me sinto mais envolvido psicologicamente e afetivamente à organização.

- Não concordo totalmente    Não concordo parcialmente    Indiferente    Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3. O programa não alterou de nenhuma forma meu comportamento com relação à organização.

- Não concordo totalmente    Não concordo parcialmente    Indiferente    Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4. Após o programa estou mais envolvido com o trabalho. Agora sinto uma forte sensação de significado e entusiasmo.

- Não concordo totalmente    Não concordo parcialmente    Indiferente    Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

5. Estou satisfeito com o programa, pois sei que serei recompensado pela minha conduta em viagem.

Não concordo totalmente    Não concordo parcialmente    Indiferente    Concordo parcialmente

Concordo totalmente

6. O programa não alterou minha conduta, pois minhas ações dependem de fatores externos para acontecer.

Não concordo totalmente    Não concordo parcialmente    Indiferente    Concordo parcialmente

Concordo totalmente

7. Através do programa, os colaboradores desenvolvem o clima de competição e se sentem empenhados em ganhar a premiação e serem reconhecidos.

Não concordo totalmente    Não concordo parcialmente    Indiferente    Concordo parcialmente

Concordo totalmente

8. Deixe aqui sua sugestão de melhoria para o programa Viajante Consciente 2017.

---