

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

CARLA KUNZ BÚSSOLO

***GAMIFICATION COMO ESTRATÉGIA PARA ENGAJAR COLABORADORES
MILLENNIALS DURANTE O RAMP-UP***

**São Leopoldo
2015**

CARLA KUNZ BÚSSOLO

***GAMIFICATION COMO ESTRATÉGIA PARA ENGAJAR COLABORADORES
MILLENNIALS DURANTE O RAMP-UP***

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo Curso de MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof.^a MS. Elenise Angélica Martins da Rocha

São Leopoldo

2015

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar como o *Gamification* contribui para engajar colaboradores da geração *Millennial* durante o período de *ramp-up* no time de Suporte da empresa NexGen. Apesar de a NexGen usar o *Gamification* globalmente em iniciativas para colaboradores e clientes, o período de *ramp-up* ainda não utiliza nenhuma iniciativa ou projeto gamificado. Para a realização desta pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso, através de uma pesquisa qualitativa de estratégia descritiva. A unidade de análise abrangeu os colaboradores *Millennials* no período de *ramp-up* no time de Suporte da NexGen, empresa líder mundial em aplicações empresariais *on-premise* e na nuvem. Os colaboradores estudados utilizam uma ferramenta para a entrada de suas atividades e treinamentos durante o *ramp-up*, sem o uso do *Gamification*. O estudo mostrou que o uso do *Gamification* contribui para o engajamento dos colaboradores *Millennials* durante o *ramp-up*. Com base nos resultados da pesquisa e na fundamentação teórica, um modelo de jogo foi proposto para aplicação durante o *ramp-up*.

Palavras-chave: *Gamification*. Jogo. Engajamento. *Millennials*. Colaboradores.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Millennials</i> : família x carreira	19
Figura 2 – Engajamento no trabalho	32
Figura 3 – <i>Gamification</i> : pirâmide dos elementos	38
Figura 4 – Diagrama de construção do trabalho	61
Figura 5 – <i>Top-Notch Ramp-up</i> : sintetização	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – <i>Millennials</i> : a importância em ser um líder.....	21
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – <i>Training Tool</i> : problema x causa x efeitos	13
Quadro 2 – <i>Millennials</i> : o nome preferido.....	17
Quadro 3 – Ética profissional	26
Quadro 4 – Engajamento: pesquisa Gallup 2011-2012.....	29
Quadro 5 – Engajamento: categorias de colaboradores pela Gallup	30
Quadro 6 – Engajamento: os 10 principais fatores motivacionais	31
Quadro 7 – Sistemas gamificados: tipos	41
Quadro 8 – Sistemas gamificados: tipos de pontos	43
Quadro 9 – Sistemas gamificados: elementos das recompensas	44
Quadro 10 – Sistemas gamificados: o segredo.....	47
Quadro 11 – Relação entre objetivos e a fundamentação teórica.....	48
Quadro 12 – Síntese da Fundamentação Teórica.....	49
Quadro 13 – Perfil dos colaboradores <i>Millennials</i> no período de <i>ramp-up</i>	53
Quadro 14 – Protocolo de Investigação	57
Quadro 15 – Fontes de evidências documentais	59
Quadro 16 – <i>Top-Notch Ramp-up</i> : mecanismos.....	70
Quadro 17 – <i>Top-Notch Ramp-up</i> : emblemas.....	72
Quadro 18 – <i>Top-Notch Ramp-up</i> : recompensas.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – As gerações	16
Tabela 2 – <i>Millennials</i> : principais meios de comunicação	22
Tabela 3 – <i>Millennials</i> : principais mídias sociais utilizadas	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Situação Problema	9
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Delimitação do Estudo	14
1.4 Justificativa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Geração <i>Millennial</i>	16
2.2 Engajamento de Pessoas	27
2.2.1 Engajando <i>Millennials</i>	32
2.3 <i>Gamification</i>	33
2.3.1 Características e Mecanismos do <i>Gamification</i>	37
2.3.2 <i>Gamification</i> como Estratégia de Engajamento.....	41
2.4 Análise da Fundamentação Teórica	48
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	51
3.1 Delineamento da Pesquisa	51
3.2 Definição da Unidade de Análise	53
3.3 Técnicas de Coleta de Dados	54
3.4 Técnica de Análise de Dados	60
3.5 Limitações do Método	62
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	63
4.1 <i>Gamification</i> na NexGen	63
4.2 Uso do <i>Gamification</i> para Obter o Engajamento no Período de <i>Ramp-up</i> ...	67
4.3 Proposta do Modelo de Jogo	68
5 CONCLUSÃO	77
REFERÊNCIAS	79

1 INTRODUÇÃO

Para deixar sua marca na história do novo milênio, surge a geração *Millennial* ou *Millennials*, com pessoas confiantes sobre sua própria trajetória e ao mesmo tempo preocupadas com o destino do planeta. (HUNTLEY, 2010). *Millennial* é a geração das pessoas nascidas entre os anos de 1980 e 2000. (RAINER, T.; RAINER, W., 2010).

Rainer, T. e Rainer, W. (2010), comparam as últimas três gerações de uma forma interessante: os *Boomers* sabiam que o mundo não ia bem, e protestaram; a geração X também sabia que o mundo não ia bem, e deprimiram; agora, os jovens *Millennials* sabem que o mundo não vai bem, mas eles acreditam que possuem um papel para mudar essa situação.

A importância da força de trabalho dos *Millennials* sugere ser relevante em nosso mercado, pois, de acordo com Rainer, T. e Rainer, W. (2010), *Millennials* somam 77,9 milhões de pessoas no mundo. Diferente de gerações anteriores, uma pesquisa realizada pela Univesum (2015), mostrou que 44% dos jovens *Millennials* na América Latina afirmam que deixariam seus empregos em uma prestigiosa empresa, ganhando bons salários, para obter um melhor balanço entre vida pessoal e trabalho.

O entendimento sobre *Millennials* e como engajá-los torna-se essencial para empresas que querem atrair e reter tais talentos, pois, segundo Alves (2014), a geração *Millennial* necessita perceber que o que faz é relevante, deseja receber *feedback* constante, gosta de colaborar para interferir de uma forma positiva em um grupo, comunidade e sociedade, e, acima de tudo, espera que suas relações sejam baseadas em igualdade. Com isso, o que engajava antes não necessariamente engaja hoje, e é neste cenário que o *Gamification* se encaixa.

Conforme explica Burke (2014), o *Gamification* engaja e motiva pessoas em diferentes atividades através do uso de mecanismos de jogos como distintivos, pontos, níveis e placares. Alves (2014), menciona que empresas como Microsoft, Nike, Deloitte, Samsung, Dell, Foursquare e Siemens, entre outras, já usam o *Gamification*. Indo além, Zichermann e Linder (2013), explicam que o Gartner, líder global em pesquisas sobre tecnologia, prevê para 2015 que 70% das maiores empresas no mundo estarão usando o *Gamification*.

O presente trabalho visa estudar sobre como o *Gamification* pode contribuir para o engajamento dos *Millennials*. Para isso será realizado um estudo de caso no time de Suporte de uma empresa de alta tecnologia aqui denominada NexGen. Como contribuição, o estudo propõe um modelo de jogo para uso durante o primeiro ano de um colaborador *Millennial* no time de Suporte – período esse conhecido como *ramp-up*.

A NexGen têm adotado o *Gamification* como prática global para fins como aprendizado e engajamento de seus colaboradores e clientes. Como exemplo recente, em 2014, foi desenvolvido o jogo chamado *PS World Cup*. O jogo ocorreu no mesmo momento em que a Copa do Mundo de 2014 ocorria no Brasil. O objetivo era aproximar colaboradores de diferentes setores do time de Suporte. No jogo, passes e gols eram realizados por meio de tarefas diárias de seus participantes durante cada partida.

O trabalho utiliza a estratégia de pesquisa descritiva, através de um estudo de caso qualitativo. Além disso, as principais bibliografias mencionadas estão no idioma Inglês. De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a cada tradução de tais referências, sugere-se escrever *tradução nossa*. Contudo, para não escrever repetidas vezes *tradução nossa* ao longo do trabalho, documenta-se aqui que tal norma não será aplicada.

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos. O capítulo 1 apresenta a introdução ao estudo, assim como a situação problema, os objetivos da pesquisa, a delimitação do estudo e sua justificativa. O capítulo 2 mostra a fundamentação teórica, onde são descritas as principais teorias e conceitos acerca dos assuntos pesquisados. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada neste estudo, bem como os procedimentos para a realização desta pesquisa. O capítulo 4 apresenta e analisa os dados da pesquisa. O capítulo 5 apresenta as conclusões e sugestões para trabalhos futuros que aprofundem aspectos relevantes identificados no decorrer desta pesquisa.

1.1 Situação Problema

Este trabalho aborda como o uso do *Gamification* pode contribuir para o engajamento de colaboradores da geração *Millennial*. Para viabilizar a exploração

deste tema é importante entender três principais conceitos que o norteiam: *Millennials*, engajamento e *Gamification*.

A geração *Millennial* é formada por um vasto número de jovens saindo das faculdades e entrando no mercado de trabalho, com o potencial de revolucionar o ambiente de trabalho, trazendo consigo um novo estilo e novas perspectivas. Se as empresas não estiverem dispostas a se adaptar a essa geração, elas arriscam perder bilhões em *turnover* por apresentarem processos que não atraiam, contratem e mantenham essa geração que é tão dinâmica. (SUJANSKY; FERRI-REED, 2009).

Sendo assim, tornou-se essencial a discussão sobre como engajar colaboradores *Millennials* nas empresas. De acordo com Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), o conceito de trabalho sofreu transformações, e hoje, as pessoas não trabalham apenas para pagar contas e se alimentar, mas sim, buscam autodesenvolvimento, ação cooperativa, envolvimento em atividades prazerosas e realização pessoal. Com isso, colaboradores engajados são focados, apaixonados pela empresa onde trabalham e realmente sentem que querem estar na empresa, sendo inovadores, agindo pró-ativamente e realizando suas tarefas da forma correta. (MACEY et al., 2010).

Na busca pelo engajamento de colaboradores *Millennials*, surge a necessidade de novas formas de engajar emocionalmente no ambiente de trabalho. Para atender tal necessidade, de acordo com Burke (2014b), deve-se focar nas metas dos colaboradores e construir uma experiência que os ajude a atingi-las com sucesso, fazendo uso do *Gamification*. Conforme Boinodiris e Fingar (2014, posição 370/644),

Gamification é o uso de jogos de raciocínio e técnicas de jogos, fora do contexto de jogos, para engajar usuários na solução de problemas. Gamification é usado em aplicações e processos para melhorar o engajamento de usuários, retorno de investimento, qualidade, redução de tempo e aprendizado.

Considerando os três principais grandes tópicos a serem abordados com extensão na fundamentação teórica, é importante observar que para o desenvolvimento do estudo de caso e da proposta do modelo de jogo, os assuntos serão delimitados principalmente ao esclarecimento de como *Millennials* se engajam, e como o uso do *Gamification* ajuda empresas a obterem melhores níveis de engajamento.

A empresa NexGen será a base para o estudo de caso e posterior proposta do modelo de jogo. A NexGen foi fundada em 1972 na Alemanha, sendo a empresa líder mundial em aplicações empresariais, com mais de 253.500 clientes em mais de 180 países. A sede da NexGen localiza-se na Alemanha e possui filiais em diversos países, empregando cerca de 66.500 colaboradores.

A NexGen oferece soluções *on-premise* e soluções na nuvem. Além dessas soluções, a NexGen oferece serviços como suporte, consultoria, desenvolvimento, treinamentos, entre outros.

Os clientes da NexGen são empresas de pequeno, médio e grande porte, bem como organizações governamentais e não-governamentais. A NexGen comercializa, distribui e oferece seus produtos e serviços principalmente através de suas filiais, que são licenciadas para trabalhar com clientes em regiões definidas.

A NexGen possui algumas filiais no Brasil, localizando-se uma delas na cidade de São Leopoldo, no estado do Rio Grande do Sul. Nessa filial a NexGen possui 515 colaboradores, e desses, 394 são parte da geração *Millennial*. O ponto focal deste estudo será o time de Suporte nessa filial, que possui um total de 180 colaboradores efetivos, sendo desses, 142 colaboradores da geração *Millennial*.

O time de Suporte é responsável por realizar um atendimento altamente especializado e técnico aos clientes da NexGen, atendendo a clientes principalmente localizados na América Latina e América do Norte. Para casos críticos, o atendimento é global, auxiliando clientes em todas as regiões do mundo. O contato com o cliente é, geralmente, realizado via mensagens escritas e contato via telefone.

Ao iniciar a carreira no time de Suporte, o colaborador passa pelo período chamado *ramp-up*. O *ramp-up* é o período de um ano em que o colaborador tem um mentor exclusivo para auxílio nas tarefas diárias, recebe treinamentos técnicos específicos e treinamentos gerais sobre, por exemplo, como responder a clientes via mensagens, como atender clientes ao telefone, visão geral dos produtos da NexGen e principais informações trazidas pelo time de Recursos Humanos (RH). Atualmente, 18 colaboradores da geração *Millennial* estão no período de *ramp-up*.

Durante o período de *ramp-up*, o colaborador e seu mentor devem preencher uma ferramenta chamada *Training Tool*. Nessa ferramenta é necessário entrar com as principais atividades aprendidas e todos os treinamentos participados. Conforme o preenchimento da *Training Tool* ao longo do ano, é possível verificar o desenvolvimento

do colaborador, iniciando em 0%, passando por 25%, 50% e 75%, e finalizando com 100%.

A *Training Tool* é disponibilizada localmente na filial da NexGen em São Leopoldo, e foi desenvolvida por funcionários do time de Suporte. A ferramenta é acessada via um portal na intranet, apresenta uma forma visual simples e funciona corretamente. Contudo, a *Training Tool* é estática e pouco atrativa, identificando-se assim dois principais problemas diretamente atrelados a essa ferramenta:

- a) mentores e colaboradores esquecem de preencher a ferramenta, e com isso, o histórico de atividades aprendidas e treinamentos realizados não é mantido. Isso impacta diretamente no planejamento de treinamentos na localidade, pois, algumas vezes, não se sabe que colaborador realizou determinado treinamento. Impacta ainda no próprio colaborador, que é questionado e cobrado pelo líder sobre a participação em atividades e treinamentos que, por algum motivo, não estão documentadas na ferramenta;
- b) colaboradores não participam de determinados treinamentos ou atividades, privilegiando outras tarefas. Isso impacta diretamente no planejamento de treinamentos e na gestão dos recursos para cada treinamento, pois, novos treinamentos são agendados para abranger os colaboradores faltantes, e, recursos são alocados ou realocados para os novos treinamentos, os quais não eram esperados inicialmente. Outro impacto é no próprio colaborador, que atrasa seu desenvolvimento e crescimento, e que é questionado e cobrado pelo líder sobre a participação em atividades e treinamentos que, por algum motivo, não ocorreu.

A título de esclarecimento, o Quadro 1 ilustra a relação dos problemas gerados pela *Training Tool* com causas e efeitos.

Quadro 1 – *Training Tool*: problema x causa x efeitos

Problema		Causa	Efeitos
1	Não preenchimento.	Ferramenta não atrativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Replanejamento de treinamentos. - Colaborador sem histórico. - Colaborador cobrado por seu líder.
2	Faltas em treinamentos ou atividades.	Ferramenta não atrativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Replanejamento de treinamentos. - Necessidade de recursos adicionais. - Colaborador não treinado. - Colaborador cobrado por seu líder.

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante dos dados e informações apresentados, a questão norteadora desta pesquisa é: ***como o Gamification pode contribuir para o engajamento dos colaboradores da geração Millennial durante o período de ramp-up no time de Suporte da NexGen?***

No próximo tópico detalham-se os objetivos do trabalho.

1.2 Objetivos

Neste item são descritos o objetivo principal e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o *Gamification* pode contribuir para o engajamento dos colaboradores *Millennials* do time de Suporte da NexGen durante o período de *ramp-up*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) descrever o uso atual do *Gamification* no time de Suporte da NexGen;
- b) analisar o uso do *Gamification* na NexGen para obter o engajamento dos colaboradores *Millennials* durante o período de *ramp-up*;
- c) propor um modelo de jogo para aumentar o nível de engajamento dos colaboradores *Millennials* durante o período de *ramp-up* no time de Suporte da NexGen.

1.3 Delimitação do Estudo

Somente será alvo deste estudo a análise do uso do *Gamification* durante o período de *ramp-up* no time de Suporte da NexGen. Logo, não faz parte do escopo desta pesquisa analisar a utilização de mecanismos de jogos em outros times da NexGen ou outros contextos fora da NexGen.

Não existe a pretensão de sedimentar todos os conceitos sobre o *Gamification* e seus usos. Todavia, buscou-se apenas analisar a possibilidade de sua aplicação no contexto organizacional estudado.

O estudo e a análise dos aspectos sobre a cultura da NexGen são fundamentais para compreender o uso do *Gamification* durante o período de *ramp-up*, contudo, não fazem parte do objetivo desta pesquisa. Desse modo, a autora faz apenas menção aos assuntos que precisam ser levados em conta na análise dos dados.

Na sequência, apresenta-se a justificativa para este estudo.

1.4 Justificativa

A escolha deste estudo de caso voltado para o uso do *Gamification* como forma de engajar colaboradores da geração *Millennial*, dá-se, principalmente, pela sua relevância na atual conjuntura mundial. Alguns dados nos dão a dimensão da importância desse tópico que foi determinante em sua escolha:

- a) 77,9 milhões de pessoas formam a geração *Millennial*. (RAINER T.; RAINER W., 2010);

- b)** a comunicação dos *Millennials* ocorre principalmente via meios digitais, sendo, 39% via telefone e 37% via mensagens de texto. (RAINER, T.; RAINER, W., 2010);
- c)** em uma pesquisa, metade dos jovens entrevistados afirmaram: *Pessoas da minha idade enxergam a vida real como um jogo*. (SHORE, 2011);
- d)** um jovem americano, com idade entre 21 anos, gastou em sua vida de duas a três mil horas lendo livros e mais de dez mil horas jogando. (MCGONIGAL, 2011);
- e)** em 2015, 70% das maiores empresas no mundo estarão usando o *Gamification*. (ZICHERMANN; LINDER, 2013);
- f)** em uma pesquisa envolvendo 142 países, concluiu-se que apenas 13% do total dos colaboradores analisados são engajados. No Brasil o percentual foi de 27%. (GALLUP, 2014).

Esta pesquisa e modelo de jogo apresenta, como objetivo-fim, o engajamento dos colaboradores *Millennials* durante o período de *ramp-up* na NexGen, estimulando-os a realizarem suas tarefas e a participarem ativamente de treinamentos, por meio de mecanismos de jogos como avatares, pontuações, placares, recompensas, *feedback* constante e interativo via uso de emblemas e distribuição de prêmios.

A NexGen apoia esta pesquisa permitindo acesso a seus dados e demonstrando interesse no assunto. A NexGen é uma das pioneiras no uso do *Gamification* em diferentes áreas para diferentes projetos, e por isso, este trabalho tem ampla aceitação na empresa.

A importância desta pesquisa não se restringe apenas a NexGen ou apenas ao uso do *Gamification* para o engajamento de *Millennials*. De acordo com Boindiris e Fingar (2014), o *Gamification* está sendo aplicado a diferentes áreas como no engajamento de clientes, na gerência do desempenho, na educação em escolas, no gerenciamento de inovações, no desenvolvimento pessoal, no auxílio a práticas sustentáveis, e na saúde e bem-estar.

No próximo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, tendo como objetivo esclarecer todos os tópicos que permeiam o assunto principal deste trabalho, como forma de embasar o modelo de jogo. Os assuntos abordados serão geração *Millennial*, engajamento de pessoas e *Gamification*, mostrando a importância de cada um e suas relações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica possui o objetivo de esclarecer os principais tópicos relacionados ao assunto principal deste trabalho, e com isso, na sequência apresenta-se o primeiro tópico referente à geração *Millennial*.

2.1 Geração *Millennial*

A geração *Millennial*, também conhecida como Y, com cerca de 77,9 milhões de pessoas, ultrapassa a geração *Boomer* com aproximadamente 75,9 milhões de pessoas, e é significativamente maior que a geração X com cerca de 51,5 milhões de pessoas. (RAINER, T.; RAINER, W., 2010).

Opiniões sobre o período de nascimento da geração *Millennial* divergem, como por exemplo, segundo Huntley (2010), é o período entre o ano de 1982 e o ano de 1991, para Tyler (2007), compreende o período entre o ano de 1978 e o ano de 1999, e de acordo com Howe e Strauss (2009), compreende o período entre o ano de 1982 e o ano de 2000.

Embora haja pouco consenso sobre tal ponto, essa pesquisa deter-se-á no período de nascimento entre o ano 1980 e o ano 2000. (RAINER, T.; RAINER, W., 2010). Para ilustrar, a Tabela 1 apresenta as gerações.

Tabela 1 – As gerações

Geração G.I. (1904-1924)	59,6 milhões (vivos)
Geração Silent (1925-1945)	55,4 milhões
Geração Boomer (1946-1964)	75,9 milhões
Geração X (1965-1979)	51,5 milhões
Geração Millennial (1980-2000)	77,9 milhões

Fonte: Rainer, T. e Rainer, W. (2010, posição 7/278).

De acordo com Howe e Strauss (2009), uma pesquisa foi realizada pelo website *abcnews.com* pedindo sugestões de nomes para a geração *Millennial*. Ao final da pesquisa, o nome preferido pelos participantes foi *Millennials*, e por esse

motivo, adotou-se neste trabalho o uso dessa nomenclatura. O Quadro 2 exibe o ranking dos dez nomes mais sugeridos durante a pesquisa.

Quadro 2 – *Millennials*: o nome preferido

Posição no ranking	Nome
1	Millennials
2	“Don’t Label Us”
3	Generation Y (or Why?)
4	Generation Tech
5	Generation Next
6	Generation.com
7	Generation 2000
8	Echo Boom
9	Boomer Babies
10	Generation XX

Fonte: Howe e Strauss (2009, posição 117/9630).

Para Sladek (2014), a chegada dos *Millennials*, geração essa que por seu volume é capaz de realizar uma revolução, está introduzindo um sistema de valores totalmente novo no mercado. Essa geração é geralmente dispensada rapidamente por algumas de suas características como egocentrismo, egoísmo, imaturidade e falta de foco.

Contudo, Sladek (2014) enfatiza que são poucos os líderes que vão além para descobrir o que de fato motiva e engaja essa geração. A realidade é que essa geração não engaja como as outras porque não é como as outras gerações, e sendo assim, métodos tradicionais de engajamento não funcionam com pessoas que sempre foram reconhecidas e premiadas por sua participação e não por conquistas, que possuem um enorme desejo de fazer a diferença, que valorizam customizações e desapego a organizações.

Na vida de um *Millennial* existe um movimento chamado de *autoinflação*, explicado por Lipkin e Perrymore (2010) como uma consequência direta do modo

como essa geração foi criada, onde crianças aprenderam a se sentirem bem em relação a si mesmos, seja em casa ou na escola. *Millennials* foram protegidos de qualquer chance de fracasso ou culpa, pois quando essas sensações seriam existentes, elas foram redirecionadas a seus pais, professores ou amigos.

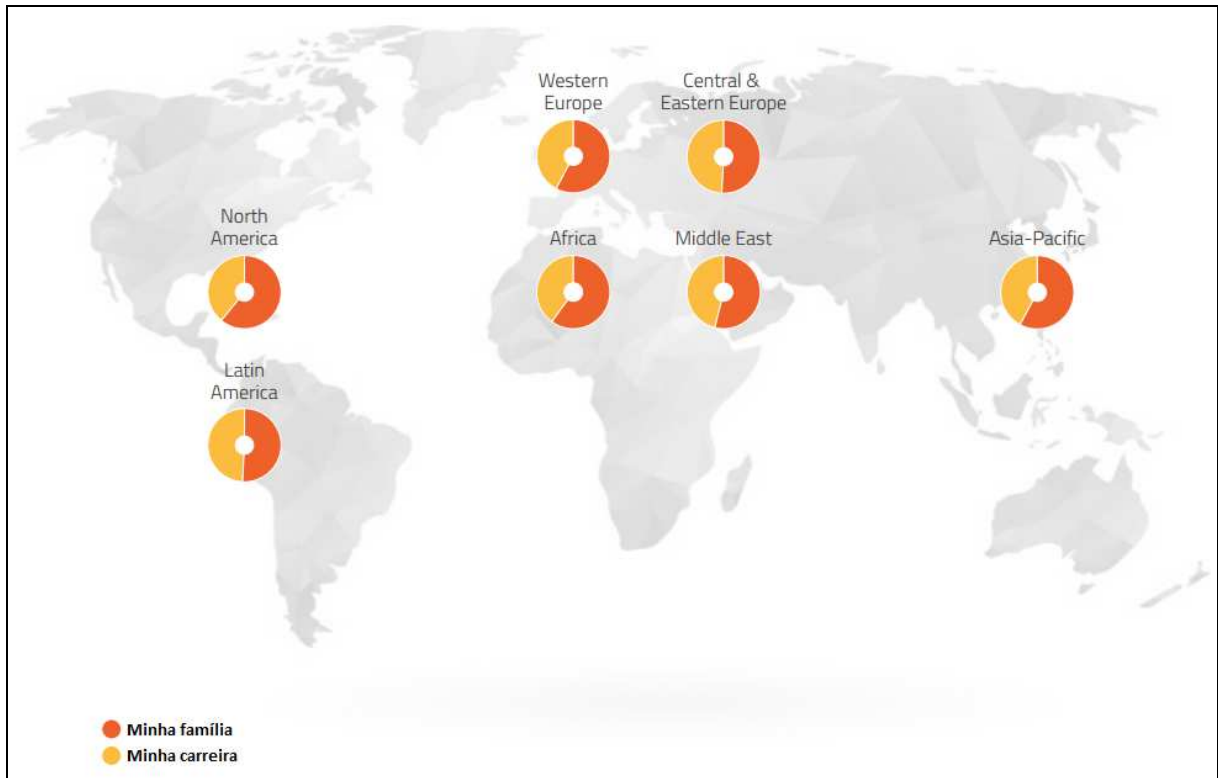
Sendo assim, “As pessoas da Geração Y foram criadas com uma grande base de autoestima. A elas era dito que podiam ser e fazer o que quisessem, o que, por sua vez, gerou uma população consciente de seus pontos fortes”. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 12).

Sabendo que *Millennial* é uma geração formada por pessoas superprotegidas, a relação dessas pessoas com seus pais é geralmente muito forte, e são com seus pais que os *Millennials* estão vivendo atualmente. Howe e Strauss (2009) explicam que a maioria dos jovens *Millennials* identifica-se com os valores de seus pais, e que, em cada nove entre dez *Millennials* entrevistados, confiam e se sentem próximos de seus pais.

De acordo com Huntley (2010), *Millennials* estão constantemente contando com seus pais para obter ajuda financeira e para terem onde morar. Huntley (2010) explica que uma pesquisa realizada nos Estados Unidos mostrou que a maioria das pessoas com idade entre 15 e 24 anos vivem com seus pais, e que, 46% dos jovens com idade entre 20 e 24 anos vivem com seus pais também.

Essa característica dos jovens em morarem com seus pais e dependerem deles é efeito de um fator chamado *pais-helicóptero*, que significa “[...] pais que ‘sobrevoadam’ seus filhos, agindo sempre pelo bem deles, com o intuito de protegê-los, mas que acabam bloqueando seu crescimento e sua capacidade de aprender com os erros”. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 42).

A Universum (2015) realizou uma pesquisa envolvendo 43 países, entrevistando *Millennials* com idades entre 18 e 30 anos, de Maio à Junho de 2014. Entre as diversas questões levantadas aos *Millennials*, uma delas foi para qual âmbito de suas vidas esses jovens desejariam dedicar-se mais, família ou carreira. Os resultados mostram detalhes de diferentes regiões do mundo, ficando sempre a família em primeiro lugar, reforçando o quanto os *Millennials* estão próximos de seus pais e/ou outros familiares, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – *Millennials*: família x carreira

Fonte: Universum (2015, p. 24).

Seguindo nessa linha, onde *Millennials* foram criados sendo sempre protegidos de fracassos e decepções, e muitos *Millennials* que estão no mercado de trabalho ainda vivem com seus pais, é importante entender como essa geração lida com críticas. Lipkin e Perrymore (2010) explicam que sem a chance de aprender com a própria experiência, sendo constantemente protegidos, *Millennial* é uma geração vulnerável a grandes decepções.

Com sua autoestima inflada, os jovens *Millennials* acreditam que são ótimos em tudo o que fazem, e com isso em mãos, Lipkin e Perrymore (2010) entrevistaram alguns líderes em diferentes empresas que explicaram que existe certa dificuldade em fazer os colaboradores dessa geração analisarem seu comportamento, desempenho e postura, e aceitarem críticas construtivas.

É importante lembrar que, conforme esclarecido anteriormente, jovens *Millennials* foram criados sem culpa, onde outros sempre foram culpados em seu lugar, e eles aprenderam que esse é o fluxo correto. Para Lipkin e Perrymore (2010, p. 24), “[...] culpar os outros pelos próprios erros em vez de assumi-los dificulta a aceitação de feedback e crítica construtiva”.

É nesse universo que líderes se encontram atualmente, tendo que lidar com jovens altamente capazes, mas que não aceitam críticas facilmente. Aliado a esse fato, Lipkin e Perrymore (2010) explicam o conceito da transferência na vida de *Millennials*, que querem que seus chefes sejam como seus pais, sendo pessoas que os orientem. Lipkin e Perrymore (2010, p. 46) esclarecem tal conceito em sua origem:

Transferência é o termo utilizado por Sigmund Freud para descrever a dinâmica de relacionamento entre pacientes e terapeutas durante uma sessão de análise, em que as impressões do paciente em relação a seus pais são subconscientemente transferidas para o analista.

Sendo assim, líderes querem que seus colaboradores desenvolvam suas habilidades e tornem-se independentes, e em contrapartida, *Millennials* esperam constante orientação. *Millennials* não enxergam a figura de chefe como alguém a quem devem obedecer, mas sim, veem seu líder como uma pessoa cujo dever é ajudá-los e orientá-los diariamente. *Millennials* buscam um mentor e não um chefe. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Nesse contexto, Lipkin e Perrymore (2010) acreditam que o papel e desafio de líderes atualmente é motivar seus colaboradores *Millennials* a se tornarem mais independentes, para que eles consigam aprender a resolver seus próprios conflitos e confrontar problemas de uma forma inteligente.

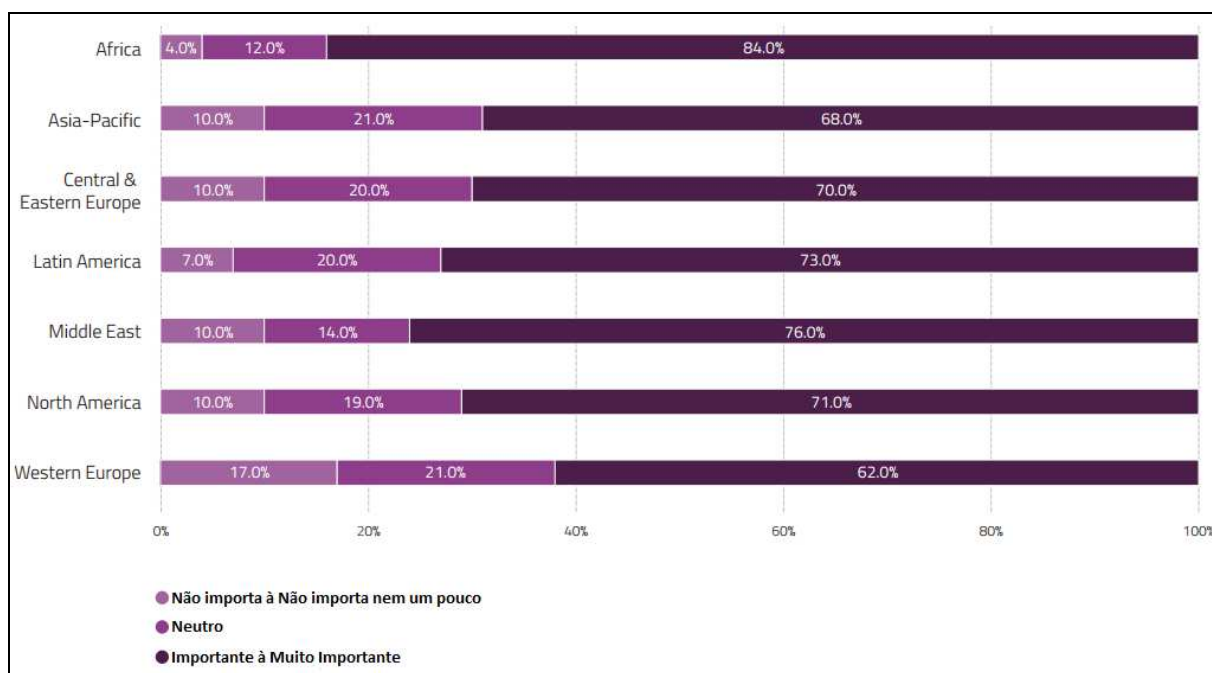
Goleman (2012, p. 24) explica o termo inteligência emocional em forma de aptidões, “[...] as quais incluem autocontrole, zelo e persistência, e a capacidade de automotivação”. Para Lipkin e Perrymore (2010) estamos vivendo um declínio da inteligência emocional, o que afeta a relação entre líderes e seus liderados da geração *Millennial*.

Lipkin e Perrymore (2010) explicam que um líder precisa ter um alto nível de inteligência emocional para ter capacidade de reflexão em momentos críticos, ter empatia com os colaboradores e saber administrar emoções da forma socialmente correta. *Millennials* serão nossos futuros líderes, e atualmente, lhes faltam as aptidões da inteligência emocional.

Millennials não somente serão nossos futuros líderes como esse é um desejo muito forte deles. Em outra questão levantada pela Universum (2015), perguntou-se a jovens *Millennials* o quanto é importante se tornarem um gerente ou líder durante suas carreiras. Os resultados, globais, foram todos acima de 60% marcando esse

como um quesito de importante à muito importante em suas carreiras, como ilustra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – *Millennials*: a importância em ser um líder



Fonte: Universum (2015, p. 6).

O declínio da inteligência emocional na vida dos jovens *Millennials*, de acordo com Lipkin e Perrymore (2010), é devido ao uso constante dos meios de comunicação digital, que não possibilitam aos jovens a interação com pessoas e problemas de forma imediata. De acordo com Lipkin e Perrymore (2010, p. 102):

Na comunicação digital, é fácil se desligar do mundo quando a pressão aumenta, e aí não sofremos as consequências de nossos atos e perdemos a oportunidade de aprender com nossos erros e aumentar nossa inteligência emocional.

A comunicação via mídia digital faz parte da vida dos *Millennials*, o que para eles, é algo natural que faz parte de seu dia a dia. Em reportagem na GloboNews, Pesquisa (2014), foram apresentados dois estudos realizados por universidades da Austrália, que mostram um ponto positivo do uso de redes sociais.

O primeiro estudo consistiu em uma série de entrevistas realizadas com jovens universitários entre os anos de 1978 e 2009, e o resultado mostrou que

jovens *Millennials* se sentem menos sozinhos que os jovens entrevistados nas décadas de 80 e 90.

O segundo estudo consistiu em uma análise em cima da base de dados da universidade americana de Michigan, que reúne entrevistas com estudantes do ensino médio e universitário entre os anos de 1991 e 2002. Essas entrevistas consistiam em diferentes perguntas, incluindo como os jovens se sentiam. Novamente, esse segundo estudo mostrou que jovens *Millennials* também se sentem menos solitários que os jovens da década de 90.

Os jovens entrevistados relataram que possuem um número reduzido de amigos, mas que confiam neles, e por isso não se sentem sozinhos. Quando esses jovens estão em situações em que eles estão sozinhos em algum ambiente, mas estão conectados com seus amigos via redes sociais, novamente, o relato é que não existe o sentimento de solidão. Conforme explicado na reportagem Pesquisa (2014), os meios de comunicação mudaram bem como a percepção da solidão mudou.

O uso da comunicação via telefones, de acordo com Rainer, T. e Rainer, W. (2010), é considerado vital aos jovens *Millennials*. Dentre as diversas pesquisas realizadas por Rainer, T. e Rainer, W. (2010), uma das questões aos *Millennials* foi qual a forma de comunicação mais utilizada em suas vidas pessoais, e o resultado foi que 39% dos entrevistados apontaram o telefone como meio principal de comunicação, como mostrado na Tabela 2.

Tabela 2 – *Millennials*: principais meios de comunicação

Telefone – 39%
Mensagens de texto – 37%
E-mail – 16%
Chat – 7%
Cartas – 1%

Fonte: Rainer, T. e Rainer, W. (2010, posição 189/278).

Em outra pesquisa, também realizada por Rainer, T. e Rainer, W. (2010), jovens *Millennials* foram questionados sobre quais as mídias sociais mais utilizadas, onde o Facebook foi apontado como principal, com 73% das respostas, conforme mostrado na Tabela 3.

Tabela 3 – *Millennials*: principais mídias sociais utilizadas

Facebook – 73%
MySpace – 49%
Leitura de Blogs – 30%
Twitter – 18%
Escrever Blogs – 13%
LinkedIn – 6%

Fonte: Rainer, T. e Rainer, W. (2010, posição 189/278).

O uso da comunicação via meios digitais, principalmente com o uso de redes sociais, gerou o que Lipkin e Perrymore (2010) chamam de exibicionismo tecnológico. *Millennials* crescerem com meios de comunicação digitais onde a exposição pública ocorre o tempo todo, e com isso, eles não sentem vergonha de expor a todos tudo o que fazem a cada momento.

Em meio a essa realidade, o RH das empresas agora usa pesquisas em buscadores na internet antes de efetuar contratações, para assim, conhecer melhor os candidatos durante os processos seletivos. Indo além, o uso da comunicação digital tem gerado alguns problemas pós-contratação, onde colaboradores *Millennials* criam, por exemplo, blogs na internet para discutir questões pessoais e questões relacionadas a empresa em que trabalham. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Independente do meio de comunicação digital que usam, *Millennials* estão sempre conectados, pois são sociáveis e gostam de estar conectados a seus familiares e amigos o tempo todo. Lipkin e Perrymore (2010) explicam que, para essa geração, falar ao telefone celular e enviar mensagens de texto durante o expediente de trabalho e reuniões é normal, pois eles são multitarefas. Para um *Millennial*, a comunicação multitarefas é um estilo de vida. Nesse ponto, Goleman (2012, p. 27) esclarece o que é ser multitarefas, explicando assim a falta de foco dessa geração:

Então, há o que muita gente considera “dividir” a atenção em multitarefas, o que a ciência cognitiva nos mostra ser uma ficção também. Em vez de ter um balão de atenção elástico para usar em conjunto, temos um canal fixo e estreito para repartir. Em vez de dividi-la, nós, na realidade, trocamos rapidamente. Essa troca enfraquece a atenção do envolvimento completo e concentrado.

Apesar da falta de foco, *Millennials* formam uma geração de pessoas qualificadas, isso porque eles cresceram com inúmeras atividades voltadas para o estudo e o seu aperfeiçoamento. Howe e Strauss (2009) mostram um estudo realizado pela universidade de Michigan, nos Estados Unidos, onde crianças da geração X com idades entre 3 e 12 anos, em 1981, foram comparadas com crianças *Millennials* da mesma faixa etária, em 2007.

Entres os pontos comparados, o tempo despendido para a escola e afins foi o que mais chamou a atenção, pois aumentou em torno de 8 horas para as crianças *Millennials*. De acordo com Rainer, T. e Rainer, W. (2010), *Millennial* está a caminho de se tornar a geração nos Estados Unidos com os mais altos índices de formação acadêmica.

Com autoestima elevada e boa formação, *Millennials* “[...] se lançam à diretoria de nossa organização e aumentam o potencial de nossa empresa com seu talento, ou se lançam nas mãos de nossa concorrência”. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 4). Lipkin e Perrymore (2010) explicam que a geração *Millennial* é audaciosa e quer alcançar os cargos de liderança com um rápido crescimento dentro das empresas. Contudo, o fato de desejarem altos cargos nas empresas não significa que *Millennials* são *workaholics* – trabalhadores compulsivos.

De acordo com Rainer, T. e Rainer, W. (2010), para *Millennials* o balanço saudável entre trabalho e vida pessoal é essencial na escolha de uma empresa para trabalhar, e que, para eles, o tempo para a vida pessoal é essencial, onde esse é o momento mais importante, pois será com a família e amigos.

Para entendermos melhor o que os jovens estão buscando no ambiente de trabalho, Rainer, T. e Rainer, W. (2010), através de suas entrevistas, identificaram cinco principais fatores que motivam *Millennials* em um emprego, os quais estão sumarizados abaixo:

- a) **balanço entre a vida pessoal e o trabalho:** nesse ponto, 51% dos entrevistados votaram este como sendo o principal fator para a escolha de um emprego. Para *Millennials* a família e amigos são mais importantes que o trabalho, sendo assim, o tempo no trabalho deve ser balanceado de forma que sua vida pessoal seja favorecida;
- b) **dinheiro:** 49% dos entrevistados destacaram esse como um fator extremamente importante, valorizando um salário atrativo;

- c) **diversão:** com um passado repleto de jogos de *video game* e contato constante com alta tecnologia, de filmes 3D a diferentes modelos de última geração de computadores, *Millennials* buscam um ambiente de trabalho divertido e sem normas para vestimenta. 41% dos entrevistados afirmaram que diversão no trabalho é extremamente importante;
- d) **flexibilidade:** esse fator foi apontado como importante para mais de oito entre dez entrevistados, e vai de encontro com o balanço que *Millennials* buscam entre vida pessoal e o trabalho;
- e) **feedback:** *Millennials* foram criados recebendo constante *feedback* de seus pais, professores e treinadores, e eles buscam isso de forma informal e formal dentro das empresas. Jovens que não recebem *feedback* constante podem não se sair tão bem em suas posições, pois eles requerem atenção extra.

No que tange ao ponto 4 explicado, diversão, Shore (2011) explica que um estudo realizado pela MTV mostrou que metade dos jovens *Millennials* entrevistados fizeram a seguinte afirmação: *Pessoas da minha idade enxergam a vida real como um jogo*. A pesquisa também mostrou que aproximadamente 6 em cada 10 jovens entrevistados afirmam que *ganhar é o slogan da minha geração*.

Em um estudo realizado concluiu-se que com a idade de 21 anos, um jovem americano gastou em sua vida de duas a três mil horas lendo livros e mais de dez mil horas jogando. (MCGONIGAL, 2011).

Considerando todas as características expostas neste capítulo, Lipkin e Perrymore (2010, p. 126) resumem que para os *Millennials* “[...] o trabalho é apenas parte de sua vida e não sua própria vida”.

Lipkin e Perrymore (2010) trazem uma reflexão importante em relação a ética profissional, esclarecendo que a ética tradicional difundida na maioria das empresas é diferente da ética da geração *Millennial*, mas que, mesmo assim, é importante entendermos que *Millennials* possuem sim sua ética.

O Quadro 3 exibe as diferenças entre a ética profissional tradicional e a ética profissional para os jovens *Millennials*.

Quadro 3 – Ética profissional

Ética profissional tradicional	Ética profissional da Geração Y
<i>O trabalho em primeiro lugar.</i>	<i>A vida em primeiro lugar</i>
<i>Distinção entre horário de trabalho e horário de lazer.</i>	<i>Indistinção entre horário de trabalho e horário de lazer = integração vida profissional/vida pessoal.</i>
<i>Segue regras acima de tudo.</i>	<i>Segue regras que funcionam e estabelece as próprias regras.</i>
<i>O chefe merece respeito.</i>	<i>Respeito só quando merecido.</i>
<i>Tempo de serviço = promoção.</i>	<i>Talento = promoção.</i>
<i>Expediente das 9h às 18h, com horas extras.</i>	<i>Horário de trabalho indefinido.</i>
<i>Trabalho baseado em horas.</i>	<i>Quando terminar o trabalho, posso ir embora, mesmo que seja antes das seis.</i>
<i>Preferência por contato pessoal.</i>	<i>Preferência por contato virtual.</i>
<i>Veste sempre a camisa.</i>	<i>Veste a camisa quando necessário.</i>
<i>Muda de acordo com as necessidades da empresa.</i>	<i>Espera que a empresa mude de acordo com suas necessidades.</i>

Fonte: Lipkin e Perrymore (2010, p. 127).

Para Huntley (2010, posição 186/188),

Gerações anteriores, X e particularmente Boomers, criaram o mundo que os Millennials estão se adaptando. E, em troca, nós teremos que se adaptar a um mundo de acordo com os Millennials. Não existe dúvida que de acordo com o seu tamanho, energia e talento, Millennials vão moldar as áreas da sociedade que eles escolherem se engajar.

No tópico seguinte apresentam-se alguns conceitos sobre o engajamento, ressaltando a sua importância dentro das empresas através dos benefícios que um colaborador engajado demonstra.

2.2 Engajamento de Pessoas

No Dicionário Michaelis, encontramos algumas definições para a palavra engajamento, sendo a primeira delas: “Ato ou efeito de engajar.” (ENGAJAMENTO..., 2009). Contudo, no âmbito empresarial, a definição de engajamento vai além, envolvendo diferentes fatores.

Para Maylett e Warner (2014), engajamento é um estado emocional onde sentimos paixão, energia e comprometimento em relação ao nosso trabalho, investindo o que há de melhor em nós: nossos corações, espíritos, mentes e mãos. E, para Kruse (2014), engajamento é o comprometimento emocional que o colaborador tem em relação à empresa e suas metas.

Para Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013, posição 108/2396),

Especialmente nos tempos atuais, quando trabalhamos por mais anos de vida, parece mais importante que prazer e satisfação estejam conectados às nossas atividades de trabalho. Trabalhar com envolvimento – e é isso que queremos enfatizar – é também denominado ‘engajamento no trabalho’.

As definições de engajamento nas empresas, muitas vezes, são confundidas com felicidade e satisfação. Kruse (2014) esclarece que engajamento não significa felicidade, explicando que um colaborador pode estar feliz na empresa, mas, nem por isso ser produtivo.

Quanto a satisfação, Kruse (2014), também explica que não é o mesmo que engajamento, estando atrelado ao conceito, mas não é o conceito. Um colaborador pode estar satisfeito com a empresa, mas, mesmo assim, estar atendo a outras vagas abertas no mercado. De acordo com KRUSE (2014, posição 6/86),

Funcionários engajados realmente se preocupam com seu trabalho. Eles não apenas fazem o trabalho porque precisam, ou pelo pagamento, ou para conseguir uma promoção. Quando funcionários se preocupam – quando eles são engajados – eles usam esforço discricionário, eles vão além.

Para identificar o engajamento no trabalho, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013, posição 144/2396, grifo do autor), explicam que é preciso analisar três aspectos presentes nesse conceito:

- **Vitalidade:** Pessoas engajadas se sentem energizadas, fortalecidas e vibrantes no trabalho. Elas sentem autoconfiança e dificilmente se desencorajam nas atividades que realizam, mesmo quando ‘puxam seu tapete’.
- **Dedicação:** Pessoas engajadas se sentem conectadas ao trabalho e são entusiasmadas em suas tarefas. Elas realmente se importam com o que acontece no dia a dia do trabalho; assim como atribuem um significado positivo às suas atividades e sentem orgulho do que fazem.
- **Concentração:** Pessoas engajadas se sentem completamente imersas e absorvidas em seu trabalho e atividades. Elas são focadas, consideram seu trabalho desafiador, sentem tanto prazer nas atividades que desenvolvem que, geralmente, se esquecem do tempo quando estão trabalhando.

Para o entendimento da importância do engajamento, é importante conhecer os benefícios que este gera nas empresas e nas pessoas. Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013, posição 203/2396) reuniram o conteúdo de diversas pesquisas e estudos e resumiram alguns benefícios importantes, como segue:

- Pessoas engajadas no trabalho, bem como os setores/departamentos onde atuam, apresentam um desempenho melhor. Equipes de recepção em hotéis engajadas, por exemplo, que são mais amistosas com os clientes, fazem com que estes se hospedem novamente no mesmo hotel com maior frequência. Em restaurantes fast-food, os garçons engajados recebem gorjetas mais substanciais do que seus colegas.
- Estudantes engajados obtêm maiores médias do que os alunos menos engajados.
- Pessoas engajadas no trabalho são leais a suas organizações e a taxa de rotatividade de funcionários é menor entre elas.
- Pessoas engajadas apresentam atitude pró-social que as fazem aceitar mais frequentemente tarefas desafiadoras que exigem dedicação extra.
- Gerentes engajados são percebidos como líderes inspiradores para seus subordinados.
- 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 a sensação de flow (um estado em que você fica totalmente imerso no seu trabalho e que, posteriormente, é percebido como um período prazeroso).
- Funcionários engajados são avaliados de maneira mais positiva por seus superiores do que seus colegas.
- Funcionários engajados costumam se sentir mais confortáveis consigo mesmos, dificilmente apresentam queixas psicossomáticas e são mais resistentes ao estresse.

Além desses benefícios, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), coletaram o que o engajamento produz no colaborador individualmente, destacando os pontos resumidos a seguir:

- a) emoções positivas:** engajamento proporciona emoções positivas, pois, o colaborador engajado se sente bem, e estando bem-humorado, busca ativamente realizar suas atividades e não sente a tarefa como algo muito difícil;
- b) saúde em dia:** colaboradores engajados geralmente possuem boa saúde, pois, sofrem menos de acometimentos psicossomáticos e físicos, como dores de cabeça, dificuldades para dormir e tensão muscular;
- c) construção de seus próprios recursos de trabalho:** colaboradores engajados tendem a criar ou aprimorar seus recursos de trabalho, sendo assim mais produtivos. Em função de seu otimismo, autoconfiança e bom-humor, eles assumem atividades mais desafiadoras, se relacionam com pessoas de diferentes áreas e, com isso, impulsionam suas carreiras e desenvolvimento;
- d) motivação intrínseca:** colaboradores engajados são intrinsecamente motivados, e por isso, trabalham principalmente pelo prazer e não apenas por recompensas externas. Para esses colaboradores o trabalho em si é uma recompensa.

Na mesma linha, é interessante verificarmos alguns dados que Gallup (2014) traz em relação à percepção que os colaboradores engajados têm em relação a suas vidas. Os dados no Quadro 4 são do relatório da Gallup (2014) envolvendo pesquisas em mais de 140 países entre 2011 e 2012, cujo resultado mostrou que colaboradores engajados estão propensos a avaliar melhor suas vidas e sentir mais emoções positivas.

Quadro 4 – Engajamento: pesquisa Gallup 2011-2012

Local	Resultados
No Mundo	Colaboradores engajados geralmente analisam suas vidas de uma forma mais próspera, onde numa escala de 0 à 10, suas notas são mais altas quando comparadas a colaboradores desengajados.
América Latina	66% dos colaboradores engajados afirmaram que estão prosperando, e, apenas 42% dos colaboradores ativamente desengajados responderam o mesmo.
Oriente Médio e Norte	34% dos colaboradores relataram que sentiram raiva em boa

da África	parte do dia em que a pesquisa foi realizada. Contudo, desse percentual, apenas 19% eram de colaboradores engajados.
África Subsaariana	Colaboradores engajados são mais propensos que colaboradores desengajados a relatar que sentiram felicidade no dia anterior da pesquisa.
Europa e América do Norte	Metade dos colaboradores na Europa Ocidental (50%) relatou que estão prosperando em suas vidas, comparado com 59% nos Estados Unidos e Canadá. Mas, ao analisar apenas colaboradores engajados, na Europa Ocidental, o número sobe para 59%.

Fonte: Gallup (2014, p. 9).

Cada autor, com base em pesquisas e resultados, divide os colaboradores em determinadas categorias no que tange o engajamento. No Quadro 5 apresentamos as categorias da Gallup (2014), que é referência mundial em pesquisas sobre engajamento nas empresas.

Quadro 5 – Engajamento: categorias de colaboradores pela Gallup

Categoria	Descrição
Engajado	Colaboradores engajados trabalham com paixão e sentem uma profunda conexão com a empresa. Eles inovam e ajudam a empresa a crescer.
Não Engajado	Colaboradores não engajados estão essencialmente “fora”. Eles são sonâmbulos durante o dia, colocando tempo – mas não energia ou paixão – em seu trabalho.
Ativamente Desengajado	Colaboradores ativamente desengajados não estão apenas infelizes na empresa; eles estão agindo com sua infelicidade. Todos os dias, esses colaboradores minam o que os colaboradores engajados realizam.

Fonte: Gallup (2014, p. 17).

De acordo com pesquisas realizadas pela Gallup (2014), apenas 13% do total dos colaboradores analisados, em 142 países, são engajados. Do restante, 63% não são engajados e 24% são ativamente desengajados. Em uma análise apenas no Brasil, os resultados mostraram que apenas 27% dos colaboradores são engajados, 62% não são engajados e 12% são ativamente desengajados.

Buscando aumentar o número de colaboradores engajados, diversas empresas e autores realizaram pesquisas para entender o que move os colaboradores a se sentirem mais engajados na empresa em que trabalham. A IBM

(2014), realizou uma pesquisa em 40 países, filtrando os 10 países com maior número de colaboradores engajados e os 10 países com menor número de colaboradores engajados, e o resultado foi que, 8 das 10 razões que movem colaboradores a se tornarem engajados eram as mesmas entre esses países.

Com isso, a IBM (2014), listou os 10 principais fatores que motivam o engajamento do ponto de vista dos colaboradores, conforme mostrado na Quadro 6.

Quadro 6 – Engajamento: os 10 principais fatores motivacionais

1. A liderança da minha empresa comunicou uma visão para o futuro que me motiva.
2. Eu sinto que faço parte de um time.
3. Minha empresa valoriza minha contribuição.
4. Eu acredito que minha empresa tem um futuro excepcional.
5. Eu confio na liderança da minha empresa.
6. Minhas ideias e sugestões são consideradas.
7. Meu gerente é um líder excepcional.
8. Meu trabalho faz bom uso de meus talentos/competências e habilidades.
9. Recebo feedback útil em tempo hábil do meu gerente.
10. Eu recebo a informação e comunicação necessária para realizar meu trabalho de forma eficaz.

Fonte: IBM (2014, p. 8).

Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), através de pesquisas, também observaram alguns pontos que geram ou não engajamento nos colaboradores, resumindo 2 principais: exigências do trabalho e recursos de trabalho.

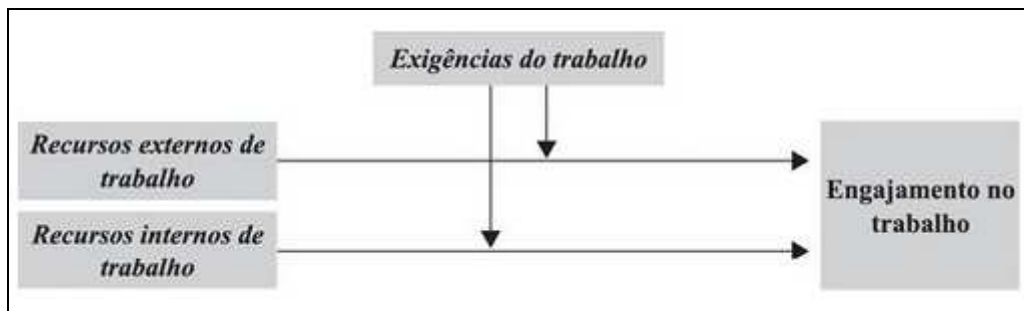
Quanto as exigências do trabalho, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) explicam que todas as atividades a serem realizadas exigem esforço e energia dos profissionais, podendo gerar sentimentos positivos, como satisfação e prazer, ou gerar estresse quando as demandas são elevadas.

E quanto aos recursos de trabalho, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) citam recursos físicos, condições de trabalho, e recursos de apoio social como *feedback*

construtivo do líder, possibilidades de desenvolvimento, participação em treinamentos, oportunidades de carreira, entre outros.

Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) esclarecem que para gerar o engajamento, é necessário que recursos internos e externos sejam disponibilizados aos colaboradores de forma a esses serem capazes de atender as exigências do trabalho, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Engajamento no trabalho



Fonte: Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013, posição 914/2396).

Com as definições e benefícios sobre o engajamento explicadas nesse capítulo e suas categorias engajado, não engajado e ativamente desengajado da Gallup (2014), o capítulo seguinte explica como engajar colaboradores *Millennials*.

2.2.1 Engajando *Millennials*

Caner (2013), realizou uma pesquisa entre *Millennials* de 22 à 30 anos que estavam trabalhando em 30 empresas privadas listadas na edição da revista Fortune 500 como as melhores organizações para se trabalhar, trabalhando em divisões de universidades e organizações de caridade.

Nessa pesquisa, Caner (2013), identificou alguns fatores principais responsáveis pela lealdade dos *Millennials* às empresas em que trabalham. O principal fator identificado são oportunidades de avanço em suas carreiras. A seguir, outros fatores foram salário, benefícios, educação continuada e balanço entre trabalho e vida pessoal.

Caner (2013) relata que 88% dos entrevistados nessa pesquisa afirmaram que se sentem mais leais à empresa em que trabalham quando são promovidos regularmente e recebem um salário justo.

Nessa pesquisa, Caner (2013) ainda identificou três fatores mencionados constantemente por *Millennials* como cruciais para se manterem na empresa onde trabalham, que são:

- a) um chefe amigável, honesto, que mantém uma comunicação frequente;
- b) um ambiente colegial com colegas amigáveis;
- c) um desenvolvimento de carreira bem estruturado, definido e desafiador.

No capítulo seguinte será apresentado o conceito de *Gamification*, suas principais características e aplicações.

2.3 Gamification

Como definição do *Gamification*, de acordo Zichermann e Linder (2013, posição 133/3763), “[...] é o processo de engajar audiências alavancando o melhor dos programas de fidelização, design de jogos e comportamentos econômicos”.

Segundo Alves (2014, posição 790/2587, grifo do autor), “Gamification é aprender a partir dos *games*, encontrar elementos dos *games* que podem melhorar uma experiência sem desprezar o mundo real. Encontrar o conceito central de uma experiência e torná-la mais divertida e engajadora”.

E, para Chapman (2012, posição 45/377), “Gamification é geralmente definido como o uso de mecanismos e elementos de jogos a fim de conduzir benefícios ao mundo real”. Chapman (2012) explica que o *Gamification* se diferencia dos jogos tradicionais por estar conectado com a conquista de uma ou mais metas que não são relacionadas ao jogo em si.

De acordo Mcgonigal (2011), os jogos vêm sendo parte fundamental da civilização humana por milhares de anos, e o primeiro histórico escrito sobre humanos escapando do mundo real para o mundo dos jogos data de mais de três mil anos atrás, evidenciado no livro Histórias de Heródoto. No livro, os Lídios, para esquecer a fome que sofriam, passavam um dia inteiro jogando, como forma de aliviar tal sofrimento.

Mcgonigal (2011) esclarece que nos Estados Unidos existem cento e oitenta e três milhões de pessoas que afirmam jogar no computador ou em *video games* regularmente. Globalmente, a comunidade de jogadores, conectados através de

computadores, celulares e *video games*, conta com cerca de quatro milhões de pessoas no Oriente Médio, dez milhões na Rússia, cento e cinco milhões na Índia, treze milhões na América Central e do Norte, quinze milhões na Austrália, cem milhões na Europa e duzentos milhões na China.

Esse imenso grupo de jogadores é formado pelas pessoas cujo talento é desprezado no dia a dia do trabalho, e sendo assim, aplicam suas habilidades nos jogos ao chegarem em casa; pelas pessoas que amam música e investem muito dinheiro em jogos e seus instrumentos que envolvem música; pelas pessoas que gostam puramente de jogos, complexos ou simples; pelas tropas do exército americano que estão fora dos Estados Unidos, despendendo várias horas durante a semana e finais de semana para lutarem em jogos que simulam guerras; e, principalmente, pelas crianças e adolescentes no mundo todo que preferem passar horas jogando do que fazendo outras atividades. (MCGONIGAL, 2011).

Diante do histórico dos Lídios e do atual perfil dos jogadores, Mcgonigal (2011, posição 231/7154) faz a seguinte reflexão:

Dois mil e quinhentos anos atrás, Heródoto olhou para trás e viu que os jogos jogados pelos Gregos eram uma tentativa explícita de aliviar o sofrimento que eles estavam vivendo. Hoje, eu olho para frente e vejo um futuro no qual jogos, mais uma vez, são explicitamente desenhados para melhorar a qualidade de vida, prevenir o sofrimento, e para criar e difundir felicidade.

Zichermann e Linder (2013) explicam que, como o resultado de uma série de mudanças demográficas, tecnológicas e o cenário competitivo, as grandes empresas, as organizações sem fins lucrativos e organizações governamentais, estão fazendo o uso de jogos para se reinventarem. Essas empresas e organizações estão engajando clientes como nunca antes, alinhando colaboradores e liderando em inovação.

O *Gamification* apresenta as melhores ferramentas que a humanidade já inventou para criar e manter o engajamento das pessoas, e sabendo disso, empresas como a Nike, Pearson, Salesforce, Cisco, United Airlines, Microsoft, Target, Spotify, Siemens, GE, IBM, McDonald's, e muitas outras, estão usando técnicas de jogos para desafiar seus competidores, reinventar suas estratégias, engajar, recrutar, reter talentos e conduzir empreendedores e inovadores. (ZICHERMANN; LINDER, 2013).

Como exemplo real do uso do *Gamification*, Zichermann e Linder (2013), explicam sobre o jogo Monopólio do McDonald's, que é um dos maiores e mais antigos sucessos em termos de projetos gamificados com foco no engajamento de clientes. O McDonald's lançou o jogo em 1987 com a meta de aumentar sua audiência com seus clientes. Desde então, o jogo ocorre uma vez ao ano durante um período, e é a maior promoção que o McDonald's oferece aos seus clientes.

O jogo Monopólio do McDonald's consiste em oferecer aos clientes peças que fazem parte do jogo junto com suas refeições, e quanto maior a refeição, mais peças o cliente recebe, com maiores chances de ganhar. Os prêmios variam entre refeições, férias, carros e o grande prêmio de um milhão de dólares. (ZICHERMANN; LINDER, 2013).

Os jogadores do Monopólio do McDonald's afirmam gostar dos prêmios instantâneos, bem como dos grandes prêmios que requerem acumular as peças do jogo. Os jogadores também afirmam que viajam para outras cidades e estados para comprar refeições em diferentes McDonald's, na esperança de conquistar prêmios maiores. Além disso, os jogadores afirmam que muitas vezes, mesmo não estando com fome, realizam pedidos extras de refeições apenas para acumular mais peças do jogo. (ZICHERMANN; LINDER, 2013).

Zichermann e Linder (2013) explicam sobre outro exemplo gamificado, com foco no engajamento de colaboradores durante treinamentos, que é o jogo *Procurement Fraud Indicators*. O jogo é usado para treinar militares e civis que trabalham no Departamento de Defesa dos Estados Unidos, e a meta é ensinar como identificar fraudes.

Durante o jogo *Procurement Fraud Indicators*, os jogadores são investigadores que podem escolher entre sete cenários, onde cada cenário possui diferentes cenas que exploram o comportamento fraudulento, a coleta de evidências, a entrevista com suspeitos e conclusões. Ganhar o jogo envolve encontrar as pistas corretas e encontrar a melhor teoria sobre cada suspeito. (ZICHERMANN; LINDER, 2013).

Como forma de engajar pessoas em um processo, outro exemplo que Zichermann e Linder (2013) explicam é sobre o jogo *RecycleBank*. O jogo foi criado em 2004 e já arrecadou cerca de oitenta milhões de dólares incentivando pessoas a reciclar o lixo.

No *RecycleBank*, o jogador, assim que se cadastra na plataforma, recebe em casa uma lixeira com um sensor de rádio frequência. A cada coleta, a lixeira é pesada, e com base no volume do lixo reciclado, o jogador ganha uma moeda virtual chamada *recycling bucks*. A moeda virtual, ao ser acumulada, pode ser trocada por produtos, descontos ou doadas para a caridade. (ZICHERMANN; LINDER, 2013).

O jogo *RecycleBank*, é jogado, principalmente, por mães no início dos quarenta anos ou mais jovens, que buscam conexão com outras mães. Sendo assim, as recompensas do jogo são alinhadas aos seus jogadores e desafios são lançados envolvendo a interação com pessoas do mesmo bairro. (ZICHERMANN; LINDER, 2013).

Alves (2014, posição 1789/2587, grifo do autor) explica que “[...] em um jogo ou brincadeira estamos totalmente engajados no momento, no espaço e tempo do jogo, estamos experimentando o que o psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi chama de ‘flow’”.

Para Alves (2014, posição 670/2587) “[...] este ambiente proporciona o alinhamento de pessoas diferentes para jogar juntas. Nas organizações isso corresponde a trabalhar com a riqueza da diversidade em busca de um objetivo comum de maneira alinhada”.

Chapman (2012, posição 45/377, grifo do autor) explica que o uso do *Gamification* para atividades reais motiva de diversas formas, como:

- Engajamento – Gamificar uma atividade, quando implementada com sucesso, pode resultar no aumento do engajamento de um indivíduo. Quando desafiado e premiado, indivíduos são naturalmente motivados a engajar mais diretamente e profundamente com a informação ou atividades.
- Progressão – Quando mecanismos de jogos são usados, como distintivos ou níveis, indivíduos são constantemente motivados a continuar o esforço para atingir níveis mais altos. A inclusão de uma barra de progressão, por exemplo, associada com uma simples lista de tarefas, como completar um treinamento, frequentemente resulta na imediata melhora de um indivíduo e progresso coletivo em prol de uma meta real.

O *Gamification* contribui adicionando valor aos processos e criando uma espécie de contrato psicológico com os colaboradores. Dessa forma, no momento que colaboradores atingem suas metas, eles se tornam emocionalmente engajados e, estando suas metas alinhadas às metas da empresa, colaboradores e organização saem ganhando. (BURKE, 2014b).

Para Chapman (2012, posição 357/377),

Mais recentemente bem como gerações futuras irão também aumentar e diversificar o uso do gamification. Geração Y e Millennials já estão transformando a força de trabalho com perspectivas e demandas que mudam o tradicional balanço entre trabalho / vida pessoal nas empresas. Um geração criada com eletrônicos e video games como entretenimento número um vão ajudar a adoção e adaptação do gamification no trabalho e na vida pessoal dos indivíduos.

Com as principais definições esclarecidas e exemplos do uso como forma de engajar expostos neste capítulo, a seguir apresenta-se as principais características e mecanismos do *Gamification*.

2.3.1 Características e Mecanismos do *Gamification*

Mcgonigal (2011) explica que todos os jogos possuem quatro principais características: uma meta, regras, um sistema de *feedback* e participação voluntária.

Para Mcgonigal (2011, posição 357/7154),

A meta é o resultado específico que os jogadores irão trabalhar para alcançar. Foca sua atenção e orienta continuamente sua participação durante o jogo. A meta provê aos jogadores o senso de propósito.

As regras impõem limitações em como os jogadores podem atingir a meta. Removendo ou limitando os caminhos óbvios para atingir a meta, as regras incitam os jogadores a explorar possíveis espaços antes descartados. Elas libertam a criatividade e aceleram o pensamento estratégico.

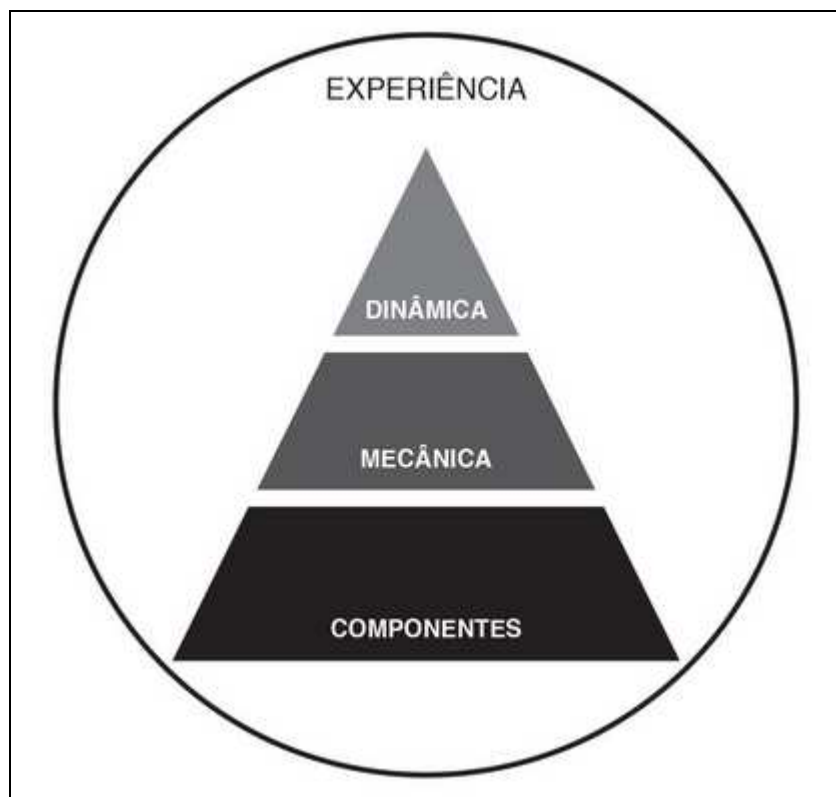
O sistema de feedback informa os jogadores o quão perto eles estão de atingir a meta. Pode ser na forma de pontos, níveis, um placar ou uma barra de progresso. Ou, na sua forma mais básica, o sistema de feedback pode ser simples como o conhecimento dos jogadores sobre o resultado: 'O jogo termina quando...'. O feedback em tempo real serve como uma promessa aos jogadores que a meta pode ser atingida, a isso gera motivação para continuar jogando.

Finalmente, a participação voluntária requer que todos que estão jogando o jogo conheçam e desejem aceitar a meta, as regras e o feedback. O saber estabelece o mesmo entendimento para várias pessoas jogarem juntas. E a liberdade de entrar e sair do jogo vai garantir que o estresse intencional e o trabalho desafiador sejam experimentados de forma segura e prazerosa.

Mcgonigal (2011) esclarece que as quatro características deixam de fora alguns pontos como interatividade, gráficos, narrativas, premiações, competições, ambientes virtuais e a ideia de ganhar. Contudo, esses pontos não são as funcionalidades que definem um jogo, mas sim a meta, as regras, o sistema de *feedback* e a participação voluntária.

Alves (2014) explica os elementos dos jogos através de uma pirâmide e seu entorno, onde a parte inferior da pirâmide são os componentes, no seu meio é a mecânica, em seu topo é a dinâmica e seu entorno é a experiência. Para Alves (2014, posição 995/2587, grifo do autor) a “[...] parte crítica desta experiência é a estética empregada no *game*, pois ela é responsável por criar de alguma forma um senso de ‘verdade’ para esta experiência e gerar a credibilidade necessária para que a experiência aconteça da forma que desejamos”. A Figura 3 ilustra essa pirâmide.

Figura 3 – *Gamification*: pirâmide dos elementos



Fonte: Alves (2014, posição 990/2587).

Alves (2014, posição 1006/2587, grifo do autor) explica que a dinâmica, topo da pirâmide, é formada por alguns elementos como,

Constrições: responsáveis por restringir o alcance do objetivo pelo caminho mais óbvio e assim incentivar o pensamento criativo e estratégico. São as constrições que criam no jogo escolhas que o jogador considera significativas. As constrições são as responsáveis por estimular o pensamento estratégico, pois são elas que impedem a solução do problema pelo caminho mais óbvio. **Emoções:** um *game* pode provocar uma grande diversidade de emoções, desde a alegria até a tristeza e tudo o que você pode imaginar entre uma e outra. Com o *Gamification* não acontece o mesmo, pois de alguma forma estamos conectados à realidade, uma vez

que, que nosso objetivo é promover a aprendizagem, mas mesmo assim a emoção de alcançar um objetivo, ser motivado pelo *feedback* e recompensado pelo alcance de um resultado são essenciais. **Narrativa (Storytelling):** é a estrutura que de alguma forma une os elementos do sistema *gamificado* e faz com que haja um sentimento de coerência, um sentimento de todo. A narrativa pode ser explícita, e neste caso é *storytelling*, mas diferente do contexto dos games não é necessário que haja uma história. O essencial é que a narrativa do sistema *gamificado* permita aos jogadores estabelecer uma correlação com o seu contexto, criando conexão e sentido para que o sistema *gamificado* não se torne um amontoado de elementos abstratos. **Progressão:** diz respeito ao oferecimento de mecanismos para que o jogador sinta que está progredindo de um ponto a outro, para que de alguma forma verifique que vale a pena prosseguir. **Relacionamento:** pessoas interagindo, amigos, colegas de time, oponentes, são os elementos da dinâmica social que são também essenciais para o ambiente do *game*.

Alves (2014) esclarece que a mecânica, meio da pirâmide, possui os elementos considerados verbos, sendo eles os promotores da ação no jogo. Para Alves (2014, posição 1006/2587, grifo do autor) existem muitos mecanismos que movimentam o jogo, e entre eles estão,

Desafios: podem ser descritos como os objetivos que são propostos para os jogadores alcançarem durante o jogo. São eles que mobilizam o jogador a buscar o estado de vitória. **Sorte:** a possibilidade de envolver algum elemento no sistema *gamificado* que dê ao jogador a sensação que há alguma aleatoriedade ou sorte envolvida, como por exemplo cartas de “sorte ou revés”. **Cooperação e competição:** apesar de opostas, ambas promovem no jogador o desejo de estar com outras pessoas engajados em uma mesma atividade, seja para que juntos construam alguma coisa ou para que um supere o outro em seus resultados, alcançando o estado de vitória. **Feedback:** o papel do *feedback* é fundamental pois ele faz com que o jogador perceba que o objetivo proposto é alcançável e consiga acompanhar o seu progresso escolhendo estratégias diferentes quando aplicável. **Aquisição de recursos:** muitos *games* utilizam recursos que você deve adquirir ao longo do jogo para que consiga algo maior. [...] **Recompensas:** são os benefícios que você, enquanto jogador, conquista e que podem ser representados por distintivos, vidas e direito a jogar novamente. [...]. **Estados de vitória:** pode ser representado de diversas formas como um time ou jogador vitorioso, quem alcança o maior número de pontos, quem conquista o território maior, quem elimina o maior número de invasores, entre outros.

Segundo Alves (2014), na base da pirâmide estão os componentes do jogo, sendo formas de fazer o que a dinâmica e a mecânica representam, chamando-os de substantivos. Para Alves (2014, posição 1027/2587, grifo do autor) alguns desses componentes são,

Realizações: diferentes dos desafios, são o mecanismo de recompensar o jogador por cumprir um desafio. **Avatares:** mostram ao jogador alguma representação visual de seu personagem ou papel no sistema *gamificado*. **Badges:** são as representações visuais das realizações ou resultados

alcançados. **“Boss Fights”**: [...] Consiste em um desafio grande como travar uma batalha muito difícil para que você consiga passar de uma fase ou nível a outro. **Coleções**: significa coletar e colecionar coisas ao longo do *game* como por exemplo [...] colecionar distintivos que atestam as realizações que você alcançou. [...] **Desbloqueio de conteúdos**: é o destravamento de conteúdo. Significa que você precisa fazer algo para que possa ganhar acesso a um conteúdo do sistema *gamificado*. [...] **Placar ou “leaderbord”**: [...] consiste no ranqueamento dos jogadores, permitindo que o jogador veja sua posição em relação a seus colegas ou outros jogadores. **Níveis**: são graus diferentes de dificuldade que vão sendo apresentados ao jogador no decorrer do sistema *gamificado*, de forma que ele desenvolve suas habilidades enquanto avança de um nível ao outro. **Pontos**: dizem respeito ao *score*, à contagem de pontos acumulados no decorrer do *game* ou sistema *gamificado*. **Investigação ou exploração**: é o alcance de resultados implícito no contexto do *game* ou sistema *gamificado*, que implica em buscar algo, fazer algo ou ainda explorar e investigar para alcançar um resultado. **Gráfico social**: consiste em fazer com que o *game* ou sistema *gamificado* seja uma extensão de seu círculo social a exemplo do Foursquare. **Bens virtuais**: são coisas virtuais pelas quais os jogadores estão dispostos a pagar com moeda virtual ou até real, como por exemplo uma nova propriedade ou até mesmo um conjunto de cores diferentes para utilizar em desenhos durante o *game* ou sistema *gamificado*.

Para Chapman (2012), um componente importante para um ambiente gamificado é a construção de uma história que engaje um jogador através de atividades. Segundo Chapman (2012, posição 259/377), um exemplo é o de “[...] uma empresa de contabilidade que cria um ambiente gamificado para seus colaboradores pode contar a história de um novo Associado entrando na empresa [...]”.

Chapman (2012) explica que independente da história escolhida, a progressão da história é um componente crítico para a efetividade do jogo. De acordo com Chapman (2012, posição 249/377),

Um indivíduo deve sentir como se estivesse movendo através do jogo conforme se engaja ou completa atividades. Uma progressão de sucesso é usualmente consistida de três principais estágios incluindo a indução do jogador no ambiente gamificado, sua imersão nas atividades e progressão através dessas atividades, e finalmente a finalização do jogo.

Na sequência, apresenta-se o *Gamification* como estratégia para o engajamento de pessoas com base em Zichermann e Linder (2013).

2.3.2 Gamification como Estratégia de Engajamento

Para Zichermann e Linder (2013, posição 177/3763), o modelo clássico de engajamento já não funciona mais, principalmente devido a três verdades:

1. O mundo não irá voltar a ser calmo e focado como no passado. Colaboradores e clientes multitarefas estão aqui para ficar.
2. Engajamento é o recurso mais valioso que seus colaboradores e clientes oferecem. O seu sucesso ou falha depende do quanto você obtém disso.
3. O melhor jeito de vencer a concorrência é fazer com que seu colaborador e cliente vivenciem experiências as mais divertidas e engajadoras possíveis.

De acordo com Zichermann e Linder (2013), existem seis tipos principais de sistemas gamificados usados para facilitar o engajamento e a solução de problemas, descritos no Quadro 7. Esses tipos podem ser usados individualmente ou em conjunto, podendo ser aplicados à clientes ou colaboradores.

Quadro 7 – Sistemas gamificados: tipos

Tipo	Descrição	Exemplo de uso
Desafios grandiosos	Competições altamente divulgadas, geralmente com premiações em dinheiro, e são designadas para a resolução de problemas de uma natureza complexa ou indeterminada.	Prêmio Nobel.
<i>Feedback</i> rápido	O <i>feedback</i> , como pontuação, molda o comportamento em tempo real.	Crianças jogando futebol.
Simulação-descoberta	Desenhados principalmente para objetivos educacionais, permitindo a exploração de novas ideias, modelos e cenários.	Jogos de aprendizagem na escola.
Maratona de status	Sistemas que usam progressão de status e premiações. A maioria dos programas de fidelidade luta para incorporar esse tipo.	Acesso às redes sociais esperando por apreciações, comentários.
Comercial/Negociação	Sistemas que dependem fortemente da economia do mundo real ou virtual em relação a mercados e leilões.	Milhagens na aviação.
Expressão	Desenhados para facilitar a criatividade, individualidade e satisfação emocional.	Sites de perguntas e respostas na internet.

Fonte: Zichermann e Linder (2013, posição 275/3763).

Zichermann e Linder (2013) explicam que experiências gamificadas de sucesso investem pesado em cultivar o senso de mestria. Exemplos de sistemas que utilizam esse conceito são os Vigilantes do Peso e Alcoolicos Anônimos, que oferecem pontos por comida, emblemas e níveis. De fato, a maioria dos jogos faz da mestria o ponto central da sua proposta de valor.

De acordo com Zichermann e Linder (2013), ganhar é atingir uma meta, enquanto a mestria é obter conhecimento e demonstrar controle de uma forma progressiva. Poucas pessoas podem ganhar, enquanto que um número ilimitado de pessoas pode alcançar a mestria.

Zichermann e Linder (2013, posição 401/3763) esclarecem que, para alcançar a progressão quanto à mestria com sucesso nas organizações, os seguintes mecanismos de jogos são essenciais a toda grande experiência gamificada e devem, portanto, ser usados:

- Uma meta
- Marcadores em direção a meta (por exemplo, níveis)
- Constante reforço do progresso (tipicamente pontos)
- Reforço social
- Progressão lógica de dificuldade
- Desafios secundários e experiências diferentes para manter o interesse

De acordo com Zichermann e Linder (2013), sistemas gamificados, quando bem desenhados, potencializam o que há de melhor nos programas de fidelidade, resolvendo problemas críticos e engajando. Para um bom desenho de um sistema gamificado, sugere-se a inclusão dos seguintes mecanismos de jogos: pontos, emblemas, níveis, placares e premiações. Juntos, esses mecanismos são combinados para entregar um sistema de mestria para usuários finais, servindo como guias para a vitória.

De acordo com Zichermann e Linder (2013), pontos são sistemas usados para acompanhar comportamentos, manter pontuação e prover *feedback*. Existem cinco principais tipos de pontos, detalhados no Quadro 8.

Quadro 8 – Sistemas gamificados: tipos de pontos

Tipo	Descrição
XP	Pontos obtidos com a experiência através do tempo.
Resgatáveis	Pontos em forma de moeda que são obtidos e depois podem ser resgatados.
Reputação	Pontos de crédito que contribuem para estabelecer a reputação.
Habilidade	Pontos que demonstram uma habilidade em determinada área.
Carma	Pontos obtidos por ajudar outros.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Zichermann e Linder (2013, posição 439/3763).

Zichermann e Linder (2013) explicam que encontrar o tipo de ponto certo a ser usado pode ser um desafio, mas que, fundamentalmente, todos os sistemas gamificados começam com pontos do tipo XP. Pontos do tipo XP ajudam a acompanhar e prover *feedback* em relação ao comportamento ao longo do tempo.

Zichermann e Linder (2013, posição 440/3763), explicam que “[...] os emblemas são fichas que representam a conquista de uma determinada meta”. No desenho de um jogo, os emblemas fazem parte da categoria de conquistas, junto com troféus e outros símbolos de realização. O que faz com que todas as conquistas sejam atraentes é o ganho de emblemas, pois, isso dá ao jogador a oportunidade de sentir-se bem sucedido e realizado.

Os níveis, de acordo com Zichermann e Linder (2013, posição 459/3763), “[...] são hierarquias de progresso estruturadas, representadas por números ou valores (por exemplo, bronze, prata, e ouro)”. Os níveis existem para promover nos jogadores a sensação de progresso e a realização, agindo com um auxiliar ao uso de pontos.

De acordo com Zichermann e Linder (2013), o placar é usado para exibir a lista dos jogadores em ordem descendente, promovendo um instantâneo entendimento do ranking, podendo ser um poderoso incentivo. O uso do placar, ao mesmo tempo, pode ser um desincentivo, particularmente se mostrar apenas os dez ou vinte melhores colocados no jogo, pois, para os jogadores que não aparecem ou para os jogadores que estão começando, pode parecer desmotivador a mobilidade do sistema.

Segundo Zichermann e Linder (2013), um dos mais importantes elementos de um sistema gamificado é a recompensa. Zichermann e Linder (2013, posição 476/3763) explicam que “[...] recompensas podem ser caracterizadas em intrínseca e extrínseca – isto é, auto gerada versus entregue externamente”. Os elementos das recompensas são descritos conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Sistemas gamificados: elementos das recompensas

Elementos das recompensas	Descrição
Status	Utiliza ferramentas como títulos e níveis coloridos.
Acesso	Provê oportunidades exclusivas para engajar, como um almoço com o Presidente da empresa ou autógrafos de celebridades.
Poder	Exercício de controle sobre outros no mundo real ou virtual – um líder de equipe, por exemplo.
Coisas	Oferecer coisas grátis incluindo brindes, dinheiro ou cartão de presente.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Zichermann e Linder (2013, posição 476/3763).

A lista das potenciais recompensas deve ser sempre da menos significativa à mais significativa, pois, um dos benefícios dessa abordagem é a redução substancial nos custos. (ZICHERMANN; LINDER, 2013).

Zichermann e Linder (2013, posição 794/3763) explicam que é importante gamificar o processo de desenvolvimento estratégico de acordo com a teoria do jogo, que é “[...] o estudo de modelos matemáticos de conflitos e cooperação entre tomadores de decisões racionais”, em outras palavras, usa o sistema de jogos para modelar potenciais resultados finais. De acordo com Zichermann e Linder (2013, posição 811/3763),

A teoria do jogo é fundamentalmente falha na ênfase da “tomada de decisão racional”. Nos livros best-sellers *Blink* (Malcom Gladwell) e *Nudge* (Richard Thaler e Cass Sunstein), os autores fazem o atraente caso que, com frequência, nós agimos irracionalmente e com vieses mentais significativos. Isso não deve ser tomado como uma acusação a teoria do jogo. Em vez disso, é uma oportunidade para contextualizar o seu uso apropriado: como uma ferramenta poderosa na estrutura estratégica da corporação, aprimorada por uma visão emocional mais ampla dos clientes e colaboradores.

Nesse ponto reside a promessa da estratégia gamificada – usando as principais forças do gamification, o processo estratégico melhora, o que em troca melhora os resultados.

A gamificação da estratégia, de acordo com Zichermann e Linder (2013, posição 811/3763), promete oportunidades como:

- Entendimento do final do jogo
- Modelagem de cenários
- Criação de engajamento
- Elevação da inteligência

Sobre o entendimento do final do jogo, Zichermann e Linder (2013) explicam que, nos negócios, como nos jogos, as pessoas jogam para ganhar, e com isso, frequentemente, o ganhar pode significar coisas diferentes em contextos diferentes. A definição do termo *final do jogo* é diferente entre negócios e estratégia de jogos. Enquanto nos jogos clássicos, eventualmente, o fim chega, nas organizações, não necessariamente se planeja um fim. Sendo assim, a chave é encontrar uma estratégia gamificada que consiga entregar um *final de jogo* de acordo com o processo planejado, sem esperar que os jogadores mantenham-se engajados além de um limite razoável.

De acordo com Zichermann e Linder (2013), para auxiliar no entendimento do final do jogo, questões abertas ou questões específicas sobre o futuro podem ajudar. Nas questões abertas, perguntas como *O que acontecerá no futuro?*, podem ser usadas, ajudando a preencher o lado humano do jogo. Em casos específicos, geralmente em cenários clássicos de jogos, resultados numéricos podem ajudar.

Sobre a modelagem de cenários, Zichermann e Linder (2013) explicam que está sendo usada para imaginar todos os aspectos de um futuro complexo. No planejamento de cenários atual, o foco é no uso de histórias para direcionar a reação de um humano ou de uma máquina. Essas reações são depois compiladas, sintetizadas e usadas para direcionar as mudanças ou possíveis preparações para o futuro.

Conforme Zichermann e Linder (2013), para ajudar na modelagem de cenários, todos os mecanismos de jogos podem ser usados para melhorar o planejamento. O uso do *Gamification* nas técnicas de construção de cenários, melhora a exatidão dos resultados previstos e diminui os custos da entrega final.

Sobre a criação de engajamento, Zichermann e Linder (2013) explicam que é importante porque prevê resultados superiores. Para gerar o engajamento nas pessoas, uma das técnicas a serem usadas é o *gamestorming*.

Segundo Zichermann e Linder (2013), o *gamestorming* é a combinação de jogos com o *brainstorming*, criando e sustentando a ativa participação das pessoas. O *gamestorming* substitui as reuniões padrão por abordagens gamificadas, onde os interesses são definidos e as pessoas compelidas a analisarem suas ideias do começo ao fim do processo. O foco do *gamestorming* é na narrativa da experiência, e as sessões começam com o estabelecimento e definição das regras.

Como exemplo de um *gamestorming*, Zichermann e Linder (2013) explicam sobre o jogo 3-12-2, onde são usadas restrições, foco nas tarefas, *ranking forçado*, e fechamentos para direcionar o desenvolvimento intensivo de ideias em um curto período de tempo.

De acordo com Zichermann e Linder (2013), o jogo 3-12-2 começa com uma pergunta aberta ao grupo, e em seguida, nos três primeiros minutos, os jogadores devem escrever em cartões individuais os aspectos do problema que a pergunta aberta traz. Após os três minutos, os cartões são trocados entre os participantes. Na sequência, os jogadores são divididos em duplas, e durante doze minutos, os jogadores devem escrever nos cartões que foram trocados possíveis soluções para os problemas. Nesse momento, os jogadores podem escrever várias ideias, mas, devem trabalhar focando em uma grande ideia. Após os doze minutos, as duplas são transformadas em grupos de seis a oito pessoas, que durante dois minutos devem decidir qual é a melhor ideia e apresentar aos colegas.

Sobre a elevação da inteligência, segundo Zichermann e Linder (2013), pesquisas mostram que é possível elevar a inteligência emocional ativamente. A elevação do coeficiente de inteligência surge como solução para aumentar a qualidade da análise estratégica em uma organização. A inteligência emocional garante que colaboradores se desafiem sem dramatizações, através da habilidade de entender a resposta emocional correta.

Como um exemplo gamificado, Zichermann e Linder (2013) explicam sobre o jogo *Creating an Emotionally Intelligent World*, que foi desenhado para ajudar times a aumentar seus níveis de inteligência emocional através uma série de atividades envolvendo a interpretação de papéis modelados de acordo com cenários do mundo real.

O *Gamification* no desenvolvimento estratégico, usando a customização correta, já está direcionando a excelência nas organizações líderes no mercado. Em primeiro e mais importante lugar, as organizações precisam obter resultados extraordinários de seus colaboradores. E, com o uso do *Gamification* na fundação da estratégia, a entrega excepcional de resultados virá automaticamente com o engajamento dos colaboradores. (ZICHERMANN; LINDER, 2013).

E, quanto aos colaboradores *Millennials*, Zichermann e Linder (2013) mencionam a quantidade de livros existentes e informações na internet que sempre apontam para a dificuldade de gerenciar essa geração. A solução está no uso de jogos, considerando que essa geração é formada por pessoas que jogam desde cedo.

Sendo assim, Zichermann e Linder (2013) concluem que, para obter harmonização com a geração *Millennial* no ambiente de trabalho, é necessário colocar as dificuldades de gerenciamento de lado e pensar no que direciona o sucesso independente da geração. Analisando as melhores experiências de engajamento, o segredo para atingir o máximo de conquistas nas organizações baseia-se em três direcionadores: *feedback*, amigos e diversão, detalhados no Quadro 10.

Quadro 10 – Sistemas gamificados: o segredo

Direcionadores	Descrição
<i>Feedback</i>	Ato de dizer aos usuários como está se progredindo ao longo do tempo.
Amigos	Conexões entre os usuários, sendo eles amigos da forma clássica ou não.
Diversão	Razoavelmente única para cada indivíduo, mas geralmente é o senso de divertimento e prazer.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Zichermann e Linder (2013, posição 1127/3763).

No capítulo seguinte será apresentada a análise da fundamentação teórica, relacionando com os objetivos específicos deste trabalho.

2.4 Análise da Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica concentrou-se em três principais tópicos: *Millennials*, Engajamento de Pessoas e *Gamification*. O capítulo sobre *Millennials* abordou as principais características dessa geração, sob o ponto de vista de diferentes autores. O capítulo sobre Engajamento de Pessoas visou abordar alguns conceitos sobre o assunto e demonstrar por meio de dados sua importância. Para finalizar, o capítulo sobre *Gamification* exibiu os conceitos a respeito do assunto e suas formas práticas de aplicação.

Para entender a relação da revisão bibliográfica com os objetivos deste trabalho, o Quadro 11 mostra a relação entre os objetivos do estudo e relaciona com a fundamentação teórica.

Quadro 11 – Relação entre objetivos e a fundamentação teórica

Objetivos		Fundamentação Teórica
A	Descrever o uso atual do <i>Gamification</i> no time de Suporte da NexGen.	<i>Gamification</i>
B	Analisar o uso do <i>Gamification</i> na NexGen para obter o engajamento dos colaboradores <i>Millennials</i> durante o período de <i>ramp-up</i> .	Geração <i>Millennial</i> Engajamento de Pessoas
C	Propor um modelo de jogo para aumentar o nível de engajamento dos colaboradores <i>Millennials</i> durante o período de <i>ramp-up</i> no time de Suporte da NexGen.	<i>Gamification</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 12 apresenta-se uma síntese da fundamentação teórica, relacionando os objetivos específicos da pesquisa com os principais Autores, os constructos e as metas.

Quadro 12 – Síntese da Fundamentação Teórica

Objetivos Específicos da Pesquisa	Principais Autores	Constructos	Meta
Descrever o uso atual do <i>Gamification</i> no time de Suporte da NexGen.	Zichermann e Linder (2013) Alves (2014) Chapman (2012) Mcgonigal (2011)	<i>Gamification</i>	Explicar como a NexGen utiliza o <i>Gamification</i> globalmente e localmente.
Analisar o uso do <i>Gamification</i> na NexGen para obter o engajamento dos colaboradores <i>Millennials</i> durante o período de <i>ramp-up</i> .	Lipkin e Perrymore (2010) Rainer e Rainer (2010) Huntley (2010) Tyler (2007) Howe e Strauss (2009) Sladek (2014) Goleman (2012) Shore (2011) Maylett e Warner (2014) Kruse (2014) Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) Caner (2013)	Geração <i>Millennial</i> Engajamento de Pessoas	Obter através de questionário e entrevistas a visão dos colaboradores <i>Millennials</i> sobre o uso do <i>Gamification</i> no processo de <i>ramp-up</i> . Alinhar os resultados do questionário e entrevistas com a teoria.
Propor um modelo de jogo para aumentar o nível de engajamento dos colaboradores <i>Millennials</i> durante o período de <i>ramp-up</i> no time de Suporte da NexGen.	Zichermann e Linder (2013) Alves (2014) Chapman (2012) Mcgonigal (2011)	<i>Gamification</i>	Propor um modelo de jogo alinhado com a teoria com base nos resultados do questionário e entrevistas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nessa teoria foi possível aprofundar o conhecimento e entender melhor o comportamento da geração *Millennial*, como ocorre o processo de engajamento dos colaboradores nas organizações e entender os conceitos do

Gamification. Os conceitos afirmam os achados buscados neste estudo, o que dá uma real situação da NexGen.

No capítulo seguinte serão explicados os métodos e procedimentos utilizados neste trabalho.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo detalha o método de pesquisa utilizado, a unidade de análise e as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas. Ao final do capítulo, serão apresentadas as limitações que o método apresentou durante a pesquisa.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, através de uma pesquisa qualitativa de estratégia descritiva.

Conforme Gil (2008, p. 57), o estudo de caso é “[...] caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Para Yin (2015, p. 1),

Como a primeira parte de uma definição em duas partes, um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em seu contexto no mundo real, especialmente quando fronteiras entre o fenômeno e o contexto puderem não estar claramente evidentes. A segunda parte da definição aponta para o objeto e a coleta de dados – por exemplo, como a triangulação de dados ajuda a tratar a condição técnica distintiva, por meio da qual um estudo de caso terá mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Dentre as variações em estudos de caso, um estudo de caso pode incluir casos únicos ou múltiplos, pode ser limitado a evidências quantitativas e pode ser método útil para fazer uma avaliação.

O estudo de caso para Martins (2008, p. xi),

Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado – problema da pesquisa –, o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa.

A escolha pelo estudo de caso como método justifica-se pelo fato de que na NexGen, foram analisados documentos que demonstram como ocorre o uso do *Gamification* localmente e globalmente, e também, foram analisados resultados de questionário e entrevistas aplicados a colaboradores da geração *Millennial* que demonstram sua visão sobre o uso do *Gamification* na empresa.

Outro ponto que apoiou a decisão dessa pesquisa usando como base o estudo de caso foi o fato de que “[...] estudos de caso constituem hoje um dos delineamentos mais praticados no âmbito das Ciências Humanas e Sociais”. (GIL, 2009, p. 1). Conforme Gil (2009), algumas razões explicam esse fato, como a crença de pesquisadores que esse delineamento é o mais adequado para proporcionar respostas às questões formuladas, e há situações em que o estudo de caso é recomendado ao invés de um levantamento de campo ou experimento.

Gil (2009) lista algumas vantagens do uso do estudo de caso quando comparados a outros delineamentos de pesquisa, dentre elas, as principais vantagens que justificam a escolha desse método foram: possibilita o estudo de um grupo ou organização em profundidade; enfatiza o contexto em que ocorrem os eventos; favorece a construção de hipóteses; e, permite a investigação e compreensão do fenômeno sob a perspectiva dos membros das organizações.

Para Martins (2008) existem três categorias de estudo de caso, sendo as duas principais a exploratória e a descritiva, e a menos utilizada chamada experimental. Martins (2008, p. 11) explica que as “[...] diferenças entre as categorias exploratória e descritiva são tênues, já que toda investigação científica tem caráter exploratório e descritivo, alterando-se apenas algumas ênfases”.

A classificação usada para o estudo de caso aqui apresentado será descritiva, que de acordo com Gil (2009, p. 50, grifo do autor),

Estudos de caso descritivos são desenvolvidos com o propósito de proporcionar a ampla descrição de um fenômeno em seu contexto. Procuram fornecer respostas a problemas do tipo “o que?” e “como?”. Mas diferem significativamente dos estudos descritivos de natureza quantitativa, pois não buscam descrever com precisão as variáveis em estudo nem a relação que se estabelece entre elas. Antes, procuram identificar as múltiplas manifestações do fenômeno e descrevê-lo de formas diversas e sob pontos de vista diferentes. A maioria dos estudos de caso se enquadra provavelmente nessa categoria.

Na NexGen, a pesquisa descritiva ocorreu examinando documentações da empresa sobre o uso do *Gamification* e analisando os resultados de questionário e entrevistas aplicados aos colaboradores *Millennials* que estão no período de *ramp-up*. Com essa pesquisa a meta é analisar o uso do *Gamification* como estratégia para engajar os colaboradores *Millennials* durante o período de *ramp-up*.

A análise dos dados foi organizada em três tópicos com base nos objetivos específicos deste trabalho: *Gamification* na NexGen; uso do *Gamification* para obter o engajamento no período de *ramp-up*; e proposta do modelo de jogo.

Na sequência, é apresentada a definição da unidade de análise e os sujeitos envolvidos na pesquisa.

3.2 Definição da Unidade de Análise

A empresa objeto deste estudo de caso é a NexGen, líder mundial em aplicações empresariais. A unidade de análise é o time de Suporte, onde foram analisados 18 colaboradores *Millennials* que estão no período de *ramp-up*.

A escolha da unidade de análise ocorreu por interesse em engajar os colaboradores *Millennials* do time de Suporte que estão no período de *ramp-up*. A razão da escolha deve-se ao fato da importância do engajamento na empresa, conforme explicado no item 2.2. A fomentação do engajamento tende a motivar os colaboradores *Millennials* minimizando ou, até mesmo, eliminando os problemas mostrados no Quadro 1.

Os sujeitos envolvidos na pesquisa são os colaboradores *Millennials* que estão no período de *ramp-up*. Neste estudo, são 18 colaboradores envolvidos, que executam a função de Consultor de Suporte e que estão no período de *ramp-up*, apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 – Perfil dos colaboradores *Millennials* no período de *ramp-up*

Colaborador	Idade	Sexo	Tempo de <i>ramp-up</i>
Colaborador 1	28	Feminino	10 meses
Colaborador 2	22	Masculino	10 meses
Colaborador 3	30	Masculino	10 meses
Colaborador 4	23	Masculino	10 meses
Colaborador 5	24	Feminino	10 meses
Colaborador 6	22	Masculino	8 meses
Colaborador 7	22	Masculino	8 meses
Colaborador 8	20	Feminino	8 meses

Colaborador 9	20	Feminino	8 meses
Colaborador 10	26	Masculino	8 meses
Colaborador 11	24	Masculino	8 meses
Colaborador 12	21	Feminino	8 meses
Colaborador 13	25	Masculino	8 meses
Colaborador 14	22	Masculino	8 meses
Colaborador 15	28	Masculino	6 meses
Colaborador 16	26	Masculino	6 meses
Colaborador 17	22	Masculino	6 meses
Colaborador 18	21	Masculino	6 meses

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir serão apresentadas as técnicas utilizadas para a coleta de dados.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Para coletar os dados utilizaram-se as técnicas de observação participante, questionário e entrevistas.

A observação participante ocorreu semanalmente, durante dois meses, analisando 2 colaboradores *Millennials* durante seu período de *ramp-up*. Os 2 colaboradores observados estavam há 8 meses no período de *ramp-up* e pertencem a geração *Millennial*, fazendo parte do mesmo setor da pesquisadora na NexGen.

A condução ocorreu observando-se a forma como os 2 colaboradores trabalhavam, sua interação com outros colaboradores e seu engajamento nas atividades do *ramp-up*. Observou-se ainda a interação dos 2 colaboradores com a pesquisadora, em atividades do dia a dia, que necessitavam de mútua colaboração e engajamento.

De acordo com Gil (2009, p. 74),

A observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa. O observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de membro do grupo. Daí por que se pode definir observação participante

como uma técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir de seu próprio interior.

E, para Martins (2008, p. 25), na observação participante “O pesquisador observador torna-se parte integrante de uma estrutura social – Estudo de Caso –, e na relação face a face com os sujeitos da pesquisa realiza a coleta de dados e informações”.

Para a aplicação do questionário, a Diretora de RH da NexGen enviou um e-mail aos 18 colaboradores *Millennials* no período de *ramp-up*, explicando a importância da pesquisa e questionando para quem desejasse participar. No mesmo dia todos os 18 colaboradores aceitaram responder o questionário.

A aplicação do questionário ocorreu através de seis perguntas fechadas, enviadas aos 18 colaboradores. O questionário foi enviado aos colaboradores via e-mail, o qual continha um link para uma página na internet que apresentava o questionário e suas opções de respostas a serem selecionadas. Após dois dias do envio do questionário, todos os 18 colaboradores haviam respondido.

Para Martins (2008, p. 36), o questionário

Constitui-se de uma lista ordenada de perguntas que são encaminhadas para potenciais informantes, selecionados previamente. O questionário tem que ser respondido por escrito e, geralmente, sem a presença do pesquisador.

As entrevistas foram conduzidas utilizando-se duas perguntas abertas e semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas com 6 colaboradores *Millennials* divididos em um grupo e uma dupla. A primeira entrevista realizou-se com um grupo de 4 colaboradores, com duração de vinte minutos. A segunda entrevista realizou-se com 2 colaboradores, com duração de trinta minutos.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, possibilitando uma maior interação entre os entrevistados e o entrevistador, permitindo aprofundar as questões durante o encontro. No início da entrevista foi exposta a importância da pesquisa por parte da pesquisadora.

Conforme Yin (2015, p. 136), “[...] as fitas de áudio proporcionam, certamente, uma interpretação mais acurada de uma entrevista do que qualquer outro método”. Contudo, ao serem questionados sobre a gravação das entrevistas, os colaboradores rejeitaram a proposta, sendo possível apenas a realização de anotações durante a condução.

Como conceito mais amplo, de acordo do Martins (2008, p. 27), a entrevista

Trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de dados 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.

No que tange especificamente a entrevistas abertas, técnica de coleta usada neste trabalho, Gil (2009, p. 64) explica que “Nas entrevistas abertas, tanto as questões quanto a sua sequência são pre-determinadas, mas os entrevistados podem responder livremente”.

As questões do questionário e das entrevistas foram formuladas com base na literatura pesquisada, buscando responder aos objetivos do estudo e a questão problema de pesquisa.

Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas na unidade de análise da pesquisa detalhada anteriormente, seguindo um roteiro pré-definido, sendo as mesmas conduzidas em grupo e dupla, buscando estimular os entrevistados a falar suas percepções e experiências sobre o tema, e ao mesmo tempo, fomentar a discussão do tema.

Essas entrevistas tiveram grau de estruturação e foram ordenadas por pautas, com duas perguntas abertas por parte do entrevistador e a solicitação para que os entrevistados expusessem suas opiniões e experiências sobre determinado tema.

Os itens abaixo representam as etapas que foram utilizadas para a condução desta pesquisa:

- a)** elaboração das questões para o questionário;
- b)** construção do roteiro com perguntas para a entrevista;
- c)** envio do questionário aos colaboradores;
- d)** realização das entrevistas conforme roteiro de perguntas;
- e)** transcrição das informações coletadas;
- f)** verificação inicial e análise preliminar dos dados coletados;
- g)** revisão e conclusões do tema pesquisado.

Nesse sentido, as fontes de evidência consideradas são o questionário com questões fechadas e as entrevistas com questões abertas e semiestruturadas. Para tanto, apresenta-se o Quadro 14 que mostra o protocolo de investigação com as

questões fechadas e abertas após passarem pela validação da Diretora de RH da NexGen. O processo de validação ajudou a eliminar termos que pudessem não ser conhecidos pelos entrevistados e auxiliou no alinhamento com a questão de pesquisa.

Quadro 14 – Protocolo de Investigação

Entrevistas – Perguntas abertas	
Objetivo Específico A:	Descrever o uso atual do <i>Gamification</i> no time de Suporte da NexGen.
Pergunta A1:	Em termos de utilização, como você vê o <i>Gamification</i> atualmente na NexGen?
Autores que tratam deste assunto:	Alves (2014); Chapman (2012); Mcgonigal (2011).
Pergunta A2:	Em termos de engajamento, como você vê o <i>Gamification</i> atualmente na NexGen?
Autores que tratam deste assunto:	Alves (2014); Chapman (2012); Mcgonigal (2011); Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013); Caner (2013).
Questionário – Perguntas fechadas	
Objetivo Específico B:	Analisar o uso do <i>Gamification</i> na NexGen para obter o engajamento dos colaboradores <i>Millennials</i> durante o período de <i>ramp-up</i> .
Pergunta B1:	Qual das palavras abaixo melhor descreve o uso do <i>Gamification</i> no dia a dia da NexGen? <ul style="list-style-type: none"> i. Engajamento ii. Fidelização iii. Diversão iv. Obrigação
Autores que tratam deste assunto:	Zichermann e Linder (2013); Alves (2014); Chapman (2012).
Pergunta B2:	Pensando em seu primeiro ano na NexGen, chamado de <i>ramp-up</i> , qual das opções abaixo melhor descreve seu nível atual de engajamento nesse processo? <ul style="list-style-type: none"> i. Engajado ii. Não Engajado iii. Ativamente Desengajado
Autores que tratam deste assunto:	Gallup (2014).

Pergunta B3:	<p>Pensando em seu primeiro ano na NexGen, chamado de <i>ramp-up</i>, qual das opções abaixo melhor descreveria seu nível de engajamento nesse processo se houvesse o uso frequente do <i>Gamification</i>?</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Engajado ii. Não Engajado iii. Ativamente Desengajado
Autores que tratam deste assunto:	Gallup (2014).
Objetivo Específico C:	Propor um modelo de jogo para aumentar o nível de engajamento dos colaboradores <i>Millennials</i> durante o período de <i>ramp-up</i> no time de Suporte da NexGen.
Pergunta C1:	<p>Se houvesse um jogo que acompanhasse e ajudasse seu crescimento durante o processo de <i>ramp-up</i>, qual das características mencionadas abaixo seria mais importante para você?</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Meta ii. Regras iii. Sistema de <i>Feedback</i> iv. Participação voluntária
Autores que tratam deste assunto:	Mcgonigal (2011).
Pergunta C2:	<p>Se houvesse um jogo que acompanhasse e ajudasse seu crescimento durante o processo de <i>ramp-up</i>, como você veria a interação entre colegas através de uma plataforma de jogo exibindo avatares, status e níveis?</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Importante ii. Sem importância
Autores que tratam deste assunto:	Alves (2014).
Pergunta C3:	<p>Se houvesse um jogo que acompanhasse e ajudasse seu crescimento durante o processo de <i>ramp-up</i>, qual das opções abaixo melhor ajudaria com o processo de feedback?</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Pontuação ii. Níveis iii. Placar iv. Barra de progresso
Autores que tratam deste assunto:	Alves (2014); Mcgonigal (2011); Rainer e Rainer (2010).

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram analisados documentos internos da NexGen, descritos no Quadro 15. A utilização de documentos traz dados importantes para a pesquisa, de alto valor. Segundo Yin (2015, p. 109), “[...] a informação documental é, provavelmente, relevante para todos os tópicos de estudo de caso. Esse tipo de informação pode tomar várias formas [...]”.

Para Yin (2015, p. 111),

Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados na realização da pesquisa de estudo de caso. As buscas sistemáticas de documentos relevantes são importantes em qualquer plano de coleta de dados.

Quadro 15 – Fontes de evidências documentais

Objetivo Específico A: Descrever o uso atual do Gamification no time de Suporte da NexGen	
Observações	Análise Documental
Conceitos sobre o <i>Gamification</i> e vídeos sobre o tópico: identificou-se a importância do tópico para a NexGen.	Informações obtidas no portal global da NexGen na intranet: página exclusiva sobre o <i>Gamification</i> .
Mapa educacional: coletaram-se os principais treinamentos sobre o <i>Gamification</i> , como aplicá-lo em iniciativas e um jogo existente na NexGen.	Dados e informações obtidos no portal global da NexGen na intranet: página exclusiva sobre o <i>Gamification</i> .
<i>Mobile g-learning</i> : obtiveram-se dados sobre o <i>Mobile g-learning</i> , jogo usado para ensinar desenvolvimento para dispositivos móveis.	Dados e informações obtidos no aplicativo de treinamentos global da NexGen na nuvem.
Iniciativas usando o <i>Gamification</i> : coletaram-se detalhes sobre iniciativas internas e externas da NexGen que usam o <i>Gamification</i> , sendo elas o jogo dos <i>Corleones</i> e a <i>NexGen Community Network</i> .	Dados e informações obtidos no portal global de notícias da NexGen na intranet.

Fonte: Elaborado pela autora.

No próximo tópico será apresentada a técnica de análise de dados.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Conforme Yin (2015, p. 137), “[...] a análise da evidência do estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos dos estudos de caso. Muitas vezes, os pesquisadores começam os estudos de caso sem a menor noção de como a evidência deve ser analisada”.

Segundo Gil (2009, p. 91),

[...] nos estudos de caso, assim como na maioria das pesquisas qualitativas, a análise e interpretação é um processo que de certa forma se dá simultaneamente à sua coleta. A rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento.

Por ser uma pesquisa qualitativa, de forma geral, este tipo de pesquisa é conhecido por gerar grande quantidade de informações desordenadas. De acordo com Gil (2009), sua codificação é complexa, pois ao contrário dos números, as palavras podem apresentar diferentes significados. Para Gil (2009, p. 101), “[...] é, pois, uma tarefa que exige leitura completa e atenta das transcrições de entrevistas, registros de observação e de documentos selecionados [...]”.

Com relação a interpretação de dados, Roesch (2013, p. 169) explica que,

Na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar.

Para a etapa de análise dos dados, foi realizada uma análise prévia das respostas obtidas, e logo após, uma descrição analítica ressaltando os pontos de maior relevância. Por fim, foi realizada a interpretação e unificação dos dados obtidos.

Dessa forma, após o recebimentos das respostas do questionário e da realização das entrevistas, a técnica de análise de dados utilizada foi semelhante a análise de conteúdo, uma vez que ela visa conhecer diferentes pontos de vista do tema abordado, analisando os pontos comuns e divergentes dos entrevistados.

Segundo Martins (2008, p. 33), a análise de conteúdo “[...] trata-se de uma conveniente opção quando se deseja analisar e avaliar Regulamentos, Estatutos, Jornais Internos, Circulares, material escrito divulgado em *site* institucional da organização e textos de modo geral”.

Gil (2008, p. 35) explica que a análise de conteúdo divide-se em três etapas, sendo elas,

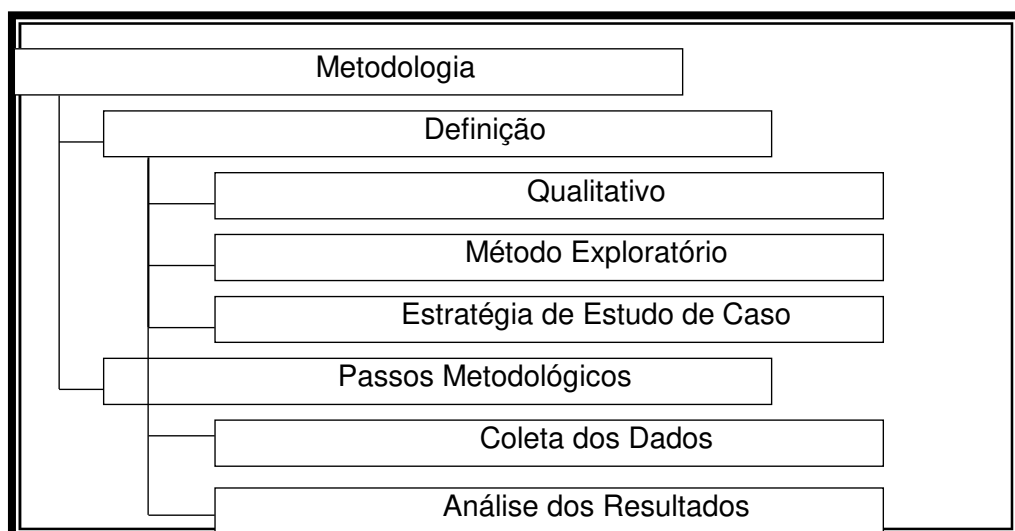
- pré-análise: coleta e organização do material a ser analisado;
- descrição analítica: estudo aprofundado do material, orientado pelas hipóteses e referencial teórico e escolha das unidades de análises (a palavra, o tema, a frase, os símbolos etc.). Essas unidades são juntadas segundo algum critério e definem as categorias. Por exemplo, um discurso poderia ser classificado como otimista ou pessimista, como liberal ou conservador. As categorias devem ser exaustivas e mutuamente excludentes. Das análises de frequências das categorias surgem quadros de referências;
- interpretação inferencial: com os quadros de referência, os conteúdos (manifesto e latente) são revelados em função dos propósitos do estudo.

Portanto, as etapas realizadas nesta análise foram as descritas por Gil (2008, p. 35), ou seja, após a obtenção dos resultados do questionário e da realização e ordenação das entrevistas, obteve-se a visão da unidade de análise desta pesquisa, sendo possível uma pré-análise detalhada do ponto de vista de cada um.

Em seguida, foi realizada uma descrição analítica do material coletado. Por fim, a interpretação referencial com o objetivo de extrair conclusões, possibilitou um melhor entendimento na utilização do *Gamification* como estratégia de engajamento dos colaboradores *Millennials* que estão no período de *ramp-up*.

Com isso, a análise do conteúdo é baseada no material qualitativo que serviu de embasamento teórico neste estudo. A Figura 4 mostra o diagrama que foi desenvolvido para melhor atendimento do processo metodológico.

Figura 4 – Diagrama de construção do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência serão apresentadas as limitações do método.

3.5 Limitações do Método

A metodologia escolhida para esta pesquisa conota algumas limitações no que se refere à coleta de dados e ao tratamento dos dados, o que não invalida o caminho escolhido para alcançar os objetivos desta pesquisa, buscando sempre superar essas limitações.

De acordo com Martins (2008, xiii), “[...] uma das maiores limitações da estratégia de pesquisa de um Estudo de Caso é a possibilidade de contaminação do estudo pelas ‘respostas do pesquisador’, isto é, a forte possibilidade de o pesquisador ter uma falsa sensação de certeza sobre suas próprias conclusões”.

Gil (2008) e Yin (2015) apontam algumas das principais limitações do método de estudo de caso, sendo este,

- a)** altamente sujeito às análises intuitivas e incontroláveis;
- b)** exige maior atenção e habilidade do pesquisador;
- c)** a amostra em geral é pequena, dificultando dessa forma um levantamento mais estatístico.

Apesar desses itens apontados, Yin (2015) e Gil (2008) ressaltam que o método de estudo de caso é de grande valia e permite uma compreensão profunda dos dados coletados da pesquisa.

Yin (2015), em relação à estratégia descritiva, resalta que se o estudo não levar em conta as diferentes perspectivas, mesmo que de forma não intencional pelo pesquisador, pode levantar suspeita para um leitor crítico.

Com relação à técnica de entrevistas utilizada nesta pesquisa, com perguntas abertas, Gil (2009) destaca que as principais limitações são:

- a)** obtenção de respostas depende da motivação do entrevistado;
- b)** possibilidade de os entrevistados fornecerem respostas falsas;
- c)** a condição social, as aparências e opiniões do entrevistador podem influenciar as respostas do entrevistado.

A seguir serão apresentados os principais resultados desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será realizada a apresentação dos dados da pesquisa e sua análise para cada objetivo específico do trabalho, com base em documentos, questionário e entrevistas.

4.1 *Gamification* na NexGen

Para descrever o uso do *Gamification* na NexGen foram usados documentos internos que descrevem em âmbito global e local sua aplicação, detalhados no Quadro 15, e foram conduzidas entrevistas com colaboradores *Millennials*, cujas perguntas abertas estão descritas no Quadro 14.

Através da análise dos documentos não foram encontrados registros sobre o início exato do uso do *Gamification* na NexGen, mas, foi possível identificar que o *Gamification* está fortemente presente no dia a dia da NexGen desde 2008.

O *Gamification* é usado globalmente na NexGen, e para organizar seu conteúdo e difusão, no portal global na intranet, existe uma página especialmente dedicada ao tópico. Nessa página é possível encontrar esclarecimentos sobre o *Gamification*, vídeos sobre o assunto, os principais colaboradores que podem auxiliar com o tópico e o mapa educacional.

O mapa educacional existente no portal é dividido em quatro partes:

- a) *Gamification*: possui treinamentos sobre o *Gamification* disponíveis para os colaboradores. Um dos treinamentos deve ser agendado na localidade do colaborador, pois é ministrado ao vivo, com sete dias de duração e uma tarefa final gamificada;
- b) *Coaching*: possui uma ferramenta de decisão sobre o uso ou não do *Gamification* em um determinado time. Além dessa ferramenta, possui um treinamento mais detalhado sobre o *Gamification*, para auxiliar no possível desenvolvimento de um jogo;
- c) construindo um treinamento com elementos gamificados: apresenta um treinamento diferenciado usando uma ferramenta da NexGen, onde a simulação da criação de um jogo é realizada;

- d) *Mobile g-learning*:** apresenta quatro jogos que a NexGen possui para ensinar desenvolvimento para dispositivos móveis em UI5, Android, iOS e conceitos básicos.

De acordo com informações obtidas no aplicativo de treinamentos global, o maior sucesso interno da NexGen em termos de *Gamification* é o *Mobile g-learning*, sendo esse um jogo que engaja colaboradores do mundo todo ensinando desenvolvimento para dispositivos móveis. Mesmo com participação voluntária, mais de cem colaboradores de cerca de trinta países já participaram das sessões, organizando-se em pequenos times para competir. O treinamento gamificado possui quarenta e oito lições distribuídas em seis semanas interativas.

No *Mobile g-learning* os times que trabalham juntos para completar as tarefas no prazo e participam ativamente durante as sessões online e do fórum de discussões, são premiados com pontos e medalhas. Ao final das sessões, os times passam duas semanas desenvolvendo um novo aplicativo com o conhecimento adquirido. Após completar a tarefa final, colegas e um júri profissional escolhem os vencedores.

No portal global de notícias na intranet as iniciativas internas e externas do uso de *Gamification* são constantemente publicadas. Dentre as diversas iniciativas, o jogo dos *Corleones* destaca-se como iniciativa interna, e a *NexGen Community Network* destaca-se como iniciativa externa para clientes e parceiros.

O jogo dos *Corleones*, desenvolvido na filial em São Leopoldo, em 2014, apresentou como meta motivar as pessoas a colocar informações na nuvem, e engajou o time de Serviços aos Parceiros da localidade.

O time de Serviços aos Parceiros foi dividido em famílias que competiam entre si, com desafios que iam desde obter certificações profissionais, jogar xadrez e doar alimentos e roupas à comunidade. O jogo ocorreu ao longo de três semanas, com uma estrutura diária de desafios e premiações. Dentre os resultados finais do jogo, os mais expressivos foram:

- a)** com participação voluntária, 97,6% dos colaboradores do time participaram;
- b)** em três semanas, o número de certificações oficiais obtidas foi de 0 à 185;

- c) 36 dos 43 colaboradores do time hoje possuem uma certificação oficial da nuvem;
- d) cada família, durante o jogo, trabalhou em um caso de negócios, criando uma proposta, com valores, preço final, escopo e documentação.

A *NexGen Community Network* é uma plataforma na internet usada para compartilhar informações relacionadas a empresa com cliente e parceiros, usando o *Gamification*. Essa plataforma é de livre acesso, com documentos, fóruns de discussões e conta com a participação de colaboradores experientes que auxiliam os clientes. Nessa plataforma gamificada, cada participante cria a sua reputação com base em seus pontos e nível.

Para manter os clientes engajados na plataforma, no perfil do usuário é exibido quantos pontos são necessários para alcançar o próximo nível, e atividades são sugeridas para serem realizadas na plataforma de forma a obter mais pontos. As atividades sugeridas são a criação de documentos técnicos, a criação de blogs com informações técnicas, responder às questões do fórum, ter as respostas marcadas como corretas na resolução de problemas, entre outras.

Anualmente a NexGen premia os participantes mais ativos nessa comunidade com uma viagem para algum evento global. Com isso, a plataforma vem se mantendo ativa ao longo dos anos, com novos clientes aderindo a cada ano, e com consultores criando sua reputação e currículo através de seu engajamento. A plataforma engaja mais de 30.000 mil usuários.

Para entender o uso do *Gamification* na NexGen, do ponto de vista dos colaboradores *Millennials*, realizou-se entrevistas com 6 colaboradores *Millennials*, utilizando-se as perguntas abertas A1 e A2 do Quadro 14.

Dos 6 colaboradores entrevistados, 4 colaboradores afirmam que o *Gamification* é amplamente usado globalmente na NexGen em várias áreas, e 2 colaboradores afirmam que seu uso é mais forte na filial em São Leopoldo que globalmente. Todos os entrevistados relatam que o *Gamification* é hoje na NexGen sinônimo de engajamento.

Conforme explica Alves (2014), empresas como Microsoft, Nike, Deloitte, Samsung, Dell, Foursquare e Siemens, entre outras, já usam o *Gamification*. Esse dado, que mostra a difusão do *Gamification* nas empresas, confirma os dados

obtidos na NexGen no que tange ao uso do *Gamification* internamente e em sua organização com mapa educacional.

De acordo com McGonigal (2011), o mundo não oferece o design cuidadoso, os desafios eletrizantes e o poderoso exército social que o ambiente virtual proporciona. Para McGonigal (2011, posição 118/7154),

A realidade não nos motiva de forma efetiva. A realidade não foi desenhada de baixo para cima para nos fazermos felizes. Sendo assim, existe uma percepção que cresce entre a comunidade dos jogos: a realidade, comparada aos jogos, está quebrada.

Ainda de acordo com McGonigal (2011), na sociedade atual, os computadores e *video games* estão preenchendo as necessidades humanas que o mundo real não é capaz de preencher. Os jogos estão premiando o que a realidade não está, além de estarem engajando, inspirando e ensinando de formas que a realidade não é capaz.

Para Zichermann e Linder (2013), o *Gamification* apresenta as melhores ferramentas que a humanidade já inventou para criar e sustentar o engajamento, e por isso, as melhores e maiores empresas globais já são adeptas, usando as técnicas de jogos para desafiar competidores, reinventar suas estratégias, obter lealdade e reter talentos.

Com base em McGonigal (2011), Zichermann e Linder (2013), confirmam-se os resultados da aplicação prática e iniciativas do *Gamification* na NexGen, onde constata-se que apesar da participação voluntária, colaboradores se engajam em treinamentos usando o *Mobile g-learning*, participando do jogo dos *Corleones* e clientes mantem-se engajados à NexGen *Community Network*.

A organização através do uso do portal global da NexGen na intranet ajuda a difundir cada vez mais os conceitos do *Gamification* nas diversas áreas globais da empresa. Tal organização promove aos colaboradores fácil acesso à informação necessária para o entendimento do *Gamification*, sua aplicação prática e posterior engajamento.

Além disso, com base nos dados obtidos quanto a participação dos colaboradores no jogo dos *Corleones* e a participação dos clientes na NexGen *Community Network*, nota-se que a participação voluntária não é um obstáculo. Observa-se que os jogos, com um contexto claro e uma meta bem definida, motivam

os colaboradores a participarem e a engajarem nas tarefas necessárias para o atingimento da meta, seguindo as regras e trabalhando bem em times.

4.2 Uso do *Gamification* para Obter o Engajamento no Período de *Ramp-up*

Para analisar o uso do *Gamification* no período de *ramp-up* na NexGen, aplicou-se um questionário à 18 colaboradores *Millennials* do time de Suporte, conforme Quadro 14. Das seis perguntas fechadas do questionário detalhadas no Quadro 14, apenas as perguntas B1, B2 e B3 foram utilizadas para essa análise.

Os dados coletados mostram que dos 18 colaboradores que responderam ao questionário, 13 colaboradores afirmam que a palavra que melhor descreve o uso do *Gamification* na NexGen é engajamento, 4 colaboradores afirmam que a palavra é diversão e 1 colaborador afirma que a palavra é fidelização. Dentre as opções de resposta havia a palavra obrigação, que não foi selecionada por nenhum dos colaboradores.

Em relação ao período do *ramp-up* e engajamento atual dos colaboradores, dos 18 colaboradores que responderam ao questionário, 10 colaboradores afirmam que se sentem engajados durante o processo, e 8 colaboradores afirmam que não se sentem engajados.

Em relação ao período de *ramp-up*, com o uso frequente do *Gamification*, dos 18 colaboradores que responderam ao questionário, todos afirmam que se sentiriam engajados.

Para Zichermann e Linder (2013), sem o engajamento dos colaboradores, as melhores estratégias e táticas estão fadadas a falhar. Os modelos clássicos de engajamento não irão funcionar em um mundo dominado por multitarefas ao extremo e o aumento de distrações dos jogos.

Na busca pelo engajamento de colaboradores *Millennials*, surge a necessidade de novas formas de engajar emocionalmente no ambiente de trabalho. Para atender tal necessidade, de acordo com Burke (2014b), deve-se focar nas metas dos colaboradores e construir uma experiência que os ajude a atingi-las com sucesso, fazendo uso do *Gamification*.

E, de acordo com Chapman (2012, posição 45/377),

Gamificar uma atividade, quando implementada com sucesso, pode resultar no aumento do engajamento de um indivíduo. Quando desafiado e premiado, indivíduos são naturalmente motivados a engajar mais diretamente e profundamente com a informação ou atividades.

Chapman (2012), Burke (2014b), Zichermann e Linder (2013), confirmam os dados obtidos do questionário, considerando que dos 18 colaboradores que o responderam, 10 colaboradores mostram-se engajados atualmente no período de *ramp-up*, e com o *Gamification* parte do *ramp-up*, todos os 18 colaboradores afirmam que seriam engajados.

Os dados sugerem que o período de *ramp-up* atual na NexGen engaja e motiva os colaboradores, mas não em sua totalidade. Nota-se que a aplicação de atividades gamificadas ou o uso de jogos colaboraria para o aumento do engajamento e posterior fidelização dos colaboradores *Millennials*. Além disso, o uso do *Gamification* durante o período do *ramp-up* sanaria os problemas hoje enfrentados pelo uso da *Training Tool*, descritos no Quadro 1.

4.3 Proposta do Modelo de Jogo

Para auxiliar na proposta de um modelo de jogo para utilização durante o período de *ramp-up* na NexGen, aplicou-se um questionário à 18 colaboradores *Millennials* do time de Suporte, conforme Quadro 14. Das seis perguntas fechadas do questionário detalhadas no Quadro 14, apenas as perguntas C1, C2 e C3 foram utilizadas para essa análise.

Considerando o uso de um jogo durante o período de *ramp-up*, dos 18 colaboradores que responderam ao questionário, todos afirmam que sua interação com colegas através de uma plataforma de jogo com avatares, status e níveis é importante.

Referente às características principais do jogo, dos 18 colaboradores que responderam ao questionário, 8 colaboradores afirmam que o sistema de *feedback* é a característica mais importante, 6 colaboradores afirmam que a meta é a mais importante e 3 colaboradores afirmam que a participação voluntária é a mais importante.

Em se tratando do processo de *feedback*, dos 18 colaboradores que responderam ao questionário, 13 colaboradores afirmam que os níveis ajudam nesse processo, 2 colaboradores afirmam que a pontuação ajuda, 2 colaboradores afirmam que a barra de progresso ajuda e apenas 1 colaborador afirma que o Placar ajuda com o *feedback*.

De acordo com Lipkin e Perrymore (2010), independente do meio de comunicação digital que usam, *Millennials* estão sempre conectados, pois são sociáveis e gostam de estar conectados a seus familiares e amigos o tempo todo.

Lipkin e Perrymore (2010) confirmam os dados obtidos no que tange a interação entre colegas na plataforma de jogo, onde dos 18 colaboradores que responderam ao questionário, todos afirmam que esse é um ponto importante.

Para Rainer, T. e Rainer, W. (2010), *Millennials* foram criados recebendo constante *feedback* de seus pais, professores e treinadores, e eles buscam isso de forma informal e formal dentro das empresas. Jovens que não recebem *feedback* constante podem não se sair tão bem em suas posições, pois eles requerem atenção extra.

E, de acordo com Mcgonigal (2011, posição 357/7154), “[...] *feedback* em tempo real serve como uma promessa aos jogadores que a meta pode ser atingida, a isso gera motivação para continuar jogando.”

Rainer, T. e Rainer, W. (2010) e Mcgonigal (2011), confirmam os resultados da pesquisa, onde, dos 18 colaboradores que responderam ao questionário, 8 colaboradores afirmam que o sistema de *feedback* é a característica mais importante do jogo, e 13 colaboradores afirmam que o uso de níveis é o ideal para auxiliar com esse sistema.

O uso de um jogo durante o período de *ramp-up*, contendo um sistema de *feedback*, auxilia os colaboradores *Millennials* em seu desenvolvimento profissional, engajando-os com *feedback* constante, níveis e recompensas.

Para propor o modelo de um jogo, a pesquisadora se baseou em Zichermann e Linder (2013). Zichermann e Linder (2013) esclarecem que existem seis tipos principais de sistemas gamificados, detalhados no Quadro 7, e no modelo de jogo proposto, o sistema usado é o de *feedback* rápido, onde *feedback*, como pontuação, molda o comportamento em tempo real. O modelo do jogo será denominado *Top-Notch Ramp-up*.

De acordo com Zichermann e Linder (2013), ganhar é atingir uma meta, enquanto a mestria é obter conhecimento e demonstrar controle de uma forma progressiva. Poucas pessoas podem ganhar, enquanto que um número ilimitado de pessoas pode alcançar a mestria.

No *Top-Notch Ramp-up*, há uma progressão em busca da mestria, com a conclusão do *ramp-up* e obtenção do nível de Consultor Master.

Para alcançar a mestria, Zichermann e Linder (2013) sugerem que alguns mecanismos de jogos devam ser usados, explicados no item 2.3.2.

Os mecanismos de jogos propostos por Zichermann e Linder (2013) devem ser adaptados e moldados para uso na NexGen. O Quadro 16 mostra a relação entre os mecanismos propostos por Zichermann e Linder (2013) e os mecanismos usados no *Top-Notch Ramp-up*.

Quadro 16 – *Top-Notch Ramp-up*: mecanismos

Mecanismos por Zichermann e Linder (2013)	Mecanismos no <i>Top-Notch Ramp-up</i>
Meta	Mestria = Consultor Master
Marcadores em direção à meta	Níveis: 1. Consultor Júnior 2. Consultor Pleno 3. Consultor Sênior 4. Consultor Master
Constante reforço do progresso	- Pontuação: de 1000 à 100.000. - Barra de progresso: 1. De 1000 à 9999: Consultor Júnior 2. De 10.000 à 59.999: Consultor Pleno 3. De 60.000 à 99.999: Consultor Sênior 4. 100.000: Consultor Master
Reforço social	- Placar exibindo colaboradores e seus níveis. - Integração com redes sociais.
Progressão lógica de dificuldade	Execução de tarefas mais difíceis com o passar dos meses.
Desafios secundários	- Jogos: tabuleiro, pebolim e jogos de cartas. - Ajuda a comunidade: doações de

	alimentos, doações de roupas e trabalhos voluntários.
Experiências	<ul style="list-style-type: none"> - Café da manhã com o diretor-presidente. - Participação em palestras sobre carreira e auto-conhecimento. - Participação em treinamentos exclusivos na localidade ou em outras localidades. - Participação em palestras sobre outras áreas da localidade, com a possibilidade de estágios de uma semana em outros times.

Fonte: Elaborado pela autora.

No *Top-Notch Ramp-up*, a meta e os marcadores de direção à meta, possibilitam avanços na carreira dos colaboradores *Millennials* durante o *ramp-up*.

Através do questionário aplicado aos colaboradores *Millennials*, identifica-se que dos 18 colaboradores que o responderam, 8 colaboradores afirmam que o sistema de *feedback* é a característica mais importante do jogo, e 13 colaboradores afirmam que o uso de níveis é o ideal para auxiliar com esse sistema. Considerando esse resultado, o constante reforço do progresso através da pontuação com uma barra de progresso exibindo o nível, atende a necessidade de *feedback* dos colaboradores *Millennials*.

De acordo com Zichermann e Linder (2013), existem cinco tipos de pontos que podem ser usados, detalhados no Quadro 8, entre eles o XP. O XP são pontos obtidos com a experiência através do tempo, e esse tipo é utilizado no *Top-Notch Ramp-up*. Os pontos, no *Top-Notch Ramp-up*, são obtidos através da participação em treinamentos, palestras, seminários e eventos, ganhando-se mais pontos ao ser pontual e participativo.

Para Zichermann e Linder (2013, posição 440/3763), “[...] os emblemas são fichas que representam a conquista de uma determinada meta”. No *Top-Notch Ramp-up*, os emblemas são as paixões da NexGen, obtidos através do comportamento dos colaboradores durante o *ramp-up*. O Quadro 17 exhibe os emblemas do *Top-Notch Ramp-up* relacionados com os comportamentos esperados de cada colaborador.

Quadro 17 – *Top-Notch Ramp-up*: emblemas

Emblema	Paixão	Comportamentos
	Diga como é	Expressar o que pensa de forma humilde e educada
	Mantenha-se curioso	Ser curioso mediante as novas tarefas e as mudanças
	Aceita e inclui diferenças	Aceitar diferenças e incluí-las no dia a dia
	Mantenha a promessa	Manter a promessa feita a um colega ou a um cliente
	Construa pontes e não silos	Ajudar colegas e clientes

Fonte: Elaborado pela autora.

Os níveis, de acordo com Zichermann e Linder (2013, posição 459/3763), “[...] são hierarquias de progresso estruturadas, representadas por números ou valores (por exemplo, bronze, prata, e ouro)”. No *Top-Notch Ramp-up* existem quatro níveis, que são: Consultor Júnior, Consultor Pleno, Consultor Sênior e Consultor Master.

Zichermann e Linder (2013) explicam que o placar é usado para exibir a lista dos jogadores em ordem descendente, promovendo um instantâneo entendimento do ranking, podendo ser um poderoso incentivo. No *Top-Notch Ramp-up*, o placar é

usado e auxilia no processo de *feedback*, mas principalmente, ajuda no reforço social, promovendo os colaboradores entre seus colegas. O placar exibe os jogadores e seus níveis, sendo visualizado por todos os jogadores bem como pelos outros colaboradores que não estão no processo de *ramp-up*.

O uso da comunicação via meios digitais, principalmente com o uso de redes sociais, gerou o que Lipkin e Perrymore (2010) chamam de exibicionismo tecnológico nos *Millennials*. Com isso, é importante a integração do *Top-Notch Ramp-up* com as mídias sociais, para que os colaboradores possam compartilhar seus progressos durante o *ramp-up*. O *Top-Notch Ramp-up* permite o compartilhamento, nas mídias sociais, dos níveis individuais dos jogadores e dos emblemas conforme forem ganhos.

Zichermann e Linder (2013) esclarecem que um dos mais importantes elementos de um sistema gamificado é a recompensa, os quais são descritos no Quadro 9. Os elementos das recompensas propostos por Zichermann e Linder (2013) devem ser adaptados e moldados para uso na NexGen. O Quadro 18 mostra a relação entre as recompensas propostas por Zichermann e Linder (2013) e as recompensas usadas no *Top-Notch Ramp-up*.

Quadro 18 – *Top-Notch Ramp-up*: recompensas

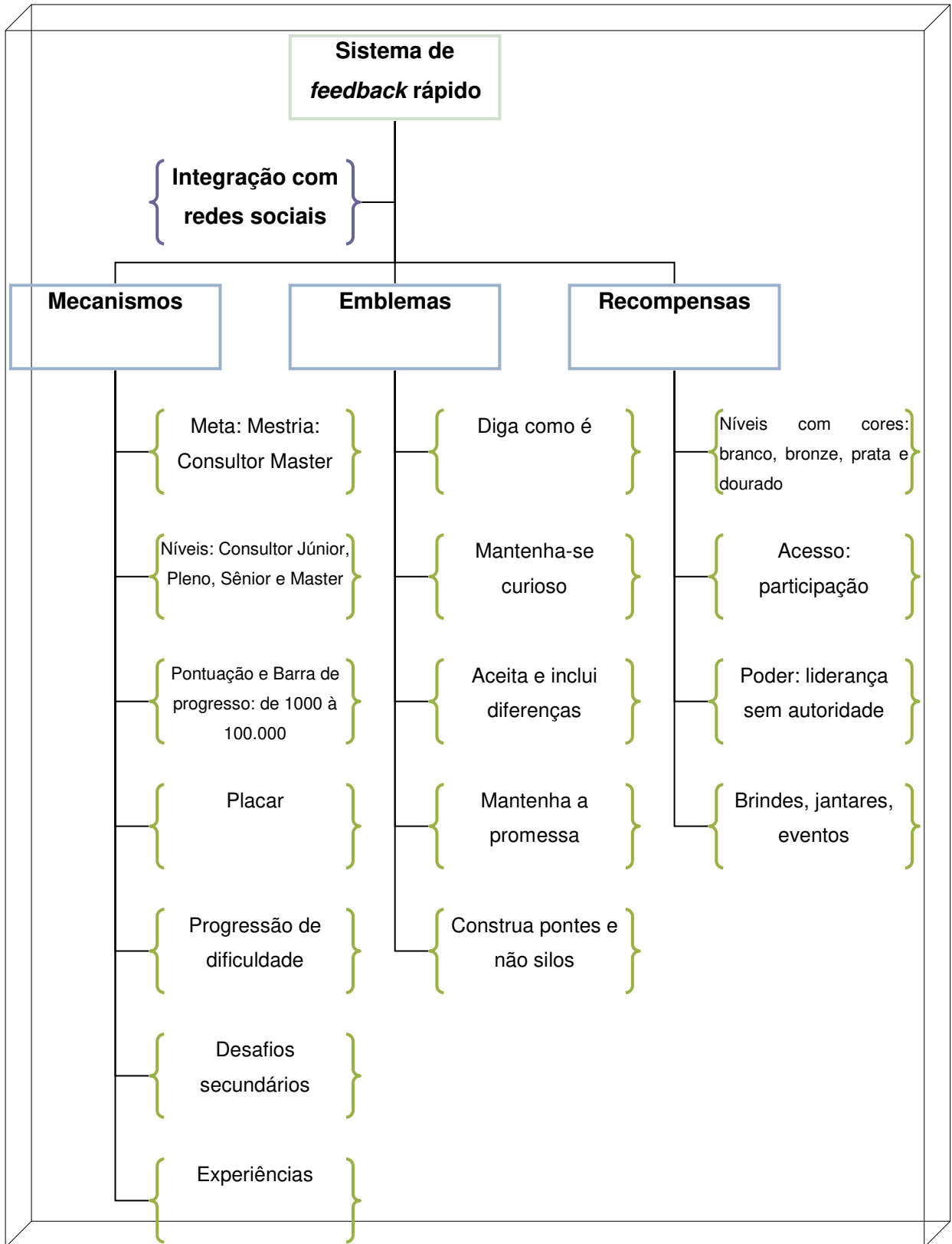
Recompensas por Zichermann e Linder (2013)	Recompensas no <i>Top-Notch Ramp-up</i>
Status	Níveis com cores: <ol style="list-style-type: none"> 1. Consultor Júnior = branco 2. Consultor Pleno = bronze 3. Consultor Sênior = prata 4. Consultor Master = dourado
Acesso	<ul style="list-style-type: none"> - Café da manhã com o diretor-presidente. - Participação em palestras sobre carreira e auto-conhecimento. - Participação em treinamentos exclusivos na localidade ou em outras localidades. - Participação em palestras sobre outras áreas da localidade, com a possibilidade de estágios de uma semana em outros times.
Poder	Execução da liderança sem autoridade:

	<ul style="list-style-type: none"> - Consultor Pleno com maior pontuação: responsável por auxiliar Consultores Juniores. - Consultor Sênior com maior pontuação: responsável por auxiliar Consultores Plenos. - Consultor Master com maior pontuação: com o <i>ramp-up</i> concluído, torna-se responsável por auxiliar Consultores Seniores durante dois meses.
Coisas	<ul style="list-style-type: none"> - Brindes: carregador de dispositivo móvel portátil, garrafa térmica, garrafa de água, cuia de chimarrão, camiseta e moletom. - Jantares: com acompanhante e com a família. - Participação em eventos no Brasil efetuados pela NexGen. - Participação em um evento global efetuado pela NexGen.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Zichermann e Linder (2013), analisando as melhores experiências de engajamento, o segredo do sucesso emerge com três direcionadores: *feedback*, amigos e diversão, detalhados no Quadro 10.

Feedback, amigos e diversão são as chaves para o *Top-Notch Ramp-up* engajar os colaboradores *Millennials*, provendo *feedback* através de pontuação e níveis, compartilhando dados com colegas através de placares e das mídias sociais, e permitindo a diversão como Consultor de Suporte, através da experiência em atividades fora do contexto do dia a dia. A Figura 5 sintetiza o *Top-Notch Ramp-up*.

Figura 5 – *Top-Notch Ramp-up*: sintetização

Fonte: Elaborado pela autora.

O *Top-Notch Ramp-up*, modelo de jogo proposto, utilizado como estratégia para engajar os colaboradores *Millennials* no time de Suporte da NexGen, proporciona diferentes benefícios a empresa com o uso do *Gamification*, como a fomentação do senso de desenvolvimento de carreira dos novos colaboradores através da busca pela mestria e com a utilização de níveis, estimula aumento do conhecimento com o uso da progressão de dificuldade, motiva os colaboradores através de desafios secundários e experiências, estimula bons comportamentos como o trabalho em equipe e o respeito aos colegas através do uso dos emblemas das paixões da NexGen, e mantém o colaborador motivado com o uso das recompensas.

No capítulo seguinte apresentam-se as conclusões e sugestões para trabalhos futuros que aprofundem aspectos relevantes identificados nesta pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Através das pesquisas e estudos realizados neste trabalho, concluiu-se que o uso do *Gamification*, com a utilização de mecanismos de jogos como meta, níveis, pontuação, desafios, emblemas e recompensas, engajam colaboradores *Millennials* durante o período de *ramp-up* no time de Suporte da NexGen.

Com o estudo do uso do *Gamification* na NexGen, identificou-se que a empresa não somente utiliza os mecanismos de jogos em iniciativas globais e locais para colaboradores e clientes, mas também, habilita seus colaboradores quanto as principais definições e formas de aplicação do *Gamification*, através de treinamentos específicos, disponibilização de uma ferramenta de desenvolvimento de jogos, e de uma ferramenta de decisão para auxiliar na definição da melhor prática gamificada para uso em determinado time ou área.

A análise do uso do *Gamification* na NexGen, como estratégia para engajar colaboradores *Millennials* durante o *ramp-up*, mostrou que o uso de mecanismos de jogos auxiliam no engajamento dos colaboradores *Millennials*, tendo em vista que os colaboradores associam o *Gamification* à uma prática engajadora. O estudo mostrou que o *ramp-up* atual engaja os colaboradores, mas não em sua totalidade, o que mudaria com o uso do *Gamification*, considerando que a utilização de mecanismos de jogos engajaria todos os colaboradores analisados.

A proposta do modelo de jogo *Top-Notch Ramp-up* para o engajamento dos colaboradores *Millennials*, sintetizada na Figura 5, baseou-se nos conceitos dos Autores Zichermann e Linder (2013), usando um sistema de *feedback* rápido integrado às redes sociais, usando mecanismos de jogos, com uma meta clara em busca da mestria, níveis alinhados ao desenvolvimento durante o *ramp-up*, pontuação, barra de progresso e placar para auxílio quanto a clareza dos níveis e progressão, atividades que progridem quanto à dificuldade, desafios secundários e experiências que motivam, emblemas que promovem os comportamentos esperados na NexGen, e recompensas que variam desde brindes, à treinamentos especiais, bem como o exercício da liderança sem autoridade através das recompensas de poder.

Com a aplicação do *Gamification* à proposta do modelo *Top-Notch Ramp-up*, o engajamento dos colaboradores *Millennials* é alcançado através dos estímulos gerados pelo *feedback* com a utilização de pontuação e níveis, através da

integração com as redes sociais permitindo o compartilhamento dos progressos com colegas da NexGen e pessoas fora da empresa, e através da motivação adquirida com as experiências em atividades fora do contexto do dia a dia e as recompensas.

De acordo com Zichermann e Linder (2013, posição 368/377), “As mais novas gerações bem como as gerações futuras vão liderar o aumento do uso do Gamification”. Com isso, as sugestões de trabalhos futuros são baseadas no uso do *Gamification* nas organizações.

A implantação do modelo de jogo *Top-Notch Ramp-up* é sugerida como trabalho futuro, aplicando aos colaboradores *Millennials* durante o *ramp-up* na NexGen, analisando os resultados com a verificação de possibilidades de melhoria para posterior aprimoramento do modelo aqui proposto. Outra sugestão de trabalho futuro seria a realização de estudos em outras empresas que prestam suporte como a NexGen, para a identificação de padrões em processos e atividades que possam aprimorar o modelo *Top-Notch Ramp-up*, tornando-o um padrão à times de Suporte. E, como sugestão final de trabalho futuro, sugere-se um estudo sobre a inteligência emocional em *Millennials* e o mapeamento de sistemas gamifications usados para o aumento da inteligência emocional, com a subsequente proposta de um modelo de jogo auxiliar ao *Top-Notch Ramp-up* que ajude colaboradores *Millennials* a aumentar seus níveis de inteligência emocional.

REFERÊNCIAS

- AGHEORGHIESEI, Daniela-Tatiana; IORGA, Magda. Psychology of Generation Y and the Attitude Towards the Drugs Users at Workplace. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, New York, v. 84, p. 171-176, July 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813015978>>. Acesso em: 08 jan. 2015.
- ALVES, Flora. **Gamification**: como criar experiências de aprendizagem engajadoras – um guia completo: do conceito à prática. São Paulo: DVS, 2014. Documento disponível para tablet.
- BOINODIRIS, Phaedra; FINGAR, Peter. **Serious Games for Business**: using gamification to fully engage customers, employees and partners. USA: Megan-Kiffer Press, 2014. Documento disponível para tablet.
- BURKE, Brian. **GAMIFY**: how gamification motivates people to do extraordinary things. USA: Gartner, 2014a. Documento disponível para tablet.
- BURKE, Brian. Why Gamification's Not a Game. **The Wall Street Journal**, 6 May 2014b. Disponível em: <<http://blogs.wsj.com/cio/2014/05/06/why-gamifications-not-a-game/>>. Acesso em: 10 jan. 2015.
- CANER, Mark E. **Millennial engagement in the workplace**: finding common ground to bridge the multi-generational gap. USA: Amazon CreateSpace, 2013. Documento disponível para tablet.
- CHAPMAN, Patrick. **Gamification and game mechanics made simple: How to gamify your organization for increased performance, loyalty, and revenue**. USA: Nordic Book Group, 2012. Documento disponível para tablet.
- ENGAJAMENTO. In: MICHAELIS. São Paulo: Melhoramentos, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=engajamento>>. Acesso em: 15 mar. 2015.
- GALLUP. **State of the global workplace**: employee engagement insights for business leaders worldwide. Washington, Sept. 22 2014. Disponível em: <<http://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx>>. Acesso em: 15 mar. 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, Daniel. **Foco**: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HOWE, Strauss; STRAUSS, William. **MILLENNIALS RISING The Next Great Generation**. USA: VINTAGE eBooks, 2009. Documento disponível para tablet.

HUNTLEY, Rebecca. **The World According to Y: inside the new adult generation**. AU: Allen & Unwin, 2010. Documento disponível para tablet.

IBM. **A candid look at employee engagement**. New York, Jan. 2014. Disponível em: <<http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&htmlfid=LOW14061USEN#loaded>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

KRUSE, Kevin. **Employee Engagement 2.0: how to motivate your team for high performance** (a “real-world” guide for busy managers). USA: The Center for Wholehearted Leadership, 2014. Documento disponível para tablet.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A geração Y no trabalho**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MACEY, William H. et al. **Employee engagement: tools for analysis, practice, and competitive advantage**. USA: Wiley-Blackwell, 2010. Documento disponível para tablet.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAYLETT, Tracy; WARNER, Paul. **Magic: five keys to unlock the power of employee engagement**. USA: Greenleaf Book Group Press, 2014. Documento disponível para tablet.

MCGONIGAL, Jane. **Reality is broken: why games make us better and how they can change the world**. USA: The Penguin Press, 2011. Documento disponível para tablet.

MCQUEEN, Michael. **The new rules of engagement: a guide to understanding and connecting with generation Y**. AU: BookBaby, 2011. Documento disponível para tablet.

REDE GLOBO. **GloboNews em Pauta**. [Pesquisa indica que jovens se sentem menos solitários com uso de redes sociais]. São Paulo: Globo, 01 dez. 2014. Programa de TV. (07 min 20 s). Disponível em: <<http://globo.com/globo-news/globo-news-em-pauta/v/pesquisa-indica-que-jovens-se-sentem-menos-solitarios-com-uso-de-redes-sociais/3803132/>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

RAI, Soumi. Engaging Young Employees (Gen Y) in a Social Media Dominated World – Review and Retrospection. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Pune, v. 37, p. 257-266, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812007719>>. Acesso em: 08 jan. 2015.

RAINER, Thom S.; RAINER, Jess W. **The Millennials**. USA: B&H Books, 2010. Documento disponível para tablet.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieterneel; VAZQUEZ, Ana Claudia. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013. Documento disponível para tablet.

SHORE, Nick. Millennials are playing with you. **Harvard Business Review**, Dec. 12 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/12/millennials-are-playing-with-y>>. Acesso em: 16 mar. 2015.

SLADEK, Sarah L. **Knowing Y: engage the next generation now**. USA: ASAE, 2014. Documento disponível para tablet.

SUJANSKY, Joanne G.; FERRI-REED, Jan. **Keeping the Millennials: why companies are losing billions in turnover to this generation – and what to do about it**. USA: Wiley, 2009. Documento disponível para tablet.

TYLER, Kathryn. The Tethered Generation. **HR Magazine**, Wixom, Jan. 5 2007. Disponível em: <<http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/pages/0507cover.aspx>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

UNIVERSUM. **Millennials**: part four of a six-part series – you got us wrong. Sweden, 2015. Disponível em: <<http://universumglobal.com/insights/got-millennial-generation-wrong/>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZICHERMANN, Gabe; LINDER, Joselin. **The gamification revolution: how leaders leverage game mechanics to crush the competition**. USA: McGraw-Hill Education, 2013. Documento disponível para tablet.