

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO ADMINISTRAÇÃO

EVANDRO FERREIRA DE ARAUJO COSTA NETTO

O IMPACTO DA GAMIFICAÇÃO NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO

CLIENTE: um estudo de caso da implementação na Padaria Sophia

São Luís

2023

EVANDRO FERREIRA DE ARAUJO COSTA NETTO

O IMPACTO DA GAMIFICAÇÃO NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO

CLIENTE: um estudo de caso da implementação na Padaria Sophia

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Me. Walline Alves Guimarães.

São Luís

2023

Costa Netto, Evandro Ferreira de Araújo

O impacto da gamificação na qualidade do atendimento ao cliente: um estudo de caso da implementação na Padaria Sophia. / Evandro Ferreira de Araújo Costa Netto. __ São Luís, 2023.

84 f.

Orientador: Prof. Me. Walline Alves Guimarães.

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. Gamificação. 2. Motivação. 3. Recompensas. 4. Cultura organizacional. 5. Satisfação do cliente. I. Título.

CDU 658.64:004.4

EVANDRO FERREIRA DE ARAUJO COSTA NETTO

O IMPACTO DA GAMIFICAÇÃO NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO

CLIENTE: um estudo de caso da implementação na Padaria Sophia

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 20/06/2023.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ma. Walline Alves Guimarães (Orientador)

Mestre em Cultura e Sociedade

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Esp. Daniel de Matos Pereira

Especialista em Qualidade, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Saúde

Ocupacional – Q.S.M

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Esp. André Fernandes

Especialista em Gestão de Negócios

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico esse trabalho aos meus amigos e familiares, mas ofereço uma menção especial aos meus irmãos Evandro Luiz e Isabella que me proporcionaram a oportunidade de estudar e desenvolver minhas habilidades, sem vocês eu não teria alcançado esse momento.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de aproveitar este momento para expressar minha gratidão a várias pessoas que participaram e me acompanharam ao longo da minha jornada acadêmica, tanto dentro como fora da instituição. Primeiramente, desejo agradecer a meu pai, que antes mesmo de eu ingressar na faculdade, me ouviu e me deu apoio para seguir em frente com minha decisão de cursar administração. Quero expressar meu agradecimento ao coordenador Fabio e à professora Teyla, que, quando fui conhecer o curso, dedicaram parte do seu tempo para conversar sobre minhas aspirações e que até em outros momentos, vieram perguntar como estava sendo minha experiência, o que foi muito agradável. Gostaria de mencionar o professor Jarbas, que além de ser um grande amigo, sempre esteve disponível para tirar dúvidas e tornar o ambiente da sala de aula mais divertido. Também agradeço ao professor Marcelo Melo, que levo como exemplo de profissionalismo e pessoa, sempre disposto a ajudar, mesmo com os vários puxões de orelha. Sou grato à minha orientadora Walline que me deu a oportunidade de desenvolver minha monografia com base na gamificação, um tema que sempre desejei explorar, além de fornecer correções, ideias e sugestões que tornaram o projeto ainda mais interessante.

Não posso deixar de agradecer aos meus colegas de sala, que tornaram toda a experiência da faculdade mais tranquila e divertida. Faço uma menção especial à melhor "panelinha" da UNDB: Daniela, Damares, Dayane e Igor, pessoas com as quais criei um forte laço durante a faculdade e que sempre estiveram prontas para ajudar uns aos outros de forma responsável e amigável.

Por fim, expresso minha gratidão aos meus amigos de longa data, Olavo e Camila, que me ofereceram suporte enquanto eu ainda estava decidindo o que fazer com meu futuro. Meu chefe, Dr. Cloves, por me auxiliar e me incentivar a focar nos meus estudos. Quero agradecer meu melhor amigo, Denis, meus amigos Victor, Gilnara e minha namorada Nana, por criarem diversas vezes um ambiente feliz e cheio de risadas, onde eu pude buscar refúgio sempre que necessário, tornando todas as obrigações da vida muito mais leves, oferecendo apoio e motivação para continuar me esforçando, mesmo durante minhas ausências. Um agradecimento especial para Nana que me ajudou a desenvolver novas habilidades e me ofereceu todo o suporte necessário sempre que precisei de ajuda e até mesmo quando eu não expressei que precisava, obrigado por sempre ser essa pessoa maravilhosa.

“Tudo o que temos de decidir é o que fazer com o tempo que nos é dado”
(GANDALF apud TOLKIEN, 2002, p. 67).

RESUMO

O trabalho em questão utilizou pesquisa bibliográfica, estudo de campo e pesquisa qualitativa para examinar a eficácia das estratégias de gamificação na melhoria do atendimento ao cliente e treinamento de funcionários na Padaria Sophia. Os objetivos foram revisar a literatura relevante, desenvolver e implementar uma abordagem de gamificação centrada no cliente e avaliar seu impacto. Ao coletar dados por meio de pesquisas, uso de questionários e observações durante uma sessão de treinamento gamificada que foi implementada, informações valiosas foram coletadas. As descobertas revelaram uma forte correlação entre a estratégia de gamificação desenvolvida e os seus efeitos para melhorar o atendimento ao cliente, gerar motivação dos funcionários e criar valor para a organização. Esses resultados ressaltam a importância de incorporar técnicas de gamificação em programas de treinamento de funcionários e promover uma cultura de melhoria contínua e foco no cliente. Em conclusão, esta pesquisa estabelece a importância da gamificação como estratégia para que organizações possam provocar o desenvolvimento de motivação entre seus colaboradores e com isso, melhorar a efetividade e qualidade dos serviços disponibilizados.

Palavras-chave: Gamificação. Motivação. Recompensas. Cultura Organizacional. Satisfação do Cliente.

ABSTRACT

The work in question used literature search, field study and qualitative research to examine the effectiveness of gamification strategies in improving customer service and employee training at Padaria Sophia. The objectives were to review the relevant literature, develop and implement a customer-centric gamification approach, and assess its impact. By collecting data through surveys, using questionnaires and observations during a gamified training session that was implemented, valuable information was collected. The findings revealed a strong correlation between the gamification strategy developed and its effects to improve customer service, generate employee motivation and create value for the organization. These results underscore the importance of incorporating gamification techniques into employee training programs and fostering a culture of continuous improvement and customer focus. In conclusion, this research establishes the importance of gamification as a strategy for organizations to encourage the development of motivation among their employees and thus improve the effectiveness and quality of the services provided.

Keywords: Gamification. Motivation. Rewards. Organizational Culture. Customer satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de Cultura e focos organizacionais.....	22
Figura 2 – Hierarquia de necessidades de Maslow	28
Figura 3 – Os 4 estados organizacionais de acordo com a Teoria dos Dois Fatores	30
Figura 4 – As três dimensões da Teoria da Expectativa de Vroom	31
Figura 5 – As três necessidades de McClelland.....	32
Figura 6 – Framework Octalysis	37
Figura 7 – Treinamento Gamificado da Padaria Sophia	59

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** – Você acredita que o uso de elementos e técnicas semelhantes a jogos e a introdução de recompensas para criar um ambiente competitivo pode aumentar a motivação e o desempenho dos funcionários?51
- Gráfico 2** – Você já participou de alguma atividade ou competição que incorporou elementos e técnicas semelhantes a jogos em suas experiências de trabalho?.....52
- Gráfico 3** – Quão importante é receber feedback e reconhecimento pelo seu desempenho no trabalho?.....53
- Gráfico 4** – Que tipos de recompensas você acha mais motivador?.....54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os 8 Impulsionadores da Gamificação	38
---	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Analise de Fontes de Pesquisa.....	44
--	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UNDB	Unidade de Ensino Superior Dom Bosco
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Motivação e seus efeitos no aumento da produtividade	18
2.1.1 Cultura organizacional: chave para a motivação no local de trabalho	19
2.1.1.1 Compreendendo a cultura corporativa: tipos organizacionais	21
2.1.1.2 Alinhando a cultura organizacional com a motivação dos colaboradores	24
2.1.2 Compreendendo as Diferentes Teorias da Motivação	26
2.1.2.1 Necessidades de Maslow e sua influência na motivação de funcionários	27
2.1.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg e a motivação no local de trabalho	29
2.1.2.3 Teoria da expectativa de Vroom: esforço, desempenho e resultados	30
2.1.2.4 Teoria das três necessidades de McClelland	32
2.2 Gamificação nas organizações: compreensão e aplicações	33
2.2.1 Recompensas intrínsecas e extrínsecas na gamificação	35
2.2.2 Elementos da gamificação e o <i>Octalysis Framework</i>	36
3 METODOLOGIA	39
3.1 Tipos de pesquisa	40
3.1.1 Pesquisa bibliográfica:	41
3.1.2 Pesquisa de campo	42
3.1.3 Pesquisa qualitativa	42
3.2 Coleta de dados	44
3.3 Análise de dados	47
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	48
4.1 Desafios organizacionais: observações das entrevistas não estruturadas	48
4.2 Perspectivas dos colaboradores: percepções do questionário aplicado	50
4.3 Treinamento Gamificado: motivando e engajando colaboradores	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE A – Informativo preparatório para o treinamento gamificado	71
APÊNDICE B – Pesquisa direcionada aos colaboradores	75
APÊNDICE C – Regras de pontuação do treinamento gamificado	77
ANEXOS A – Autorização de realização de pesquisa	78
ANEXO B – Termo de consentimento livre e esclarecido	79

1 INTRODUÇÃO

O trabalho em questão busca analisar o impacto que a motivação tem no desenvolvimento de atividades relacionados ao local de trabalho, esclarecendo as necessidades dos colaboradores diante da sociedade e do mercado de trabalho atual, que não mais se satisfaz com o mero ato de pagamento de um salário estabelecido via contrato de trabalho, buscando adicionar novas estratégias e desenvolver culturas organizacionais que não focam mais na satisfação única e particular do cliente direto de uma organização, trazendo à equação a necessidade de levar em consideração os desejos e vontades de seus colaboradores, sendo estes considerados como clientes indiretos.

O mercado de trabalho moderno e extremamente competitivo, busca-se realizar a retenção e captação de novos talentos, melhorar continuamente a qualidade do serviço prestado e através do desenvolvimento de um espaço considerado um ótimo local para trabalhar, é possível se analisar a geração de valor para a empresa que acaba sendo relevante para todos os seus *stakeholders*, ampliando dessa forma a sua capacidade competitiva perante as outras empresas no mercado.

A motivação é um elemento fundamental no sucesso das organizações, pois ajuda a aumentar a eficiência e a produtividade dos trabalhadores. As teorias sobre motivação têm sido estudadas e desenvolvidas no âmbito profissional com o objetivo de entender como engajar os trabalhadores a entregarem melhores resultados, no entanto, muitas organizações ainda encontram desafios para motivar efetivamente seus funcionários, o que pode levar à diminuição da satisfação no trabalho, menor produtividade e maiores taxas de rotatividade. Esses efeitos demonstram a importância da aplicação de estratégias focadas em melhorar o relacionamento entre a empresa e o colaborador, demonstrando a necessidade de investir em técnicas como endomarketing, tendo como foco criar um ambiente de trabalho positivo e promover o engajamento dos funcionários, dessa forma, estratégias de endomarketing buscam aumentar a motivação e a produtividade dos funcionários. Essa abordagem reconhece que os funcionários de uma empresa são seu ativo mais valioso e que sua satisfação e engajamento são essenciais para alcançar o sucesso organizacional.

Através da compreensão da relevância da satisfação e necessidade de motivação dos colaboradores para a entrega de uma maior qualidade do serviço prestado, será realizado um estudo de campo na Padaria Sophia em São Luis-MA onde foi apontado o interesse de melhorar o atendimento e relacionamento com seus clientes, sendo assim, busca-se melhorar a qualidade do atendimento ao cliente através da incorporação da gamificação nos treinamentos para melhorar as habilidades e o desempenho dos funcionários. Essas técnicas visam envolver os funcionários em uma experiência de aprendizado mais interativa e agradável, resultando em melhores resultados de atendimento ao cliente.

A gamificação de acordo com Orlandi et al (2018) é a integração da mecânica de jogo, como recompensas, competição e conquistas, em contextos não relacionados a um jogo para envolver e motivar os indivíduos a atingir seus objetivos. Sendo assim, é possível que ao utilizar a gamificação como uma ferramenta no local de trabalho, ela pode potencializar o aprendizado e o desenvolvimento, bem como aumentar a motivação e o engajamento dos funcionários. Ao fornecer uma experiência de aprendizado divertida e interativa, a gamificação pode ajudar a melhorar a retenção, o desempenho e a satisfação no trabalho.

A importância de analisar e aplicar técnicas que foquem na motivação nas empresas advém do fato que funcionários motivados são cruciais para o sucesso de qualquer organização. Eles são mais produtivos, engajados e tendem a fornecer um excelente atendimento ao cliente, levando a um aumento na satisfação e lealdade referente à organização. No entanto, manter a motivação dos funcionários não é uma tarefa fácil, pois requer um profundo conhecimento do comportamento humano e estratégias eficazes de gestão, razão pelo qual endomarketing e gamificação são duas abordagens que demonstraram grande potencial para aumentar a motivação e o desempenho dos funcionários. Ao aplicar essas estratégias no desenvolvimento, valorização e treinamento de funcionários, as organizações podem não apenas melhorar sua eficiência geral, mas também criar um ambiente de trabalho positivo e envolvente que promova a satisfação e o bem-estar dos funcionários. Portanto, investigar a eficácia dessas abordagens e seu impacto na motivação dos funcionários é essencial para as organizações que buscam obter uma vantagem competitiva no mundo dos negócios.

A motivação que levou à realização dessa pesquisa foi impulsionada pela crença de que a gamificação pode tornar o trabalho mais agradável e interessante

para os funcionários. É necessário reconhecer o potencial da gamificação para criar um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários são motivados não apenas por incentivos financeiros, mas por um senso de propósito e prazer em seu trabalho. Busca-se explorar a eficácia da gamificação em programas de treinamento, com o intuito de identificar maneiras de melhorar o engajamento e a produtividade dos funcionários, levando a melhores resultados para a organização. Sendo assim, questionamos: como uma estratégia de gamificação pode incentivar os funcionários a buscar a excelência no atendimento ao cliente e promover, concomitantemente, a motivação intrínseca e extrínseca na equipe de atendimento?

O objetivo desta pesquisa é desenvolver e aplicar estratégias de gamificação eficazes com foco no atendimento ao cliente e aumentar os níveis de motivação dos funcionários da Padaria Sophia. Os objetivos específicos deste estudo incluem uma revisão da literatura sobre o conceito de gamificação e sua aplicação no atendimento ao cliente e na formação de colaboradores, o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de gamificação centrada no cliente na Padaria Sophia, e uma avaliação do impacto desta estratégia na satisfação do cliente, engajamento dos funcionários e desempenho geral dos negócios. Ao atingir estes objetivos, se pretende identificar oportunidades de aperfeiçoamento com o intuito de promover uma cultura de melhoria contínua na organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação e seus efeitos no aumento da produtividade

A melhoria do desempenho dos colaboradores é um objetivo comum para muitos gestores, embora atingi-lo possa ser um desafio complexo. Isso envolve o comprometimento de uma organização em reconhecer e atender às necessidades dos trabalhadores, de forma que possam sentir-se motivados e engajados para agir de forma mais eficiente e proativa:

A motivação no trabalho é a agregação de comportamentos e razões que impulsionam as atitudes de um colaborador. Ela influencia diretamente a disposição, a vontade e o comprometimento do indivíduo com seu trabalho. Para se ter uma organização melhor, as pessoas devem ser vistas como importantes, pois cada uma delas desempenha as suas atividades e realiza as suas funções diferentes umas das outras. (SEQUESSEQUE, 2019, p. 17-18).

Seguindo esse raciocínio, Tamayo e Paschoal apud Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) comentam sobre como as organizações estão cada vez mais reconhecendo a necessidade de mudanças em suas estratégias motivacionais para criar um ambiente de trabalho que promova alto desempenho e satisfação no trabalho entre seus funcionários. Com a natureza complexa do cenário de negócios atual, as empresas estão colocando maior ênfase na motivação dos funcionários como meio de aprimorar o desempenho individual e organizacional. Segundo Ferreira (2015) o foco na qualidade de vida no trabalho tem crescido, podendo ser observado em diversas esferas sociais, o contexto do trabalho, esse interesse está intimamente relacionado à globalização da economia e aos efeitos negativos causados pelo processo de reestruturação produtiva no modo de funcionamento das organizações e na vida de seus trabalhadores, que são os principais atores desse cenário. Sendo assim, a natureza competitiva do mercado exige que as empresas invistam em sua força de trabalho, criando condições que promovam produtividade e engajamento para alcançar o sucesso sustentável.

2.1.1 Cultura organizacional: chave para a motivação no local de trabalho

O que motiva uma pessoa a realizar suas atividades e superar desafios varia de acordo com cada indivíduo, uma vez que suas situações e necessidades são diferentes conforme a realidade em que convivem, o que acaba por tornar o ato de motivar um colaborador a desenvolver suas atividades muito mais complexo do que aparenta ser, sendo necessário um esforço contínuo e personalizado para compreender como integrar cada pessoa dentro da estratégia organizacional. No entanto, antes mesmo de pensar em como aplicar esforços para motivar os trabalhadores, é necessário desenvolver uma cultura organizacional com o intuito de apresentar os valores e a missão da empresa, aproximando organização do colaborador:

Tendo a cultura relação mútua com a estratégia das organizações, ela visa ser diretriz essencial que também representa um quadro de orientação tanto para colaboradores como para gestores. A essência cultural não reside apenas no resultado, mas sim igualmente focando nas pessoas, na equipe e na forma como está busca ser eficaz para atingir seus resultados (CAMPOS, STEFANO e ANDRADE, 2015, p. 69).

Buscando demonstrar a proximidade entre motivação, satisfação e cultura organizacional, Lobo (2020) explica que estes são conceitos intimamente interligados que desempenham um papel crucial no funcionamento diário de uma organização. A cultura organizacional serve como uma força orientadora que direciona comportamentos para objetivos compartilhados. Como tal, é essencial que os valores, crenças e comportamentos partilhados que constituem a cultura organizacional tenham um impacto positivo na motivação e na satisfação, no entanto, isso representa um desafio significativo para os gerentes, pois a cultura organizacional não é facilmente manipulada ou compreendida e requer um entendimento profundo dos valores, normas e pressupostos que orientam a cultura, bem como uma abordagem estratégica para moldá-la de forma a promover motivação e satisfação entre os funcionários:

O que forma a Cultura Organizacional são três pilares principais: Missão, Visão e Valores. Esses pontos devem ser planejados de maneira integrada, inspiradora e com propósito, promovendo o engajamento da equipe em busca dos objetivos da empresa. Conforme acontece o crescimento da empresa, esses pilares também devem ser ajustados, visando atender às suas novas perspectivas (LIMA, et al, 2020, p. 3).

A cultura de uma organização tem uma poderosa influência nas atitudes e comportamentos de seus membros, moldando suas percepções do que é importante, aceitável e esperado, orientando suas ações em direção a objetivos comuns. Como resultado, a criação de uma cultura organizacional positiva e inclusiva pode ter um impacto significativo no desempenho, na motivação e no bem-estar dos funcionários.

Com o intuito de confirmar os efeitos da aplicação adequada de uma cultura organizacional Schröer, Teixeira e Casarin (2015) afirmam que a cultura organizacional desempenha um papel crítico na formação do comportamento e nas atitudes dos indivíduos dentro de uma organização, podendo influenciar tudo, desde a maneira como os funcionários interagem uns com os outros até sua ética de trabalho e processos de tomada de decisão.

A cultura organizacional é frequentemente descrita como os valores, crenças e suposições compartilhadas que orientam o comportamento dentro de um grupo. Ao estabelecer expectativas e normas claras de comportamento, as organizações podem arquitetar uma cultura que promova produtividade, inovação e um senso de propósito compartilhado, podendo ter um impacto profundo em seu

sucesso, tanto em termos de engajamento dos funcionários quanto de desempenho geral.

2.1.1.1 Compreendendo a cultura corporativa: tipos organizacionais

Assim que uma organização reconhece a importância de uma forte cultura organizacional, o próximo passo é selecionar cuidadosamente uma cultura que seja adequada para se alinhar aos objetivos, valores e colaboradores da empresa. De fato, a escolha da cultura organizacional pode ser um fator crítico na determinação do sucesso da empresa, é importante ter em mente que cada empresa tem seu próprio conjunto de metas, valores e cultura, o que significa que selecionar o tipo de cultura apropriada é crucial para alcançar os resultados desejados. Ao escolher a cultura certa, a empresa pode promover um ambiente que promove produtividade, engajamento e colaboração entre os funcionários, o que acaba levando ao alcance de suas metas e objetivos:

(...) nota-se a importância de se inteirar do modelo de cultura antes de implementar a estratégia, é necessário analisar a cultura vigente para identificar as crenças e valores da organização. A cultura empresarial precisa ser bem determinada, para que ela possa orientar as estratégias desenvolvidas, uma vez que as etapas do processo de planejamento estratégico estão relacionadas com os aspectos da cultura organizacional (DANJOUR et al, 2016, p. 19).

A cultura organizacional pode assumir diferentes formas, com cada tipo refletindo os valores, crenças e comportamentos da empresa. Quatro tipos comuns de culturas organizacionais incluem clã, adhocracia, hierárquica e de mercado. Cada tipo tem suas próprias características, pontos fortes e fracos, e o tipo de cultura adotada por uma empresa pode afetar seu sucesso. Na Figura 1, podemos ver uma representação visual desses quatro tipos de culturas organizacionais:

Figura 1– Tipos de Cultura e focos organizacionais



Fonte: Vale et al (2020).

Compreender a cultura organizacional é essencial para que as organizações alcancem suas metas e objetivos. Existem diferentes tipos de culturas organizacionais que refletem os valores, crenças e comportamentos dos funcionários e líderes. Nos tópicos a seguir, será explorado e analisado diferentes tipos de cultura organizacional, suas características e como funcionam. Ao compreender os diferentes tipos de cultura organizacional, os líderes podem identificar o que melhor se adapta à sua organização, com base em suas metas, objetivos e valores. Isso permite que os líderes criem uma cultura alinhada com a estratégia de sua organização, incentive o engajamento dos funcionários e promova um ambiente de trabalho positivo.

2.1.1.1.1 Cultura de clã

A cultura de clã é uma cultura organizacional que funciona mais como uma família ou tribo, onde a colaboração e o trabalho em equipe são altamente valorizados. Os funcionários geralmente têm um forte senso de pertencimento e lealdade à organização, e a comunicação é aberta e informal. De acordo com Bonisenha e

D'Angelo (2018), se trata da percepção de que a instituição é vista como uma extensão da família, com um estilo de gestão baseado no trabalho em equipe, ou seja, os resultados advêm do esforço individual em prol de um maior desempenho da equipe de trabalho. Como resultado, a liderança é vista como um fator facilitador e solidário, que busca valorizar essa sinergia e comprometimento com base na lealdade e confiança mútua.

2.1.1.1.2 Cultura adhocracia

A cultura adhocracia é caracterizada pela flexibilidade e inovação, bem como pela falta de burocracia. Nesse tipo de cultura, a tomada de decisão é descentralizada e os funcionários têm autonomia para tomar decisões e agir. O foco é a criatividade e a experimentação, com vontade de arriscar e experimentar coisas novas. Essa cultura é mais adequada para empresas em setores que possuem processos acelerados e que exigem tomadas de decisão rápidas e disposição para se adaptar às mudanças. Essa cultura permite uma abordagem mais dinâmica e responsiva para a solução de problemas e incentiva os funcionários a se apropriarem de seu trabalho. Silva et al (2018) complementa ao esclarecer que o foco está na flexibilidade e na adaptabilidade ao ambiente externo como meio para alcançar o crescimento e obter recursos para as empresas. Essa cultura enfatiza o empreendedorismo, a criatividade e a individualidade. A crença existente é que recursos e novos negócios vêm de processos de mudança, sendo a inovação, a chave para o sucesso.

2.1.1.1.3 Cultura hierárquica

Diferente das culturas mencionadas anteriormente, o tipo hierárquico busca preservar a estabilidade, sendo indicado para organizações que possuem processos complexos, mas padronizados, Cameron e Quinn (2006) explicam que esse é um tipo de cultura que dá grande ênfase ao ambiente interno da empresa e busca estabilidade e controle. A estrutura organizacional é de extrema importância, com foco em estabelecer procedimentos, funções e processos de trabalho bem definidos, eficientes e padronizados. Relações formais são preferidas e existem vários níveis hierárquicos.

Os líderes enfatizam seus papéis na supervisão e organização, tanto em termos de pessoas quanto de processos de trabalho.

2.1.1.1.4 Cultura de mercado

A cultura de mercado é um tipo de cultura organizacional focada principalmente no ambiente externo da organização, e não nos assuntos internos. A cultura orientada para o mercado valoriza a lucratividade, os resultados finais e a criação de vantagem competitiva por meio de transações com partes interessadas externas, como clientes, fornecedores, contratados, sindicatos e reguladores. Ao contrário das organizações hierárquicas, que dependem de regras, trabalhos especializados e decisões centralizadas para controle interno, as organizações orientadas para o mercado dependem principalmente de mecanismos econômicos de mercado e transações monetárias para operar:

(...) se refere a um tipo de organização que funciona como um mercado em si mesmo. É orientado para o ambiente externo em vez de assuntos internos. É focado em transações com (principalmente) constituintes externos, como fornecedores, clientes, empreiteiros, licenciados, sindicatos e reguladores. E ao contrário de uma hierarquia, onde o controle interno é mantido por regras, empregos especializados e decisões centralizadas, o mercado opera principalmente por meio de mecanismos de mercado econômico, principalmente a troca monetária. Ou seja, o foco principal dos mercados é conduzir transações (trocas, vendas, contratos) com outros constituintes para criar vantagem competitiva. Rentabilidade, resultados de lucro líquido, força em nichos de mercado, objetivos ambiciosos e bases de clientes seguras são objetivos primários da organização. Não surpreendentemente, os valores principais que dominam as organizações do tipo mercado são competitividade e produtividade (CAMERON e QUINN, 2006, p. 39, tradução nossa).

Sendo assim, a cultura organizacional orientada para o mercado prioriza as transações externas para criar uma vantagem competitiva, com foco na lucratividade, nichos de mercado e satisfação do cliente.

2.1.1.2 Alinhando a cultura organizacional com a motivação dos colaboradores

Compreender os diferentes tipos de culturas organizacionais é crucial para selecionar a cultura certa para uma organização. Cada cultura tem seu próprio conjunto de valores, crenças e normas que influenciam a forma como os funcionários interagem uns com os outros e com a organização como um todo. Ao alinhar a cultura

da organização com a dos colaboradores, é possível criar um clima organizacional positivo que promova motivação e engajamento:

A cultura corporativa influencia o clima organizacional e, por essa razão, o capital intelectual passa a ser incorporado ao conjunto de ferramentas da administração contemporânea, já que tão complexa quanto o cenário mercadológico é a compreensão das questões comportamentais dos profissionais (PINHO apud ROMANELLI, 2020, p. 16).

É essencial considerar cuidadosamente as características de cada cultura antes de selecionar a mais adequada para uma organização, esse processo envolve identificar os pontos fortes e fracos de cada cultura e avaliar como eles se alinham com os objetivos e a força de trabalho da organização. Uma implementação bem-sucedida de uma cultura organizacional requer uma compreensão profunda das necessidades e alinhamentos da organização, bem como uma abordagem estratégica e deliberada para a adoção e integração da cultura escolhida nos procedimentos da empresa.

Quando os funcionários sentem que seu local de trabalho valoriza suas contribuições, os respeita como indivíduos e promove um senso de comunidade, é mais provável que eles se envolvam e se comprometam com seu trabalho. Essa cultura positiva também pode criar um clima organizacional favorável, onde os funcionários se sintam confortáveis e seguros para expressar suas ideias e preocupações, levando a uma maior colaboração e criatividade: “Clima organizacional corresponde às expectativas que os empregados têm da organização, destacando as propriedades motivacionais presentes na mesma, induzindo de forma positiva na qualidade e na produtividade do trabalho” (FONSECA et al, 2015, p. 2).

Uma organização que consegue desenvolver de forma apropriada uma cultura organizacional e produzir um clima positivo no local de trabalho possui a vantagem de utilizar os dados obtidos durante esse processo para traçar um perfil que esteja alinhado com os ideias e objetivos da empresa, o que pode ser aplicado na execução de recrutamentos para identificar os indivíduos que se identificam com o valor gerado, processo esse que é conhecido como *fit* cultural ou alinhamento cultural:

O mecanismo mais utilizado para o entendimento compartilhado é usualmente chamado de alinhamento cultural ou concordância cultural (CulturalFit), ou ainda congruência cultural (Cultural Agreement), e está relacionado à forma como os membros de uma organização dão sentido ao

contexto organizacional e aos fatores que influenciam esse processo de compreensão do significado (CUENCA e TOMEI, 2022, p. 85).

De acordo com Sousa (2019), avaliar o ajuste cultural de um candidato envolve examinar seus valores, ideais e metas para determinar se eles se alinham com a cultura da empresa, razão pelo qual profissionais responsáveis pelo recrutamento classificam o *fit* cultural como "muito importante" ou "essencial" para a organização, enfatizando seu papel crítico no sucesso do processo de seleção e, em última análise, no desempenho organizacional. Portanto, a análise do *fit* cultural é um fator decisivo para garantir a seleção do candidato certo e pode impactar positivamente no sucesso geral da empresa.

2.1.2 Compreendendo as Diferentes Teorias da Motivação

Existem muitas teorias de motivação porque o comportamento humano é complexo e multifacetado, e não existe uma abordagem única para motivar os indivíduos. Cada teoria aborda a motivação de uma perspectiva diferente e procura explicar os fatores subjacentes que impulsionam o comportamento humano. Algumas teorias enfocam o papel de fatores psicológicos internos, como necessidades e desejos, enquanto outras enfatizam fatores externos, como recompensas e punições. De acordo com Gondim e Silva (2004), as teorias baseadas no conceito de necessidades geralmente assumem que existe uma força ou energia que excita ou gera uma tensão interna no organismo, percebida subjetivamente como um impulso ou desejo de agir de forma a reduzir a força desse mesmo impulso, tensão ou desejo. Essas teorias estão interessadas em desvendar os aspectos biológicos e psicológicos individuais que desencadeiam impulsos ou desejos, ou seja, a falta ou deficiência de algo a ser suprido:

(...) para desenvolver uma boa gestão, é necessário conhecer o comportamento das pessoas, buscar entender o que as faz realizar suas atividades, o que as motiva para alcançarem seus objetivos e, assim, por conseguinte, o que contribui para que os indivíduos consigam contribuir para que uma organização realize a sua missão e alcance sua visão empresarial (WYSE, 2018, p. 134).

O objetivo geral dessas teorias é fornecer informações sobre os mecanismos que impulsionam a motivação, com o objetivo de ajudar indivíduos e

organizações a entender melhor como criar ambientes que promovam a motivação e o engajamento. Ao compreender as diferentes teorias de motivação, é possível desenvolver uma abordagem mais sutil e eficaz para motivar indivíduos e grupos.

2.1.2.1 Necessidades de Maslow e sua influência na motivação de funcionários

O psicólogo Abraham Maslow desenvolveu uma teoria onde todos os seres humanos possuem necessidades determinadas e que devem ser saciadas em uma ordem específica, conhecida como a hierarquia de necessidades de Maslow:

Esta teoria figura em dois pontos focais principais: 1. As pessoas são organismos motivados pelo desejo de satisfazer determinado tipo de necessidades; 2. Neste segundo divisor, Maslow acredita que quando as necessidades do indivíduo não são atendidas, isto geraria um estado de insatisfação e tensão, fazendo com que este se comporte de maneira a tentar reduzir tal tensão, tentando recuperar o equilíbrio perdido. Quando satisfeita a carência, esta perde o potencial e a força motivadora que agiam sobre o indivíduo (LARUCCIA e MATIAS, 2015, p. 247).

Segundo Bonfin, Estender e Macedo (2015) a teoria de Maslow é considerada uma das teorias de motivação mais importantes porque ele acreditava que as necessidades humanas seguem uma hierarquia, o que significa que são classificadas em ordem de importância. Quando uma pessoa satisfaz uma necessidade, uma nova surge, criando um impulso constante para que os indivíduos encontrem maneiras de satisfazê-la. Maslow argumentou que é improvável que as pessoas busquem reconhecimento ou status pessoal quando suas necessidades básicas não são atendidas. Essa teoria sugere que atender às necessidades de nível inferior, como necessidades fisiológicas e de segurança, é necessário antes atender às necessidades de nível superior, como estima e autorrealização:

As necessidades humanas são classificadas em cinco níveis e só a partir do momento que um nível é satisfeito, é que o outro nível imediatamente superior surge no comportamento do indivíduo. Maslow demonstrou as principais necessidades do ser humano, entre elas, o ápice das necessidades é a auto realização, isto é, quando o indivíduo realiza uma atividade com o intuito de atingir tal objetivo, atinge o topo da pirâmide e desenvolve atividades desafiadoras e alcança a satisfação no trabalho. Esse modelo foi dado o nome de Pirâmide de Maslow (MOTTA et al, 2019, p. 51).

A pirâmide de Maslow propõe que as necessidades das pessoas sejam organizadas de maneira hierárquica e de acordo com Maslow (1954), as pessoas

devem primeiro satisfazer suas necessidades fisiológicas e de segurança básicas antes de poderem se concentrar em necessidades de nível superior, como amor, estima e autorrealização. A pirâmide consiste em cinco níveis de necessidades: fisiológicas, segurança, amor/pertencimento, estima e autorrealização. A satisfação das necessidades em um nível específico é um pré-requisito para o indivíduo passar para o nível seguinte. Em essência, a teoria de Maslow sugere que as pessoas são motivadas pela satisfação das necessidades, e as necessidades nos níveis inferiores devem ser atendidas antes que os indivíduos possam ser motivados pelas necessidades de nível superior. Segue a ordem das necessidades na Figura 2:

Figura 2 – Hierarquia de necessidades de Maslow



Fonte: People (2022).

É possível entender então que o responsável por uma organização antes de realizar tomadas de decisões quanto a atividades internas da empresa, assim como o desenvolvimento de estratégias para motivar seus colaboradores, precisa compreender o posicionamento de seus trabalhadores, razão pelo qual Souza e Bachtold (2020) informam que é fundamental que os gestores entendam as necessidades humanas em seu ambiente de trabalho, a fim de criar iniciativas voltadas para a promoção da motivação do grupo. Ao utilizar a motivação como aliada, os gestores podem melhorar a qualidade de vida de todos os membros da organização, o que, por sua vez, reflete na qualidade e satisfação dos produtos e serviços prestados.

2.1.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg e a motivação no local de trabalho

A teoria dos dois fatores de Herzberg é uma teoria motivacional que visa explicar quais fatores contribuem para a satisfação e insatisfação no trabalho. Segundo a teoria, existem dois tipos de fatores que influenciam a motivação dos funcionários: fatores higiênicos e motivadores:

Tem-se os Fatores higiênicos/extrínsecos (que levam a insatisfação): são fatores administrados e decididos pela empresa, estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores são: salário, tipos de supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, regulamento interno. Já os Fatores motivacionais/intrínsecos (que levam a satisfação): a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo (SILVA et al, 2021, p. 13).

Segundo Herzberg apud Santos (2016) os fatores que contribuem para a satisfação e motivação no trabalho são diferentes e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Como resultado, é necessário considerar fatores separados, dependendo se estamos examinando a satisfação ou a insatisfação no trabalho. Portanto, essas duas emoções não são necessariamente opostas. O oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação. Da mesma forma, o oposto da insatisfação no trabalho não é a satisfação no trabalho, mas sim a ausência de insatisfação: “Além destes fatores, devem-se considerar os fatores motivacionais, aqueles que realmente motivam. São exemplos de fatores motivacionais a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso/desenvolvimento” (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018, p. 111).

Essa teoria sugere que é essencial focar em ambos os tipos de fatores para criar um ambiente de trabalho que promova a motivação e a satisfação dos funcionários. É possível analisar os efeitos da aplicação e não aplicação desses fatos na Figura 3:

Figura 3 – Os 4 estados organizacionais de acordo com a Teoria dos Dois Fatores



Fonte: Retondo (2020)

A aplicação da teoria dos dois fatores de Herzberg pode ter um grande impacto na satisfação e motivação dos funcionários no local de trabalho. É importante observar que os fatores que levam à satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam à insatisfação e, portanto, devem ser tratados separadamente. Ao fornecer os fatores de higiene necessários, como salário, segurança no emprego e condições de trabalho, as empresas podem garantir que seus funcionários não fiquem insatisfeitos. No entanto, para realmente motivar os funcionários, as empresas também devem se concentrar nos motivadores, como reconhecimento, oportunidades de crescimento e trabalho significativo. Ao entender e aplicar esses dois fatores adequadamente, as organizações podem criar um ambiente de trabalho positivo que promova a satisfação e a motivação no trabalho, levando a uma melhor produtividade e desempenho.

2.1.2.3 Teoria da expectativa de Vroom: esforço, desempenho e resultados

A Teoria da Expectativa de Vroom é uma teoria da motivação desenvolvida por Victor Vroom na década de 1960, essa teoria se concentra nas relações entre o esforço, o desempenho e os resultados de um indivíduo. De acordo com Vroom, os

indivíduos são motivados por suas expectativas sobre os resultados de seu comportamento. Especificamente, os indivíduos serão motivados a se esforçar se acreditarem que seus esforços levarão ao alto desempenho, e o alto desempenho levará a resultados ou recompensas desejáveis. Para reforçar o entendimento por trás dessa teoria, Silva; Matos e Walter (2021) afirmam que a satisfação no trabalho é resultado da relação entre as expectativas de uma pessoa e seus resultados antecipados, esclarecendo o entendimento de Vroom sobre a motivação como um processo que rege as escolhas de diferentes possibilidades comportamentais de um indivíduo. Sua teoria apresenta um modelo motivacional complexo que se baseia em três dimensões: Valência, Instrumentalidade e Expectativa, como pode ser verificado na figura 4:

Figura 4 – As três dimensões da Teoria da Expectativa de Vroom



Fonte: Lopes (2018)

Uma das três dimensões que devem ser tratada com mais detalhe é a Valência, se tratando de um valor subjetivo que um indivíduo atribui a um determinado resultado ou recompensa, mas que não deve ser confundida com valor recebido, razão pelo qual Silva; Matos e Welter (2021) informam ser crucial diferenciar entre a valência de um resultado para um indivíduo e o valor desse mesmo resultado. Mesmo que alguém deseje fortemente um objetivo, pode sentir pouca satisfação ao alcançá-lo, por outro lado, eles podem obter uma grande satisfação de um objetivo que não desejavam particularmente no início. A valência é única para cada indivíduo e é

condicionada por suas experiências, além disso, esse valor pode mudar com o tempo, pois novas necessidades surgem quando as antigas são atendidas. Já a instrumentalidade, de acordo com Magalhães e Rosa (2017) refere-se ao alinhamento entre os objetivos de um indivíduo e sua produtividade como funcionário, ou seja, com que eficácia o funcionário usa seu trabalho para alcançar o que deseja. As expectativas desempenham um papel fundamental na determinação do que um indivíduo deseja ou espera alcançar por meio do seu trabalho e se os resultados que buscam são ou não realisticamente atingíveis.

Em resumo, a Teoria da Expectativa criada por Victor Vroom, surgiu como um aspecto crucial sobre o comportamento e gestão organizacional, essa teoria enfatiza a importância de compreender as expectativas e motivações individuais no local de trabalho, o que pode levar ao desenvolvimento de estratégias eficazes destinadas a melhorar a produtividade e a motivação dos funcionários. Ao priorizar a valência, a expectativa e a instrumentalidade, os gerentes podem criar sistemas de incentivos que alinhem as metas dos funcionários com os objetivos da empresa. Consequentemente, isso pode promover um maior senso de satisfação no trabalho, maior produtividade e melhor desempenho geral dentro da organização.

2.1.2.4 Teoria das três necessidades de McClelland

A Teoria das Necessidades, também conhecida como Teoria das Três Necessidades, foi desenvolvida pelo psicólogo David McClelland na década de 1960. Essa teoria propõe que os indivíduos são motivados por três necessidades principais: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder. Andrade et al (2018) enfatiza que essas três necessidades representam a verdadeira fonte de motivação dos indivíduos, inclusive dos empreendedores. Cada categoria apresenta diferentes níveis de importância, mas uma delas prevalecerá com alto grau de destaque dependendo do perfil do indivíduo.

A teoria enfatiza a importância de entender as necessidades únicas de um indivíduo e como elas podem ser usadas para aumentar a motivação e a satisfação no local de trabalho, como pode ser observado na Figura 5:

Figura 5 – As três necessidades de McClelland



PODER: é a necessidade de controlar pessoas dentro do ambiente institucional e, portanto, é muito requerida no papel de liderança.

REALIZAÇÃO: é o que torna a pessoa competitiva e a impulsiona a buscar novos objetivos e a se aprimorar.

AFILIAÇÃO: é a necessidade de ter boas relações interpessoais e é pré-requisito para o trabalho em equipe.

Fonte: Gaspar (2015)

Após entender como se caracterizam as três necessidades de McClelland, Feijó (2015) contribui ao informar que elas são aprendidas e adquiridas ao longo da vida de uma pessoa como resultado de suas experiências. À medida que as necessidades são adquiridas, o comportamento recompensado tende a ser repetido com mais frequência. O resultado desse processo de aprendizagem é o desenvolvimento de padrões únicos de necessidades que afetam o comportamento e o desempenho dos indivíduos. Esses padrões de necessidades estão profundamente enraizados na mente de uma pessoa e podem influenciar significativamente suas motivações e ações no local de trabalho

Por fim Gondim e Silva (2004) esclarecem apesar de os processos biológicos contribuírem para a formação das necessidades individuais, a teoria de McClelland não assume uma hierarquia estrita de necessidades. Em vez disso, sugere que as três necessidades motivacionais - realização, afiliação e poder - variam em intensidade e preferências entre os indivíduos, moldadas por seus perfis psicológicos únicos e experiências de vida. A motivação para trabalhar e ter sucesso, portanto, depende da interação dessas três necessidades e de como elas se manifestam no comportamento e nos objetivos de uma pessoa.

2.2 Gamificação nas organizações: compreensão e aplicações

A gamificação é uma técnica que de acordo com Orlandi et al (2018) envolve a incorporação de elementos de jogos, como sistemas de pontos, competição e recompensas, em contextos não relacionados a jogos, como educação, marketing e treinamento de funcionários. O objetivo da gamificação é aumentar o engajamento, a motivação e o prazer nesses contextos, tornando-os mais interativos, desafiadores e divertidos. O esforço para transformar um contexto real de trabalho em um jogo de acordo com Quadros (2016) estimula a criatividade dos profissionais de marketing e dos setores de treinamento e desenvolvimento profissional. Estes últimos visam fornecer às empresas soluções que levam a resultados significativos de produtividade. Portanto, os jogos inspiram possibilidades de treinamento cooperativo e colaborativo para desenvolver competências e habilidades de resolução de problemas.

Ao apelar para o desejo natural das pessoas por competição, realização e diversão, a gamificação pode melhorar os resultados de aprendizagem, a fidelidade do cliente e o desempenho dos funcionários. Além disso, a gamificação pode fornecer dados valiosos e *feedback* sobre o comportamento e as preferências do usuário, que podem ser usados para otimizar o design e a entrega das experiências gamificadas:

Entende-se a gamificação como o processo em que se aplicam elementos lúdicos em contextos não relacionados a jogos. Nesse sentido, conceitos e processos de um design de jogo, como progressão, organização em níveis, componentes da mecânica de um jogo, dentre outros, são aplicados em produtos – materiais ou imateriais – que não foram estruturados como tal (SANTAELLA, NESTERIUK e FAVA, 2018, p. 13).

A gamificação é uma ferramenta poderosa para as empresas aumentarem o engajamento, a motivação e a produtividade, no entanto, o sucesso da gamificação em um determinado negócio depende muito da abordagem personalizada que é adaptada às necessidades e objetivos específicos desse negócio, e isso ocorre porque cada empresa tem seus desafios, cultura e funcionários únicos, e o que funciona para um, pode não funcionar para outro. Costa e Marchiori (2015) confirmam isso ao explicar que os elementos de jogos podem ser combinados de várias maneiras e cada segmento de negócio apresenta um potencial único de combinações, é razoável supor que cada objetivo de negócio leva a relações distintas de elementos do jogo. Essas combinações devem estar alinhadas com as características e objetivos de cada segmento de negócio. Por exemplo, o uso de narrativas na educação e

treinamento interno da empresa pode promover estímulo, motivação e engajamento no processo de ensino e aprendizagem.

A personalização da gamificação pode ser alcançada identificando as metas, preferências e comportamentos dos funcionários, bem como os objetivos de negócios. Isso permite o desenvolvimento de uma estratégia de gamificação alinhada com a cultura, valores e objetivos da organização, levando a uma maior participação, satisfação e, por fim, melhores resultados de negócios. Porém, de acordo com Soares e Oliveira (2021) existe o risco de a estratégia proposta não gerar motivação intrínseca entre os envolvidos, ou seja, motivação em que um indivíduo se envolve em uma atividade porque a considera interessante, envolvente, desafiadora e agradável, impulsionada por seus próprios desejos e interesses. Isso resulta em baixo engajamento e participação, portanto, é importante projetar estratégias de gamificação adaptadas às necessidades e preferências exclusivas dos indivíduos envolvidos para maximizar o potencial da motivação intrínseca e garantir altos níveis de engajamento e participação.

2.2.1 Recompensas intrínsecas e extrínsecas na gamificação

Os conceitos de motivação intrínseca e extrínseca desempenham um papel crucial no sucesso das iniciativas de gamificação. A motivação intrínseca refere-se ao desejo de se envolver em uma atividade simplesmente porque é agradável, interessante ou satisfatória por si só. A motivação extrínseca, por outro lado, envolve a participação em uma atividade para receber uma recompensa externa ou evitar punição:

Nem sempre os jogadores vão realizar atividades que desejam ou que gostam, mas a gamificação deve trazer recursos para que estas ações se tornem mais lúdicas e tenham algum retorno (feedback). Na maioria dos estudos analisados, a inserção do elemento conquista - recompensas conseguidas baseadas nas ações do jogador (troféu, medalha, emblemas) – foi avaliada por alguns jogadores como importante para que se sentissem reconhecidos pelas ações que desempenharam durante a gamificação conduzindo ao engajamento (FERREIRA, 2019, p. 51).

Na gamificação, é importante encontrar um equilíbrio entre esses dois tipos de motivação. Embora as recompensas extrínsecas possam ser eficazes para incentivar a participação, elas também podem ter consequências negativas caso se tornem o único foco do jogo. A motivação intrínseca, por outro lado, pode ser uma

força poderosa para impulsionar o engajamento contínuo, mas pode ser difícil de cultivar e manter:

A gamificação representa mais do que simplesmente premiação por pontos e emblemas. Pois essa, tem como objetivo influenciar, positivamente, os comportamentos humanos. Sendo que, na maioria das vezes, as empresas almejam incentivar os mesmos entre os seus colaboradores. Portanto, a gamificação encontra-se fundamentada nos conceitos da psicologia humana e da ciência comportamental, baseando-se em três fatores principais: motivação, habilidade e estímulo (DALE apud FORMANSKI et al, 2016, p. 33).

A gamificação é muitas vezes mal interpretada como simplesmente dar recompensas ou pontos para motivar as pessoas a participar de determinadas atividades, no entanto, é muito mais do que isso. Em sua essência, a gamificação é sobre o uso de elementos de design de jogos para criar experiências envolventes que motivam e encorajam as pessoas a agir em direção a um resultado desejado. Isso envolve entender o público-alvo, identificar suas necessidades e desejos e projetar uma experiência personalizada que os atraia em um nível mais profundo. Ao focar nos fatores de motivação intrínsecos, como autonomia, competição e relacionamento, a gamificação pode fornecer uma experiência mais significativa e gratificante para os usuários, levando a um engajamento e lealdade de longo prazo tanto para clientes como para colaboradores.

2.2.2 Elementos da gamificação e o *Octalysis Framework*

Apesar da compreensão do conceito e das formas de motivar os participantes das estratégias de gamificação, é importante entender que existe a necessidade de incluir um número de elementos de jogos que irão agir para tornar o processo de gamificar realmente atrativo para os jogadores selecionados. Razão pelo qual Csikzentmihalyi, Alves, Minho e Diniz apud Souza et al (2020) esclarecem que os jogos geralmente são projetados com vários níveis ou fases, incorporando designs visualmente atraentes e lógica envolvente para criar uma experiência imersiva que pode fazer os jogadores perderem a noção do tempo. Esses mesmos elementos podem ser aplicados na gamificação para manter os indivíduos motivados e engajados nas tarefas, levando ao alcance de um estado conhecido como "*Flow*".

Essa condição é caracterizada por um profundo sentimento de motivação intrínseca e felicidade derivada do ato de realizar uma tarefa:

(...) uso de elementos como missões e desafios, pontuações e ranqueamentos, prêmios e distinções, cenários, etc. Esses elementos podem ser usados para o tensionamento entre teoria e prática, estímulo à resolução de problemas e incentivo ao trabalho em grupo, que são práticas importantes durante o processo de desenvolvimento da aprendizagem (EINHARDT e SEVERO, 2020, p. 2).

Com o desenvolvimento das práticas de gamificação, foram apontados uma infinidade de elementos potenciais propostos para aumentar o engajamento e a motivação. No entanto, a abundância de diversos elementos pode levar à ambiguidade e incerteza em sua aplicação. Em resposta, surgiram estruturas para fornecer categorização e definição claras dos elementos de gamificação. Ao usar essas estruturas, as organizações podem desenvolver uma estratégia de gamificação estruturada e eficaz. Entre as ferramentas existentes, o modelo Octalysis¹ de Yu-kai Chou se destaca como uma abordagem amplamente reconhecida para implementação bem-sucedida de gamificação, como pode ser visto na figura 6:

Figura 6 – Framework Octalysis



¹Octalysis é uma ferramenta da gamificação que foi descoberta e desenvolvida por Yu-kai Chou. O princípio básico da Octalysis é que quase todos os jogos de sucesso atraem certos impulsos centrais em indivíduos e os motivam a tomar decisões e a realizar atividades. Se não houver nenhum impulso por trás da ação desejada, não haverá motivação, e não irá gerar reação. O Octalysis destaca 8 impulsos centrais que são divididos em 2 extremidades, a do lado esquerdo e do lado direito do cérebro, onde o lado esquerdo enfatiza a lógica, pensamento analítico e o sentimento de propriedade, enquanto o lado direito enfatiza criatividade e a expressão na dinâmica social (MARISA et al, 2020, p. 3152, tradução nossa).

Fonte: Souza et al, adaptado de Chou (2018)

A estrutura Octalysis foi desenvolvida com base na observação de que jogos bem-sucedidos exploram certos impulsionadores principais e motivam os jogadores a desenvolver diferentes decisões e atividades. Chou (2019) reconheceu que várias técnicas de jogos podem evocar diferentes tipos de motivação, desde inspiração e empoderamento até manipulação e obsessão. A pesquisa de Chou concentrou-se na identificação dos principais fatores que diferenciam um tipo de motivação de outro, o que acabou levando à criação da estrutura Octalysis. Cada ponta dessa ferramenta pode ser melhor visualizada no Quadro 1:

Quadro 1 – Os 8 Impulsionadores da Gamificação

Significado Épico e Convocação	Refere-se ao desejo de um senso de propósito e significado nas ações de alguém, e ao sentimento de que estão contribuindo para algo maior do que eles mesmos.
Desenvolvimento e Realização	Envolve a satisfação obtida ao progredir e atingir metas.
Empoderamento da criatividade e feedback	Este ponto destaca a importância de dar aos usuários a capacidade de serem criativos e receber feedback sobre suas ações.
Propriedade e Posse	Isso se refere ao desejo de possuir e controlar as coisas e a satisfação obtida por ter poder sobre elas.
Influência social e Afinidade	Este ponto enfatiza a importância da interação social e o desejo de pertencer a uma comunidade.
Escassez e Impaciência	Envolve a criação de um senso de urgência e exclusividade, geralmente por meio do uso de ofertas ou recompensas por tempo limitado.
Imprevisibilidade e Curiosidade	Esse ponto destaca a importância da imprevisibilidade e do elemento surpresa para manter os usuários engajados.
Perda e Fuga	Envolve a criação de um medo de perda ou consequências negativas, a fim de motivar os usuários a agir.

Fonte: Adaptado de Chou (2019)

A abundância de elementos de gamificação pode prejudicar estratégias eficazes que se alinham com os objetivos organizacionais, no entanto, a estrutura

Octalysis, desenvolvida por Yu-kai Chou, apresenta uma estrutura coerente e prática que classifica os elementos de gamificação em oito impulsionadores principais. Ao utilizar esses núcleos, as organizações podem criar estratégias eficazes de gamificação que motivam e envolvem os funcionários, ao mesmo tempo em que se alinham aos objetivos organizacionais gerais. Portanto, a estrutura Octalysis é uma ferramenta indispensável para organizações que desejam aproveitar o poder da gamificação para obter sucesso:

De forma geral, evidenciou-se que a gamificação tem o potencial de incentivar a motivação e engajamento em diferentes contextos e ao combinar os principais elementos oriundos dos jogos, com uma proposta de valor atraente a gamificação pode ajudar as empresas a melhorarem a produtividade de seus colaboradores, por meio de metas claras e objetivos lúdicos, tornar treinamentos mais interessantes, com feedbacks constantes, competição e cooperação, ou ainda motivar seus clientes (BRITO, 2018, p. 12).

Em conclusão, o uso efetivo da mecânica do jogo é fundamental para alcançar o sucesso com as estratégias de gamificação. De acordo com Moura (2019), alavancar mecânicas como pontuação, insígnias, desafios e missões, torna possível criar experiências envolventes e imersivas para os participantes. Essas mecânicas tornam o progresso visível, exploram as emoções dos jogadores e proporcionam uma sensação de realização e satisfação. É necessário destacar a importância que o *design* estético desempenha, sendo vital na atração e cativação dos participantes, com interfaces visualmente atrativas e elementos gráficos únicos. Ao projetar e implementar cuidadosamente a mecânica de jogos, se torna possível liberar o potencial da gamificação, motivando e capacitando os indivíduos a participarem ativamente e alcançar os resultados desejados. A integração estratégica da mecânica do jogo é um ingrediente chave para maximizar a eficácia e o impacto das iniciativas de gamificação.

3 METODOLOGIA

O uso de metodologias adequadas na pesquisa desenvolvida é crucial, uma vez que determina a abordagem e as técnicas empregadas para coletar e analisar os dados, otimizando os resultados obtidos e fornecendo uma imagem clara do ambiente analisado. No contexto da pesquisa desenvolvida, utilizar métodos

apropriados tornou-se ainda mais significativo para entender os processos e detalhes que envolvem a aplicação da gamificação em diversos cenários organizacionais:

A metodologia científica é capaz de proporcionar uma compreensão e análise do mundo através da construção do conhecimento. O conhecimento só acontece quando o estudante transita pelos caminhos do saber, tendo como protagonismo deste processo o conjunto ensino/aprendizagem. Pode-se relacionar então metodologia com o “caminho de estudo a ser percorrido” e ciência com “o saber alcançado” (PRAÇA, 2015, p. 73).

A pesquisa bibliográfica foi realizada para revisar a literatura existente e obter entendimentos sobre as teorias, princípios e melhores práticas de gamificação. Isso forneceu uma base teórica sólida para entender os conceitos e estruturas que impulsionam estratégias eficazes de gamificação.

A pesquisa de campo permitiu a coleta de dados em primeira mão de ambientes reais, sendo o caso da Padaria Sophia, onde foi realizado o treinamento de gamificado. Ao observar e interagir com os participantes em seus ambientes de trabalho, dados valiosos sobre seus níveis de envolvimento, comportamentos e experiências foram coletados. Essa abordagem permitiu uma compreensão contextual do impacto da gamificação nos resultados do treinamento e no atendimento ao cliente.

Os métodos de pesquisa qualitativa desempenharão um papel fundamental na revelação das experiências subjetivas e perspectivas dos trabalhadores que participaram do treinamento. Por meio de entrevistas e pesquisas, os pensamentos, percepções e *feedbacks* sobre o uso da gamificação no treinamento puderam ser explorados. Esses dados qualitativos fornecerão uma compreensão mais profunda sobre as motivações, atitudes e percepção geral da eficácia da gamificação.

Ao empregar uma combinação de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e pesquisa qualitativa, este estudo visa examinar de forma holística o processo de gamificação no contexto de treinamento na Padaria Sophia. Esses métodos ajudaram a capturar diversos aspectos da gamificação, oferecendo uma compreensão abrangente de seu impacto no engajamento, desempenho e resultados no atendimento ao cliente.

3.1 Tipos de pesquisa

3.1.1 Pesquisa bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica serve como base para a investigação científica, permitindo reunir e analisar o conhecimento existente sobre um determinado assunto. Dessa forma, Sousa; Oliveira e Alves (2021) explicam que a pesquisa bibliográfica desempenha um papel crucial nos estudos científicos, pois envolve o levantamento e análise abrangente da literatura publicada existente. Esse tipo de pesquisa exige esforço dedicado, estudo minucioso e análise meticulosa para reunir informações relevantes que apoiam a investigação científica. Ao examinar e sintetizar uma ampla gama de textos publicados, a pesquisa bibliográfica forneceu uma base sólida para o trabalho científico, permitindo ao pesquisador construir sobre o conhecimento existente e contribuir para o discurso acadêmico em seu campo de estudo.

Nesse momento, a pesquisa bibliográfica serve como uma ferramenta vital para explorar a motivação e a gamificação em contextos organizacionais. Ao revisar e sintetizar a literatura de vários autores como Gondim e Silva (2004), foi possível solidificar o conhecimento sobre as diversas teorias motivacionais, havendo foco nos pensamentos de McClelland, Vroom, Herzberg e Maslow. Da mesma forma, os trabalhos de Chou (2019) foram cruciais para fortalecer o entendimento sobre a gamificação e seus elementos essenciais para garantir a manutenção da motivação durante a aplicação de estratégias lúdicas.

A pesquisa desenvolvida visa esclarecer a importância da motivação no local de trabalho e como ela pode ser aproveitada para melhorar o desempenho e a satisfação dos funcionários. O presente projeto utilizou extensivamente a pesquisa bibliográfica para investigar os principais tópicos relacionados à motivação e gamificação nas organizações, baseando-se em uma ampla gama de fontes confiáveis, o estudo teve como objetivo demonstrar a importância da motivação na melhoria da produtividade e o papel da cultura organizacional na formação dos níveis de motivação. Além disso, a pesquisa examinou diferentes teorias motivacionais para fornecer uma compreensão abrangente das necessidades e motivações dos funcionários.

A pesquisa bibliográfica também sinalizou o desenvolvimento de estratégias de gamificação dentro do estudo, identificando práticas e estruturas eficazes, como o *Octalysis Framework de Yu-Kai Chou*, que tem o intuito de integrar elementos de jogos em programas de treinamento e processos de trabalho. Ao

incorporar o pensamento de autores como Csikzentmihalyi, Alves, Minho e Diniz (2020) que falam sobre os elementos da gamificação e como estes são essenciais para criar uma experiência imersiva e interessante, a pesquisa buscou como objetivo gerar recomendações práticas sobre a implementação de técnicas de gamificação para aumentar o engajamento e o desempenho organizacional, assim como demonstrar a importância de entender os impactos da motivação e de um clima organizacional positivo dentro da empresa.

3.1.2 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo desempenha um papel importante na compreensão dos fenômenos do mundo real e na abordagem dos desafios práticos enfrentados pelas organizações. Este tópico explora a importância da pesquisa de campo e sua aplicação na melhoria do atendimento ao cliente no contexto da G M Alimentos LTDA, também conhecida como Padaria Sophia, uma panificadora e confeitaria predominantemente focada em atividades de revenda. Fundada em 2021, a organização visa aprimorar seu atendimento ao cliente e busca abordagens inovadoras para atingir esse objetivo.

Por meio da pesquisa de campo realizada na Padaria Sophia, foram obtidas informações valiosas sobre os desafios de atendimento ao cliente da organização e o potencial das mecânicas de jogos e uso efetivo de recompensas para enfrentá-los. O projeto de pesquisa forneceu evidências de como os programas de treinamento direcionados, apoiados pelos princípios da gamificação e uma compreensão abrangente das motivações intrínsecas e extrínsecas, podem melhorar os resultados do atendimento ao cliente, como será visto no tópico referente aos resultados e discussões.

3.1.3 Pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa desempenha um papel crucial na compreensão de fenômenos complexos e na exploração das experiências e perspectivas subjetivas dos indivíduos em um contexto específico. Na pesquisa em questão, foi utilizado métodos de pesquisa qualitativa para investigar a aplicação de técnicas de

gamificação em programas de treinamento, com foco específico na melhoria do atendimento ao cliente na Padaria Sophia:

Pode-se concluir que as pesquisas qualitativas proporcionam ao pesquisador uma melhor visão sobre determinado contexto e/ou problema. Essa metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseia-se em pequenas amostras, que proporciona percepções e concepções iniciais para o problema de pesquisa (ANA e LEMOS, 2018, p. 540).

O uso da pesquisa qualitativa permitiu aprofundar as experiências, percepções e motivações tanto dos responsáveis pelo setor administrativo quanto dos outros colaboradores da Padaria Sophia. Ao conduzir entrevistas não estruturadas com profissionais responsáveis pela parte administrativa da padaria, foi possível identificar e definir os desafios e problemas enfrentados na área de atendimento ao cliente. Essas entrevistas forneceram informações valiosas sobre os problemas percebidos e destacaram a necessidade de aprimorar a experiência do cliente.

Além disso, foram criados questionários para coletar dados de um grupo diversificado de trabalhadores da Padaria Sophia. Esses questionários foram elaborados para capturar as perspectivas dos funcionários sobre vários aspectos, como um local de trabalho mais competitivo, a integração de práticas lúdicas no treinamento, tipos de recompensas preferenciais e a cultura de trabalho que melhor atende às suas necessidades. Os dados qualitativos coletados desses questionários permitem obter uma compreensão diferenciada dos pontos de vista, atitudes e expectativas dos trabalhadores em relação ao uso da gamificação no treinamento.

Para diminuir ainda mais a distância entre a teoria e a prática, foi elaborado um documento informativo que foi disponibilizado aos funcionários da Padaria Sophia antes do treinamento. Esse informativo abordou boas práticas de atendimento ao cliente, explicando como essas práticas deveriam ser realizadas e ressaltando sua importância. O objetivo foi permitir que os funcionários que participariam do treinamento pudessem se familiarizar com essas práticas, com o intuito de reproduzi-las ou aprimorá-las, uma vez que seriam consideradas importantes no momento da atribuição de pontos durante o treinamento. O treinamento foi realizado com a duração de seis horas e trinta minutos na Padaria Sophia, durante o qual elementos de gamificação foram incorporados ao programa de treinamento dos funcionários. Essa abordagem de treinamento prático auxiliou na detecção do impacto da gamificação no engajamento, motivação e desempenho dos participantes nas tarefas de atendimento

ao cliente. Ao imergir os trabalhadores em atividades e tarefas gamificadas, buscou-se avaliar como essas técnicas influenciaram sua experiência de aprendizado e sua capacidade de fornecer um atendimento excepcional ao cliente.

A pesquisa qualitativa realizada ao longo deste projeto forneceu uma compreensão holística e aprofundada dos possíveis benefícios, desafios e implicações do uso da gamificação no treinamento para melhoria do atendimento ao cliente. Através da pesquisa implementada, tornou-se possível captar os *feedbacks* dos indivíduos envolvidos, lançando luz sobre suas experiências, percepções e reações às estratégias de gamificação introduzidas.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados é um aspecto crucial de qualquer pesquisa científica, uma vez que fornece a base para a análise e a obtenção de conclusões significativas. Este tópico aborda os diversos meios de coleta de dados empregados no projeto de pesquisa, com foco na utilização da plataforma Google Acadêmico para acesso a artigos virtuais, livros e sites informativos. Além disso, foram utilizados outros métodos para garantir a coleta de dados na Padaria Sophia, incluindo entrevistas não estruturadas, pesquisas *online* e simulação de treinamento utilizando características lúdicas.

O Google Acadêmico serve como um recurso valioso para acessar a literatura acadêmica, permitindo explorar uma ampla variedade de artigos, livros e sites informativos relevantes para o tópico de pesquisa. Para garantir que a pesquisa utilize dados atualizados, foram pesquisados estudos científicos realizados entre 2015 e 2023, com exceção de trabalhos considerados clássicos para o tema foco da pesquisa, sendo observado se já houve previa citação do trabalho no meio científico, solidificando sua relevância para a pesquisa. Por fim, se fez necessário realizar a análise das metodologias mais utilizadas entre os autores citados para identificar quais mais se alinham com o tema desenvolvido. Todas essas informações foram compiladas e organizadas através do uso da Tabela 1:

Tabela 1 – Análise de Fontes de Pesquisa

Autor	Citações	Ano	Metodologia
ALONSO, Angela; LIMA, Márcia; ALMEIDA, Ronaldo	83	2016	Qualitativa
ANA, Wallace e LEMOS, Glen	55	2018	Bibliográfica; Qualitativa
ANDRADE, Jessica et al	2	2018	Descritiva; Quali-quantitativa
BARRÉRE, Eduardo; VITOR, Marluce; ALMEIDA, Miguel	11	2017	Descritiva; Exploratória
BEZERRA, Mariany; MOZZATO, Anelise	1	2021	Bibliográfica
BONFIN, Danilo; ESTENDER, Antonio; MACEDO, Daniela	3	2015	Estudo de Caso; Qualitativa
BONISENHA, Carla e D'ANGELO, Marcia	11	2018	Bibliográfica; Campo; Descritiva; Quantitativa
BRITO, Richard et al	1	2018	Bibliográfica; Descritiva; Quali-quantitativa
BUSARELLO, Raul	193	2016	Livro
CAMERON, Kim e QUINN, Robert	26	2006	Livro
CAMPOS, Elaine; STEFANO, Silvio; ANDRADE, Sandra	9	2015	Campo; Estudo de Caso; Qualitativa
CHOU, Yu-kai	1125	2019	Livro
COSTA, Amanda e MARCHIORI, Patricia	77	2015	Bibliográfica; Exploratória
COSTA, Ariana; SANTANA, Lídia; TRIGO, Antônio	125	2015	Bibliográfica, Descritiva; Exploratória
COSTA, Wagner et al	26	2018	Bibliográfica; Descritiva
CUENCA, Renato e TOMEI, Patricia	1	2022	Descritiva; Qualitativa
DANJOUR, Miler et al	9	2016	Explicativa; Quantitativa
EINHARDT, Leandro; SEVERO, Carlos	5	2020	Qualitativa
FEITOSA, Águida; SANTOS, Daniella; ALMEIDA, Yasminy	14	2016	Bibliográfica; Descritiva; Exploratória
FERREIRA, Everton et al	1	2016	Bibliográfica; Campo; Qualitativa
FERREIRA, Mário	24	2015	Campo; Exploratória; Qualitativa
FERREIRA, Suiane	13	2019	Bibliográfica; Descritiva
FEIJÓ, Kristopher et al	4	2015	Descritiva; Quantitativa
FONSECA, Raquel et al	22	2015	Descritiva; Explicativa
FORMANSKI, Francieli et al	8	2016	Bibliográfica; Exploratória
GONDIM, Sônia; SILVA, Narbal	179	2004	Bibliográfica
LARUCCIA, Mauro; MATIAS, Ana	7	2015	Bibliográfica; Campo
LIMA, Ingrid et al	1	2020	Bibliográfica; Campo
LOBO, Vera	3	2020	Descritiva; Quantitativa
LOPES, Ana	1	2018	Bibliográfica; Estudo de Caso
MAGALHÃES, Luciano; ROSA, Fernanda	7	2017	Descritiva; Quantitativa
MARANGONI, Matheus; BERIMBAU, Mauro	7	2018	Descritiva; Explicativa.
MARISA, Fitri et al	17	2020	Descritiva; Quantitativa
MASLOW, Abraham	Livro	1954	Livro
MOTTA, Mônica et al	2	2019	Bibliográfica; Qualitativa
MOURA, Adelina	7	2019	Descritiva; Qualitativa
MUSSI, Ricardo; FLORES, Fábio; ALMEIDA, Claudio	137	2021	Descritiva
QUADROS, Gerson	13	2016	Bibliográfica; Descritiva
RIBEIRO, Marco; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo	32	2018	Descritiva; Quantitativa
ROMANELLI, Joyce	2	2020	Descritiva; Qualitativa
SANTAELLA, Lucia; NESTERUK, Sérgio; FAVA, Fabricio	4	2018	Livro
SANTOS, Rachel	1	2016	Bibliográfica; Qualitativa
SCHRÖER, Katuscia; TEIXEIRA, Enise; CASARIN, Vanusa	1	2015	Bibliográfica; Exploratória; Quantitativa
SEQUESSEQUE, Raquel	6	2019	Bibliográfica, Descritiva, Quantitativa
SILVA, Leandro et al	1	2021	Bibliográfica, Descritiva, Exploratória, Explicativa, Quali-quantitativa
SILVA, Lindomar et al	38	2018	Descritiva; Quantitativa
SILVA, Suelen; MATOS, Lucas; WELTER, Larissa	1	2021	Descritiva, Explicativa, Qualitativa
SOARES, Elziane; OLIVEIRA, Sandro	3	2021	Bibliográfica; Exploratória; Descritiva
SOUSA, Angélica; OLIVEIRA, Guilherme; ALVES, Lais	186	2021	Bibliográfica, Descritiva
SOUSA, Nayana	1	2019	Bibliográfica, Descritiva
SOUZA, Antonio et al	15	2020	Descritiva; Qualitativa
SOUZA, Izuel; BACHTOLD, Ciro	5	2020	Bibliográfica; Descritiva; Exploratória; Qualitativa
SOUZA, Vinícius et al	8	2018	Descritiva; Exploratória
TORRES, Ana Luísa; DUARTE, Mário; MARTINS, Paulo	2	2018	Bibliográfica; Descritiva; Exploratória
VALE, Francisca et al	4	2020	Bibliográfica; Quantitativa
VARJÃO, Daiany; LEMOS, Brenda; PEIXOTO, Raquel	1	2016	Bibliográfica; Explicativa
WYSE, Robert	17	2018	Bibliográfica
ZONATTO, Vinícius; SILVA, Alini; GONÇALVES, Michele	28	2018	Descritiva; Quantitativa

Fonte: Próprio Autor.

Para identificar os desafios específicos enfrentados pela Padaria Sophia, foram realizadas entrevistas não estruturadas por meio da plataforma *Google Meet*, onde dois administradores da padaria participaram, fornecendo informações em primeira mão sobre as dores organizacionais que poderiam ser abordados na pesquisa. As entrevistas não estruturadas permitiram uma exploração profunda das perspectivas, experiências e sugestões dos participantes, fornecendo dados qualitativos.

Foi estruturado um questionário composto por 10 perguntas na plataforma *Google Forms* e a pesquisa incorporou perguntas do tipo Sim/Não, classificações em escala Likert (variando de 1 a 10) e perguntas abertas. A pesquisa teve como objetivo avaliar a melhor cultura organizacional segundo os atuais funcionários da Padaria Sophia. Em seguida, foi explorando a reação dos trabalhadores a um local de trabalho mais competitivo usando a mecânica de gamificação e se identificou os tipos de recompensas mais adequados a serem usadas para implementar estratégias de gamificação na padaria. Os dados coletados da pesquisa forneceram informações valiosas sobre como melhor projetar estratégias eficazes de treinamento via gamificação para promover a motivação e melhorar o envolvimento do trabalhador no desenvolvimento de suas tarefas.

Como parte do processo de coleta de dados, foi elaborado um documento detalhado com os objetivos, diretrizes e critérios de avaliação que foram usados em uma simulação de treinamento na Padaria Sophia. Este documento serviu como um roteiro para a implementação do treinamento, utilizando técnicas de gamificação para avaliar a qualidade do trabalho e acompanhar o progresso. Ele forneceu informações sobre os comportamentos e ações específicas que seriam avaliadas durante o treinamento, com foco no aprimoramento das habilidades de atendimento ao cliente, esclarecendo a importância de cada uma dessas atividades. O objetivo foi a implementação de um programa de treinamento que utilizou um sistema baseado em pontos para determinar a eficácia das atividades de cada participante e identificar quais demonstraram o melhor desempenho. Ao final do treinamento, as pontuações foram computadas e um vencedor foi selecionado com base na somatória total. Além disso, o *feedback* foi coletado de todos os participantes para avaliar sua percepção do treinamento e entender suas reações à abordagem da gamificação. Esse método de coleta de dados permitiu a avaliação do impacto do programa de treinamento e

forneceu informações sobre o envolvimento e a resposta dos trabalhadores às técnicas de gamificação usadas.

3.3 Análise de dados

Os dados coletados por meio da pesquisa do *Google Forms*, composta por perguntas de Sim/Não, avaliações em escala Likert e de resposta aberta sobre o tema passaram por uma análise metódica. Depois de analisar os resultados, as respostas mais relevantes foram selecionadas para uma discussão mais aprofundada na seção de resultados. Para apresentar efetivamente os resultados quantitativos, os dados selecionados foram transformados em representações gráficas, na forma de gráficos de barras que foram empregados para comunicar visualmente a distribuição, tendências e padrões observados nos dados, facilitando uma melhor compreensão dos resultados da pesquisa.

Para mostrar as observações feitas durante as entrevistas, os problemas identificados foram apresentados como textos descritivos. Esse formato textual permitiu uma representação detalhada e contextualizada das questões observadas, enfatizando a importância de aprimorar o atendimento dentro da Padaria Sophia.

Os dados gerados pela simulação do treinamento na Padaria Sophia, incluindo pontuações e *feedback* dos participantes, foram analisados e considerados para integração na pesquisa. A análise envolveu um exame das pontuações obtidas por cada participante, permitindo uma avaliação quantitativa do seu desempenho nas principais áreas de atendimento ao cliente. Além disso, o *feedback* coletado dos participantes passou por uma análise qualitativa cuidadosa, envolvendo categorização e identificação de temas desenvolvidos no presente estudo. Esse processo de análise garantiu que os dados fossem efetivamente utilizados para identificar padrões, tirar conclusões e informar os resultados da pesquisa. Ao analisar e utilizar esses dados, informações cruciais foram obtidas, contribuindo para uma compreensão mais profunda da eficácia da abordagem de gamificação no programa de treinamento e seu impacto no engajamento e na resposta dos trabalhadores.

Os resultados selecionados foram utilizados para discutir os desafios no atendimento ao cliente identificados na Padaria Sophia, com foco específico na aplicação da gamificação no treinamento como uma possível solução. As discussões exploraram como as estratégias de gamificação podem ser implementadas para

aprimorar os programas de treinamento, tornando-os mais envolventes e agradáveis para os funcionários responsáveis pelo atendimento ao cliente. Ao alavancar a mecânica do jogo e incorporar recompensas intrínsecas e extrínsecas, o objetivo é aumentar a motivação e melhorar a qualidade geral do serviço.

4 RESULTADOS E DISCUÇÕES

A discussão e análise dos resultados da pesquisa desempenham um papel crucial na compreensão da eficácia das estratégias de gamificação e seu impacto na melhoria do atendimento ao cliente. Através da utilização de diversos métodos de coleta de dados, como entrevistas não estruturadas, formulários e simulações de treinamento, foi possível reunir percepções e informações valiosas. Esses métodos permitiram explorar as perspectivas dos trabalhadores, identificar desafios organizacionais e avaliar os resultados do programa de treinamento baseado em gamificação:

Os resultados indicam quais foram os achados da experiência, quando apontados de acordo com as etapas de planejamento mostra coerência acadêmica e organização metodológica. É importante que seja, se for o caso, a inovação do conhecimento trazida desta experiência (MUSSI, FLORES e ALMEIDA, 2021, p. 70).

Ao analisar os dados coletados, podemos entender as principais descobertas, tirar conclusões significativas e fornecer recomendações para aprimorar a experiência do cliente. As próximas seções aprofundarão sobre os resultados obtidos nas entrevistas não estruturadas, formulários e na simulações de treinamento, fornecendo uma visão abrangente dos resultados da pesquisa.

4.1 Desafios organizacionais: observações das entrevistas não estruturadas

Na pesquisa organizacional, a compreensão da dinâmica e complexidades dentro de um local de trabalho é de extrema importância. Para capturar uma perspectiva diferenciada, a pesquisa empregou uma abordagem de entrevista não estruturada, também conhecida como observação simples onde, de acordo com Gil; Goode; Hatt e Vergara apud Costa (2018), oferece flexibilidade e espontaneidade na coleta de dados. Ao contrário das entrevistas estruturadas com perguntas

predeterminadas, as entrevistas não estruturadas permitem uma exploração aberta e conversas não planejadas. O objetivo foi aprofundar as experiências, perspectivas e percepções dos participantes, havendo foco nesse primeiro momento em profissionais da organização que ocupam cargos administrativos, buscando descobrir informações valiosas em primeira mão sobre possíveis dores que a empresa possa ter identificado em seu meio, dados que poderiam não ser coletados com transparência em uma abordagem estruturada. Esse momento da aplicação da entrevista de forma não estruturada forneceu uma compreensão rica e autêntica da organização, estabelecendo as bases para análises e discussões posteriores dos resultados da pesquisa:

Através da entrevista é possível construir histórias de vida, captar experiências, valores, opiniões, aspirações e motivações dos entrevistados, escolhidos segundo os critérios e interesses do tema investigado. É importante lembrar que a fala do entrevistado representa uma autodescrição e uma apresentação de si mesmo (LIMA, 2016, p. 27).

A entrevista contou com o envolvimento de dois administradores da Padaria Sophia, onde foi explicado o conceito de gamificação e os potenciais métodos de implementação nas organizações. Em seguida, foram realizadas discussões para identificar dores percebidas dentro da organização. Por meio dessas conversas, áreas específicas de melhoria foram destacadas, incluindo a necessidade de estabelecer liderança, abordar questões de logística, simplificar processos para reduzir custos e aprimorar a experiência do cliente.

Após sugestões sobre formas de resolução dos problemas listados, reconheceu-se que a gamificação poderia ser uma abordagem valiosa para enfrentar esses desafios através do refinamento dos métodos de treinamento empregados, sendo possível através dessa consideração, promover o desenvolvimento de lideranças e motivar funcionários a oferecer melhores experiências aos clientes:

(...) diferentes elementos de jogos podem ser combinados de diversas maneiras, e que cada segmento/área apresenta um potencial de combinações que dependem da clareza dos objetivos de negócio. Um exemplo nesta direção seria o uso da dinâmica de “narrativas” no segmento Educação e Treinamento devido ao estímulo, motivação e engajamento que estas podem promover no processo de ensino/aprendizagem (COSTA e MARCHIORI, 2015, p. 44).

Para solidificar o entendimento sobre os efeitos da motivação sobre o colaborador, Costa, Santana e Trigo (2015) explicam que funcionários motivados são conhecidos por exibir maior produtividade, um forte compromisso com seu trabalho e uma motivação para melhorar continuamente seu desempenho. Isso tem um impacto positivo na organização, pois os funcionários sentem satisfação em prestar um excelente serviço ao cliente e atender às suas expectativas e desejos. Essa abordagem ainda sinaliza que com o aumento da motivação e participação dos colaboradores, seria possível observar a diminuição do surgimento de erros e realização de retrabalho, reduzindo os custos associados:

Portanto, conclui-se que a gamificação, quando bem implementada e trabalhada, enaltece o sentimento de pertencimento dos trabalhadores na organização, aumentando a motivação e o engajamento e, por consequência, traz ganhos organizacionais. Sendo assim, é possível utilizar a gamificação nas práticas de gestão de pessoas e de processos, junto às demais práticas de gestão (BEZERRA e MOZZATO, 2021, p. 24-25).

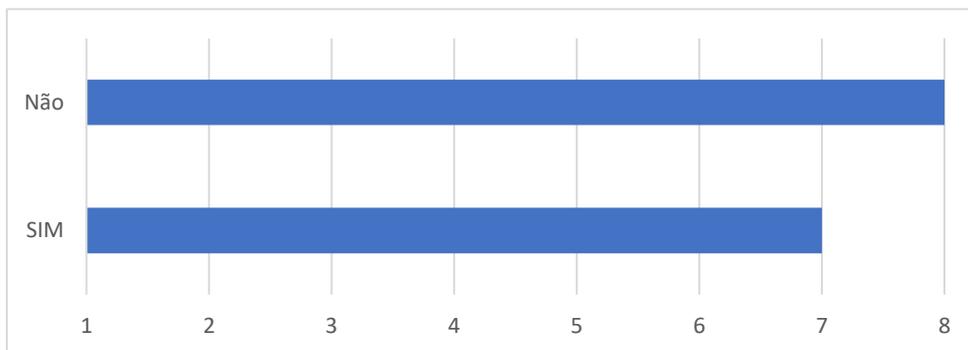
Como parte da metodologia de pesquisa, foi decidido implementar um programa de treinamento gamificado especificamente direcionado à prioridade identificada: melhorar a experiência do cliente. Esta iniciativa de treinamento foi explorada em uma fase posterior da pesquisa, permitindo uma análise clara de seu impacto e eficácia no tratamento das dores organizacionais identificadas.

4.2 Perspectivas dos colaboradores: percepções do questionário aplicado

O método de coleta de dados empregado neste tópico envolveu a criação e utilização de um questionário *online* através da plataforma Google *Forms* intitulado "Pesquisa de Perfil do Trabalhador e Percepção de Gamificação: Explorando Recompensas e Cultura Organizacional na Padaria Sophia". Este questionário foi elaborado com objetivos específicos relacionados a gamificação e a percepção dos colaboradores sobre o tema e outras metodologias organizacionais. Durante o processo, buscou-se garantir a anonimidade dos 15 participantes, de forma a gerar conforto, segurança e confiabilidade das respostas adquiridas. O corpo do questionário contou com um total de 10 questões, sendo 7 de múltipla escolha e 3 discursivas.

Em primeiro lugar, houve o objetivo de avaliar a compreensão dos trabalhadores sobre o conceito de gamificação e se eles já tiveram alguma experiência anterior com tais práticas. Isso foi crucial para entender a sua familiaridade com as técnicas de gamificação e seu potencial para adotá-las no local de trabalho, sendo possível visualizar a percepção dos participantes em relação ao tema no Gráfico 1:

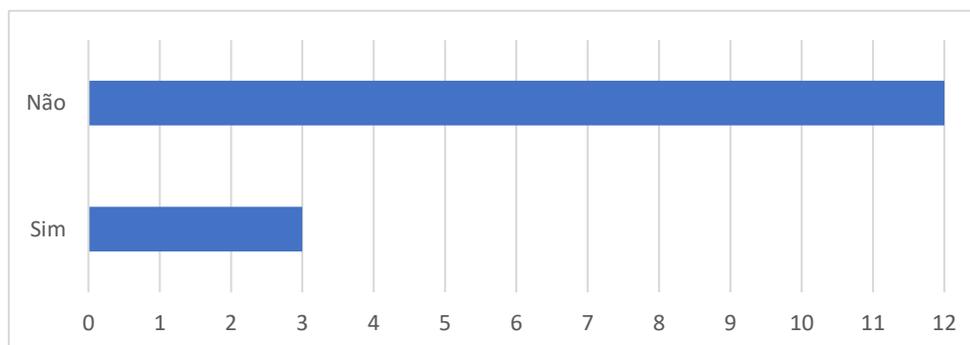
Gráfico 1 – Você acredita que o uso de elementos e técnicas semelhantes a jogos e a introdução de recompensas para criar um ambiente competitivo pode aumentar a motivação e o desempenho dos funcionários?



Fonte: Dados do Questionário (2023)

Com base nos resultados iniciais, verificou-se uma divisão quase igualitária entre os trabalhadores em relação aos seus sentimentos sobre a implementação de elementos lúdicos no ambiente de trabalho, isso pode ser elencado a um ponto de vista sobre ambientes de trabalho mais competitivos. No entanto, uma melhor compreensão pode ser obtida quando esses resultados são analisados em conjunto com o Gráfico 2:

Gráfico 2 – Você já participou de alguma atividade ou competição que incorporou elementos e técnicas semelhantes a jogos em suas experiências de trabalho?



Fonte: Dados do Questionário (2023)

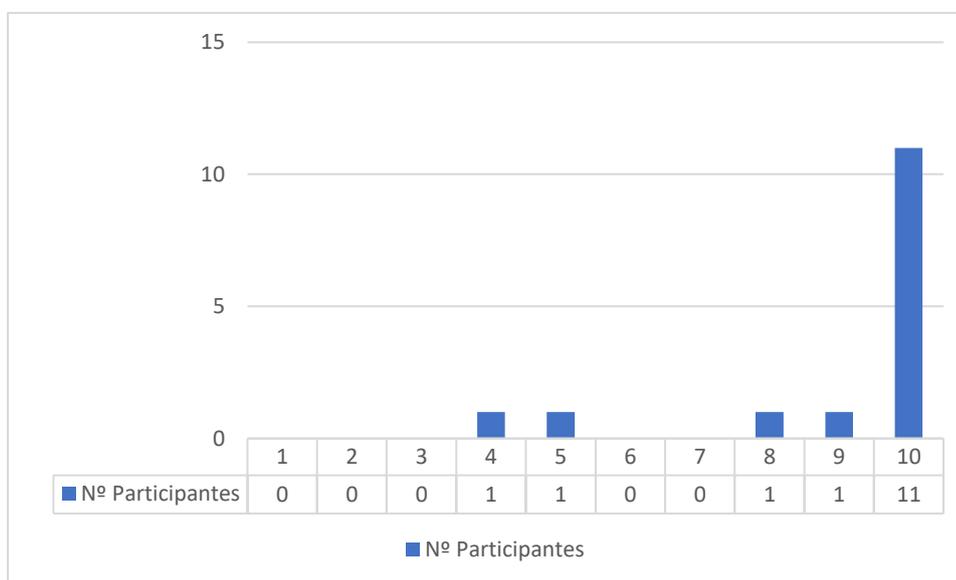
O resultado do questionário revela que a maioria significativa dos trabalhadores não tiveram experiência previa com elementos da gamificação. Isso indica que o conceito de gamificação ainda é relativamente novo e pouco implementado dentro das organizações:

Gamificação, ou Gamification, surgiu em 1912 quando uma marca americana começou a inserir brinquedos surpresa em embalagens de biscoitos. Porém, o formato atual, o qual foi utilizado neste trabalho, ganhou proporção em 2010, a partir do lançamento de um livro chamado *Reality is Broken*, escrito por Jane Mc Gonigal, o qual falava dos impactos positivos dos games nas mais variadas aplicações (ALVES apud FERREIRA, 2016, p. 194).

Curiosamente, ao examinar as respostas dos trabalhadores que tiveram experiência anterior com gamificação, notou-se que os três expressaram sentimentos positivos no desenvolvimento da atividade. Foi mencionado que a gamificação lhes proporcionou uma sensação de reconhecimento e que houve elogios por suas conquistas, bem como o desenvolvimento de habilidades de raciocínio rápido em situações específicas. O que é um sentimento esperado, uma vez que de acordo com Torres, Duarte e Martins (2018), ao incorporar elementos semelhantes a jogos e oferecer recompensas em ambientes que não sejam jogos, os indivíduos podem experimentar um maior senso de envolvimento e prazer em suas tarefas. Essa abordagem explora a motivação intrínseca dos indivíduos, criando uma experiência mais satisfatória e gratificante. No entanto, também foi destacado a percepção de que nem todas as pessoas estão adequadamente preparadas para trabalhar em um ambiente competitivo.

Para complementar os resultados mencionados no parágrafo acima, se questionou o impacto dos *feedbacks* para os colaboradores, considerando uma nota de 1 a 10. Essa pergunta foi aplicada para todos os participantes da pesquisa para analisar a importância do *feedback* que é uma característica fundamental na aplicação da gamificação. O Gráfico 3 a seguir busca tornar visível a forma que os colaboradores se posicionam diante de estratégias de *feedback* para o desenvolvimento de suas atividades na organização:

Gráfico 3 – Quão importante é receber feedback e reconhecimento pelo seu desempenho no trabalho?

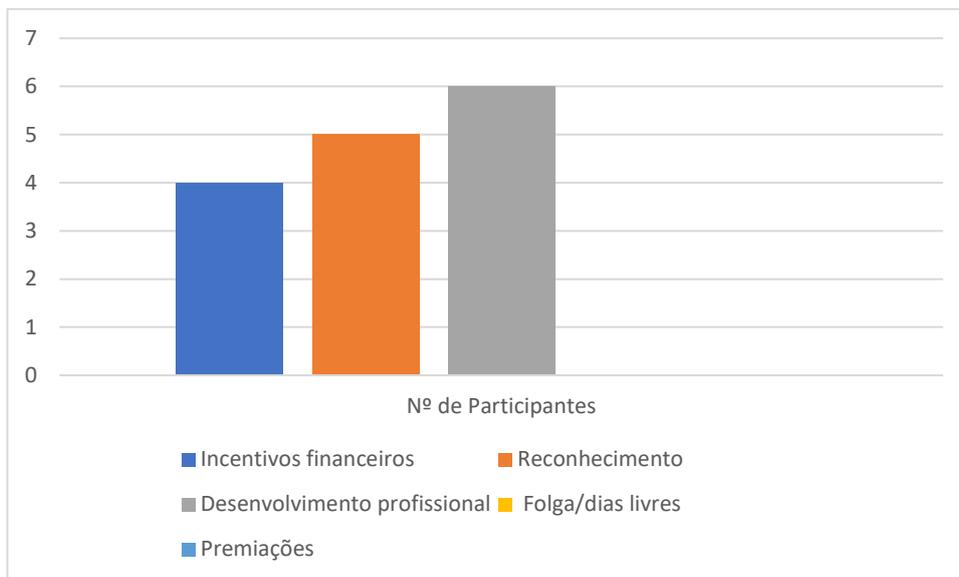


Fonte: Próprio Autor

O gráfico evidencia a afirmação de que o *feedback* é essencial para os trabalhadores. A alta porcentagem de participantes dando a classificação mais alta indica um forte consenso entre os entrevistados sobre o valor do *feedback* em suas experiências de trabalho. O *feedback* desempenha um papel crucial no sucesso e na satisfação dos trabalhadores, Chou (2019) inclusive destaca o *feedback* na sua ferramenta Octalysis como um dos seus impulsionadores da gamificação, se tratando da ponta referente ao empoderamento da criatividade e *feedback*. Isso sugere que os funcionários apreciam muito e se beneficiam ao receber *feedback* sobre seu desempenho, independentemente de estar no contexto da gamificação ou no escopo mais amplo das atividades organizacionais.

Além disso, o questionário incluiu perguntas para analisar o que motiva os trabalhadores e obter informações sobre suas preferências em relação a recompensas intrínsecas e extrínsecas, como será visto no Gráfico 4. Essas informações foram valiosas para projetar sistemas de recompensa eficazes que se alinham com as motivações dos trabalhadores com o intuito de impulsionar seu engajamento:

Gráfico 4 – Que tipos de recompensas você acha mais motivador?



Fonte: Próprio Autor

Os resultados sobre os tipos de recompensas mais bem recebidos pelos trabalhadores tiveram um impacto significativo na Padaria Sophia e na pesquisa como um todo. Essas descobertas desafiaram o entendimento comum de que o dinheiro é o principal motivador ao considerar o que oferecer como recompensa. Em vez disso, o estudo lançou luz sobre os princípios que Maslow descreveu em sua hierarquia de necessidades.

Seguindo o entendimento da Maslow (1954), a sua pirâmide ilustra uma hierarquia de necessidades humanas, com várias necessidades listadas em ordem de importância. Os resultados da pesquisa alinharam-se com a teoria de Maslow, revelando que a oportunidade de desenvolvimento profissional ocupa o topo da pirâmide, representando a necessidade de autorrealização. Isso implica que os trabalhadores priorizam o crescimento, o aprendizado e o avanço em suas carreiras como um fator motivador chave.

Em segundo lugar na pirâmide está o reconhecimento, que surgiu como uma necessidade psicológica para os trabalhadores. Essa descoberta enfatiza a importância de reconhecer os esforços, conquistas e contribuições dos funcionários. Reconhecer seu trabalho não apenas preenche sua necessidade psicológica de validação, mas também contribui para sua motivação geral e satisfação no trabalho.

Curiosamente, as recompensas monetárias são posicionadas mais perto da base da pirâmide, representando as necessidades básicas. Embora a compensação financeira continue sendo essencial, a pesquisa demonstrou que ela não é o único elemento por trás da motivação e satisfação dos funcionários. Em vez disso, os trabalhadores valorizam as oportunidades de crescimento, reconhecimento e realização pessoal:

(...) a motivação não está ligada somente a remuneração, este é apenas mais um dos pontos que pode ou não provocar a motivação. Notamos que a base para o endomarketing é a comunicação, através dela as demais variáveis podem fluir mais facilmente. Entendendo isto, aceitamos o fato que pessoas são diferentes e possuem comportamentos também distintos, sendo de responsabilidade dos líderes encarregados perceber os fatores para aplicar os métodos mais coerentes (VARJÃO, LEMOS e PEIXOTO, 2016, p. 38).

Essas descobertas são de grande importância para a Padaria Sophia e outras organizações, pois destaca a necessidade de ir além das recompensas monetárias e físicas para realmente motivar e envolver os funcionários, sendo assim, é necessário dar importância para seus clientes internos, ou seja, se faz necessário implementar estratégias de endomarketing que segundo Feitosa, Santos e Almeida (2016), a execução adequada de ações por parte dos colaboradores depende de estratégias de gestão bem elaboradas. Essas iniciativas devem contribuir para a promoção de um clima organizacional positivo, fomentando a colaboração entre os liderados e gestores, cultivando o sentimento de estabilidade dentro da empresa. Como resultado, isso promove maior desempenho, produtividade e reforça ainda mais a parceria entre os profissionais, levando a um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. Ao focar em programas de desenvolvimento profissional, criando uma cultura de reconhecimento e apoiando a autorrealização dos funcionários, as organizações podem explorar as necessidades e desejos mais profundos dos seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais significativo e gratificante.

Ao utilizar o questionário nesta pesquisa, foi possível coletar dados valiosos de um número significativo de participantes, permitindo uma análise ampla das

percepções, motivações e expectativas dos trabalhadores. As informações obtidas com as respostas do formulário serviram como base para o desenvolvimento da terceira etapa de coleta de dados, onde foi desenvolvida uma estratégia de treinamento gamificado personalizado para o perfil dos trabalhadores da Padaria Sophia, além de ter sido disponibilizado para a organização em questão para auxiliar em futuras estratégias internas.

4.3 Treinamento Gamificado: motivando e engajando colaboradores

Antes do treinamento, foi estabelecido um sistema de pontuação para avaliar o desempenho dos trabalhadores, incorporando elementos gamificados como pontos e recompensas, uma vez que de acordo com Marangoni e Berimbau (2018), ao incorporar técnicas de gamificação, se busca gerar motivação através de atividades que se assemelham a brincadeiras ou que são meramente prazerosas, transformando o treinamento em uma experiência envolvente e divertida, em vez de uma tarefa monótona. Nesse caso, o sistema de pontuação concentrou-se em três categorias: atendimento ao cliente, desempenho de vendas e trabalho em equipe.

Para garantir uma avaliação justa, foram definidas regras claras para a pontuação. Cada ação ou comportamento relacionado ao atendimento ao cliente e desempenho de vendas recebeu uma pontuação específica. Exemplos de ações pontuadas incluem saudar os clientes com um sorriso, responder prontamente às perguntas dos clientes, ir além para resolver as necessidades dos clientes, atingir metas de vendas individuais e fornecer informações valiosas para melhorar o atendimento aos clientes e compartilhar com a equipe: “As regras favorecem a liberação da criatividade e do pensamento estratégicos uma vez que buscam ajustar o nível de complexidade do sujeito às atividades que devem ser realizadas” (BUSARELLO, 2016, p. 74).

Um documento foi preparado para explicar cada ação, sua implementação e seu significado. Houve um enfoque na explicação de boas práticas para alcançar a satisfação do cliente e seu objetivo foi fornecer orientações sobre como realizar essas práticas de forma eficaz e enfatizar sua importância. O documento apresentou as atividades específicas que seriam analisadas e pontuadas durante o treinamento gamificado. Como complemento, foi enfatizado que os dados coletados durante o

treinamento não impactariam diretamente na avaliação individual dos trabalhadores da Padaria Sophia, criando um ambiente confortável para a participação.

O documento também destacou as recompensas que seriam dadas aos participantes que obtivessem uma posição elevada no *ranking* final do treinamento. Foi disponibilizado um prêmio em dinheiro no valor de R\$ 100,00 (cem reais) para o primeiro colocado, uma pizza da Pizzaria Regalo no valor de R\$ 56,00 (cinquenta e seis reais) para o segundo colocado e R\$ 30,00 (trinta reais) de premiação para o terceiro colocado. Inicialmente, o terceiro lugar não iria receber uma recompensa extrínseca, no entanto, com base nos princípios da gamificação, ficou evidente que, embora recompensar os melhores desempenhos possa motivar os trabalhadores, negligenciar o esforço de outros participantes pode ter o efeito oposto. É importante mencionar que as recompensas envolvidas no treinamento não se restringiram apenas a formas externas, levando em consideração a entrega de *feedbacks* e o reconhecimento das habilidades e atitudes dos participantes como o estímulo intrínseco:

A motivação é um ponto chave para que ocorra uma gamificação bem-sucedida, estando a mesma dividida entre intrínseca e a extrínseca. A extrínseca é quando seu comportamento é motivado por fatores externos, como ganhar recompensas ou evitar punições. Por outro lado, a intrínseca é quando você faz algo impulsionado por seus motivos pessoais internos, pelo prazer ou simplesmente pelo aprendizado. Pessoas motivadas intrinsecamente podem ver um sentido magnífico naquilo que estão fazendo, dão mais atenção aos detalhes, veem mais possibilidades para resolução de problemas e são mais criativas (FORMANSKI, 2016, p. 33-34).

Esse ajuste garantiu que todos os participantes se sentissem reconhecidos e encorajados a se envolver ativamente na experiência de treinamento gamificado. Foi enfatizado a importância de oferecer recompensas para criar uma expectativa e desejo inicial de participar ativamente do treinamento, além do foco no reconhecimento para motivar e engajar os participantes.

Uma semana antes do treinamento, os participantes receberam o documento, dando-lhes tempo para se familiarizarem com as informações sobre a prática e os temas que foram trabalhados, além de ter sido disponibilizado o contato do pesquisador para que fosse possível comunicar eventuais dúvidas. O treinamento ocorreu na unidade da Padaria Sophia localizada no Parque Jair e envolveu três trabalhadores que se voluntariaram a participar. A etapa inicial do treinamento

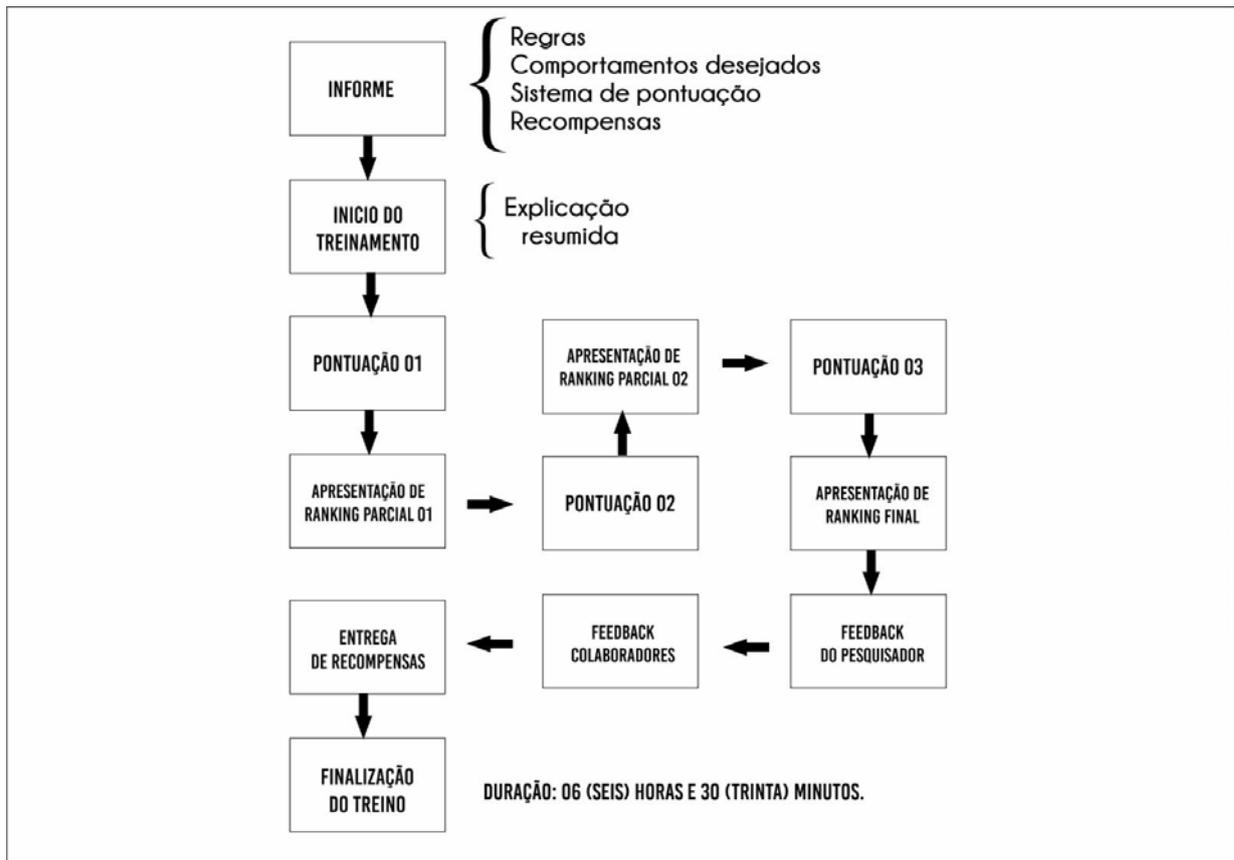
consistiu em fazer um breve resumo sobre o tema da gamificação, visitar os objetivos do treino e abordar quaisquer dúvidas ou preocupações.

Durante o contato inicial, foi percebido que devido a cada um dos participantes possuírem funções e obrigações diferentes no espaço de trabalho, eles não teriam oportunidades iguais de contato com os clientes, sendo assim, foi necessário buscar formas de nivelar suas chances para garantir uma competição honesta. Após a análise do cenário, foi feita uma personalização para cada participante quanto ao valor que previamente haviam sido atribuídos para cada atividade que seria analisada, levando em consideração as suas funções exercidas.

Com o início do treinamento, o pesquisador e uma administradora da Padaria Sophia se posicionaram no espaço físico para iniciar a análise das atividades dos colaboradores, sendo utilizado uma ficha que foi desenvolvida para cada participante do treinamento. A ficha em questão destaca as atividades que devem ser pontuadas e o valor atribuído a estas, além oferecer um espaço para sinalizar habilidades, pontos fortes, e que necessitam ser trabalhados e outras observações, com o intuito de auxiliar no desenvolvimento do *feedback* que foi apresentado ao fim da prática. Além disso, um placar simplificado foi apresentado aos participantes em três momentos diferentes, com intervalo de três horas entre cada demonstração, referente aos dois primeiros, sendo o último momento referente à apresentação do resultado final. O placar exibiu as pontuações e classificações atuais, servindo como um *ranking* e promovendo uma competição saudável e motivando-os a se esforçar mais: “Os pontos não podem ser utilizados de forma isolada, ou seja, eles devem estar atrelados a outros elementos de gamificação ou bonificação, como, por exemplo, os quadros de pontuação (*ranking*)” (LISTER apud BARRÉRE, VITOR e ALMEIDA, 2017, p. 608).

Ao final do treinamento, os participantes se reuniram com a pesquisador para a análise final da pontuação individual, recebimento do *feedback* do treinamento, bem como para a entrega do *feedback* referente à experiência com atividade gamificada e seus elementos. Essa etapa, representa o fim da metodologia aplicada, assim como a entrega das recompensas sinalizadas, finalizando o caminho planejado para o treinamento, assim como pode ser visto na Figura 7:

Figura 7 – Treinamento Gamificado da Padaria Sophia



Fonte: Próprio Autor.

Durante o espaço separado para a discussão dos resultados, cada trabalhador recebeu um *feedback* personalizado com base em seu desempenho individual e conjunto único de habilidades. Enfatizou-se que suas atividades e habilidades foram percebidas e valorizadas, e ficou evidente que cada participante levou suas responsabilidades a sério, tratando os clientes com profissionalismo e cortesia

Na classificação, os três participantes ficaram muito próximos uns dos outros no *ranking* final, tornando a experiência de treinamento ainda mais envolvente tanto para os colaboradores quanto para a própria pesquisa. O *feedback* dado a eles foi altamente positivo, reconhecendo seu trabalho árduo e fornecendo pontos de vista construtivos. É necessário destacar que durante esse momento, foi possível observar a satisfação dos trabalhadores quanto à percepção dos seus esforços individuais, reforçado a conclusão quanto aos tipos de recompensas mais desejadas pelos membros da Padaria Sophia e de forma geral, ou seja, foi satisfeito as necessidades

psicológicas destacadas por Maslow (1954) e houve o reconhecimento do empenho direcionado ao treinamento desenvolvido.

Por fim, os participantes foram convidados a fornecer seus comentários sobre a experiência referente ao treinamento gamificado. Eles expressaram sua ansiedade inicial sobre a natureza desconhecida do treinamento e suas preocupações em contribuir ou não efetivamente para a pesquisa. No entanto, à medida que o treinamento avançou, essas preocupações se dissiparam, uma vez que eles conseguiam trabalhar normalmente sem se sentirem constantemente pressionados.

Os participantes compartilharam que tentaram se concentrar nas atividades descritas no informativo que foi fornecido antes do treinamento, no entanto, eles admitiram que ver o *ranking* inicial foi o ponto que gerou um maior engajamento, pois os fez perceber que seus esforços estavam sendo analisados e quantificados. Também foi mencionado que os participantes sentiram um saudável senso de competição entre eles, pois já trabalhavam juntos há muito tempo e possuíam uma dinâmica amigável.

Além disso, os participantes mencionaram que não possuíam experiência anterior com treinamento gamificado ou abordagens semelhantes. No entanto, eles acharam a experiência agradável e apresentaram ter sentido um aumento motivacional para desenvolver suas tarefas durante esse momento mais lúdico. Para finalizar a metodologia, as recompensas mencionadas no informativo foram entregues e cada participante expressou genuinamente prazer e satisfação com a experiência geral, o que foi muito valioso para a pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados coletados por meio das pesquisas e do treinamento gamificado desenvolvido, várias conclusões podem ser tiradas. Em primeiro lugar, a pesquisa alcançou com sucesso seu objetivo geral de desenvolver uma estratégia eficaz de gamificação para melhorar o atendimento ao cliente e aprimorar o treinamento dos funcionários da Padaria Sophia. Além disso, foi abordado os objetivos específicos de realizar uma revisão da literatura sobre como a gamificação e seus elementos podem ser usados para geração constante de motivação no ambiente organizacional e seu uso para o refinamento de práticas de treinamento.

Os resultados da pesquisa destacam a importância da gamificação para promover o engajamento e a motivação dos funcionários, gerando como consequência, um aumento na satisfação do cliente. Ao introduzir um sistema de pontuação, *feedback* imediato e recompensar os funcionários por seu excelente serviço, o treinamento gamificado incentivou e reconheceu seus esforços e isso resultou em um ciclo de *feedback* positivo, em que funcionários motivados forneceram um melhor atendimento ao cliente, levando a uma maior satisfação e criando valor para a organização:

Conclui-se que os sistemas gamificados apresentam melhores resultados do que os sistemas tradicionais de treinamento, pois são capazes de motivar o colaborador a aprender, oportunidade contínua para desenvolver habilidades e ensinar de forma mais prática e dinâmica e intensificar a capacidade de retenção do conhecimento transmitido, qualificando os profissionais no atendimento, o que é fundamental para a área de treinamento e desenvolvimento, para a capacitação dos colaboradores (MOTTA et al, 2019, p. 65).

No entanto, é importante reconhecer as limitações da pesquisa. O tamanho da amostra de três participantes durante a prática de treinamento pode não representar fielmente todos os colaboradores da Padaria Sophia, limitando a efetividade dos resultados. Além disso, a curta duração do treinamento gamificado pode ter influenciado os resultados imediatos, sendo necessário que os efeitos de longo prazo, como o desempenho, motivação dos funcionários e a percepção da fidelidade do cliente tenham que ser acompanhados de forma contínua pela organização.

Em conclusão, a pesquisa demonstrou com sucesso a eficácia da gamificação na melhoria do atendimento ao cliente e no aprimoramento do treinamento dos funcionários da Padaria Sophia. A pergunta proposta para a pesquisa em questão: "Como uma estratégia de gamificação pode incentivar os funcionários a buscar a excelência no atendimento ao cliente e promover, concomitantemente, a motivação intrínseca e extrínseca na equipe de atendimento?" foi respondida de forma adequada através da apresentação das descobertas que enfatizam a importância de uma abordagem centrada no cliente, o reconhecimento dos funcionários e o desenvolvimento de motivação para atingir os objetivos organizacionais. Pesquisas adicionais podem se basear nessas descobertas para refinar e aprimorar a estratégia de gamificação e explorar seus efeitos de longo prazo nos resultados relevantes aos funcionários e clientes.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, Angela; LIMA, Márcia; ALMEIDA, Ronaldo. O uso da entrevista na pesquisa empírica. Métodos de pesquisa em ciências sociais: bloco qualitativo, p. 24-41, 2016. Disponível em: <<https://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/uploads/BibliotecaTable/9c7154528b820891e2a3c20a3a49bca9/322/1507668143662883762.pdf#page=24>> Acesso: 08/06/2023.
- ANA, Wallace Pereira Sant; LEMOS, Glen César. Metodologia Científica: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar, v. 4, n. 12, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.apps.uern.br/index.php/RECEI/article/view/1710/1669>> Acesso em: 20/05/2023.
- ANDRADE, Jéssica et al. Empreendedorismo feminino no segmento de estética e beleza: um estudo à luz da teoria de David McClelland. Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v. 12, n. 39, 2018. Disponível em: <<https://scholar.archive.org/work/m6m3doehbnhqtghevc3dr2wn54/access/wayback/https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/1001/1477>> Acesso em: 07/04/2023.
- BARRÉRE, Eduardo; VITOR, Marluce; ALMEIDA, Miguel. Ampliação das Possibilidades de Gamificação no Moodle. In: Brazilian Symposium on Computers in Education (Simpósio Brasileiro de Informática na Educação-SBIE). 2017. p. 605. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Marluce-Vitor/publication/320997103_Ampliacao_das_Possibilidades_de_Gamificacao_no_Moodle/links/5a2836490f7e9b71dd0fe97a/Ampliacao-das-Possibilidades-de-Gamificacao-no-Moodle.pdf> Acesso em: 10/06/2023.
- BEZERRA, Mariany; MOZZATO, Anelise. Gamificação nas organizações: uma revisão de literatura. Revista UFG, v. 21, 2021. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/revistaufg/article/download/68148/37052>> Acesso em: 08/06/2023.
- BONFIM, Danilo; ESTENDER, Antonio; MACEDO, Daniela. A motivação em pequenas empresas. XII SEGET, p. 1-16, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/322230.pdf>> Acesso em: 02/04/2023.
- BONISENHA, Carla Nardi; D'ANGELO, Marcia Juliana. O papel da cultura organizacional no desempenho operacional de uma instituição de ensino superior à luz dos indicadores de qualidade SINAES. Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 15, n. 4, p. 307-327, 2018. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/3372/337260225006/337260225006.pdf>> Acesso em: 06/04/2023.
- BRITO, Richard et al. Desenvolvimento de uma escala de mensuração de características de gamificação para usuários de aplicativos em dispositivos móveis. Internext, v. 13, n. 1, p. 1-16, 2018. Disponível em: <<https://internext.espm.br/internext/article/view/402/324>> Acesso em: 04/06/2023.

BUSARELLO, Raul. Gamification: princípios e estratégias. Pimenta Cultural, 2016. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=In1nDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=regras+e+gamifica%C3%A7%C3%A3o&ots=qRNcoN6e0L&sig=-OQhwIXD0dzcoT89mbISQS9w-0w#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 10/06/2023.

CAMERON, Kim; QUINN, Robert (2006). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Revised ed. San Francisco: Jossey-Bass. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf> Acesso em: 06/04/2023.

CAMPOS, Elaine; STEFANO, Silvio; ANDRADE, Sandra. Cultura organizacional no contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas. Revista Reuna, v. 20, n. 3, p. 65-82, 2015. Disponível em: <<https://revistas.una.br/reuna/article/view/599>> Acesso em: 06/04/2023.

CHOU, Yu-kai. Actionable gamification: Beyond points, badges, and leaderboards. Packt Publishing Ltd, 2019. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=9ZfBDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP5&dq=Chou,+Y.+\(2016\).+Actionable+Gamification:+Beyond+points,+badges+and+Leaderboards.+London:+Leanpub.+pdf&ots=xunTK0WLDO&sig=8l0aCyztph7lg-FbG1Mc7Gf6GJI](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=9ZfBDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP5&dq=Chou,+Y.+(2016).+Actionable+Gamification:+Beyond+points,+badges+and+Leaderboards.+London:+Leanpub.+pdf&ots=xunTK0WLDO&sig=8l0aCyztph7lg-FbG1Mc7Gf6GJI)> Acesso em: 30/04/2023.

COSTA, Amanda; MARCHIORI, Patricia. Gamificação, elementos de jogos e estratégia: uma matriz de referência. InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, v. 6, n. 2, p. 44-65, 2015. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/89912/103928>> Acesso em: 02/04/2023.

COSTA, Ariana; SANTANA, Lídia; TRIGO, Antônio. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015. Disponível em: <<https://portalidea.com.br/cursos/5f3b79602bc800615fbf7a918b49e8.pdf>> Acesso em: 08/06/2023.

COSTA, Wagner et al. Uso de instrumentos de coleta de dados em pesquisa qualitativa: um estudo em produções científicas de turismo. Turismo: visão e ação, v. 20, n. 1, p. 02-28, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.univali.br/index.php/rtva/article/view/12166>> Acesso em: 08/06/2023.

CUENCA, Renato; TOMEI, Patrícia A. ALINHAMENTO CULTURAL E COMPORTAMENTOS HUMILDES: UM ESTUDO DE CASO. Revista Economia & Gestão, v. 22, n. 61, p. 84-102, 2022. Disponível em:

<<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/25976/2057>>
Acesso em: 06/04/2023.

DANJOUR, Miler et al. Mensuração do comportamento estratégico a partir da cultura organizacional: um estudo em lojas de shopping centers. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 15, n. 4, p. 12-27, 2016. Disponível em:
<<https://www.redalyc.org/pdf/3312/331249302002.pdf>> Acesso em: 06/04/2023.

EINHARDT, Leandro; SEVERO, Carlos. Jogo Acidente Zero: elementos de gamificação para o ensino e aprendizagem de saúde e segurança do trabalho em um curso técnico integrado. *RENOTE*, v. 18, n. 1, 2020. Disponível em:
<<https://www.seer.ufrgs.br/index.php/renote/article/view/105936/57808>> Acesso em: 30/04/2023.

FEITOSA, Águida; SANTOS, Daniella; ALMEIDA, Yasminy. O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. *RACE-Revista de Administração do Cesmac*, v. 1, n. 1, 2016. Disponível em:
<<https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/507>> Acesso em: 10/06/2023.

FERREIRA, Everton Cesar Ribas et al. A gamificação como ferramenta de engajamento do público interno. *Cadernos da Escola de Negócios*, v. 1, n. 14, 2016. Disponível em:
<<https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/cadernosnegocios/article/view/2231>> Acesso em: 09/06/2023.

FERREIRA, Mário. Qualidade de vida no trabalho (QVT): Do assistencialismo à promoção efetiva. *Laboreal*, v. 11, n. Nº2, 2015. Disponível em:
<<https://journals.openedition.org/laboreal/3552>> Acesso em: 30/04/2023.

FERREIRA, Suiane. A gamificação na área da saúde: um mapeamento sistemático. *Anais do Seminário de Jogos Eletrônicos, Educação e Comunicação*, 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.uneb.br/index.php/sjec/article/view/6328>>
Acesso em: 02/04/2023.

FEIJÓ, Kristopher et al. Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas: Um Estudo Com Alunos do Curso de Ciências Contábeis. 2015. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/163133/Kristopher%20Bruno%20Feij%c3%b3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 07/04/2023.

FONSECA, Raquel et al. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. *Revista de Administração IMED*, v. 5, n. 3, p. 241-249, 2015. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5479397>>
Acesso em: 01/04/2023.

FORMANSKI, Francieli et al. Aplicabilidade da gamificação no contexto empresarial. 2016. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/169361/339504.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso: 03/04/2023.

GASPAR, Cristina. Motivação é a 3ª função do líder efetivo. Blogsferas, 2015. Disponível em: <<https://blogsferas.wordpress.com/2015/04/28/motivacao-e-a-3a-funcao-do-lider-efetivo/>> Acesso em: 07/04/2023.

GONDIM, Sônia; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, p. 145-176, 2004. Disponível em: <<https://ceaf.mpba.mp.br/wp-content/uploads/2022/10/Motivacao-no-Trabalho.pdf>> Acesso em: 07/04/2023.

LARUCCIA, Mauro; MATIAS, Ana Maria. Motivação como ferramenta para aumento da produtividade em empresas familiares. REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, v. 1, n. 2, p. 238-262, 2015. Disponível em: <<http://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/85/48>> Acesso em: 01/04/2023.

LIMA, Ingrid et al. A importância da cultura organizacional no desenvolvimento dos colaboradores. 2020. Disponível em: <<https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2022/02/a-importancia-da-cultura-organizacional-no-desenvolvimento-dos-colaboradores.pdf>> Acesso em: 01/04/2023.

LOBO, Vera Lúcia. A cultura organizacional como gatilho da motivação e satisfação do trabalho. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36485/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%2020out.pdf>> Acesso em: 01/04/2023.

LOPES, Ana Caroline. Pesquisa de clima organizacional como diagnóstico da motivação no trabalho: estudo de caso de uma empresa do ramo da construção civil. 2018. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/11766/1/ACMLopes.pdf>> Acesso em: 07/04/2023.

MAGALHÃES, Luciano; ROSA, Fernanda. O fator humano na organização: características motivacionais da equipe de enfermagem de um hospital público do interior de Rondônia. Revista de Administração em Saúde, v. 17, n. 68, 2017. Disponível em: <<https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/38>> Acesso em: 07/04/2023.

MARANGONI, Matheus; BERIMBAU, Mauro. Gamificação e gestão de pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 8, n. 3, 2018. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/37285>> Acesso em: 10/06/2023.

MARISA, Fitri et al. Analysis of relationship CLV with 8 core drives using clustering K-means and octalysis gamification framework. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, v. 98, n. 20, p. 3151-3164, 2020. Disponível em: <<http://repository.unmerpas.ac.id/163/1/6Vol98No20.pdf>> Acesso em: 03/06/2023.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. Nova York: Harper e Row, 1954. Disponível em: <<https://docero.net/download/abraham-h-maslow-motivation-and->

personality-kq6ldomd28?hash=c9c20a9ff87df72e683ce42ee44c6bd4> Acesso: 02/04/2023.

MOTTA, Mônica et al. Utilização de gamificação no treinamento e desenvolvimento de colaboradores. RESO-Revista de Estudos Sociais, v. 2, n. 2, p. 48-69, 2019. Disponível em: <<https://revista.camporeal.edu.br/index.php/reso/article/download/478/71>> Acesso em: 02/04/2023.

MOURA, Adelina. Uma estratégia de gamificação para envolver os alunos na aprendizagem de obras literárias. Inovar para a qualidade na educação digital, p. 63-76, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Adelina-Moura/publication/332544281_Uma_estrategia_de_gamificacao_para_envolver_os_alunos_na_aprendizagem_de_obras_literarias/links/5cbb6329299bf1209774762c/Uma-estrategia-de-gamificacao-para-envolver-os-alunos-na-aprendizagem-de-obras-literarias.pdf> Acesso em: 04/06/2023.

MUSSI, Ricardo; FLORES, Fábio; ALMEIDA, Claudio. Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico. Revista práxis educacional, v. 17, n. 48, p. 60-77, 2021. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/apraxis/v17n48/2178-2679-apraxis-17-48-60.pdf>> Acesso em: 08/06/2023.

ORLANDI, Tomás et al. Gamificação: uma nova abordagem multimodal para a educação. Biblios, n. 70, p. 17-30, 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.org.pe/pdf/biblios/n70/a02n70.pdf>> Acesso em: 11/06/2023.

PEOPLE. Pirâmide de Maslow e a motivação dos colaboradores: como aplicar com gamificação. 2022. Disponível em: <<https://people.starsoft.com.br/piramide-de-maslow-e-a-motivacao-dos-colaboradores-como-aplicar-com-gamificacao/>> Acesso em: 02/04/2023.

QUADROS, Gerson. Construindo o estado da arte da gamificação. In: Anais do Encontro Virtual de Documentação em Software Livre e Congresso Internacional de Linguagem e Tecnologia Online. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/anais_linguagem_tecnologia/article/view/8446> Acesso em: 02/04/2023.

RETONDO, Lucas. Teoria dos motivadores e fatores de higiene de Herzberg. Startup Creator, 2020. Disponível em: <<https://startupcreator.com.br/blog/motivadores-e-fatores-de-higiene-de-herzberg/>> Acesso em: 07/04/2023.

RIBEIRO, Marco; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. Gestão e desenvolvimento, n. 26, p. 105-131, 2018. Disponível em: <<https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/657>> Acesso em: 07/04/2023.

ROMANELLI, Joyce. Clima organizacional como ponto de partida para a melhoria de processos corporativos. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em:

<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/29633/TA%20-%20Clima%20Organizacional%20como%20ponto%20de%20partida%20para%20melhoria%20de%20processos%20corporativos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 06/04/2023.

SANTAELLA, Lucia; NESTERIUK, Sérgio; FAVA, Fabricio (Ed.). Gamificação em debate. São Paulo: Blucher, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Sergio-Nesteriuk/publication/327977381_Gamificacao_em_Debate/links/5bb14c6f92851ca9ed331c20/Gamificacao-em-Debate.pdf> Acesso em: 02/04/2023.

SANTOS, Rachel. Motivação no ambiente de trabalho: Uma aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg O caso da empresa Rossi Residencial. 2016. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/30511/30511.PDF>> Acesso em: 07/04/2023.

SCHRÖER, Katiúscia; TEIXEIRA, Enise; CASARIN, Vanusa. Cultura organizacional e a relação do nível de satisfação dos trabalhadores. Revista ESPACIOS| Vol. 36 (Nº 16) Año 2015, 2015. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a15v36n16/15361607.html>> Acesso: 01/04/2023.

SEQUESSEQUE, Raquel. Motivação para o desempenho profissional: caso de estudo. 2019. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30730/1/Relatorio.pdf>> Acesso em: 02/04/2023.

SILVA, Leandro et al. A influência da teoria dos dois fatores de herzberg no clima organizacional na área hospitalar. 2021. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/6485/1/adm_2021_novotec_t_leandro_gama_ainfluenciadateoria.pdf> Acesso em: 07/04/2023.

SILVA, Lindomar et al. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. Revista brasileira de gestão de negócios, v. 20, p. 401-420, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/LxzhjhTBYztRXPhzGrHTGj/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 06/04/2023.

SILVA, Suelen; MATOS, Lucas; WELTER, Larissa. A Teoria da Expectativa como Ferramenta para a Avaliação do Aspecto Motivacional dos Servidores Públicos/Expectation Theory as a Tool to Assess the Motivational Aspect of Public Servants. Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho), v. 18, n. 10, p. 88-106, 2021. Disponível em: <<http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2412>> Acesso em: 07/04/2023.

SOARES, Elziane; OLIVEIRA, Sandro. Aplicação dos Elementos de Gamificação para Resolução dos Problemas de Melhoria do Processo de Software no Contexto de Ensino e Aprendizagem. In: Anais Estendidos do XX Simpósio Brasileiro de Jogos e Entretenimento Digital. SBC, 2021. p. 379-388. Disponível em:

<https://sol.sbc.org.br/index.php/sbgames_estendido/article/view/19670/19498>
Acesso em: 02/04/2023.

SOUSA, Angélica; OLIVEIRA, Guilherme; ALVES, Laís. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 43, 2021. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>> Acesso em: 13/05/2023.

SOUSA, Nayana. Aplicações de inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/bitstream/123456789/982/1/TCC%20PG%20APLICA%c3%87%c3%95ES%20DA%20IA%20NO%20PROCESSO%20DE%20R%26S.pdf>> Acesso em: 02/04/2023.

SOUZA, Antonio et al. Utilização de metodologias ativas e elementos de gamificação no processo de ensino-aprendizagem da contabilidade: experiência com alunos da graduação. Desafio Online, v. 8, n. 3, 2020. Disponível em: <<https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/10317/8489>> Acesso em: 30/04/2023.

SOUZA, Iziel; BACHTOLD, Ciro. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão (ISSN: 2525-4782), v. 5, n. 4, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ifpr.edu.br/index.php/MundiETG/article/view/1094/528>> Acesso em: 02/04/2023.

SOUZA, Vinícius et al. Experiência de fluxo em ambiente de ensino gamificado. Educação gráfica. v. 22, n. 3 (dez. 2018), p. 91-110, 2018. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/194857>> Acesso em: 03/06/2023.

TOLKIEN, J. R. R. O Senhor dos Anéis: A Sociedade do Anel. Tradução de Lenita Maria Rimoli Esteves e Almiro Pissetta. 4º tiragem. SP: Editora Martins Fontes, 2002.

TORRES, Ana Luísa Mateus Oliveira Chança; DUARTE, Mário; MARTINS, Paulo. Como obter sucesso com a Gamification Digital para os jovens. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/2386>> Acesso em: 09/06/2023.

VALE, Francisca et al. O Impacto da Cultura Organizacional nos Estilos de gestão de conflito. Innovation, v. 9, n. 1, p. 57-81, 2020. Disponível em: <<http://www.journalofagingandinnovation.org/wp-content/uploads/4JAIV9E1.pdf>> Acesso em: 06/04/2023.

VARJÃO, Daiany; LEMOS, Brenda; PEIXOTO, Raquel. Endomarketing como Estratégia de Motivação. Anais do 3º Fórum Regional de Administração, p. 33-39, 2016. Disponível em: <https://www.unirios.edu.br/eventos/forumadm/anais/arquivos/2016/anais_forum_admin_2016.pdf#page=34> Acesso em: 09/06/2023.

WYSE, Robert. Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. Revista de ciências gerenciais, v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018. Disponível em: <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/6227>> Acesso em: 07/04/2023.

ZONATTO, Vinícius; SILVA, Alini; GONÇALVES, Michele. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. Revista de Administração IMED, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522455>> Acesso em: 02/04/2023.

APÊNDICE A – Informativo preparatório para o treinamento gamificado

A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE POR MEIO DA GAMIFICAÇÃO: FOCO NO TREINAMENTO E SISTEMA DE PONTUAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Como pesquisador conduzindo um estudo abrangente sobre as aplicações da gamificação no treinamento de atendimento ao cliente, a Padaria Sophia foi selecionada como um valioso estudo de caso. Este documento informativo visa fornecer uma visão geral do programa de treinamento e sistema de pontuação que será implementado na Padaria Sophia como parte deste projeto de pesquisa com duração de um dia.

2. FOCO DO TREINAMENTO

Durante esta sessão de treinamento de um dia, a ênfase será nas seguintes práticas, que serão pontuadas para avaliar o desempenho e obter feedback:

- **Interações Positivas com o Cliente:** As interações positivas com o cliente desempenham um papel crucial no fornecimento de um serviço excepcional ao cliente. O programa de treinamento enfatizará a importância de saudações amigáveis, escuta ativa, comunicação clara e atendimento imediato às necessidades e dúvidas do cliente. Engajar-se em interações positivas com o cliente promove a satisfação do cliente e constrói relacionamentos duradouros.
- **Conhecimento e recomendações do produto:** Ter um conhecimento profundo dos produtos da Padaria Sophia permite que os funcionários ofereçam recomendações personalizadas e respondam às perguntas dos clientes com precisão. O programa de treinamento incentivará os funcionários a se familiarizarem com os produtos da unidade em que prestam serviço, incluindo ingredientes, sabores e características especiais. A capacidade de fornecer recomendações informadas aprimora a experiência do cliente e aumenta o potencial de vendas.
- **Resolução de Problemas e Resolução de Conflitos:** Desafios e conflitos podem surgir durante as interações com o cliente. O programa de treinamento incentivará funcionários a desenvolver habilidades de resolução de problemas e estratégias de resolução de conflitos para lidar efetivamente com tais situações. Enfatizar a importância de manter a calma, a empatia e encontrar

soluções satisfatórias contribuirá para resolver os problemas do cliente e manter sua satisfação.

- **Trabalho em equipe:** O trabalho em equipe eficaz é essencial para oferecer um excelente atendimento ao cliente. Colaborar com colegas e apoiar uns aos outros promove um ambiente de trabalho positivo e melhora a experiência geral do cliente. O programa de treinamento destacará a importância do trabalho em equipe, incentivando os funcionários a trabalhar juntos, compartilhar responsabilidades e ajudar uns aos outros quando necessário.

3. SISTEMA DE PONTUAÇÃO

Para criar um senso de engajamento e motivação, um sistema de pontuação será utilizado para medir o desempenho dos funcionários nas práticas identificadas durante a sessão de treinamento de um dia. A pontuação será feita no final do dia, tendo em conta os seguintes critérios:

- **Interações positivas com o cliente:** Demonstrar habilidades excepcionais de atendimento ao cliente, escuta ativa, comunicação eficaz e atender às necessidades do cliente contribuirá para ganhar pontos.
- **Conhecimento e recomendações do produto:** exibir um conhecimento abrangente do produto e fazer recomendações personalizadas com base nas preferências do cliente será recompensado com pontos.
- **Resolução de problemas e resolução de conflitos:** A resolução bem-sucedida dos desafios e conflitos dos clientes de maneira profissional e satisfatória contribuirá para ganhar pontos adicionais.
- **Trabalho em equipe:** Colaborar de forma eficaz com os colegas, demonstrar apoio e contribuir para um ambiente de equipe positivo será considerado ao atribuir pontos.

4. IMPORTÂNCIA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

- **Satisfação do cliente:** Ao se concentrar em interações positivas com o cliente, conhecimento do produto, solução eficaz de problemas e trabalho em equipe, o treinamento oferecido visa elevar a experiência geral do cliente, resultando em maior satisfação e fidelidade do cliente.

- **Aumento do potencial de vendas:** Capacitar os funcionários com conhecimento do produto e incentivar recomendações personalizadas ajuda a impulsionar as vendas e o crescimento da receita. Oferecer um atendimento excepcional ao cliente por meio dessas práticas cria oportunidades para upselling e cross-selling, levando a um maior sucesso nos negócios.
 - **Upselling** é a prática de incentivar os clientes a comprar uma versão mais cara ou atualizada de um produto ou serviço.
 - **Cross-selling** envolve a oferta de produtos complementares ou relacionados aos clientes com base em sua compra inicial ou interesses.
- **Imagem de marca positiva:** Ao priorizar a solução de problemas, resolução de conflitos e trabalho em equipe, a Padaria Sophia pode se estabelecer como uma organização centrada no cliente, conhecida por resolver problemas prontamente, promover um ambiente de trabalho positivo e oferecer uma experiência perfeita ao cliente. Isso contribui para uma imagem de marca positiva e ajuda a diferenciar a padaria de seus concorrentes.

5. RECOMPENSAS

- **1º Lugar:** R\$ 100,00 (cem reais)
- **2º Lugar:** 1 pizza da Pizzaria Regalo no valor de R\$ 56,00 (cinquenta e seis reais).
- **3º Lugar:** R\$ 30,00 (trinta reais)

6. USO DE DADOS E CONFIDENCIALIDADE:

Queremos assegurar a todos os participantes que os dados recolhidos durante esta sessão de treinamento serão utilizados exclusivamente para fins de investigação científica. Será tratado com a máxima confidencialidade e as pontuações de desempenho individual não afetarão de forma alguma as avaliações de trabalho atuais ou o status de emprego na Padaria Sophia. O objetivo desta pesquisa é obter dados sobre a eficácia da gamificação no treinamento de atendimento ao cliente, e os dados coletados serão agregados e analisados de forma a garantir o anonimato e a privacidade de todos os participantes.

7. CONCLUSÃO

Como pesquisador investigando o impacto da gamificação no treinamento de atendimento ao cliente, o programa de treinamento de um dia na Padaria Sophia, integrado a um sistema de pontuação que enfatiza interações positivas com o cliente, conhecimento do produto, resolução de problemas e trabalho em equipe, visa aumentar a satisfação do cliente, aumentar o potencial de vendas e estabelecer uma imagem de marca positiva. Os dados coletados durante este projeto de pesquisa serão usados exclusivamente para fins científicos e não terão nenhum impacto adverso no trabalho atual dos participantes na Padaria Sophia.

Obrigado a todos pela sua valiosa participação nesta experiência.

APÊNDICE B – Pesquisa direcionada aos colaboradores

PESQUISA DE PERFIL DO TRABALHADOR E PERCEPÇÃO DE GAMIFICAÇÃO: EXPLORANDO RECOMPENSAS E CULTURA ORGANIZACIONAL NA PADARIA SOPHIA

1. Como você avaliaria sua satisfação geral com a forma como desenvolve seu trabalho na Padaria Sophia? (Escala Linear) 1: “Extremamente Insatisfeito” a 10: “Extremamente Satisfeito”.
2. Que tipo de ambiente de trabalho você acha que seria o mais adequado para seu estilo de trabalho e preferências?
 - a) Trabalho em equipe e colaboração
 - b) Organização e ordem
 - c) Flexibilidade e adaptação
 - d) Inovação e criatividade
 - e) Apoio e cuidado
 - f) Foco em resultados e metas
 - g) Atendimento ao cliente e serviço
 - h) Estabilidade e consistência
3. Você acredita que o uso de elementos e técnicas semelhantes a jogos e a introdução de recompensas para criar um ambiente competitivo pode aumentar a motivação e o desempenho dos funcionários?
 - a) Sim
 - b) Não
4. Você já participou de alguma atividade ou competição que incorporou elementos e técnicas semelhantes a jogos em suas experiências de trabalho?
 - a) Sim
 - b) Não
5. Se sim, descreva sua experiência e o impacto que teve em sua motivação e desempenho (Discursiva).
6. Que tipos de recompensas você acredita gerar mais motivação?
 - a) Incentivos financeiros
 - b) Reconhecimento
 - c) Oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional

- d) Tempo adicional de folga/dias livres
- e) Premiações
- f) Outros: quais?

7. Que outros fatores, além das recompensas, você acha que contribuem para a motivação e satisfação no trabalho? (Discursiva).

8. Quão importante é receber feedback e reconhecimento pelo seu desempenho no trabalho? (Escala Linear) 1: “Não é importante” a 10: “É muito importante”.

9. Quão confortável você se sente em compartilhar suas ideias e opiniões com seus colegas e supervisores? (Escala Linear) 1: “Não me sinto confortável” a 10: “Me comunico sem problemas”.

10. Na sua opinião, o que você acredita ser o fator mais importante na criação de um ambiente de trabalho positivo? (Discursiva).

APÊNDICE C – Regras de pontuação do treinamento gamificado

REGRAS DE PONTUAÇÃO: TREINAMENTO PADARIA SOPHIA

Atendimento ao Cliente:

- Cumprimentar os clientes com um sorriso: +5 pontos
- Prestar assistência imediata às perguntas dos clientes: +10 pontos
- Indo além para resolver reclamações de clientes: +15 pontos
- Receber feedback ou elogios positivos de clientes: +20 pontos

Performance de vendas:

- Atingir a meta individual de vendas: +10 pontos
- Vender um produto promovido específico: +5 pontos por item
- *Upselling* ou *cross-selling* de itens adicionais para clientes: +5 pontos por item

Trabalho em equipe:

- Auxiliar colegas em períodos de maior movimento: +10 pontos
- Colaborar de forma eficaz com colegas de trabalho: +5 pontos
- Compartilhamento de insights valiosos do cliente ou feedback com a equipe: +10 pontos
- Contribuir com ideias inovadoras para melhorar o atendimento ao cliente: +15 pontos

ANEXOS A – Autorização de realização de pesquisa



AUTORIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Declaramos para os devidos fins, que cederemos ao/à pesquisador Evandro Ferreira de Araújo Costa Netto, o acesso aos dados coletados com colaboradores da organização para serem utilizados na pesquisa: O impacto da gamificação na qualidade do atendimento ao cliente: um estudo de caso da implementação da Padaria Sophia, cujo objetivo é explorar as aplicações da gamificação em métodos de treinamento, com foco específico na melhoria do atendimento ao cliente no contexto da Padaria Sophia. A pesquisa tem como objetivo investigar a eficácia das técnicas de gamificação, como sistemas de pontuação e recompensas baseadas na qualidade das atividades prestadas, para melhorar o desempenho e o engajamento dos trabalhadores durante o treinamento. Adicionalmente, a pesquisa busca entender a percepção e reação dos trabalhadores ao uso da gamificação, incluindo seus níveis de satisfação e benefícios percebidos que está sob a orientação do/a Prof/a. Walline Alves Guimarães.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do (a) pesquisador (a) aos requisitos das Resoluções do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, comprometendo-se o(a) mesmo(a) a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

SOPHIA PANIFICADORA

Gilnara C. O. Araújo

Sócio-Administrador

Nome/assinatura e carimbo do responsável

ANEXO B – Termo de consentimento livre e esclarecido



ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante, este é um convite para a participação na pesquisa intitulada: O impacto da gamificação na qualidade do atendimento ao cliente: um estudo de caso da implementação da Padaria Sophia.

Você foi escolhido para contribuir com o desenvolvimento desta pesquisa. Todavia, ressalta-se que a qualquer momento você pode desistir de participar da pesquisa e retirar seu consentimento. Pontua-se que a pesquisa tem por objetivo geral explorar as aplicações da gamificação em métodos de treinamento, com foco específico na melhoria do atendimento ao cliente no contexto da Padaria Sophia. A pesquisa tem como objetivo investigar a eficácia das técnicas de gamificação, como sistemas de pontuação e recompensas baseadas na qualidade das atividades prestadas, para melhorar o desempenho e o engajamento dos trabalhadores durante o treinamento. Adicionalmente, a pesquisa busca entender a percepção e reação dos trabalhadores ao uso da gamificação, incluindo seus níveis de satisfação e benefícios percebidos.

Evidencia-se que toda pesquisa incorre em riscos para os participantes, porém os riscos relacionados à sua participação são mínimos, podendo ser de ordem psicológica, uma vez que poderá haver pequeno desconforto com relação à presença do pesquisador durante a aplicação dos questionários e realização das entrevistas. Além disso, pode ocorrer da participação na pesquisa comprometer suas atividades diárias, tendo em vista o desprendimento de pelo menos 30 (trinta) minutos de seu tempo. Todavia, tais riscos são minimizados em detrimento da contribuição de sua participação para a melhoria dos serviços da Padaria Sophia, logo sem quaisquer implicações legais.

Ressalta-se que todos os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, nos termos da **Resolução N° 466/2012 e Resolução N° 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde**. Desse modo, nenhum dos procedimentos adotados para coleta de dados nesta pesquisa implicará em riscos à sua imagem, integridade física, psicológica ou dignidade humana.

A pesquisa contribuirá ao explorar o uso de técnicas de gamificação para aprimorar o treinamento e melhorar o atendimento ao cliente. Ele investiga a eficácia da gamificação na melhoria do desempenho do funcionário, identifica os principais comportamentos para um atendimento de qualidade ao cliente e considera a percepção e a reação dos funcionários à gamificação. As descobertas fornecem informações para projetar programas de treinamento eficazes e oferecer experiências aprimoradas ao cliente. Logo, não haverá nenhum tipo de despesa para aqueles que contribuirão respondendo questionários ou concedendo entrevistas à pesquisa.

Caso aceite participar desta pesquisa, informa-se que a coleta de dados contemplará entrevistas não estruturadas, formulários e uma sessão de treinamento participativo. Os participantes terão além dos benefícios acima descritos, orientações e esclarecimentos a respeito de todo o processo de aplicação dos instrumentos. Todas as informações obtidas por meio desta pesquisa serão estritamente confidenciais, lhe assegurando o total sigilo sobre sua participação, uma vez que não serão solicitados quaisquer dados pessoais. Destaca-se que os dados coletados servirão de insumos para produtos de natureza científica (trabalho de conclusão de curso), assegurando seu anonimato nas publicações desdobradas da pesquisa. Logo, os

produtos da pesquisa serão divulgados com o suporte do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB).

Você receberá uma via deste termo, constando o telefone e o endereço do pesquisador principal desta pesquisa, para quaisquer dúvida ou esclarecimento que venha a ter sobre o projeto de pesquisa, sua participação, agora ou em momentos posteriores. Além disso, também é informado o endereço e os contatos do Comitê de Ética em Pesquisa da UNDB, para qualquer reclamação, dúvida ou esclarecimento. Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de **FORMA LIVRE** para participar desta pesquisa. Pedimos que preencha, por favor, os itens que seguem:

CASO AINDA TENHA DÚVIDAS À RESPEITO NÃO ASSINE ESTE TERMO

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Alex Barros de Araújo

Nome do Participante da Pesquisa

Alex Barros de Araújo

Assinatura do Participante da Pesquisa

EVANDRO FERREIRA DE ARAÚJO COSTA NETTO

Nome do Pesquisador

PESQUISADOR PRINCIPAL:

Nome: Evandro Ferreira de Araújo Costa Netto

Endereço: R. 1, São Francisco, Casa 953, São Luís - MA

Contato: (98) 98113-1781

E-mail: led.sama@gmail.com

ORIENTADORA: Walline Alves Guimarães

E-mail: walline_alves@hotmail.com

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UNDB

Endereço: Av. Colares Moreira, 443, Renascença II • CEP 65075-441 - São Luís (MA)

Telefone: (98) 4009-7090

E-mail: cep@undb.edu.br

produtos da pesquisa serão divulgados com o suporte do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB).

Você receberá uma via deste termo, constando o telefone e o endereço do pesquisador principal desta pesquisa, para quaisquer dúvida ou esclarecimento que venha a ter sobre o projeto de pesquisa, sua participação, agora ou em momentos posteriores. Além disso, também é informado o endereço e os contatos do Comitê de Ética em Pesquisa da UNDB, para qualquer reclamação, dúvida ou esclarecimento. Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de **FORMA LIVRE** para participar desta pesquisa. Pedimos que preencha, por favor, os itens que seguem:

CASO AINDA TENHA DÚVIDAS À RESPEITO NÃO ASSINE ESTE TERMO

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Gilnora Conceição Oliveira de Araújo

Nome do Participante da Pesquisa

Gilnora Conceição Oliveira de Araújo

Assinatura do Participante da Pesquisa

EVANDRO FERREIRA DE ARAUJO COSTA NETTO

Nome do Pesquisador

PESQUISADOR PRINCIPAL:

Nome: Evandro Ferreira de Araújo Costa Netto
Endereço: R. 1, São Francisco, Casa 953, São Luís - MA
Contato: (98) 98113-1781
E-mail: led.sama@gmail.com

ORIENTADORA: Walline Alves Guimarães
E-mail: walline_alves@hotmail.com

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UNDB

Endereço: Av. Colares Moreira, 443, Renascença II • CEP 65075-441 - São Luís (MA)
Telefone: (98) 4009-7090
E-mail: cep@undb.edu.br

produtos da pesquisa serão divulgados com o suporte do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB).

Você receberá uma via deste termo, constando o telefone e o endereço do pesquisador principal desta pesquisa, para quaisquer dúvida ou esclarecimento que venha a ter sobre o projeto de pesquisa, sua participação, agora ou em momentos posteriores. Além disso, também é informado o endereço e os contatos do Comitê de Ética em Pesquisa da UNDB, para qualquer reclamação, dúvida ou esclarecimento. Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de **FORMA LIVRE** para participar desta pesquisa. Pedimos que preencha, por favor, os itens que seguem:

CASO AINDA TENHA DÚVIDAS À RESPEITO NÃO ASSINE ESTE TERMO

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Raiane S. da Cruz Babelo
Nome do Participante da Pesquisa

Raiane S. da Cruz Babelo
Assinatura do Participante da Pesquisa

EVANDRO FERREIRA DE ARAÚJO COSTA NETTO
Nome do Pesquisador

PESQUISADOR PRINCIPAL:

Nome: Evandro Ferreira de Araújo Costa Netto
Endereço: R. 1, São Francisco, Casa 953, São Luís - MA
Contato: (98) 98113-1781
E-mail: led.sama@gmail.com

ORIENTADORA: Walline Alves Guimarães

E-mail: walline_alves@hotmail.com

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UNDB

Endereço: Av. Colares Moreira, 443, Renascença II • CEP 65075-441 - São Luís (MA)
Telefone: (98) 4009-7090
E-mail: cep@undb.edu.br

produtos da pesquisa serão divulgados com o suporte do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB).

Você receberá uma via deste termo, constando o telefone e o endereço do pesquisador principal desta pesquisa, para quaisquer dúvida ou esclarecimento que venha a ter sobre o projeto de pesquisa, sua participação, agora ou em momentos posteriores. Além disso, também é informado o endereço e os contatos do Comitê de Ética em Pesquisa da UNDB, para qualquer reclamação, dúvida ou esclarecimento. Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de **FORMA LIVRE** para participar desta pesquisa. Pedimos que preencha, por favor, os itens que seguem:

CASO AINDA TENHA DÚVIDAS À RESPEITO NÃO ASSINE ESTE TERMO

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Jorge Roberto V. Santos

Nome do Participante da Pesquisa

Jorge Robert V. Santos

Assinatura do Participante da Pesquisa

EVANDRO FERREIRA DE ARAÚJO COSTA NETTO

Nome do Pesquisador

PESQUISADOR PRINCIPAL:

Nome: Evandro Ferreira de Araújo Costa Netto

Endereço: R. 1, São Francisco, Casa 953, São Luís - MA

Contato: (98) 98113-1781

E-mail: led.sama@gmail.com

ORIENTADORA: Walline Alves Guimarães

E-mail: walline_alves@hotmail.com

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UNDB

Endereço: Av. Colares Moreira, 443, Renascença II • CEP 65075-441 - São Luís (MA)

Telefone: (98) 4009-7090

E-mail: cep@undb.edu.br

produtos da pesquisa serão divulgados com o suporte do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB).

Você receberá uma via deste termo, constando o telefone e o endereço do pesquisador principal desta pesquisa, para quaisquer dúvida ou esclarecimento que venha a ter sobre o projeto de pesquisa, sua participação, agora ou em momentos posteriores. Além disso, também é informado o endereço e os contatos do Comitê de Ética em Pesquisa da UNDB, para qualquer reclamação, dúvida ou esclarecimento. Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de **FORMA LIVRE** para participar desta pesquisa. Pedimos que preencha, por favor, os itens que seguem:

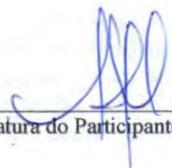
CASO AINDA TENHA DÚVIDAS À RESPEITO NÃO ASSINE ESTE TERMO

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Márcio Vinícius Sousa Oliveira

Nome do Participante da Pesquisa



Assinatura do Participante da Pesquisa

EVANDRO FERREIRA DE ARAÚJO COSTA NETTO

Nome do Pesquisador

PESQUISADOR PRINCIPAL:

Nome: Evandro Ferreira de Araújo Costa Netto

Endereço: R. 1, São Francisco, Casa 953, São Luís - MA

Contato: (98) 98113-1781

E-mail: led.sama@gmail.com

ORIENTADORA: Walline Alves Guimarães

E-mail: walline_alves@hotmail.com

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UNDB

Endereço: Av. Colares Moreira, 443, Renascença II • CEP 65075-441 - São Luís (MA)

Telefone: (98) 4009-7090

E-mail: cep@undb.edu.br