

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

**LUCIANO FRANCISCO SILVEIRA DA SILVA**

**GAMIFICATION: A UTILIZAÇÃO DE DINÂMICAS DE JOGOS NA GESTÃO DE  
REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL**

**Porto Alegre**

**2013**

LUCIANO FRANCISCO SILVEIRA DA SILVA

GAMIFICATION: A UTILIZAÇÃO DE DINÂMICAS DE JOGOS NA GESTÃO DE  
REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Professor Doutor Jorge Verschoore

Porto Alegre

2013

LUCIANO FRANCISCO SILVEIRA DA SILVA

GAMIFICATION: A UTILIZAÇÃO DE DINÂMICAS DE JOGOS NA GESTÃO DE  
REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Jorge Verschoore – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

---

Prof. Dr. João Mauricio Gama Boaventura – USP

---

Prof. Dr. Carlo Franzato – PPG DESIGN UNISINOS

---

Prof. Dr. Guilherme Trez – PPG GESTÃO E NEGÓCIOS UNISINOS

---

*Dedicatória*

*Dedico este trabalho a Gustavo Fuhr Santiago por tudo o que ele representa como pessoa, amigo e companheiro. Esta foi mais uma vitória nossa.*

*OBRIGADO !*

*“Você pode descobrir mais sobre uma pessoa em uma hora de jogo do que em um ano em conversa.”*

*PLATÃO, FILÓSOFO GREGO (427 aC - 347 aC)*

## RESUMO

As redes de cooperação horizontais são organizações complexas que agrupam empresas individuais com um fim específico. Assim, necessitam de ferramentas para alinhar os associados aos objetivos da organização, promover interação entre os mesmos e estabelecer motivações não financeiras. Partindo deste princípio, o Gamification surge como uma ferramenta na gestão de redes de cooperação horizontais para gerar motivação dos participantes através da dinâmica de jogos. A aplicação das ferramentas de Gamification na gestão destas organizações pode servir como um estímulo envolvente, transformando atividades dos associados em jogos e assim, promover a interação e motivação de uma forma lúdica. As principais ferramentas de gamification são pontos, medalhas, níveis, desafios e ranking. Nesta dissertação estas ferramentas foram identificadas e analisadas dentro do programa de qualidade da REDEMAC, conhecido como Qualificar REDEMAC. Para isso propôs-se através de uma revisão bibliográfica e de uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando o método de estudo de caso, compreender a dinâmica de jogos dentro do Qualificar REDEMAC e como o Gamification e suas ferramentas podem colaborar com a gestão destas organizações. As dinâmicas que envolvem sua utilização devem, sempre que possível, promover a motivação, uma experiência lúdica, e transparência nas regras estabelecidas. O uso dos pontos, bem como o uso dos troféus foram adotados como fatores motivacionais e com o objetivo de dar status aos participantes que se destacavam. No entanto, a dificuldade em obter estes pontos, acabava por impedir o associado de evoluir rapidamente nos três níveis do Qualificar REDEMAC, tornando o programa dispendioso e desmotivador. Já a ferramenta de ranking aplicada a uma rede horizontal não se mostrou um fator motivador, dado o tipo de relação que se estabelece neste tipo de rede. Com base nestes achados, podemos afirmar que o Gamification auxilia o gerenciamento das redes de cooperação e sugere-se que estudos futuros abordem redes com maior e menor grau de proximidade dos associados. Sugere-se também o estudo da aplicação das ferramentas de ranking e de desafios em outra rede de cooperação horizontal, tendo em vista que no caso estudado ela não foi aplicada como o proposto na teoria de Gamification.

**Palavras-chave:** Gamification; Ferramentas de Gestão; Redes de Cooperação..

## ABSTRACT

The horizontal networks are complex organizations that bring together individual businesses with a specific purpose. They require tools to align the goals associated with the organization, to promote interaction between them and establish non-financial motivations. With this assumption, the Gamification emerges as a tool in managing horizontal networks to generate motivation of participants through dynamic games. The application of Gamification tools in managing these organizations can serve as stimulus surroundings, transforming activities of associates in games and thus promote interaction and motivation in a playful way. The main tools are gamification points, medals, levels, challenges and ranking. In this dissertation these tools were identified and analyzed within the quality program of REDEMAC, known as Qualificar REDEMAC. For this it was proposed through a literature review and an exploratory research, using the method of case study to understand the dynamics of games within the Qualificar REDEMAC and how Gamification and its tools can collaborate with the management of these organizations. The dynamics involving their use should, wherever possible, promote motivation, one experiencing playful, and transparency in the rules. The use of points as well as the use of trophies was adopted as motivational factors and in order to give status to participants that stood out. However, the difficulty in obtaining these points would eventually prevent associated to evolve rapidly in the three levels of Qualificar REDEMAC, making the program expensive and demotivating. The ranking tool applied to a horizontal network was not a motivating factor, given the type of relationship that is established in this type of network. Based on these findings, we can say that the Gamification helps the management of cooperative networks and suggests that future studies address networks with higher and lower degree of closeness of the members. It is also suggested to study the application of the tools of ranking and challenges in another horizontal network, considering that in this case study it was not applied as proposed by the Gamification theory.

**Keywords:** Gamification, management tools, horizontal networks

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Framework de análise da pesquisa .....	30
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

MMORPG	Massive Multiplayer Online Role-Playing Game
RS	Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul
SESAMPE	Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 OBJETIVOS.....	13
<b>1.1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	13
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 COOPERAÇÃO .....	15
2.2 REDES DE COOPERAÇÃO .....	18
<b>2.2.1 Tipos de Redes de Cooperação .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2 Gestão de Redes de Cooperação.....</b>	<b>22</b>
2.3 GAMIFICATION .....	24
<b>2.3.1 Ferramentas de Gamification.....</b>	<b>28</b>
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>31</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	31
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA.....	32
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE .....	34
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO QUALIFICAR REDEMAC .....</b>	<b>36</b>
4.1 HISTÓRICO DA REDEMAC .....	36
4.2 O PROGRAMA QUALIFICAR REDEMAC.....	38
4.3 AS FERRAMENTAS DE GAMIFICATION NO QUALIFICAR REDEMAC .....	41
<b>4.3.1 Pontos.....</b>	<b>41</b>
<b>4.3.2 Níveis.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3.3 Desafios.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.4 Medalhas.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.5 Ranking.....</b>	<b>45</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
<b>APENDICE A.....</b>	<b>55</b>
<b>APENDICE B.....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da Internet e da sua popularização nos últimos anos, a informação passou a circular de forma mais fluida e sem fronteiras. O comércio mundial tem sido afetado por estas recentes mudanças. O local se tornou um fator determinante para alcançar os objetivos. Atualmente, de pequenas empresas até grandes redes de varejo atuam globalmente, alterando a maneira com que as empresas organizam-se para enfrentar a concorrência. Entre as formas organizacionais surgidas diante deste novo paradigma socioeconômico, estão as redes interorganizacionais de cooperação. As redes de cooperação enquadram-se neste contexto como sendo uma organização, composta de duas ou mais empresas com objetivos comuns, interdependência, prazo ilimitado de existência e governança, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide com os demais associados os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Tal organização pode tornar-se complexa, dado o número de empresas associadas para que os objetivos coletivos sejam alcançados.

A gestão da rede procura estimular as associadas a manter e estabelecer uma boa identidade, uma troca de conhecimentos e competências e um nível adequado de qualidade de atendimento, tendo em vista que, ao pertencer à rede, a empresa representa o grupo como um todo, e não só a sua individualidade. Numa rede horizontal de empresas, onde todas as empresas dispõem da mesma posição dentro da organização, faz-se necessário o uso de ferramentas a fim de motivar os associados. A motivação foi o cerne do estudo de Matlin (2004), que fez uma extensa pesquisa sobre o tema, utilizando como referência diversos autores. Com base nestes estudos, algumas considerações podem ser feitas sobre o assunto. Há, por exemplo, dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca. A primeira se refere à motivação para trabalhar com aquilo que é considerado interessante, empolgante ou pessoalmente desafiador. O segundo tipo, por sua vez trata da motivação para se trabalhar em um determinado assunto a fim de obter uma recompensa ou vencer um concurso. A autora identificou uma relação entre motivação intrínseca e a criatividade, ou seja, as pessoas tendem a ser mais criativas quando fazem algo que lhes dá prazer. A relação entre motivação extrínseca e criatividade demonstra que os resultados alcançados por tarefas realizadas por motivos externos alcançam seus objetivos técnicos, mas com resultados muito menos criativos.

Algumas redes empresariais instituem programas de qualidade para motivar seus associados. Os programas de qualidade surgem como uma ferramenta que dissemina boas

práticas de mercado através da apresentação e premiação de organizações que despontam como boa gestão. Mas uma ferramenta similar para redes de empresas é algo mais raro. Apesar de as empresas pertencentes a uma rede participarem destes programas de qualidade de forma individual, ainda assim é uma tentativa de enquadrar uma organização que dispõe de uma governança bem peculiar (a rede) em um programa destinado a empresas individuais. Nas empresas, um tipo de motivação extrínseca pode ser a motivação financeira, através de bônus salariais entre outras formas financeiras de premiar os gestores e as pessoas envolvidas. Em uma rede de cooperação de empresas, que atua de forma horizontal, as relações de hierarquia e poder não são tão definidas e claras. As empresas estão no mesmo nível hierárquico, e a motivação extrínseca já não é mais uma ferramenta adequada a ser utilizada, pois as empresas mantêm sua individualidade e independência, e não há uma hierarquia que possibilite imputar aos associados metas a serem cumpridas quanto aos propósitos de padronizar e estabelecer o uso de boas práticas empresariais dentro de uma rede de cooperação.

Para tanto, algumas redes se utilizam de premiações para que as empresas pertencentes ao grupo motivem-se perante as outras empresas. Outras redes estabelecem padrões a serem seguidos, tal como as franquias. Estas são algumas técnicas que podem ser aprimoradas, como o uso de ferramentas do Gamification: uma estratégia de interação com base no oferecimento de incentivos não financeiros que estimulem o engajamento de maneira lúdica e divertida, a fim de explorar o universo dos jogos e propor uma competição benéfica para a cooperação entre os associados. Esta interação entre os participantes e as ferramentas de Gamification é chamada de Dinâmica de Jogos (DETERDING et. al., 2011). O uso de ferramentas de jogos já vem sendo utilizado das mais diversas formas, sobretudo como interação e motivação, tornando as atividades mais atrativas, pois trazem elementos que estimulam a participação, como pode ser observado num dos programas de maior audiência da televisão brasileira, o Big Brother Brasil, que coloca em prática as ferramentas de jogos, como disputas, premiações, medalhas, entre outros elementos dentro de uma história que conta o cotidiano das pessoas, como em uma novela. Outro exemplo de como as ferramentas de Gamification atuam, proporcionando uma interação e motivação dos clientes, são os diversos programas de fidelidade. Alguns estabelecem clientes categorizados como ouro, prata, bronze, entre outros, para diferenciar os clientes com estas medalhas, a fim de promover uma busca por ascensão dentro do programa de fidelidade, e, para isso, oferecem benefícios, facilidades e promoções exclusivas.

O estudo dessas ferramentas de jogos e a aplicabilidade nas diversas áreas acabaram por originar pesquisas mais aprofundadas sobre o assunto. Assim como nas redes de cooperação empresariais, a interação e a motivação fazem parte da estratégia de gerar um engajamento dos associados aos objetivos comuns da organização. Esta pesquisa procura analisar as mecânicas de jogos em atividades que não são propriamente um jogo, mas se utilizam delas para promover motivação e uma experimentação mais atraente e envolvente entre os participantes. Através de medalhas, troféus, desafios, níveis e *rankings* que indicam o progresso dentro de uma atividade e pontos ganhos por alcançar um objetivo, acabam por transformar atividades em jogos, e, assim, promovem interação e motivação de uma forma mais lúdica e divertida.

O objeto de estudo desta dissertação é a rede de empresas conhecida como REDEMAC. Esta rede surgiu em 1999, quando 11 empresários reuniram-se com o objetivo principal de facilitar a negociação com os fornecedores que, nesta época, detinham todo o poder de barganha relacionado a preço dos produtos e disponibilidade dos mesmos. Em 2001, com a ajuda da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI) e atualmente funcionando como Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa (SESAMPE), formalizaram a rede de empresas, e o grupo decidiu ampliar o número de associados, assim como estruturar melhor a rede, elaborando, para tanto, o Estatuto Social, o Regimento Interno e o Código de Ética e, logo após, o lançamento da marca para o grande público. A REDEMAC apresenta-se como uma rede associativa de lojas de materiais de construção, com 70 lojas no Rio Grande do Sul. É formada por empresas tradicionais já consolidadas no mercado. Com mais de 10 anos de atuação, é uma das redes originadas do Programa Redes de Cooperação (SESAMPE, 2013).

A REDEMAC é uma rede de empresas organizada de forma horizontal, e, por isso, a gestão da rede como uma organização pode tornar-se complexa, visto que são 70 pontos de vendas independentes a serem alinhados aos objetivos estratégicos da rede de cooperação. Tendo em vista isso, a rede iniciou em 2001 a implementação de um programa de qualidade na organização. O Programa Qualificar REDEMAC surgiu a partir de um dos principais objetivos estratégicos da rede: a diferenciação da rede no mercado no quesito atendimento ao cliente, e tem na sua estrutura o uso das ferramentas de Gamification como pontos, medalhas, *ranking*, níveis e desafios, que, através da dinâmica de jogos, buscam estimular o engajamento dos associados ao cumprimento dos objetivos da rede. Desde sua criação em 2001 até o ano de 2008, somente três empresas concluíram o programa, visto que o Qualificar se apresentou como um programa bastante exigente (SILVA, 2008). A partir do exposto, o

problema central de pesquisa que este trabalho está voltado a solucionar é: **como as dinâmicas de jogos podem ser utilizadas para melhorar a gestão de redes de cooperação empresariais?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Esta dissertação tem como objetivo geral analisar como são utilizados os instrumentos de Gamification e, assim, identificar de que maneira eles afetam a gestão da REDEMAC, criando condições para o aprimoramento dos instrumentos existentes.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os instrumentos de Gamification adotados pela REDEMAC.
- Avaliar os instrumentos de Gamification utilizados pela REDEMAC.
- Analisar os resultados obtidos a partir destes instrumentos.
- Propor melhorias aos instrumentos de Gamification.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As redes de cooperação horizontais são organizações complexas que agrupam empresas individuais com um fim específico. Necessitam de ferramentas para alinhar as associadas aos objetivos da organização, promover interação entre os associados e estabelecer uma motivação não financeira. Partindo deste princípio, o Gamification surge como uma ferramenta na gestão de redes de cooperação horizontais para gerar motivação e interação entre os participantes através da dinâmica de jogos.

A aplicação das ferramentas de jogos no processo de gestão das redes de cooperação pode servir como estímulo e uma experimentação mais atraente e envolvente para os associados da REDEMAC. Através de medalhas, troféus, desafios, níveis que indicam o progresso dentro de uma atividade e pontos ganhos por alcançar um objetivo, podem transformar atividades em jogos e, assim, promover interação e motivação de uma forma mais lúdica e divertida, o que de certa forma é uma novidade dentro do processo de gestão de rede de empresas. O uso das ferramentas de Gamification na gestão de rede de empresas pode

vir a colaborar com as demais técnicas já utilizadas e apresentadas nos modelos teóricos existentes, sendo esta uma das áreas mais carentes de estudos. E por fim, profissionalmente, o pesquisador tem interesse neste campo de pesquisa, tanto que se propôs a trabalhar a fundo o tema escolhido, não se dedicando somente aos estudos acadêmicos, mas também vivenciando na prática as dificuldades encontradas nas redes de empresas.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em 05 (cinco) capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução, a justificativa e os objetivos do trabalho. No segundo capítulo, encontra-se o referencial teórico. No terceiro capítulo, está a metodologia do trabalho. No quarto capítulo, são discutidos e apresentados os resultados da pesquisa. Finalmente, no último capítulo, apresentam-se as principais conclusões da pesquisa

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica centra-se em três constructos: Cooperação, Redes de Cooperação e Gamification. O capítulo de Cooperação visa apresentar ao leitor, através de uma literatura basicamente filosófica, razões para cooperar. A seguir, a parte teórica a respeito das Redes de Cooperação salienta os conceitos relativos a esse processo dentro de associações de empresas e os vários tipos existentes de redes. Na sequência, elenca-se a literatura sobre Gamification e se estabelece o *framework* de análise da pesquisa.

### 2.1 COOPERAÇÃO

No livro *O gene egoísta*, de 1976, o evolucionista Richard Dawkins apresentou à sociedade o homem como um ser egoísta, que não coopera de forma generosa e desinteressada para o bem comum da sociedade. Justificou tal atitude como sendo de origem biológica, e, se a sociedade desejasse altruísmo e generosidade, teria de ensiná-lo. Em contraponto, o biólogo e matemático Martin Nowak (2006), da Universidade de Harvard, descreve como aspecto mais notável da evolução humana a capacidade de gerar cooperação num mundo competitivo, classificando a “cooperação natural” como um terceiro princípio fundamental da evolução, ao lado da mutação e da seleção natural.

A compreensão do ser humano como um ser egoísta, até fins da década de 80, era marcada por um modelo definido como racionalidade autointeressada – a teoria do ator racional. Esta teoria está baseada em duas teses antigas e opostas sobre a cooperação entre os homens. Uma delas é a obra do filósofo Thomas Hobbes intitulada *Leviatã* (1651), em que o autor introduz a ideia de que os homens são fundamentalmente e essencialmente egoístas e, por isso, faz-se necessário um governo para que um não destrua o outro na busca imediatista de seus próprios interesses. A segunda teoria é levantada por Adam Smith no seu livro *A riqueza das nações* (1776), onde ele sustenta que o ser humano é motivado por seus interesses, e suas decisões são ditadas por um cálculo racional de custos e benefícios, e, por fim, seus atos, num mercado livre, tendem a servir ao bem comum: a mão invisível. Embora as duas teorias sejam bem diferentes, elas partem do mesmo princípio: a lógica egoísta do ser humano.

A economia disseminou modelos de racionalidade autointeressada. Um exemplo é a teoria sustentada por Becker (1968), em que ele afirma que a melhor maneira de entender um crime é observá-lo como uma série de escolhas racionais entre os benefícios do crime e os

custos do castigo, já considerando a probabilidade de detecção. Penas mais severas e maior ação policial seriam o caminho para o combate ao crime.

A premissa do egoísmo universal, contestada pelo filósofo franco-suíço Jean-Jacques Rousseau na segunda parte de sua obra *Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade do homem* (1754-55) ganha fôlego quando se observa o surgimento de organizações como Google.com, Facebook.com e a Wikipedia.org. que são organizações que se utilizam da cooperação dos seus usuários para o seu desenvolvimento. O modo como estas trabalham contrapõe-se com a teoria de que o homem é egoísta. Na última década, Rousseau parece ter conquistado vantagem sobre Hobbes, mas ainda não é uma unanimidade. O secular debate entre Hobbes e Rousseau suscita a ideia de que muitas pessoas, por uma combinação de natureza, criação e interação com os outros, podem servir como base para sistemas cooperativos, como observado no jogo proposto por Rousseau, conhecido como “A caça ao cervo”, onde fica evidenciado o fato de que, quando o indivíduo coloca todo o seu potencial em prol de um bem comum, a sinergia gerada poderá trazer maior chance de sucesso em sua empreitada do que se agisse sozinho.

Ilustrativamente, o jogo da “caça ao cervo” se tornou uma forma peculiar de discussão entre cientistas sociais que estudam o contrato social utilizando-se de estratégias para encontrar a melhor resposta para um problema. Supondo que alguns caçadores se reúnam para caçar um cervo, animal de grande porte, muito rápido e ágil, nenhum caçador teria qualquer chance de caçá-lo sozinho, necessitando assim da ajuda dos outros. Para que a caçada tenha sucesso, é preciso que cada caçador ocupe sua posição no bosque e mantenha sua atenção no cervo. Ocorre que cada caçador também pode aproveitar seu tempo no bosque para caçar uma lebre, caça mais fácil do que o cervo, pois pode ser capturada por um jogador apenas. Porém, a lebre é uma caça de valor muito inferior, pois representa uma quantidade de carne muito menor do que um terço da carne de um cervo. Por último, se algum dos caçadores optasse por perseguir a lebre, ele abandonaria seu posto e o cervo escaparia. Mas, o caçador que capturou a lebre não é obrigado a dividi-la com seus companheiros, pois, sendo pequena, ele é capaz de ocultá-la dos outros com sucesso. E ainda que todos os caçadores optassem por realizar individualmente a caça à lebre, mesmo que houvesse um número suficiente deste animal para todos, o seu gosto não seria tão suculento como o gosto de um cervo. Desta maneira, o jogo da “caça ao cervo” indica situações nas quais o melhor resultado depende da cooperação de todos, ou seja, o melhor efeito é conseguido quando todos acreditam que irão se esforçar de acordo com o compromisso original, em vez de buscar ganhos imediatos que podem prejudicar aqueles que se mantiveram fiéis ao que foi acordado inicialmente.

Situação semelhante é empregada ao jogo intitulado “O dilema dos prisioneiros”, em que o caráter não cooperativo impede que os jogadores optem pelo resultado mais positivo para todos. Neste jogo, dois suspeitos que acabaram de ser presos pela polícia por razões circunstanciais têm a chance de serem soltos mediante a confissão do seu delito. Separados um do outro por uma divisória acústica, a polícia estipulou que, se um deles confessar o roubo e o outro não, o primeiro será livre, em razão da cooperação com a polícia, enquanto o outro ficará quatro anos cumprindo a sua pena na prisão. Por outro lado, se ambos confessarem, dois anos serão atribuídos a cada um na penitenciária estadual, já que a cooperação de cada um perde o valor com a denúncia do comparsa. Por último, embora não informados pela polícia, ambos os suspeitos sabem que, se nenhum dos dois confessar, eles serão soltos após um ano de reclusão. Ao abordar matematicamente a questão da interação entre as decisões no “dilema dos prisioneiros” para determinar o resultado do jogo, percebe-se que a melhor ação para ambos os jogadores é confessar os seus delitos, de maneira que aos suspeitos seria atribuída a pena de dois anos de prisão. Nesta situação é importante destacar que o resultado obtido no dilema dos prisioneiros é derivado da condição de que ambos não podem se comunicar (FIANI, 2006), pois se houvesse a possibilidade de interação entre os suspeitos, ou seja, da determinação de um jogo cooperativo, certamente a melhor resposta resultaria da não confissão dos comparsas, que cumpririam pena de apenas um ano.

Fukuyama (2000) aborda a questão da interação entre as decisões para explicar o surgimento da cooperação. Baseando-se nessa abordagem e no dilema do prisioneiro, no qual dois presos poderiam juntar forças para um plano de fuga, mas ambos sabem que, caso algum denuncie o plano, o outro será severamente punido enquanto o traidor terá benefícios, demonstrando que ambos preferem denunciar, pois o risco de ser enganado é mais forte do que as vantagens mútuas da cooperação. Assim, a alternativa proposta para uma solução cooperativa surgiu em um jogo iterativo, no qual os mesmos jogadores eram forçados a interagir um com o outro repetidamente. A estratégia utilizada foi a de responder da mesma maneira que o outro “jogador”, de forma transparente e recíproca. Assim nasceu um processo de aprendizagem no qual cada um dos jogadores reconheceu que, em longo prazo, a estratégia de cooperação produzia um retorno individual mais alto do que a estratégia de traição (FUKUYAMA, 2000).

Como em um jogo, onde muitas vezes a iteração entre os indivíduos é fator determinante para o sucesso, as relações de confiança tem de ficar explícitas de forma que o jogador possa determinar o grau de confiança que depositará no outro. Para isso, a interação entre os jogadores é fundamental para a cooperação. Ainda segundo Fukuyama (2000),

quando o indivíduo estabelece um relacionamento com pessoas por um prolongado período de tempo, e tem a expectativa de continuar este trabalho, a tendência é que se construa uma boa reputação junto aos outros, e, assim, será de seu interesse agir honestamente. Uma regra de reciprocidade irá emergir espontaneamente porque a reputação construída passará a ser um ativo do indivíduo. Com base nisso, Fukuyama (2000) conclui que a estratégia interativa é comumente usada por agentes humanos racionais e, se eles aprendem a cooperar tendo como princípio a experiência dentro de um grupo, esta norma torna-se uma parte integrante e fundamental da cultura do indivíduo.

Na próxima sessão, tratar-se-á da realização das estratégias de cooperação através da formação de rede de empresas. Esta configuração tem o objetivo de prover os associados sob a perspectiva de um ambiente interativo, um modo de obter melhores resultados, proporcionando a troca de experiências e informações em um ambiente criativo (CASTELLS, 1999).

## 2.2 REDES DE COOPERAÇÃO

As redes de cooperação têm sido tema de pesquisas e discussões por todo o meio acadêmico e empresarial (OLIVER; EBERS, 1998). Os desafios são muitos, principalmente na área de gestão da rede. Buscar ferramentas de modo a direcionar os objetivos e estratégias competitivas individuais das empresas associadas a alinhar-se com os objetivos do coletivo sem que percam sua identidade é o principal desafio da gestão. A busca por compreender o que explica o grande interesse pelas redes de empresas é identificada pela “nova competição”, definida por Best (1990), em que as empresas não mais disputarão sozinhas, e sim incorporarão grandes redes globais de empresas para responder rapidamente às mudanças do mercado e, portanto, obter os melhores resultados. Como exemplo, cita-se o caso da cooperação entre as montadoras Honda e Toyota para redução de custos como quebra de paradigma, pois se contrapõe à estratégia de atuação isolada no mercado.

As alterações ocorridas no mercado mundial nas últimas décadas trouxeram consigo grandes dificuldades a serem enfrentadas pelas empresas com grandes e rígidas estruturas hierárquicas. Tiveram de repensar suas estratégias, pois a verticalização como forma de ganho de obtenção de escala de produção para redução dos custos tornaram-se estruturas arcaicas, com alta burocracia e com baixa lucratividade (JARILLO, 1993). Diante desta nova realidade, as organizações resolveram rever suas estratégias, e um novo desenho organizacional foi traçado: redução do tamanho das unidades, subcontratação de funcionários e redução do risco

através de um relacionamento mais próximo junto aos fornecedores e distribuidores (POWELL, 1987).

Embora a composição de redes, alianças e de novas formas organizacionais esteja sendo vista como uma estratégia face à turbulência e complexidade do ambiente organizacional, não existe uniformidade de conceitos para defini-las. É aceito que sua operacionalização se dá através de cooperação e esta tem variadas explicações teóricas para justificar sua existência.

A cooperação, segundo Gray e Wood (1991), é um processo da qual as partes interessadas atuam de forma a construir, explorar e procurar melhores soluções para um problema, observando os diferentes aspectos que podem existir. Para essas autoras, as teorias organizacionais enfatizam que a complexidade ambiental, incerteza e turbulência estão entre os problemas enfrentados pela organização, e uma das suas principais tarefas é reduzir tais problemas a proporções controláveis. As autoras argumentam que para algumas teorias as organizações colaboram para reduzir e controlar os problemas, mas que nenhuma oferece um compreensivo modelo de colaboração.

Paralelamente, Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que o objetivo das redes de cooperação é reunir características que permitam um amoldamento ao ambiente competitivo, por meio de uma disposição eficaz, que disponha de decisões unificadas, descentralizadas, e que impeçam que as firmas compreendidas dentro da rede percam sua flexibilidade. Ainda, de acordo com Verschoore (2006), a rede de cooperação é uma organização composta por associados (empresas), que possuem objetivos comuns, prazo ilimitado para sua existência, uma governança específica e singular para regular as relações de propriedades singulares.

Partindo de outra perspectiva, para Jarillo (1993), as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas. Já para Ribault *et al.* (1995), a sociedade de empresas, por vezes chamada rede de empresas, é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. As empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade; mas, a constituição em rede pode também traduzir-se, por exemplo, pela criação de uma central de compras comum às empresas da rede. As redes de cooperação podem ser entendidas como um tipo de relacionamento entre empresas interdependentes, mas com objetivos comuns e sob algum tipo de governança. Podem ser

configuradas de diversas formas, com o objetivo de atender aos interesses dos associados, como será visto na próxima sessão.

### 2.2.1 Tipos de Redes de Cooperação

A associação das empresas pode se dar por diversos tipos de configurações. A forma com que as empresas vão se organizar depende muito do objetivo a ser atingido, do grau de maturidade das empresas, das relações de confiança e, por fim, do tipo de governança a ser estabelecido. Algumas configurações de redes podem ser na forma de arranjos produtivos locais, que são uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Incluem, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições não governamentais e outras organizações que provêm educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico e entretenimento (SEBRAE, 2003; AMATO NETO, 2009). Os consórcios de exportação também aparecem como uma alternativa. São a união de esforços de pequenas e médias indústrias de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender seus produtos no mercado internacional. Desta maneira, as empresas consorciadas podem manter sua própria individualidade no mercado doméstico e otimizar sua produção e venda de produtos no exterior (MINERVINI, 1997).

As cooperativas também são um modelo muito utilizado, pois se dá através da união de interesses entre empresas, no qual as empresas cooperadas vendem seus produtos à cooperativa. As empresas recebem benefícios por este trabalho em conjunto, como, por exemplo, auxílio nas funções de marketing, produção e finanças (AMATO NETO, 2009). Outro exemplo é a possibilidade de uma rede temporária de organizações independentes – fornecedores e clientes, até mesmo rivais – interligadas por tecnologia da informação e comunicação, visando assim obter vantagem competitiva. As organizações virtuais se comportam como uma única empresa por meio da união das competências essenciais de seus membros, que podem ser instituições, empresas ou pessoas especializadas (CASAROTTO; PIRES, 2001). E por fim, as *joint ventures*. Uma *joint venture* é uma forma de fazer negócio, através do qual duas ou mais empresas se unem para explorar oportunidades de negócio, estabelecida sob contrato negociado entre as partes. A *joint venture* pode ser doméstica, formada entre empresas de um mesmo país, ou internacional, constituída pela união entre empresas de países distintos (HENNART, 1998).

Ao observar o trabalho de Marcon e Moinet (2001), pode-se encontrar um mapa de orientação conceitual das redes que foi adaptado por Balestrin e Verschoore (2008), onde tentam definir como as redes podem ser classificadas de forma geral, observando o seu grau de formalização e confiança dentro da estrutura. Nas relações interorganizacionais, a ideia de rede é aplicada a uma ampla variedade de formas de relações entre firmas. Para Casarotto e Pires (2001), devido à crescente complexidade das tarefas dentro das organizações, é preciso procurar e estabelecer parcerias para trabalhar de forma associada entre empresas.

As organizações quanto a sua configuração colaborativa podem ser classificadas como redes formais, derivadas das relações estabelecidas por intermédio de instrumentos contratuais, sendo, portanto, fortemente formalizadas, e as redes informais, onde não há um contrato propriamente dito que regula as regras da rede (BALESTRIN; VARGAS, 2004). O relacionamento entre os associados é promovido através dos seus interesses comuns, e a manutenção se dá pela confiança do grupo. Partindo de outra perspectiva, as redes verticais, são redes que buscam uma integração da cadeia produtiva das empresas, normalmente de forma hierárquica, onde a empresa que é o centro de toda rede busca coordenar e controlar os esforços dos outros associados a fim de promover o melhor resultado para ela e para todos os associados da rede. E as redes horizontais são constituídas de empresas normalmente atuantes no mesmo mercado, que buscam uma parceria sob a ótica da colaboração. Comumente, possuem um conselho eleito pelos associados para coordenar as ações do grupo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Já para Grandori e Soda (1995), existe uma classificação de redes baseada nos recursos humanos enfatizando a simetria ou assimetria das redes, a centralização das redes, deixando claro a relevância das empresas e a forma de administrar as redes dependendo do seu poder relativo. Em complemento, Cravens *et al.* (1996) distinguem quatro tipos de redes: flexível, profunda, virtual e com valor adicionado, de acordo com as dimensões de volatilidade das mudanças no meio e do tipo de relação interorganizacional envolta (colaborativo ou transacional). E por fim, Miles e Snow (1992) distinguem três tipos de redes: a) interna b) estável c) dinâmica. O primeiro tipo de rede relaciona-se com a coordenação interna da firma, o segundo com a coordenação externa da firma e o terceiro representa um termo mais curto para a rede criada para desenvolver produtos mais simples ou projetos específicos.

O foco desta pesquisa tratará das redes de cooperação horizontais, entre pequenas e médias empresas, em que a colaboração é promovida através de interesses comuns. Segundo Todeva (2006), o crescimento deste tipo de redes de empresas é determinado pelo seu

relacionamento e direcionado a explorar as oportunidades de negócios promovidas pela sua cooperação. Estas redes são dinâmicas e flexíveis, dada a simetria entre os associados. A gestão se dá de maneira informal, normalmente não havendo contratos regulatórios de suas relações, diferentemente de uma *joint venture*, por exemplo. Por tratar-se de um grupo heterogêneo, já que se forma a partir de empresas individuais com atuação local, a gestão desta conectividade torna-se mais complexa à medida que mais empresas passam a cooperar como agentes autônomos engajados em um objetivo comum, estabelecendo uma relação de interdependência entre as empresas (VERSCHOORE, 2006).

No capítulo seguinte, será tratada a dinâmica nas redes e seus desafios gerenciais em função das contingências em que se formam e das contingências que enfrentam os gestores para operacionalizar e viabilizar a ação conjunta das redes de cooperação.

### **2.2.2 Gestão de Redes de Cooperação**

Os mecanismos sociais são aspectos do comportamento individual dos empresários e das relações sociais que influenciam a cooperação e a realização coletiva de decisões e ações na rede, e, segundo Verschoore (2006), destacam-se como atributos essenciais para a gestão de redes. Os aspectos contratuais são definidos pelas questões formais e legais que compõem o estatuto, as regras de comportamento estabelecidas no regimento interno e as normas e procedimentos da rede. A motivação e o comprometimento são a compreensão do associado dos benefícios oferecidos pela cooperação e da importância de sua ativa participação nas decisões e ações da rede. A integração com flexibilidade constitui-se na possibilidade de a rede obter a escala da grande empresa sem perder a flexibilidade e o atendimento personalizado da pequena empresa. E a organização estratégica, que é a delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns, e a competência em alcançar eficientemente os objetivos de forma coletiva.

Ainda com base nas características elencadas por Verschoore (2006), pode-se ressaltar que muitas redes não conseguem alcançar todos os pontos destacados devido à complexidade do processo de gestão de uma rede de cooperação. Um dos maiores desafios das redes está justamente na sua governança, pois são diversos atores com objetivos individuais a serem alinhados aos objetivos da organização. À medida que o número de associados da rede aumenta, aumenta também a complexidade e os dilemas enfrentados. Dessa forma, pode-se constatar que a expansão do número de associados de uma rede de cooperação, embora necessária para o alcance de objetivos mais amplos, é capaz de se constituir em um elemento

ameaçador a sua sustentabilidade. Assim, um dos maiores desafios que despontam para as redes horizontais é o desenvolvimento de instrumentos de gestão para estruturas de grande porte.

Conforme já destacado por Verschoore (2006), são os aspectos do comportamento individual dos empresários e das relações sociais que influenciam a cooperação e a realização coletiva de decisões e ações na rede. Este fator é fundamental dentro do processo de governança de uma rede, seja ele construído entre seus pares, seja perante os parceiros e os consumidores. Essa interação aumenta quando o grau de participação e engajamento dos associados é elevado, contudo esse processo é reflexo do amadurecimento e, principalmente, da amizade construída entre os parceiros (MEYER-STAMER, 2001). Portanto, para se obter esse tipo de comportamento colaborativo, precisa-se estabelecer regras desde o nível macro (a partir de políticas de Estado) até o nível micro (regras conjuntas entre empresas que possibilitem o estabelecimento da confiança baseada em processo).

A mescla das regras às oportunidades geradas desta colaboração entre empresas vai induzir as empresas a um comportamento voltado para o relacionamento, e, por conseguinte, o fortalecimento da rede, enfraquecendo comportamentos oportunistas. Concomitante a isso, Humphrey e Schimitz (1998) trazem os conceitos de “confiança mínima” e “confiança estendida”. Confiança mínima se dá quando as empresas têm a segurança da lei como regra básica, normalmente em relações de simples transações e realizações de promessas explícitas. Já a confiança estendida, quando as empresas criam interações e interdependências mais complexas e é preocupada com comprometimentos mais difusos que surgem de arranjos colaborativos entre empresas. Ao final do processo, espera-se um círculo virtuoso em que as decisões tomadas pela rede consigam atingir tanto os objetivos individuais quanto os objetivos coletivos, a fim de promover oportunidades de negócio e fortalecimento da confiança estendida, que por sua vez tende a formar mais parcerias para a melhoria coletiva de desempenho.

Tendo em vista este contexto, a interação entre os associados em busca de um aprendizado contínuo e com o objetivo de fortalecer as relações de confiança dentro de uma rede de cooperação empresarial, configurada de forma horizontal, necessita de uma dinâmica específica. Os atores envolvidos são oriundos de culturas organizacionais diferentes, e, devido a isso, faz-se necessário uma estrutura de coordenação que viabilize a motivação, a interação e a experimentação entre os participantes da rede de cooperação, de modo a desenvolver ferramentas de gestão apropriadas. O Gamification vem ao encontro destes objetivos propondo uma competição benéfica à cooperação, como será visto no próximo capítulo.

### 2.3 GAMIFICATION

Conforme aponta Rains (2008), *video games* são vistos como uma simples forma de entretenimento, mas seus impactos nas pessoas podem ultrapassar esse contexto. Para a autora, uma cultura pode se formar dentro de um jogo *multiplayer* e ter efeitos duradouros. Sem perceber, o jogador passa por um processo de aprendizagem que envolve letramento digital, socialização e identidade, cujos resultados são mais óbvios no contexto do jogo. Nos jogos de interpretação de personagens *online* e em massa para múltiplos jogadores (*Massive Multiplayer Online Role-Playing Game* ou MMORPG), tem-se um espaço onde dois campos de inúmeras possibilidades – lúdico e virtual – convergem e, nos avatares, um veículo para explorá-los. Não só as técnicas permeiam todos os âmbitos da sociedade. Segundo Huizinga (2003), o jogo é tão importante e presente na civilização, que a espécie humana deveria ser chamada de *Homo Ludens*.

Ainda segundo Huizinga (2003), sob as potencialidades de um jogo, ele o apresenta como um fato anterior à cultura, pois é no jogo que a civilização surge e desenvolve-se. É por isso que, para Huizinga (2003), o homem como ser lúdico é mais antigo que a cultura. Mais do que isso, este potencial lúdico aumenta na mesma proporção da inteligência, e justifica esta afirmação citando o homem como o único animal que chora e ri, capaz de transformar a brincadeira em jogo; arte, em música, em poesia – todos esses brincadeiras codificadas e, por isso mesmo, complexas, emblemas da dignidade humana e orgulho que a espécie pode ter de si mesma. O jogo está ligado à cultura de um povo, ao passo que a cria e a modifica.

Huizinga, então, articula a definição de jogo como:

[...] uma atividade ou ocupação voluntária, exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e de espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatórias, dotada de um fim em si mesma, acompanhada de um sentimento de tensão e de alegria e de uma consciência de ser diferente da “vida cotidiana”. Assim definida, a noção parece capaz de abranger tudo aquilo a que chamamos de “jogo” entre os animais, as crianças e os adultos: jogos de força e de destreza, jogos de sorte, de adivinhação, exibições de todo o gênero. Pareceu-nos que a categoria de jogo fosse suscetível de ser considerada como um dos elementos espirituais básicos da vida (HUIZINGA, 2003, p. 33-34).

Baseado nesta afirmação, pode-se entender que não se deve ignorar o elo existente entre a cultura e o jogo, pois cultura e jogo estão interligados de tal forma que acaba por apresentar-se como uma das principais bases da civilização. A questão é que nem tudo que Huizinga (2003) levanta a respeito dos jogos consegue ser aplicado no entendimento de como os jogos atuam em contextos não jogos. Suit (1978) defende um ponto de vista conceitual que age de forma mais direta e ampla sobre os jogos, através de uma visão que analisa o

fenômeno da experiência lúdica. Em sua obra *The grasshopper: games, life, and utopia*, o autor conceitua o ato de jogar como uma atividade voluntária, com a finalidade de superar obstáculos desnecessários, ou, de forma mais extensa, jogar é engajar-se numa atividade voltada a provocar um estado específico de coisas, usando apenas os meios permitidos pelas regras, onde as regras proíbem maior eficiência em favor de meios menos eficientes, e onde tais regras são aceitas apenas porque elas tornam possível tal atividade (SUIT, 1978). O autor exemplifica seu argumento ao discorrer sobre as regras do jogo de golfe, em que se criam um conjunto de regras e ferramentas para levar ao objetivo principal de colocar uma pequena bola em uma série de buracos com o mínimo de tentativas possíveis. Segundo ele, há toda uma cerimônia de obstáculos para alcançar um objetivo que poderiam ser meramente solucionados colocando a bola com as próprias mãos no buraco. Porém, o atrativo do jogo está justamente no desafio proporcionado por ele, ainda que sob condições menos eficientes.

Para entender como a dinâmica dos jogos funciona, Suit (1978) demonstra em sua abordagem a existência de quatro elementos essenciais a qualquer experiência de jogo: objetivo, regras, meios para alcançar o objetivo e atitude lusória. Essa classificação é construída a partir do princípio de que todo jogo é uma atividade direcionada por algum objetivo como finalidade, que envolvem meios e escolhas para alcançá-los, que são limitados segundo regras estabelecidas. Mas, para que esse sistema funcione devidamente, é preciso que os jogadores aceitem as regras do desafio proposto, uma qualidade que Suit (1978) nomeia como uma atitude lusória. O autor também aponta que tais elementos possuem um peso variável dependendo da atividade. Em um jogo tradicional de tênis, as regras detêm um peso importante, sendo bem claras e específicas para cada um dos participantes. Em um jogo aberto, como o faz de conta em brincadeiras infantis, as regras são mais maleáveis entre os participantes, e o objetivo se foca em manter a atividade lúdica prazerosa aos jogadores.

A justificativa dada por Suit (1978) para o fato de o ser humano se dispor a superar esses obstáculos se alinha com o pensamento de Huizinga (2003), encarando o jogo como uma qualidade inerente à natureza humana. Entretanto, enquanto Huizinga explora isso de forma antropológica, Suit propõe isso como uma necessidade de autonomia e satisfação psicológica do sujeito. McGonigal (2011), em especial, revisitou sua categorização de elementos dos jogos mantendo as categorias de objetivo e regras, e, no lugar dos meios para alcançar o objetivo, estabelece o sistema de *feedback*, entendido como a resposta que os jogadores obtêm do desempenho deles durante a atividade, informando assim o quanto falta para alcançar o objetivo. Por último, a atitude lusória é renomeada como participação voluntária, mantendo sua natureza original.

Já Zichermann e Cunningham (2011), um dos principais difusores da gamificação, destaca que a aplicação de práticas de jogos está ajudando pessoas a resolverem problemas, seja melhorando o ambiente de trabalho, seja auxiliando como ferramenta de ensino. Sob outro enfoque, o pesquisador norueguês Aarseth (1997) afirma que os jogos são um gênero artístico por si mesmo, um campo estético único de possibilidades, que deve ser julgado em seus próprios termos. Por fim, aborda o jogo como um expressivo e complexo cultural, estético e de linguagem, que foi capaz de desenvolver toda uma retórica própria que cumpre ser esquadrinhada.

A história dos jogos tal como é conhecida hoje é aquela cujo ritmo de desenvolvimento se deu de forma mais rápida (MCGONIGAL, 2011). As incorporações das tecnologias através de constantes inovações tecnológicas levaram o ser lúdico, provido de grande inteligência, a criar novos equipamentos que cada vez mais trazem o universo dos jogos para o cotidiano das pessoas. Uma característica fundamental de qualquer jogo é a sua natureza participativa, e é desta forma que as inovações despertam a imaginação: na interatividade e na imersão dentro da nova tecnologia, promovendo não apenas uma experiência, mas com a possibilidade de cocriar uma obra aberta e dinâmica, em que o ato de jogar (direta ou indiretamente) reconstrói-se de forma diversa a cada ato de interação. Segundo Ghosland (2010), a importância da experiência de um jogo depende de quanto interesse ele pode gerar. Criar e manter o interesse dos jogadores é a maneira de gerir a sua motivação. Sua motivação é o fator que irá determinar se um jogador vai continuar a jogar depois de alguns minutos, bem como quanto tempo ele vai jogar e se ele vai terminar o jogo.

O uso de elementos dos jogos em outros contextos passou a ser discutido e mais frequentemente adotado nos últimos anos, sobretudo em empresas ligadas a Internet. Cada vez mais a atenção à evolução dos jogos aumenta e seu conceito amplia: *video games*, jogos portáteis, jogos sociais, aplicativos para *smartphone*, ferramenta de seleção de pessoal, entre outros. A expressão Gamification é frequentemente utilizada nos diferentes meios e não é mais tratada como uma novidade, e sim uma fonte de inovação, concatenando o mundo real e o mundo virtual. A ideia de trazer elementos dos jogos para outros contextos despertou um interesse elevado nas empresas de um modo geral, pois avistaram uma possibilidade de motivação de forma não financeira para que seus liderados atingissem os objetivos propostos e de estímulo no sentido de competitividade na cooperação para atingir uma meta comum a todos, visando a uma qualidade intrínseca dos jogos: a diversão (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

Gamification, como um termo, originou-se no setor de mídia digital. Os primeiros usos documentados remontam a 2008, mas a adoção do termo só se tornou generalizada no segundo semestre de 2010, quando as pessoas ligadas à indústria de jogos o utilizaram em várias conferências sobre o assunto. O termo Gamification usualmente é definido como a inclusão da mecânica, estilo, pensamento e/ou técnicas de *design* de jogos para envolver pessoas para solucionar um problema (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011). Ainda de acordo com Zichermann e Cunningham (2011), o Gamification é usado para motivar pessoas, e esta é uma essência dos mecanismos derivados diretamente do jogo de computador, porque o vencedor é quem consegue executar a tarefa, cumprir as regras e ser o mais rápido. O termo Gamification usualmente é definido como “o uso de mecanismos de jogos para contextos que não são jogos, com o propósito de aprimorar e envolver o usuário” (DETERDING et al., 2011, p. 12).

De acordo com Bunchball (2010), o Gamification é usado para motivar pessoas, e esta é a essência deste mecanismo derivado diretamente dos jogos. Nos jogos, ganha quem consegue completar uma tarefa, cumprindo todas as regras e de forma mais rápida. Apesar do fato de o termo Gamification ser relativamente recente, o seu uso em conjunção com outros termos como “motivação” e “gerenciamento” não é uma nova ideia. Os mecanismos de jogos são usados há muitos anos por diversos setores da economia (DETERDING et al., 2011). Uma das aplicações mais populares por utilizar gamificação e sistema de pontos e conquistas é o Foursquare, uma rede social baseada em geolocalização, que permite aos usuários compartilhar os lugares que estão visitando. O compartilhamento é realizado através de aplicativos para dispositivos móveis, nos quais o usuário realiza “*check-ins*” (ação em que o usuário marca sua localização com o auxílio do GPS do aparelho). Ao realizar uma grande quantidade de *check-ins* em determinado local, o usuário ganha uma *Mayorship* (prefeitura) e fica marcado como *Mayor* (prefeito) daquele local, até que outra pessoa consiga realizar mais *check-ins* que o usuário anterior. Ao realizar *check-ins* em locais ou situações especiais (como *check-ins* em aeroportos diferentes no mesmo dia), o usuário recebe *Badges* (medalhas) como recompensa. Além disso, o sistema possui um *ranking* de pontuação semanal, baseado na utilização.

O termo “mecânica de jogos” é definido como as várias ações, comportamentos e mecanismos de controle que são usados para tornar uma atividade um jogo, que, usados em conjunto, propiciam uma atraente e envolvente experiência do usuário (BUNCHBALL, 2010). Ela pode ser utilizada das mais diversas formas, como, por exemplo, elaborar um sistema de recompensa aos usuários de carros híbridos, como o usado para regular o tráfego

de carros em uma determinada região, onde através de um sistema de geolocalização é possível controlar os carros que andam de acordo com as regras do local e premiá-los com os valores pagos através de multas dos que desrespeitam tais normas.

### 2.3.1 Ferramentas de Gamification

De acordo com Zichermann e Cunningham (2011), existem diversas ferramentas de jogos que podem ser usadas nas mais variadas aplicações, mas o autor apresenta como as principais: **pontos, medalhas, níveis, ranking e desafios**. Os pontos já são bastante utilizados em aplicações que não são jogos, e eles significam uma recompensa para obter seu objetivo. São apresentados como elemento motivador. Servem também para medir o desempenho de um único usuário em comparação aos pontos conquistados por outros usuários, para assim fazer com que aumente a motivação para alcançar o maior número possível de pontos. Segundo Bunchball (2010), as pessoas amam pontos; elas gostam de ganhá-los e trabalham para alcançá-los. As pessoas adoram ser recompensadas e ter a sensação de que ganharam alguma coisa. Os níveis são apresentados como sinalizadores de um certo progresso. São usados para motivar os usuários a aumentar seus esforços e a buscar uma progressão maior e mais rápida no contexto em que estão inseridos. O *ranking* é utilizado para verificar qual o seu posicionamento em relação aos outros que estão participando da atividade. Desafios são missões ou objetivos dados ao indivíduo, que consistem em atividades que o utilizador deve fazer na aplicação, como comentar, partilhar, ou votar num conteúdo, e são recompensados com troféus, medalhas e distintivos. Completar um desafio e receber a recompensa é considerado um sucesso ou êxito pessoal. Os bens virtuais são objetos virtuais adquiridos com pontos, sendo um mecanismo poderoso de motivação para alcançar pontos.

As ferramentas de transformação de atividades em jogos e, conseqüentemente, atividades em que as pessoas se divertam são, segundo Priebatsch (2011): pontos, que formam uma economia virtual; *ranking*, que comparam a posição de “jogadores” na economia; níveis, que marcam um momento de transição na hierarquia criada pela economia de pontos; e medalhas, que comunicam visualmente a posição na hierarquia. Uma empresa pode incentivar as pessoas à ação ao definir ações desejadas e atribuir-lhes uma recompensa em pontos. Um dos melhores exemplos de “jogos” criados com este sistema são programas de fidelidade de clientes, como os programas de milhagem, em que companhias aéreas atribuem um valor em pontos a certos voos, que podem ser trocados por voos grátis, proporcionando mais

experiência a fim de obter a atenção das pessoas e ganhar seu compromisso por um longo período de tempo.

Segundo Priebatsch (2011), o uso de mecânicas de jogos deve motivar (de forma intrínseca ou extrínseca) positivamente o relacionamento entre os participantes por meio de desafios. O uso destas ferramentas deve observar alguns elementos para que sua aplicação obtenha resultados, dentre os quais destaca que as metas devem ser claras, o *feedback* deve ser imediato (se possível) e deve-se fazer sempre um balanço entre a oportunidade e a capacidade das pessoas ou empresas envolvidas para não se criarem fatores desmotivadores, como desafios inatingíveis. Para McGonigal (2011), todos os jogos são definidos basicamente por quatro aspectos essenciais: objetivo, regras, resposta e participação. O objetivo possui a finalidade específica pela qual os jogadores devem lutar. As regras e mecânicas estabelecem limitações para os jogadores atingirem os objetivos. O sistema de resposta conta aos jogadores o quão perto eles estão de atingir os objetivos. A participação voluntária determina que todos os jogadores conhecem e aceitam o objetivo, as regras e o sistema de *feedback*. O Gamification compartilha dos elementos e do *design* dos jogos para atingir propósitos em comum, como, por exemplo, lançar desafios, usar estratégias, obter pontos para atingir determinados objetivos e liberar acesso a itens bloqueados, conquistar espaço, ganhar visibilidade e recompensas, como medalhas (BUNCHBALL, 2010; GROH, 2012; O'DONOVAN, 2013).

Como indicado por Dickey (2007), há cinco considerações gerais que podem ser usadas como um guia para a implementação do Gamification: identificar e definir um objetivo – dado o objetivo, é possível avaliar o comportamento dos usuários; idealizar um caminho para seus objetivos –, identificar e selecionar comportamentos para extrair o melhor dos usuários; fornecer recompensas – oferecendo incentivos que estão alinhados com o núcleo dos objetivos da organização e os interesses do usuário; ter uma visão holística –, promover a interação e a experimentação do usuário, e, por fim, torná-lo divertido – criar um jogo que seja inerentemente único, divertido e centrado em torno dos objetivos da organização.

Tendo em vista que os principais autores que dissertam sobre o assunto estão alinhados quanto aos conceitos e suas aplicações, propõe-se um *framework* com as ferramentas de Gamification discutidas.

Quadro 1 – *Framework* de análise da pesquisa

Ferramenta	Conceito aplicado
Pontos	Muitas vezes utilizados em aplicações que não são jogos, como uma maneira para denotar a realização. Pontos também medir as realizações do usuário em relação aos outros e trabalhar para manter o utilizador motivado pela recompensa ou nível seguinte.
Níveis	Funciona como uma indicação de acumular um certo grau de atividade e/ou alcançar um objetivo específico dentro de uma comunidade. Os níveis representam uma certa quantidade de respeito e status dentro do contexto em que é aplicado.
Desafios	Estas são tarefas desafiadoras, que vão do simples ao complexo, e às vezes pode exigir e envolver uma atividade individual ou a necessidade de um grupo para completá-lo.
Medalhas	Um símbolo que representa uma espécie de status social, que é ganho através após completar várias tarefas, que vão de fácil a difícil.
Ranking	Um sistema de classificação que indica a performance individual fornecendo aos usuários as estatísticas sobre si mesmo, os seus amigos e a rede da qual pertence. Usa competição para motivar o comportamento.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bunchball (2010), Priebatsch (2011) e Zichermann e Cunningham (2011).

No próximo capítulo, apresenta-se a metodologia que orientará a pesquisa de campo a ser desenvolvida para analisar a gestão da rede de cooperação horizontal, o uso das ferramentas de Gamification e as dinâmicas de jogos aplicadas. Devido à natureza das questões a serem estudadas, optou-se pela ênfase qualitativa e pelo método do estudo de caso para alcançar os objetivos colocados.

### 3 MÉTODO

No decorrer desta seção, procurou-se demonstrar os procedimentos metodológicos adotados nesta dissertação. Com esse intuito, inicia-se com uma visão mais teórica sobre o método de estudo de caso; em seguida, aborda-se a escolha dos informantes; na sequência, apresentam-se os procedimentos da coleta dos dados; e, por fim, examina-se o procedimento de análise dos resultados obtidos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo de caso é utilizado quando os pesquisadores têm por intenção suportar seus argumentos por uma profunda análise da pessoa, grupo de pessoas, de uma organização ou um projeto em particular, isto é, foca-se em um aspecto do problema, chegando a conclusões relacionadas a um evento em particular, não podendo ser generalizadas, e proporciona uma análise profunda de um problema específico (KLEIN; MYERS, 1999). Como o reconhecido por Yin (2003), o estudo de caso é apenas uma das várias maneiras de realizar pesquisa. A necessidade de se utilizar o método do estudo de caso deve nascer do desejo de entender um fenômeno social complexo.

Existem três tipos de estudos de caso: estudo de caso descritivo, analítico e exploratório. O escolhido para ser abordado neste trabalho é o de caráter exploratório, pois há uma necessidade de coletarem-se dados para a compreensão do uso das ferramentas de Gamification aplicadas na gestão do ambiente de redes de cooperação, dada a compreensão do pensamento humano em contextos sociais e organizacionais serem de vital importância para a pesquisa (KLEIN; MYERS, 1999). O estudo de caso, em caráter exploratório, como método, tornou-se adequado na elaboração desta dissertação, uma vez que o objeto desta pesquisa foi o estudo das ações humanas e interpretações em torno do uso de ferramentas de Gamification aplicadas na gestão de uma rede de cooperação.

Como reconhecido por Henfridsson (1997), este método possibilita ao pesquisador desenvolver e aperfeiçoar o conteúdo de seu trabalho dentro de uma tradição de pesquisa já estabelecida, sem a necessidade de lançar novas bases para a realização de tal pesquisa. Na visão de Yin (2003), estudos de caso são o método de pesquisa preferida quando um “como” ou “por que” são as perguntas que estão sendo feitas sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2003). Além disso, Yin (2003) define o escopo do estudo de caso como uma investigação empírica

que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre este fenômeno e contexto não são claramente evidentes.

De acordo com Silva e Menezes (2000), esta pesquisa pode ser classificada segundo a sua natureza como aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Do ponto de vista da forma de abordagem do tema analisado, a pesquisa teve caráter qualitativo. Considerando que foram interpretados os fenômenos e foram atribuídos significados e, ainda, os dados foram analisados de forma indutiva, a abordagem qualitativa impõe-se como uma escolha natural (SILVA; MENEZES, 2000).

O caso a ser estudado nesta dissertação é o da rede de cooperação conhecida como REDEMAC, mais especificamente, o programa de qualidade conhecido como Qualificar REDEMAC. Um fator determinante para a escolha da REDEMAC foi o fato de ela participar do programa de Redes de Cooperação, mantido pela Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa (SESAMPE), considerado pioneiro no país. Dado o exposto acima, esta rede de cooperação qualifica-se para a aplicação da pesquisa.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA

O corpo de análise da pesquisa foi composto pelas pessoas que estão diretamente ligadas à gestão da REDEMAC e os responsáveis pela implantação do sistema de qualidade da REDEMAC: o Qualificar REDEMAC. Partindo-se deste corpo de análise, a escolha dos respondentes foi realizada de forma intencional, buscando-se pessoas que pudessem trazer contribuições à pesquisa, a fim de cumprir o propósito deste trabalho.

Durante o processo de coleta de dados, houve uma busca de mais informações junto ao SEBRAE, onde estabeleceu-se uma relação de trabalho na função de técnico, e, assim, a possibilidade de conhecer a estrutura que atende as redes dentro do SEBRAE, bem como ter um maior contato com as pessoas ligadas diretamente no projeto de redes de cooperação desenvolvido pelo SEBRAE. Dessa maneira, foi possível efetuar observações sob o ponto de vista de uma instituição e verificar que a gestão das redes de cooperação era o alvo de várias ações e cursos de formação neste departamento. Coletados mais alguns dados para a pesquisa, algum tempo depois foi oportunizado pela Universidade do Vale dos Sinos, através de um convênio com o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, a participação em um projeto de redes de cooperação ligado à SESAMPE. Julgou-se de grande valia para a pesquisa a participação neste novo desafio, pois seu tema principal é analisar a gestão das redes de cooperação existentes no Estado – incluindo a REDEMAC. Decidiu-se participar do processo

de seleção e houve aprovação. Estabeleceu-se assim um vínculo empregatício com a UNISINOS para participar deste projeto como auxiliar de pesquisa. De imediato, começaram-se os trabalhos e, numa visita à SESAMPE, obteve-se a possibilidade de explicar o projeto da dissertação e obter o apoio do Secretário de Estado para a elaboração da dissertação no que fosse necessário.

Com a finalidade de obter dados suficientes e adequados para compreender os elementos de Gamification da organização a ser estudada e informações junto ao SEBRAE, SESAMPE e na própria REDEMAC, foram listados inicialmente cinco entrevistados. Como menciona Yin (2003), o estudo de caso é um método que permite ao pesquisador lidar com uma ampla variedade de evidências. Este estudo buscou explorar diferentes fontes para responder o problema de pesquisa de forma confiável, estabelecendo uma triangulação dos dados coletados, redundância e saturação das informações. As entrevistas individuais foram úteis por possibilitar colher uma variedade de impressões sobre a forma com que a REDEMAC utiliza as ferramentas de Gamification dentro da rede de cooperação. Por meio dessa técnica, foi possível identificar as percepções que o grupo pesquisado possui em relação às ferramentas de Gamification.

A coleta da pesquisa se deu através de um levantamento das informações feito em duas etapas: os dados primários, que foram aqueles coletados através do pesquisador por meio de entrevistas, visitas e observações de caráter qualitativo. Num segundo momento da pesquisa, foram utilizados questionários estruturados, roteiros de observação de documentos e das ferramentas identificadas, elaborados a partir das análises efetuadas na etapa anterior, e, por fim, foi feita uma análise dos dados dos resultados obtidos, observando o referencial teórico proposto.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas, foi elaborado um roteiro de perguntas, que está anexado no apêndice A, dividido em duas partes e desenvolvido de acordo com a revisão da literatura e com as variáveis observadas durante a realização da pesquisa de campo. A primeira parte do roteiro discorre sobre a participação e influência do entrevistado na gestão da REDEMAC. Já na segunda parte, as perguntas são direcionadas a identificar a existência das ferramentas de Gamification e como elas atuam dentro da gestão da rede.

O roteiro de entrevistas foi apresentado ao orientador desta dissertação, bem como aos professores da banca de qualificação do projeto, não recebendo nenhuma observação. Em seguida, o próximo passo foi a validação do roteiro com um especialista, apresentando cada pergunta a ser feita com a finalidade de verificar se o roteiro estava apropriado para os fins a que ele foi construído. Como especialista, foi escolhida uma gestora de projeto de redes de

cooperação do SEBRAE/RS. Foi agendado um dia para que se pudesse promover a validação do roteiro e foi apresentado o projeto de pesquisa de forma sintética para que a avaliadora pudesse contextualizar-se. Cada uma das questões foi lida e discutida de forma a lapidar o texto e obter o melhor aproveitamento das respostas dos entrevistados. Em seguida, foram lidas novamente e foram feitos os últimos ajustes, finalizando assim o processo de validação do roteiro.

As entrevistas foram agendadas previamente e realizadas individualmente com os gestores da REDEMAC e com os responsáveis pela criação e implantação do programa de qualidade da rede. Cada entrevista teve duração aproximada de 50 minutos para cumprimento do roteiro previamente estabelecido e todas foram gravadas com a permissão dos entrevistados. Na primeira fase de entrevistas, foram selecionados os envolvidos diretamente na criação e implantação do programa de qualidade Qualificar REDEMAC. Foram contatados os dois consultores que trabalharam na criação do Qualificar REDEMAC e obteve-se uma resposta positiva para a coleta de dados para a pesquisa. Através das entrevistas, foi possível compreender como foi a dinâmica da criação do programa e suas particularidades. A segunda fase de entrevistas envolvia os gestores da REDEMAC e seus associados. Entrevistou-se primeiramente o executivo da rede e em seguida associados que estiveram envolvidos em todo o processo de implantação do programa Qualificar REDEMAC, sendo obtido um discurso uníssono entre todos os entrevistados até então. Com a saturação das informações, optou-se por não mais entrevistar outros associados. Os entrevistados foram chamados de E1, E2, E3, E4 e E5, sem uma ordem que possibilitasse sua identificação, preservando assim a identidade dos respondentes.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

As observações foram norteadas por um roteiro, em que foram listadas as ferramentas de Gamification. O objetivo central era verificar como a REDEMAC utiliza as dinâmicas de jogos dentro da rede de cooperação, buscando uma posição de membro estranho à organização (TOMEI; BRAUNSTEIN, 1993). A vantagem dessa posição é o contraste da visão dos membros da organização em relação à visão isenta do pesquisador.

A análise documental abrangeu o histórico da REDEMAC e as publicações internas. Não foi permitida a cópia por parte do pesquisador de nenhum documento. Foi possível somente a observação destes documentos, limitada a um tempo restrito. Assim, o pesquisador ateu-se a dados relacionados à criação da rede e ao programa de qualidade. Conforme

defende Schein (2004), a investigação do histórico de uma organização é essencial, pois a perspectiva histórica é o suporte para a análise do processo de criação e evolução da organização, da forma como ela lida com eventos inesperados, da percepção do instante em que deixa de ser pequena, das mudanças de gerência e de como a organização se adapta às novas tecnologias. Já as publicações internas permitiram verificar como a cultura organizacional é institucionalizada. Foram considerados e avaliados diversos veículos e materiais de comunicação, como murais, informativos interno e externo, manual de integração e comunicação, e o manual do programa de qualidade, com a finalidade de identificar a existência e a dinâmica de jogos aplicada à gestão da REDEMAC.

A análise e interpretação dos dados coletados foi orientada pelo método de análise de conteúdo proposto por Bardin (1977). O procedimento adotado dividiu-se em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação. A pré-análise compreendeu uma leitura geral das entrevistas transcritas pelo próprio pesquisador e dos documentos internos da organização, a fim de sistematizar as ideias iniciais apresentadas no referencial teórico e estabelecer indicadores. Na segunda fase, que foi denominada de exploração do material, o texto das entrevistas e dos documentos coletados foi recortado em unidades de registro, de acordo com as categorias geradas previamente pelo referencial teórico e pelas entrevistas. A interpretação, última fase, consistiu em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado, de forma a responder o problema de pesquisa e, assim, atingir os objetivos traçados.

Os dados primários e secundários obtidos foram agrupados individualmente, para caracterizar a rede de cooperação e sua atuação de forma coletiva. Para analisar a rede, os dados colhidos foram agrupados a partir da dinâmica da rede buscando analisar como atuam as ferramentas de Gamification na gestão da rede, e identificar quais foram os principais resultados obtidos através da atuação destas ferramentas. Desse modo, através da análise e interpretação dos dados, sob a ótica do referencial teórico proposto, conseguiu-se identificar as ferramentas de Gamification, avaliar e analisar como elas são utilizadas e, por conseguinte, propor melhorias e, então, compreender como se pode utilizar as dinâmicas de jogos para melhorar a gestão de redes de cooperação empresariais.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO QUALIFICAR REDEMAC

O objetivo deste capítulo é apresentar a rede de empresas e analisar seus principais aspectos relacionados ao Gamification. A rede analisada é a REDEMAC e o seu programa de qualidade utilizado na gestão de associados: o Qualificar REDEMAC. Por fim, procedeu-se uma análise dos dados coletados para identificar os instrumentos de Gamification utilizados e de que maneira eles afetam a gestão da rede, com o objetivo de criar condições para o aprimoramento dos instrumentos existentes.

##### 4.1 HISTÓRICO DA REDEMAC

O Estado do Rio Grande do Sul possui mais de 15.000 lojas de materiais de construção. Em sua maioria, estas são formadas por pequenas empresas que apresentam limitações gerenciais e mercadológicas, uma vez comparadas com as grandes cadeias de lojas do setor no Estado (Lojas Quero-Quero, Grupo Herval, Lojas Tumelero e Lojas Becker). A REDEMAC apresenta-se como uma rede associativa de lojas de materiais de construção, com 70 pontos de venda no Rio Grande do Sul. É formada por empresas tradicionais já consolidadas no mercado. Com mais de 10 anos de atuação, é uma das fortes redes originadas do Programa Redes de Cooperação (SESAMPE, 2012). Com o objetivo de fortalecer seus empreendimentos e se diferenciar entre seus concorrentes de pequeno e médio porte, 11 empresários do setor reuniram-se no ano de 1999 para buscar alternativas de sobrevivência e crescimento de seus negócios.

*“(...) Elas surgiram pelo Programa Redes de Cooperação, que tu já deve ter conhecido. A REDEMAC foi uma das primeiras redes a serem formadas por este programa. Já existia um grupo de 11 empresários que já trabalhavam em conjunto, e com o programa eles simplesmente formalizaram o processo (...)” (E1)*

No início, o grupo de empresários formou uma central de compras, mas logo percebeu que poderia avançar em capacitação e treinamento de funcionários, publicidade, dentre outras ações em conjunto. Ainda, as negociações com os fornecedores aumentaram e se mostraram mais complexas do que o esperado. Assim, foi contratado um executivo para definir um modelo de gestão para as operações do grupo.

Consta na ata de 22 de agosto do ano de 2000 a primeira participação do executivo na rede, que estabeleceu dois objetivos iniciais de trabalho: a estruturação da rede para o seu

crescimento e a centralização das informações. A partir deste momento, os associados trabalharam na definição de um instrumento de regulação das atividades do grupo, dos critérios para admissão de novos associados, de um relatório de compras para conhecer o potencial do grupo e das demais ações que poderiam ser executadas em conjunto. Estas informações constam na ata da assembleia da rede: “(...) cooperativa não seria o mais indicado. [o executivo] afirmou que o caminho é uma rede, através de uma associação, citando o exemplo da Unisuper” (trecho extraído de ato da assembleia da rede).

Foi fundada, então, em 11 de dezembro do ano de 2000 a Associação REDEMAC de Lojas de Materiais de Construção e Decoração em Geral na forma de uma sociedade civil sem fins lucrativos, com a orientação da antiga SEDAI, hoje conhecida como SESAMPE. A eleição para formar a diretoria ocorre de dois em dois anos, sendo que, pelo estatuto da rede, um terço dos cargos de diretoria deve ser renovado a cada eleição, sendo permitida a reeleição do presidente e dos demais membros (uma reeleição no mesmo cargo). Em 6 de novembro de 2001, houve o lançamento da marca REDEMAC para o mercado consumidor. No ato de fundação da rede, foi definido o grupo que assumiu a direção da REDEMAC, além dos critérios para entrada de novos sócios. Adotou-se fundamentalmente o critério de zoneamento (distância mínima entre as lojas dos associados), para evitar a competição dentro da rede. Além da localização, são verificados o tamanho da loja, o número de funcionários, o faturamento, o *mix* de produtos e a idoneidade do empresário (com consulta a clientes, fornecedores e órgãos de proteção ao crédito).

Após a institucionalização da rede, com o respaldo e apoio do Governo do Estado e, conseqüentemente, com a estruturação organizacional, houve um crescimento quantitativo e qualitativo da REDEMAC e de seus integrantes no mercado. Com relação à formação da rede, pode-se destacar que os empresários, inicialmente, tinham uma preocupação muito forte de “fechar” a participação na rede, considerando-se que os atuais parceiros eram parentes e conhecidos e, por isso, queriam definir um perfil de associado REDEMAC. Entretanto, tal objetivo chocava-se com a política do Programa do Governo e, por isso, os empresários tiveram que iniciar o processo de expansão da rede, obviamente sem deixar de lado as preocupações quanto ao perfil ideal de parceiro. O aumento do quadro de associados foi gradativo, passando, após a adesão ao Programa do Governo, de apenas 11 (onze) associados para 15 (quinze) e depois 30 (trinta), contando atualmente com 70 (setenta) associados. O perfil de associado exigido pela rede reflete as características das empresas parceiras do grupo: empresas importantes em sua região de atuação, financeiramente estáveis e com imagem de credibilidade no mercado e perante os fornecedores.

Observando-se o crescimento acentuado do número de empresas e a necessidade de uma organização paralela à de suas empresas, os empresários adotaram uma estrutura organizacional com nove órgãos, sendo quatro com caráter normativo (assembleia, diretoria, conselho fiscal e conselho de ética) e cinco com funções executivas (equipes “ter uma marca forte”, “aumento da rentabilidade”, “expansão da rede”, “adequação do *mix* de produtos”, e “satisfação dos clientes”). Tais órgãos são apoiados por uma coordenação central, a qual tem representado um diferencial da REDEMAC com relação às outras redes no Estado. O objetivo da coordenação, além de acompanhar as atividades de organização e a gestão das equipes, é minimizar a sobrecarga de trabalho sobre o empresário, já que se somam às atividades da sua empresa as atividades da rede como um todo (PEREIRA, 2004).

#### 4.2 O PROGRAMA QUALIFICAR REDEMAC

O Programa Qualificar REDEMAC surgiu a partir de uma necessidade identificada pelos associados da rede: a diferenciação da rede no mercado no quesito de atendimento ao cliente, o que por sua vez deu origem à equipe da Busca da Satisfação dos Clientes. Essa equipe trabalha focada na elaboração e na implementação de cursos para o treinamento de gestores e funcionários da rede. O primeiro curso de atendimento foi implementado no início de 2001. Em 2003, foi apresentado aos associados o primeiro Guia de Atendimento REDEMAC, resultado do trabalho da equipe juntamente com um consultor contratado. O guia, elaborado com o objetivo de padronizar o atendimento, principalmente com a entrada de novos funcionários e associados, pode ser considerado o embrião do Programa Qualificar. O guia foi aprovado por unanimidade e logo foram formadas novas turmas para implementação do guia de atendimento.

A partir do início do ano de 2004, a equipe Busca da Satisfação dos Clientes começou a discutir a criação de um programa da qualidade, nos moldes do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Foi necessária uma adaptação do PGQP, criando-se um programa voltado para as lojas de materiais de construção e para a rede. A adaptação do PGQP ao programa da REDEMAC foi feita por um contratado para a equipe, coordenado por seu diretor e acompanhado pelo executivo da rede, segundo um dos entrevistados.

*“(...) Quer dizer, ele pegou a metodologia do PGQP e adaptou para o que a gente entende como o mínimo necessário para se ter lojas, [...] dentro daquilo que a gente criou, definiu estrategicamente que deveriam ser as lojas da rede. Então entram coisas como identificação externa, forma de treinamento, uniformes, comprar ou não de fornecedores parceiros [...]”. (E5).*

Na época, o programa de gestão da qualidade na rede extrapolou a questão do atendimento aos clientes, e foram incorporadas à discussão as questões de marketing da rede (da marca REDEMAC) e de *mix* de produtos. Em resumo, buscou-se padronizar as lojas da rede: “(...) *Tinha todo um processo de aprendizagem por trás. Padronização de lojas por um lado, aprendizagem do outro e troca de experiência de outro. Então foram estas três vertentes que inspiraram o desenvolvimento do Programa Qualificar REDEMAC (...)*” (E2).

Em primeiro de março de 2005, o programa foi apresentado aos associados, sendo aprovado por unanimidade em assembleia. Na mesma ocasião, foram convidados 15 associados para participar do piloto do Programa Qualificar REDEMAC. Ao final desta etapa, o programa passou por algumas adaptações. No ano de 2006, foi realizado um novo piloto com as empresas que avançaram para o segundo nível, com as que permaneceram no segundo nível, bem como os novos voluntários do programa. Ao todo, 19 empresas participaram do segundo piloto. A partir do ano de 2007, o Qualificar REDEMAC saiu da fase experimental e passou a ser obrigatório para todos os associados da rede, conforme afirma um dos entrevistados:

*“(...) a adesão era voluntária nos dois primeiros anos... depois era obrigatória. Mas isso já foi pensado no início. Por que seria voluntária num primeiro momento? Porque participou do programa quem tinha interesse de melhorar o desempenho do seu ponto de venda. Qual era a ideia? Porque os resultados positivos destas lojas influenciariam os demais lojistas. E realmente isso aconteceu (...)*” (E2).

No total, eram três níveis no Programa Qualificar. Quando as empresas aderiam ao programa, no primeiro nível, elas recebiam o manual do Qualificar e participavam de cursos para orientação. Eram cinco encontros mensais com a equipe do programa, de março a julho, onde eram determinados o agente multiplicador do programa dentro da empresa e seus avaliadores externos. O agente multiplicador era a pessoa responsável por manter o contato com a equipe do Programa Qualificar e coordenar os trabalhos de adequação da sua empresa. A avaliação para mudança de nível no programa era feita pelos avaliadores externos, juntamente com o agente multiplicador, que se tornava, no momento da avaliação, seu avaliador interno. Eram sempre dois avaliadores externos de empresas do mesmo nível no programa e um avaliador interno, que poderia ser avaliador externo para outra empresa do mesmo nível do programa. O objetivo desta sistemática de avaliação era oportunizar a troca de informações também dentro da equipe do Qualificar e manter total transparência na avaliação das empresas.

Até o ano de 2006, era realizada somente uma avaliação na empresa e acontecia no final do ano. A partir de 2007, foi adotada a sistemática de realizar uma avaliação prévia, no meio do período de implementação do programa, para diagnosticar e levantar ações corretivas. Para tanto, a rede contratou um profissional denominado de agente de integração. Esse agente era responsável pela avaliação prévia do programa e por conectar as empresas à equipe do Qualificar. À medida que o agente de integração elaborava os relatórios de avaliação, ele estabelecia um canal de comunicação, possibilitando entre outros benefícios que as soluções retornem às empresas avaliadas. O agente de integração estabelecia esse vínculo com as empresas, principalmente com as que estão mais distantes geograficamente da sede, quando da visita para avaliação. Posteriormente, as mesmas empresas avaliadas o procuravam. Ainda, por meio do agente de integração, eram estabelecidos canais de comunicação entre associados, pois o problema de um pode já ter sido solucionado por outro, conforme o relatado pelo entrevistado E1.

Cinco empresas da rede chegaram ao terceiro nível do programa. Destas, quatro concluíram o programa e uma pediu para não ser avaliada, permanecendo no terceiro nível, como pode ser evidenciado na narrativa do entrevistado E2:

*“(...) O resultado entre o número de empresas que participaram e as que chegaram ao nível máximo foram cinco de um total de 72 lojas. Realmente o programa era bem seletivo. Até porque uma loja que chegasse ao nível três, ela seria modelo para as outras lojas e obteria um grau de prestígio máximo dentro da rede e nas relações de poder... talvez isso fizesse bastante diferença. Apesar de que, pra se manter no nível máximo, elas teriam de ser re-certificadas (...)” (E2).*

O Qualificar REDEMAC se apresentou como um programa bastante exigente. A empresa devia alcançar 90% da pontuação para mudar de nível. O total de itens de avaliação no terceiro nível chegou a 257. Além disso, de acordo com o entrevistado E3, o programa também tinha custos bastante elevados para manter sua estrutura e foi considerado antiquado para os objetivos atuais da REDEMAC, pois não avalia adequadamente os associados. Acabou sendo reduzido a uma premiação feita anualmente para as lojas-destaque, não tendo mais nenhuma identificação com o modelo proposto da sua criação, a partir do ano de 2010. Ano este em que o Gamification passou a ter maior visibilidade no meio acadêmico e empresarial. Verificou-se, portanto, que o uso das ferramentas de Gamification por parte da REDEMAC foi mais instintivo do que metodológico. Na próxima sessão, a utilização do Gamification no programa de qualidade Qualificar REDEMAC será analisada.

### 4.3 AS FERRAMENTAS DE GAMIFICATION NO QUALIFICAR REDEMAC

O Gamification vem ganhando espaço em diversos setores, envolvendo desde atividades mais simples a projetos complexos em ambientes empresariais. O uso de ferramentas de Gamification tem se tornado comum nos processos de gestão, e utilizá-las fica cada vez mais fácil, dado que a nomenclatura utilizada tornou-se mais popular com o surgimento da Internet, através de redes sociais e aplicativos de *smartphones*.

Huizinga (2003) foi um dos primeiros teóricos no início do século XX a pensar e conceituar o papel do jogo na formação cultural da sociedade. Segundo o filósofo, o lúdico está presente no cotidiano do homem desde sua origem, sendo anterior a qualquer outra noção de dever e de normas sociais estabelecidas. De acordo com Zichermann e Cunningham (2011), o Gamification é usado para motivar pessoas, e esta é uma essência dos mecanismos derivados diretamente do jogo de computador, porque o vencedor é quem consegue executar a tarefa, cumprir as regras e ser o mais rápido. O termo Gamification usualmente é definido como “o uso de mecanismos de jogos para contextos que não são jogos com o propósito de aprimorar e envolver o usuário” (DETERDING et al., 2011). Ferramentas de jogos podem ser usadas como plataformas para armazenamento e contabilização do desempenho dos associados, oferecendo troféus pelas atividades bem empreendidas, obtidos ao se fechar um bom negócio ou ao inovar processos. Cria-se, assim, ações para recompensar comportamentos desejados pela rede. A seguir, será apresentada a análise do uso do Gamification no programa Qualificar REDEMAC.

#### **4.3.1 Pontos**

Os pontos são usados para medir as realizações do usuário em relação aos outros e manter o utilizador motivado a trabalhar pela recompensa ou nível seguinte. (BUNCHBALL, 2010). O programa de qualidade Qualificar REDEMAC procurava engajar e motivar seus associados utilizando uma sistemática de pontos concedido aos usuários como recompensa para cada item de avaliação no qual o associado alcançasse o objetivo proposto. Com base no descrito pelo entrevistado E1, haviam 230 itens de avaliação e era necessário para passar para o próximo nível, pelo menos 90% desta pontuação. Poucos associados conseguiam os pontos necessários. Considerando que os pontos são apresentados como um elemento motivador, o grau de dificuldade para obtê-los tem de ser crescente e facilitado nos primeiros níveis até que grande parte dos que estão participando da disputa estejam próximo ao último grau e não

sendo um agente dificultador desde o início. Segundo Priebatsch (2011), as pessoas amam pontos, gostam de ganhá-los e trabalham para isso. O uso desta ferramenta deve observar sempre um balanceamento entre a oportunidade e a capacidade das empresas envolvidas para não criar fatores desmotivadores, como pontos inatingíveis. Conforme McGonigal (2011), quanto mais pontos os participantes conseguirem nas primeiras fases de um jogo, e neste caso, do programa de qualidade, mais motivadas estarão para seguir para novas fases. A obtenção de uma grande quantidade de pontos significa que eles estão atendendo os objetivos do programa e cumprindo o que se espera das avaliações. Outro fato que pode ser levado em consideração ao observar o uso desta ferramenta foi o engajamento e motivação dos participantes na busca por obter mais pontos. Foi observado na fala do entrevistado E2 que a busca por pontos era incessante; todos queriam ser os melhores e trabalhavam para isso. Tendo em vista disto, pode-se considerar que foi importante para as pessoas o fato de sentirem-se recompensadas e fazer com que buscassem cada vez mais oportunidades de acumular pontos.

O uso dos pontos no Gamification tem a intenção de promover uma experimentação lúdica e motivadora para os que dela participam (DINKEY, 2007) e esta distribuição dos pontos foi em parte feita através do cumprimento de tarefas, pelo alcance dos objetivos avaliados ou até mesmo por uma simples participação em um evento com o objetivo de centrar todas as atividades em torno dos anseios da organização e o feedback desta ação dentro da REDEMAC. Esta evidência foi explicitada na fala do entrevistado E5, quando ele diz: -"(...) tanto que a simples participação na assembleia já rendia pontos e isso fazia com que ela fosse imperdível, pois perderiam-se pontos pela não participação (...)". Ainda sobre os pontos, pode-se verificar no discurso do entrevistado E2 que ela estava integrada as demais ferramentas e como o descrito por Priebatsch (2011), tinha o objetivo de transformar as atividades em jogos e, conseqüentemente, ações em que as pessoas se divirtam.

Não foi evidenciado nenhum uso desta ferramenta para formação de uma economia virtual, nem a existência de bens virtuais que pudessem ser adquiridos com os pontos obtidos, conforme o descrito por Priebatsch (2011). Os pontos eram utilizados somente para o ranqueamento e nivelamento dos associados. O uso dos pontos para a conquista de bens virtuais que pudessem ser transformados em bens reais, como uma viagem por exemplo, poderia elevar o grau de motivação dos participantes e ter um efeito inclusive sobre os funcionários das lojas associadas, caso fosse dirigido a eles tal premiação. Outro uso para os pontos poderia ser a troca por qualificação das pessoas ligadas ao programa, e como reconhecimento, poderiam ser dadas medalhas que fizessem referência ao conhecimento

obtido, fazendo com que o ponto de venda obtivesse o reconhecimento dos demais associados quanto ao seu engajamento dentro do programa Qualificar REDEMAC.

#### 4.3.2 Níveis

Os níveis são apresentados como sinalizadores de um certo progresso dentro de uma comunidade e representam respeito e status dentro do contexto no qual é aplicado. (PRIEBATSCH, 2011). O Qualificar REDEMAC foi construído tendo por base somente três níveis para serem alcançados por seus associados. Todos participavam do primeiro nível sob a premissa de um estágio inicial e após conquistarem 90% dos pontos propostos neste nível, passavam ao nível seguinte e quando chegavam ao terceiro nível, eram reavaliados para verificar se ainda se mantinham no último nível do programa. (E1). Esta dinâmica dificultou a passagem de nível, e está evidenciado na fala de todos os entrevistados, pois somente cinco associados chegaram ao nível máximo: "(...) O resultado entre o número de empresas que participaram e as que chegaram ao nível máximo foram cinco de um total de setenta e duas lojas. Realmente o programa era bem seletivo(...)". (E2). Segundo Zichermann e Cunningham (2011), os níveis possuem um papel importante na busca por progressão maior e mais rápida no contexto que estão inseridos e a dificuldade dos participantes em atingir o terceiro nível do programa pode ser um fator desmotivador no alcance dos objetivos a que ele se propõe. Ghozland (2010) defende que a importância da experiência de um jogo depende de quanto interesse ele pode gerar e esta motivação em alcançar os próximos níveis determina o quanto tempo um jogador irá dedicar-se a atividade proposta.

Partindo do princípio defendido por Priebatsch (2011), em que os níveis marcam um momento de transição na hierarquia gerada pelos pontos obtidos, e considerando que era necessário atingir 90% da pontuação exigida para atingir o próximo nível, podemos deduzir que o grau de exigência dos participantes era bastante alto. Aliado a isso, ainda tinha a grande quantidade de pontos para serem conquistados – um total de 230 pontos no terceiro nível. Mesmo chegando no terceiro e último nível, os participantes ainda tinham de manter o patamar de pontos obtidos para manterem-se na sua posição dentro do programa Qualificar REDEMAC. Tal qual como em jogos de computador, a possibilidade de fazer com que os jogadores facilmente atinjam os primeiros estágios do programa e assim que tivesse um número elevado de participantes no último nível, viabilizaria o lançamento de expansões do programa com novos níveis a serem almejados. Por conseguinte, poderia ser mantido o valor motivacional do uso desta ferramenta, visando uma progressão maior e mais rápida dos

associados, como o descrito por Zichermann e Cunningham (2011). Um dos principais objetivos de qualquer jogo é avançar de nível. Aplicar essa mecânica em uma ação de gamification pode ser interessante. “Em operadoras de celular seria fácil implementar essa ideia, considerando cada número uma conta, ela poderia evoluir conforme o consumo. Cliente em níveis mais altos teriam acesso a recursos exclusivos e a benefícios”

### **4.3.3 Desafios**

Os desafios são tarefas que vão do simples ao complexo, e às vezes podem exigir e envolver uma atividade individual ou a necessidade de um grupo para completá-lo. (PRIEBATSCH, 2011). Não foi encontrado nenhuma evidência de desafios dentro do programa Qualificar REDEMAC e esta afirmação é respaldada pela única referência que trata especificamente dos desafios: - "(...) Não, não havia... as próprias equipes se auto-motivavam com desafios internos (...)". (E1). Além disso, como o observado no jogo proposto por Rousseau que se refere a caça ao cervo, a sinergia gerada pela união dos associados em prol de um bem comum, poderia trazer uma chance maior na obtenção de um melhor resultado, do que se agisse sozinho no caso de propor desafios a grupos dentro dos níveis propostos pelo Qualificar REDEMAC.

Uma proposta ao uso desta ferramenta poderia ser o estabelecimento de desafios para obtenção de medalhas que enaltescessem algum objetivo alcançado, como por exemplo uma certificação de qualidade ou alguma inovação dentro da rede de cooperação, considerando o fato de que as ferramentas de Gamification, sempre que possível, devem ser utilizadas em conjunto, como cita Priebatch (2011). Assim, os desafios ainda poderiam ser utilizados para aumentar a distribuição de pontos e assim, fazer com que os associados atingissem mais rapidamente outros níveis dentro do programa de qualidade da rede REDEMAC. Lançar desafios, usar estratégias, obter pontos para atingir determinados objetivos com o intuito de conquistar mais espaço, ganhar visibilidade e recompensar os associados com medalhas vem ao encontro do que Groh (2013) e O'Donovan (2013) propõem para intensificar a experimentação lúdica e motivacional com as ferramentas de Gamification.

### **4.3.4 Medalhas**

As medalhas são um símbolo que representam uma espécie de status social e são distribuídas após completar várias tarefas ou desafios, que vão do fácil ao difícil. (MCGONIGAL, 2011). O status de melhores da rede ajudou para que o programa de

qualidade fosse aprovado pelos associados e difundido dentro da REDEMAC. Grande parte dos associados ficava motivado a obter o reconhecimento perante os demais. De acordo com as palavras do entrevistado E1. As lojas eram avaliadas durante o ano e suas performances eram reconhecidas através de um troféu dado aos três melhores colocados. Os troféus eram classificados como Ouro, Prata e Bronze e era concedido aos contemplados em uma festa que acontecia no final de cada ano, com a participação de todos os associados e alguns fornecedores convidados: "(...) no final do ano, num jantar. Ninguém sabia quem seriam os premiados. Para cada categoria eram dados três troféus: ouro, prata e bronze.(...)". (E4).

Esta ferramenta poderia portanto, também recompensar os associados que contribuíssem de alguma forma para o fortalecimento da rede. Iniciativas de inovação, qualificação dos associados e modernização dos pontos de venda, além de ações propostas pela própria rede de empresas, poderiam ser premiadas e reconhecidas com medalhas criadas e personalizadas de acordo com as conquistas efetuadas. Em um estágio mais avançado do programa, as medalhas poderiam também ser utilizadas como um reconhecimento aos associados por terem sido destaque em promoções efetuadas pela própria rede de cooperação. A utilização desta ferramenta não precisa ficar restrita a uma premiação feita anualmente. Como o dito anteriormente, ela pode ser utilizada em conjunto com outras ferramentas para promover uma envolvente experiência dos participantes de um jogo. (BUNCHBALL, 2010). Completar um desafio, passar para um próximo nível, estabelecer um recorde no ganho de pontos ou ser o primeiro no ranking pode ser motivo de premiação com medalhas, pois segundo Zichermann e Cunningham (2011), elas são o reconhecimento de um sucesso ou êxito pessoal.

#### **4.3.5 Ranking**

O ranking é um sistema de classificação que indica o desempenho individual, fornecendo aos usuários as estatísticas sobre si mesmo, os seus colegas e a rede da qual pertence. (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011). No Qualificar REDEMAC, a ferramenta acabou sendo reduzida a utilização de um informativo aos associados que permitia-lhes conferir como estava sua performance perante a uma média da rede de cooperação. (E2). A aplicação do ranking dentro do programa de qualidade da rede analisada tomou por base o fato de que muitos dos associados não gostariam de ter exposto seu desempenho em uma listagem comparativa entre todos os participantes (E1). Já McGonigal (2011) cita que um dos principais elementos do Gamification é estabelecer um feedback

rápido e transparente entre os participantes. Deve-se ainda levar em consideração que em um jogo a ferramenta de ranking tem o intuito de motivar os jogadores a alcançar os primeiros lugares do ranking e assim, promover uma disputa para identificar quais são os melhores e quais são os que tiveram mais dificuldades em alcançar os objetivos propostos.

Já em uma rede de cooperação o uso desta ferramenta poderia ser reavaliado, considerando que o crescimento deste tipo de rede pode ser determinado pelo relacionamento entre os seus associados. (TODEVA, 2006). Particularmente referindo-se as redes horizontais, como é o caso da REDEMAC que possui mais de 10 anos de formação, a tendência é que os associados fiquem muito próximos e formem um grupo denso e coeso. O relacionamento entre os associados normalmente é promovido através dos seus interesses comuns e a manutenção se dá pela confiança do grupo. (HUMPHREY; SCHIMITZ, 1998). Neste caso, o ranking pode promover uma disputa ou um constrangimento desnecessário, desmotivando os participantes durante o desenvolvimento do programa de qualidade que utiliza as ferramentas de Gamification dentro de uma organização mais informal como a REDEMAC.

Finalizando, a implementação do programa Qualificar, bem como os resultados obtidos pelas empresas que aderiram ao programa, foram intensivamente divulgados na rede. A partir do programa Qualificar, as ações de marketing da rede foi sendo consolidadas e as lojas padronizadas, pois o programa se utilizava das ferramentas de Gamification para direcionar os associados aos objetivos da rede, utilizando pontos, níveis, ranking, medalhas e troféus para motivá-los. Os pontos foram apresentados como um elemento motivador e despertaram nos associados a vontade de obtê-los cada vez mais pontos. Os níveis demonstraram a dificuldade exigida no programa, visto que somente poucas empresas alcançaram o nível máximo. Já a ferramenta de ranking se apresentou como uma dificuldade e merecendo atenção para pesquisas futuras visando adequar sua aplicação para redes horizontais. Enquanto isso, os troféus eram bastante esperados na premiação anual e eram motivo de status dentro da rede. A partir de 2010, o programa Qualificar REDEMAC foi readequado e passou a ser uma avaliação anual para dar um prêmio as lojas-destaque da rede, como pode ser observado na fala do entrevistado: "(...) A rede não abandonou o Programa Qualificar Redemac, mas reduziu bastante as exigências e não lembra em nada o que era... mas eles continuam fazendo avaliações e prestigiando as lojas (...)" (E2). As ferramentas de Gamification identificadas e analisadas dentro do programa Qualificar REDEMAC refletem a necessidade de uma ferramenta de gestão direcionada para uma rede de cooperação horizontal. Apesar dos esforços em adaptar um programa de qualidade direcionado a empresas individuais que concorrem entre si, muito ainda pode ser feito para ajustar as

ferramentas de Gamification às necessidades de redes como a REDEMAC e a realidade financeira destas organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho analisou o uso das ferramentas de Gamification no programa Qualificar REDEMAC. O objetivo central foi primeiramente identificar, depois avaliar como foram utilizadas as ferramentas de Gamification e analisar os resultados obtidos e por fim, propor melhorias. Para atender a este objetivo foram selecionadas as pessoas envolvidas diretamente na criação do Qualificar REDEMAC, bem como associados e o executivo que comanda a gestão da rede. O modelo de análise proposto partiu da compreensão das razões que fundamentam a cooperação entre empresas e sua de gestão. A partir dessa compreensão, procurou-se verificar como as ferramentas de Gamification poderiam atuar como instrumento dentro de um programa de qualidade destinado a uma rede de cooperação.

A cooperação foi contextualizada através de um referencial teórico embasado na Filosofia, onde procurou-se entender as razões do ser humano cooperar. Partiu-se da premissa do egoísmo universal defendido por Adam Smith e Thomas Hobbes em contraponto a teoria de Rousseau, que defende a cooperação e suscita a idéia de que muitas pessoas, por uma combinação de natureza, criação e interação com os outros, podem servir como base para sistemas cooperativos. Ainda nesta dissertação, entende-se as redes de cooperação como sendo uma organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios alcançados pelos esforços coletivos. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

No referencial teórico também foi discutido o Gamification, compreendido como o uso de mecanismo de jogos para contextos que não são jogos com o propósito de envolver o usuário. (DETERDING et al., 2011). O Gamification é usado para motivar pessoas e esta é uma essência dos mecanismos derivados diretamente dos jogos. (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011). Existem diversas ferramentas de jogos que podem ser usadas nas mais diversas aplicações, sendo as principais: pontos, medalhas, níveis, ranking e desafios.

A REDEMAC foi a organização analisada através do seu programa de qualidade chamado de Qualificar REDEMAC. Esta rede de empresas é organizada de forma horizontal e por isso, a gestão da rede como uma organização pode tornar-se complexa. É importante destacar que a REDEMAC configura um dos casos de maior sucesso do programa Redes de Cooperação. Foi possível perceber que a rede se encontra na fase de expansão e de inovação nos serviços prestados. A rede possui hoje uma estrutura de coordenação consolidada e

estável que viabiliza o processo de desenvolvimento da rede como um todo. É, também, uma das poucas redes que faz investimentos internos em capacitação e profissionalização dos gestores, com impacto na gestão da rede. A implementação do programa Qualificar, bem como os resultados obtidos pelas empresas que aderiram ao programa, foram intensivamente propagandeados na rede. A partir do programa Qualificar, as ações de marketing da rede vêm sendo consolidadas e as lojas padronizadas.

Para se realizar o trabalho proposto, optou-se por uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando o método do estudo de caso, seguindo as premissas de Yin (2005). A análise e a interpretação dos dados coletados foram orientadas pelo método de análise de conteúdo proposto por Bardin (1977) e assim, partiu-se da compreensão das razões que fundamentam a cooperação. Em seguida, procurou-se entender as razões das empresas cooperarem e como as redes de cooperação horizontal trabalham a gestão de seus associados. A partir dessa compreensão, procurou-se verificar como as ferramentas de Gamification atuaram como instrumento de motivação dentro de um programa de qualidade destinado a uma rede de cooperação.

A literatura sobre Gamification, explorada neste estudo, demonstra que as dinâmicas que envolvem sua utilização devem sempre que possível envolver motivação e uma experiencição lúdica, além de transparência em todos os processos envolvidos na sua utilização. O uso dos pontos foi adotado como um fator motivador, bem como o uso dos troféus com o objetivo de dar status aos participantes que se destacavam. Verificou-se no entanto que o processo dos pontos era muito complexo e com muitos itens a serem avaliados para assegurar sua pontuação, o que inviabiliza a sua evolução de forma rápida três níveis do Qualificar REDEMAC. Assim, o programa tornou-se dispendioso e poucos conseguiam 90% dos pontos para passar ao próximo nível. Já a ferramenta de ranking aplicada a uma rede horizontal não se mostrou um fator motivador, dado o tipo de relação que se estabelece neste tipo de rede. Os associados desenvolvem relacionamentos informais e com laços de confiança e amizade e o ranking pode promover disputas que ferem os objetivos deste tipo de organização. Não foram encontradas evidências de desafios no Qualificar REDEMAC.

Muito embora a análise do caso permita concluir que o modelo de análise proposto está adequado, sugere-se, para a continuidade da pesquisa, o estudo de novos casos em outro contexto de redes horizontais. Tal sugestão visa à verificação das limitações encontradas, como a pouca literatura disponível sobre Gamification e redes de empresas que se utilizam das ferramentas de Gamification no seu processo de gestão. Além disso, os resultados obtidos neste estudo não podem ser generalizados, pois, conforme a delimitação inicialmente

proposta, é relativa a esta rede de cooperação, a este setor e a este mercado. Mas, podem servir de base para uma aplicação semelhante mediante as adaptações necessárias.

Ao final deste estudo, os resultados obtidos permitem analisar e avaliar o uso do Gamification no processo de gestão de uma rede de cooperação, apontando possíveis maneiras de utilização das ferramentas de Gamification. Para uma possível ampliação do modelo de análise do uso das ferramentas e de como elas afetam a gestão das redes de cooperação, sugere-se a realização de estudos que levem em consideração o tipo de rede analisada, fazendo uma comparação com redes com maior e menor grau de proximidade dos associados. Outra possibilidade de pesquisa pode ser quanto a aplicação das ferramentas de G ranking e desafios dentro de uma organização como as redes horizontais de cooperação, tendo em vista que neste estudo ela não foi aplicada como o descrito na teoria de Gamification.

## REFERÊNCIAS

- AARSETH, Espen. Cybertext: perspective on ergodic literature. Baltimore: John Hopkins University Press, 1997. 216p.
- AMATO NETO, J. Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/ APLs): um modelo de referência. São Paulo: Atlas, 2009. 184p.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PME's: Teorizações e evidências. Revista de Administração Contemporânea, v.8, p.203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008. 219p.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977. 223p.
- BECKER, G. S. Crime and Punishment: An Economic Approach. The Journal of Political Economy, Chicago, v.76, n.2, p.169-217, 1968.
- BEST, M. H. New Competition: Institutions of Industrial Restructuring. Cambridge: Harvard University Press, 1990. 320p.
- BUNCHBALL. Gamification 101: An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior, Bunchball Inc., 2010. Disponível em: <<http://www.bunchball.com>>. Acesso em 28 de abril 2013.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de Pequenas e Médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001. 176p.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede. 6.ed. São paulo: Paz e Terra, 1999. 698p.
- CRAVENS, D. W. ; PIERCY, N. F. ; SHIPP, S. H. "New Organisational forms for Competing in Highly Dynamic Environments. The Network Paradigm". British Journal of Management, v.7, p.203-218, 1996.
- DETERDING, S.; SICART, M.; NACKE, L.; O'HARA, K.; DIXON, D. Gamification: using game-design elements in non-gaming contexts, 2011. Disponível em: <<http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/01-Deterding-Sicart-Nacke-OHara-Dixon.pdf>>. Acesso em 28 de abril 2013.
- DICKEY, M. Game design and learning: A conjectural analysis of how massively multiple online role-playing games (MMORPGs) foster intrinsic motivation. Educational Technology Research & Development, Miami, v.55, n.3, p.253-273. Set. 2007.
- FIANI, R. Teoria dos Jogos: com aplicações em Economia, Administração e Ciências Sociais. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006. 388p.
- FUKUYAMA, F. A grande ruptura: a natureza humana e a reconstrução da ordem social. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 2000.

- GHOZLAND, D. Designing for Motivation. Gamasutra, 2010. Disponível em: <[http://www.gamasutra.com/view/feature/1419/designing\\_for\\_motivation.php](http://www.gamasutra.com/view/feature/1419/designing_for_motivation.php)>. Acesso em 28 de abril 2013.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms. Organization Studies, v.16, n.2, Mar.1995.
- GRAY, B.; WOOD, J. Collaborative alliances: Moving from practice to Theory. Applied Behavioral Science, v.27, n.1, p.3-22. 1991.
- GROH, F. Gamification: State of the Art Definition and Utilization. 2012. Disponível em: <[http://vts.uniulm.de/docs/2012/7866/vts\\_7866\\_11380.pdf#page=3](http://vts.uniulm.de/docs/2012/7866/vts_7866_11380.pdf#page=3)>. Acesso em 28 de abril 2013.
- HENNART, J. A transaction costs theory of equity joint ventures. Strategic Management Journal, v.9, n.4, p.361-374, Ago.1988.
- HUIZINGA, J. Homo ludens: o jogo como elemento da cultura. São Paulo: Perspectiva, 2003. 243p.
- HENFRIDSSON, O. Organizational informatics – on the notion of organization in scandinavian information research. Proceedings of IRIS 20, v.20, 1997.
- HUMPHREY, J; SCHMITZ, H. Trust and inter- firm relations in Developing and Transition Economies. The Journal of Development Studies. v.34, n.4, Jan.1998.
- JARILLO, J.C. Strategical networks: creating the borderless organization. Oxford: Butterworth & Heinemann,1993. 178p.
- KLEIN, H.; MYERS, M. A Set of Principles for Conducting And Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. MIS Quartely. v. 23, n.1, p.67-94, Mar.1999.
- McGONIGAL, J. The reality is broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World. London: The Penguin Press, 2011. 416p.
- MARCON, C; MOINET, N. Estratégia-Rede: ensaio de estratégia. Caxias do Sul: Educ, 2001. 215p.
- MATLIN, M. W. Psicologia Cognitiva. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004. 420p.
- MEYER-STAMER, J. Estratégias de Desenvolvimento Local e regional: Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica. Policy Paper, n. 28, 2001.
- MILES, R.E; SNOW, C.C. Causes of Failure in Network Organisations. California Management Review. v.34, n.4, p.53-72. Jun.1992.
- MINERVINI, N. Exportar: Competitividade e Internacionalização. São Paulo: Makron Books, 1997. 418p.
- NOWAK, Martin A. Five Rules for the Evolution of Cooperation. Washington Science, v.314, n.5805, p.1560-1563, Abr.2006

- O'DONOVAN, S. Gamification of the games course. 2013. Disponível em: <[http://pubs.cs.uct.ac.za/archive/00000771/01/Gamification\\_of\\_the\\_Games\\_Course.pdf](http://pubs.cs.uct.ac.za/archive/00000771/01/Gamification_of_the_Games_Course.pdf)> Acesso em 28 de abril 2013.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analyses of conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships. Organization Studies, v.19, p.549-583, Jul.1998.
- PEREIRA, R. F. Marketing em redes de cooperação: um estudo de caso na Redemac. In J. R. Verschoore (Org.). Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004. 259p.
- POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? California Management Review, v.19, n.4, p. 67-87, Set.1987.
- PRIEBATSCH, S. The Game Layer on top of the World, 2011. Disponível em <[http://www.ted.com/talks/seth\\_priebatsch\\_the\\_game\\_layer\\_on\\_top\\_of\\_the\\_world.html](http://www.ted.com/talks/seth_priebatsch_the_game_layer_on_top_of_the_world.html)>. Acesso em 28 de abril 2013.
- RAINS, C. Learning, Socialization and Identity in Videogames. 2008. Disponível em: <[www.fancifulmind.com/MMAS\\_490\\_Research\\_paper.pdf](http://www.fancifulmind.com/MMAS_490_Research_paper.pdf)>. Acesso em 28 de abril 2013.
- RIBAUT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D. A gestão das tecnologias. Lisboa: Dom Quixote, 1995. 298p.
- SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. 3.ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2004. 464p.
- SEBRAE. Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em APL, 2003. Disponível em < [http://www.sebrae.com.br/br/download/termo\\_referencia\\_apl.pdf](http://www.sebrae.com.br/br/download/termo_referencia_apl.pdf) > Acesso em 20 de abril de 2012.
- SESAMPE. Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa. Redes de cooperação. Disponível em: <<http://www.sesampe.rs.gov.br>>. Acesso em 28 de abril 2013.
- SILVA, K. M. A dinâmica de gestão de projetos em redes horizontais. 2008. 181p. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2000. 138p.
- SUIT, B. The Grasshopper: Games, Life, and Utopia. Toronto: University of Toronto, 1978. 179p.
- TODEVA, E. Business Networks: Strategy and Structure. Londres: Toutledge, 2006. 272p.
- TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993. 94p.
- VERSCHOORE, J. R. Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. 2006. 252p. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

YIN, R. K. Estudos de Caso: Planejamento e Métodos, Tradutor Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 205p.

ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. Gamification By Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. Sebastopol (CAN): O'Reilly & Assoc., 2011. 208p.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

**Pesquisador: Luciano Francisco Silveira da Silva**  
**Orientador: Jorge Verschoore**

### **Questões básicas da entrevista com o Gestor da REDEMAC:**

1. Fale sobre a história da formação da Rede de Cooperação REDEMAC, como iniciou ?
2. O senhor (a) atua como gestor da REDEMAC a quanto tempo ?
3. Quais as principais dificuldades enfrentadas na gestão da REDEMAC ?

### **Questões relacionadas as ferramentas de Gamification:**

4. Como a REDEMAC motiva os associados a interagirem como o objetivo de alinhar os associados aos objetivos da Rede ?

#### **Pontos:**

5. Existe alguma ferramenta pra medir o desempenho dos associados dentro da REDEMAC ?
6. Como são medidos o desempenho dos associados dentro da REDEMAC ?

#### **Níveis:**

7. Existe alguma ferramenta que mede o nível de alinhamento dos associados aos objetivos propostos pela rede ?
8. Existe alguma ferramenta que possa dar a dimensão do status dos associados dentro da REDEMAC ?

#### **Desafios:**

9. A REDEMAC tem alguma ação, tal como um desafio aos associados com o objetivo de vender um produto ?
10. A REDEMAC propõe alguma atividade aos associados de modo a envolvê-los para atuar como um grupo (ou pequenos grupos) ?

#### **Medalhas:**

11. A REDEMAC possui algum tipo de premiação aos associados, dado como o objetivo de reconhecimento individual por algo notório dentro da rede ?
12. A REDEMAC possui algum programa que envolve todos os associados com o objetivo de conferir status a rede ?

#### **Ranking:**

13. A REDEMAC possui algum quadro ou outra ferramenta que possibilite o associado verificar sua performance dentro da rede ?
14. A REDEMAC promove algum tipo de competição entre os associados para motivar algum tipo de comportamento ?

Fonte: Elaborado pelo autor

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO**

**Pesquisador: Luciano Francisco Silveira da Silva**

**Orientador: Jorge Verschoore**

### **Questões que servirão de base para as observações:**

- Observar quais as ferramentas de Gamification estão presentes na gestão dos associados REDEMAC.
- Observar se as publicações internas trazem algum elemento de Gamification.
- Observar se as publicações externas trazem algum elemento de Gamification.
- Observar o relacionamento interorganizacional.
- Observar se nos processos de comunicação formal e informal há algum elemento de Gamification.
- Observar os métodos de reconhecimento e recompensa de pessoal.
- Observar as ações e eventos que ocorrem no cotidiano profissional e que favorecem a internalização de dinâmicas de jogos no contexto da REDEMAC.
- Observar se há coerência entre as declarações da entrevista semi-estruturada e as ações praticadas no cotidiano.

Fonte: Elaborado pelo autor