



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLÁUDIO FERNANDO SOUSA CARVALHO FILHO

ESTUDO DE CASO: Gamificação para os corretores na Executive Consultoria
Imobiliária

São Luís
2018

CLÁUDIO FERNANDO SOUSA CARVALHO FILHO

ESTUDO DE CASO: Gamificação para os corretores na Executive Consultoria
Imobiliária

Monografia apresentado ao curso de
Administração da Universidade Federal
do Maranhão – UFMA, para atividade
acadêmica de TCC-projeto.

Orientador: Prof. Dr. Rômulo Martins
França

São Luís
2018

Filho, Cláudio Fernando Sousa Carvalho.

ESTUDO DE CASO: Gamificação para os corretores na Executive Consultoria imobiliária / Cláudio Fernando Sousa Carvalho Filho. – 2018.

Orientador: Rômulo Martins França.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2018.

1. Gamificação. 2. Mercado Imobiliário. 3. Gestão de Equipe. I. França, Rômulo. II. ESTUDO DE CASO: Gamificação para os corretores na Executive Consultoria imobiliária

CLÁUDIO FERNANDO SOUSA CARVALHO FILHO

ESTUDO DE CASO: Gamificação para os corretores na Executive Consultoria
Imobiliária

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: / /2018

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rômulo Martins França (orientador)
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

3º Examinador

A Deus e aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Dado a imensidão de pessoas envolvidas em toda essa fase que é uma graduação e a necessidade de brevidade deste relatório, irei me ater a agradecer apenas à quem diretamente participou desta etapa. Primeiramente agradeço à Deus, por ter sempre me guiado pelos melhores caminhos. Ao Prof. Dr. Rômulo Martins, que foi quem me apresentou ferramentas e bússolas para viabilizar a execução desta monografia. Agradeço imensamente ao Prof. Dr. Hélio Matos, que me incentivou e acompanhou todo processo de planejamento e abertura da Executive Consultoria Imobiliária.

Meus sinceros agradecimentos a toda a equipe de corretores, coordenação, marketing e comercial da Executive Consultoria Imobiliária, por todos os ensinamentos e pela possibilidade de conviver com profissionais formados internamente e que em tão pouco tempo já se tornaram referências em suas áreas de atuação e produzem um enorme impacto para o mercado imobiliário Maranhense.

A coordenadora de equipe Jacqueline Santos, fiel companheira de todos os dias, onde além de trabalho, sempre compartilhou comigo histórias de vida, de aprendizado e também muitos conselhos, algumas brigas e que me proferiu uma frase que lembro todas as vezes que penso em desistir: "Chefe, se na Executive restar algum dia somente, nós dois, vamos nos reerguer juntos, aqui é a minha vida". Gratidão por toda a fé depositada em mim e na Executive.

Eterna gratidão aos amigos que fiz nessa jornada de aprendizados, em especial ao meu amigo Giuliano Raiol, amizade a qual desejo cultivar pra vida toda, companheiro de jornada acadêmica e de vida.

Agradeço à minha família, em especial ao meu pai, por também me ensinar acima de tudo e apesar de nunca ter passado em uma faculdade, como ser um líder que consegue engajar a equipe e por ver não apenas mão de obra, mas sim pessoas por trás de cada cargo. Agradeço por toda a paciência, flexibilidade de minha mãe, por me mostrar que sempre posso melhorar, e através da fé chegar onde sempre sonhei. Gratidão à minha irmã, a qual estou vendo crescer e por coincidência ou não também resolveu traçar os caminhos da administração. E por último, mas não menos importante, agradeço imensamente à minha noiva Adrienne

Lima por me apoiar sempre e apesar de todas as adversidades, está sempre ao meu lado, dizendo “eu acredito em você”.

RESUMO

É um desafio constante para as empresas manter seus colaboradores engajados em um ambiente cada vez mais sobrecarregado de informações e competitivo. Este estudo de caso tem como objetivo analisar e relacionar os resultados obtidos à percepção dos corretores e gestores acerca da aplicação da Gamificação na Executive Consultoria Imobiliária. Duas entrevistas específicas foram feitas com os corretores de imóveis e gestores com relação o uso da Gamificação. A Executive Consultoria atua no mercado imobiliário. Diante das entrevistas aplicadas, diversas informações através de comentários foram obtidas para auxiliar nos resultados da pesquisa. Foi observado que a Gamificação aplicada na Executive Consultoria Imobiliária foi positiva, tanto na percepção dos corretores e gestores, quanto nos resultados financeiros. No entanto, houveram algumas divergências diante de alguns aspectos apresentados. Conclui-se que a empresa estudada conseguiu aplicar efetivamente a Gamificação, mas é válido afirmar que existem pontos a serem melhorados no seu uso, como uma maior continuidade e o estabelecimento de períodos mais curtos de aplicação, o que pode ocasionar melhorias nos resultados da equipe.

Palavras-chave: Gamificação. Mercado imobiliário. Gestão de Equipe.

ABSTRACT

It's a constant challenge for companies to keep their employees engaged in an increasingly overloaded and competitive environment. This case study aims to analyze and relate the results obtained to the perception of brokers and managers about the application of Gamification in the Executive Consulting Real Estate. Two specific interviews were conducted with realtors and managers regarding the use of Gamification. Executive Consulting works in the real estate market. In the face of the applied interviews, several information through comments were obtained to aid in the results of the research. It was observed that the Gamification applied in the Executive Consulting Real Estate was positive, both in the perception of the brokers and managers, as well as in the financial results. However, there were some disagreements regarding some aspects presented. It's concluded that the company studied was able to effectively apply the Gamification, but it is valid to affirm that there are points to be improved in its use, such as greater continuity and the establishment of shorter periods of application, which can lead to improvements in team results.

Keywords: Gamification. Real estate market. Team Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tela do Aplicativo Play2sell	24
Figura 2 – Tela do QUIZ do Aplicativo Play2Sell	25
Figura 3 - Tela do Ranking do aplicativo Play2Sell	26
Figura 4 – Tela do Aplicativo Max Play da RE/MAX	27
Figura 5 – Site oficial do Real Estate Game Works	28
Figura 6 – Logo marca da Executive Consultoria Imobiliária	42
Figura 7 – Perfil do <i>Instagram</i> da Executive Consultoria Imobiliária	45
Figura 8 – Perfil do <i>Facebook</i> da Executive Consultoria Imobiliária.....	46
Figura 9 - Canvas da Gamificação aplicada na Executive	49
Figura 10 - Imagem de ranking parcial do 1º mês de aplicação da Gamificação	50
Figura 11 - Tela de aplicativo de mensagem com colaborador sendo reconhecido..	52
Figura 12 - Regulamento do Jogo do QR	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das publicações sobre Gamificação base de dados Scopus ...18	
Gráfico 2 - Evolução das publicações sobre Gamificação no Google Trends	18
Gráfico 3 - Volume geral de vendas (VGV) nos 4 primeiros meses de 2018	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Definições dos elementos de jogos	19
Quadro 2 – Vantagens dos PBL	21
Quadro 3 – Técnicas de jogos separadas em dinâmicas e mecânicas	22
Quadro 4 – Dinâmicas e mecanismos de jogos e sua correlação	23
Quadro 5 – Visão dos elementos do jogo categorizados em três tipos	23
Quadro 6 - Convergências e divergências diante das respostas obtidas pelos gestores e corretores da Executive Consultoria Imobiliária	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 GAMIFICAÇÃO	14
2.1 Contextualização	14
2.2 Conceitos	16
2.3 Elementos dos jogos utilizados na Gamificação	19
2.4 Aplicações gamificadas no mercado imobiliário	24
2.4.1 Play2sell	24
2.4.2 Max Play	27
2.4.3 Square Yards	28
2.4.4 Real Estate Game Works	29
3 MERCADO IMOBILIÁRIO BRASILEIRO	30
3.1 Contexto econômico	30
3.2 Contexto Funcional	32
3.3 Mapeamento da Jornada do Consumidor	34
4 METODOLOGIA	38
4.1 Abordagem e natureza da pesquisa	38
4.2 Modalidades da pesquisa	38
4.2.1 Pesquisa bibliográfica	39
4.2.2 Estudo de caso	39
4.3 Métodos utilizados	40
4.3.1 Observação	40
4.3.2 Entrevistas	41
4.4 Local do estudo	42
4.4.1 Empresa anfitriã - a Executive Consultoria Imobiliária	42
4.4.2 Histórico	43
4.5 Universo e amostra	46
4.6 Percurso metodológico	47
4.6.1 Etapa 1: Elaboração de um roteiro de entrevista com foco em entender com os corretores e coordenadores	47
4.6.2 Etapa 2: Entrevista com os corretores de coordenadores	47

4.6.3 Etapa 3: Levantamento e apresentação os dados das vendas depois da Gamificação e sem a Gamificação.....	48
4.6.4 Etapa 4: Apresentação os resultados com e sem Gamificação juntamente dos comentários da pesquisa com os corretores e coordenadores	48
5 RESULTADO DA PESQUISA: GAMIFICAÇÃO NA EXECUTIVE CONSULTORIA IMOBILIÁRIA.....	49
5.1 Resumo da elaboração e aplicação da Gamificação estudada.....	49
5.1.1 Análise geral.....	51
5.2 Resultados Financeiros.....	57
5.3 Resultados e discussões.....	58
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICES	65

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em um contexto de rápido avanço tecnológico que transforma velhos padrões na sociedade, impactando a forma de trabalho, as interações interpessoais, a forma de gerir empresas e negócios, assim, originando obstáculos também nunca vistos. A rotina exaustiva formada por essas novas tendências, cenários em transformação constante e novas demandas, desafia a habilidade das empresas em inovar, que por sua vez representa uma vantagem competitiva, e é também um fator estratégico para a sucesso do negócio.

Nesse contexto as empresas já observaram a necessidade de adequar os processos e incorporar novos meios para interação entre os funcionários e, assim, fidelizá-los e engajá-los através de uma colaboração, onde as pessoas possam interagir mutualmente compartilhando ideais, trabalhando assim, em consonância e alinhados para um bem comum. Ou seja, implica ter pessoas engajadas voluntariamente na realização de uma causa, empenhando-se a um objetivo em particular, de acordo com Dutra (2013).

Mesmo que existam várias tendências e metodologias de gestão, quase sempre é uma tarefa extremamente difícil envolver colaboradores nas atividades propostas. Atualmente, engajar os colaboradores para obtenção de resultados superiores é um dos grandes obstáculos das empresas, conforme Parodi (2015).

Por conseguinte, é preciso que os colaboradores estejam, além de engajados, motivados a realizarem as tarefas do seu dia a dia, a fim de atingir os objetivos, tanto individual como para a empresa, a qual espera o melhor desempenho das tarefas.

A motivação dos integrantes da organização é importante, no entanto, não é um desafio a ser superado em ambientes organizacionais, segundo Husman; Lens (1999). Manter uma equipe considerada de alto desempenho não é uma tarefa simples para as empresas, principalmente, tendo em conta a grande competitividade e o imediatismo em que a atual sociedade se encontra, conforme aponta Zuini (2012).

Pensando nisso cada vez mais as empresas se munem de novas ferramentas e métodos para auxiliarem as pessoas a solucionarem problemas como, por exemplo, o engajamento empresarial. Acompanhando esse avanço surge o conceito de Gamificação, do inglês *Gamification*.

A Gamificação vem sendo empregada em diversos contextos como saúde, bem-estar, redes sociais, marketing, recursos humanos, relacionamentos com clientes através de softwares, aplicativos e tecnologias em geral, sendo que segundo Kapp (2012), este crescente importância para o assunto pode ser explicado, basicamente, pelo potencial da Gamificação para influenciar, engajar e motivar pessoas. Para alcançar este objetivo, a Gamificação utiliza elementos essenciais de jogos como níveis, pontos, ranking e emblemas, elementos conhecidos como mecânicas de jogos, conforme termo mais amplamente aceito entre os pesquisadores, de acordo com Hew et al. (2016).

No mercado imobiliário, a ideia de aplicar a Gamificação vem sendo usada para promover a alta performance dos times de vendas, estimulando o time de corretores a encararem os desafios impostos de forma colaborativa, avaliando e recompensando muito mais o esforço da equipe durante o processo do que apenas os resultados alcançados. Assim, o tema justifica-se por conta da dificuldade que as imobiliárias apresentam em engajar os seus times de vendas.

O trabalho tem como problematização, como será a percepção dos corretores e coordenadores acerca dos resultados com a aplicação da Gamificação na empresa Executive Consultoria Imobiliária?

O objetivo geral do trabalho é analisar e relacionar os resultados obtidos à percepção dos corretores e gestores acerca da aplicação da Gamificação na Executive Consultoria Imobiliária.

Como objetivos específicos têm-se:

- a) Elaborar um roteiro de entrevista para coleta de dados;
- b) Coletar dados com os corretores e coordenadores da Executive acerca da Gamificação aplicada;
- c) Apresentar os resultados de vendas durante a Gamificação;
- d) Comparar as percepções dos corretores e coordenadores acerca da Gamificação aplicada na Executive.

Este trabalho está composto da seguinte maneira: primeiramente será apresentado o referencial teórico sobre Gamificação, elementos de jogos, além de aplicações "gamificadas" no mercado imobiliário com fundamentações teóricas através de livros, artigos e trabalhos acadêmicos. Em seguida a metodologia será apresentada descrevendo o tipo de pesquisa e depois será apresentado o estudo de caso e a análise dos resultados; por fim, terá ainda a conclusão geral do estudo realizado.

2 GAMIFICAÇÃO

2.1 Contextualização

Schaufeli e Bakker (2004) apresentam que o engajamento organizacional é o estado psíquico positivo definido pelas dimensões a seguir: vigor, dedicação e concentração.

As pessoas são essenciais para a sustentabilidade da organização. Segundo Llorens (2007), a promoção do engajamento organizacional estimula diretamente o o bem-estar, o desempenho e a qualidade de vida, beneficiando além do trabalhador, a organização, provocando uma vantagem competitiva (BAKER; LEITER, 2010; BAKKER et al., 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009). Schaufeli et al. (2013) afirmam que engajamento organizacional não é somente um sentimento agradável, porém também ser produtivo.

Estudos apontam que indivíduos engajados apresentam melhores resultados e os setores a qual fazem parte, tem melhor desempenho (BAKKER; LEITER, 2010). Schaufeli e Salanova (2008) ressaltam que indivíduos engajados no trabalho apresentam maior satisfação organizacional; não apresentam intenção em deixar a empresa; são saudáveis mentalmente; além de apresentarem comportamento proativo, iniciativa pessoal e disposição para aprender. Considerando o que Mumtaz et al. (2011) argumentam em seus estudos que a satisfação organizacional pode ser manifestada quando conectada aos pensamentos positivos sobre o trabalho. Nesse sentido, ligadas às práticas voltadas ao aumento de desempenho, melhor produção e maior preocupação do empregado em mostrar suas habilidades no ambiente organizacional.

Segundo Tella et al. (2007), a satisfação organizacional é motivada pelo ambiente e o clima social no trabalho, alinhado ao suprimento das necessidades de cada indivíduo. Bakker (2011) afirma que colaboradores engajados são consideravelmente mais ligados com seus papéis de trabalho.

O engajamento é um indicativo essencial da satisfação organizacional, os próprios gestores podem colaborar com o engajamento dos trabalhadores. Nesse sentido, no livro Liderança: administração do sentido, Bergamini (2009) afirma que quanto mais se aprofunda estudo de liderança e de motivação humana, mais se percebe que esses dois temas se cruzam com uma frequência cada vez maior.

Quanto à importância do líder em contribuir para um ambiente de trabalho mais motivador, Vergana (2003, p. 89) demonstra:

Há uma capacidade que também considero extremamente relevante ao gestor/líder: contribuir na formação de valores e crenças organizacionais dignificantes. Que dignifiquem a quem? O ser humano, é claro. Se empresas não existem para satisfazer pessoas, então para que elas existem?

Desempenho e bem-estar, são concepções que há algum tempo eram tidos contraditórios, porém, ao longo do tempo foi mudando. As organizações começaram a valorizar mais as pessoas e dessa forma, observaram que o capital humano é o que faz a diferença e que esse capital não é de sua propriedade, apenas estando à sua disposição.

A Gamificação é uma estratégia a ser usada pela gestão para resolver esses problemas no ambiente corporativo, tendo em vista que as características dos jogos podem ser usadas a fim de “[...] recompensar, incentivar determinados comportamentos, estimular a competitividade e tornar afazeres repetitivos e tediosos mais prazerosos, assim proporcionando maior engajamento” (FERREIRA, 2016, p. 2).

Os colaboradores, independente da função desempenhada, podem ter suas habilidades desenvolvidas e potencializadas através da utilização de mecanismos de jogos.

[...] Gamificação pode ser utilizada para a retenção de bons funcionários, incentivando-os ao aprimoramento interno de produtos ou serviços, que podem ser avaliados a partir de critérios pré-definidos, como por exemplo: viabilidade comercial, um produto ou serviço inédito ou a geração de valor agregado para o negócio. Isso afeta diretamente a cultura organizacional das empresas, promovendo a motivação intrínseca a partir do reconhecimento público. A Gamificação pode ser aplicada também com o intuito de empenhar os funcionários a preencherem os relatórios e formulários obrigatórios na empresa, a participar de treinamentos, capacitações ou outras atividades consideradas pelos funcionários como sendo tediosas. Diante do exposto, observa-se que a área de recursos humanos é a que mais pode ser beneficiada pela aplicação da Gamificação (FERREIRA, 2016, p. 197-198).

Entende-se a importância de uma equipe bem engajada e motivada para que haja o alcance de bons resultados empresariais. Chiavenato (2010, p. 135) afirma que “[...] cada pessoa deve considerar a organização como um recurso, um meio, uma ferramenta para desenvolver suas competências pessoais”.

A Gamificação vem como uma metodologia inovadora, que busca por natureza o alto desempenho na execução de tarefas.

É envolver os funcionários com conhecimento que estimula a competição entre os pares e dá recompensas públicas e reconhecimento para aqueles que se destacam. Ela pode cobrir praticamente qualquer tópico: melhoria das operações, redução dos custos de logística e desafio dos funcionários a compreenderem como seus papéis contribuem para o sucesso da empresa (COOK apud SANTOS, 2014, não paginado).

Posto isso, Max (2010, p. 51) afirma que a Gamificação é “[...] a tentativa de resgatar os sentimentos de produção por prazer”. As técnicas de Gamificação nas empresas podem gerar aumento de produção, maior qualidade e inovação.

A Gamificação, através da utilização das técnicas e elementos de jogos, transforma trabalhos tediosos e repetitivos em tarefas mais divertidas, produtivas e colaborativas (ZOTTI; BUENO, 2013), tornando-se cada vez mais popular em diversos ambientes. A utilização da mesma pode ser vista em empresas (WITT et al., 2011), na educação (DOMÍNGUEZ et al., 2013; GIBSON et al., 2013), em carros ecológicos (MUNTEAN, 2011), entre outros (CLEMENTI, 2014).

O estudo de Thom et al. (2012) mostrou que a Gamificação é eficaz em proporcionar o engajamento dos colaboradores no ambiente de trabalho. Contudo, grande parte da literatura, sobre o tema, enfatiza o uso de elementos de jogo e gatilhos motivacionais humanos, mas não explica como esses fatores interagem (KALETA et al., 2014). Ou seja, é difícil encontrar as metodologias detalhadas ou estudos, que mostram como os ambientes "gamificados" podem ser projetados, desenvolvidos, e como eles são aplicados nas organizações.

2.2 Conceitos

A Gamificação já é uma realidade em evolução, que provém diretamente da disseminação dos jogos, e de suas capacidades intrínsecas e extrínsecas de motivação, resolução de problemas e potencialização de desenvolvimento em uma infinidade de áreas de conhecimento (KAPP, 2012). Esse potencial que os jogos apresentam já havia sido percebido há mais de três décadas, conforme aponta Papert (2008). No entanto, naquela época, a indústria dos jogos ainda estava se consolidando. Atualmente, pode-se afirmar que a importância dessa forma de entretenimento é mundial e alcança aproximadamente toda a população.

O conceito de Gamificação surgiu no início dos anos 80, com o pioneiro em jogos online, Richard Bartle utilizou a palavra para referir: “*turning something not a game into a game*”, ou seja, tornar algo que não é um jogo em um jogo (WERBACH; HUNTER, 2012, p. 25). Inicialmente, torna-se relevante evidenciar-se que, ainda que se utilize de elementos de jogos, as aplicações “gamificadas”, não são necessariamente, jogos.

Consoante Zichermann e Cunningham (2011), a Gamificação está relacionada à incorporação da mecânica, estilo e pensamento, abrangendo técnicas de design de jogos e buscando o envolvimento de pessoas na resolução de um problema.

Na mesma linha, Kapp (2007) refere-se à Gamificação como a mecânica, estética e raciocínio vigentes nos jogos, contribuindo como forma de engajar as pessoas, conduzindo-as para soluções de problemas. Deterding et al. (2011) reforçam que a introdução de elementos de jogos a contextos não lúdicos pode gerar, entre os participantes, um nível de interação semelhante ao que é conseguido com os jogos. Egenfeldt-Nielsen (2011) afirma que a Gamificação procura agregar estas dinâmicas de jogos dentro de um serviço, comunidade ou campanha, com o intuito de estimular um determinado comportamento, atitude ou habilidade dos indivíduos.

O termo, Gamificação, na definição que é empregado atualmente, foi utilizado pela primeira vez em 2002, por Nick Pelling (VIANA et al., 2013). No entanto, só ganhou ênfase anos depois, após uma apresentação no evento TED realizada por Jane McGonigal, famosa game designer norte-americana e autora do livro: *A realidade em jogo: Por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo*. Esse livro é considerado uma espécie de bíblia da área, conforme aponta Viana et al. (2013).

Foi a partir de 2010 que a Gamificação se tornou largamente adotada com o significado que possui atualmente, segundo Morford et al. (2014), conforme se pode observar nos gráficos 1 e 2 abaixo. Nesse sentido, o gráfico 1, exhibe a evolução da produção acadêmica registrada de 2011 até dezembro de 2017 na base de dados Scopus. No segundo gráfico é apresentado a evolução da procura pelo termo *gamification*, desde 2011 até o fim de 2017, recorrendo ao motor de busca Google.

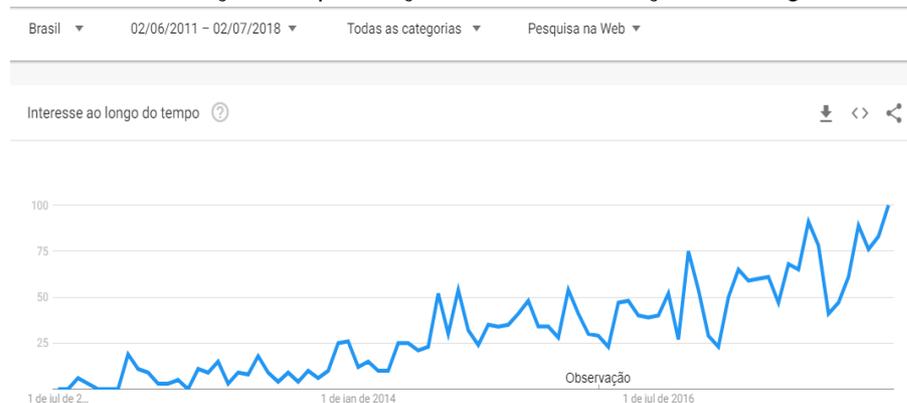
Gráfico 1 - Evolução das publicações sobre Gamificação na base de dados Scopus



Fonte: Scopus (2018)

Nessa conjuntura, com intuito de afirmar o crescimento da adoção da Gamificação, observou-se que de 2010 até os dias atuais, houve um aumento significativo nas publicações na internet contemplando a palavra-chave *gamification*, como mostra o gráfico 2 abaixo. Outra pesquisa efetuada na base de dados do Scopus, em julho de 2018, para o presente trabalho constatou que em existiam 25 publicações relacionadas ao tema e observou-se também que ao fim de 2017, eram 933 artigos. Analisando os números resultantes das duas pesquisas, verifica-se que a Gamificação vem ganhando projeção no mundo acadêmico e crescendo a uma velocidade significativa. O aumento da utilização da Gamificação pode ter sido provocado por uma série de fatores como, por exemplo, a diminuição do custo das tecnologias, segundo Deterding (2012).

Gráfico 2 - Evolução das publicações sobre Gamificação no Google Trends



Fonte: Trends (2018)

A Gamificação vem se tornando um recurso cada vez mais conhecido em diversos ambientes. O uso da mesma já é utilizado em empresas (WITT et al., 2011), na educação (DOMÍNGUEZ et al., 2013; GIBSON et al., 2013), em carros ecológicos (MUNTEAN, 2011), entre outros (CLEMENTI, 2014). À vista disso, a Gamificação pode ser útil em qualquer ambiente, com o intuito de criar diversão e envolver os usuários (DORLING; MCCAFFERY, 2012). As variedades de aplicações da Gamificação em empresas são grandes, desde obter clientes mais engajados, até possibilitar a inovação ou motivar os funcionários no trabalho (ERDÖS; KALLÓS, 2014). No meio organizacional a Gamificação originou-se como uma técnica que pode ser aplicada tanto em programas de marketing, quanto em aplicações para web, com o objetivo de motivar, engajar e fidelizar clientes e usuários segundo Zichermann e Cunningham (2011).

A Gamificação é capaz de aumentar a produtividade no local de trabalho, e motivar os funcionários. Contudo, a implantação da mesma pode apresentar alguns obstáculos, pois os seus procedimentos são complexos e necessitam de conhecimento interdisciplinar, tais como, sistemas de informação, comportamento organizacional e psicologia humana, conforme aponta Kim (2014). Como tal, para que um sistema “gamificado” obtenha sucesso, o criador enfrentará alguns desafios, uma vez que é necessário ter certeza de que a combinação dos elementos intrínsecos ao mesmo, está de acordo com a demanda de determinada situação, segundo Werbach e Hunter (2012).

2.3 Elementos dos jogos utilizados na Gamificação

Existe uma variedade de elementos que compõem um jogo. No quadro 1 abaixo são descritos alguns desses elementos. Mesmo que esses elementos específicos não exclusivamente ligados ao contexto de jogo, nem estejam necessariamente relacionados entre si, a combinação desses elementos cria características de aplicações “gamificadas” (GROH, 2012; DETERDING et al., 2011).

Quadro 1– Definições dos elementos de jogos

Técnicas de Jogo	Descrição
------------------	-----------

Avatares	Representação visual dos jogadores.
Bens virtuais	Ativos de jogos com valor real ou não.
Bônus	Recompensa por completado uma sequência de desafios.
Coerção	Tarefas forçadas.
Coleções	Vários itens distintivos.
Combate	Batalha definida e curta duração.
Combos	Recompensar por fazer uma várias coisas combinadas
Competição	Competir individual ou entre equipes.
Concursos	Várias missões recompensadas
Contagem regressiva	É dado um limitado tempo para o jogador realizar as tarefas
Cooperação	Mesmas metas pro grupo
Desafios	Desafios que requerem esforço.
Desbloqueio	Desbloquear um conteúdo por uma tarefa cumprida
Exploração	Descobrir algo
Distintivos	Proveniente da realização do objetivo Para alguns, o status em sua comunidade é um motivador incrível.
Emblemas e Conquistas	Denotam os níveis dos pontos ou os diferentes tipos de atividades.
Emoções	Efeitos do jogo nos participantes (Prazer, Curiosidade).
<i>Feedback</i>	Comunicação entre as partes.
Líderes	Os líderes mostram aos usuários uma maneira fácil a sua pontuação.
Metas	São os objetivos.
Missões	Permite os usuários desbloquear recompensas.
Narrativa	A história.
Níveis	Tem a função passar ao usuário a sensação de movimento. Evoluir no jogo.
Pontos	Permitem acompanhar as atividades do usuário e moldar o comportamento do usuário, tem a função de oferecer constante <i>feedback</i> .
Prêmios	São concedidos por merecimento
Presente	Permite compartilhamento de itens.
Progressão	Desenvolvimento crescente dos jogadores.
Quadro de Liderança	Visual para dar feedback aos usuários de forma coletiva em vários parâmetros.
Realizações	Estímulo visual por ter realizado algo.
Recompensas	Benefícios pelas conquistas

Relações	Interação social.
Status	O grau ou nível do jogador
Trabalho em equipe	Esforço coletivo entre os usuários.
Transparência	Clareza nas regras.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dorling e Mccaffery (2012), Dale (2014), Neeli (2012) e Werbach e Hunter (2012).

Apesar dos vários elementos de jogos apresentados no Quadro 1 acima, os autores Werbach e Hunter (2012) afirmam, basicamente que o sistema de aplicação da Gamificação são os PBL (*Points – Badges – Leaderboard*), ou seja, os Pontos, Emblemas e Quadros de liderança (Ranking). No Quadro 2 abaixo é descrito as vantagens de cada um destes três elementos de acordo com Werbach e Hunter (2012).

Quadro 2 – Vantagens dos PBL

Técnica - PBL	Vantagens
Pontos	Fornecer <i>feedback</i> constante e promover competição através dos níveis, determinando as recompensas.
Emblemas e Conquistas	Denotam os níveis dos pontos ou os diferentes tipos de atividades e identificam grupos.
Quadros de Liderança	Importante para informar a progressão das pessoas, no entanto, se for aplicada individualmente pode desmotivar, por isso deve ser desenvolvida em grupos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Werbach e Hunter (2012)

Segundo Clementi (2014) a união de elementos de jogos, possibilita a criação um ambiente que permite aos jogadores uma experiência divertida e envolvente. Um ambiente "gamificado" é constituído essencialmente por duas técnicas de jogos: dinâmica e mecânica de jogo (WERBACH; HUNTER, 2012). As mesmas representam as ações, regras e benefícios que compõem o jogo (BUNCHBALL, 2010).

Existem diversas mecânicas de jogo, algumas já consolidadas, outras ainda estão sendo descobertas e construídas a cada dia por designers de jogos, por exemplo: sistema de pontos; prêmios, emblemas, quadro de liderança e sistemas de níveis, de acordo com Dorling e Mccaffery (2012).

Wu (2011) afirma que a mecânica de jogo são os princípios, regras e/ou mecanismos, que dominam um comportamento através de um sistema de

incentivos, *feedback* e recompensas, com a finalidade de alcançar um resultado previamente determinado. A mesma tem o poder de motivar as pessoas através do retorno positivo, tais como: a acumulação de pontos, obtenção de emblemas, maior visibilidade do status, reconhecimento do progresso, personalização, surpresas agradáveis, entre outros.

A mecânica de jogo pode ser usada para direcionar quase todo o comportamento do usuário. No entanto, o *feedback* negativo também pode ser útil, porém, é menos eficaz do que o positivo (DORLING; MCCAFFERY, 2012). Ou seja, mecânicas de jogo são como blocos de construção, que podem ser aplicados e combinados para "gamificar" qualquer ambiente, não jogo, de forma a condicionar o comportamento dos indivíduos, pois têm o potencial de provocar uma gama completa de emoções humanas que motivam as condutas, de acordo com Dorling, Mccaffery (2012) e Snow (2010).

Por sua vez, a dinâmica de jogo surgiu através da combinação de várias mecânicas de jogos ao longo do tempo, com o objetivo de deixar o jogo mais interessante e envolvente (WU, 2011) e (DORLING; MCCAFFERY, 2012). Para Neeli (2012) a dinâmica de jogo indica a intenção primordial e a mecânica representa as regras que compõe o jogo. Em suma, a dinâmica refere-se as finalidades e a mecânica aos meios. A combinação das duas permite manter o interesse das pessoas, uma vez que juntas criam um ambiente ativo (LAW et al., 2011).

Com o objetivo de melhor demonstrar a divisão dos elementos de jogos, no Quadro 3 abaixo são apresentados alguns exemplos, separados em dinâmica (por exemplo, emoções e progressão) e mecânica (por exemplo, desafios e pontos).

Quadro 3 – Técnicas de jogos separadas em dinâmicas e mecânicas

Dinâmicas	Mecânicas
Coerção	Desafios
Emoções	Chance
Narrativa	Competição
Progressão	Cooperação
Relações	<i>Feedback</i>
Conquistas	Níveis
Avatares	Recompensas
	Liderança
	Emblemas (<i>Badges</i>)

	Pontos
--	--------

Fonte: Elaborado com base em Werbach e Hunter (2012).

Nesse mesmo contexto, Simões et al. (2012) demonstram exemplos de algumas dinâmicas e seus respectivos mecanismos, com os quais estão frequentemente relacionadas. As mesmas são apresentadas no Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 – Dinâmicas e mecanismos de jogos e sua correlação

Dinâmicas de jogos	Mecanismos de jogos
Recompensa	Pontos
Status	Níveis
Conquistas	Troféus e emblemas
Competição	Quadros de liderança

Fonte: Adaptado de Simões, Redondo e Vilas (2012)

Observando esse quadro, verifica-se que os pontos podem ser utilizados como forma de recompensa, os níveis significam status, os troféus e emblemas representam conquistas, assim como os quadros de liderança geram competição. Logo, pode-se dizer que cada dinâmica de jogo implica a construção de uma mecânica que corresponda à sua demanda (CLEMENTI, 2014).

No Quadro 5, abaixo, são exibidas as classificações dos diversos elementos dos jogos em três tipos, segundo a autora Neeli (2012):

Quadro 5 – Visão dos elementos do jogo categorizados em três tipos

Elementos de Jogos	Categoria
Colaboração da comunidade	Comportamental
Descoberta / Exploração	
Combos	<i>Feedback</i>
Contagem regressiva	
Recompensas agendadas	
Bônus	
Realizações	Progressão
Níveis	
Status	
Pontos	

Fonte: Adaptado de Neeli (2012).

No contexto organizacional, os autores, Dorling e Mccaffery (2012) e Dale (2014), assinalam alguns dos principais elementos de jogos que estão correlacionadas ao contexto da melhoria de processo. Os mesmos são: pontos, distintivos, líderes, níveis, recompensas, prêmios, conquistas, missões, concurso e tabelas.

2.4 Aplicações gamificadas no mercado imobiliário

Apesar de ser uma realidade já consolidada no meio profissional atualmente, exemplos de aplicações "gamificadas" inseridas no mercado imobiliário ainda são escassas, destas podem ser citadas a Play2Sell e a RE/MAX, a Square Yards e a Real State Game Works.

2.4.1 Play2sell

A Play2sell é uma plataforma que faz a administração e qualificação das equipes de vendas de forma recreativa e motivadora. Hoje o ponto central de atuação da empresa é no mercado imobiliário utilizando o recurso de Gamificação para preparar corretores e fazer a gestão das vendas por meio de um aplicativo mobile. Seguem imagens da tela do aplicativo, onde é mostrado o início de um quiz sobre um empreendimento, veja na figura 1 e 2 abaixo.

Figura 1 - Tela do Aplicativp Play2sell



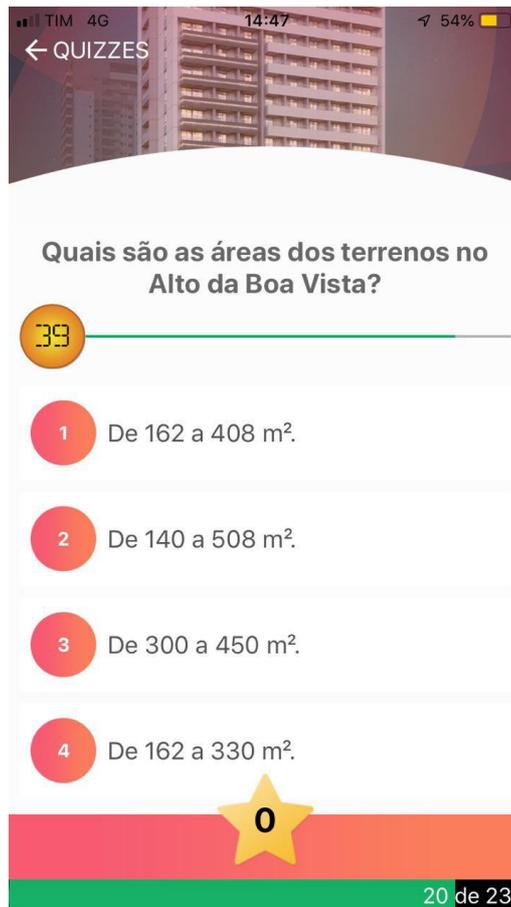
Fonte: Play2sell

A Play2sell foi iniciada em 2017, depois que seus sócios participaram da edição paulista do programa do Founder Institute (FI), aceleradora global que tem base no Vale do Silício, nos Estados Unidos.

A aplicação estimula o usuário através de estímulos e prêmios, alguns dos principais elementos dos jogos. E, além da Gamificação, trabalha os conceitos de *mobile learning*, ou seja, aprender utilizando dispositivos móveis; além de *storytelling*, que significa passar a informação por meio de histórias, o que ajuda a melhorar a memorização. O CEO da Play2sell, Felipe dos Santos (2018), em entrevista à ao portal Terra explica as vantagens do aplicativo:

As pessoas são muito estimuladas por desafios e recompensas, alguns dos principais elementos dos jogos. E, além da Gamificação, trabalhamos os conceitos de *mobile learning*, que é aprender com o celular, priorizar o que é mais importante no conteúdo para não haver perda de tempo; e *storytelling*, que nada mais é do que passar a informação por meio de histórias, o que aumenta a memorização.

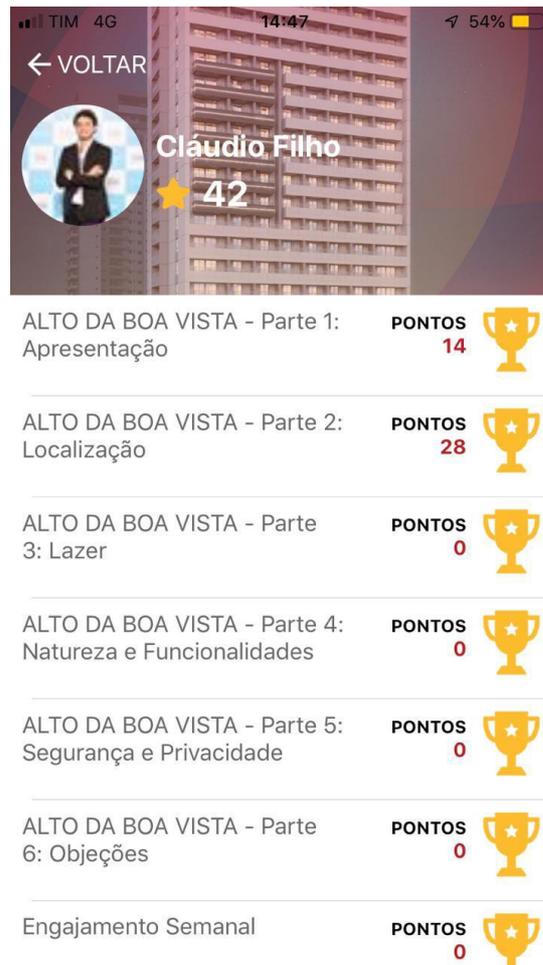
Figura 2 – Tela do QUIZ do Aplicativo Play2Sell



Fonte: Play2Sell

Com o dashboard no Play2Sell, o usuário acompanha seu desempenho e o gestor pode monitorar a performance do time. À medida que o jogo avança, o usuário acumula pontos que poderá trocar por prêmios virtuais ou até reais, tornando o aprendizado mais motivador. No Ranking é possível avaliar quem são os melhores da equipe e até recrutar de acordo com o perfil para tarefas e projetos específicos dentro da empresa. A seguir, na figura 3 abaixo, é apresentada mais uma tela do aplicativo Play2sell.

Figura 3 - Tela do Ranking do Aplicativo Play2Sell



Fonte: Play2Sell

2.4.2 Max Play

Outro exemplo de empresa que está usando aplicações de Gamificação é a RE/MAX, que faz parte da maior rede de franquias imobiliárias em número de transações mundiais. A empresa com mais de 1,7 mil corretores de imóveis no Brasil, utiliza o aplicativo MAX PLAY, elaborado pela Play2sell. Com o objetivo de treinar e engajar seu time de corretores de imóveis. O MAX PLAY é uma adaptação da Aplicação Paly2Sell personalizada para a rede.

O poder motivacional dos jogos tem sido explorado também em outros contextos através da Gamificação como na área de saúde pessoal, esporte, mobilidade urbana, na recomendação de produtos e serviços, entre outros. As aplicações de mercado apresentadas já utilizam as mecânicas de jogos como pontos, emblemas, níveis, desafios, quadro de líderes e recompensas para desenvolver uma comunidade mais engajada, colaborativa e com conseqüente crescimento viral (FRANÇA, 2016).

Figura 4 – Tela do Aplicativo Max Play da RE/MAX



Fonte: RE/MAX

2.4.3 Square Yards

Outro exemplo de empresa que está utilizando a Gamificação é a Square Yards, uma plataforma de transação imobiliária. Possui e opera o portal de agregação e transação imobiliária squareyards.com e o aplicativo móvel Square Connect que tem como objetivo conectar para corretores de imóveis. A empresa está presente em 10 países, incluindo Índia, Emirados Árabes Unidos, Catar, Omã, Cingapura, Reino Unido, Hong Kong, Austrália e Canadá.

Em 2016 a startup imobiliária anunciou o lançamento de sua nova ferramenta de marketing imobiliário baseada em Gamificação foi lançada em colaboração com a Bhutani Alphathum, uma incorporadora imobiliária de Noida.

Em um comunicado no site da empresa, o CEO e chefe de marketing da empresa, Kanika Gupta Shori (2016), disse:

Estamos continuamente buscando novos caminhos no marketing imobiliário e implantando inovações para se destacar do resto, jogos baseados em realidade virtual podem ser a próxima coisa para as empresas imobiliárias comercializarem.

2.4.4 Real Estate Game Works

A Real Estate Game Works é uma empresa que permite aos corretores de imóveis a oportunidade de decidir se os imóveis são adequados para eles. A plataforma simula as tarefas diárias de um corretor de imóveis, incluindo a negociação entre proprietários, compradores, bancos e empresas hipotecárias.

Figura 5 – Site oficial do Real Estate Game Works



Fonte: Real Estate Game Works

Além disso, o corretor de imóveis tem à disposição treinamentos gamificados. Conhecimento de mercado é algo obrigatório para corretores de imóveis, mas a maneira tradicional de obtê-lo, para muitos profissionais acaba sendo desagradável e entediante. A proposta da empresa é que uma simulação "gamificada" que envolva uma história virtual ajudará os corretores a reter novas informações melhor do que um simples teste de múltipla escolha. Embora os corretores de imóveis possam esquecer rapidamente as informações de uma palestra seca, é mais provável que lembrem uma história envolvente.

3 MERCADO IMOBILIÁRIO BRASILEIRO

3.1 Contexto econômico

Define-se como ecossistema para o presente capítulo, a situação do mercado imobiliário desde 2007 até 2017. Vale destacar que, nos últimos anos, o mercado imobiliário foi atingido internacionalmente por uma crise, conhecida como "Bolha Imobiliária". Tal fato se estendeu por diversos países, tendo como seu ponto central os Estados Unidos e chegando ao Brasil nos anos de 2008 e 2009. É possível identificar que o mercado imobiliário brasileiro viveu, na última década, fases diversas.

Sendo uma, acompanhando o ciclo econômico em alta do Brasil, com forte crescimento e pico da prosperidade - iniciativas como o Minha Casa Minha Vida (FEDERAL, 2017), que possibilitou condições atrativas para o financiamento imobiliário, designado a famílias de baixa renda, além da chance para conseguir crédito nos bancos para movimentar o mercado imobiliário. Porém, a queda da economia do Brasil após o ano de 2014 impactou diretamente o mercado imobiliário, com implicações tanto para o mercado, desde os construtores e demais e empresas do ramo, quanto para os consumidores.

Em 2008, enquanto a crise no mercado imobiliário americano refletia de maneira insatisfatória em todo o mundo, a economia brasileira começou a crescer, impulsionando o seu mercado imobiliário. Tal cenário foi resultado da junção de fatores como a economia estável e forte graças à queda do desemprego e inflação sob controle, motivos estes que proporcionaram maiores investimentos no mercado imobiliário. Segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), maior banco regional de desenvolvimento a nível mundial, (DESENVOLVIMENTO, 2017), o Brasil teve valorização imobiliária de 121% nos cinco anos após a crise de 2008.

Neste mesmo cenário de crescimento, aconteceu também a ampliação significativa do crédito, por meio principalmente da Caixa Econômica Federal - que oportunizou linhas de financiamentos de até 100% do valor do imóvel (FENAE, 2017). Todo esse contexto "favorável", com a extensão do crédito para financiamento imobiliário e o fortalecimento econômico resultou-se em uma valorização nos preços dos imóveis. Ao todo, em 2012, foram financiadas 493 mil unidades habitacionais em todo Brasil - 17% a mais do que 2010, e o valor dos imóveis chegou a subir 26%, de acordo com o índice Fipezap - Índice de Preços de

Imóveis Anunciados -, criado como fruto de uma parceria entre a FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) e o Zap (2016).

No ano de 2012, a economia continuou ascendente com baixa taxa de desemprego, crescimento da renda da população, além da pouca inadimplência no mercado, gerando assim um constante crescimento no crédito imobiliário (ZAP, 2016), chegando a R\$ 82,8 Bilhões em negócios gerados - um valor 3,6% maior do que no ano de 2011. No ano seguinte os números de financiamento alcançaram R\$ 109,2 bilhões - um número 32% maior que 2012, associado a uma alta no número de imóveis financiados de 17%, se comparado ao ano anterior, motivado em grande parte pelo Programa Minha Casa Minha Vida, com linhas de créditos subsidiadas pelo governo, destinadas à aquisição de imóveis novos e em construção por pessoas de baixa renda.

Em 2014, com o Brasil sendo sede da Copa do Mundo, várias obras de infraestrutura foram iniciadas nas cidades-sede e os bairros adjacentes aos estádios. No entanto, se passou a ter uma sensação no mercado de que poderia estar acontecendo uma grande valorização dos preços dos imóveis, tendo como consequência uma diminuição no ritmo da construção imobiliária, tendo assim que se adaptar à essa nova demanda, mais realista e menos ilusória. Consoante a Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP), no ano de 2014, foram financiados ao todo 113 Bilhões de reais e 538,3 mil novos imóveis, ocasionando uma certa estabilidade no mercado imobiliário (UBERLÂNDIA, 2017). No entanto, analisando-se o período compreendido entre 2005 e 2014, houve um aumento em cerca de 800% no número de imóveis financiados no Brasil – uma indicação ruim sobre o mercado, aumentando o risco de inadimplência em relação ao crédito (ZAP, 2016). O período entre 2011 e 2013 foi marcado por uma movimentação econômica crescente, motivada pela simplicidade de aquisição de crédito e a alta demanda para comprar imóveis por parte dos consumidores (ZAP, 2016).

Contudo, posterior a esse período, em 2015, observou-se uma inversão de fatores, onde a baixa demanda levou a um decréscimo da oferta de crédito e pó conseguinte, o aumento dos juros, também motivado pelo aumento da retirada de recursos da poupança - sendo esta, a maior fonte de financiamento imobiliário do país (ZAP, 2016). O cenário político e econômico cada vez mais instáveis, aliado ao desemprego, uma elevada inflação e crédito reduzido para financiamentos, reforçou ao mercado que não era o melhor momento para investir na aquisição de um imóvel.

Neste período, várias mudanças foram incorporadas nas regras de financiamento para imóveis usados, como por exemplo, a diminuição de 80% para 50% no limite de financiamento, fato que levou a um aumento no valor da entrada do imóvel para o consumidor e na maioria dos casos, dificultando a negociação. Ainda segundo a ABECIP, em 2015, os financiamentos alcançaram um total de R\$ 75,6 bilhões e 342 mil unidades foram vendidas (UBERLÂNDIA, 2017), em comparação aos anos anteriores, percebe-se uma queda considerável, principalmente para imóveis usados.

Os anos de 2015 e 2016 foram de caos na política e economia, com períodos de inflação elevada, falta de emprego e até uma troca de presidentes, resultando em um cenário de interrupção que impactou o país, implicando no mercado imobiliário. A economia não mostrava sinais de estabilidade para que um investimento de longo prazo fosse possível, como a compra de um imóvel.

Entretanto, o mercado imobiliário voltado à imóveis do Minha Casa Minha Vida, continuou mantendo um número considerável de negociações, sendo o principal nicho a manter a demanda, tanto pelos juros e pelos subsídios ainda atrativos, quanto pela alta demanda de pessoas que buscam adquirir seu primeiro imóvel no Brasil. Em Agosto de 2017, imóveis com preços até R\$ 240 mil lideravam em quase todos os indicadores, aponta o Secovi-SP. No País, dados da ABRAIN, Associação Brasileira de Incorporadoras, mostraram que as vendas de imóveis novos do Minha Casa, Minha Vida até agosto de 2017 somaram 41,7 mil unidades, 23,6% mais que no mesmo período de 2016. Foram 33,4 mil lançamentos, alta de 13%. De certa forma, tais dados mostram que a recuperação do mercado imobiliário veio se moldando através do mercado Minha Casa Minha Vida.

3.2 Contexto Funcional

O desempenho do mercado imobiliário, ao longo dos últimos vinte anos, tanto para compra e venda quanto para aluguel de imóveis, demonstrou inúmeras alterações quanto aos seus procedimentos e modus operandis, por essa razão podem ser encontradas distinções em procedimentos como: maneiras de divulgação dos imóveis, recursos para assegurar o aluguel, ou seja, formas que o proprietário do imóvel tem como garantir que o locatário vai cumprir com os compromissos acordados no contratos, além das formas de relacionamento das empresas com os clientes, o meio digital se tornou a principal forma de comunicação.

Em geral, as inovações tecnológicas aperfeiçoaram os processos, porém encontraram dificuldades para serem adotadas, tanto por parte dos corretores quanto das imobiliárias, que não compreendem como essas inovações poderiam aprimorar alguns processos, tornando-os mais digitais e menos burocráticos. Como exemplo pode-se citar que há dez anos, a utilização de jornais e classificados específicos para anunciar os imóveis, com poucas informações, além de poucas ou nenhuma foto do imóvel. Dessa forma, os corretores tinham uma agenda com muitas visitas marcadas e não trabalhavam com uma taxa de produtividade em tais visitas, ou seja, quantos imóveis efetivamente foram vendidos em relação ao número de imóveis que o corretor mostrou para clientes. O intervalo entre o tempo de visitar os imóveis, encontrar aquele que fosse de acordo com às suas expectativas e finalizar as negociações era muito alto, o que tornava o processo muito cansativo.

A contar dos anos 2000, com a propagação da Internet e a sua facilidade de uso, os anúncios e as fotos passaram a ser direcionadas para o email das imobiliárias e dos clientes. Todavia, os classificados impressos ainda era uma prática muito utilizada no mercado. Há pouco tempo, a popularização das redes sociais permitiu que os proprietários aproveitassem para disseminar anúncios sobre os seus imóveis, através de grupos e comunidades específicas.

Adiante, corretores e imobiliárias perceberam que esse modo de anúncio poderia ser uma oportunidade de expandirem seus trabalhos e começaram a anunciar também nestes canais. Nos 2000, foi criado o site “Planeta Imóvel” com o intuito de divulgar anúncios de imobiliárias e permitir que os clientes tivessem fácil acesso a imagens e informações dos imóveis, assim otimizando o tempo gasto em visitas ineficientes (ESTADO, 2006). Contando inicialmente com 800 imobiliárias cadastradas, o interesse por esse portal começou a crescer, principalmente pelos veículos impressos que vinham perdendo espaço no mercado.

No ano de 2001, o grupo Globo comprou os direitos deste portal e assegurou, já no ano de 2005, a hegemonia no setor de anúncios online (GLOBO, 2012). Em 2005 o nome deste portal foi alterado para ZAP Imóveis (IMÓVEIS, 2016). Em 2017, o portal ZAP imóveis se juntou com o portal Imobiliário Viva Real, empresa que depois se tornaria atuante em todo território nacional, iniciando o Grupo ZAP Viva Real e possui, até os dias atuais, uma grande atuação na escolha das pessoas que pretendem obter imóveis para morar, seja com aluguel, seja com compra.

Ao longo dos anos, aconteceu uma migração do mundo offline para o mundo online, consumidores estavam mais conectados e buscando alternativas para potencializar o processo de busca de imóveis. Este novo modo de buscas tinha como principal característica a escassez de tempo para as visitas nos imóveis até encontrar uma boa opção e acabavam recorrendo a este portal online para para a uma escolha viável e rápida de um imóvel.

Neste mesmo cenário, outros portais foram surgindo com o intuito de aproveitar a abertura do mercado para essa nova tendência que crescia e precisava de uma adequação às novas necessidades dos consumidores. Um exemplo foi o portal Viva Real, que trouxe um outro nível de qualidade para as imagens e para o modo de navegação do usuário (LEVY, 2016), além de outros que traziam não apenas imóveis, mas também outros itens de compra e venda, como os portais OLX e Bom Negócio - que mais tarde acabou sendo incorporado pelo próprio OLX (G1, 2014), se tornando a grande referência em portal online marketplace (WEBJUMP, 2016) para quem busca comprar ou vender qualquer item de qualquer natureza (EXAME, 2014).

Atualmente, fundido ao Portal ZAP imóveis, no entanto com operação independente, o Viva Real, que foi fundado em 2008 e ocupa a posição de maior portal online para imóveis, contando com 4 milhões de imóveis ativos e cerca de 15 milhões de visitantes por mês, transforma a experiência de alugar ou comprar um imóvel em algo muito mais “tranquilo” e menos doloroso para o consumidor (LEVY, 2016). Apesar do avanço tecnológico no meio digital, da criação e adesão dos portais por parte das imobiliárias e corretores, ainda existem processos internos que não foram otimizados no decorrer das duas últimas décadas, como por exemplo, a formalização de assinaturas em cartórios. De acordo com uma pesquisa realizada com usuários do portal Viva Real (FERRONATO, 2016), cerca de 90% das buscas por imóveis no Brasil são oriundas da Internet, reforçando a presença digital do consumidor e o desejo em otimizar o processo de pesquisa.

3.3 Mapeamento da Jornada do Consumidor

Quando o consumidor deseja buscar um imóvel, o caminho se inicia com a visitação de portais de buscas através da Internet (por exemplo, o Google) ou procurando diretamente nesta ferramenta o item desejado, por exemplo digitando diretamente “comprar imóvel” ou “imóvel na região X”, além de anúncios nas redes

sociais. Depois que acessar o portal e conseguir a informação desejada, o consumidor pode navegar entre os inúmeros anúncios, que são publicados tanto por imobiliárias e corretores, como diretamente pelos proprietários.

De acordo com essa mesma pesquisa realizada com os usuários do portal Viva Real (LEVY, 2016), os dois fatores mais relevantes para a tomada de decisão são: o preço do imóvel (definido como o fator mais importante para 85% dos entrevistados) e a localização exata (fator mais relevante para 81% dos entrevistados). Em seguida, após encontrar um imóvel com as que atendam as suas expectativas, o consumidor realiza o contato, em geral, através de um formulário no qual coloca seus dados básicos como: nome, e-mail e telefone para contato.

O autor do anúncio receberá um e-mail do portal com os dados do cliente para fazer o seu atendimento. A partir deste ponto, toda a inovação tecnológica fica “estagnada”, pois todos os procedimentos comuns utilizados são os mesmos que eram utilizados nos últimos dez anos. O corretor entra em contato com o consumidor por e-mail ou telefone - cerca de 87% das pessoas que buscam um imóvel tem como opção preferida para contato o e-mail - afim de estabelecer o primeiro contato, apresentar o imóvel e agendar uma visita (FERRONATO, 2016).

Neste primeiro contato, o consumidor procura esclarecer as suas dúvidas sobre o imóvel, como, por exemplo, o tamanho da residência, os itens que estão disponíveis no aluguel, além de todas as dúvidas relativas ao pagamento de taxas extras. A próxima etapa consiste no agendamento da visita, pelo corretor juntamente com o cliente, ao imóvel desejado, e provavelmente a alguns outros imóveis similares aos que possam agradar ao cliente - esse procedimento é repetido até a negociação ser concluída. Deste momento em diante, os processos são bastante operacionais e possuem uma pequena integração digital.

As visitas aos imóveis ainda geram problemas, pois consomem muito tempo na agenda dos corretores, que precisam se deslocar até o imóvel para apresentá-los aos clientes, não obstante, algumas vezes os clientes desistem da visita, sem aviso prévio, resultando em um desperdício de trabalho elevado por parte do corretor. Considerando que o cliente tenha interesse em fechar a negociação, a etapa seguinte envolveria uma certa burocracia, referente a análise de crédito do futuro comprador. Ou seja, a imobiliária envia para o cliente uma lista de documentações pessoais necessárias para avaliação de crédito que deverá ser recolhida e entregue à imobiliária, na maior parte das vezes através do corretor.

O cliente envia a documentação por e-mail, WhatsApp ou pessoalmente para a imobiliária, que por sua vez faz uma análise prévia afim de encontrar possíveis pendências e posteriormente estando tudo nos conformes, a imobiliária envia a documentação para análise junto à instituição bancária. Esse processo demora em média de 3 a 5 dias úteis e, para um mesmo imóvel ou empreendimento, pode haver mais de uma ficha para ser analisada. Após avaliação de risco de crédito do cliente pela instituição bancária, podem se suceder 3 resultados:

- **Aprovação:** Acontece quando o crédito do proponente é aprovado na capacidade máxima, da forma que estava prevista na simulação.
- **Condicionamento:** Essa situação acontece quando na análise bancária, a instituição condiciona a parcela do cliente a determinado valor, fato que influencia em todo os outros valores, principalmente da entrada que geralmente aumenta.
- **Reprovação:** É ocasionado por motivos como de alguma pendência ou histórico de pagamento que o cliente tenha no mercado.

Em posse da avaliação de risco do cliente, a imobiliária apresenta os valores aprovados pelo banco ao cliente, que por sua vez analisa as formas de pagamento desses valores, dando ou não prosseguimento à negociação, se positivo, o cliente sinaliza para a imobiliária, para que seja confeccionado o contrato de compra e venda levando o acordado em consideração. Após a assinatura do contrato de compra e venda com o proprietário do imóvel, a imobiliária ou construtora envia o processo ao banco para que seja feita nova verificação de documentos e se for preciso, entrevistas com o proponente e por fim, que seja confeccionado o contrato de financiamento imobiliário, espera que dura em média de 20 a 30 dias. Após contrato de financiamento assinado, a transação por ser dita como concluída.

Após a análise das opções acima descritas, pode-se analisar que o processo de compra, como um todo, possui um alto nível de burocracia associada a validação de documentos, contratos e exigências que não possuem alternativas digitais para serem otimizadas. Assim, estas atividades ainda demandam muitas vezes o uso de papéis, a necessidade de o comprador e vendedor estarem sempre fisicamente presentes na imobiliária, construtora e instituição bancária para os procedimentos de assinaturas de contratos e demais documentos.

A união desses fatores torna o procedimento de compra de um imóvel em um processo lento e ineficiente, devido ao grande número de exigências e burocracias, em geral para aquisição de um imóvel financiado é necessário que o proponente tenha renda comprovada por documentos específicos, como por exemplo, para um autônomo financiar um imóvel junto à Caixa Econômica Federal, é necessária movimentação bancária em conta corrente e que esta conta tenha limite de cheque especial, o que se torna um complicador, ainda mais ao levar em conta a realidade econômica do Brasil nos últimos anos.

4 METODOLOGIA

4.1 Abordagem e natureza da pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e explicativa com abordagem qualitativa e quantitativa, onde a pesquisa para o embasamento teórico contou com dados quali-quantitativos.

O caráter descritivo desta pesquisa caracteriza-se primordialmente pela descrição das características do fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis estudadas através do uso de práticas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistêmica (GIL, 2002).

O ponto de vista explicativo molda-se pela preocupação em reconhecer os fatores que definem ou que contribuem para o acontecimento dos fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade, explicando a razão e o porquê. De start e, dando continuação à descritiva, posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado (GIL, 2002).

Na perspectiva de Minayo (2004), tanto a intencionalidade intrínseca aos atos das pessoas, quanto às reações, estão incluídas na pesquisa qualitativa, cujo tipo explica os meandros das relações consideradas essência e resultado da atividade humana criadora, afetiva e racional que pode ser absorvida no cotidiano, por meio da vivência e da explicação. Ainda, pode responder às questões particulares, considerando como sujeitos do estudo pessoas pertencentes a um determinado grupo, com suas crenças, concepções, valores, significados e práticas individuais.

Já na parte quantitativa da pesquisa, o enfoque são os dados e resultados das vendas realizadas na Executive.

4.2 Modalidades da pesquisa

Neste trabalho são utilizadas duas modalidades de pesquisa: pesquisa bibliográfica, com o objetivo de estabelecer um processo metodológico que se disponibiliza ao pesquisador como uma possibilidade na busca de resolver o seu problema de pesquisa. E o estudo de caso no qual pode-se observar o caso para identificar componentes mais importantes, além de atribuir graus de importância

relativa em função do caso específico estudado. Ambas modalidades são explicadas a seguir com mais detalhes.

4.2.1 Pesquisa bibliográfica

Para Manzo (1971, p. 32), a pesquisa bibliográfica “[...] propicia meios para explicar, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também descobrir novas áreas onde os problemas não se cristalizam suficientemente”, e tem por finalidade oportunizar ao pesquisador “[...] o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de informações” (TRUJILLO, 1974, p. 230). Dessa maneira, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas proporciona o exame de um tema sob uma nova perspectiva ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Por meio das considerações apresentadas, é possível afirmar que para a efetuação deste estudo, a pesquisa bibliográfica deve seguir por caminhos não aleatórios, uma vez que esse tipo de pesquisa requer alto grau de vigilância epistemológica, de observação e de cuidado na escolha e no encaminhamento dos procedimentos metodológicos (LIMA, 2007). Estes, por sua vez, precisam ter critérios bem definidos e com clareza, pois são constantemente avaliados e redefinidos à medida que se constrói a busca por soluções ao objeto de estudo proposto.

4.2.2 Estudo de caso

Para Goode e Hatt (1979), o estudo de caso é um meio de estruturar os dados, mantendo do objeto estudado o seu caráter unitário. Leva em conta a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.). É importante ressaltar que a totalidade de qualquer objeto é uma construção mental, pois concretamente não há limites, se não forem relacionados com o objeto de estudo da pesquisa no contexto em que será investigada. Deste modo, por meio do estudo do caso o que se planeja é apurar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso retrata uma investigação empírica e compreende um método inclusivo, com a lógica do planejamento, da coleta e da

análise de dados. Pode abranger tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

No entendimento de Stake (2000), o estudo de caso caracteriza-se pelo interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação que pode abranger. Ressalta que "[...] nem tudo pode ser considerado um caso", pois um caso é "[...] uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas".

Na posição de Lüdke e André (1986), o estudo de caso como plano de pesquisa é o estudo de um caso, simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser sempre bem marcado. Pode ser semelhante a outros, mas é também diferente, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação. Salientam em seus estudos as características de casos naturalísticos, ricos em dados descritivos, com um plano aberto e flexível que enfatiza a realidade de modo complexo e contextualizado.

Considerando as posições dos autores apresentados, o estudo de caso como modo de pesquisa é percebido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Propõe à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca detalhada de informações.

4.3 Métodos utilizados

Para este estudo são usados os métodos de observação e entrevistas.

4.3.1 Observação

Segundo Gil (1999) a observação "[...] é um elemento muito importante para a pesquisa", pois é a partir dela que as etapas de um estudo começam a ser delineadas, a elaborar o problema, desenvolver a hipótese, definir variáveis, obter dados e etc.

Gil (1999) e Rúdio (2002) concordam que a observação é a aplicação dos sentidos humanos para conseguir determinada informação sobre particularidades da realidade. Rúdio (2002) corrobora que o termo observação possui um sentido mais abrangente, pois não trata apenas de ver, mas também de se aprofundar e é um dos meios mais usados para conhecer pessoas, coisas, acontecimentos e fenômenos.

Gil (1999) e Sommer & Sommer (2002) consideram a observação como um recurso de investigação e pode ser usada como uma etapa para somar a outros procedimentos investigativos.

Conforme Sommer & Sommer (2002) e Spata (2003) uma das vantagens do método de observação é que, se efetuado discretamente e no mundo real, os comportamentos analisados dos usuários serão mais naturais do que se forem realizados em laboratórios ou ambientes controlados.

A utilização da observação como método investigativo neste trabalho deve-se a necessidade do levantamento de informações do perfil comportamental, além das experiências vividas em Gamificações aplicadas anteriormente na empresa, do qual participaram os Corretores de imóveis da Executive. Wogalter & Dingus (1999) afirmam que “[...] na maior parte dos estudos sobre comportamento, a observação direta oferece informações se o indivíduo adotou um comportamento apropriado”.

4.3.2 Entrevistas

Gil (1999, não paginado) conceitua entrevista como “[...] a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, afim de obter dados que são relevantes à investigação”. As entrevistas são organizadas conforme o seu grau de estruturação. Esta estruturação é determinada pelo rigor no vocabulário das palavras utilizadas nas questões e na definição da ordem das perguntas. Nesta pesquisa foram abordadas dois tipos de entrevistas com os corretores e gestores: informal e semi-estruturada.

Segundo Gil (1999), a entrevista informal caracteriza-se por ser semelhante a uma conversação simples entre duas pessoas. É um tipo de entrevista que não valoriza muito a estruturação, pois a ordem das perguntas e o vocabulário são utilizados de maneira livre. O intuito é sugerir problemas e coletar dados iniciais para a pesquisa. Possibilita ao entrevistado externar problemas que não haviam sido levantados anteriormente pelo pesquisador, conforme Sommer e Sommer (2002).

Sommer e Sommer (2002) definem a entrevista semi-estruturada como aquela que os entrevistados são questionados com as mesmas perguntas, porém existe a possibilidade de mudar a ordem da questão quando o pesquisador julgar necessário. É permitido também alterar o vocabulário da questão ou a estrutura da frase, caso o entrevistador veja que o entrevistado não tem o domínio vocabular exigido para responder a questão da maneira correta.

Portanto, julgou-se a entrevista informal como recurso ideal para fazer a investigação de crenças, atitudes e valores dos corretores e gestores, pois permitiu ao respondente expressar-se livremente. Neste tipo de entrevista, existe a chance de obterem-se dados que na observação (casual ou sistemática) não são detectáveis. O tema da entrevista foi sobre o processo de Gamificação vivido na Executive Consultoria Imobiliária.

Numa etapa posterior, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas entre toda a equipe de corretores, como consta no APÊNDICE B e para coordenação no APÊNDICE A, para análise de satisfação, além de comparação de dados de desempenho com a intenção de buscar impressões da pesquisa e debater o assunto com os participantes.

4.4 Local do estudo

O presente estudo foi realizado com os corretores de imóveis e com a coordenação do setor de vendas da empresa Executive Consultoria Imobiliária, localizado na cidade de São Luís - MA.

4.4.1 Empresa anfitriã - a Executive Consultoria Imobiliária

A Executive Consultoria Imobiliária atualmente é sediada no Centro Empresarial Shopping da Ilha, Torre 01, Sala 302 na cidade de São Luís – MA. Cabe a Executive realizar consultoria imobiliária visando aproximação entre proprietários e interessados em vender ou alugar imóveis, intermediando a negociação entre as partes. A seguir, a figura 6 abaixo, apresenta a logomarca da empresa pesquisada.

Figura 6 – Logo da Executive Consultoria Imobiliária



Fonte: Fornecida pelo proprietário

4.4.2 Histórico

A Executive está no mercado desde 2015, com atuação focada em transações imobiliárias de imóveis na planta, com posicionamento estratégico em consolidação de mercado através da formação e desenvolvimento de seus profissionais, pois percebe uma carência no mercado de empresas que buscam desenvolvimento de seus integrantes, principalmente no time de vendas.

Em Junho de 2017, a empresa passou por uma reestruturação estratégica voltada para a expansão física e de pessoal. Passou a ocupar uma sede 3 vezes maior e promoveu 3 de seus corretores à coordenadores, experiência que não foi bem sucedida, pois faltou preparo para gestão de conflitos e desempenho adequado.

Começou 2018 passando por outra remodelagem de gestão, a empresa a partir daquele momento começará a contar com uma equipe de 15 corretores, uma coordenação de equipe única, uma gerência, marketing e financeiro. Alinhando toda dinâmica de gestão às pessoas, valorizando seu pessoal e implementando sempre novos métodos para melhor desempenho organizacional.

Em Agosto de 2018 a empresa mudou de endereço, saiu do Ed. Jonas Martins Soares no bairro da Areinha para o Centro Empresarial Shopping da Ilha, onde encontra-se em operação. Atualmente a empresa conta com uma equipe de 7 corretores, um coordenadora de equipe, um gerente e uma auxiliar administrativa.

Nesses 3 anos de mercado, a Executive é responsável por centenas de transações imobiliárias e apesar de jovem, é uma empresa com credibilidade junto aos clientes e parceiros de negócios.

A empresa imobiliária se posiciona no mercado como fonte de soluções para negócios de base imobiliária é ser reconhecida pelas indicações abaixo:

- **Missão**

Ser referência no mercado imobiliário, superando as expectativas de nossos clientes internos, externos e parceiros, por meio da excelência no atendimento e credibilidade nos negócios imobiliários.

- **Visão**

Ser líder em participação no mercado imobiliário em São Luis, em cinco anos.

- **Valores**

Ética, Organização, Transparência, Confiabilidade, Compromisso, Criatividade, Flexibilidade, Valorização Profissional.

O proprietário é graduando em Administração, autor deste trabalho, além de ser Corretor de Imóveis com experiência de 4 anos e exercer a função de administrador, diretor e gestão em todos os setores da empresa.

Os concorrentes diretos são os empreendimentos geograficamente presentes na Cidade de São Luis, Paço do Lumiar, Raposa e São José de Ribamar, que promovem atividades similares às realizadas na empresa. Para esta pesquisa, foram delimitados os cinco concorrentes diretos mais próximos, são estes: Meu Imóvel, Meu Lar, House Imobiliária, Cred Casa Imóveis e RAM Dias Imóveis.

As mídias digitais utilizadas pela empresa são Facebook, Instagram e Whatsapp. Com o intuito de estabelecer vínculo com os clientes ativos e possíveis novos clientes, as mídias são utilizadas como canais de comunicação. Com a finalidade de fidelizar, prospectar e engajar clientes e usuários das redes sociais, e divulgar o trabalho para o público em geral e profissionais compatíveis com as áreas de atuação. A seguir, a figura 7 apresenta o perfil do Instagram da empresa pesquisada:

Figura 7 – Perfil do *Instagram* da Executive Consultoria Imobiliária

Fonte: Capturado pelo autor

O perfil do Instagram da empresa pesquisada possui 277 publicações, 6.638 seguidores, ou seja, usuários que seguem o perfil. O perfil segue 2.132 usuários, sendo que esses números estão constantemente se alterando devido à dinâmica da rede social. O perfil apresenta informações básicas como endereço da empresa, telefones para contato, o número da inscrição no Conselho Regional de Corretores de Imóveis e uma breve descrição dos serviços prestados pela empresa. A seguir, a figura 8 apresenta o perfil do Facebook da empresa pesquisada.

Figura 8 – Perfil do Facebook da Executive Consultoria Imobiliária



Fonte: Capturado pelo autor

A figura 8 acima traz a apresentação do perfil do Facebook da empresa pesquisada, a logomarca da empresa, a possibilidade de enviar mensagem, curtir, salvar, horário de funcionamento a Fanpage possui 10.327 curtidas, ou seja, usuários que seguem o perfil. O perfil apresenta também informações básicas como endereço da empresa, telefones para contato e o email, além de dezenas de recomendações e avaliações de clientes.

4.5 Universo e amostra

Em se tratando do universo pesquisado, tivemos 5 corretores ativos participantes; 1 coordenador de equipe, 1 gerente de equipe e proprietário, 1 auxiliar administrativo.

O universo da pesquisa correspondeu a:

- 5 participantes Corretores de Imóveis;

- 2 participantes, sendo 1 coordenadora de equipe e uma auxiliar administrativa;
- 1 participante, proprietário da empresa estudada e gerente de equipe.

Quanto à amostra dos 8 participantes encaixa-se como não probabilística, por acessibilidade ou conveniência, os corretores pesquisados são aqueles que foram acessíveis a realização da pesquisa e ativos no período em que foi feito o estudo.

4.6 Percurso metodológico

Em um total de quatro etapas, estas se apresentam da seguinte forma: elaboração de um roteiro de entrevista com foco em entender a percepção dos corretores e coordenadores com relação a aplicação da Gamificação, entrevista com os corretores e coordenadores, levantamento e apresentação os dados das vendas depois da Gamificação e sem a Gamificação e apresentação dos resultados com e sem Gamificação.

Como o autor deste trabalho é proprietário da respectiva empresa estudada, a comunicação com os grupos participantes da pesquisa foi de fácil acesso. Sendo assim, as duas entrevistas foram elaboradas e aplicadas com um pequeno grupo do público-alvo para validação e, posteriormente, alinhamento com o orientador.

A seguir serão descritas como foram realizadas as etapas dos procedimentos metodológicos.

4.6.1 Etapa 1: Elaboração de um roteiro de entrevista com foco em entender com os corretores e coordenadores

Elaboração do roteiro de entrevista foi realizada com foco em entender a percepção dos corretores e coordenadores com relação a aplicação da Gamificação na equipe, disponibilizados nos apêndices A e B.

4.6.2 Etapa 2: Entrevista com os corretores de coordenadores

Esta etapa foi realizada a partir de uma entrevista, através de dois roteiros, disponibilizados no apêndice A e B, aplicado aos corretores e coordenadores da empresa estudada, as entrevistas ocorreram de forma individual.

4.6.3 Etapa 3: Levantamento e apresentação dos dados das vendas depois da Gamificação e sem a Gamificação

A coleta dos dados referente às vendas antes e depois da Gamificação ocorreu a partir da disponibilização por parte da empresa, ao acesso aos dados fornecidos pelo proprietário. O levantamento compreende um período de 90 dias (período da aplicação), de dados gerados pelo proprietário, em tabelas e gráficos estatísticos.

4.6.4 Etapa 4: Apresentação os resultados com e sem Gamificação juntamente dos comentários da pesquisa com os corretores e coordenadores

A análise dos dados foi feita através dos dados das entrevistas com os corretores e coordenadores e a partir da coleta e levantamento de dados financeiros fornecidos pelo proprietário. A análise de resultados foi feita de forma triangulada, ou seja, o cruzamento entre os dados obtidos entre as três formas de captação de informações e a correlação para a discussão com autores da área.

A partir destas análises foi possível efetuar as conclusões acerca dos objetivos. A apresentação dos dados foi feita por meio de tabelas e gráficos estatísticos, fornecidos pelo proprietário, como pelos comentários feitos durante as entrevistas realizadas, com detalhamento e esclarecimento sobre as informações coletadas.

As apresentações dos resultados estão na forma de textos, gráficos e tabelas. Eles são apresentados e discutidos com os autores da área para maior aprofundamento do estudo.

5 RESULTADO DA PESQUISA: Gamificação na Executive Consultoria Imobiliária

Os resultados e discussão neste capítulo estão estruturados da seguinte maneira: resumo da elaboração e aplicação Gamificação na empresa; b) análise geral, que apresenta os comentários das entrevistas com os corretores e coordenadores de equipe; c) análise dos resultados financeiros obtidos antes e depois da aplicação da Gamificação.

5.1 Resumo da elaboração e aplicação da Gamificação estudada

Após análise comportamental da equipe, estudo de necessidades organizacionais e mapeamento do processo de vendas, começou a ser criada uma Gamificação que pudesse envolver e engajar toda a equipe de vendas, aumentando assim o desempenho da mesma. Para criação da Gamificação, foi elaborado um Canvas (figura 9 abaixo), após todo planejamento completo, foi feita a apresentação formal da metodologia para a equipe, imediatamente após, se iniciou a aplicação da ferramenta. Todo desenvolvimento do projeto foi acompanhado rigorosamente por relatórios semanais e mensais, após o fim do período de aplicação foi elaborado um relatório final com todos os resultados detalhados obtidos.

Figura 9 - Canvas da Gamificação aplicada na Executive

 Canvas - Jogo do QR				
Parceiras estratégicas	Definição de aspecto gerais	Ambientação do jogo	Objetivos de negócio	Características do jogador
Coordenação da equipe.	<p>Desenvolvido pela gerência, terá duração de ciclos semanais, mensais, interação diária, com atividades ligadas à vendas, liderança e trabalho em equipe.</p> <p>Pontuação e recompensas</p> <p>Os jogadores serão recompensados com pontos que serão contabilizados em um ranking para uma premiação.</p>	<p>O jogador será um jovem sonhador que está começando a carreira de corretor de imóveis em uma grande empresa, mas para alcançar o sucesso, enfrentará várias desafios.</p>	<p>O jogador deverá cumprir desafios diários, semanais e mensais que envolvem todo processo de vendas e liderança, além de desafios em equipe, assim ajudará o jovem sonhador a se desenvolver dentro da empresa.</p> <p>Objetivos do jogo</p> <p>Aumentar o desempenho em vendas, fomentar hábitos de liderança e trabalho em equipe.</p>	<p>A equipe de vendas em sua maioria é formada por pessoas de perfil predador e conquistador, por isso, são pessoas competitivas, que gostam de mostrar que ganharam. São jovens, de idade entre 18 e 30 anos, com hábitos muitos ligados ao mundo virtual, mas que gostam de se relacionar, falar em público.</p>
Custos, dificuldades e obstáculos			Benefícios Esperados	
Recepção dos jogadores à metodologia, alimentação do sistema com conteúdo. Os custos iniciais serão mínimos.			Aumento e continuidade do alto desempenho em vendas, hábitos de liderança e construção de carreira, trabalho em equipe e engajamento com a empresa.	

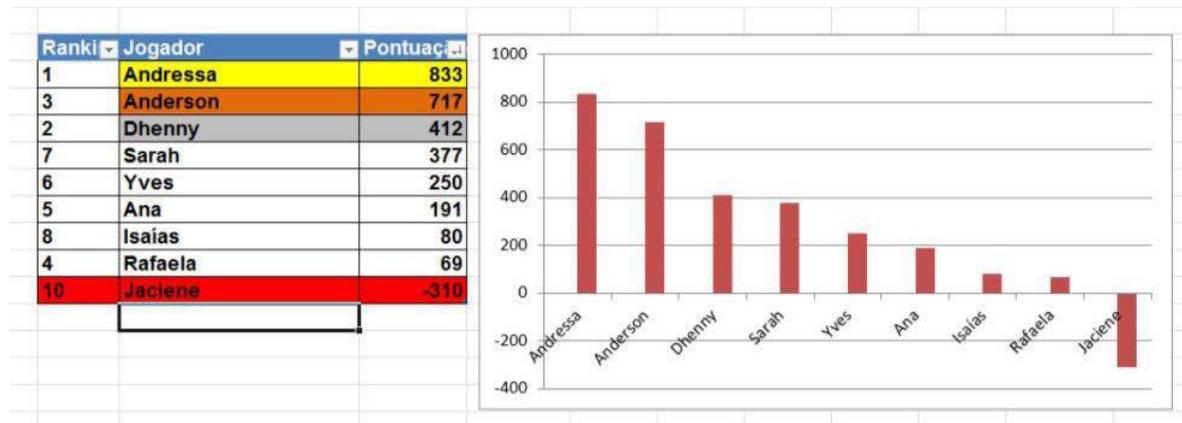
Fonte: arquivo fornecido pela empresa

A Gamificação foi criada para promover o resultado em vendas através do processo e pontuou os seguintes parâmetros: anúncios, atendimentos de leads novos, entregas de relatórios, atendimentos presenciais, assiduidade e vendas. A dinâmica era a seguinte, foi estabelecido pesos (pontos) para o cumprimento de cada tarefa e a soma das pontuações dessas tarefas foram somando um ranking entre os jogadores divulgado toda semana, na sexta-feira ao fim do dia.

O objetivo da Gamificação era somar a maior quantidade de pontos em um período de 4 meses, nesse período, ao fim de cada semana era divulgado uma parcial e dentre as tarefas pré-estabelecidas para a semana, nela eram reconhecidos os melhores jogadores nos diversos parâmetros (anúncios, atendimentos de leads novos, entregas de relatórios, atendimentos presenciais, assiduidade e vendas) e quem tivesse maior pontuação durante o 1º, 2º, 3º e 4º mês, seria recompensado com prêmios.

Ao fim de 4 meses, a maior pontuação seria recompensada com o prêmio principal, a Gamificação foi denominada “Jogo do QR”, pois a recompensa final foi um ingresso para o QR Summit que aconteceu em SP, por isso um desejo de grande parte dos integrantes da equipe.

Figura 10 - Ranking parcial do 1º mês de aplicação da Gamificação



Fonte: arquivo fornecido pela empresa

O conjunto de elementos de jogos, permite a criação um ambiente que possibilita aos jogadores uma experiência divertida e envolvente. Nesse sentido, Werbach e Hunter (2012) afirmam que é de extrema importância informar a progressão das pessoas, no entanto, se for aplicada individualmente pode desmotivar, por isso deve ser desenvolvida em grupos.

A ferramenta foi usada de forma contínua, com acompanhamento de uma coordenação de equipe, formada por um coordenador, um auxiliar administrativo e um gerente de vendas e proprietário da empresa, com acompanhamento semanal e mensal através de relatórios apresentados à gerência. Para a equipe foram expostos todos resultados semanais, além de todas as atividades previstas em um mural físico e através de estímulos virtuais.

5.1.1 Análise geral

Nesse tópico serão analisadas as entrevistas aplicadas aos corretores de imóveis e coordenação de equipe, na qual serão abordadas as seguintes questões: percepção sobre os resultados percebidos pelos participantes durante a aplicação da Gamificação, os motivos de engajamento mais evidentes e quais melhorias seriam bem vindas na aplicação da Gamificação.

5.1.1.1 Corretores de Imóveis

As entrevistas com os corretores foram aplicadas entre os dias 15/11/2018 e 25/11/2018 de forma presencial. Para preservar a identidade dos corretores entrevistados serão representados por: Corretor A, Corretor B e assim sucessivamente.

Todos os corretores quando indagados sobre os resultados da aplicação da Gamificação, responderam positivamente aos bons resultados. As respostas se divergiram quanto aos motivos desses resultados, o Corretor A ponderou que a Gamificação gerou competitividade, além de aumentar o engajamento da equipe, pois um ambiente engajado, acaba contagiando todos os componentes de equipe.

Llorens et al. (2007), afirma que a promoção do engajamento no trabalho articula os efeitos diretos dos recursos organizacionais sobre o desempenho, o bem-estar e a qualidade de vida em geral beneficiando não somente o trabalhador, mas também a organização, trazendo uma vantagem competitiva (BAKER; LEITER, 2010; BAKKER et al., 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

O Corretor B afirmou que a Gamificação trouxe uma motivação a mais para o desempenho do seu trabalho, ainda nessa linha, o Corretor C ressaltou que as tarefas da Gamificação ajudaram os integrantes da equipe a aperfeiçoarem as suas técnicas e como consequência, atingir as metas estabelecidas.

O Corretor D acrescentou que os jogos aplicados estimularam o seu desenvolvimento como profissional, pois em nenhuma empresa que trabalhou anteriormente, era reconhecido pelas tarefas do dia a dia.

O Corretor E afirmou que a disputa saudável na equipe melhora a convivência na empresa, além de consequentemente elevar os resultados individuais e do conjunto.

Quando perguntados sobre a maior motivação para o maior engajamento em vendas, o Corretor A ressaltou que a sua maior motivação foi estar na frente da competição e não apenas as recompensas em si, como o jogo foi dividido por semana, e meses, além de tarefas diárias, as vezes surpresas, dava possibilidade de ganhos múltiplos e toda semana era divulgado uma parcial com o detalhamento das somatórias das tarefas, além da premiação maior, era importante para ele estar sempre no pódio, na mesma linha de resposta seguiu o Corretor B. Afirmando ser importante alcançar os resultados da Gamificação no dia a dia, não apenas de vendas, isso foi importante, por exemplo, ser recompensado pelo maior número de leads atendidos.

Figura 11 - Tela de aplicativo de mensagem com colaborador sendo reconhecido



Fonte: arquivo fornecido pela empresa

Segundo Ferreira (2016) os atributos dos jogos podem ser utilizados com o objetivo de recompensar, incentivar determinados comportamentos, estimular a competitividade e tornar tarefas repetitivas e tediosas mais agradáveis, assim gerando engajamento. O corretor C argumentou que o fator mais motivante foram as premiações, valores em dinheiro, ingressos de cinema, entre outros, ressaltou que os indivíduos se motivam por coisas diferentes. O corretor D e o Corretor E afirmaram categoricamente que o principal motivador foram as premiações, o fato de ser reconhecido.

Com relação à não aplicação da Gamificação no dia a dia da empresa, todos os entrevistados relataram ser algo ruim para o desempenho das tarefas. O Corretor A relatou ficar desorientado e que a equipe como um todo fica sem rumo, o que acaba desmotivando, acrescentou que a aplicação da Gamificação influencia também no desempenho individual. O Corretor B ressaltou que sem desafios claros, ele desempenha o trabalho, no entanto, não com o mesmo entusiasmo.

A Gamificação, através da utilização das técnicas e elementos de jogos, transforma trabalhos tediosos e repetitivos em tarefas mais divertidas, produtivas e colaborativas (ZOTTI, BUENO, 2013). Nas palavras do Corretor C, as tarefas para concorrer ao prêmio são as que ele já desempenha no cotidiano, como captar leads e atender clientes presencialmente, mas sem a Gamificação a equipe não teria um número tão expressivo de resultados para as tarefas que estavam sendo pedidas, e pelo esforço em se sair melhor, acabam se esforçando um pouco mais, melhorando tanto no individual como no conjunto.

O Corretor D afirmou que sem a Gamificação a equipe fica um pouco apática, fica tudo muito rotineiro na empresa, sinto estar em um ambiente sem estímulos e motivação. O Corretor E respondeu que, ele como profissional sabe que tem como obrigação desempenhar seu trabalho, pois é de onde tira o seu sustento e a Gamificação acaba o tirando da zona de conforto, o fazendo buscar mais conhecimento, fazer mais que a sua obrigação.

Schaufeli et al. (2013) apontam que engajamento no trabalho não é só um sentimento agradável, mas sim ser produtivo. Estudos mostram, que pessoas engajadas apresentam um melhor desempenho e os setores a qual fazem parte apresentam um melhor resultado (BAKKER; LEITER, 2010). Schaufeli e Salanova (2008) apontam que aqueles que se sentem engajados em relação ao seu trabalho demonstram: maior satisfação com o trabalho; não mostram intenção em deixar a

organização; aparentam boa saúde mental; e apresentam comportamento pró-ativo, iniciativa pessoal e motivação para aprender.

Quando questionados sobre o que poderia ter sido melhor na Gamificação aplicada, vários pontos foram levantados, o Corretor A não concordou com algumas métricas somarem mais pontos que outras, na opinião dele, o atendimento presencial seria mais importante que ações de vendas, indagou que se a recompensa fosse uma viagem, iria motivá-lo mais, ressaltou que cada pessoa tem uma maneira diferente de engajamento, ou seja, o que é importante para um, pode não engajar o outro. Já o Corretor B acrescentou que a Gamificação foi bem aplicada, mas que sentiu falta de mais ações de vendas externas para a captação de clientes.

O corretor C afirmou que o monitoramento das tarefas poderia ter sido melhor aplicado e as regras poderiam ter ficado mais claras desde o início da aplicação, segundo ele isso evitaria desavenças entre os integrantes da equipe, acrescentou também que as premiações poderiam ter sido mais variadas e que o jogo poderia ter sido mais curto, segundo ele, esse fator levou alguns dos componentes da equipe a se desmotivarem.

O Corretor D argumentou que admira e reconhece a preocupação da empresa em manter o alto nível da equipe e que essa Gamificação é uma prova dessa preocupação, mas que não sentiu continuidade nas aplicações, algo que poderia melhorar era ter uma continuação.

Na mesma linha, respondeu o Corretor E, segundo ele, sempre desempenha melhor as suas funções quando tem estratégias de Gamificação sendo aplicadas e que faltou a continuidade. Ainda segundo ele, os jogos deveriam ser mais curtos e dinâmicos.

5.1.1.2 Gestores de equipe

Nesse estudo serão denominados Gestores, a coordenadora de equipe e o auxiliar administrativo e o proprietário da empresa. Visando também preservar a identidade dos gestores de equipe entrevistados serão representados por: Gestor A, Gestor B e Gestor C. As entrevistas com os gestores foram aplicadas nos dias 20/11/2018 e 25/11/2018, de forma presencial e encontram-se na transcritas na íntegra no Apêndice C.

Quando perguntados sobre os resultados da Gamificação, foi unânime a afirmação de bons resultados. O Gestor A respondeu que percebeu a equipe mais dedicada nos cumprimentos das tarefas, pois a Gamificação potencializou a competitividade entre os integrantes, tendo como consequência uma considerável melhora e aumento nos atendimentos, o que conseqüentemente melhorou os resultados.

Já o Gestor B destacou que a preocupação dos corretores em fazer um bom atendimento aumentou, isso ocasionou mais estudo dos produtos, resultando em um melhor atendimento. O Gestor C ressaltou que a Gamificação gera um ambiente competitivo e o constante desafio é um combustível para o colaborador, além de que o fato de saber que será recompensado pelo cumprimento das tarefas do dia a dia, por mais simples que seja, eleva o nível de produtividade na equipe.

Santos (2014) afirma que a Gamificação tende a envolver os funcionários com conhecimento que estimula a competição entre os pares e dá recompensas públicas e reconhecimento para aqueles que se destacam. Ela pode cobrir praticamente qualquer tópico: melhoria das operações, redução dos custos de logística e desafio dos funcionários a compreenderem como seus papéis contribuem para o sucesso da empresa.

Sobre o maior motivo de engajamento dos corretores, o Gestor A respondeu que foi a premiação à motivação mais determinante, por ser um desejo de grande parte da equipe e ter um alto valor agregado.

O Gestor B também colocou a premiação como fator importante para o engajamento da equipe, mas acrescentou como ponto importante, o reconhecimento pelas tarefas feitas, o status que isso trazia perante à equipe. O Gestor C ressaltou que inicialmente, a maior motivação foi a premiação, pelo seu valor para a maioria dos corretores, mas ao logo da aplicação, ficou claro que ficar à frente nas pontuações era tão importante quanto e que observava isso no dia da semana que eram divulgadas a parciais, era visível o entusiasmo dos corretores em saber quem estava ganhando ou perdendo.

Questionado quanto à não aplicação de gamificações, o Gestor A ressaltou a importância dessa estratégia na empresa, pois contribuiu muito para melhoras nos resultados da equipe, pois segundo ele, o colaborador produz mais quando sabe que será reconhecido.

Segundo o Gestor B, sem Gamificação, as pessoas ficam sem entusiasmo com o trabalho, não que as pessoas deixam de desempenhar as tarefas, mas a

vontade é maior, a competitividade também, as pessoas são mais proativas e os resultados são melhores. O

Gestor C acrescentou que é perceptível o descontentamento da equipe, quando não está sendo aplicado uma Gamificação e que isso chega até ele através de feedbacks dos próprios corretores, além do baixo engajamento no cumprimento das tarefas do cotidiano, o que acaba impactando no resultado das vendas no fim do mês.

Se tratando do que poderia ter sido melhor na Gamificação, o Gestor A afirmou que o jogo estava muito bem estruturado, acrescentou que o engajamento entre os corretores poderia ter sido mais uniforme, pois nem todos os corretores se engajaram da mesma forma e que nesse caso, seja mais uma questão de perfil, existem pessoas mais competitivas que outras na equipe.

Segundo o Gestor B, algo que poderia ter sido melhor foi a duração da Gamificação, nas palavras dele, a longa duração do jogo acabou deixando os competidores desanimados, acrescentou também que não ficaram tão clara as regras no início e acabou sendo necessário a divulgação de um regulamento complementar, como mostra a figura 12.

Figura 12 - Regulamento do Jogo do QR

Regulamento do Jogo do QR

1. Quem leva ponto do atendimento presencial é quem fez o atendimento, se for atendido pela gerência, ninguém é pontuado.
2. atendimentos válidos são os feitos com clientes que ainda não assinaram contrato, conta atendimentos presenciais pro mesmo cliente.
3. Cadastros no Ingaia, só serão contabilizados se tiver o comentário (personalizado) do atendimento, o que está sendo falado com o cliente.
4. Chegou no local da ação, manda uma Selfie pro grupo da Executive com alguma referência do local.
5. A ausência no treinamento será perdoada se esta ausência for justificada por outra atividade do ofício de corretor (**assinatura de contrato**), não será descontada a pontuação da ausência, assim como não será pontuado a assiduidade.
6. A ausência nas ações será perdoada se esta ausência for justificada por outra atividade do **ofício de corretor (atendimento de cliente e assinatura de contrato)**, cada situação será analisada pela gerência, não será descontada a pontuação da ausência, assim como não será pontuada a assiduidade.
7. Novas regras podem ser acrescentadas a qualquer momento.

Ativar o Win
Acesse Configu

Fonte: arquivo fornecido pela empresa

A mecânica de jogo pode ser utilizada para direcionar quase todo o comportamento do usuário, por isso a sua importância.

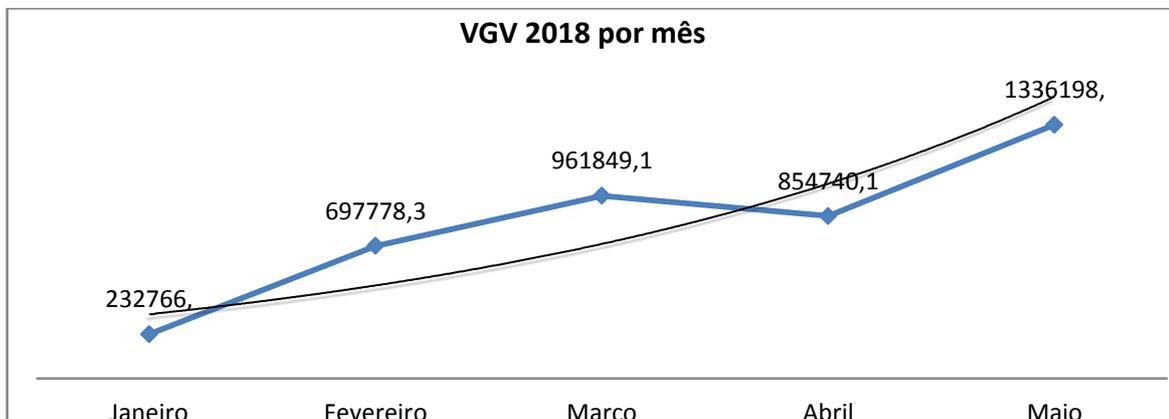
O Gestor C ressaltou que o principal equívoco na aplicação da Gamificação foi o tempo, segundo ele, foi muito longo, fato que acabou desmotivando alguns corretores, além de dificultar o controle do jogo.

5.2 Resultados Financeiros

No início do mês de Janeiro quando foi apurado os resultados do mês anterior, quando não estava sendo aplicada gamificação com a equipe de corretores, a empresa apresentava o volume geral de vendas ou simplesmente VGV em R\$ 232.766,00. Após o início das aplicações, já no primeiro mês observou-se uma melhora no desempenho da equipe com um aumento de 66,65% no VGV da empresa, com o volume de vendas chegando a R\$ 697.778,3. No segundo mês de aplicação o VGV da empresa chegou em R\$ 961.849,10 que naquele momento representava um desempenho 27,45% maior que o mês de anterior.

No mês de abril a empresa apresentou um VGV de R\$ 854.740,10, mostrando uma pequena queda no desempenho com relação ao mês de Março. Já no mês de Maio, último mês de aplicação, foi registrado um VGV de R\$ 1.336.198,00 evolução de 36% com relação ao mês de Abril, consolidando um aumento de 82,5% no VGV se considerados os 4 meses de aplicação da metodologia de gamificação na empresa, os resultados financeiros foram bastante satisfatórios como mostra o gráfico 3:

Gráfico 3 - Volume geral de vendas (VGV) nos 4 primeiros meses de 2018



Fonte: arquivo fornecido pela empresa

5.3 Resultados e discussões

A ideia nesta seção é cruzar as respostas das entrevistas e as observações feitas pelos corretores e gestores da Executive Consultoria Imobiliária. Na visão dos dois grupos, a Executive teve bons resultados na aplicação da Gamificação.

Foi consentido por ambos que a Gamificação gerou um ambiente competitivo na empresa, o que melhorou o desempenho tanto individual, como o da equipe. Em se tratando do fator de maior engajamento na Gamificação, ambos relataram que foram as premiações, além do fato de serem reconhecidos e o status que os resultados da Gamificação trazem perante à equipe.

No entanto, alguns dos corretores, relataram que poderia se ter uma variação maior quanto às premiações que atendesse os seus desejos. Nota-se através desses comentários que as premiações oferecidas pela empresa não satisfizeram de maneira completa todos os colaboradores. Pode ser feito pelos gestores enquetes internas com o intuito de indagar os próprios corretores sobre sugestões e preferências de premiações. Essa ação teria visibilidade pelo grau da importância que a empresa reserva para seus colaboradores. Em relação à importância do uso das enquetes:

De qualquer modo, o caráter da enquete é levantar uma hipótese, oferecer um número x de opções e monitorar o comportamento do público de acordo com suas respostas, apontamentos e interações com a mesma. Sendo assim, as enquetes tornam-se uma oportunidade imensa de, além de receber o feedback do seu público sobre a sua estratégia (DIAS, 2017).

No que se refere à não aplicação da Gamificação na empresa, pode ser constatado que ambos os grupos apontaram como algo negativo, pois gera um ambiente sem competitividade, rotineiro e sem estímulos, o colaborador desempenha as suas funções, mas acaba não indo além disso, e como consequência os resultados acabam estando abaixo do esperado, como mostra o gráfico 4 em Janeiro de 2018 antes do início da aplicação do game.

A Gamificação proporciona um ambiente desafiador, fato que conseqüentemente acaba engajando mais os colaboradores no desempenho do

trabalho. Como pode ser visto abaixo a importância da Gamificação para o engajamento dos colaboradores nas empresas:

Uma das técnicas mais lúdicas, modernas e inovadoras que vem sendo utilizada nos últimos anos é a Gamificação. As organizações estão percebendo cada vez mais a importância de uns dos seus principais stakeholders: o público interno. Portanto, as empresas devem ser geridas não só visando o sucesso, mas também a satisfação dos colaboradores. Para isso, faz-se necessário envolvê-los nas tomadas de decisões, oferecer maior qualidade de vida bem como incentivar o seu desenvolvimento, buscando engajar esse público (FERREIRA, 2016, p. 197-198).

Além disso, foi comentado pelos corretores e gestores a importância dada à divulgação das pontuações, parciais e conquistas durante o game, onde ficou claro que além das premiações em si, é valorizado também o reconhecimento e o status perante a equipe.

Segundo os gestores a Gamificação foi bem aplicada, mas faltou um nivelamento maior no desempenho de parte da equipe, fato que pode ser explicado, tanto pelo perfil comportamental dos corretores, nas entrevistas, onde alguns demonstraram maior preocupação em aparecer nos quadros de liderança, quando outros estavam realmente mais preocupados em receber as premiações.

No ponto de vista dos corretores, esse desnivelamento no desempenho pode ser explicado por uma série de fatores citados nas entrevistas, entre eles, segundo os corretores faltou diversificar mais as premiações, questão que poderia ter sido, como citado nos parágrafos anteriores, recebendo mais sugestões dos corretores, outro fator de insatisfação citado foi a ausência de regras mais claras, fato que acabou gerando conflitos na equipe durante a aplicação.

Foi comentado também pelos corretores que faltou continuidade nas aplicações "gamificadas" posteriores à estudada, que no geral aprovaram a experiência que desejam continuar sendo desafiados pela empresa.

No quadro 6, a seguir, foi feito um apanhado acerca das convergências e divergências diante das respostas obtidas pelos gestores e corretores da Executive Consultoria Imobiliária.

Quadro 6 - Convergências e divergências diante das respostas obtidas pelos gestores e corretores da Executive Consultoria Imobiliária

Tópicos	Gestores	Corretores
Resultados da gamificação aplicada	Acredita ter tido bons resultados,	Acredita ter tido bons resultados,

	gerou um ambiente competitivo, melhorou o desempenho individual e da equipe.	gerou um ambiente competitivo, melhorou o desempenho individual e da equipe.
Fator de maior engajamento	Apontou as premiações e o fato de ser reconhecido, status.	Apontou as premiações e o fato de ser reconhecido, status.
Sobre a não aplicação de gamificação	Acredita ser ruim, gera um ambiente sem entusiasmo, rotineiro e sem estímulos.	Acredita ser ruim, gera um ambiente sem entusiasmo, rotineiro e sem estímulos.
O que poderia ter sido melhor da aplicação	A gamificação foi bem aplicada, mas faltou nivelamento no desempenho e engajamento entre a equipe, diminuir o tempo da gamificação.	A gamificação foi bem aplicada, mas faltou diversificar as premiações e diminuir o tempo do jogo, regras mais claras e a continuidade nas aplicações.

Fonte: Autoria própria

Tanto os gestores, quanto os corretores alegaram que o tempo da Gamificação foi muito longo, fato que desmotivou alguns dos corretores e dificultou o controle por parte da gestão.

Alinhada ao planejamento estratégico da empresa, a elaboração das gamificações podem ser aplicadas em um menor espaço de tempo, além da divulgação prévia das regras do jogo, a fim de despertar maior engajamento dos corretores.

E por fim, a empresa precisa estimular continuamente os comportamentos que geram bons resultados, a Gamificação é uma ferramenta que cada vez mais se torna mais poderosa nesse objetivo.

Intensifica-se ainda a ideia que foi reconhecida nos resultados dos dois grupos participantes da pesquisa ambiente desafiador e a experiência positiva dos colaboradores na empresa é uma forma primordial para o constante aumento e manutenção do desempenho da organização. Investir em novas técnicas de gestão e se munir de ferramentas eficientes, como a Gamificação, é de enorme valor para um negócio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gamificação é uma ferramenta muito eficaz para a gestão de equipes, auxiliando no aumento de desempenho, não apenas financeiro, mas também no ambiente corporativo, proporcionando um meio lúdico, inovador, de maior interação, além de maior satisfação dos colaboradores. Pode ser concluído que a Gamificação é uma estratégia tida como uma excelente opção para a gestão.

A Executive Consultoria Imobiliária foi percebida pelos gestores e corretores como uma empresa que valoriza seus colaboradores e que o uso da Gamificação salienta essa busca por ferramentas que melhoram o dia a dia da empresa.

Em síntese, pode ser percebido que os dois grupos que participaram deste estudo concordam com os bons resultados do uso da Gamificação na Executive Consultoria Imobiliária. Também concordam que dentre os principais resultados, estão a geração de um ambiente competitivo, aumento do desempenho individual e da empresa.

Em relação às motivações de maior engajamento estão as premiações, o reconhecimento e status perante a equipe. Contudo, percebe-se que se prevaleceram resultados positivos quanto à Gamificação aplicada pela Executive Consultoria e o alto nível de aceitação pelos colaboradores à metodologia.

No entanto, é válido comentar que este estudo mostrou que essas ações podem ser aperfeiçoadas para um uso mais constante da ferramenta, além de mudanças estratégicas, como melhor otimização de tempo na aplicação, reconhecimento maior dos fatores que motivam os colaboradores e melhor controle nas aplicações.

Esta pesquisa foi de fundamental enriquecimento de conteúdo acerca da Gamificação e como as empresas devem analisar se as suas ações estão sendo percebidas positivamente pelos seus colaboradores e quais os impactos no desempenho da organização essas ações estão trazendo.

O mercado força uma organização a se aperfeiçoar na sua gestão e em suas características, conseguir fazer uso eficientes e eficazes de recursos, estratégias e ferramentas é fundamental para o sucesso e sobrevivência das organizações no mundo atual.

Como trabalhos futuros, pretende-se aprimorar e testar na Executive Imobiliária novas versões da Gamificação já aplicada, a partir de todas as percepções analisadas desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC):** ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Latu Sensu. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis.** Aldershot: Ashgate Publishing Co., 1979.

CELANO, Juliana; LEITE, Wellington; SILVA, Franciane Piauí da. A Gamificação e a necessidade constante de mudanças nas organizações. **Comunicação & mercado**, Mato Grosso do Sul, v. 4, n. 10, p. 7-18, 2015. Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/10/1.pdf>>. Acesso em: 02 jul 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CLEMENTI, Juliana Augusto. **Diretrizes Motivacionais para Comunidade de Prática Baseadas na Gamificação.** 2014. 198 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.

DALE, Steve. Gamification: Making work fun, or making fun of work? **Business Information Review**, jun. 2014.

DETERDING, Sebastian et al. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. 2011. In: **Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments (MindTrek '11).** ACM, Nova Iorque, 2011. Disponível em: <<https://www.cs.auckland.ac.nz/courses/compsci747s2c/lectures/paul/definition-deterding.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2018.

DETERDING, Sebastian. Gamification: designing for motivation. **Interactions**, v. 19, 2012.

DOMÍNGUEZ, Adrián et al. Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. **Computers And Education**, 2013.

DORLING, Alec; MCCAFFERY, Fergal. The Gamification of SPICE. **Software Process Improvement and Capability Determination Communications in Computer and Information Science**, v. 290, p. 295- 301, 2012.

DUTRA, Jussara. **A inovação empresarial depende do engajamento das pessoas.** 2013. Disponível em: <<http://www.senior.com.br/a-inovacao-empresarial-depende-do-engajamento-das-pessoas/#sthash.ZTT4MnVw.LNRAwnQa.dpuf>>. Acesso em: 02 jul. 2018.

FERREIRA, A Gamificação como ferramenta de engajamento do público interno. **Caderno da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 14, p. 189-212, 2016. Disponível em:

<<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/145/130>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

GIBSON, David C. et al. Digital badges in education. **Education And Information Technologies**, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas**. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GROH, Fabian. Gamification: State of the Art Definition and Utilization. **4th Seminar on Research Trends in Media Informatics**. Institute of Media Informatics, Ulm University, Ulm, Germany, 2012.

JUCÁ, Paulyne Matthews; ROLIM, Germana Ferreira. **Gamificação nas disciplinas de empreendedorismo**. 2013. Disponível em: <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/wei/2013/0012.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

KIM, Sangkyun. **Decision support model for introduction of gamification solution using ahp**. 2014.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; TAMASO MIOTO, Regina Célia. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, 2007.

MAX, Cristiano. A Gamificação: Monstros quadrados continuam invadindo nosso mundo. **Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/1913/1227>>. Acesso em: 29 maio 2018.

MORFORD, Zachary H. et al. Gamification at work: The Intersection between Behavior Analysis and Game Design Technologies. **Behav Analyst**, v. 37, p. 25–40, 2014.

SANTOS, Carlos Augusto C. Gamificação: o futuro das aplicações e processos corporativos. **Ludion**, 2014. Disponível em: <<http://ludium.com.br/gamificacao-o-futuro-nas-aplicacoes-e-processos-corporativos/>>. Acesso em: 1 maio 2018.

SIMÕES, J.; REDONDO, R; VILAS, A. **A Social Gamification Framework for a K-6 Learning Platform**. Computers in Human Behavior, v. 28, n.1, 2012.

SNOW, Shane. **How to: Use Game Mechanics to Power Your Business**. 2010. Disponível em: <<http://mashable.com/2010/07/13/game-mechanics-business/#saYHRhzdU5q3>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

VASCONCELOS, Paulo. O que é Gamificação? Conheça a ciência por trás dos jogos do cotidiano. **Techtudo**, [S.l.], jul. 2016. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2016/07/o-que-e-gamificacao-conheca-ciencia-que-traz-os-jogos-para-o-cotidiano.html>>. Acesso em: 04 maio 2018.

VIANNA, Ysmar et al. Gamification, Inc.: como reinventar empresas a partir de jogos. **MJV Press**, 2013. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/fabiopedrazzi/livro-gamification--inc-mjv>>. Acesso em: 28 maio 2018.

WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. **For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business**. Wharton Digital Press, 2012.

ZICHERMANN, Gabe; CUNNINGHAM, Christopher. **Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps**. Canada: O'Reilly Media, 208p., 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista – Gestores

Registrar dados do entrevistado:

- Nome:
- Função:
- Empresa que trabalha:
- Idade:
- Tempo de profissão:

Perguntas:

- 1) Você acredita que a Gamificação melhorou os resultados da equipe, se sim ou não, porque?
- 2) O que motivou você a se engajar mais a fazer a aplicação funcionar?
- 3) Sem a Gamificação, o que ele acha do dia a dia da equipe no desempenho das tarefas?
- 4) O que poderia melhorar na Gamificação aplicada?

APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista – Corretor de Imóveis

Registrar dados do entrevistado:

- Nome:
- Função:
- Empresa que trabalha:
- Idade:
- Tempo de profissão:

Perguntas:

- 1) Você acredita que a Gamificação melhorou os resultados, se sim ou não, porque?
- 2) O que motivou você a se engajar mais nas vendas?
- 3) Sem a Gamificação, o que você acha do dia dia no desempenho das tarefas?
- 4) O que poderia melhorar na Gamificação aplicada?