

Um olhar crítico sobre o design de gamificação no contexto corporativo

A critical overview of gamification design at the corporate context

FARAGE, Helena Callaça Gadioli; Bacharela; Universidade de Brasília (UnB)

helenacgfarage@gmail.com

SILVA, Tiago Barros Pontes e; Doutor; Universidade de Brasília (UnB)

tiagobarros@unb.br

O presente artigo aborda o tema da gamificação, dedicando-se à articulação de conceitos teóricos e à análise de promoção de engajamento, destacando-se os casos em que são desprovidos de uma análise ética. Para tanto, é realizada uma comparação entre os conceitos de jogo e trabalho, com intuito de identificar suas principais dissimilaridades que podem comprometer as transposições diretas em processos de gamificação. Dada a atual difusão expansão estratégias de engajamento aplicadas ao ambiente corporativo que visam motivar os trabalhadores, torna-se necessário identificar estas estratégias e refletir sobre as suas implicações e limites éticos. Enquanto resultado, são propostas sugestões de práticas que podem ser adotadas por projetistas visando evitar o caráter nocivo da gamificação.

Palavras-chave: Gamificação; Trabalho; Engajamento.

This article addresses the topic of gamification, focusing on the articulation of theoretical concepts and the analysis of engagement promotion, highlighting the cases in which they are devoid of an ethical analysis. Therefore, a comparison is made between the concepts of game and work to identify their main dissimilarities that can compromise direct transpositions in gamification processes. Given the current spread of engagement strategies applied to the organizational environment that aim to motivate workers, it has become necessary to identify these strategies and reflect on their ethical implications and limits. As a result, we present suggestions of practices for designers in order to avoid the harmful character of gamification.

Keywords: Gamification; Work; Engagement.

1. Introdução

A gamificação é uma ferramenta que surgiu na área de marketing a partir da necessidade de engajar usuários em relação a um serviço ou produto. Desde então, cada vez mais, as entidades empregadoras a usam para engajar seus colaboradores e os motivar a realizar tarefas institucionais. Por ser uma área nova, ainda existe alguma discussão acerca de sua definição, de modo que ela não se tornou completamente consolidada. Assim, a gamificação pode ser abordada a partir de algumas de suas características mais relevantes. Por exemplo, Gabe Zichermann e Christopher Cunningham (2011) definem a gamificação como o uso de processos de *game-thinking* e mecânicas de jogos para envolver os usuários e resolver problemas. A expressão *game-thinking* relaciona-se com a metodologia de Design Thinking aplicada ao contexto de Game Design.

No mesmo sentido, Jane McGonigal (2011) explora a potencialidade de transformação da realidade por meio de jogos para enfrentar problemas do mundo real. Nesta abordagem, existe a possibilidade de criarmos jogos recompensadores e transformadores para nós mesmos, para as nossas escolas, bairros e também para as nossas empresas (MCGONIGAL, 2011). De acordo com a autora, todo jogo demanda algum aprendizado e determinado engajamento de seus jogadores, que podem se tornar úteis para além da experiência de *gameplay*: produzindo resultados que sejam relevantes para nossa comunidade. É nesta possibilidade de se criar soluções para problemas como a motivação dos colaboradores que os processos de gamificação se destacam.

Com a mesma perspectiva promissora, em 2013, a consultoria de tecnologia Gartner previu que, em breve, mais de 40% das 1.000 organizações empresariais globais usarão a gamificação como mecanismo primário para transformar as operações de negócios e controlar a produtividade dos funcionários (BURKE, 2015). A partir dos mecanismos oriundos dos jogos, as empresas podem usar a gamificação para engajar, socializar, motivar, educar ou reter funcionários de forma mais eficaz do que somente com os processos organizacionais tradicionais (MEDINA e TANAKA, 2013).

Apesar da potencialidade e do futuro promissor, em 2012, a Gartner previu que por volta de 2014, 80% das aplicações gamificadas não seriam capazes de alcançar os objetivos esperados pelas empresas usuárias, principalmente devido a inadequações de projetos de design. Isso aponta para o número de usuários avançados que estão utilizando essa facilidade de maneira incorreta (BURKE, 2015). Como resultado da popularização desta metodologia, não é difícil prever um cenário em que pontuações, ranqueamento de líderes e fartas distribuições de rótulos serão onipresentes, ainda que muito pouco eficientes ou até mesmo nocivos (MEDINA, *et al.*, 2013). Portanto, antes de considerar a gamificação como uma possível solução para a falta de motivação no ambiente de trabalho, é preciso se ter em mente até que ponto a aplicação de estratégias de engajamento podem explorar injustamente ou violar a autonomia de algum dos trabalhadores envolvidos.

A partir das práticas atuais de uso de metodologias de engajamento no trabalho, o presente estudo tem como objetivo discutir sua aplicabilidade, abordando o projeto de gamificação aplicado ao contexto corporativo em uma perspectiva crítica. Em especial, se questiona a promoção de engajamento desprovida de análise ética por essas grandes entidades empregadoras. Ao identificar alguns domínios problemáticos da gamificação no contexto corporativo, espera-se propor melhores práticas para um modelo de engajamento ético aplicado ao contexto de trabalho, contribuindo para uma mudança de comportamento mais reflexivo no uso de métodos de engajamento pelas entidades empresariais.



14º Congresso Brasileiro de Design
ESDI Escola Superior de Desenho Industrial
ESPM Escola Superior de Propaganda e Marketing

2. Interação e Atividade Lúdica

Huizinga compreende a atividade lúdica como um componente humano natural e absoluto, ou seja, presente em todas as culturas e manifestado de maneiras distintas em diferentes sociedades. É possível identificar traços de uma sociedade pela identificação de sua cultura lúdica e como os indivíduos se apropriam dela (RETONDAR, 2013). Pressupõe-se, então, que a atividade lúdica é uma magnitude existente antes da própria cultura, a acompanhando e penetrando desde os seus primórdios (HUIZINGA, 1944). Jeferson Retondar oferece ao leitor um valioso material que esclarece a visão de Huizinga:

(...) se o Homem é sapiens e faber, Huizinga irá defender a ideia de que o Homem é também por excelência ludens, isto é, necessita estabelecer uma relação lúdica, através da evasão da vida real, com o mundo da realidade (RETONDAR, 2013, p. 17).

Em sua forma mais simples, a atividade lúdica é mais do que um fenômeno fisiológico ou psicológico. Para Huizinga, qualquer tentativa de explicação científica racional sobre o porquê de jogarmos é falha, pois a maioria das tentativas tratam apenas incidentalmente da questão do que é o lúdico e o que isso significa para o indivíduo. Aqueles que procuram explicar a razão do jogar com os métodos quantitativos da ciência experimental esquecem da qualidade intrínseca da atividade lúdica.

A natureza, assim nos diz nossa mente racional, poderia facilmente ter dado a seus filhos todos aquelas funções úteis de descarregar energia superabundante, de relaxar após o esforço, de treinamento para as exigências da vida, de compensação para anseios insatisfeitos etc., na forma de exercícios e reações. Mas não, ela nos deu a atividade lúdica, com sua tensão, sua alegria, e sua diversão? (HUIZINGA, 1944, p. 3).

Apesar da grande contribuição de Huizinga, por ser o pioneiro na identificação das qualidades intrínsecas da atividade lúdica, a sua definição não diferencia os níveis de interação/atividade lúdica e jogo. Na literatura em questão, é comum não termos uma distinção adequada entre jogo, atividade lúdica e interação lúdica, o brincar e o jogar. Especificamente no Brasil, isto se dá pelo fato da tradução dos conteúdos em inglês, em que o termo *play* dá significado para jogo, brincar, tocar algum instrumento, encenar, atividade lúdica e interação lúdica (SALEN e ZIMMERMAN, 2012).

Por muitas vezes, esses conceitos (interação lúdica e atividade lúdica), relacionados ou pertencentes à definição ampla do jogo, são utilizados como sinônimos. Eventualmente, conforme necessidade, são especificados (MIURA e SILVA, 2016). Por isso, na tentativa da concretização da diferença e relação entre esses campos, na presente pesquisa, propomos uma diferenciação própria dos termos. A partir do que foi dito, partiremos para compreensão de atividade e interação lúdica como objetos diferentes na perspectiva de Salen e Zimmerman (2012). Posteriormente, com a finalidade de esclarecer o raciocínio por trás da própria articulação conceitual entre os termos, passaremos pela Teoria da Atividade (TA) de Leontiev (1972) que dará embasamento ao nosso estudo.

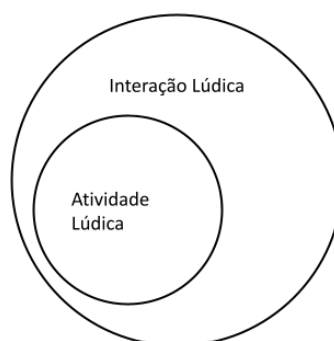
Salen e Zimmerman (2012) utilizam da definição do psicólogo Bernard Gilmore para iniciar a conceituação de Interação Lúdica. Para os autores, a Interação Lúdica se refere às atividades que são acompanhadas por uma condição comparativa de prazer, euforia, poder e sentimento de auto iniciativa. Completam que a Interação lúdica é um movimento livre dentro de um sistema rígido, ou seja, a interação lúdica só existe pela existência das estruturas mais rígidas do sistema.

Dado este passo inicial, os autores categorizam a interação lúdica em três grupos: jogabilidade, ser lúdico e atividades lúdicas. A jogabilidade é a interação formalizada que ocorre quando os jogadores seguem as regras do jogo e experimentam seu sistema. Ser lúdico se refere a ideia de estar em um estado engraçado, onde o espírito lúdico é injetado em outra ação. A atividade Lúdica possui uma estrutura menos formal do que o jogo, pois não é regida por regras e nem possui um fim quantificável.

Com o objetivo de atingir o que foi proposto pelo estudo, abordaremos somente a esfera da atividade lúdica. Assim, busca-se compreender o que é atividade lúdica e como ela se relaciona com a interação lúdica. De acordo com Salen e Zimmerman (2012) a atividade lúdica se define a partir do termo 'lúdico'. Ou seja, aquelas atividades que têm caráter de jogos que não incluem apenas jogos. Ela se diferencia do jogo, pelo fato de que não possui um objetivo claro e um resultado quantificado.

Neste sentido, infere-se que, para os autores, a atividade lúdica é um subcomponente do grupo interação lúdica. E os termos se diferenciam na área de atuação. Esta relação pode ser observada no esquema da Figura 1.

Figura 1 – Relação entre interação lúdica e atividade lúdica na perspectiva de Salen e Zimmerman (2012).



Fonte: Os autores, a partir da proposta de Salen e Zimmerman (2012).

As definições de Salen e Zimmerman (2012) são consideradas pertinentes, pois elas apresentam a noção de que a experiência do jogo representa o coração e a alma do ofício do designer. Portanto, como projetistas, precisamos conceber estes conceitos. Mas, apesar da relevância das definições, existe um questionamento em cima do uso das expressões: atividade e interação. No próximo tópico exploraremos a Teoria da Atividade Coletiva (LEONTIEV, 1972) para refletirmos sobre a escolha mais adequada dos termos.

2.1 Teoria da Atividade (TA) Coletiva

A Teoria da Atividade surge como uma corrente teórica que procura compreender as atividades humanas como fenômenos complexos e socialmente situados. Atualmente, a TA alcança campos multidisciplinares como educação, antropologia e design. Neste estudo, destacamos as contribuições feitas por Leontiev (1972) sobre suas contribuições para o conceito de atividade.

A atividade para Leontiev (1972) está intrinsecamente relacionada às suas motivações. Portanto, o que distingue as atividades dos demais processos, para ele, são os motivos (PADILHA e LIMA

FILHO, 2019). Quando essa atividade passa a ser composta de unidades menores, as ações, ela se move para uma esfera individual, componente da atividade coletiva (DUARTE, 2002). Leontiev (1972) propõe três níveis para o sistema de atividade, sendo considerada como uma das maiores contribuições do autor para esta corrente filosófica.

No nível mais baixo e automático encontra-se a operação, inconsciente, que consiste nas rotinas habituais realizadas por um indivíduo, associadas a uma ação e influenciadas pelas condições gerais da atividade. O próximo nível consiste na ação, um processo consciente realizado por um indivíduo e subordinado a uma meta. No último estágio da análise está a atividade, orientada a um motivo e realizada coletivamente (Figura 2).

Figura 2 – Os três níveis do sistema de atividade proposto por Leontiev (1972).



Fonte: Adaptado de Leontiev (1972).

Na leitura de Padilha e Lima Filho (2019), é possível entender que Leontiev (1972) expressa que a relação entre homem-atividade-mundo não se resume a uma relação agir do homem no mundo ou agir do mundo no homem. Mais do que isso, é relacionada ao processo do viver e experienciar o mundo que acontece pela relação interativa homem-mundo. Em outras palavras, a atividade não é um processo individual ao sujeito, nem o sujeito ou o meio considerados isoladamente, mas o duplo processo dialético de entre sujeito e meio e como eles se transformam mutuamente (PICCOLO, 2012).

Em suma, para a presente narrativa, destacamos apenas os três aspectos da Teoria da Atividade: (a) a compreensão da atividade, de acordo com Leontiev (1972), como um exercício coletivo guiado pela motivação; (b) a forma como o homem vivencia o mundo é pela atividade; e (c) a ação como um processo consciente realizado individualmente e está subordinado a uma meta, ou um objetivo articulado ao identificável. Esses três aspectos serão direcionamentos para a rearticulação dos termos interação e atividade lúdica, apresentada no tópico a seguir.

2.2 As interações lúdicas constituem a totalidade da atividade lúdica

Após transitarmos por diferentes perspectivas acerca dos conceitos, vamos incorporar os termos Interação Lúdica e Atividade Lúdica à Teoria da Atividade de Leontiev (1972) com o objetivo de entender como os termos se relacionam em nível e comportamento perante o sistema. Destacamos que o nosso propósito não é discutir o nível de adequação das abordagens, mas buscar uma compreensão mais ampla que permita sua articulação para o contexto da presente pesquisa.

Entendemos que a atividade é um componente coletivo e cultural atuante no aspecto macro. A atividade é, portanto, um exercício coletivo. Se introduzirmos a perspectiva de Huizinga (1944) e arriscamo-nos em criar paralelo no campo dos jogos, desprende-se que o termo adequado para definirmos a forma como o ser humano se comporta ludicamente na relação homem-mundo seria atividade lúdica. Do mesmo modo, pode-se inferir que a maneira como o ser humano experiencia o mundo é por meio da atividade, seja lúdica ou não (HUIZINGA, 1944; LEONTIEV 1972).

Resultante desse argumento, podemos compreender que a atividade lúdica é um processo de grandeza maior em relação às interações lúdicas. Em outras palavras, o processo do viver experienciar o mundo coletivamente (atividade) acontece pelas interações lúdicas ou não lúdicas. Desta forma, a interação lúdica se relaciona com o segundo nível proposto por Leontiev (1972), a ação. Como exemplificado no esquema da Figura 3.

Figura 3 – Revisão dos conceitos de interação lúdica e atividade lúdica, inspirados pela Teoria da Atividade de Leontiev (1972).



Fonte: Os autores, adaptado de Leontiev (1972).

Assim, propomos a troca dos termos estabelecidos por Salen e Zimmerman (2012). Desta maneira, os conceitos de atividade lúdica e interação lúdica teríamos o seguinte resultado: a Atividade Lúdica são os exercícios que são acompanhados por um estado comparativo de prazer, euforia, poder e sentimento de auto iniciativa. No campo micro, a interação lúdica refere-se às interações que têm caráter de jogos que não incluem apenas jogos. Exemplifica-se o resultado desta articulação na Figura 4.

Figura 1 - Comparativo da relação de interação lúdica e atividade lúdica como resultado da articulação de Salen e Zimmerman (2012) e Leontiev (1972).



Fonte: Os autores, adaptado de Leontiev (1972) e Salen e Zimmerman (2012)

Toda interação lúdica gera uma experiência com significado. Portanto, o ser humano simula interações lúdicas para entender como atuar em atividades do sistema e assumir diferentes papéis da sociedade. Ainda, adicionamos a noção de que a transposição e simulação de interações lúdicas externas ao jogo pode ser entendida como um processo de gamificação. Com isso, chegamos ao cerne do nosso estudo, buscando compreender a simulação desta interação lúdica em outros contextos, assim como o modo como ela pode misturar a compreensão dos dois espaços (lúdico e o não lúdico), borrando as suas fronteiras.

3. Delimitando os contextos: o jogo e o trabalho

Existem diversas definições para o conceito de jogo. Para o presente estudo, foi adotada a estratégia de uma definição ampliada, que acumula seus atributos. Esta estratégia se define pela narrativa argumentativa que busca uma aproximação com o conceito de gamificação, discutido em capítulos posteriores. Com o intuito de conceber as características do jogo, analisaremos os conceitos estabelecidos por Huizinga (1944), Salen e Zimmerman (2012).

Huizinga (1944) define o jogo como uma atividade muito mais profunda do que um produto: o jogo é uma atividade ou ocupação voluntária executada dentro de certos limites fixos de tempo e lugar, de acordo com regras livremente aceitas, mas absolutamente obrigatórias, tendo seu objetivo centrado em si mesmo e acompanhado por um sentimento de tensão, alegria e consciência que é diferente da vida comum.

Em outros termos, o jogo possui uma natureza voluntária e, portanto, se contrasta com a natureza involuntária do que temos que fazer para sobreviver, ou seja, trabalhar. Quando entramos no jogo, concordamos em jogar de acordo com as regras, expressas ou implícitas. Ao concordarmos com as regras orientadoras do jogo, também concordamos que essas restrições se aplicam apenas a um determinado horário ou local. Dentro da experiência de um jogo, percebemos claramente que o que estamos fazendo não é o cotidiano da vida comum, ou seja, vivemos em um mundo mental diferente e o que fazemos pode ter consequências, mas essas

consequências tendem a seguir regras diferentes. Uma vez que o jogo está subordinado aos interesses materiais, ele não pode mais ser entendido como um puro jogo.

Para Salen e Zimmerman (2012), a generalidade da definição de Huizinga (1944) é sua maior fraqueza. Por outro lado, não estamos buscando uma delimitação excludente, estamos trazendo um conjunto de atributos mais frequentes que não necessariamente possuem todas as fronteiras delimitadas e podem ser negociadas. A definição de Huizinga consegue identificar algumas das qualidades mais evasivas e abstratas do jogo (SALEN e ZIMMERMAN, 2013). A partir destas características, propõe-se a comparação do conceito de jogo com as qualidades gerais do trabalho. Desta forma, neste estudo, a definição empregada de jogo é a de Huizinga. Devido a isto, quando estivermos nos referindo ao Design de Jogos, uma definição mais específica pode ser necessária para o campo de estudo e suas aplicações. Neste caso, estamos livres para usarmos a definição de Salen e Zimmerman (2012): o jogo como um sistema no qual os jogadores se envolvem voluntariamente, orientado por regras, que implica em um fim quantificável.

Antes de colocarmos em análise os planos de jogo e trabalho, é preciso compreender o trabalho como uma atividade genérica e inscrita na vida social (VARGAS, 2016). Geralmente, associamos as palavras trabalho e emprego, mas apesar de terem um vínculo, o trabalho é mais antigo que o emprego, assim como a interação lúdica é mais antiga que a cultura.

O trabalho está relacionado a uma atividade ou serviço desempenhado por um indivíduo que exige ou não esforço físico, ou seja, o ser humano trabalha desde o momento que o homem caçava, plantava e brincava.

O trabalho tem sido habitualmente concebido como uma atividade através da qual o ser humano estabelece uma relação metabólica com a natureza e o mundo social, a fim de assegurar a reprodução de suas condições materiais de existência (VARGAS, 2016, p. 314).

O emprego, sob outra perspectiva, é um conceito que surgiu por volta da Revolução Industrial, que descreve a relação entre homens que prestam um serviço por uma remuneração, e homens que compram esse serviço pagando um salário (BRASIL, 1943).

Vargas (2016) descreve a relação de emprego ao conceituar o trabalho, e por isso, nesta obra, reconhecemos o emprego, a partir da dimensão estabelecida por Vargas (2016), como atividade socialmente situada, dotada de estatuto, a Legislação Trabalhista, e reconhecimento, de retribuição material e simbólica.

Dessa forma, o emprego é apenas uma das modalidades específicas do trabalho. A partir daqui, estabeleceremos 'trabalho' como termo principal a ser usado. O conceito estabelece o ponto de vista técnico-jurídico e, de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (1943), como o resultado da relação do empregado, prestador de serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. A partir da definição, podemos extrair algumas qualidades do trabalho que nos ajudarão a compreender a relação entre o jogo e o trabalho.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foi realizada uma caracterização do trabalho a partir dos atributos estabelecidos por Huizinga (1944). Desta forma, o trabalho não possui caráter voluntário, pois ele tem influência na subsistência. Necessariamente, ele é dotado de estatuto e regido por leis. As restrições de tempo e espaço do trabalho dependem das regras acordadas entre empregado e empregador, não podendo estabelecer uma duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias (BRASIL, 1943). Quando trabalhamos, percebemos claramente que o

que estamos fazendo é a vida comum. Por isso, perde a qualidade absorvente e se torna oneroso. A relação de trabalho está sob a dependência de um salário. Observa-se que o trabalho especificado neste artigo é aquele regulamentado pela CLT (BRASIL, 1943), não abrangendo o trabalho autônomo e outras configurações que não possuem a Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1943) como estatuto.

4. Análise das propriedades do jogo e trabalho.

Na busca de compreender os limites éticos neste deslocamento de qualidades entre o jogo e o trabalho, discutiremos como os domínios apresentados se relacionam. Tendo em vista as definições estabelecidas anteriormente, o jogo é, na maioria das vezes (a) iniciado voluntariamente; (b) orientado por um conjunto de regras; (c) engajador; (d) acontece dentro de suas próprias limitações de tempo e espaço; e (e) não deve possuir função, interesse material ou lucro. Já o trabalho tem os seguintes atributos: (a) por vezes é iniciado voluntariamente; (b) também é orientado por um conjunto de regras; (c) é oneroso; (d) acontece dentro de suas próprias limitações de tempo e espaço; e (e) necessariamente possui função, interesse material ou lucro.

Com o objetivo de compreender mais profundamente o relacionamento entre os dois domínios, passaremos por cada atributos identificados e apontaremos os pontos de divergência e convergência entre eles.

4.1 Voluntariedade

Pode-se afirmar, a partir da nossa definição, que o jogo é voluntário pois ele é iniciado livremente pelos seus participantes. Em contrapartida, como parte da configuração social que estamos inseridos, o trabalho é uma atividade à qual o ser humano é submetido. Uma partícula deste acordo é voluntária, mas procuramos um trabalho porque precisamos sobreviver, não podemos passar fome, ficar sem moradia e precisamos da atividade lúdica como natureza humana. Jesse Schell (2008) relaciona o brincar com o trabalho em seu livro *A arte do Game Design*. Para o autor, a palavra em inglês é capaz de descrever um conjunto de ações, traduzidas para o português como brincar, tocar, jogar (MIURA e SILVA, 2016). Ao substituímos o brincar pelo jogo, podemos tentar compreender a relação de voluntariedade a partir de Schell:

Quando trabalhamos, fazemos isso porque somos obrigados. Trabalhamos pelo alimento porque somos escravos do nosso estômago. Trabalhamos para pagar o aluguel porque somos escravos da nossa segurança e conforto. Parte dessa servidão é voluntária, como a disposição de ganhar dinheiro para cuidar de nossa família, mas não deixa de ser um tipo de servidão. Fazemos isso porque precisamos, não porque 'gostamos de fazer'. Quanto maior a obrigação de fazer alguma coisa, mais isso se parece com trabalho. Quanto menor a obrigação de fazer alguma coisa, mais isso se parece com uma brincadeira. Dito de outra maneira: é um princípio invariável do brincar... quem quer que brinque o faz livremente. Aquele que deve brincar não consegue brincar (SCHELL, 2008, p. 29).

Ao se transpor a citação acima para a dimensão jogo e trabalho, concluímos que a nossa disposição de ganhar um salário é voluntária, mas não deixa de ser um tipo de involuntariedade, porque o que o salário nos proporciona (alimento, moradia e diversão) é sobrevivência. Entende-se, portanto, que a relação de voluntariedade entre o jogo e o trabalho é inversa, e pode ser compreendida com a citação acima.

4.2 Regras

O jogo é um sistema orientado por regras que fornecem a estrutura a partir do qual nasce (SALEN e ZIMMERMAN, 2013). Essas regras podem ser seguidas, alteradas ou até ignoradas pelos seus participantes. Semelhantemente, o trabalho também é regido por regras no Brasil: a Legislação Trabalhista e pelas regras referentes a ações, operações e atividades desenvolvidas em cada escopo ou configuração de trabalho. Por estarmos tratando de uma legislação e um contrato de trabalho, o descumprimento dessas pelos agentes envolvidos (empregado e empregador) pode culminar em uma punição prevista pela lei. Por mais que ambos os domínios sejam orientados por regras, entende-se que a relação regra para com o jogo e regra para com o trabalho se distanciam em grau de flexibilidade.

4.3 Engajamento

Por sua constituição advinda do projeto de interações lúdicas, o jogo é guiado pela curiosidade e atribui-se à natureza humana. Portanto, como discutido, possui uma intensidade de engajamento alta. Em contrapartida, o trabalho como entendemos hoje não se caracteriza como atividade natural do ser humano e sim um acordo social pós-Revolução Industrial. Por ser um acordo não natural e de involuntariedade, o trabalho por si é oneroso (SCHELL, 2008).

Desta forma, infere-se que o jogo e o trabalho apresentam uma relação inversa quanto à intensidade de engajamento. Por isso, a movimentação de atributos de jogos ao trabalho torna-se constante, pois os empregadores têm a intenção em fazer com que a atividade do trabalho seja mais engajadora.

4.4 Improdutividade

De acordo com a nossa definição, o jogo não deve, em sua generalidade, criar bens de riqueza, porque é uma atividade desligada de qualquer interesse material (HUIZINGA, 1944). Em oposição, o trabalho, na sua definição emerge da relação entre empregado e empregador, que entre si realizam um acordo de prestação de serviço pelo salário. Quando colocados desta forma, na maioria das vezes, possuem um vínculo de oposição.

4.5 Acontece dentro de suas próprias limitações de tempo e espaço

O jogo é autossuficiente como sistema e estrutura, portanto ao jogar, os participantes escolhem voluntariamente adentrar um limite de espaço e tempo único e imersivo onde eles renunciam à realidade e assumem um papel fictício guiado pela curiosidade (SCHELL, 2010). Se o jogo é capaz de promover a fuga da realidade, a assimilação de propriedades deste cenário pelo trabalho pode ser nociva, pois o distanciamento da realidade por um empregado é uma circunstância crítica e de potencial exploratório.

Após destrinchar as características, percebemos que, essencialmente, a relação oposta entre trabalho e jogo pode ser fundamentada pela discordância de suas condições. Mas é possível associar os dois domínios e entender que temos uma relação de complexidade e de dependência, afinal, a relação de trabalho é fundamentada na produção de riquezas para a manutenção de nossa sobrevivência. Huizinga (1944) afirma que a atividade lúdica é uma característica intrínseca do ser humano. A partir disso, pode-se inferir que nos submetemos a uma relação de trabalho para conseguirmos sanar nossas necessidades naturais, sendo uma delas, jogar.

Em seu artigo *More than Just a Game: Ethical Issues in Gamification*, Tae Wan Kim (2016) propõe que o limite ético de uma prática de gamificação, principalmente, mas não exaustivamente, é determinado pela fronteira onde a prática (a) colhe vantagem injusta dos trabalhadores (por exemplo, exploração); ou (b) infrinja a autonomia de qualquer trabalhador ou cliente envolvido (por exemplo, manipulação).

Se podemos argumentar que a condição de trabalho monótona e sem significado é uma questão da sociedade moderna que torna os trabalhadores vulneráveis àqueles com poder e que eles podem alavancar a produtividade por meio da gamificação, precisamos nos preocupar, pois, por sua vez, a transposição pode ultrapassar o limite ético pensado (KIM, 2016).

É preciso ter uma avaliação ética desse movimento, pois ele pode constituir uma situação de exploração no ambiente corporativo. A nocividade da transposição pode ser fundamentada na busca da motivação convertida em persuasão ou, ainda, manipulação. Para elucidar a declaração anterior, vamos passar pelos três termos: motivação, persuasão e manipulação, e posteriormente aferir o contexto em que cada termo se assume.

5. Motivação, persuasão e manipulação

Entende-se a motivação humana como um dos fatores primários do processo de interação e, consequentemente, engajamento. A motivação é aquilo que orienta o comportamento de um organismo em relação a um objetivo (MIURA, e SILVA, 2016). Para um projetista, sugere-se que ele seja capaz de avaliar os gatilhos relacionados à motivação dos usuários, para que assim possa projetar a transposição dos atributos do jogo de maneira consistente e que age dentro dos comportamentos tendenciosos do indivíduo.

Conforme apresentado, a gamificação pode ser uma estratégia para motivar ou persuadir o indivíduo. A estratégia de engajamento se torna persuasiva uma vez que os propósitos externos se tornam protagonistas da estratégia e quando o comportamento a ser atingido não é compreendido pela tendência daquele indivíduo.

Em outras palavras, quando motivamos as pessoas a jogarem, não alteramos o comportamento destes indivíduos, porque a motivação é o impulso de um comportamento possível para o indivíduo. A partir do momento em que tentamos motivar uma pessoa no contexto de trabalho temos o interesse em mudar o comportamento destes empregados para que realizem uma atividade fora do seu leque de possibilidades. Neste momento, a intenção de motivar torna-se persuadir.

Existe outra relação entre a persuasão e a mudança de comportamento, pois o objetivo da persuasão é modificar o comportamento do indivíduo, ou seja, fazer com que o empregado fique mais motivado e produtivo. No artigo *Design Persuasivo e Motivacional: um Estudo de Padrões de Design e Práticas Críticas*, Lopes (2018) na tentativa de elaborar um conceito sobre persuasão afirma:

(...) a persuasão requer intencionalidade; para um computador ser persuasivo está dependente do seu contexto de criação, distribuição e adoção (LOPES, 2018, p. 18).

Apesar de não estarmos com foco em tecnologia, a frase ilustra bem como a persuasão atrelada ao nosso objeto de estudo, a gamificação, é repleta de intencionalidade. Afinal, a estratégia de engajamento no contexto analisado, o corporativo, tem objetivos externos à motivação dos empregados e uma tentativa de moldar, reforçar ou mudar comportamentos, sentimentos ou pensamentos sobre um problema, objeto ou ação (Fogg, 1998).

A partir das discussões realizadas, infere-se que o uso do termo 'motivar' em um contexto corporativo é descabido, pois a motivação é um impulso de um comportamento pré-existente do ser humano para realizar seus próprios objetivos. E, no trabalho, os objetivos a serem alcançados pela transposição, em sua maioria são externos ao indivíduo e estão fora do seu leque de possibilidades.

Já compreendemos que o uso do termo ‘motivar’ pode ser inadequado ao contexto corporativo, mas e quando a prática de persuasão se torna manipulação? Para isso vamos debater as definições de manipulação e posteriormente, relacioná-las à persuasão.

Ruth Faden e Tom Beauchamp (1986) definem a manipulação psicológica como qualquer ato intencional que influencia com sucesso uma pessoa à crença ou ao comportamento causando mudanças em processos mentais diferentes dos envolvidos na mera compreensão. Complementando, Joseph Raz (1986) sugere que a manipulação, ao contrário da persuasão, não interfere nas opções de uma pessoa. Em vez disso, ela perverte a forma como a pessoa atinge decisões, forma preferências ou adota metas.

A partir das duas definições, podemos interpretar a manipulação também como uma forma de influência sobre o comportamento dos outros. Porém, a manipulação é destinada a mudar o comportamento ou a percepção dos outros, às vezes, por meios indiretos, enganosos ou impróprios. Ao promover os interesses do manipulador, muitas vezes à custa de outros, essa abordagem pode ser considerada exploradora e desonesta (SUNSTEIN, 2019). Em seu artigo Cinquenta Tons de Manipulação, Sunstein (2019) identifica um aspecto importante na manipulação, o desrespeito à autonomia do indivíduo e, portanto, ela se diferencia da persuasão.

Uma declaração ou ação pode ser considerada manipuladora se ela não fomenta ou estimula a capacidade de uma escolha reflexiva e deliberativa. Um dos problemas com a manipulação assim compreendida, é que ela falha em respeitar a autonomia das pessoas, e é afronta à dignidade delas (SUNSTEIN, 2019, p. 37).

É possível então estabelecer uma diferença entre persuasão e manipulação na transposição de propriedades de jogo para o trabalho. Ao mesmo tempo, é possível relacionar a autonomia do indivíduo com a voluntariedade do empregador como expressões com sentido aproximado. Assim, quando a autonomia ou a voluntariedade são violadas neste deslocamento, a persuasão se torna manipulação.

Há, então, uma ampla zona para considerar o problema da manipulação e um deles é a criação de um espaço de vulnerabilidade a partir do (a) desrespeito a forma como a pessoa atinge decisões, forma preferências ou adota metas; e (b) a manipulação das pessoas a mascararem o trabalho como uma atividade lúdica.

Como já foi referido, a violação à autonomia é o que caracteriza uma manipulação e isto pode ser um fator para o estabelecimento de um espaço de vulnerabilidade, pelo fato de que, quando passível de manipulação, as escolhas das pessoas podem falhar em promover seu próprio bem-estar e a garantia de cumprimento dos direitos trabalhistas (SUNSTEIN, 2019).

Sabemos, portanto, que a transposição dos atributos do jogo no contexto de trabalho é capaz de tornar o trabalho significativo e motivador, como também pode criar borrões de fronteiras que caracterizam um espaço de vulnerabilidade. Esse hiato de vulnerabilidade, pode ser proveitoso para os empregadores, pois é possível que eles se aproveitem para fazer com que os empregados simulem o jogo e falhem em identificar a fronteira entre jogo e trabalho. Consequentemente, os empregados podem camuflar a atividade produtiva como jogo e realizar tarefas fora do escopo de trabalho.

Isto pode ser compreendido pela análise da característica ‘orientado por regras’ dos domínios em questão. Quando uma estratégia de gamificação se aproveita desse espaço de vulnerabilidade para ir contra uma regra ou lei estabelecida pelo contexto do trabalho, isto possui um grande potencial de nocividade.

Por esses motivos é preciso realizar uma reflexão ética, pois é possível que a alteração dos termos persuadir e manipular também se dê pela indisciplina de concepção de uma transposição em que as características essenciais do trabalho e do jogo se confundam. No próximo tópico, discutiremos sobre as fronteiras entre o jogo e o trabalho.

6. Ideação de limites entre o jogo e o trabalho

O deslocamento de propriedades de jogos para o trabalho pode ser nocivo, logo, precisamos fazer uma análise reflexiva sobre os limites entre os dois cenários. Nesta perspectiva, pode-se inferir o limite entre as duas conjunturas no domínio das características particulares de cada cenário e na consciência da relação entre os dois domínios. A partir disso é possível intuir uma fronteira entre o jogo e o trabalho e ser capaz de dominar, como projetista, a navegação da sua transposição, evitando a nocividade para o ambiente de trabalho.

A primeira compreensão dos limites é entender que as propriedades individuais de cada cenário são fundamentais uma vez que existem diferentes configurações de trabalho na sociedade: presencial, remoto, integral, meio período etc. Além disso, a Legislação Trabalhista consolida as normas que regulam as relações individuais e coletivas no aspecto macro do trabalho, portanto devem ser cumpridas. Para cada arranjo diferente de trabalho é compreendido um conjunto de condições a serem seguidas. Isso posto, é preciso ter ciência dessas premissas para que nós projetistas não ultrapassemos a fronteira legal e fictícia.

Desta mesma forma, durante o projeto de gamificação, é interessante que o designer compreenda o jogo e o trabalho na esfera de atividade, assim como previamente estabelecida, ou seja, exercícios coletivos guiados pela motivação. Com isso, entende-se que ambos os domínios se fundamentam em motivações coletivas que guiam o projeto no panorama macro. Do outro lado, está a interação lúdica no aspecto micro do projeto enquanto ações. Aconselha-se, então, o uso de metas por ações de uma gamificação focadas no plano individual. Sendo assim, ao se projetar uma gamificação, é importante estabelecer metas individuais para as ações do usuário.

A segunda se refere a utilizar do domínio da relação entre as duas conjunturas como substância do projeto, uma vez que ao impor uma qualidade oposta entre os cenários pode causar um efeito negativo. Vamos clarear este argumento com dois exemplos de uma transposição eminentemente nociva: (a) o projeto de uma gamificação que se baseia na involuntariedade do empregado fere a característica essencial do jogo e assim tem potencial para ordenação de um contexto exploratório; (b) redução das recompensas em uma dimensão psicológica.

Existem qualidades fundamentais do jogo que necessitam ser respeitadas e mantidas durante a transposição. Para termos um quadro mais específico, a voluntariedade deve ser compreendida como circunstância essencial de uma transposição, pois se desrespeitada, fere a autonomia do empregado e, provavelmente, como resultado deste projeto de engajamento, teremos um contexto manipulatório e exploratório.

A recompensa psicológica é um artefato muito importante, tanto no trabalho quanto nos jogos. Além do fator interno, os comportamentos são motivados por fatores externos ao indivíduo, resultantes do conjunto de experiências que ele viveu ao longo de sua vida. Nesse caso, a razão para o jogador iniciar ou manter uma interação são as recompensas associadas ao seu comportamento (MIURA e SILVA, 2016). Entregar recompensas é uma forma de aprovar ou reprovar o comportamento de um indivíduo inserido em um determinado sistema (jogo ou trabalho). Os autores discorrem sobre isso em seu ensaio:

Embora as recompensas extrínsecas, como dinheiro e status, orientem muitos dos comportamentos dos indivíduos e valores sociais, é somente conveniente para as instituições utilizar esse parâmetro para incentivar a produtividade, uma vez que essas recompensas externas tendem a substituir o significado da atividade para os trabalhadores (MIURA e SILVA, 2016, p. 162).

Em outras palavras, a recompensa tem potencial de substituir o significado da atividade de trabalho, que pode ser positivo ou negativo. Pode ser positivo quando a recompensa cria um propósito para a ação, já que, de acordo com a pesquisa *Not Just a Job: New Evidence on the Quality of Work in the United States*, os três principais elementos de um bom trabalho eram rotina agradável, remuneração estável e senso de propósito (ROTHWHEEL e CRABTREE, 2019). Por outro lado, ela pode ser negativa quando ao substituir o significado da atividade, ultrapassa as características do trabalho e cria um contexto de vulnerabilidade onde o empregado não consiga, conscientemente, diferenciar o que é atividade do escopo de trabalho ou jogo.

Além disso, ao reduzir as recompensas em uma dimensão psicológica, a relação de trabalho se torna nociva, na medida em que o descumprimento do contrato empregatício, o que envolve uma recompensa salarial de acordo com a Legislação Trabalhista, é ignorado pelo incentivo à extrema produtividade pela entidade empregadora.

Discutido os limites entre o jogo e o trabalho, o próximo capítulo tem como objetivo propor novas práticas de transposição de atributos de jogo no trabalho, além de recomendações nesse campo.

7. Boas práticas no design de gamificação

Existem muitas maneiras de se projetar uma estratégia de gamificação que não seja antiética. Com o objetivo de ajudar os projetistas a refletirem e não limitar o processo de design de cada um, iremos pontuar algumas estratégias que, em suma, não borram a fronteira entre os campos. Para isso, iremos discutir condutas macro e posteriormente, adentrar em possíveis condutas micro nesta prática.

De acordo com Andrzej Marczewski (2017), a ética em um sistema gamificado é definida como um conjunto de princípios para facilitar o design de soluções que, em equilíbrio, promovam resultados desejáveis para os usuários. O autor elabora uma série de perguntas que dialogam com a definição apresentada para decidirmos se uma estratégia de gamificação é ou não nociva. Neste artigo abordaremos duas: (a) qual é a intenção do designer? (b) o sistema oferece uma escolha?

A partir das questões podemos compreender que os casos considerados nocivos não são resultados da gamificação enquanto conceito, mas sim da intencionalidade do projeto. Da mesma maneira, a partir da segunda pergunta, podemos perceber que a criação de um sistema gamificado no qual o usuário efetivamente não tem liberdade de escolha, ou seja, não apresenta voluntariedade, pode ser considerado nocivo (MARCZEWSKI, 2017).

Como um martelo, a gamificação é uma ferramenta. Um martelo pode ser usado para construir belas casas quando usado por alguém que compreende os seus usos e as suas limitações. Contudo, um martelo também pode ser usado para quebrar objetos e causar grandes danos quando usado por aqueles com intenções menos criativas. (MARCZEWSKI, 2017, p. 59)

Assim, entendemos que existe sempre algum grau de intencionalidade inerente à própria configuração de uma ferramenta ou tecnologia, já que elas são destinadas a determinadas finalidades e existem dentro de contextos culturais. Com isso, concluímos que o pensamento proposto reforça a potencialidade latente nos processos de gamificação, que podem ser utilizados de maneiras mais ou menos saudáveis e construtivas a depender da maneira como são aplicadas.

Outro autor, Gabe Zichermann (2012), estabelece um esforço para se agir eticamente ao criarmos sistemas de engajamento. Dentro desta declaração, enquanto designer, ele promete não ofuscar o uso da mecânica do jogo com a intenção de enganar os usuários sobre o propósito ou objetivo do sistema.

Esta premissa elucida um valor essencial a ser adotado, em conformidade com o que foi apresentado neste trabalho, porque (a) evita a possibilidade de manipulação ou engano do empregado em prol de um propósito externo; e (b) estabelece o usuário como centro da estratégia de engajamento, levando em consideração suas vontades.

Dentro desta perspectiva, o primeiro aspecto macro é o desafio do projetista ao utilizar as tecnologias à sua disposição para tornar a estratégia de gamificação ética. A ênfase é colocada na intenção do projetista de criar sistemas que ajudem em vez de trazer danos aos usuários, ou seja, que não tenham a intenção de explorá-los de alguma forma.

Como segundo aspecto marco, podemos discutir sobre a importância de manter o empregado ciente de todas as regras que contemplem a gamificação e o escopo de trabalho. A transparência de intenções e regras permite a consciência do empregado sobre seus espaços de vulnerabilidade. Com isso, é possível que o empregado saiba qual limite ele pode ultrapassar, ou seja, se ele está fazendo mais do que deveria fazer de acordo com as regras pré-estabelecidas.

O surgimento de um código de ética na indústria da gamificação é um sinal de que a comunidade está ciente dos problemas nocivos da transposição de atributos de jogos sem análise ética e estão tentando progredir (KIM, 2018). Mas, até o momento, a proposta de Zichermann e a sugestão de transparência de intenções não são consideradas suficientes, pois elas não contemplam aspectos práticos para uma transposição.

Neste contexto, sintetizamos tópicos que foram discutidos ao longo do texto e os reapresentamos enquanto pequenas práticas que podem ser adotadas por nós, projetistas:

7.1 Elaborar uma estratégia de transposição que estabelece regras adequadas às Consolidação das Leis do Trabalho e de respeito às qualidades do jogo

Ao projetar uma estratégia de gamificação, é preciso estar ciente que o projeto não fere as regras particulares da configuração do trabalho estabelecidas pela CLT (1943) e empregador. Para clarificar esta prática, um trabalho regulamentado pela lei trabalhista não pode ultrapassar uma jornada de 8h por dia, portanto é essencial respeitar, dentro do seu projeto, o momento do não trabalho.

7.2 Voluntariedade garante a autonomia de participação

A característica da voluntariedade durante o deslocamento deve, preferencialmente, ser mantida, porque como projetistas, não queremos tirar a capacidade de uma escolha reflexiva e deliberativa de nossos usuários. Ao contrário, queremos mantê-los autônomos e cientes das atividades que estão realizando.

7.3 Entregar recompensas tanto psicológicas como de valor

Compreendemos o trabalho como uma atividade necessariamente produtiva, por isso, em um projeto de gamificação aplicada ao contexto corporativo, deve-se ter recompensas além do valor psicológico, ou seja, devem ser também materiais.

As práticas elencadas têm como objetivo orientar o projeto de estratégia de engajamento. Não é necessário o seu seguimento restrito, tendo em vista que um projetista que possui propriedade das características essenciais de ambos os domínios se sentirá mais confiante e livre para projetar uma gamificação fora deste escopo, que não possua um caráter nocivo ou exploratório.

8. Conclusão

A partir das reflexões propostas, concluímos que, antes de considerarmos a gamificação como um potencial solução para a falta de motivação no ambiente de trabalho, é necessário refletirmos, como projetistas, sobre as implicações e limites éticos desta transposição. Assim, esta obra resultou em uma articulação teórica que não se propõe restringir o projeto de um design de gamificação, mas discutir a aplicabilidade desta estratégia em uma perspectiva crítica.

Este estudo espera instigar uma mudança de comportamento entre os projetistas para que utilizem métodos de engajamento a partir de ambos os domínios abordados: o jogo e o trabalho. Para tanto, consideramos que deve ser questionada a promoção de engajamento desprovida de qualquer análise ética pelo viés do design. Pelo contrário, devemos propor ações em níveis macro e micro para que o projeto de gamificação não possua um caráter nocivo para seus participantes, considerando-se a Consolidação das Leis do Trabalho; o aspecto de voluntariedade e autonomia na participação; e o dimensionamento adequado das recompensas em contexto de trabalho.

Outra contribuição deste estudo é a possibilidade de continuidade que proporciona. Deste modo, são listados alguns direcionamentos para estudos futuros indicados pelo presente trabalho: (a) seguir para uma pesquisa empírica (experimentos, projetos, análises de caso) do uso de atributos jogos em cenários corporativos; e (b) propor ou projetar métodos de gamificação específicos para este contexto com maior ou menor grau de complexidade e dificuldade.

9. Referências

- BURKE, B. **Gamificar: Como a Gamificação Motiva as Pessoas a Fazerem Coisas Extraordinárias**. São Paulo: DVS Editora, 2015.
- FOGG, B.J. Persuasive computers: perspectives and research directions. **Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems**, 1998.
- HUIZINGA, J. **Homos Ludens**. Curitiba: Editora, 2007.
- KIM, T., & WERBACH, K. **More than Just a Game: Ethical Issues in Gamification**. Ethics and Information Technology, 2016.
- KIM, TAE WAN. **Gamification of Labor and the Charge of Exploitation**. Journal of Business Ethics, 2018.
- LEONTIEV, A. N. **Atividade e Consciência**. Tradução do inglês: Marcelo José de Souza e Silva. Disponível em <<https://www.marxists.org/portugues/leontiev/1972/mes/atividade.htm>> Publicado em russo na revista Voprosy filosofii, (1972) e em inglês no livro Filosofia na URSS: Problemas do Materialismo-Dialético, 1977.
- MARCZEWSKI, A. (2017). **The ethics of gamification**. XRDS: Crossroads, The ACM Magazine for

Students. 24. 56-59. 10.1145/3123756.

MCGONIGAL, J. **Be a Gamer, Save the World**. Op-Ed. Wall Street Journal. January 21, 2011.

MIURA, M. A.; SILVA, T. B. P. **A experiência lúdica**. In: SILVA, T. B. P.; SARMET, M. M.; SILVINO, A. M. D. (Org.) **Gameplay: ensaios sobre estudo e desenvolvimento de jogos**. 1ed. Equador: CIESPAL, 2016.

PADILHA, Rosana de Fátima Silveira Jammal; LIMA FILHO, Domingos Leite. **Alexis Nikolaevish Leontiev e a Teoria da Atividade**. *Educação, Psicologia e Interfaces*, v. 3, n.1, p.61-76, 2019.

PICCOLO, G. M. **Historicizando a teoria da atividade: do embate ao debate**. *Psicologia & Sociedade*, 24(2), 283-292, 2012.

RETONDAR, J. **Teoria do Jogo A Dimensão Lúdica da Existência Humana**. Petrópolis: Vozes, 2013.

ROTHWHEEL, J, et al. **Not Just a Job: New Evidence on the Quality of Work in the United States**. Gallup, Inc., 2019.

SALEN, K.; ZIMMERMAN, E. **Regras do Jogo: Fundamentos do Design de Jogos**. São Paulo: Blucher, 2012.

SHELL, J. **The Art of Game Design. A book of lenses**. Reprinted. Morgan Kaufmann, 2010.

SENADO FEDERAL. **Consolidação das leis do trabalho (CLT)**. Secretaria de Editoração e Publicações Coordenação de Edições Técnicas, 1943

SILVA, T. B. P.; SARMET, M. M.; SILVINO, A. M. D. (Org.) **Gameplay: ensaios sobre estudo e desenvolvimento de jogos**. Ediciones CIESPAL, 2016.

SUNSTEIN, Cass R. **Cinquenta tons de manipulação**. Trad. Alexander Leonard Martins Kellner. Civilistica.com. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<http://civilistica.com/cinquenta-tons-de-manipulacao/>>. março, 2022.

VARGAS, F. **TRABALHO, EMPREGO, PRECARIIDADE: dimensões conceituais em debate**. Caderno CRH, 2016

VIANNA, Y, et al. **Gamification, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.