

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

GABRIELA NOGUEIRA RAUBER

**A ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS EM GESTÃO DE PROJETOS E DE
GAMIFICAÇÃO EM EMPRESAS REGIONAIS**

**UBERLÂNDIA-MG
DEZEMBRO/2019**

GABRIELA NOGUEIRA RAUBER

**A ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS EM GESTÃO DE PROJETOS E DE
GAMIFICAÇÃO EM EMPRESAS REGIONAIS**

**Monografia apresentada ao Curso de Graduação
em Administração, da Faculdade de Gestão e
Negócios da Universidade Federal de Uberlândia,
como exigência parcial para a obtenção do título
de Bacharel.**

**Orientador: Prof. Dr. André Francisco Alcântara
Fagundes**

**UBERLÂNDIA-MG
DEZEMBRO/2019**

RESUMO

O estudo apresenta as metodologias ágeis para gerenciamento de projetos, focando em como é feita a implantação destas nas organizações, os desafios, benefícios e utilidades para que se entregue um produto com maior valor para os clientes finais das empresas. A mesma análise é feita com a Gamificação. Neste estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva. O trabalho tem como natureza a pesquisa qualitativa, sendo realizadas entrevistas estruturadas. Para a realização das entrevistas foram escolhidas oito pessoas que trabalham com metodologia ágil atualmente, sendo que metade da amostra é de profissionais que trabalham em empresas consideradas tradicionais na cidade de Uberlândia-MG, e a outra metade que trabalham em startups ou empresas de tecnologia e inovação na cidade. Em cada empresa escolhida foi entrevistado um profissional que tem papel de Scrum Master e outro que participa do time de desenvolvimento, a fim de encontrar respostas de pessoas que ocupam diferentes posições dentro do time de desenvolvimento. Nas entrevistas relacionadas à gamificação foram selecionadas quatro pessoas, duas que desenvolvem o aplicativo de gamificação para empresas e duas que são clientes e gerenciam a equipe que usa essas plataformas. O resultado da pesquisa sugere que o processo de implantação das metodologias ágeis e o uso da gamificação nas empresas estão se tornando cada dia mais comuns, devido a grande competitividade do mercado na atualidade, a necessidade de crescimento de vendas e de entrega de produtos e serviços de forma rápida, flexível e que tenha valor para o cliente. Dessa maneira, empresas tradicionais estão mudando a forma de gerenciamento de projetos e utilizando métodos novos para incentivo da equipe de vendas, e as empresas tecnológicas que já estão inseridas nessa realidade estão em constante adaptação para se manterem atrativas. Tanto os benefícios como as dificuldades desta adoção são tratadas no trabalho. O mesmo nota-se com a Gamificação, que mostrou ser importante para a melhoria do desempenho e produtividade da equipe, podendo até facilitar o alcance de metas. Todavia, também foram identificadas dificuldades para a sua adoção.

Palavras-chave: Metodologias ágeis; Gamificação; Gerenciamento; Projetos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo do <i>Scrum</i>	12
--	----

LISTA QUADROS

Quadro 1 – Quadro comparativo antes e após a implantação do <i>Scrum</i>	13
Quadro 2 – Dados dos entrevistados sobre metodologia ágil.....	16
Quadro 3 – Dados dos entrevistados sobre gamificação	16

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Objetivo Geral.....	6
1.2 Justificativa	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 O gerenciamento de projetos e os métodos ágeis	8
2.2 O método ágil <i>Scrum</i>	10
2.3 A gamificação no Gerenciamento de Projetos.....	13
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	18
4.1 Entrevistas Sobre Metodologias Ágeis	18
4.1.1 Importância da Gestão de Projetos.....	18
4.1.2 Definição e Importância das Metodologias Ágeis	19
4.1.3 Especificidades das Metodologias Ágeis	20
4.1.4 Controle dos Riscos na Metodologia Ágil	21
4.1.5 Etapas da Metodologia Ágil <i>Scrum</i>	21
4.1.6 <i>Feedback</i>	23
4.1.7 Obstáculos ao Implementar o <i>Scrum</i>	24
4.1.8 Vantagens do <i>Scrum</i>	25
4.2 Entrevistas Sobre Gamificação	26
4.2.1 Definição de Gamificação	26
4.2.2 Importância da Gamificação	26
4.2.3 Desafios da Utilização da Gamificação	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista de metodologias ágeis.....	36
APÊNDICE B – Roteiro da entrevista de gamificação	37

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo apresenta as metodologias ágeis de gerenciamento de projetos, como elas ocorrem e influenciam as organizações. Entende-se que, quanto mais se utiliza a metodologia ágil, mais rápida é a entrega e mais condizente com a necessidade do cliente.

Segundo o PMI (2019), Project Management Institute (Instituto de Gerenciamento de Projetos), a gestão de projetos é a “aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz”. Neste contexto, a gestão de projetos é vista como uma competência estratégica.

A metodologia ágil surgiu inicialmente com o propósito de facilitar os projetos que envolviam desenvolvimento de softwares, a fim de estabelecer melhor controle de fatores imprevisíveis, como inovações tecnológicas e mudanças constantes nos requisitos do cliente (ROCHA; BELCHIOR, 2004). Ainda de acordo com esses autores, devido à complexidade destes fatores, parte das atividades excedia o prazo e o orçamento previstos, além de não atender às expectativas do cliente em termos de funcionalidades e qualidade. Dessa maneira, os gerenciamentos eficazes através das metodologias ágeis passaram a colaborar para o sucesso desses projetos.

De acordo com Sutherland (2016), o termo ‘Metodologias Ágeis’ tornou-se popular em 2001 quando 17 líderes no desenvolvimento de software estabeleceram princípios comuns e o padrão de desenvolvimento de projetos dentre as diferentes metodologias ágeis como, *eXtreme Programming (XP)*, *Scrum*, *Dynamic System Development Method (DSDM)*, *Adaptive Software Development (ASD)*, *Crystal*, *Feature Driven Development (FDD)* e *Lean Development* surgiu então a Aliança Ágil e o estabelecimento do ‘Manifesto Ágil’. Tal manifesto mostra que os processos e ferramentas, a documentação, a negociação de contratos ou o planejamento têm importância secundária quando comparado com os indivíduos e interações, com o software estar executável, com a colaboração do cliente e as respostas rápidas a mudanças e alterações.

Cockburn et al. (2001) complementa que as metodologias ágeis não possuem nada de novo, apenas se diferenciam das metodologias tradicionais devido ao enfoque e os valores. Sendo assim, foram declarados os seguintes valores no Manifesto Ágil: indivíduos e interações ao invés de processos e ferramentas; software executável ao invés de documentação; colaboração do cliente ao invés de negociação de contratos; respostas rápidas a mudanças ao invés de seguir planos, conforme o Manifesto Ágil (2004).

A partir disso, diversos métodos ágeis surgiram, dentre eles o *Scrum* que, conforme Schwaber e Sutherland (2017), é um *framework* estrutural em que as pessoas resolvem problemas complexos e adaptativos, enquanto entregam produtos com o mais alto valor possível. Os autores consideram que as práticas de gerenciamento de produto e técnicas de trabalho do *Scrum* são altamente eficazes, de forma que possa melhorar o produto, a equipe responsável e o ambiente de trabalho de forma contínua, através de um grupo que está sempre associado a papéis, eventos, artefatos e regras.

Nesse cenário, surge também a gamificação, termo utilizado por Jesse Schell (2010) na conferência DICE 2010, onde defendeu que no futuro os jogos ou os elementos que os constituem iriam invadir as tarefas do cotidiano. Assim, segundo Burke (2014) a adoção de técnicas de gamificação ganhou maior impulso após um anúncio em 2011 feito pela Gartner, uma empresa de consultoria na área das tecnologias, que afirmou que mais de metade das empresas iriam aderir a esta tecnologia até 2015.

De acordo com Burke (2014), este modelo envolve pessoas em um nível emocional, superando estratégias típicas de engajamento transacional, visto que as pessoas são motivadas pela manutenção de um senso de autonomia, em que progredem rumo ao domínio de um determinado tópico e se envolvem com um propósito maior.

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar o nível de conhecimento, a forma de aplicação, a utilidade, os benefícios e os desafios da metodologia ágil e da gamificação. Esses aspectos serão estudados em organizações tradicionais e em outras com foco em tecnologia, para que seja possível averiguá-los em diferentes ambientes de trabalho.

1.2 Justificativa

De acordo com Augustine (2005), vários métodos com características ágeis têm surgido nos últimos anos devido ao grande interesse da comunidade no desenvolvimento de projetos de forma mais rápida e efetiva. Diante disso, teve-se a ideia da realização de um estudo mais profundo a respeito das práticas e processos utilizados atualmente para estimular, capacitar e habilitar as equipes de projeto para entregar valor de negócio de maneira rápida e confiável, com o envolvimento dos clientes e aprendizagem contínua, adaptando-se às mudanças do ambiente e de suas necessidades.

Para Fowler (2001), é notável a diferença nos resultados de projetos realizados através de métodos tradicionais se comparados com aqueles realizados a partir de metodologias ágeis. Dessa maneira, a metodologia ágil e a gamificação são analisadas neste trabalho, pois acredita-se que os resultados podem contribuir para a gestão de projetos, mostrando os desafios, benefícios e aplicações desses métodos utilizados por muitas empresas atualmente.

Em termos de contribuição acadêmica, a análise proposta tem potencial de somar ao conhecimento já publicado sobre o tema, visto que não existem muitas publicações relacionadas a esse assunto no meio acadêmico.

Além disso, o tema estudado tem importância prática para a autora, visto que a mesma trabalha na área de inovação de uma indústria que está passando por um processo de implantação de metodologias ágeis e gamificação.

Este trabalho é composto por cinco seções, além desta introdução: referencial teórico; descrição da abordagem metodológica utilizada para a realização da pesquisa; apresentação dos resultados; e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No decorrer do referencial teórico serão abordados aspectos como o surgimento dos métodos ágeis, o motivo pelo qual as empresas estão usando estes e suas vantagens e desvantagens. Além disso, será apresentada, de maneira mais aprofundada, a metodologia Ágil *Scrum*, descrevendo como ela acontece e sua importância atualmente. Por fim, a gamificação, sua relação com o *Scrum*, os objetivos dessa ferramenta e sua aplicação nas empresas também serão mostrados.

2.1 O gerenciamento de projetos e os métodos ágeis

De acordo com o *Project Management Institute (PMI)*, gerenciar projetos é aplicar de forma conjunta conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de um projeto para que se cumpra com seus objetivos e especificações (PMI, 2014). Atualmente, o gerenciamento de projetos “não é mais um gerenciamento de necessidades especiais. Ele está se tornando rapidamente um modo padrão de trabalhar” (LARSON; GRAY, 2016, p. 8).

Pettenazzi, Ribeiro e Tófoli (2016) afirmam que a globalização e a velocidade com que as mudanças se processam no mercado competitivo criam um cenário de incertezas que contribuem para a natureza complexa do gerenciamento de projetos, seja em termos de prazo, custos, qualidade e satisfação dos clientes.

No cenário empresarial contemporâneo já não se pode mais negligenciar a gestão de projetos, sendo estes os principais responsáveis pela evolução natural dos negócios, aumento de produtividade e melhorias de eficácia da gestão. A gestão de projetos é crucial para que haja maximização de resultados (VERAS, 2016).

É justamente neste cenário globalizado, repleto de desafios e incertezas motivadas pelos processos de inovação e mudança, que os métodos ágeis de gerenciamento de projetos ganharam espaço nas organizações perante ao gerenciamento tradicional ou em cascata (SILVA et al., 2018). Conforme esses autores, alguns exemplos de métodos ágeis em gerenciamento de projetos são: as técnicas de *Scrum*, *Extreme Programming (XP)*, *Feature-Driven Development (FDD)* e a *Dynamic Systems Development Method (DSDM)*.

Conforme Bergamaschi e Zuchi (2018), as metodologias ágeis permitem que um projeto seja fragmentado em ideias menores, que apesar de não eliminarem totalmente a complexidade

de um projeto, possibilitam um melhor desenvolvimento deste na medida em que cada tarefa vai sendo executada e avaliada individualmente em cada *Sprint*.

Esta nova abordagem, também denominada de Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP), se diferencia dos métodos tradicionais basicamente por seis características críticas, conforme Eder et al. (2015):

- a) Forma de elaboração do plano do projeto: Nas metodologias ágeis existe grande iteração com o cliente, assim a prioridade são as entregas consideradas mais importantes na sua perspectiva, ou seja, a elaboração acontece sucessivas vezes e com um grau menor de detalhe por vez. Já na abordagem tradicional, o planejamento geralmente é realizado no início do projeto e uma única vez, com grande nível de detalhes, não havendo uma perspectiva de atualização programada.
- b) Ação de definição do escopo do projeto: No gerenciamento ágil de projetos a visão do produto, de acordo com o time, acontece através de uma descrição abrangente do projeto de forma macro e desafiadora. Além disso, contém artefatos visuais e é conduzida para a solução de problemas. Seguindo a abordagem tradicional, o escopo é que dita regras e orienta para as atividades de execução do projeto a fim de chegar na solução desejada.
- c) Forma como se definem as atividades: A principal diferença é que o gerenciamento ágil não possui rigor em seu formato, assim é realizada uma lista de atividades, que ao contrário do tradicional, não possuem definição de datas e sequenciamento inicialmente. Outro fator importante de diferenciação é que as atividades devem ser organizadas hierarquicamente no modelo tradicional, fato que não ocorre na metodologia ágil.
- d) Tempo empregado no cronograma do projeto: A iteração é uma característica presente apenas no gerenciamento ágil de projetos, ela é estabelecida junto com os membros da equipe, incluindo os clientes, e geralmente ocorre semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, por isso o plano é detalhado em curto tempo. Desta forma, o plano, no método tradicional, aborda o projeto como um todo, não deve ser elaborado pela equipe, podendo ser criado pelo gerente de projeto, e não inclui o cliente, que deixa para validar os resultados nos momentos de transição de fases.
- e) Controle do tempo do projeto: Na abordagem tradicional, o plano do projeto e os relatórios de acompanhamento são fatores de extrema importância já que o progresso é avaliado por indicadores de tempo, custo e porcentagem do escopo realizado, ou atividades concluídas. Já no gerenciamento ágil a troca de informações ocorre por meio de controles visuais e reuniões diárias, face a face, entre os profissionais envolvidos no projeto, isso porque as mudanças devem ser identificadas por meio do ambiente físico. Além disso, os *feedbacks* da

equipe para o gerente de projeto e a apresentação de resultados tangíveis, como por exemplo os protótipos, são o que medem o progresso do projeto.

- f) Verificação e controle do escopo do projeto: No gerenciamento ágil de projetos quase não existe formalidade, pois as reuniões diárias têm pouco tempo de duração e o cliente participa de discussões sobre o desenvolvimento do projeto e de resultados, ou seja, o controle de escopo ocorre por meio de priorizações determinadas pelo cliente. No tradicional o cliente tem posição passiva, já que é comunicado do andamento pelo escritório ou gerente de projetos geralmente.

Desta forma, compreender as características dos métodos ágeis assume fundamental importância no mundo empresarial atual. De acordo com Serrador e Pinto (2015) e Dyba e Dingsoyr (2008), os métodos ágeis de projetos – geralmente utilizados em organizações de pequeno-médio porte – são pautados em um gerenciamento com maior presença de liderança e colaboração, comunicação mais informal, entregas menores e mais frequentes balizadas por requisitos de criatividade e inovação, além da composição por equipes menores.

Sutherland (2016) considera que as metodologias ágeis representam, fundamentalmente, técnicas e métodos que permitem que as equipes tenham *feedback* quase imediatamente após a tarefa realizada. Essa característica, segundo o autor, auxilia as organizações no cumprimento de suas metas e objetivos e no seguimento de suas estratégias de longo prazo.

Com isso, percebe-se que os métodos ágeis de gerenciamento e desenvolvimento aparecem como uma solução inovadora aos métodos tradicionais, buscando reduzir a complexidade inerente aos projetos. Dessa maneira, as metodologias ágeis vêm sendo cada vez mais empregadas como inovações de processo (ALVES; GONÇALVES; BAX, 2017) e têm enorme potencial para agregar valor no gerenciamento e desenvolvimento de projetos, além de apoiar “organizações que almejam a implementação de modelos de qualidade” (CASTRO; OLIVEIRA; VASCONCELOS, 2015, p. 53).

2.2 O método ágil *Scrum*

O *Scrum*, desenvolvido por Jeff Sutherland, Mike Beedle e Ken Schwaber, recebeu forte contribuição da Teoria da Complexidade, da Dinâmica de Sistemas e da Teoria da Criação de Conhecimento, e se tornou notório por ser um método de desenvolvimento ágil focado no gerenciamento de projetos e desenvolvimento de produtos orientado fortemente para o retorno do investimento (HENRIQUES et al., 2018).

De acordo com o site Desenvolvimento Ágil, sabe-se que os integrantes de um projeto que utiliza a metodologia *Scrum* podem ser separados em três papéis diferentes: o *Product Owner*, o *Scrum Master* e o *Scrum Team*. O *Product Owner* é a pessoa que define tudo aquilo que pode vir a ser feito durante a entrega do projeto e priorizado nas reuniões de planejamento, desde novos elementos que agregarão valor até correções de erros, essa lista é conhecida como *Product Backlog*. Já o *Scrum Master* procura assegurar que a equipe siga as práticas do *Scrum*, protege a equipe assegurando que ela não se comprometa excessivamente com relação àquilo que é capaz de realizar e age como facilitador, removendo os obstáculos. Por fim, o *Scrum Team* é a equipe de desenvolvimento, composta de seis a dez participantes, geralmente.

Para Sutherland (2016) e Schwaber e Sutherland (2013), idealizadores do *Scrum*, este trata-se de uma metodologia ágil essencialmente estruturada em uma série de eventos (menores, porém mais frequentes) e que busca criar regularidade e reduzir a necessidade de reuniões inesperadas. Ainda de acordo com os criadores deste método, os eventos de maior destaque são o *Sprint*, o Planejamento do *Sprint*, a Reunião Diária, a Revisão do *Sprint* e a Retrospectiva do *Sprint*.

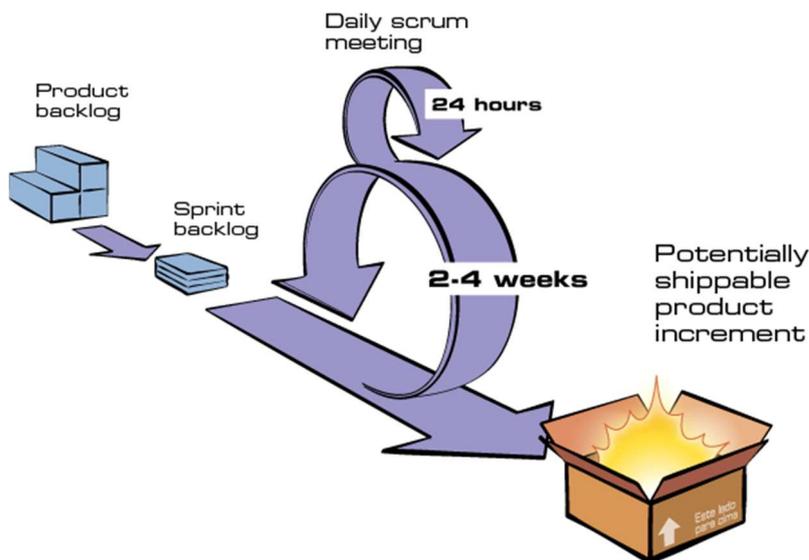
De acordo com o site Desenvolvimento Ágil, no *Scrum* os projetos são divididos em ciclos chamados de *Sprints*, que representam um tempo dentro do qual um conjunto de atividades deve ser executado. No início de cada *Sprint* é realizada uma reunião de planejamento, chamada de *Sprint Planning Meeting*, na qual o *Product Owner* prioriza os itens do *Product Backlog* e a equipe seleciona as atividades que ela será capaz de implementar naquela período de tempo. A cada dia de uma *Sprint*, a equipe faz uma breve reunião guiada pelo *Scrum Master*, chamada *Daily Scrum*, em que é disseminado o conhecimento sobre o que foi feito no dia anterior, identifica-se impedimentos e prioriza-se o trabalho do dia que se inicia. No final desse processo a equipe apresenta as funcionalidades implementadas no *Sprint Review Meeting* e *Sprint Retrospective* e, em seguida, acontece o planejamento do próximo *Sprint*, reiniciando assim todo o ciclo – Figura 1.

Para Da Silva e Lovato (2016), o método *Scrum* é um *framework* dinâmico, empregado no gerenciamento de projetos, fundamentado em tarefas interativas e incrementais que visam agregar valor à solução proposta, com larga aplicação no desenvolvimento de sistemas e *softwares*. Contudo, o *Scrum* pode ser utilizado para gerenciar projetos de diferentes naturezas.

Rubin (2017) compreende o *Scrum* como sendo um método ágil de desenvolvimento de produtos que tem início em um *product backlog*, um item que sempre orienta o trabalho da equipe primeiramente em outros de maior prioridade ou importância, de forma que se os

recursos da organização vierem a acabar, qualquer trabalho restante será de prioridade inferior ao já realizado.

Figura 1 – Ciclo do *Scrum*



Fonte: Site Desenvolvimento Ágil (2019).

A principal proposta do *Scrum* é permitir que um grupo pequeno de pessoas seja capaz de resolver problemas de natureza complexa ao mesmo tempo em que entrega soluções de valor no menor tempo possível, sempre se valendo da previsibilidade e controle de riscos. Nesta lógica, as tarefas são divididas em ciclos repetitivos e curtos, com duração de até um mês (CRUZ, 2018).

Ainda que tenha sido desenvolvido na indústria de *softwares* e sistemas, o método *Scrum* não se restringe a este setor de negócios, sendo que os estudiosos do tema têm uma visão semelhante do que é o *Scrum*: um método ágil de gerenciamento de projetos ou desenvolvimento de produtos que busca através de pequenas equipes – mas com alta flexibilidade – solucionar problemas e gerar ideias, produtos, serviços ou uma combinação destes três da maneira mais eficiente e rápida possível.

Alves, Gonçalves e Bax (2017) analisaram a relevância do fluxo de informação para as organizações que adotam métodos ágeis e constataram que o *Scrum* merece atenção por parte das organizações por sua ampla capacidade de inovar processos. Maximini & Maximini (2018) atestam que os métodos ágeis se tornaram populares entre as organizações, especialmente o *Scrum*. A razão para isso, de acordo com Larman e Vodde (2016), é que o *Scrum* fornece às empresas um *framework* mais simples para se trabalhar. Devido a essa simplicidade e capacidade de agilizar demandas, as empresas que desejam manter sua competitividade devem

dar maior atenção aos métodos ágeis e, em particular ao *Scrum*, conforme afirmaram Alves, Gonçalves e Bax (2017).

O Quadro 1 apresenta diversos fatores que foram alterados após a implantação da metodologia ágil *Scrum*.

Quadro 1 – Quadro comparativo antes e após a implantação do *Scrum*

Item	Antes	Depois
Gerência do projeto	Cada time tinha um gerente. Ele tinha como responsabilidades o controle do projeto, o contato como cliente e assumia seus riscos.	O time se autogerencia Todos os membros do time assumem os riscos do projeto e têm comprometimento com seu sucesso.
Contato com o cliente	Somente o gerente do projeto interagiu com o cliente.	Criou-se a figura do dono do produto, o qual tem grande interação com o cliente e conhece suas regras de negócio
Velocidade	Não havia medição formal da velocidade do projeto. O único controle eram os prazos.	A velocidade do projeto é medida e um gráfico de controle visual de toda a equipe é atualizado diariamente.
Planejamento do projeto	O projeto era inteiramente planejado em seu início em detalhes.	O projeto é rapidamente planejado no início e são realizados replanejamentos em cada <i>Sprint</i> .
Funcionalidades	As funcionalidades eram implementadas sem uma ordem específica	Os itens de maior prioridade são implementados antes, de modo que o retorno do investimento ocorra mais rapidamente e funcionalidades opcionais são implementadas se o tempo permitir.
Lições aprendidas	Não havia método formal para documentar as lições aprendidas.	O time realiza reuniões de revisão para documentar as lições aprendidas.
Riscos	A gestão de riscos não era uma tarefa formal e ficava sempre a cargo do gerente do projeto.	Existe o <i>Backlog</i> de Impedimentos, que é uma boa ferramenta para todo o time conhecer os riscos e cobrar a mitigação de riscos conhecidos.
Entregas	São definidas no início do projeto. Geralmente é feita apenas uma entrega, já com o produto final.	As entregas são diversas durante todo o projeto, sempre com um produto com melhorias incrementais em relação ao anterior.

Fonte: De Carvalho et.al, 2012.

Por fim, como a base da estrutura do *Scrum* considera a coordenação de um time que colabora para atingir um objetivo, ou seja, a entrega de um produto, para sua apresentação e aprendizagem experiencial pode-se considerar uma abordagem pautada na gamificação.

2.3 A gamificação no Gerenciamento de Projetos

Para De Quadros (2016), a gamificação surgiu em meados da década de 1970 a partir de problemas empresariais relacionados à baixa produtividade, e pode ser entendida como a

aplicação de elementos característicos de *games* em contextos de não-jogo, buscando com isso estimular a produtividade e o desenvolvimento pessoal no próprio ramo empresarial.

Araújo e Carvalho (2017), Araújo (2015) e Kapp (2012), por outro lado, explicam que a gamificação surgiu na educação como um resultado da proliferação de dispositivos móveis, ferramentas digitais e aplicativos, e pode ser compreendida como um processo ou método que se utiliza de mecanismos presentes em jogos para envolver e motivar alunos a aprenderem novos conceitos e ideias e então aplica-los na resolução de problemas complexos.

Independentemente de onde e quando surgiu a gamificação, trata-se de uma técnica cada vez mais empregada na educação a fim de possibilitar o engajamento dos alunos em sala de aula (FERREIRA et al., 2016), na gestão de pessoas em projetos organizacionais (HOFFMANN; DA FONSECA, 2018) e até mesmo nas áreas comercial e de marketing (MENEZES; BORTOLI, 2016) com foco em aumento de produtividade. Assim, tem-se o potencial da gamificação e da utilização de jogos em ambientes acadêmicos e profissionais para motivação e engajamento de estudantes e profissionais de mercado (POFFO; VOLANI, 2018).

Com a percepção de que a gamificação poderia ser utilizada não só como ferramenta de ensino em sala de aula, Souza et al. (2017) desenvolveram e validaram um jogo eletrônico de tabuleiro (chamado de *SCRUMI*) com o objetivo de ensinar e disseminar conceitos relacionados ao método ágil *Scrum* para estudantes e profissionais de gerência de projetos de softwares.

Ainda de acordo com Souza et al. (2017), observa-se que a gamificação tem contribuído para o ensino de gerenciamento de projetos, sobretudo na medida em que leva estudantes e profissionais, a partir de maior engajamento e motivação, a se interessarem mais efetivamente por conceitos e conhecimentos relativos à gestão de projetos. Além disso, a gamificação proporciona a possibilidade de colocar em prática os conceitos aprendidos em um processo contínuo de aprendizagem e erro.

Leite (2018) enfatiza que as organizações precisam passar por adaptações constantes para que possam acompanhar o mercado e que a gamificação facilita esse processo, pois permite que as empresas identifiquem necessidades relativas aos produtos e que os usuários tenham acompanhamento constante e em tempo real das vendas e metas a serem cumpridas.

Gamificação, então, é uma ferramenta que deve ser usada não só em processos de aprendizagem, mas também de aumento de competitividade e melhoria do clima organizacional. É o que afirmam Gardesani e Da Silva (2018) em sua pesquisa, a gamificação não só gera aumentos de produtividade e satisfação dos membros de uma empresa, como também influencia positivamente o clima organizacional delas e ainda contribui com a retenção e atração de talentos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, que descreve, sistematicamente, fatos e características presentes em uma determinada população ou área de interesse, como afirma Gressler (2004). Além disso, tem caráter no tempo presente, ou seja, se caracteriza como transversal, que, de acordo com Vergara (2005), se caracteriza pela coleta de dados na população somente uma vez.

O presente trabalho tem como natureza a pesquisa qualitativa, conforme Cooper (2011) esse tipo de pesquisa não requer o uso de métodos estatísticos, ou seja, descreve fatos sem a utilização direta de números, com o foco na descrição, compreensão e interpretação dos acontecimentos a partir da percepção e experiências vividas pelo participante.

Para a elaboração do referencial teórico foram feitas pesquisas bibliográficas, que são desenvolvidas com base em materiais já elaborados, como livros e artigos científicos (GIL, 2010). No trabalho, a busca dessas referências ocorreu principalmente na plataforma do Google Acadêmico com as palavras-chave: metodologia ágil; *Scrum*; gamificação. A pesquisa foi realizada no período de março a julho de 2019.

A seleção da amostra para o trabalho foi por julgamento que, de acordo com Gressler (2004), baseia-se na disponibilidade de recursos e tempo para coleta de dados, onde é selecionado um subgrupo da população que, com base em informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. A seleção de amostras intencionais é realizada de acordo com o julgamento do pesquisador e pode ser útil quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra (Oliveira, 2001).

Para a realização das entrevistas foram escolhidas oito pessoas que trabalham com metodologia ágil atualmente, sendo que metade da amostra é de profissionais que trabalham em empresas consideradas tradicionais na cidade de Uberlândia-MG, e a outra metade que trabalham em *startups* ou empresas de tecnologia e inovação na cidade. Além disso, em cada empresa escolhida foi entrevistado um profissional que tem papel de *Scrum Master* e outro que participa do time de desenvolvimento, a fim de encontrar respostas de pessoas que ocupam diferentes posições dentro do time de desenvolvimento. Já nas entrevistas relacionadas à gamificação foram selecionadas quatro pessoas, duas que desenvolvem o aplicativo de gamificação para empresas e duas que são clientes e gerenciam a equipe que usa essas plataformas. Os Quadro 2 e 3 apresentam os dados dos entrevistados.

Quadro 2 – Dados dos entrevistados sobre metodologia ágil

Entrevistado	Sexo	Idade	Empresa	Tempo de empresa	Tempo que trabalha com metodologias ágeis	Cargo
E1	Feminino	42	Grande atacadista	20	1 ano	Gerente de produtos
E2	Feminino	41	Grande atacadista	12	1 ano	Scrum Master
E3	Feminino	32	Empresa de inovação em telecomunicações	2	2 anos	Analista de marketing
E4	Feminino	40	Empresa de inovação em telecomunicações	2	2 anos	Scrum Master
E5	Masculino	33	Empresa de telecomunicações	1	1 ano	Scrum Master
E6	Feminino	35	Empresa de telecomunicações	7	2 anos	Analista de marketing
E7	Masculino	31	Empresa de serviços tecnológicos	3	3 anos	Scrum Master
E8	Masculino	22	Empresa de serviços tecnológicos	1	1 ano	Analista de TI

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 3 – Dados dos entrevistados sobre gamificação

Entrevistado	Sexo	Idade	Empresa	Tempo de empresa	Tempo que trabalha com gamificação	Cargo
E9	Masculino	31	Industria de alimentos	3 anos	1 ano	Analista de marketing
E10	Feminino	40	Grande atacadista	10 anos	2 anos	Gerente de marketing
E11	Feminino	25	Empresa de serviços tecnológicos	2 anos	2 anos	Analista de TI
E12	Masculino	44	Empresa de consultoria	6 anos	3 anos	Gerente de processos e TI

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em que o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Segundo Quaresma (2005), nesse tipo de entrevista o pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, mas em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. Além disso, ainda de acordo com o autor, esse tipo de entrevista geralmente é utilizado para delimitar o volume das

informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

O roteiro das entrevistas foi elaborado de acordo com o objetivo do trabalho e os temas abordados no referencial teórico, formando assim dois tipos de entrevistas, uma com nove perguntas abertas relacionadas a metodologia ágil e outra com sete questões sobre gamificação – Apêndices A e B. As entrevistas aconteceram presencialmente, no ambiente de trabalho dos entrevistados, e ocorreram no mês de outubro de 2019, sendo gravadas para que, posteriormente, fossem transcritas e realizadas as análises.

Após a coleta dos dados, há a necessidade do processamento das informações obtidas, feito através da análise de conteúdo em sua vertente qualitativa. Conforme aborda Moraes (1999), a análise de conteúdo parte de uma série de pressupostos, os quais, no exame de um texto, servem de suporte para captar seu sentido simbólico.

A transcrição das entrevistas foi feita de forma fiel a fala dos participantes para que as informações pudessem ser analisadas de forma mais próxima ao colocado pelos entrevistados. Sendo assim, a análise das entrevistas ocorreu da seguinte forma: (i) primeiro foram destacadas as principais informações das respostas fornecidas pelos entrevistados; (ii) essas informações foram transferidas para uma planilha no programa Excel; (iii) nesse arquivo as falas foram analisadas buscando-se identificar categorias de respostas, seguindo os tópicos dos principais questionamentos presentes no roteiro de perguntas – gestão de projeto, metodologias ágeis, controle de riscos, diferença entre metodologia ágil e tradicional, vantagens da metodologia ágil, *feedbacks*, obstáculos e etapas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise considerou os dois tipos de entrevistas realizadas, que abordam Metodologias Ágeis e Gamificação.

4.1 Entrevistas Sobre Metodologias Ágeis

A partir das entrevistas realizadas sobre Metodologia Ágil foram identificados alguns pontos a serem analisados para que fosse possível entender o impacto que ela causa na gestão de projetos. Dessa maneira, alguns tópicos serão abordados, sendo eles: A importância da Gestão de Projetos; Definição e Importância das Metodologias Ágeis; Especificidades; Controle de Riscos na Metodologia Ágil; Etapas do *Scrum*; *Feedback*; Obstáculos ao implantar o *Scrum*; Vantagens do *Scrum*.

Assim, acredita-se entender melhor as diferentes perspectivas dos entrevistados em relação à utilização das metodologias ágeis e até mesmo a forma como sua aplicação diverge e/ou converge nas diferentes empresas.

4.1.1 Importância da Gestão de Projetos

De acordo com as entrevistas realizadas, sugere-se que a gestão de projetos ajuda no melhor entendimento dos processos e ciclo das atividades da organização, dessa forma, o desempenho da equipe melhora e estabelece-se maior sinergia entre os membros e agilidade.

Além disso, com essa gestão os membros conseguem fazer um planejamento e definir melhor as prioridades, conforme afirma o Entrevistado 3 destaca.

Eu acho que o principal motivo assim, é a questão de planejamento (E3).

Dessa maneira, depende-se tempo apenas com o que deve ser entregue naquele momento, ajudando no alcance de objetivos da empresa, conforme foi citado pelo Entrevistado 2.

Ganhar mais agilidade para execução das atividades né, definir as prioridades, você ter um foco do que realmente precisa entregar e conseguir é, sensibilizar o time para entrega, sinergia entre as pessoas e entrega naquele prazo determinado (E2)

Veras (2016) afirma que os projetos são os principais responsáveis pela evolução natural dos negócios, aumento de produtividade e melhorias de eficácia da gestão, ou seja, a gestão de projetos é crucial para que haja maximização de resultados na empresa. Todos esses fatores

refletem na posição da empresa no mercado e no crescimento da sua lucratividade, já que existe um planejamento melhor das despesas e, conseqüentemente, melhor estudo de viabilidade do projeto.

Como que eu vou manter? É viável manter ou não? É, não é viável, tem uma lucratividade, mas pra eu ter esses resultados dessas análises eu preciso ter todo um processo (E1).

As empresas elas sempre buscam melhorar o desempenho dela no mercado, a forma como os clientes veem a imagem dela e também fazer crescer a sua lucratividade (E4)

Por fim, Silva (2018) acredita que é justamente neste cenário globalizado, repleto de desafios e incertezas motivadas pelos processos de inovação e mudança, que os métodos ágeis de gerenciamento de projetos ganharam espaço nas organizações perante ao gerenciamento tradicional ou em cascata.

4.1.2 Definição e Importância das Metodologias Ágeis

De acordo com Sutherland (2016) as metodologias ágeis surgiram com o manifesto ágil em 2001, através de projetos de desenvolvimento de software. Na concepção dos entrevistados elas têm como objetivo alcançar a máxima eficiência da equipe, através de curtas e simples entregas em cada etapa, agilidade e processos dinâmicos, para que a organização possa manter sua posição no mercado competitivo atual.

A metodologia vem para despertar isso, é, romper essa barreira, na minha visão, romper essa barreira de que a gente tem que ficar só na execução e trabalhar também o lado estratégico da operação (E1).

Segundo Castro et.al (2015) a metodologia ágil tem grande potencial para agregar valor e qualidade no gerenciamento de projetos. Dessa forma, acredita-se que a metodologia ágil surge como aliada para que os membros da equipe possam trabalhar mais o lado estratégico da operação, sempre com foco no cliente.

Além disso, os entrevistados consideram que as metodologias ágeis rompem com o método tradicional de gerenciamento de projetos, pois não possui a figura do chefe e acontece através do autogerenciamento da equipe, como citado pela Entrevistada 2.

Tirar aquela figura tradicional de chefes, colocar uma metodologia ágil no sentido das pessoas terem essa sinergia entre elas, elas vão ser donas e responsáveis pelas entregas que elas têm que fazer (E2).

Outro fator importante a ser considerado é que nesse método as etapas podem ser feitas concomitantemente, isso facilita a aprendizagem das pessoas durante a execução e a melhoria contínua das entregas. Bergamaschi e Zuchi (2018) afirmam que as metodologias ágeis

permitem que um projeto seja fragmentado em ideias menores e possibilitam um melhor desenvolvimento deste na medida em que cada tarefa vai sendo executada e avaliada individualmente em cada *Sprint*.

Por fim, pode-se concluir que a metodologia ágil é uma forma de pensar na entrega de valor para o cliente e que as cerimônias de acompanhamento acontecem, geralmente, de 15 em 15 dias para maior controle do projeto.

O ágil ele quebra esse paradigma que eu tenho que primeiro finalizar uma etapa para depois passar pra outra, se eu tenho algum problema na etapa que eu estou eu não preciso ficar ocioso esperando que resolva (E5).

Hoje é mais rápido, e hoje a nossa visão é muito mais voltada para o cliente (E3).

4.1.3 Especificidades das Metodologias Ágeis

As entrevistas realizadas sugerem que na metodologia ágil a equipe tem maior autonomia em comparação ao método tradicional, pois não existe a figura de um líder. Esse fato gera amadurecimento profissional do time e maior transparência, já que ele é auto gerenciável e a própria metodologia tem regras e processos que deixam a elaboração das atividades mais visível para todos. Vários entrevistados falaram sobre esses aspectos, como por exemplo, a Entrevistada 1.

Você dá autonomia para que eles possam desenvolver mais de forma criativa e de forma inteligente e rentável para a empresa (E1).

Outra diferença entre as duas metodologias, na percepção dos entrevistados, são as etapas que acontecem, na metodologia ágil as iterações são mais rápidas, o cliente participa durante todo o processo de desenvolvimento do projeto, tornando mais fácil a visão do que está ocorrendo bem e o que precisa ser melhorado, ou seja, é possível corrigir erros de forma mais rápida para a entrega daquilo que tenha valor para o cliente. De acordo com Eder et al. (2015) as iterações são estabelecidas junto com os membros da equipe, incluindo os clientes, e geralmente ocorrem semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, por isso o plano é detalhado em curto tempo.

A gente vê o que tá funcionando o que não tá funcionando, a gente consegue corrigir no meio do caminho para poder entregar aquilo que foi combinado (E3).

Ainda conforme Eder et al. (2015) o gerenciamento ágil não possui rigor em seu formato, assim é realizada uma lista de atividades, que ao contrário do tradicional, não possuem definição de datas e sequenciamento inicialmente. No modelo tradicional as mudanças durante o projeto são mais difíceis de acontecer o chefe demanda as atividades e cobra por elas, a comunicação com o cliente geralmente acontece apenas no planejamento e na entrega final,

além disso uma etapa deve ser concluída para que se inicie outra. Já na Metodologia Ágil a comunicação com o cliente é constante, porque se faz entregas para eles.

No ágil evolui mais rápido... a gente vê o que que tá funcionando o que não tá funcionando, a gente consegue corrigir no meio do caminho para poder entregar aquilo que foi combinado (E4).

4.1.4 Controle dos Riscos na Metodologia Ágil

Conforme Cruz (2018) uma das propostas do Scrum é a previsibilidade e controle de risco, nesse sentido as entrevistas apontam que a metodologia ágil auxilia no melhor controle dos riscos de um projeto, visto que o contato com as tarefas e processos é constante, fazendo com que o erro seja identificado de forma mais rápida. Os testes feitos com o produto e a validação com os clientes antes da entrega final também ajudam na redução de riscos do projeto, dessa forma, o custo diminui e a mudança de estratégia ocorre de forma muito mais rápida e efetiva, conforme indica o Entrevistado 7:

O custo com os erros né, acaba sendo muito menor porque a gente tem oportunidade de testar algo muito mais rápido e com um produto já entregue e com isso a gente consegue mudar facilmente uma estratégia né, direcionar o esforço pra outra coisa, pra alguma outra funcionalidade que faça mais sentido (E7).

Além disso, as cerimônias frequentes que acontecem da equipe e as ferramentas, como por exemplo o *Kanban*¹, deixam todos mais envolvidos e facilita, pois não é necessário que um líder acompanhe, o próprio time alinha e resolve os problemas que surgem. Esses fatos não acontecem na metodologia tradicional, em que o gerente tem que acompanhar o projeto todo para que possa planejar as ações e depois estabelecer estratégias para mitigação dos riscos.

Sim, porque o tradicional lá a gente faz o mapeamento dos riscos no início do projeto, no planejamento e depois faz a, o gerente de projeto ele acompanha durante o, a execução do projeto e vai monitorando e tomando as ações, isso depende de uma pessoa estar olhando e nem sempre o gerente de projetos ele tem um projeto só, ele tem vários (E4).

A gente não precisa mobilizar talvez uma equipe gigantesca durante um período fixo né, ter um tamanho de equipe fixo pra tentar cumprir um escopo que tá cravado em pedra, então a gente consegue ir direcionando de acordo com as informações que a gente vai coletando do próprio produto que tá entregue né (E7).

4.1.5 Etapas da Metodologia Ágil Scrum

De acordo com as entrevistas, sugere-se que os projetos que são desenvolvidos através da metodologia ágil são divididos em *Sprints*, geralmente com a duração de 15 dias, e que durante um *Sprint* acontecem uma série de cerimônias, responsáveis por garantir a

¹ *Kanban* é um sistema de gestão visual para controle de tarefas e fluxos de trabalho através da utilização de colunas e cartões.

transparência, inspeção e adaptação. Estas cerimônias são: a *Planning*, a *Daily*, a *Review* e a *Retrospective*.

Nós realizamos as reuniões diárias né, toda manhã aqui na empresa, que são as famosas *Dailys*, temos também *Plannings* que são as reuniões de planejamento, as *Reviews* que são quando a gente apresenta o que a gente desenvolveu durante a *Sprint*, a *Sprint* em si né, que são as duas semanas que a gente tem de desenvolvimento após cada *Planning* e também temos as retrospectivas que acontecem a cada duas semanas (E7).

A etapa de planejamento da *Sprint* né, que é feito todo o planejamento do que vai ser feito e como vai ser feito nos próximos 15 dias (E4).

Nesse contexto, Sutherland (2016) e Schwaber e Sutherland (2013), afirmam que o Scrum é uma metodologia ágil estruturada em uma série de eventos menores, porém mais frequentes a fim de criar regularidade e reduzir a necessidade de reuniões inesperadas.

De acordo com o site Desenvolvimento Ágil, no *Scrum* os projetos são divididos em ciclos chamados de *Sprints*, que representam um tempo dentro do qual um conjunto de atividades deve ser executado. Assim, pode-se dizer que durante a *Planning* é discutido tudo aquilo que será desenvolvido na *Sprint* seguinte, quem irá realizar cada atividade, o grau de dificuldade e a definição do escopo para aquele período.

Da *Planning* até a data da entrega ocorrem reuniões diárias, chamadas de *Daily*, conduzida pelo *Scrum Master*, que tem como objetivo transparecer as atividades que cada membro do time está fazendo em prol do objetivo da *Sprint* e se tem algo impedindo o avanço do projeto. Segundo o site Desenvolvimento Ágil esse é o momento de priorização do trabalho daquele dia que se inicia.

São as *Dailys* que é onde você fala o que você já fez, o que você tá fazendo e se você tem algum impedimento naquilo (E8).

Ao término do período da *Sprint* acontece a *Review*, uma cerimônia de prestação de contas e inspeção, onde o time apresenta os avanços desta *Sprint* para o *Product Owner* e demais *stakeholders* do projeto. Nessa apresentação o time recebe *feedback* das atividades feitas, que auxilia nos desvios e gera melhorias no projeto.

Após essa reunião acontece a *Retrospective*, cerimônia de adaptação do processo de desenvolvimento do time, promovendo a melhoria contínua. Nesse momento o time discute pontos bons e ruins que aconteceram na última *Sprint* no que tange a pessoas, práticas e ferramentas, por fim, ao se concluir uma *Sprint*, outra começa, em um ciclo até que o projeto seja finalizado.

A maioria dos entrevistados acredita que as principais cerimônias são a *Daily* e a *Retrospective*, a primeira devido a possibilidade de resolver os problemas de forma rápida com

o acompanhamento diário, removendo os impedimentos e mantendo o time em sinergia. A *Retrospective* devido aos *feedbacks* que ocorrem que proporcionam melhorias na próxima *Sprint*, ajudam no amadurecimento da equipe, diminuem problemas de participação e de processos também.

Eu acho que a etapa mais importante é a retrospectiva da *Sprint* porque o time se auto avalia, então ele avalia se eles estão planejando de uma forma correta, se eles estão se comunicando de uma forma correta, se ta tendo participação ou não do dono do produto, dão *feedback*, então assim, eles pontuam os problemas do dia a dia que no modelo tradicional fica com o gerente de projetos tentar resolver e nem sempre ele consegue resolver porque é problema de relacionamento e quando o time se auto avalia ele mesmo propõe soluções a gente vê mais efetividade (E4).

A que eu acho mais importante é a *Daily*, a reunião diária...ela faz com que o processo possa ir perfeitamente seguindo, e se tiver algum problema, aquele ritual ali de *Daily* é onde a gente barra o problema, ai a agilidade ta ali, porque que lá na frente não vai ter problema, porque antecipadamente nós já identificamos o problema e já estamos resolvendo essas situações, para mim é a principal, penso no que eu estou fazendo, no que eu tenho que fazer, e daqui as reuniões diárias surgem muitas oportunidades de melhorias (E1).

Em relação à adaptação das cerimônias, as entrevistas mostram que o processo é bem flexível, aos poucos todos que tem contato com a metodologia percebem a sua importância para o gerenciamento de projetos e vão adaptando as cerimônias até alcançarem o ideal para aquela organização.

Ademais, quando a metodologia ágil é recente aplicada na empresa, existem algumas dificuldades que podem ocorrer, como por exemplo, as reuniões diárias demorarem mais tempo que o comum e serem realizadas menos vezes na semana. Outro ponto citado é que existem casos de adicionar uma reunião antes da *Planning*, para amadurecimento dos requisitos da *Sprint*, antes mesmo de planejá-los. E ainda existem situações em que a pontuação das tarefas atribuída nas *Plannings* pode sofrer alterações para que possa ser levado em consideração tanto o grau de dificuldade da tarefa quanto o tempo que esta despende.

4.1.6 Feedback

Os *feedbacks* acontecem de forma natural na metodologia ágil e, na maioria das vezes, de forma coletiva, para toda a equipe do projeto. Eles garantem o melhor desempenho dos profissionais, auxiliam na melhoria das atividades desenvolvidas e na mitigação de erros.

Sempre naquele espírito colaborativo os *feedbacks* são para o aprimoramento da produtividade (E1).

Nesse contexto, Sutherland (2016) afirma que os *feedbacks* nas metodologias ágeis acontecem quase imediatamente após a tarefa realizada, o que auxilia as organizações no cumprimento de suas metas e objetivos e no seguimento de suas estratégias de longo prazo.

Os *feedbacks* estão presentes em diversos momentos, podendo ocorrer na *Daily*, via *feedback* da tarefa que está desenvolvendo naquele momento; durante a *Review* em que as entregas são apresentadas para o *Product Owner* e os *Stakeholders*; e, por fim, durante a retrospectiva, reunião específica para o momento de *feedback* do time para que todos os pontos discutidos sejam considerados na próxima *Sprint*.

A retrospectiva é esse momento de *feedback*, de pontos que podem ser melhorados, pontos que foram bons, o que que foi ruim e o que que foi bom né, e aí cabe aí, nesse momento do *feedback* quando tá todo mundo reunido para fazer a retrospectiva, uma maturidade da equipe para poder receber esse *feedback* (E2).

O *feedback* individual pode ser necessário quando um membro da equipe apresenta resultados não satisfatórios ou quando tem dificuldade de expressar como está o andamento da atividade que está desenvolvendo. De acordo com a entrevistada 4 “tem situações que são pontuais que a gente avalia as pessoas no time, que a gente vai lá e chama a pessoa pra tomar um café, que ela não está tendo aquela produtividade, aquela evolução.”

4.1.7 Obstáculos ao Implementar o *Scrum*

As entrevistas sugerem que os obstáculos ao utilizar o método *Scrum* ocorrem em grande parte no início da implantação da metodologia, visto que os profissionais não estão acostumados com o autogerenciamento, com a ausência da figura do chefe, e a maioria já trabalhava com a metodologia tradicional antes.

As empresas tradicionais sentem ainda mais impacto nessa mudança de *mindset* dos colaboradores, devido a, normalmente, maior burocracia de processos, documentação e muitas vezes a individualidade dos profissionais, sendo que no *Scrum* o espírito de equipe é um aspecto forte. Além disso, a priori as pessoas se sentem motivadas pelo fato de não serem demandadas, fazerem os seus próprios controles, mas acabam usando a metodologia para esconder suas responsabilidades, o que exige maior esforço do *Scrum Master* para desenrolar as atividades no início da implantação da metodologia.

Quando foi apresentada a metodologia todo mundo gostou muito da ideia, principalmente quando se fala que não vai ter chefe, aí todo mundo ficou satisfeito, só que algumas pessoas se utilizam disso para se esconder atrás da metodologia e não responder as suas responsabilidades, então exige um esforço diário de disciplina, de engajamento, de todo o time, tanto o time de desenvolvimento (E2).

No *Scrum* a figura do *Product Owner* não corresponde a de um chefe da metodologia tradicional, mas no começo é comum que as pessoas que ocupam esse cargo confundam suas obrigações e se vejam como líder dos demais, conforme relato da Entrevistada 4.

Fazer os P.O's entenderem que o foco deles é negócio, que ele não é chefe de ninguém, tirar essa autoridade é um obstáculo o que a gente sempre encontra principalmente em início de projeto que os P.O's são novos e vieram do mercado (E4).

Em alguns casos os clientes podem ser um obstáculo, pois podem não estar acostumados com entregas de um produto dividida em etapas e a apresentação de um resultado mais simples, conforme explica o Entrevistado 7.

Geralmente o próprio cliente é um desafio porque a metodologia ágil é um pensamento diferente sobre a entrega do valor (E7).

Ainda assim, os entrevistados deixam claro que esses obstáculos não são um impedimento para que a metodologia ágil aconteça na empresa, apenas causam a intensificação do trabalho de conscientização dos colaboradores.

4.1.8 Vantagens do *Scrum*

A metodologia ágil *Scrum* é flexível e permite que diversas adaptações sejam feitas no decorrer das cerimônias, isso ajuda a oferecer entregas mais rápidas, menores e contínuas do produto mínimo viável para o cliente. Essas entregas são acompanhadas por *feedbacks*, para que os erros possam ser identificados e para gerar maior eficiência do projeto. Nesse contexto, Alves, Gonçalves e Bax (2018) afirmam que o *Scrum* tem ampla capacidade de inovar processos e, além disso, de acordo com Larman e Vodde (2016), fornece mais simplicidade e capacidade de agilizar demandas.

O time é multidisciplinar, pois cada membro é responsável por uma atividade diferente, além disso, a comunicação e a transparência são fortes vantagens da metodologia ágil, pois desencadeiam melhor sinergia com as cerimônias. Isso facilita a transmissão de informações e permite que o cliente, o *Product Owner* e os próprios membros do time passem sua visão do que acreditam que o cliente espera do produto. Ainda sobre esse assunto o Entrevistado 7 afirma que

Com essa flexibilidade a gente consegue adaptar as entregas aos tipos de clientes aqui né, a gente consegue montar times multidisciplinares que são mutáveis durante o processo de construção do produto e consegue encurtar tempo de entrega do MVP de um produto (E7).

Todos esses fatores facilitam a realização de testes no cliente e fazem com que o produto final do projeto tenha mais valor para ele de uma forma mais econômica para a empresa, conforme exposto pela Entrevistada 3.

A gente foi no cliente, a gente testou, a gente sabe o que pode dar certo ou não. Então já lançamos o produto sem chance de ter muito erro depois (E3).

Por fim, existe uma maior autonomia para os membros do time e desperta-se curiosidade em outras partes da empresa que ainda não conhecem a metodologia ágil, fazendo com que as pessoas queiram trabalhar neste formato.

4.2 Entrevistas Sobre Gamificação

Foram realizadas entrevistas com profissionais que desenvolvem aplicativos e programas de gamificação e com aqueles que usam a ferramenta no dia a dia do trabalho, dessa forma, levantou-se alguns pontos importantes para análise da percepção dos entrevistados. O assunto tratado a seguir é dividido em 3 tópicos: Gamificação; Importância da Gamificação; Desafios da utilização da Gamificação.

4.2.1 Definição de Gamificação

De acordo com as entrevistas feitas, a gamificação é uma forma de promover maior interação e engajamento dos usuários da ferramenta a fim de atingir os objetivos da empresa. Isso ocorre através de desafios constantes e bonificações que essa metodologia implementa, gerando uma competitividade saudável entre os colaboradores e melhorias no reconhecimento das ações destes.

É uma forma de você engajar as pessoas em detrimento de algum objetivo em comum, tá sendo muito utilizado nas grandes empresas, grandes corporações (E10).

Para De Quadros (2016), a gamificação é a aplicação de elementos característicos de *games* em contextos de não-jogo, com o objetivo de estimular a produtividade e o desenvolvimento pessoal no próprio ramo empresarial. Com técnicas de jogos, a gamificação permite o maior reconhecimento e valorização do trabalho de uma pessoa e facilita o desenvolvimento das atividades, pois gera resultados constantes e informações de fácil acesso.

4.2.2 Importância da Gamificação

As entrevistas sugerem que a gamificação estimula a competição saudável, gera sentimento de conquista própria para o colaborador, possibilita a medição de desempenho e tem

maior acessibilidade. Além disso, os entrevistados também consideram como vantagens dessa metodologia o fato de poderem dar e receber feedback em tempo real e a plataforma transmitir ensinamentos práticos para os usuários.

É de fácil disponibilidade com recursos para toda equipe, então você também tem aquela parte de suporte na resolução de problemas, feedback em tempo real, a promoção mesmo de uma competição saudável e a aplicação em qualquer situação, a maior capacidade dos colaboradores pra absorver o conhecimento (E11).

É um canal interativo, onde não fica aquela informação somente maçante e com dados, ele, a gamificação traz uma interface com ferramentas de corrida, de montanha, de alpinista, tem diversas formas de você poder ir interagindo (E9).

De acordo com Gardesani e Da Silva (2018) a Gamificação é uma ferramenta que é usada para o aumento de competitividade, melhoria do clima organizacional e contribui com a retenção e atração de talentos. Ou seja, a gamificação permite também maior união da equipe e alinhamento entre os colaboradores, para que as informações sejam repassadas para todos de forma mais rápida e dinâmica, devido as ferramentas que esta possui, como por exemplo o reconhecimento, a disputa e a personalização da atividade.

Por fim, alguns entrevistados acreditam que a gamificação influencia indiretamente na realização de atividades que não são do escopo de trabalho do usuário, ou seja, impulsiona o sentimento de proatividade e criatividade na empresa.

Além disso, conforme Souza et al. (2017) a gamificação tem levado estudantes e profissionais, a partir de maior engajamento e motivação, a se interessarem mais efetivamente por conceitos e conhecimentos relativos à gestão de projetos, proporciona a criatividade e a possibilidade de aplicar os conceitos aprendidos em um processo contínuo de aprendizagem e erro.

Com certeza a gamificação ela pode promover a criatividade entre as pessoas, da criatividade das pessoas pensarem fora da caixa principalmente com relação as suas atividades que elas são responsáveis dentro das empresas, e aí começar a pensar inclusive em resultados (E10).

4.2.3 Desafios da Utilização da Gamificação

Um dos principais empecilhos para o uso da gamificação durante o começo da sua implantação nas empresas foi o fato de quebra de paradigma dos futuros usuários, pois não tinham vontade de baixar o aplicativo no celular e não viam valor na ferramenta. Mas, com o passar do tempo as pessoas começaram a se adaptar e entender a dinâmica da gamificação.

Foi difícil no começo romper as barreiras de baixar o aplicativo, é, ter curiosidade para poder utilizar o aplicativo, fazer os acompanhamentos devidos, saber todos os recursos que essa ferramenta oferece e criar o hábito inclusive de consulta (E10).

As informações que são passadas através da gamificação devem ser coerentes com a campanha que a empresa desenvolve e tudo deve ser muito bem estruturado para que não se torne uma competição injusta ou que não atenda os objetivos da empresa, ou seja, o fornecedor do serviço deve estar alinhado com a empresa que demanda. Ademais, foi abordado também sobre a fomentação de conteúdo dentro da plataforma, que deve ser feita com frequência para os usuários estarem sempre alinhados.

Por fim, o cuidado que a empresa deve ter em relação a premiação também é um fator de risco, visto que uma campanha pode tirar o valor de outra se possuir um prêmio muito abaixo ou acima do padrão das outras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como propósito analisar o nível de conhecimento, a forma de aplicação, a utilidade, os benefícios e os desafios da Metodologia Ágil e da Gamificação. Esses aspectos foram estudados a partir de entrevistas em dois tipos de organizações, tradicionais e com foco em tecnologia, a fim de averiguá-los em diferentes ambientes de trabalho.

Acredita-se que os resultados possam contribuir para o conhecimento da gestão de projetos nas empresas atualmente e o uso de novas ferramentas, apesar do trabalho apresentar limitações em relação ao tamanho da amostra analisada. Dessa forma, entende-se que esse estudo contribui para que pesquisas futuras sejam realizadas a partir das análises e conclusões aqui levantadas, a fim de ampliar e facilitar o acesso a informações referentes a Metodologia Ágil e a Gamificação.

O resultado da pesquisa sugere que o processo de implantação das metodologias ágeis e o uso da gamificação nas empresas estão se tornando cada dia mais comuns, devido a grande competitividade do mercado na atualidade, a necessidade de crescimento de vendas e de entrega de produtos e serviços de forma rápida, flexível e que tenha valor para o cliente. Dessa maneira, empresas tradicionais estão mudando a forma de gerenciamento de projetos e utilizando métodos novos para incentivo da equipe de vendas, e as empresas tecnológicas que já estão inseridas nessa realidade estão em constante adaptação para se manterem atrativas.

Esse processo de inserção de novas metodologias em empresas apresenta obstáculos, especialmente no início; no caso do Scrum, por exemplo, os paradigmas já presentes nos colaboradores que utilizavam o método tradicional de gerenciamento de projetos influenciam na adaptação para o uso da Metodologia Ágil. Já no uso da Gamificação, os usuários apresentam dificuldades de baixar o aplicativo e acompanhar as informações passadas em tempo real no começo da implantação do sistema.

Percebe-se que a metodologia ágil é mais utilizada por empresas de médio e grande porte, em que existe maior necessidade de dar velocidade aos processos e a equipe para desenvolvimento dos projetos é maior. Dessa forma, também é possível concluir que na maioria das vezes essa metodologia é usada de forma fiel apenas em alguns setores, como por exemplo, consultorias e empresas de tecnologia, sendo necessário realizar adaptações da mesma quando usadas para empresas de demais setores.

Entretanto, esses fatores não impedem o sucesso dessas metodologias nas empresas, apenas exige que as organizações adotem estratégias e façam adaptações até que os funcionários se sintam familiarizados com os novos métodos.

Para que as metodologias ágeis funcionem é necessário exercitar os novos princípios de forma praticamente diária, mas para isso é preciso paciência e orientação, no qual o líder deve estar consciente do seu papel no processo e acompanhar as expectativas da equipe em relação ao prazo de transição. O sucesso à longo prazo depende da motivação das pessoas e o incentivo para apoiarem as novas causas fazendo com que elas entendam quais são os benefícios dessa transformação, tanto para o âmbito pessoal e profissional.

A metodologia ágil *Scrum* permite que um projeto tenha diversas entregas durante a sua elaboração, diferentemente da metodologia tradicional. Além disso, o cliente tem maior participação nas entregas de cada etapa, contribuindo para o alinhamento de expectativas, correção rápida de erros e gerenciamento de riscos, sem prejudicar o andamento do projeto.

Assim, de acordo com os estudos feitos pode-se dizer que a metodologia ágil gera maior independência e produtividade da equipe, melhora a comunicação e a definição do objetivo e, conseqüentemente, melhora o atendimento ao cliente.

Já a Gamificação parte de um pressuposto de crescimento constante, novas fases e novos desafios são incorporados ao cotidiano, para isso aplica-se um sistema de feedbacks mais construtivos e que permitam que os colaboradores se desenvolvam e aprendam com as próprias ações. Além disso, para que o desempenho e produtividade melhorem é importante a definição de metas realistas e claras, pois apenas aqueles que conhecem seus objetivos a serem atingidos se esforçam para isso.

Nesse sentido, a Gamificação torna o envio de informações para a equipe de vendas mais rápido e efetivo, valoriza o funcionário através de bonificações e permite o alinhamento da equipe de forma mais dinâmica, podendo até facilitar o alcance de metas, pois as análises são mais tangíveis.

No que se refere às limitações deste estudo, entende-se que a principal delas está relacionada à amostra limitada, tendo sido consideradas poucas organizações nesta pesquisa. Todavia, considerando-se o método qualitativo utilizado para a coleta e análise dos dados, não é possível, ou mesmo indicado, o uso de grandes amostras, sendo ainda seu objetivo não relacionado à generalização dos resultados, mas sim a compreensão de um fenômeno na opinião dos participantes do estudo.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras abordem a forma como as Metodologias Ágeis e a Gamificação influenciam na entrega de um produto ao cliente. Assim, será possível verificar

a diferença na entrega de valor para o consumidor e como essas ferramentas podem auxiliar esse processo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, E. J.; GONÇALVES, C. A.; BAX, M. P. Métodos ágeis sob a ótica da informação. In.: **Informação & Informação**, v. 22, n. 3, p. 178-210, 2017.
- ARAÚJO, I. Gamification: metodologia para envolver e motivar alunos no processo de aprendizagem. In.: **Education in the Knowledge Society**, v. 16, n. 1, p. 87-108, 2015.
- ARAÚJO, I.; CARVALHO, A. A. Capacitar professores para o uso da gamificação. In.: **Atas do XIX Simpósio Internacional de Informática Educativa e VIII Encontro do CIED–III Encontro Internacional**, p. 264-269, 2017.
- AUGUSTINE, SANJIV. **Managing Agile Projects**. Annandale: Prentice Hall., 2005.
- BERGAMASCHI, A. A.; ZUCHI, J. D. Gerenciamento de tempo com base em informação e metodologias ágeis. In.: **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 1, p. 13-27, 2018.
- BURKE, B. **Gartner Redefines Gamification**. Blog Gartner Inc., 2014. Disponível em: <https://blogs.gartner.com/brian_burke/2014/04/04/gartner-redefines-gamification/>. Acesso em: Junho/2019.
- CASTRO, V. S.; OLIVEIRA, S. R. B.; VASCONCELOS, A. M. L. Uma análise da literatura especializada sobre a aplicação de métodos ágeis no contexto da área de processo de solução técnica constante em modelos de qualidade para processo de software. In.: **Revista de Sistemas de Informação da FSMA**, n. 15, p. 52-59, 2015.
- COCKBURN, A. E HIGHSMITH, J. *Agile Software Development: The Business of Innovation*. In.: **IEEE Computer**, Sept., p. 120-122, 2001.
- COOPER, D.R. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CRUZ, F. **Scrum e Agile em Projetos: guia completo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. 407 p.
- DA SILVA, E. C.; LOVATO, L. A. Framework *Scrum*: eficiência em projetos de software. In.: **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 7, n. 2, p. 01-15, 2016.
- DE CARVALHO, B. et al. Aplicação do método ágil scrum no desenvolvimento de produtos de software em uma pequena empresa de base tecnológica. In.: **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 3, p. 557-573, 2012.
- DE QUADROS, G. B. F. Construindo o estado da arte da gamificação. In.: **Anais do Encontro Virtual de Documentação em Software Livre e Congresso Internacional de Linguagem e Tecnologia Online**. 2016.
- DESENVOLVIMENTO ÁGIL. **Aprenda sobre desenvolvimento ágil de software**. 2013/2014. Página inicial. Disponível em: <<http://www.desenvolvimentoagil.com.br/>>. Acesso em 31 de Agosto de 2019.
- DYBA, T.; DINGSOYR, T., Empirical studies of agile software development: a systematic Review. In.: **Information and Software Technology**, v. 50, p. 833-859, 2008.

EDER, S. et al. Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. In.: **Production**, v. 25, n. 3, p. 482-497, 2015.

FERREIRA, L. et al. Gamificação Aplicada ao Ensino de Gerência de Projetos de Software. In.: **Anais do Workshop de Informática na Escola**, p. 151. 2016.

FOWLER, M. **The New Methodology**. 2001. Disponível em <<http://www.martinfowler.com/articles/newMethodology.html>>. Acesso em: Julho/2019.

GARDESANI, R.; DA SILVA, T. R. N. Gamificação e o Clima Organizacional no Mercado Segurador. In.: **Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos (REDECA)**, v. 5, n. 1, p. 39-54, 2018.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

HENRIQUES, C. M. et al. *Scrum*: reflexões sobre a aprendizagem e o uso da abordagem para inovação digital. In.: **International Congress of Knowledge and Innovation-Ciki**. 2018.

HOFFMANN, G.; DA FONSECA, L. L. O uso de jogos empresariais como método de engajamento em gestão de pessoas em projetos nas organizações de estruturas matriciais. In.: **International Contemporary Management Review**, v. 1, n. 2, 2018.

KAPP, K. M. **The Gamification of Learning and Instruction: Game-based methods and strategies for training and education**. San Francisco: Pfeiffer, 2012.

LARMAN, C.; VODDE, B. **Large-scale Scrum: More with LeSS**. Boston: Addison-Wesley Professional, 2016.

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. **Gerenciamento de Projetos: O processo gerencial**. 6. ed. São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2016.

LEITE, A. A. B. Os benefícios das metodologias de Gamificação e *Design Thinking* no meio corporativo. **Tecnologias Em Projeção**, v. 9, n. 2, p. 53-60, 2018.

MANIFESTO ÁGIL (2004). Disponível em <https://www.manifestoagil.com.br/>. Acesso em: 11 de maio de 2019.

MAXIMINI, D.; MAXIMINI, R. **Scrum Culture**. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature, 2018.

MENEZES, C. C. N.; BORTOLI, R. de. Gamificação e seu potencial no marketing. In.: **Razón y Palabra**, n. 93, p. 926-938, 2016.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, T. M. V. **Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas**. FECAP. São Paulo, 2001.

PETTENAZZI, L. H; RIBEIRO, S.; TÓFOLI, E. T. A relevância da conscientização sobre a prática do gerenciamento de riscos no gerenciamento de projetos. **COGNITIO/PÓS-GRADUAÇÃO UNILINS**, v. 1, n. 7, p. 1-14, 2016.

PMI - **Project Management Institute**. (2019). Consulta a página institucional. Disponível em: <https://brasil.pmi.org>. Recuperado em 20 Maio de 2019.

POFFO, M.; VOLANI, E. A. Gamificação para motivar o aprendizado. **CIET: EnPED**, 2018.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Project Management Body of Knowledge: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**, *Project Management Institute*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

QUARESMA, V.B.S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. In.: **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

ROCHA, P. C. e BELCHIOR, A. D. Mapeamento do Gerenciamento de Riscos no PMBOK, CMMI-SW e RUP. In.: **VI Simpósio Internacional de Melhoria de Processos de Software – SIMPROS**, São Paulo, Brasil, 2004.

RUBIN, K. S. **Scrum Essencial: Um guia prático para o mais popular processo ágil**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017. 496 p.

SHELL, J. **Design Outside the Box**. 2010. (28m18s). Disponível em <https://www.youtube.com/results?search_query=DICE2010-Design-Outside-the-Box-Presentation> Acesso em: 27 de Setembro de 2019.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **Guia do Scrum – Um guia definitivo para Scrum: as regras do jogo**. 2017. Disponível em: <<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>> Acesso em: 25 de Julho de 2019.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide**. *Scrum.Org and Scrum Inc*. 2013.

SERRADOR, P.; PINTO, J. K. “Does agile work? – A quantitative analysis of agile project success”, **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 7, p. 1040-1051, 2015.

SILVA, F. de S. M. et al. Uma análise de habilitadores de métodos ágeis em projetos. In.: **Iberoamerican Journal of Project Management**, v. 9, n. 1, p. 01-23, 2018.

SOUZA, A. et al. **SCRUMI: Um Jogo Virtual Sérioso de Tabuleiro para o Ensino do Framework SCRUM**. In.: **Anais do XIII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação**. SBC, 2017. p. 520-526.

SUTHERLAND, J. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. 2. ed. São Paulo: Leya, 2016. 240 p.

VERAS, M. **Gestão Dinâmica de Projetos: LifeCycleCanvas®**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista de metodologias ágeis

1. Qual a importância que você acredita que a gestão de projetos tenha hoje para as empresas?
2. Para você o que são “metodologias ágeis”?
3. Por qual motivo você acredita que as empresas começaram a utilizar as metodologias ágeis para gerenciamento de projetos?
4. Quais as principais diferenças que você observa entre o gerenciamento ágil de projetos e o método tradicional de gerenciamento de projetos?
5. Quais as etapas que vocês realizam na metodologia e qual delas você acredita ser a mais importante? Vocês fizeram alguma adaptação, se sim, porque?
6. Você acredita que ao utilizar a metodologia ágil *Scrum* existe um controle maior dos riscos de um projeto?
7. De que forma ocorrem os *feedbacks* sobre as tarefas realizadas durante o projeto? Você acredita que essa maneira auxilia no cumprimento de metas e objetivos do projeto?
8. Vocês enfrentaram, ou ainda enfrentam, obstáculos para utilizar o *Scrum*? Antes e durante a implantação
9. Quais são as vantagens de adotar o *Scrum* como método ágil na sua empresa?

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista de gamificação

1. Para você o que é gamificação e qual o seu objetivo?
2. Você percebe diferença na motivação dos colaboradores em projetos que utilizaram e que não utilizaram a gamificação? O que a gamificação faz de diferente para motivar esse funcionário?
3. Qual a importância você acredita que a gamificação tenha hoje para as empresas?
4. Você acredita que a gamificação pode influenciar os colaboradores a proporem melhorias fora da sua função na empresa?
5. Você acredita que existe alguma relação entre a gamificação e o clima organizacional da empresa?
6. Você acredita que exista algum risco ao usar a gamificação?
7. Vocês enfrentaram, ou ainda enfrentam, obstáculos para utilizar a gamificação? Antes e durante a implantação.