



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Circuito de Conhecimento em Recursos Humanos: Aplicando a Gamificação na Gestão de Pessoas

Ísis Edmara Chaves Silva, Maria Eduarda Ventura De Oliveira, Gabrielle Viana Dos Santos

[RELATO TÉCNICO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público

Circuito de Conhecimento em Recursos Humanos: Aplicando a Gamificação na Gestão de Pessoas

Resumo: A Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, representada pela Superintendência de Gestão de Pessoas, realizou entre novembro e dezembro de 2022 um circuito majoritariamente online de jogos temáticos do universo de recursos humanos, voltado para as 28 unidades regionais do estado. O principal objetivo foi alinhar o conteúdo instruído pela Superintendência, no nível central, aos setores de RH das regionais, revisitando normas e processos através do uso pedagógico e interativo de jogos adaptados. O circuito teve uma excelente recepção e demonstrou alto percentual de participação durante todo mês de execução, ambos monitorados através de relatórios da plataforma de ensino à distância Ambiente Virtual de Aprendizagem e a Pesquisa de Satisfação executada ao final das atividades.

Introdução:

Minas Gerais observa no cotidiano a complexidade de administrar o largo campo territorial do estado. Isso pode ser observado de perto quando envolve-se a robustez da Secretaria de Estado de Saúde (SES-MG), que hoje conta com mais de 5000¹ agentes públicos em sua composição. Com o objetivo de implementar políticas e estratégias relativas à gestão de pessoas no âmbito da SES-MG, a Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP) recebe atribuições específicas do Decreto Estadual nº 47.769, de 29 de novembro de 2019, que dispõe sobre a organização da Secretaria.

Outra importante diretriz institucional que rege as atribuições da SGP está no Plano de Integridade da SES/MG (2022), que parte do volume I do Guia de Integridade da Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais (2017), designando como fundamental o “Treinamento e preparação contínua dos agentes públicos e gestores – incluindo formação permanente de líderes”.

É da confluência entre as duas normativas supracitadas que nasce a ação “Desenvolver iniciativas que promovam a disseminação dos conhecimentos entre os agentes públicos, dentro de suas áreas de atuação, para ajuda mútua entre as equipes”, atribuição do Plano de Integridade (2022) à Superintendência de Gestão de Pessoas, que primeiro motivou a execução do projeto Circuito de Conhecimento em Recursos Humanos.

Dentre os problemas gerais que atravessam a necessidade de treinamento contínuo e a disseminação de conhecimento na administração pública podem ser citados: a atualização de normas e processos, a recorrente chegada de novos agentes, a implementação de novos instrumentos, novas políticas, novos protocolos e outros. Na estrutura política organizacional de Minas Gerais, esses problemas destinam ao nível central o papel crucial de manter as

¹ Dados obtidos em consulta à Coordenação de Gestão da Informação e Força do Trabalho (CGIFT)

esferas regionais atualizadas e alinhadas às práticas e diretrizes vigentes, estimulando sobretudo uma comunicação efetiva entre os setores.

Por outro lado, dentre os problemas específicos que permeiam o objetivo da comunicação intersetorial e para com as regionais, no âmbito da Superintendência de Gestão de Pessoas da SES/MG, pode ser salientado o acionamento frequente do nível central para a respostas de demandas consultivas. Sobre essa questão, trata-se da percepção que tiveram as coordenações do nível central em observarem o aumento do número de solicitações, muitas vezes informais (via ligação ou mensagem, por exemplo), para demandas cujas respostas exigiam apenas pesquisa aos instrumentos internos.

Partindo da evidência destas questões, nasceu a necessidade de construir um projeto cujo objetivo primeiro fosse a uniformização do conteúdo e a otimização da comunicação entre os setores responsáveis pela tratativa das temáticas vinculadas aos recursos humanos, através da capacitação atualizada em temas-chave e a reunião de uma material consultivo disponibilizado em uma plataforma. Em suma, essa é uma das descrições viáveis para o que foi o Circuito de Conhecimento em Recursos Humanos da SES/MG.

1. A Gamificação Como Proposta de Solução

No âmbito da Superintendência, é a Diretoria de Administração de Pessoal (DAP) que tem como competência orientar e executar os processos e atividades de recursos humanos na SES, o que, por sua vez, envolve uma grande quantidade de atos administrativos funcionais executados por seis coordenadorias: Coordenadoria de Contratos em Recursos Humanos - CCONRH; Coordenadoria da Central de Atendimento e Integração em Recursos Humanos - CCARH; Coordenadoria de Acompanhamento e Controle de Pagamento/Taxação – CACP; Coordenadoria de Aposentadoria – CAP; Coordenadoria de Carreiras e Benefícios – CCB; e Coordenação de Frequência e Movimentação - CFM. Foram justamente estas as coordenações investigadas para a priorização das temáticas no projeto, salientando, sobretudo, questões pertinentes à legislação e às políticas de pessoal.

Muito embora existam diversos documentos informativos das áreas mencionadas, o que se atesta como principal problema é a dificuldade de interromper uma cultura comum de acionamento do órgão central de RH, motivo pelo qual o projeto de solução caminhou em uma direção não comum de capacitação: para estancar um hábito negativo, buscou-se uma prática que pudesse misturar aprendizado e diversão. Foi preciso pensar em um público espacialmente distante, com características individuais muito diferentes, carreiras diferentes e

pouco tempo disponível. Urgiu, portanto, a necessidade de sistematizar o problema e pensar alternativas que pudessem minimizar a questão, sem recair em um custo muito oneroso ao Estado.

No decurso do desenvolvimento da solução, considerou-se a necessidade de renovação e adequação do modelo tradicional de ensino e aprendizagem. Por esse motivo recorreu-se ao ensino lúdico, onde pesquisas bibliográficas (TOLOMEI, 2017; CHAGAS, 2019; e MCGONIGAL, 2011) apontam a gamificação como uma técnica fundamental e cultural no desenvolvimento integral de pessoas, além de representar uma oportunidade para trabalhadores se comunicarem e se expressarem de forma livre e espontânea. Assim pretende-se o fortalecimento das habilidades sociais e de concentração, além de gerar maior interatividade e autonomia no convívio do ambiente de trabalho.

O ensino lúdico pode ser dividido em algumas áreas, cada uma delas responsável pelo desenvolvimento de determinadas habilidades. Embora possam ser conhecidas por diferentes termos, uma das principais trata-se justamente da área tecnológica que faz a utilização de jogos e outras ferramentas inovadoras para o ensino.

Nesse contexto, desenvolve-se o projeto para gamificação dos temas relacionados às rotinas administrativas de RH, em substituição à estrita leitura de leis, resoluções e outros atos normativos secundários. Entendeu-se que, por contemplar jogos interativos e atividades lúdicas, a solução traria o maior engajamento dos servidores e, conseqüentemente, desenvolveria a autonomia dos agentes públicos naquilo que compete a tratativa cotidiana.

Alinhando a evolução das tecnologias de informação e comunicação (TICs) ao processo de globalização e à economia baseada no conhecimento, podem ser citados diversos exemplos de sistemas gamificados bem-sucedidos: o game desenvolvido pela Controladoria Geral da União para estimular a reflexão e a conduta ética e cidadã entre o público adolescente e jovem; capacitação e treinamento de recrutas, conduzidos pelo Exército dos Estados Unidos; e a capacitação e treinamento de colaboradores por meio de plataforma própria, conduzidos pela Microsoft.

Restou comprovado, desse modo, o potencial dos jogos para fins educacionais e aplicação na esfera pública, evidenciando entre outros pontos a relação dos jogos com a motivação e o engajamento dos indivíduos. O prazer e o envolvimento podem estar associados à aprendizagem, numa linguagem e comunicação compatíveis com a realidade atual. Jogar, nesse sentido, influencia diversos outros aspectos positivos além da aprendizagem, tais como: cognitivos, culturais, sociais e afetivos. Por meio do jogo, é

possível aprender a negociar em um ambiente de regras, trabalhar em equipe, ser colaborativo e tomar decisões pela melhor opção disponível (TOLOMEI, 2017).

Nesse sentido, a proposta da gamificação é adaptar recursos encontrados nos jogos para a realidade e para a rotina das instituições públicas, criando um ambiente mais lúdico, didático e propício à participação (CHAGAS, 2019). Segundo Rafael Lontra, fundador da Mito Games, o intuito dessa técnica é criar um ambiente mais criativo e divertido para se chegar aos objetivos desejados. Ele destacou que nas empresas essa técnica se aplica, geralmente, a três eixos: processos internos, externos e melhora pessoal. No serviço público, a gamificação a hipótese advoga pelos mesmos benefícios que nas empresas privadas, adaptando os recursos para a realidade do serviço público. Feito isso, seria possível melhorar as atividades internas nas Secretarias e Órgãos, promover experiências diferentes para o cidadão e melhorias para os servidores.

Portanto, ainda que seja nova como conceito teórico, a janela de oportunidade para implementar esse tipo de ação na administração pública parte da observação de que os jogos estiveram sempre presentes na história, das brincadeiras de infância que remontam aos povos originários, aos gregos com os Jogos Olímpicos e até o desenvolvimento de videogames como conhecemos hoje (MCGONIGAL, 2011). Ou seja, constituíram elementos fundamentais para o desenvolvimento humano.

2. Execução do Projeto e Orientações

Buscando identificar as demandas recorrentes direcionadas sobretudo à Central de Atendimento (coordenadoria da DAP que exerce a função de “porta de entrada” das demandas) relacionadas com a rotina e procedimentos burocráticos da área de recursos humanos, a Diretoria de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (DGERH) montou o projeto caminhando também em direção aos princípios da eficiência e da otimização dos recursos da administração pública. Aqui defendida a máxima de que o primeiro trabalho é sempre o de pesquisa e trato do problema.

Resultantes diretas da articulação intersetorial entre DGERH e todas as seis coordenações que compõem a DAP, as temáticas endereçadas pelos coordenadores como os principais focos de dúvida foram: gozo de férias prêmio; serviço extraordinário de trabalho; posse; faturamento; remoção; ajuda de custo; recadastramento; prévia para fins de aposentadoria; abono de permanência; avaliação de desempenho; estágio probatório e estabilidade; acúmulos de cargos públicos; e afastamento para estudos. Cumpre destacar,

desta forma, que esses temas serviram de base para elaborar o conteúdo programático do projeto de treinamento em serviço.

A capacitação foi planejada em duas etapas: uma presencial e em grupo, convocando representantes das unidades setoriais de RH, e outra online e individual, no Ambiente Virtual de Aprendizagem da SES/MG.

A primeira fase ocorreu na Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves e contou com um cronograma prevendo tempo para as falas institucionais de abertura, uma palestra relacionada ao problema da comunicação que primeiro motivou o projeto, uma dinâmica lúdica e um último momento de confraternização no formato de café da tarde. São considerações e orientações desta fase:

- A palestra escolhida versou sobre as contribuições da Comunicação Assertiva e foi ministrada à convite pela servidora da casa Mabel Rabelo, a fim de qualificar os servidores, fomentar o aumento da produtividade e a resolução de conflitos. Perceber esta competência dentro da própria Diretoria foi importante, não apenas para a gestão de conhecimento interno, quanto para evitar um ônus desnecessário com contratação externa.
- A dinâmica escolhida foi o jogo “Perguntas e Respostas” com temas pertinentes e geradores das maiores dúvidas dentre as temáticas conduzidas na SGP. Todos os coordenadores da DAP estiveram presentes conduzindo as respectivas perguntas e dando as respostas, o que foi importante para qualificar as temáticas e evitar possíveis enganos.
- A DGERH arcou com o custo de diárias e passagens para a participação de dois servidores de cada regional, sendo esse o único gasto institucional de todo o projeto. No total foram 56 participantes e R \$64.000,00 reais.
- Para o café da tarde, os jogadores foram convidados a trazerem, de forma opcional, uma comida típica de sua região. Com servidores das diversas regiões do estado, esse momento ficou conhecido como Sabores de Minas e teve uma recepção muito positiva entre os presentes.
- As regionais de maior destaque ao final da dinâmica levaram para casa um kit contendo caderneta, broche e uma pasta do evento. Todos os itens foram reciclados a partir de materiais que estavam parados na Superintendência, advindos de eventos anteriores.

A segunda fase se deu em ambiente virtual para todos os agentes públicos envolvidos com as tratativas de RH das regionais, em forma de trilha de jogos. São considerações e orientações desta fase:

- A primeira parte desta etapa foi investigar quais ferramentas eram possíveis dentro da plataforma de ensino à distância da SES/MG. A surpresa positiva foi verificar que muitas eram as oportunidades para a construção de uma trilha interativa, que foi o caminho escolhido pela equipe.
- Com um público tão diverso (em idade, localidade, carreira e etc..), uma das primeiras preocupações quanto ao formato dos jogos foi buscar a ampla acessibilidade. Para tal, foram priorizados jogos antigos e de fácil manuseio na plataforma, dos quais foram escolhidos: caça-palavras, forca, palavras-cruzadas, quiz adventure e jogo do milhão. Não houveram relatos de dificuldade no entendimento dos jogos.
- Como o número de pessoas nas regionais não é uniforme, foi preciso ficar atento quanto ao sistema de pontuação, onde uma média simples foi realizada para equiparar o desempenho das equipes (soma das notas sobre o número de participantes). Assim, todos puderam realizar as atividades sem prejuízo para as equipes menores, totalizando 87 pessoas.
- Para além da trilha de jogos temáticos, o estudo da equipe nos recursos da plataforma agregaram outros detalhes importantes para esta fase, como a designação de um avatar para cada participante e a oferta de um ranking de medalhas visível para todos.

A primeira etapa ocorreu no dia 18 de novembro de 2022, com a segunda acontecendo logo em seguida a partir do mesmo dia até o dia 19 de dezembro de 2022. Com um mês de atividades, o tempo de execução é certamente a maior ressalva da equipe que esteve à frente do projeto, na percepção de que foram muitas temáticas para pouco tempo de trilha. Essa também foi uma das considerações que apareceram na Pesquisa de Satisfação, com os agentes relatando que gostariam que o evento não tivesse sido em dezembro e gostariam de mais tempo para jogar as quase 60 horas da trilha.

3. Pesquisa de Satisfação e Resultados

Das oitenta e sete pessoas que participaram do Circuito, cinquenta pessoas finalizaram a gamificação e quarenta e cinco pessoas responderam a pesquisa. Com o formato

majoritariamente em escala na tipologia Likert, dez perguntas foram elencadas para avaliar o nível de satisfação dos participantes.

A escala Likert geralmente consiste em uma série de perguntas relacionadas ao tema da pesquisa. Cada afirmação é seguida por uma escala de resposta com um número fixo de pontos, geralmente de cinco a sete. Os pontos podem variar em termos de polaridade, como "discordo fortemente" a "concordo fortemente" ou "nunca" a "sempre". No caso da gamificação, foram usados os termos: muito insatisfeito, insatisfeito, neutro, satisfeito e muito satisfeito. Deste modo, os resultados puderam ser quantificados em numeração de 1 a 5, atribuindo 1 ao menor nível e 5 ao maior. A questão dez foi a única em formato livre, para maior detalhamento do respondente.

As seguintes perguntas foram apuradas:

1. Em relação ao conteúdo e os temas abordados no circuito do conhecimento em RH, o quanto você se considera satisfeito?
2. Em relação à metodologia de ensino da etapa presencial que contou com introdução ao conteúdo e aplicação de dinâmica, o quanto você se considera satisfeito?
3. Em relação a aprendizagem de jogos interativos, o quanto você se considera satisfeito?
4. Em relação a etapa online composta por conteúdo teórico, questionários e jogos para fixação de conteúdo, o quanto você se considera satisfeito?
5. Em relação à facilidade de acesso à plataforma AVA/SES, o quanto você se considera satisfeito?
6. Em relação ao manual de acesso à plataforma AVA/SES disponível na página inicial do site, o quanto você se considera satisfeito?
7. Em relação aos recursos visuais (imagens dispostas ao longo da trilha de aprendizagem), o quanto você se considera satisfeito?
8. A disponibilização das legislações e demais materiais de apoio ao longo da trilha de aprendizagem foi útil?
9. Em relação a disponibilidade da diretoria de gestão estratégica de recursos humanos para auxílio ao longo do curso, o quanto você se considera satisfeito?
10. Para que possamos melhorar as próximas edições do circuito do conhecimento em RH, deixe aqui suas críticas, experiência e sugestões.

Com quarenta e cinco (45) respondentes, foram quatrocentas e cinquenta (450) respostas para a apuração da equipe. Desse montante, apenas dezenove (19) apontaram índices menores que a resposta “satisfeito”.

O maior aprendizado dessa etapa foi perceber que a menor pontuação estava relacionada à primeira questão, sobre os conteúdos escolhidos. Somada aos comentários deixados na questão dez, essas respostas trouxeram o feedback de que para a melhor desenvoltura da gamificação é bom que os participantes possam também opinar sobre os conteúdos abordados. Muitos deles pontuaram a necessidade de mais material sobre os temas relativos à Coordenadoria de Frequência, por exemplo. Desta forma, a equipe pôde perceber que se o objetivo era atingir os temas que mais geram dúvidas, um ponto importante que passou despercebido na construção do projeto foi envolver as próprias regionais, questionando-as sobre os materiais que desejariam trabalhar mais.

Contudo, de maneira geral os resultados foram muito positivos principalmente considerando que todo projeto ocorreu nas últimas semanas do ano, período de sabida correria para finalização dos processos internos em toda Secretaria. Tanto na análise quantitativa, transformando a escala linkert em número, quanto na qualitativa, avaliando os comentários escritos, puderam ser atestadas respostas com alto índice de aprovação da atividade. Além desses, outros índices também puderam ser avaliados a partir dos relatórios disponibilizados pela própria plataforma AVA/SES, de onde pôde-se visualizar que cinquenta participantes finalizaram a trilha, por exemplo.

Assim a proposta da capacitação teve o intuito de trazer conhecimento, dinamismo, aprimorar e desenvolver maior autonomia dos servidores das regionais, facilitando o entendimento dos fluxos e das temáticas que geram mais questionamentos. Oportunizando que as buscas pela central de atendimento aconteçam em casos mais pontuais.

Feitas essas considerações, conclui-se por uma atividade vantajosa na medida em que a Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP) conseguiu otimizar os recursos disponíveis, investigar as temáticas de maior questionamento, estabelecer um treinamento em serviço com alto engajamento, fomentar a articulação interna e compilar, de forma lúdica, um material que pode ser acessado a qualquer momento tendo respostas acerca dos fluxos e das temáticas que geram mais questionamentos.

4. REFERÊNCIAS

GONÇALVES, E. L. Administração de Recursos Humanos nas Instituições de Saúde. São Paulo: Pioneira, 1987.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457p.

CHAGAS, Renan. Gamificação: o uso de recursos dos jogos no ambiente organizacional. ESESP – Escola de Serviço Público do Espírito Santo. Vitória, ES. 2019. Disponível em: <https://esep.es.gov.br/Not%C3%ADcia/gamificacao-o-usode-recursos-dos-jogos-no-ambiente-organizacional>. Acesso em: 22 dez. 2022

Girollo, Bruna. 7 exemplos de gamificação aplicada nas grandes empresas. Disponível: <https://posdigital.pucpr.br/blog/exemplos-de-gamificacao-aplicada-nas-empresas>. Acesso em 22 de dezembro de 2022.

MURTEIRA DA SILVA RATO, Inês. DEPARTAMENTO DE GESTÃO: A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação dos Trabalhadores no Sector da Hotelaria. Orientador: Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira. 2019. 132 fls. Mestrado – Recursos Humanos, Universidade Évora, Portugal, 2019.

COSENZA, Bruna. O que causa estresse no ambiente de trabalho e como o RH pode ajudar. Vittude Corporate. 2017. Disponível em: <https://www.vittude.com/empresas/o-que-causa-estresse-no-trabalho-como-rh-pode-ajudar/>. Acesso em 21 de dezembro de 2022.

OLIVESK, Priscilla. O ESTRESSE E SEUS IMPACTOS NO AMBIENTE DE TRABALHO E NA QUALIDADE DE VIDA. Orientador: Ana Laura Cruzeiro Szortyka. 20 fls. Trabalho de Conclusão de Curso. PSICOLOGIA - Universidade Federal de Pelotas RS - Brasil, 2019.