



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

**ODISEIA DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICAÇÃO DE GAMIFICAÇÃO  
NO SETOR PÚBLICO CATARINENSE**

**Lucas Silveira Duarte, Daniela Aparecida De Albuquerque, Luana Bayestorff, André  
Munzlinger, Félix Fernando Da Silva**

**[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público**

# ODISEIA DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICAÇÃO DE GAMIFICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO CATARINENSE

## RESUMO:

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar discussões sobre os aspectos da gamificação no setor público, com destaque para o estudo de caso, ora explicitado, do evento implementado no âmbito da Secretaria de Administração do Estado de Santa Catarina (SEA). O projeto piloto de gamificação promovido pelo Laboratório de Inovação do Governo do Estado de Santa Catarina (Nidus), trouxe, de forma específica, experiências de jogos na execução de tarefas *online* como forma de promover o engajamento, amplificar a comunicação e trabalhar algumas *soft skills* dos 100 servidores inscritos para participarem da ação, durante o período de 5 semanas. Como resultado do projeto foi possível identificar que houve interação e engajamento dos servidores, bem como, ampliação das discussões acerca das competências comportamentais - *soft skills*- especialmente, da comunicação. Como metodologia optou-se pela análise quali-quantitativa dentro do estudo de caso exploratório.

**Palavras-Chave:** Gamificação. Competências Comportamentais. Administração Pública. Laboratório de Inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

A Secretaria de Estado da Administração (SEA) é um órgão normatizador e estratégico dentro da Administração Pública do Estado de Santa Catarina. Sua estrutura contemplava, em novembro/dezembro de 2022, época da atividade relatada por esta pesquisa, entre servidores efetivos, comissionados, terceirizados, temporários (ACTs), estagiários e bolsistas, 617 pessoas. Destas, 07 atuavam no Laboratório de Inovação do Estado de Santa Catarina (Nidus), vinculado à SEA.

O Nidus, por sua vez, é o setor responsável por promover a inovação/inação aberta dentro do Estado. Deste modo, com o objetivo de proporcionar novas experiências e vivenciar a inovação junto aos seus servidores, o laboratório propôs a realização de um projeto piloto de Gamificação na SEA, desenvolvido no ano supramencionado.

A necessidade se deu, especialmente, no sentido de motivar e engajar servidores que trabalham em um mesmo órgão, porém em setores diversos. Muitos destes, não estão familiarizados com as atribuições das demais áreas e/ou nem conhecem os(as) colegas que atuam nelas.

Logo, a gamificação veio como uma proposta de ação voltada a promover uma maior interação entre os pares – fator este, imprescindível para a prática do jogo/atividade. É importante lembrar, ainda, que o convívio interpessoal foi muito afetado pela pandemia do Coronavírus.

Deste modo, a gamificação realizada junto à SEA teve como objetivo principal a realização de uma atividade experimental desenvolvida junto aos seus colaboradores. Algo que funcionasse como uma “jornada” (viagem no tempo) de aprendizagem e desenvolvimento na Instituição, o que justifica o trocadilho “ODISEA”.

Quanto às finalidades, o evento buscou: a) incentivar a discussão do tema inovação, principalmente, através do diálogo constante com a equipe do laboratório Nidus; b) promover a integração e a colaboração entre os participantes utilizando a plataforma “Gamifica.ai.”; c) estimular e mensurar o engajamento dos servidores; d) compreender e estimular, em linhas gerais, a capacidade de comunicação via recursos digitais; e) aproximar os servidores das atividades realizadas pelo Nidus.

Além das competências de comunicação e trabalho em equipe correlatas às ações elencadas acima, buscou-se ainda, trabalhar a adaptabilidade, por meio de “missões” e “tarefas”, bem como pela perseverança de buscar alcançar os colegas com pontuações superiores. Muitas atividades, ainda, exigiam a redação de pequenos textos/parágrafos, trabalhando as *soft skills* relacionadas à escrita e à comunicação. Em vários momentos, os participantes foram incitados a pensar diferente, realizar sugestões e experimentar ferramentas novas, contemplando a *soft skill* da criatividade.

Embora não tenha sido o enfoque, também foram trabalhadas, de forma complementar, algumas *hard skills* (conhecimentos técnicos), através do estímulo à experimentação de novas *softwares* e do uso de recursos, ferramentas e potencialidades dos diferentes programas/aplicativos, como o *Google Workspace*. Neste sentido, buscou-se capacitar os servidores para utilizarem melhor, e de forma integrada, as soluções contratadas pelo governo.

No presente estudo de caso, objetiva-se: a) extrair dados quantitativos acerca do engajamento dos servidores durante a dinâmica com o fim de compilar informações a serem utilizadas em novas gamificações; b) extrair dados qualitativos acerca das *soft skills* trabalhadas e identificar possíveis habilidades em destaque, além das manifestações dos participantes com o intuito de identificar possíveis tendências comportamentais e de preocupação por parte dos mesmos; e d) extrair desafios que possam ser trabalhados no âmbito do Programa de Inovação Aberta do Nidus.

Enfatiza-se que esta pesquisa sobre a gamificação realizada na SEA, aborda um projeto piloto da Secretaria. Portanto, os resultados apresentados adiante são amostras preliminares de uma pesquisa exploratória, em uma metodologia quali-quantitativa, que contemplam um universo restrito de dados.

## 2 CONTEXTO TEÓRICO

### 2.1 GAMIFICAÇÃO E TEORIA MOTIVACIONAL: PRINCIPAIS CONCEITOS

#### 2.1.1 - Conceitos de Gamificação

A gamificação ou *gamification* trata-se de um fenômeno recente. Segundo Huotari e Hamari (2016) e Deterding *et al.* (2011), o termo foi empregado, primeiramente, por Brett Terril (2008), em uma postagem realizada em seu blog.

À época, Terril (2008), descreveu “gamificação” como uma palavra utilizada para referenciar a mecânica do jogo, bem como a sua aplicação na *web*, em outros contextos, os quais visavam aumentar o engajamento. Pouco tempo depois, em 2010, o termo ganhou amplitude e teve sua utilização difundida na indústria (DETERDING *et al.* 2011) e na academia (HAMARI *et al.* 2014).

De um lado, Deterding *et al.* (2011) define gamificação em termos gerais e sistêmicos, abrangendo a utilização de elementos do design de jogos em contextos de “não-jogo”.

Huotari e Hamari (2016), por sua vez, enfatizam os aspectos psicológicos envolvidos na gamificação, os quais chamam de “*gameful experiences*” ou “*gamefulness*”. Para os autores, o termo faz referência “*ao processo de aprimorar um serviço com recursos advindos das experiências de jogo, a fim de oferecer suporte à criação de valor geral dos usuários*<sup>1</sup>.” (HUOTARI; HAMARI, 2016, p.25).

Embora haja outras definições para gamificação e para jogos que, conseqüentemente, tenham abordagens e ênfases diferentes, todas elas apresentam um componente sistêmico, que faz referência a como o jogo é construído, e um componente experiencial, descrevendo o envolvimento humano no jogo (HUOTARI; HAMARI, 2016, p. 22).

No presente trabalho, optamos pela utilização do conceito proposto por Huotari e Hamari (2016), especialmente por abordar questões, fatores psicológicos e motivacionais no processo de gamificação.

Além disso, no intuito de explicar quais são os objetivos e elementos do jogo, Matallaoui, Hanner e Zarnekow (2017), pontuam que, quanto ao design, sua divisão compreende: i) a mecânica (pontos, quadros de classificação, níveis, sistema de recompensas; ii) a dinâmica (recompensa, status, conquistas, autoexpressão, competição, altruísmo; e, iii) a estética do jogo (sensação, fantasia, narrativa, desafio, descoberta, expressão, submissão, passatempo) – isto é, o objetivo da gamificação (MATALLAOUI; HANNER; ZARNEKOW, 2017, p. 08-12).

---

<sup>1</sup> Tradução dos Autores.

Já como teorias subjacentes à gamificação, destacam-se, dentre outras: a) a teoria motivacional; b) a teoria da realização dos objetivos; e, c) a teoria da experiência de fluxo (MATALLAOUI; HANNER; ZARNEKOW, 2017).

Destas teorias, nos ateremos à teoria motivacional, uma vez que esta foi utilizada na condução, aplicação e análise dos dados obtidos na jornada de gamificação aqui apresentada.

### **2.1.1 - A Teoria Motivacional**

Essa teoria diz respeito ao tipo de motivação, se intrínseca e/ou extrínseca e ao tipo de jogadores, se possuem características de predadores, realizadores, exploradores e/ou socializadores (MATALLAOUI; HANNER; ZARNEKOW, 2017).

Por motivações intrínsecas compreende-se àquelas que se originam de dentro do indivíduo, tais como tentar montar um quebra-cabeça, puramente pela autogratisificação de resolvê-lo. Já as extrínsecas são aquelas motivações que vêm de fora do indivíduo e muitas vezes envolvem recompensas externas como troféus, dinheiro, reconhecimento social ou elogios (MATALLAOUI; HANNER; ZARNEKOW, 2017).

Quanto ao perfil dos jogadores, Matallaoui, Hanner e Zarnekow (2017), os dividem em 4 tipos: os predadores, que atuam com outros jogadores; os realizadores, que agem no mundo; os exploradores, que interagem com o mundo; e os socializadores, que interagem com outros jogadores.

## **2.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS OU *SOFT SKILLS***

A gamificação realizada na SEA objetivou, além de promover o engajamento entre servidores de um mesmo órgão, a prática de algumas competências comportamentais - as denominadas *soft skills* - dentre elas a proatividade, a comunicação, o trabalho em equipe, etc.

Essa escolha se deu em especial, pela necessidade sentida na SEA de reunir, assim como já acontece em empresas privadas, competências e recursos que garantam vantagens competitivas para o setor público.

Salienta-se que, nesta pesquisa, não é feita a distinção entre os conceitos de “competência” ou “habilidade” (do inglês: *skill*, *competence* e *competency*). Logo, as duas formas são consideradas como sinônimas no contexto apresentado.

Da mesma maneira, serão utilizados os termos “competências” ou “habilidades comportamentais” para fazer referência às *soft skills*, devido à sua origem imprecisa e ao seu conceito não se tratar de um consenso no meio acadêmico.

Deste modo, depreende-se que as *soft skills* podem ser interpretadas e caracterizadas de diversas formas. Contudo, ainda que as definições de *soft skills* abordem perspectivas distintas, elas não se contrapõem, sendo tidas como complementares (MATIAS e SOMBRIO, 2021); (LEMOS 2019). Assim sendo, apresenta-se, a seguir, alguns conceitos de competência para ilustrar o que as *soft skills* abrangem.

Fleury e Fleury (2001; p. 188) referem-se à competência como a habilidade responsável e reconhecida de ação, a qual implica em “*mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*”.

O Banco Mundial (2018), por sua vez, define as competências como capacidades mentais, sociais e específicas que cada pessoa possui. Elas aumentam de acordo com fatores individuais tais como: cultura, experiência e educação. Por estarem relacionadas às formas de interação social e às formas como os sujeitos se expressam, as competências podem ser interpretadas como habilidades socioemocionais ou “habilidades para a vida”.

Já Silva, Netto e Gritti (2020), mencionam que as competências comportamentais ou *soft skills*, designam a capacidade que o indivíduo possui em realizar alguma atividade de forma rápida e eficiente voltada a atender a um determinado objetivo.

Andrade (2016) chama a atenção ainda, para o fato de que as competências ou *soft skills* são um conjunto de habilidades de comunicação, interpessoal, liderança e solução de problemas, das quais qualquer indivíduo pode valer-se, em especial no que se refere aos contextos profissionais.

Conforme exposto acima, as competências ou *soft skills* são habilidades importantes para o indivíduo alcançar sucesso em determinada tarefa. São fatores que diferenciam os indivíduos, sendo cada vez mais valorizadas no cenário atual, em especial, no setor privado. Afinal, em um mundo de negócios extremamente dinâmico, mutável e concorrencial, faz-se importante motivar os indivíduos a melhorarem seu desempenho profissional (CHIAVENATO; 2016).

No setor público, o mesmo conjunto de habilidades comportamentais tem ganhado relevância diante das mais diversas demandas por atualização, principalmente, dos serviços públicos entregues aos cidadãos. Como exemplo disso, cita-se o projeto “Governo sem Papel”, implantado em Santa Catarina a partir de 2019, através do Decreto nº 39, de 21 de fevereiro de 2019, o qual visa gerar agilidade, transparência e economia no setor público catarinense. Além de outras ações tais como a própria implantação do Laboratório Nidus, via Decreto nº 1098 de

13 de janeiro de 2021 (que trataremos abaixo) e o Decreto nº 842 de 17 de setembro de 2020 sobre a contratação de Compras públicas inovadoras, dentre outras.

### 2.3 GAMIFICAÇÃO E SOFT SKILLS NO CONTEXTO DA SEA

Santa Catarina tem buscado fomentar a prática da inovação e inovação aberta no setor público. Para isso, no ano de 2019 instituiu o Laboratório de Inovação do Governo do Estado de Santa Catarina (Nidus), que foi regulamentado via Decreto SC n.1098 de 2021.

Logo, a administração pública catarinense, como demanda o cenário atual, está atenta às mudanças organizacionais, buscando modernizar-se. Essa atenção é de fundamental importância para as instituições, em especial, quando as ações realizadas estão voltadas a facilitar a adaptação entre os ambientes interno e externo relacionados à inovação (WALKER; DAMANPOUR; DEVECE, 2010); (CAVALCANTE; CUNHA; SEVERO, 2017).

As inovações adotadas pelas organizações públicas visam melhorar os serviços oferecidos aos usuários e aos cidadãos, no intento de melhorar a qualidade de vida dos indivíduos e fortalecer a comunidade (WALKER; DAMANPOUR; DEVECE; 2010).

Desta forma, a administração pública catarinense, buscando dinamizar suas atividades e promover novos projetos, nos quais a inovação “*seja trazida para dentro do governo*” (OCDE; 2017), promoveu, no ano de 2022, entre os meses de novembro e dezembro, uma gamificação piloto na SEA.

O evento foi voltado a contemplar os servidores deste órgão, principalmente quanto à promoção do engajamento e à aplicação de algumas *soft skills* como a comunicação, a liderança, o trabalho em grupo, a proatividade, e etc. É importante salientar que foi um projeto piloto e funcionou como “protótipo” para observar se o modelo funcionava e se poderia, futuramente, ser aplicado em outros contextos específicos.

A razão da escolha por uma gamificação baseou-se no fato de que esta estratégia vem sendo amplamente utilizada no setor privado. Empresas globais como a Microsoft, a Nike, a SAP, a Volkswagen, a Siemens, o Facebook, etc., valem-se da gamificação para incentivar o desenvolvimento de competências comportamentais, bem como para diagnosticar perfis (BUNCHBALL, 2010).

Bunchball (2010) explica que a gamificação é um método que pode ser aplicado amplamente. Qualquer negócio, site, serviço, conteúdo, campanha ou comunidade *online*, pode se valer desta ferramenta. O objetivo central é o de estimular a participação, visando gerar

diversão e, conseqüentemente, promover o envolvimento dos participantes, convertendo-os de usuários a jogadores (BUNCHBALL, 2010).

Além disso, ressalta-se que os jogos são utilizados para motivar e engajar pessoas a participar dos seus processos internos e externos, sendo naturalmente interessantes, interativos e divertidos (WERBACH; HUNTER, 2012). Ademais, os jogos são intuitivos e democráticos, podendo ser acessados através de dispositivos móveis, a partir de qualquer lugar. Tais fatores foram fundamentais para que se propusesse essa experiência profissional para os servidores da SEA, em um primeiro momento.

Deste modo, essa gamificação piloto foi pensada de modos a abranger atividades que gerassem o engajamento – abalado tanto pela pandemia do coronavírus quanto pela falta de interação entre setores de um mesmo órgão. Isso tudo trazendo tarefas que, complementarmente, permitissem abordar e/ou aplicar competências/habilidades comportamentais.

### 3 METODOLOGIA

A jornada de gamificação na SEA, denominada, “ODISEA da Inovação”, foi realizada a partir de 13 “desafios” e uma “missão final” com o total de 100 participantes cadastrados, sendo que foram lançadas 3 missões por semana, na média, durando cerca de cinco semanas o *game*.

Para implementar as missões “Conhecendo a Tripulação” (1ª), “Primeira Viagem” (2ª), “Uma Espiadinha no Futuro” (7ª), “Quer aprender mais, pergunte!” (8ª), “Quem te Inspirou” (10ª) e “Vai lá e faz” (11ª) foi utilizado o *software* em nuvem *Padlet*, o qual possui como finalidade a construção de murais virtuais colaborativos, acessíveis via navegadores de internet ou aplicativo de celular.

Nestas, projetou-se colocar em prática o exercício de *soft skills* de maneira direcionada em um espaço de “liberdade de respostas” com o fim de estimular a participação e desenvolver uma visão geral do engajamento e da comunicação dos participantes.

Na 3ª missão, “Dê uma olhada ao seu redor, o que está acontecendo aí?”, foram inseridos murais em diversos locais da SEA sobre oficinas de inovação<sup>2</sup> realizadas pelo Nidus com *QR codes* disponíveis buscando estimular o trabalho em equipe e a proatividade dos

---

<sup>2</sup> As oficinas de inovação promovidas pelo Nidus se constituem em um conjunto de atividades “mão-na-massa” que reúne os servidores, terceirizados e gestores para que possam interagir num espaço seguro e de maneira construtiva a partir de uma metodologia especificamente criada para reconhecer e entender os problemas do órgão/espço no qual trabalham.



participantes. Na 4ª missão foi apresentado um questionário autoavaliativo aos participantes com respostas em escala *likert* de 1 a 5 sendo: nunca (1), raramente (2), eventualmente (3), frequentemente (4) e muito frequentemente (5), as respostas possíveis. A Tabela 1 apresenta o mote de cada questão e as *soft skills* atreladas a cada uma:

**Quadro 1** - Perguntas realizadas nas etapas do processo de gamificação.

|    | Mote da questão   | Soft skill abordadas  |
|----|---|---|
| 1  | Mantém ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão. Comunica seus sentimentos de maneira clara e exemplar. Não altera suas emoções com facilidade quando precisa buscar soluções.                          | a) comunicação;<br>b) tomada de decisão;<br>c) empatia;<br>d) adaptabilidade;             |
| 2  | Se expressa oralmente com clareza, fluência e precisão.   | a) comunicação;   |
| 3  | Adapta-se facilmente a novas situações e condições de trabalho. Em situações inesperadas, tenta tirar o máximo da situação e busca resolução de problemas.  | a) adaptabilidade;<br>b) tomada de decisão;   |
| 4  | Analisa as informações que permeiam a atividade de forma crítica e lógica, para além de sua área de <i>expertise</i> . Perante problemas, analisa dados e pondera as diversas alternativas de resposta, procurando soluções.              | a) pensamento crítico;<br>b) tomada de decisão;<br>c) proatividade;                       |
| 5  | Apresenta alternativas diferentes para a solução de problemas e busca <i>feedbacks</i> constantemente junto à equipe. Apresenta disposição e capacidade para mudar suas táticas e comportamentos independentemente, assim que necessário. | a) proatividade;<br>b) adaptabilidade;<br>c) tomada de decisão;<br>d) trabalho em equipe; |
| 6  | Estabelece as prioridades adequadas para a organização e a equipe. Consegue priorizar diferentes necessidades de negócios e de gestão.  | a) proatividade;  |
| 7  | Desenvolve soluções inovadoras, procurando o melhor desenvolvimento do projeto. Pensa criativa e inventivamente em diferentes setores. Trabalha junto com a equipe buscando novas soluções que sejam mutuamente benéficas.                | a) criatividade;<br>b) trabalho em equipe;  |
| 8  | Procura constantemente o desenvolvimento pessoal e profissional e a progressão de carreira. Mostra ambição e comprometimento em seus projetos.  | a) proatividade;  |
| 9  | Participa ativamente da dinâmica do trabalho em grupo, procurando agregar valor aos resultados. Expressa e compartilha ideias e opiniões com respeito e receptividade.  | a) proatividade;<br>b) comunicação;<br>c) trabalho em equipe;<br>d) atitude positiva;     |
| 10 | Ouve atentamente e respeita o ponto de vista dos outros, mesmo quando diferentes ou contrários ao seu.  | a) comunicação;<br>b) empatia;<br>c) adaptabilidade;                                      |
| 11 | É capaz de agir com autodeterminação em ambiente de trabalho, conduzindo as próprias ações sem supervisão ou controle. Atua com liberdade, desenvolvendo projetos por conta própria.  | a) proatividade;<br>b) criatividade;  |

(Continua)

|    |  |   |
|----|--|---|
| 12 | Assume responsabilidade pelo seu trabalho e os erros do mesmo. Respeita acordos de todos os tipos. Age dentro dos princípios éticos estipulados pela organização, e se preocupa em multiplicá-los, assim como garantir que todos os cumpram.                   | a) adaptabilidade;<br>b) ética no trabalho;                     |
| 13 | Age antecipadamente aos fatos, procurando sempre ações preventivas que auxiliem a equipe a atingir seus resultados. Enfrenta obstáculos e ameaças com propostas claras e objetivas para superá-los.  | a) proatividade;<br>b) adaptabilidade;                          |
| 14 | Inspira a equipe a atingir sua melhor performance. Reconhece bons resultados alcançados por colegas de equipe e fornece <i>feedbacks</i> positivos. Estimula a iniciativa, autonomia e a cooperação, delegando tarefas e fomentando a partilha de atribuições. | a) atitude positiva;<br>b) liderança;<br>c) trabalho em equipe; |

Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Na 5ª missão, o Nidus foi apresentado aos participantes através de materiais específicos para fins de posterior resposta de um *quiz* sobre a temática. Na 6ª missão, os participantes foram estimulados a praticar *soft skills* que consideraram relevantes nas suas respostas e interações anteriores. Por fim, na 9ª, os participantes foram instigados a praticarem as *soft skills* que responderam na 4ª missão como “nunca” ou “raramente” praticadas.

Considerando a alta adesão dos participantes até a última missão, foi criado um conjunto de missões de desempate através da geração de 11 códigos surpresas inseridos em espaços virtuais utilizados na rotina de trabalho dos participantes para que pontuasse quem os descobrisse. Como missão final extra, os participantes foram submetidos a mais um questionário acerca do tema “inovação”, no qual a pontuação baseava-se não apenas nos acertos, mas, também, em quem iniciou primeiro, e o tempo que cada participante levou para respondê-lo.

Para a condução e interpretação dos dados obtidos através desta pesquisa, optou-se pelo uso de uma abordagem exploratória de natureza descritiva, qualitativa e quantitativa, na qual os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o estudo de caso.

A escolha pelo estudo de caso, deu-se em razão, especialmente, das estratégias da investigação quali-quanti concebidas para mapear, descrever e analisar o caso em seu contexto, considerando as relações e as percepções acerca do fenômeno pesquisado, contribuindo para o conhecimento sobre características significativas dos eventos vivenciados (YIN, 2015).

A principal fonte de informações utilizada foi a de dados secundários, coletados por meio: a) da internet; b) de relatórios disponibilizados pela empresa condutora da gamificação; e c) através dos questionários respondidos pelos participantes do *game*.

Sendo tal gamificação, conforme já exposto, um projeto piloto no qual se propôs uma experiência inovadora para o setor público, os dados obtidos são uma amostra preliminar, com um universo restrito de participantes. Os dados quantitativos foram analisados, basicamente, por meio do *software* SPSS, enquanto que o *Padlet* (mural virtual colaborativo) foi a fonte principal de extração dos dados qualitativos.

#### 4 RESULTADOS OBTIDOS NO ESTUDO DE CASO

Conforme descrito na metodologia, a gamificação foi orientada por meio de desafios, que foram sendo executados pelos participantes durante as etapas do projeto. O Quadro 2 resume o propósito detalhado de cada desafio/missão e os dados e informações gerais coletadas.

**Quadro 2** - Desafios realizados pelos participantes da ODISEA em 2022.

| Desafio  | Dados e informações coletadas                                  | Objetivo  | Nº de participantes ativos |
|--|--|---|----------------------------|
| 1ª Missão - Conhecendo a Tripulação  | <a href="#">Link</a>   | Interação e integração entre os participantes (conhecendo-se um ao outro, e descobrindo características pessoais)     | 100                        |
| 2ª Missão - Primeira Viagem  | <a href="#">Link</a>   | Descoberta e debates sobre os acontecimentos do ano de 1998;  | 63                         |
| 3ª Missão - Dê uma olhada ao seu redor, o que está acontecendo aí?                                 | <a href="#">Link Oficinas</a><br><a href="#">Link Cartazes</a> | “Fazendo a Inovação Acontecer” (conhecer as oficinas de inovação promovidas pelo Nidus e oferecer ideias inovadoras); | Não mensurável             |
| 4ª Missão - O Futuro é Humano  | <a href="#">Link</a>   | Reconhecimento, avaliação e aprimoramento de competências;  | 96                         |
| 5ª Missão - Há um movimento acontecendo para impactar o futuro - conheça o Nidus                   | <a href="#">Link</a>   | Apresentação do Nidus e resposta de questionário acerca do laboratório;   | Não mensurável             |
| 6ª Missão - Treine seu Potencial   | <a href="#">Link</a>   | Resultados da 4ª missão e orientações para nova missão de prática de <i>soft skills</i> ;                             | 59                         |
| 7ª Missão - Uma Espiadinha no Futuro   | <a href="#">Link</a>   | Integração entre os participantes com estímulo de pensarem o futuro;  | 58                         |
| Votar nas pessoas que colocaram em prática ações que introduziram ou aprimoraram rotinas de gestão |  | (descontinuado). <sup>3</sup>   |                            |

(continua)

<sup>3</sup> O desafio foi cancelado da gamificação. Dessa forma, os desafios 9 a 13 previstos no manual ficaram com a nova numeração de 8 a 12.

|   |  |   |                |
|---|--|---|----------------|
| 8ª Missão - Quer aprender mais, pergunte! | <a href="#">Link</a>   | Repensar e buscar informações sobre um processo realizado no dia a dia, sugerindo melhorias.    | 47             |
| 9ª Missão - Treine seu potencial   Fase 2 | <a href="#">Link</a>   | Exercitar habilidade avaliada como "raramente" ou "nunca" (4ª) e relatar.                       | 46             |
| 10ª Missão - Quem te Inspirou             | <a href="#">Link</a>   | <i>Selfie</i> com pessoa inspiradora (sem o seu conhecimento) e relato acerca dos motivos.      | 55             |
| 11ª Missão - Vai lá e faz                 | <a href="#">Link</a>   | Pesquisar e estimular equipe a usar uma ferramenta de transformação digital;                    | 37             |
| 12ª Missão - O futuro da sua profissão    | <a href="#">Link</a>   | Marcar as opções de palavras que resumem o futuro da profissão exercida;                        | Não mensurável |
| Códigos Surpresas                         | Não há links. Os códigos foram lançados em chats e espaços privados. | Descoberta de 11 códigos surpresas inseridos em espaços virtuais de trabalho dos participantes; | Não mensurável |
| Missão Final                              | <a href="#">Link</a>   | Questionário acerca do tema "inovação".   | 10             |

Fonte: elaborada pelos autores (2023).

O engajamento dos participantes pôde ser medido, inicialmente, segundo as métricas de acesso, número de sessões, duração média, e taxa de rejeição colhidas pela empresa que realizou a gamificação. Identificou-se um total de 199 usuários, sendo que cada unidade representa uma pessoa ou IP que entrou na URL da plataforma utilizada. No entanto, como foram realizados testes e pessoas de fora do público alvo acabaram acessando a plataforma, não representa, por si só, um dado preciso a ser observado no estudo de caso proposto de forma isolada.

Através do indicador de sessão, se identificou a média de 17,01 sessões por IP (número de *logins* na plataforma). Pôde-se visualizar, também, o total de 42.815 impressões de páginas, sendo que a média de abas abertas por IP ficou em torno de 12,65 por *login* efetuado pelos usuários. Já o tempo médio da sessão entre todos os usuários foi de 15 minutos e 10 segundos, com uma taxa de rejeição de 4,02%<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Esse indicador representa o chamado *Bounce Rate*, que demonstra a porcentagem de sessões onde não houve interação, como acontece quando um participante abre uma única página do site e, em seguida, sai desta página sem acionar qualquer outro pedido ao servidor do Analytics durante essa sessão.

Analisando as respostas fornecidas pelos participantes na 4ª missão a partir do coeficiente de correlação de *pearson* e do *rô* de *spearman*, a correlação entre as respostas comparando todas as 14 questões foi identificada como no máximo fraca (em quase nenhum cruzamento se observou correlação acima de 0,5), com exceção do identificado entre o padrão de respostas percebido entre as questões 5 x 6, 12 x 4 e 14 x 6, que demonstraram um padrão mínimo de correlação moderada (nenhum valor ultrapassando 0,6). Por isso, não foi possível na extração de tal panorama, grandes conclusões de caráter quantitativo.

Já no modelo do questionário apurou-se que as perguntas, quando analisadas por verossimilhança, representam um valor abaixo de 0,05, que indicam que as mesmas contribuem para explicar a existência das *soft skill* em cada um dos parâmetros pesquisados, conforme apresentado no Quadro 1.

No que se refere ao percentual geral de cada possibilidade de resposta no conjunto de perguntas, extraiu-se as seguintes respostas, conforme Tabela 1.

**Tabela 1** - Disposição das respostas de acordo com a escala *likert* de 5 pontos.

| R | nunca | raramente | eventualmente | frequentemente | muito frequentemente |
|---|-------|-----------|---------------|----------------|----------------------|
| % | 0,14  | 1,86      | 16,31         | 48,88          | 32,81                |

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Em que pese as respostas “nunca” e “raramente” terem representado apenas 2% do total, a 9ª missão demonstrou que o questionário instigou pessoas que não as utilizaram em nenhuma pergunta do questionário a praticarem *soft skills*, o que colabora para demonstrar o engajamento dos participantes no *game*. No fim das contas, apenas 11 pessoas se limitaram a apontar que não responderam “nunca” e/ou “raramente”. O restante dos participantes relatou, de formas diferentes, a importância da reflexão proposta e os desdobramentos práticos trazidos para seu dia a dia de trabalho (detalhes das respostas podem ser consultado através do *hiperlink* disponível na tabela que descreve os desafios)<sup>5</sup>.

A 6ª missão, por sua vez, também buscou remeter os participantes ao questionário respondido na 4ª missão com o fim de que pudessem relatar as habilidades que exercitaram após o envio das respostas. Foram identificadas 59 participações com remissões diretas às questões 1 (duas ocorrências), 2 (uma ocorrência), 4 (uma ocorrência), 5 (duas ocorrências), 8

<sup>5</sup> Deste modo, mesmo que as ocorrências de “nunca” ou “raramente” tenham representado 2% do total de respostas, 46 pessoas realizaram a 9ª missão, sendo que 35 participaram (76,08%) ativamente da missão proposta.

(uma ocorrência), 9 (duas ocorrências) e 11 (uma ocorrência). Além disso, os participantes citaram *soft skills* como “trabalho em equipe”, “adaptabilidade” e “comunicação” sem que tivessem sido estimulados diretamente a fazê-lo.

Na 2ª missão foram observados 63 participantes, 65 publicações, 43 comentários e 7 (sete) fatos históricos que foram lembrados de forma repetida no mural. Na 7ª missão foram observados 48 participantes, 58 publicações e 8 comentários. Nesta, o padrão de respostas foi em formato de *selfies* ou realizadas virtualmente, ou no ambiente de trabalho, em duplas ou grupos, com a apresentação de avanços tecnológicos esperados para o futuro.

Na 8ª missão foram observados 47 participantes, 44 publicações e 18 comentários. Cabe destacar que as 44 publicações se apresentaram como soluções diversas de melhorias para processos e fluxos de trabalhos. Ou seja, nenhuma solução proposta se igualou à outra, demonstrando o potencial ineditismo de soluções pensadas pelos participantes. Já na 10ª missão foram observados 55 participantes, 41 publicações e 13 comentários.

A 11ª missão serviu para apresentação de ferramentas de trabalho que tem melhorado o dia a dia dos participantes. Foram observados 37 participantes, 36 publicações e 1 comentário. Nesta, a ferramenta mais citada foi a “*Google Workspace*” e suas funcionalidades (9 ocorrências). Além desta, foram citadas mais de uma vez as ferramentas Jira (3 ocorrências), Power BI (3 ocorrências), Trello (2 ocorrências), Cawemo (2 ocorrências) e Confluence (2 ocorrências).

Na 12ª missão os participantes foram estimulados a acessar um *link* da plataforma “Mentimeter” e escolher palavras que resumissem o futuro que esperavam para a sua profissão. As palavras mais citadas foram “comprometimento”, “comunicação” e “empatia”.

A missão final foi reservada apenas aos 10 melhores colocados, sendo que a Tabela 2 expõe o número total de acertos em cada uma.

**Tabela 2** - Acertos em cada pergunta destinada aos 10 melhores colocados no último desafio.

| Questão | 1  | 2 | 3  | 4 | 5  | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------|----|---|----|---|----|---|---|---|---|----|
| Acertos | 10 | 9 | 10 | 8 | 10 | 3 | 4 | 5 | 9 | 9  |

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

A média final de aproveitamento foi de 77,7% com apenas 1 participante acertando todas as questões, 1 acertando 9 questões, 2 acertando 8 questões e o restante acertando 7 questões. O critério de desempate foi o tempo que cada um levou para finalizar o questionário.

No cômputo geral da dinâmica, a *soft skill* “comunicação” se destacou dentre as demais trabalhadas, o que pôde ser identificado quando analisadas, principalmente, as missões 8 (7 citações diretas relacionadas à necessidade de melhoria dessa habilidade), 11 (a ferramenta do “*Google Workspace*” foi a mais citada, com vários destaques para os benefícios do chat da plataforma) e 12 (a palavra comunicação está entre as mais citadas).

Neste ponto, cabe destacar que a necessidade de estimular/melhorar o aspecto comunicacional dentro e entre os órgãos é algo que sempre vem à tona nas oficinas e eventos promovidos pelo Nidus, o que chancela os benefícios trazidos pela gamificação realizada.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou coletar dados acerca do projeto piloto de gamificação desenvolvido na SEA entre os meses de novembro e dezembro de 2022. Devido ao fato de a proposta aqui apresentada ter funcionado como um modelo inicial de diagnóstico e de acompanhamento de ações voltadas ao desenvolvimento de tarefas e conteúdos profissionais gamificados dentro da Administração Pública Catarinense, observou-se algumas lacunas quanto à obtenção de dados mais conclusivos.

Isto se justifica no fato de que a construção de uma parametrização prévia de como coletar dados, e para qual finalidade, não se apresentou como um objetivo inicial na contratação da empresa responsável pela plataforma de gamificação.

Contudo, quando retomados os objetivos centrais deste estudo, quais sejam: a) extrair dados quantitativos acerca do engajamento dos servidores durante a dinâmica com o fim de compilar informações a serem utilizadas em novas gamificações; b) extrair dados qualitativos acerca das *soft skills* trabalhadas e identificar possíveis habilidades em destaque, além das manifestações dos participantes com o intuito de identificar possíveis tendências comportamentais e de preocupação por parte dos mesmos; e d) extrair desafios que possam ser trabalhados no âmbito do Programa de Inovação Aberta do Nidus (PIA); restou possível coletar dados e indicativos relevantes.

Com relação aos dados quantitativos, deve-se destacar o tempo médio que cada participante ficou conectado ao game após o login (15 minutos e 10 segundos) além do baixo índice de rejeição (apenas 4,02%). Deste contexto, infere-se que os servidores se mostraram engajados/envolvidos na realização das atividades propostas.

Além disso, mesmo que as respostas fornecidas na 4ª missão tenham apresentado, em linhas gerais, correlação no máximo fraca (em quase nenhum cruzamento se observou correlação acima de 0,5), as perguntas, quando analisadas por verossimilhança, representaram

um valor abaixo de 0,05, o que indica que as mesmas contribuem para explicar a existência das *soft skill* em cada um dos parâmetros pesquisados, conforme apresentado na Tabela 1.

No que se refere aos dados qualitativos coletados, observou-se que mesmo que a maior parte dos estímulos tivessem sido realizados, propositalmente, de maneira indireta, os próprios participantes citaram reiteradamente habilidades como a “comunicação”, o “trabalho em equipe” e a “adaptabilidade”, tanto no sentido de relatarem as tentativas de melhorá-las no seu dia a dia, quanto enfatizando o quão importante são, em si, para o desenvolvimento de suas funções. Complementarmente, a *soft skill* “comunicação” se destacou dentre as demais trabalhadas, o que pôde ser identificado quando analisadas, principalmente, as missões 8, 11 e 12.

Por fim, na 8ª missão, identificou-se 44 publicações que apresentaram propostas de soluções de melhorias para processos e fluxos de trabalhos, todas elas podendo ser tratadas no âmbito do PIA implementado pelo Nidus.

Abordados todos os tópicos projetados, conclui-se que o caso analisado demonstra o quão positivas são atividades envolvendo gamificação para a melhora do setor e dos serviços públicos, uma vez que tem o condão de estimular os participantes, de forma leve e descolada da rotina, a trabalhar em um contexto, problemática ou projeto específico com diretrizes e exigências flexíveis e mutáveis direcionadas ao atingimento de metas igualmente projetáveis.

Para estudos futuros, sugere-se a construção de uma matriz prévia de coleta de dados com o fim de entender de maneira direcionada o processo como um todo (qualitativa e quantitativamente). Além disso, propõe-se a ampliação do universo de amostra de dados a serem coletados, podendo-se construir dinâmicas que abranjam outras secretarias ou entre secretarias, onde a presença de um número maior de participantes possa enriquecer eventual análise e estudo de caso a ser feito posteriormente (em especial no tratamento de dados quantitativos por meio do SPSS).

Como sugestões gerenciais, propõe-se a aplicação de plataformas semelhantes de gamificação, com conteúdos e propósitos criteriosamente direcionados no âmbito da Administração Pública nas esferas estadual e municipal.

## **7 REFERÊNCIAS**

ANDRADE, L. S. C. **A Influência das Soft Skills na Atuação do Gestor: A Percepção dos Profissionais de Gestão de Pessoas.** Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão de Empresarial) - Escola de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio



de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>. Acesso em: 8 fev. 2023.

BANCO MUNDIAL. **Competências e Empregos: uma agenda para a juventude**. Brasil, 2018. p. 39. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%ADntese-deconstata%C3%A7%C3%B5es-conclus%C3%B5es-e-recomenda%C3%A7%C3%B5es-depo%C3%ADticas>. Acesso em: 08 fev. 2023.

BUNCHBALL. **An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior**. 2010. Disponível em: [https://www.biworldwide.com/gamification/bunchball-nitro/?utm\\_source=bunchball.com&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=domain\\_redirect](https://www.biworldwide.com/gamification/bunchball-nitro/?utm_source=bunchball.com&utm_medium=referral&utm_campaign=domain_redirect). Acesso em: 07 dez. 2022.

CAVALCANTE, P; CAMÕES, M; CUNHA, B; SEVERO, W. **Inovação no setor público - Teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: ENAP; IPEA, 2017.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar os resultados**. Barueri, SP: Manole: 2016.

DETERDING, S.; DIXON, D.; KHALED R.; NACKE, L. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. **Conference Paper**, Sep. 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/230854710>. Acesso em: 05 jan. 2023.

ESTADO DE SANTA CATARINA. Decreto nº 39, de 21 de fevereiro de 2019. Institui o programa Governo sem Papel no âmbito da Administração Pública Estadual Direta e Indireta. **DOE – SC**. Publicado 21 de fevereiro de 2019.

ESTADO DE SANTA CATARINA. Decreto nº 842 de 17 de setembro de 2020. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções inovadoras. **DOE -SC**. Publicado em 17 de setembro de 2020.

ESTADO DE SANTA CATARINA. Decreto nº 1098, de 13 de janeiro de 2021. Institui o Laboratório de Inovação do Governo do Estado de Santa Catarina (NIDUS). **DOE – SC**. Publicado em 13 de janeiro 2021.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

HUOTARI, K.; HAMARI, J. A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. **Electronic Markets**, v. 27, p. 21–31, 2016.

HAMARI, J.; KOIVISTO, J.; SARSA H. Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES*: HAWAII, 47., USA, 2014. **Conference Paper**, 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/256743509\\_Does\\_Gamification\\_Work\\_-\\_A\\_Literature\\_Review\\_of\\_Empirical\\_Studies\\_on\\_Gamification](https://www.researchgate.net/publication/256743509_Does_Gamification_Work_-_A_Literature_Review_of_Empirical_Studies_on_Gamification). Acesso em: 08 fev. 2023.

LE MOS, V. A. F. **A relevância da reflexão crítica para o desenvolvimento de habilidades comportamentais: análise de uma formação de líderes**. TCC (Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas) - Universidade Mackenzie, São Paulo, 2019. Disponível em:

<http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/4183/2/VANESSA%20ANGIOLETTI%20FERREIRA%20LEMONS.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2023.

MATALLAOUI, A.; HANNER, N.; ZARNEKOW; R. **Gamification: Using Game Elements in Serious Contexts**. London: Springer, 2017.

MATIAS, B. R. O.; SOMBRIO, P. A. A. **A Importância das Habilidades Comportamentais para os Desenvolvedores de Software da Região da Grande Florianópolis**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2021. 73p.

OCDE. **Core skills for public sector innovation** - A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations. Apr. 2017. Disponível em: [https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD\\_OPSI-core\\_skills\\_for\\_public\\_sector\\_innovation-201704.pdf](https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf). Acesso em: 06 dez. 2022.

SILVA, B. X. F.; NETO, V. C.; GRITTI, N. H. S. Soft Skills: rumo ao sucesso no mundo profissional. **Interface Tecnológica**, v. 17 n. 1, 2020.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, Jul./Set. 2014.

WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. A. Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, 2010.

WERBACH, K.; HUNTER, D. **For the win: how game thinking can revolutionize your business**. 1. ed. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso - Planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.

## 8 ANEXO - LINKS DOS DESAFIOS

|   | Desafio  | Dados e informações coletadas  |
|---|--|--|
| 1 | 1ª Missão - Conhecendo a Tripulação  | <a href="https://padlet.com/odisea/mural-dos-tripulantes-wsy82pki6n3udsbf">https://padlet.com/odisea/mural-dos-tripulantes-wsy82pki6n3udsbf</a>  |
| 2 | 2ª Missão - Primeira Viagem  | <a href="https://padlet.com/odisea/mural-da-viagem-pcp5dq08cea38t2o">https://padlet.com/odisea/mural-da-viagem-pcp5dq08cea38t2o</a>  |
| 3 | 3ª Missão - Dê uma olhada ao seu redor, o que está acontecendo aí?               | <a href="https://linktr.ee/oficinaSEA">https://linktr.ee/oficinaSEA</a><br><a href="https://nidus.sea.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Missao-3-Cartazes.zip">https://nidus.sea.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Missao-3-Cartazes.zip</a> |
| 4 | 4ª Missão - O Futuro é Humano  | <a href="https://nidus.sea.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Missao-4-O-Futuro-e-Humano.xlsx">https://nidus.sea.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Missao-4-O-Futuro-e-Humano.xlsx</a>  |
| 5 | 5ª Missão - Há um movimento acontecendo para impactar o futuro - conheça o Nidus | <a href="https://nidus.sea.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/missao-5.pdf">https://nidus.sea.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/missao-5.pdf</a>  |
| 6 | 6ª Missão - Treine seu Potencial   | <a href="https://nidus.sea.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Missao-6-Autodesenvolvimento-respostas.xlsx">https://nidus.sea.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Missao-6-Autodesenvolvimento-respostas.xlsx</a>                                |
| 7 | 7ª Missão - Uma Espiadinha no Futuro   | <a href="https://padlet.com/odisea/viagem-para-o-futuro-rsspyvqhja3nzows">https://padlet.com/odisea/viagem-para-o-futuro-rsspyvqhja3nzows</a>  |

|    |   |   |
|----|---|---|
| 8  | 8ª Missão - Quer aprender mais, pergunte! | <a href="https://padlet.com/odisea1/inova-o-82uwf8n11voei64g">https://padlet.com/odisea1/inova-o-82uwf8n11voei64g</a>   |
| 9  | 9ª Missão - Treine seu potencial   Fase 2 | <a href="https://nidus.sea.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Missao-9-Treine-seu-potencial.xlsx">https://nidus.sea.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Missao-9-Treine-seu-potencial.xlsx</a> |
| 10 | 10ª Missão - Quem te Inspirou             | <a href="https://padlet.com/odisea1/quem-te-inspirou-c9a41xsl7t8sq559">https://padlet.com/odisea1/quem-te-inspirou-c9a41xsl7t8sq559</a>   |
| 11 | 11ª Missão - Vai lá e faz                 | <a href="https://padlet.com/odisea1/vai-l-e-faz-fb10d2rmojm4klg">https://padlet.com/odisea1/vai-l-e-faz-fb10d2rmojm4klg</a>   |
| 12 | Missão Final                              | <a href="https://nidus.sea.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Missao-Final.ods">https://nidus.sea.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Missao-Final.ods</a>                                     |